

TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ
KALİTEYE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Pınar ULAKÇI

İstanbul, 2013

TC.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ BİLİM DALI

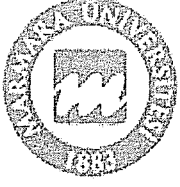
**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ
KALİTEYE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Pınar ULAKÇI

Danışman: Doç. Dr. Hakan YILDIRIM

İstanbul, 2013



T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAY BELGESİ

İŞLETME Anabilim Dalı ULUSLARARASI KALİTE YÖNETİMİ Bilim Dalı TEZLİ
YÜKSEK LİSANS öğrencisi PINAR ULAKÇI'nın LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ
KAYNAK KULLANIMININ KALİTEYE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması,
Enstitümüz Yönetim Kurulunun 05.07.2013 tarih ve 2013-25/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri
tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi 28.08.2013

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

- | | |
|------------------|--------------------------------|
| 1. Tez Danışmanı | Doç. Dr. HAKAN YILDIRIM |
| 2. Jüri Üyesi | Yrd. Doç. Dr. MEHMET EMİN OKUR |
| 3. Jüri Üyesi | Doç. Dr. EMİNE SERRA YURTKORU |

İmzası

ÖZET

Artan rekabet nedeniyle kar marjlarının düşmesi, lojistik sektöründe de dış kaynak kullanımı konusunun önemini artırmıştır. Müşteri memnuniyetini arttırmak, taşıma süresini kısaltmak, mesafeleri azaltmak gibi nedenlerle lojistik ön plana çıkmaya başlamıştır. Rakiplerine göre farklılık yaratabilmek için lojistik dış kaynak kullanımı yoğunlaşmaya başlamış ve dış kaynak kullanımı ile zaman ve kaynakların etkin kullanımı mümkün olmuştur. Bu nedenle lojistik sektöründeki firmalar da hizmet kalitesini arttırabilmek için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir. Bu çalışmada lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının, hizmet kalitesi üzerine etkileri ölçülmeye ve değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre dış kaynak kullanımının hizmet kalitesini arttırdığı ve dış kaynak kullanım süresi ve dış kaynak maliyeti dolayısıyla dış kaynağa yapılan yatırım arttıkça hizmet kalitesinin arttığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, dış kaynak, hizmet, hizmet kalitesi

ABSTRACT

Decrease in profit margins due to increased competition in the logistics industry also increased the importance of the issue of outsourcing. To increase customer satisfaction, to shorten the duration of transport, logistics reasons such as to reduce the distances began to come to the fore. It has started to focus logistics outsourcing in order to make difference compared to its competitors and efficient use of time and resources by outsourcing has become possible. Therefore, in order to increase the quality of logistics services companies are also outsourcing sector borrows. In this study, the effects on the quality of service are measured in the logistics outsourcing industry.

According to the findings of the study it was observed that outsourcing increases the service quality in logistics sector. The cost of outsourcing and the duration of outsourcing increases the quality of services in logistics.

Keywords: Logistics, outsourcing, service, service quality

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TEŞEKKÜR.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ.....	1
1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ ve LOJİSTİKTE HİZMET KALİTESİ.....	3
1.1. LOJİSTİK ve LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	3
1.1.1. LOJİSTİK KAVRAMI ve GELİŞİMİ.....	3
1.1.2. LOJİSTİK İŞLETMESİ.....	7
1.1.3. LOJİSTİK FAALİYETLER.....	10
1.1.3.1. Taşıma.....	12
1.1.3.2. Depolama.....	12
1.1.3.3. Sipariş İşleme.....	14
1.1.3.4. Tedarik.....	15
1.1.3.5. Elleçleme.....	15
1.1.4. LOJİSTİK YÖNETİMİ.....	17
1.1.5. TÜRKİYE’DE ve DÜNYA’DA LOJİSTİK SEKTÖRÜ.....	19
1.1.5.1. Türkiye’de Lojistik Sektörü.....	19
1.1.5.2. Dünya’da Lojistik Sektörü.....	21
1.2. TEDARİK ZİNCİRİ.....	24
1.3. LOJİSTİKTE HİZMET KALİTESİ.....	27
1.3.1. Hizmet Kalitesi.....	27
1.3.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları.....	28
1.3.3. Lojistikte Hizmet Kalitesi.....	30
2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	32
2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI ve KAPSAMI.....	32
2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ.....	35
2.2.1. Mali Nedenler.....	35
2.2.2. İşletme İçi Faktörler.....	36
2.2.3. İşletme Dışı Faktörler.....	38
2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ AVANTAJLARI.....	39
2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ DEZAVANTAJLARI.....	42
2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMI SÜRECİ.....	43
2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci.....	46
2.5.2. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi.....	46
2.5.3. Dış Kaynak Kullanımı ve Değerlendirilmesi.....	47
2.5.4. Sözleşme Süreci.....	48
2.6. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	49
2.6.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci.....	52
2.6.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	54
2.6.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar.....	57
2.6.4. Lojistik Dış Kaynağın Seçimi.....	59
2.6.5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Süreci.....	60
2.6.6. Dünya’da Lojistik Dış Kaynak Kullanımı.....	61

2.7. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ	62
3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ	65
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	65
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	65
3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI.....	65
3.4. YÖNTEM.....	65
3.5. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI.....	66
3.5.1. Demografik Özellikler.....	66
3.5.2. Firmanın Özellikleri	67
3.5.3. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı	68
3.5.4. Güvenilirlik Analizi.....	70
3.5.4.1. Dış Kaynak Kullanım Nedenlerine Yönelik Güvenilirlik Analizi	70
3.5.4.2. Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerine Yönelik Güvenilirlik Analizi	71
3.5.4.3. Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörlere Yönelik Güvenilirlik Analizi	72
3.5.4.4. Hizmet Kalitesi Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi	73
3.5.5. Frekans Analizleri	74
3.5.5.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Nedenleri.....	74
3.5.5.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri	74
3.5.5.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	75
3.5.5.4. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler.....	76
3.5.5.5. Hizmet Kalitesine Yönelik İfadelerin Frekans Analizi	77
3.5.6. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Arası Korelasyonlar	78
3.5.6.1. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Süresi Arası Korelasyon	78
3.5.6.2. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Maliyeti Arası Korelasyon	79
3.5.7. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkiler.....	79
3.5.7.1. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Süresi Arasındaki İlişki.....	80
3.5.7.2. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Maliyetleri Arasındaki İlişki	81
SONUÇ VE ÖNERİLER	84
KAYNAKÇA	86
EK-1 ANKET FORMU	90

TEŞEKKÜR

Bu yolda bana sunduğu sınırsız sabrı ve desteği için başta danışmanım Sayın Doç Dr. Hakan YILDIRIM olmak üzere, tüm hocalarıma en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yıllardır onlardan uzakta olmama katlanan ve bir an olsun uzaklıklarını hissettirmeden yanımda olan babam, annem ve her zaman en yakın arkadaşım olan ablam sizlere minnettarım.

En tahammülsüz anlarıma bile katlanıp, beni sakinleştiren Cem COMAK'a en derin teşekkürlerimle...

İyi ki varsınız.

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD: Amerika Birleşik Devletleri
AC: Powered Trucks
BRIC: Brezilya, Rusya, Hindistan, Çin
GSMH: Gayrisafi Milli Hasıla
IC: Internal Combustion
KTK: Karayolları Taşıma Kanunu
KTY: Karayolları Taşıma Yönetmeliği
s. : Sayfa
S. : Sayı
SERVQUAL: Service Quality
YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Lojistik Performans İndeksi.....	21
Tablo 2: Lojistik Sektöründe Taraflar	50
Tablo 3: Lojistik Sektöründe Dış Kaynaklama ve Dış Kaynaklamamanın Nedenleri.....	56
Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Lojistik Fonksiyonlar	62
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı	66
Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	67
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı.....	67
Tablo 8: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Düzeyine Göre Dağılımı.....	67
Tablo 9: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektördeki Faaliyet Süresine Göre Dağılımı	68
Tablo 10: Araştırmaya Katılan Firmaların Ortalama Çalışan Sayısı	68
Tablo 11: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Kullanım Sürelerine Göre Dağılımı	68
Tablo 12: Araştırmaya Katılan Firmaların En Çok Dış Kaynak Kullandığı Faaliyetlere Göre Dağılımı.....	69
Tablo 13: Araştırmaya Katılan Firmaların İşbirliği Yaptığı Bölümlere Göre Dağılımı	69
Tablo 14: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Maliyetlerinin Toplam Maliyetlerine Oranına Göre Dağılımı.....	69
Tablo 15: Dış Kaynak Kullanım Nedenleri - Güvenilirlik Katsayısı	70
Tablo 16: Dış Kaynak Kullanma Nedenleri - Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 17: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri - Güvenilirlik Katsayısı	71
Tablo 18: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri - Güvenilirlik Analizi	71
Tablo 19: Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler - Güvenilirlik Katsayısı	72
Tablo 20: Dış Kaynak Kullanma Kararına Etki Eden Faktörler - Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 21: Hizmet Kalitesine Yönelik Güvenilirlik Katsayısı	73
Tablo 22: Hizmet Kalitesine Yönelik Güvenilirlik Analizi	73
Tablo 23: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Nedenleri (Yüzde)	74
Tablo 24: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri (Yüzde)	75
Tablo 25: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (Yüzde)	76
Tablo 26: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler	77
Tablo 27: Hizmet Kalitesine Yönelik Frekans Analizi	78
Tablo 28: Hizmet Kalitesi – Dış Kaynak Kullanımı Arası Korelasyon Analizi	79
Tablo 29: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Maliyeti Korelasyon	79
Tablo 30: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Süresi ANOVA	80
Tablo 31: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Süresi ANOVA – Tukey Çözümlemesi	80
Tablo 32: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanımı Süresi ANOVA'ya İlişkin Çapraz Tablo Analizi	81
Tablo 33: Hizmet Kalitesi – Dış Kaynak Kullanımı t Testi	81
Tablo 34: Dış Kaynak Maliyeti – Hizmet Kalitesi t Testine İlişkin Çapraz Tablo	82
Tablo 35: Regresyon Modeli	82
Tablo 36: Regresyon Analizi.....	82
Tablo 37: Regresyon Analizi - Katsayılar Tablosu	83

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabet Edebilir Bir Fiyat İçin Lojistiğin Önemi.....	4
Şekil 2: Lojistik Performans Standartları	7
Şekil 3: Lojistik İşletmesi Rekabet Öncelikleri ve Strateji Bileşenleri	9
Şekil 4: Lojistik İşletmesinin İş Süreci	10
Şekil 5: Lojistik Faaliyetler	11
Şekil 6: Lojistik Yönetim Süreci	17
Şekil 7: Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri	22
Şekil 8: Sektörün Görünümü	24
Şekil 9: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi.....	26
Şekil 10: Tedarik Zinciri Bileşenleri	27
Şekil 11: SERVQUAL Modeli.....	29
Şekil 12: Lojistik Hizmet Kalitesi	30
Şekil 13: Dış Kaynak Kullanım Süreci	45
Şekil 14: Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı	52
Şekil 15: Lojistik Dış Kaynak Seçimi	59
Şekil 16: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Süreci	60

GİRİŞ

Artan rekabet koşulları tüm firmaları olduğu gibi lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaları da maliyetlerini düşürme, fiyat kalite performanslarını ve hizmet kalitelerini arttırmanın yollarını aramak zorundadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı yoluna gitme, lojistik sektöründeki firmalar arasında da her geçen gün daha da yaygınlaşmaya başlamıştır. Böylece lojistik firmaları da lojistik sistemlerinde etkinlik, maliyeti düşürme, verimliliği arttırma ve iletişim yeteneklerini geliştirme imkanına kavuşmaktadır. Bu sayede fiyat rekabeti ve hizmet kalitesi artışı sağlanabilmektedir.

Günümüzde lojistik sektöründeki firmalar da artan rekabet koşullarına uyum sağlamak ve hizmet kalitelerini arttırmak mecburiyetindedirler. Daha etkin ve kaliteli hizmet sunmak, müşterilerinin istediği yer ve zamanda teslimatları yapmak zorundadır. Temel lojistik faaliyetlerin kalitesinin artışı, firmanın tüm faaliyetlerinin kalitesini etkilemektedir. Bu nedenle lojistik faaliyetler, rekabetçi öncelikleri oluşturmaktadır. Doğru ürün, doğru zaman ve doğru yer kavramlarının büyük önem taşıdığı lojistik sektöründe, tüm bu bileşenler bir araya gelerek rekabet öncelikleri oluşturmaktadırlar.

Firmalar gelişen koşullara ayak uydurabilmek ve temel yeteneklerine odaklanabilmek adına dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu çalışmada dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkileri incelenmektedir. Dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları konu alınarak, kalite artışına olan etkiler kurulan formüller ile incelenmiştir.

Çalışmada genel hatlarıyla lojistik firmalarının dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkileri anket tekniği kullanılarak incelenmiştir. Bu nedenle öncelikle çalışmanın ilk iki bölümünde konuya ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise çalışmanın uygulama bölümünde, lojistik sektörde faaliyet gösteren firmalarda dış kaynak kullanımının lojistik firmalarının hizmet kalitesi üzerine etkileri araştırılmıştır. Çalışma kapsamında 5 farklı lojistik firmasından 115 çalışan ile görüşülmüş ve anket içinde yer alan ifadelerce verdikleri cevaplar toplanmıştır. Sonrasında ise veriler analize tabi tutulmuş ve lojistik sektörde faaliyet gösteren firmalardaki dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisi incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde lojistik kavramı, lojistik faaliyetleri, Türkiye ve Dünya’da lojistik sektörden bahsedilirken, ikinci bölümde ise dış kaynak kullanımının nedenleri, avantaj, dezavantajları ve lojistik sektöründe dış kaynak kullanımına yer verilmiştir. Uygulama kısmı olan üçüncü bölümde anket verileri değerlendirilmiş, sonuçlar derlenmiş ve sunulan hipotezler incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LOJİSTİK SEKTÖRÜ ve LOJİSTİKTE HİZMET KALİTESİ

Bu bölümde genel hatlarıyla lojistik sektörü ve lojistikte hizmet kalitesi hakkında açıklamalara yer verilecektir.

1.1. LOJİSTİK ve LOJİSTİK YÖNETİMİ

Bu kısımda ana hatları ile lojistik ve lojistik yönetimi kavramlarına değinilecektir. Bu bağlamda lojistik işletmesi ele alınacak, Türkiye’de ve Dünya’da lojistik sektörünün gelişimi incelenecek ve lojistik faaliyetlere değinilecektir.

1.1.1. LOJİSTİK KAVRAMI ve GELİŞİMİ

Lojistik kelimesi Yunanca "Logos" kelimesinden türetilmiş olup ilk olarak askeri birlikler için kullanılmıştır. 1905 yılında Albay Chauncey B. Baker tarafından malzeme, ekipman ve personelin taşıma, tedarik, bakım ve yenilenmesi faaliyetlerini içeren askeri bir fonksiyonu tanımlamak amacı ile kullanıldığı bilinmektedir. Askeri anlamda lojistik, "muharip unsurlara strateji ve taktiğine uygun olarak gerekli olan ikmal maddeleri ile hizmet desteğini sağlamak için yapılan faaliyetler" anlamına gelmektedir. İkinci Dünya savaşı sırasında askeri birliklerin ihtiyacı olan malzemelerin zamanında ve doğru yerde bulunabilmesi için lojistik modelleri ve sistem analizi yaklaşımı kullanılmıştır.¹

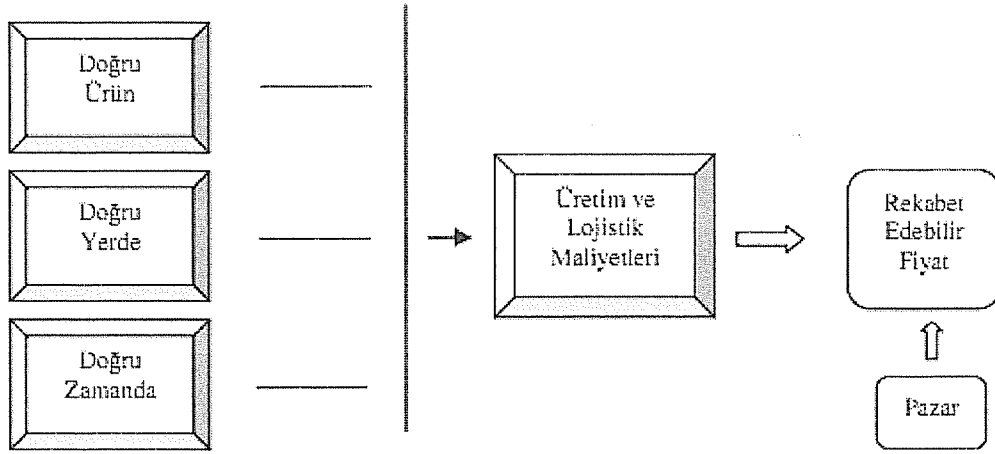
Lojistik kavramının zaman içerisinde iş yaşamındaki değişimlerle birlikte dönüşüm gösterdiği ve yeni anlamlar kazandığı gözlemlenmektedir. 1966'da Lojistik Mühendisleri Birliği (SOLE) olarak kurulan ve günümüzde Uluslararası Lojistik Birliği olarak sürdüren kuruma göre lojistik, tasarım, tedarik ve kaynakların sürdürülmesine ilişkin ihtiyaç duyulan amaç, plan ve

¹ Kemal Güven Gülen, *Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler*, İTO Yayınları, İstanbul, 2011, s. 25.

operasyonların desteklenmesi mühendislik ve teknik faaliyetler, yönetim bilimi ve sanatıdır. Geleneksel lojistik fonksiyonları, planlama, satın alma, tedarik, sürdürme ve düzenlemedir.²

Lojistik, müşteri siparişlerinin işyerinde ya da müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ancak sadece teslimattan ibaret bir konu olmayan, içinde her birinin kendine has bilimi olan birçok araç barındıran ve çok ciddi bir entegrasyonu gerektiren, bilimsel hazırlık ve stratejilerin bütünüdür.³

Lojistik kavramının zaman içerisinde farklılıklar kazanması nedeniyle lojistiğin üzerinde mutabakata varılmış tek bir tanımı bulunmamaktadır. Çeşitli kişi, kurum ve kuruluşlar farklı tanımlar yapsa da temelde bütün tanımlar birbirinden çok da uzak değildir. Lojistik, eskiden salt nakliye olan kavramın yerini almış, günümüzün gerektirdiği hizmetleri sağlayabilmek için faaliyet, kapsam ve konu alanı genişleyen bir hizmet anlayışı haline bürünmüştür. Bu nedenle lojistiğin tanımını pazarda rekabet edebilmek için doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda olmasını sağlamak olarak yapmak mümkündür.⁴



Şekil 1: Rekabet Edebilir Bir Fiyat İçin Lojistiğin Önemi

Kaynak: Yusuf Gümüş, “Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması”, **İZSMMMO Dayanışma**, Sayı: 100, Aralık 2007, s. 2.

² Murat Erdal, Mehmet Sıtkı Saygılı, **Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi**, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, İstanbul, 2007, s. 1.

³ Gülşen Serap Çekerol, Niyazi Kurnaz, “Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25/2011, s. 49.

⁴ Yusuf Gümüş, “Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması”, **İZSMMMO Dayanışma**, Sayı: 100, Aralık 2007, s. 2.

Lojistik, Lojistik Yönetimi Derneği tarafından tedarik zincirinin bir parçası olarak görülmektedir. Buna göre lojistik; malzeme, hammadde, yarı mamul, mamullerin üretim noktasından tüketiciye ulaşana kadar müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde karşılayabilmek adına, etkinlik ve minimal maliyet ilkeleri çerçevesinde hareket ve depolanması, faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir.⁵

Lojistiğin işletme yönetiminde önem kazanmasının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶

- Dünya ekonomisindeki küreselleşme ile ticaretin ulusal sınırların dışına çıkması ve bununla beraber ürünlerin taşıma mesafelerinin ve maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerindeki ilerlemeler ile sağlanan verimlilik artışlarının doyuma ulaşması ve marjinal ilerlemelerin üretim maliyetlerinde beklenen iyileşmeye yol açmaması nedeniyle, yöneticilerin maliyeti düşürmek amacıyla lojistik alanına yönelmesi,
- Stok kontrolünde tam zamanında üretim (JIT), malzeme ihtiyaç planlaması (MRP), KANBAN vb. gibi sistemlerin yaygın biçimde kullanılmaya başlanması,
- Özellikle iletişim sektöründeki gelişmelerin tüketici isteklerini daha kolay değiştirmesi ve çeşitlendirmesi ile üreticilerin, tüketicilerin istekleri karşısında kendilerini daha zorunlu hissetmesi,
- Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi,
- Çevreyi koruma amacı ile kullanılmış ürünlerin geri dönüşüm (kazanım) amacıyla işlenmesi,
- Büyük uluslararası üretim ve satış firmalarının çoğalması.

Lojistik sektörünün gelişimi de diğer birçok sektör gibi son yıllarda gittikçe hız kazanmış ve karmaşıklaşmıştır. Geçmişte basit ve şuana göre oldukça yavaş olan lojistik faaliyetler günümüze gelene kadar birçok sektörde yaşanan değişimlere benzer şekilde evrim geçirmiştir. Lojistik hizmetleri 20. yüzyılın ortalarına kadar yalnızca dağıtım ve ulaştırmadan ibaret olarak görülmüştür. O dönemlerde sistem; üreticilerin ürettikleri malları mağaza ya da dükkanlara göndermeleri üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla siparişler, dükkanlara herhangi bir şekilde

⁵ Aşır Özbek, Tamer Eren, “Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi, *International Journal of Engineering Research and Development*, Vol: 4, No: 2, June 2012, s. 46.

⁶ Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, 11. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003, s. 237.

ulaştırılmıştır. Taşıma, kara, demir ya da denizyolu ile yapılmış, havayolu ise şirketlerin özel uçak filoları ile sağlanabilmiştir.

1970-1990 yılları arasındaki dönemde, perakendeciliğe verilen önemi artması ile perakende zincirleri kendi bölgesel dağıtım faaliyetlerine girişmişlerdir. Bu dönemde lojistik faaliyetlerde bilgi teknolojilerinin öneminin artmasıyla profesyonel yapıdaki kurumsal şirketler uzun dönemli planlar yapmaya başlamıştır. Kullanılan bilgi sistemleri uygulamalarındaki gelişmelerin de hızlanması ile fiziksel dağıtım ve malzeme yönetimi gibi önemli lojistik faaliyetler için entegre sistemler geliştirilmeye başlanmıştır. 1990'lı yıllardan günümüze değin ise lojistik sektöründe tedarik zinciri yönetimi bağlamında değişimler yaşanmıştır. Ürünün tüketiciye ulaşmasında perakendeci ve üretici firmaların entegre olarak çalışmaya başlaması ve 3PL sisteminin kullanımı yaygınlaşmıştır. Şirketler lojistik sektöründe ortamın sürekli değişmesi ile yeniden yapılanma uygulamalarına yönelmişlerdir. Böylece yeni ürünler, yeni yönetim modelleri ve yeni stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır.⁷

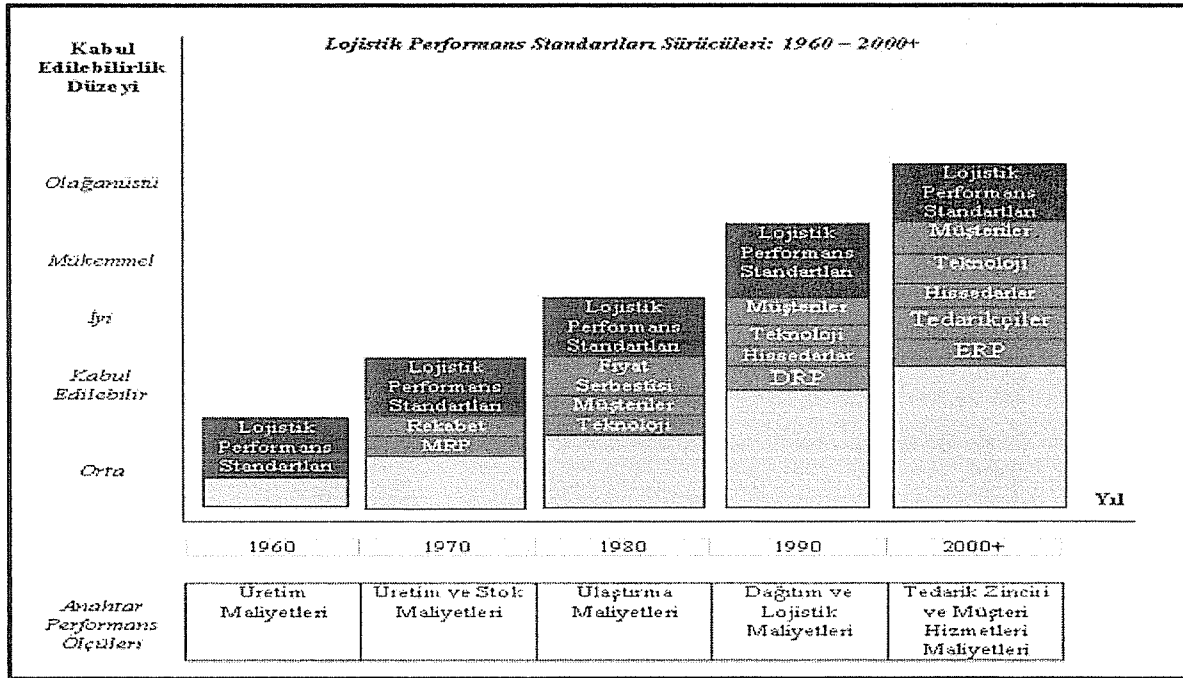
Ayrıca iş dünyasında verilen ürün veya hizmetten beklenen faydaların toplamı demek olan toplam müşteri değeri kavramı ön plana çıkmış ve asıl rekabet, firmaların fabrikalarında ürettikleri mallar arasında değil, fabrika çıktısı olan paketlenme, müşteri hizmetleri, teslimat anlaşmaları, depolama ve diğer özelliklere katılan değerler arasında yaşanmaya başlamıştır. Müşterileri çekmek ve kaybetmemek için ürünün niteliklerine yoğunlaşmanın yetersiz kaldığı görülmüş ve lojistik faaliyetler müşteriye değer ve kalite sunarak rekabet avantajı elde etmenin anahtarlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır. Ayrıca lojistik, müşterilere değer yaratmanın, maliyet tasarrufu sağlamanın ve pazar kontrolü kazanmanın en önemli öğelerinden biri olarak görülmeye başlanmıştır.⁸

Lojistiğin tarihsel gelişimi incelendiğinde karşılaşılan bir durum olarak lojistik performans standartları yıllar itibariyle değişmiştir. 1960'lı yıllarda lojistik performans standartlarının kabul edilebilirlik düzeyi orta düzeyde iken, ele alınan en önemli konu üretim maliyetleridir. 1970'li yıllara gelindiğinde lojistik performans standartlarındaki kabul edilebilirlik düzeyi yükselmiş ve üretim maliyetleri anlayışının yerini malzeme gereksinimleri planlaması almıştır. 1980'li yıllarda lojistik performans standartları tekrar değişime uğramış ve ulaştırma

⁷ Kemal Güven Gülen, s. 30.

⁸ Esin Şen, **Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Dış Ticaret Merkezi, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2006, s. 22-25.

maliyetleri anahtar performans kriteri olmuştur. 1990'lar lojistik performans standartlarının mükemmele yaklaştığı yıllar olmuş ve dağıtım ve lojistik maliyetler anahtar performans unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. Son olarak 2000'li yıllardan itibaren ise lojistik performans standartları olağanüstü boyutlara ulaşmış ve tedarik zinciri ve müşteri hizmetleri maliyetleri anahtar unsur olmuştur.⁹ Lojistik performans standartlarının 1960-2000 yılları arası gösterdiği gelişim aşağıda görülmektedir.



Şekil 2: Lojistik Performans Standartları

Kaynak: Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi” MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 41, Ocak 2009, s. 99.

1.1.2. LOJİSTİK İŞLETMESİ

Eşyanın tedarik noktasından nihai varış noktasına kadar tüm bağlantılı taşıma, dağıtım, depolama, gümrük ve sigorta vb. işlemlerinin etkin ve verimli bir biçimde yönetimine lojistik, tüm bu süreci sağlayarak hizmet üreten örgüte de lojistik işletmesi denir.

Ülkemizde Ulaştırma Bakanlığı tarafından Karayolu Taşıma Kanunu (KTK) ve Karayolu Taşıma Yönetmeliği (KTY) kapsamında lojistik işletmecisi kavramına da yer verilmiş ve şu şekilde tanımlanmıştır. Lojistik işletmecisi, taşımacılık faaliyetinin yanı sıra; bağımsız bir

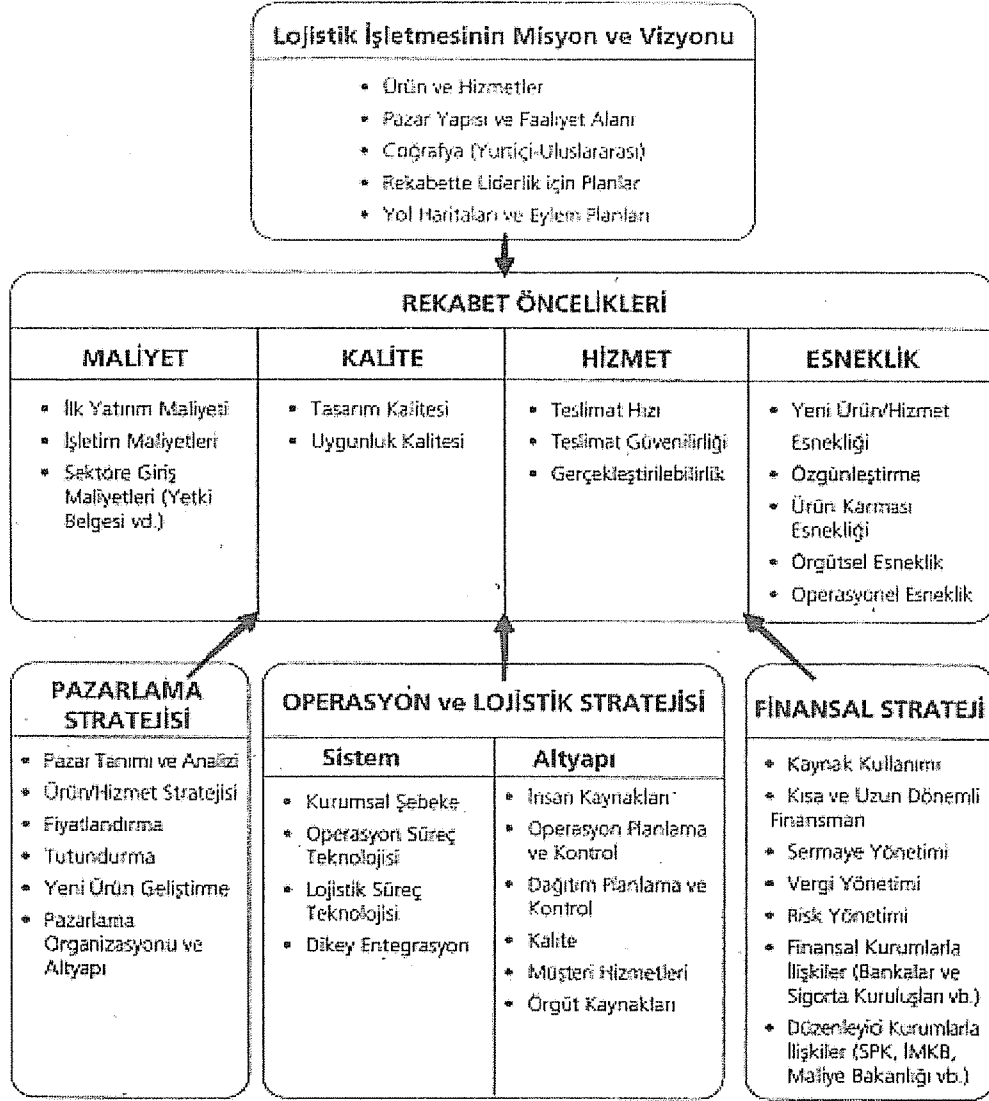
⁹ Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi” MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi, Sayı: 41, Ocak 2009, s. 99.

işyerinin kullanım hakkına sahip olarak müşterilerine ait eşyayı teslim aldıktan sonra kendi gözetim ve denetimi altında yükleme, boşaltma, depolama, istifleme, paketlenme, tasnif, etiketleme, satış veya pazarlama, sipariş planlaması, dağıtım, tedarik ve benzeri hizmetlerin tamamını veya bir kısmını üstlenen gerçek ve tüzel kişileri ifade eder.

Günümüzde üreticilerin temel lojistik hedefi, faaliyette bulunulan coğrafyalarda ürün ve/veya hizmetlerini dağıtmak müşterilerine tam zamanında ulaştırma tır. Bu hedef doğrultusunda üreticilerin lojistik işletmelerinden talebi her operasyonda; taşıma, dağıtım, depolama, elleçleme, gümrükleme ve sigorta vb. uluslararası standartlarda hizmet kalitesinin kendilerine sunulmasıdır.

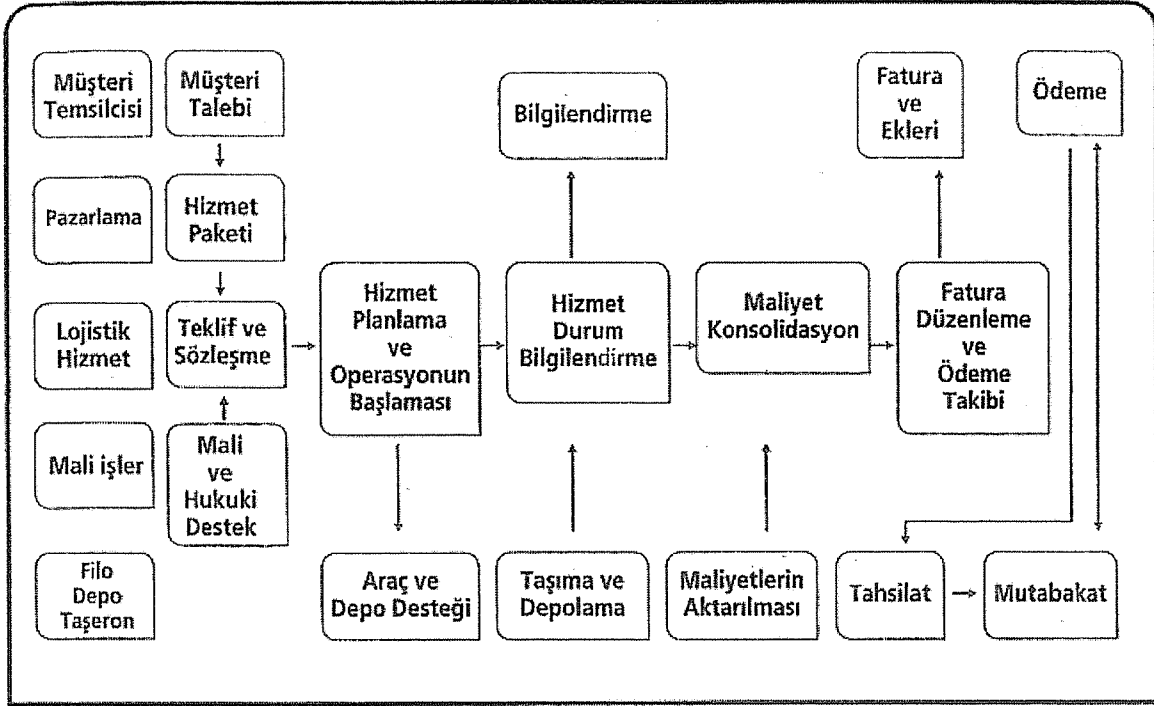
Lojistik işletmesi, şiddetli rekabet karşısında önceliklerini belirlemek durumundadır. Maliyet, kalite, hizmet ve esneklik eksenlerinde sürekli ilerlemek ve rakiplerden bir adım önde olmak zorundadır. Yoğun rekabet ile birlikte bugünün lojistik işletmeleri hangi operasyon türü olursa olsun müşterilerine en hızlı, en ekonomik ve en güvenilir çözümleri üretme becerisini göstermek durumundadır.¹⁰

¹⁰ Murat Erdal, Mehmet Sıtkı Saygılı, s. 5.



Şekil 3: Lojistik İşletmesi Rekabet Öncelikleri ve Strateji Bileşenleri

Kaynak: Murat Erdal, Mehmet Sıtkı Saygılı, Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, İstanbul, 2007, s. 6.



Şekil 4: Lojistik İşletmesinin İş Süreci

Kaynak: Murat Erdal, Mehmet Sıtkı Saygılı, Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi, Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, İstanbul, 2007, s. 6.

1.1.3. LOJİSTİK FAALİYETLER

Lojistiğin işletmelerin üretim, pazarlama, yönetim gibi fonksiyonlarını destekleyici bir konuma ulaşmasıyla etkin lojistik uygulamalarının beraberinde getirdiği maliyet ve pazar avantajı dikkate değer olmuştur. İşletme yönetimi alanında lojistik, ana faaliyete destek niteliğindeki diğer faaliyetler haline gelmiştir.¹¹

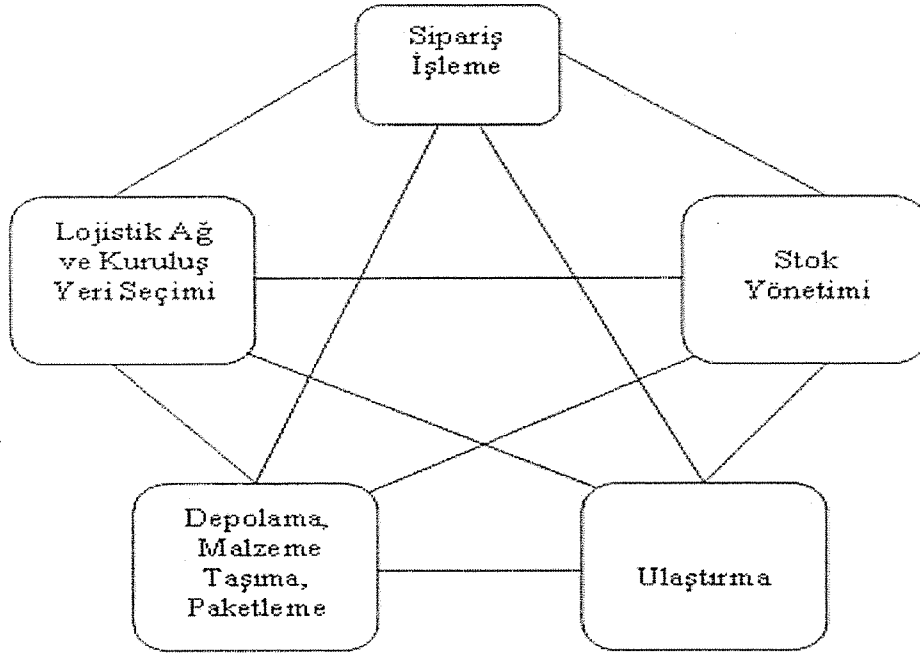
Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanı sıra etkinliğin artırılmasını sağlayarak işletmenin başarısının artırılmasında önemli bir konuma yükselmiştir. Pazarda

¹¹ Fevzi Serkan Özdemir, Lojistik Maliyet Yönetiminde Optimizasyonla Sağlanan Etkinlik Artışının İşletmelerin Finansal Yapısı Üzerindeki Etkisinin Taşıma Maliyeti Yönünden İncelenmesi, İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul, 2008, s. 38.

yaşanan değişimler, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerini koordineli bir şekilde kullanmayı zorunlu kılmıştır.¹²

Lojistiğin destekleyici bir unsur haline dönüşmesiyle işletmelerde rekabet avantajı sağlayan kritik bir faktör olarak görülmeye başlanan lojistiğin faaliyet alanı başlangıçta yalnızca ulaşım ve depolama ile sınırlı kalmıştır. Ancak daha sonra taşıma, sipariş işlem, tedarik, elleçleme ve paketleme olarak genişlemiştir.¹³

Aşağıdaki şekilde lojistik faaliyetlerin birbiri ile etkileşimi görülmektedir.



Şekil 5: Lojistik Faaliyetler

Kaynak: Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi” **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 41, Ocak 2009, s. 103.

¹² Aydın Kayabaşı, Ali Özdemir, “Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, Ocak 2008, s. 196.

¹³ Yusuf Gümüş, s. 4.

1.1.3.1. Taşıma

Lojistik faaliyetler içinde taşımanın ayrı bir önemi bulunmaktadır. Bunun nedeni sadece toplam lojistik maliyetleri içinde taşıma maliyetlerinin oransal büyüklüğü değil, aynı zamanda taşımacılığın lojistik ile eşdeğer olduğunun kabul edilmesidir.

Taşıma; satın alınan hammadde, malzeme veya üretimi tamamlanmış mamullerin bir yerden başka bir yere akışı, fiziksel olarak hareket ettirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Bir ürünün üretildiği yerden talep noktasına doğru fiziksel olarak hareket ettirilmesi, tüketime (kullanıma) yakınlştırılmasının ürüne değer kattığı ifade edilmektedir. Ürünlerin tedarikçisinden alındıktan sonra işletme stoklarına getirilmesi, stoktaki ürünlerin üretime şevki, üretimi tamamlanan mamullerin satılmak üzere bayilere ya da depolara taşınması veya müşteriye teslimatı taşıma faaliyetinin kapsamında yer almaktadır.¹⁴

Taşıma hem maliyetli bir iş hem de çevresel, finansal, zamansal kaynakları fazla kullanan bir lojistik işlemdir. 2003 sonrasında yaşanan maliyet artışlarıyla birlikte (yakıt, sigorta, navlun, ekipman, personel vb.) kapasite sonullarının da yaşanması, karayolu taşımacılığı yapan firmalar için büyük sorunları da beraberinde getirmektedir. Ayrıca taşınan paketli ürün oranının da %70 artmasıyla birlikte yol, araç, ekipman, liman, havaalanı, demiryolu altyapı vb. alt sorunları da birlikte getirmiştir.¹⁵

Taşıma işlevi ile doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru yerde pazara ulaştırılması hedeflenmektedir. Taşımadaki aksaklıklar nedeniyle zamanında müşteriye ulaştırılamayan ürünlerin satılması mümkün olmaz. Bu nedenle bir yandan müşteri tatminsizliği ortaya çıkarken, öte yandan taşıma maliyetleri artar.¹⁶

1.1.3.2. Depolama

Depolama; hammadde ve malzemelerin tedarik aşamasından. Üretilen mamullerin satılmasına kadar İşletme stoklarında bekletilmesi gereken hammadde, malzeme, yarı mamul, mamul ya da malların elde bulundurulması faaliyeti şeklinde tanımlanabilir. Amaç, çok sayıda girdi

¹⁴ Fevzi Serkan Özdemir, s. 40.

¹⁵ İTO, Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, Yayın No: 2006-14, İstanbul, 2006, s. 14.

¹⁶ Fevzi Serkan Özdemir, s. 41.

kullanılarak imal edilen mamullerin imalatına kadar hammadde ve malzemelerin ya da imalattan sonra birden çok müşteriye dağıtımı yapılacak ürünlerin dağıtımı amacıyla üretime destek olmaktadır.

Lojistik sürecinde maliyetlerinin yönetimi açısından depolamanın içeride ya da dışarıda olması, maliyetleri dolaylı olarak etkilemektedir. Depoların nerelerde kurulması gerektiği temel depolama sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Depolamanın işletme dışında gerçekleştirilmesi, ürünlerin işletme ile depo arasındaki taşıma maliyetlerini artıracığından depolama tercihi önem kazanmaktadır. Ayrıca işletme dışında depolamaya gidilmesi, içeride depolamadan daha fazla sabit depo gideri (amortisman ya da kira gideri), işçilik gideri, enerji gideri vb. gerektirebilmektedir.¹⁷

Depolamanın temel görevi, ürünlere zaman yararı ve fiziksel dağıtımın ekonomik güvenilirliğini sağlamaktır. Çünkü depolama beklenmedik zamanda ve istenen miktarlardaki talebin karşılanması fırsatı yaratır. Bu nedenle işletmenin herhangi bir kayba uğramaması için sağlıklı depolama sistemini oluşturması zorunludur. Fiziksel bir birim olarak düşünüldüğünde statik işlevleri olan depo, fonksiyonel dinamik bir yapıya sahiptir. Nitekim günümüzde ürün ve malzemelerin müşterilere ulaştırılması ve çoklu tedarik zinciri elemanları arasındaki bilgi akışının eşgüdümlü yürütülmesi gerekliliği depo ve depolamaya daha farklı bir rol yüklemiştir.¹⁸

Geleneksel yönetim anlayışına göre yalnızca ürünlerin saklandığı yer olan depo ve depolama işlemleri, günümüzde farklı bir anlayışla tüketici/müşteri taleplerinin üreticileri yönlendirmesiyle tedarik zinciri içerisinde pazarlamaya yardımcı bir süreç kabul edilerek yönetilmektedir. Bu açıdan depolama kaynak sağlayıcı bir göreve sahiptir. Özellikle perakendecilikte, tüketici gereksinimlerine göre perakendecinin kendi perakende ağını desteklemesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Diğer yandan üreticilerin artan depolama ve gönderme maliyetleri, insan gücü yoğun operasyonlar yerine katma değerli hizmetlere olan gereksinimlerini de giderek daha da artırmaktadır.¹⁹

¹⁷ Fevzi Serkan Özdemir, s. 43.

¹⁸ İTO, s. 16.

¹⁹ İTO, s. 17.

1.1.3.3. Sipariş İşleme

Sipariş işleme; müşteri memnuniyeti hedefi doğrultusunda siparişin alınması» sürecin izlenmesi ve ürünlerin zamanında ulaştırılmasını kapsamaktadır. Alınan bir siparişin zamanında karşılanması, rekabet açısından olduğu kadar lojistiğin çıktısı olarak ifade edilen müşteri tatmini ve karlılık açısından da önemlidir. Zamanında karşılanmayan sipariş nedeniyle müşteri tatmininde ve karlılıkta azalma kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle siparişin alınması ile teslimatın yapılması arasında geçen sürenin uzunluğu önemlidir.²⁰

Sipariş işleme faaliyeti ile ilgili olarak onaya çıkan maliyetler; siparişin alınması, siparişe ilişkin bilgilerin ilgili birimlere verilmesi, sipariş süreci ve diğer ilgili işlemlere ilişkin maliyetlerden oluşur. Bu nedenle işletmenin optimal sipariş büyüklüğünü tespit etmesi ve verilecek siparişlerin en ekonomik şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Sipariş sürecine yönelik olarak kurulmuş olan bilgi sistemine ilişkin maliyetler de sipariş maliyetleri içinde yer almaktadır.²¹

Sipariş işleme, lojistik faaliyetlerin ve fiziksel dağıtımın en önemli unsuru konumundadır. Alınan siparişlerin en kısa sürede yerine ulaştırılması temel amaçtır. Bu nedenle stok kontrolü de sipariş işlemede önem kazanmaktadır. Bilgisayarların stok kontrolünde geniş uygulama imkanları bulması ile her şey kayıt altına alınabilir olmuştur. Stok kontrolü faaliyetinde çok sayıda değişik kayıt formu kullanılmaktadır. Bunlar;²²

- *Malzeme istek kartı,*
- *Malzeme sipariş kartı,*
- *Malzeme muayene ve giriş belgesi,*
- *Ambar kartı*
- *Stok etiketi,*
- *Ambara hammadde ve malzeme iadesi belgesi*
- *Ambara mamul ve yarı mamul teslim belgesi*
- *İş emri maliyet kartı*

²⁰ Fevzi Serkan Özdemir, s. 46.

²¹ Fevzi Serkan Özdemir, s. 47.

²² Selami Özcan, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, 2008, s. 293.

- *Mamul maliyet kartı*

1.1.3.4. Tedarik

Tedarik, ihtiyacından belirlenmesi ile başlayan, bu ihtiyacı gidermeye yönelik olarak hangi tedarikçi ile çalışılacağına karar verilmesi ile devam eden, fiyat ve koşulların ortaya konulması ve ürünün teslim edilmesini içeren süreçtir.²³

Tedarik, üretim sisteminin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin en uygun fiyat ve kalite ile güvenilir kaynaklardan temin edilmesi ile önceden verilen siparişi kesinleştirmek ve verilen siparişe uygun malı etmektir. Tedarik çalışmalarında doğrudan, görüşmeli, sınırlı ya da açık teklif gibi satın alma metotları, merkezi, küçük ya da büyük gibi miktarları, satın alma dönemleri ve tedarikçiler belirlenmelidir.²⁴

1.1.3.5. Elleçleme

Elleçleme; lojistiğe konu ürünün asli niteliklerini değiştirmeden istiflenmesi, yerinin değiştirilmesi, büyük kaplardan küçük kaplara aktarılması, kapların yenilenmesi veya tamiri, havalandırılması, kalburlanması, karıştırılması ve benzeri işlemleri ifade etmektedir.²⁵

Elleçlemede ağırlıklı olarak makine gücünden ve kalifiye işçiliklerden yararlanılmaktadır. Kol gücü ile büyük çaplı ve ağırlıktaki ürünlerin elleçlemeye tabi tutulması mümkün olmadığından kullanılan makine, forklift, vinç gibi araçların amortismanları ya da kiralanmaları halinde kira ödemeleri ile bu araçların kullanımında görev alan kalifiye işçiler nedeniyle katlanılan maliyetler; elleçleme nedeniyle ortaya çıkan maliyetler olmaktadır. Elleçlemeye tabi tutulan ürünlerde kalite kaybı ve fire gibi sorunların yaşanması muhtemeldir. Ürünlerde meydana gelen fireler ve kalite kayıpları, ürünün değer kaybetmesi anlamına gelir. Elleçleme lojistik süreçlerinde yürütülmesi gereken bir faaliyet olduğu halde üründe değer kaybı yaratılabildiğinden yüksek hacimli bir faaliyet olmaması istenir.²⁶

²³ Aydın Kayabaşı, Ali Özdemir, s. 196.

²⁴ Selami Özcan, s. 288.

²⁵ Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.04.2013)

²⁶ Fevzi Serkan Özdemir, s. 46.

Elleçleme gerek ürünlerin taşınması gerek depolanması, gerekse de yüklenmesi açısından depo operasyonlarının verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ürünlerin kısa süreli olarak depolama alanı içerisindeki hareketlerini bir yandan kolaylaştırırken, diğer yandan maliyetleri etkilemektedir. Bu nedenle elleçlemede hangi sistem kullanılırsa kullanılsın amaç etkinliğin artırılması olmalıdır. Elleçlemede amaç;²⁷

- Depolama etkinliğinin artırılması,
- Dolaşım alanının minimizasyonu,
- Ürünlerin depoda bekleme sürelerinin kısalması,
- Depolama alanı içerisinde elleçleme sayısının azaltılması
- Maliyetlerin azaltılması
- İnsan gücü kullanımının azaltılması,
- Etkin çalışma koşullarının sağlanması,
- Lojistik hizmet düzeyinin artırılmasıdır.

Elleçlemede kullanılan ekipmanlar, yükleme-boşaltma ekipmanları, palet, forklift, konveyör vinç, carousel, asmakat ve otomatik sistemler olarak farklılaşmaktadır. Forklift teknolojisindeki gelişmeler, çevresel korumacılık baskıları, yakıt fiyatlarının artması ve müşterilerin hızlı ve hasarsız teslimat beklentileri geleneksel IC (internal combustion) teknolojisinin akülü AC (power trucks) sisteme dönüşmesine yardımcı olmuştur. Ürünlerin depoya alınması, stoklanması, üretilmesi-paketlenmesi ve gönderilmesi işlemlerini yapabilen elleçleme ekipmanları ve yazılımları gelecekteki ekipmanlar olarak tanımlanmaktadır.²⁸

1.1.3.6. Paketleme

Malzeme, yarı mamul ya da malın dağıtımını sağlamak amacıyla ve belirli sayıda mal biriminin bir arada taşınması ya da depolanması için paketlemeden faydalanılmaktadır. Koruyucu ambalajın çeşidi ve büyüklüğü, taşınacak maddenin özelliğine ve uygulanacak olan taşıma ve depolama metoduna göre değişiklik göstermektedir. Lojistik yönetimi sistemi içerisinde malzemenin ya da mamulün ambalajlama maliyetine de yer verilmelidir. Malın tür, miktar, fiyat vb. niteliklerini belirlemek için üzerine konulan küçük kağıt parçası etikettir. Herhangi

²⁷ İTO, s. 20.

²⁸ İTO, s. 21.

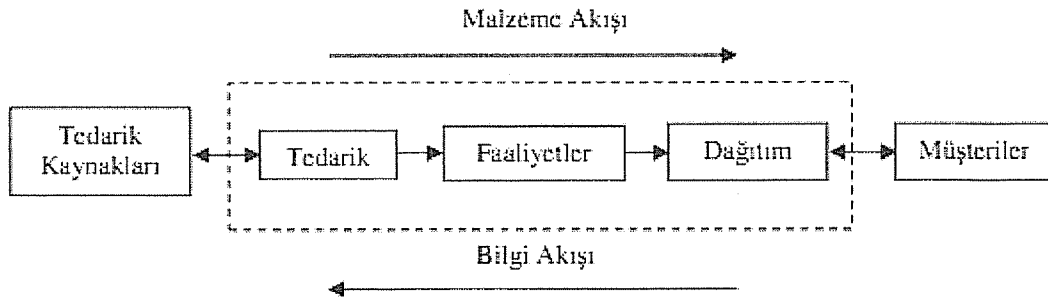
bir ürün ya da malzemenin yürüyen bant üzerinde saydırarak otomatik olarak paketlemek ya da istiflemek mümkündür.²⁹

1.1.4. LOJİSTİK YÖNETİMİ

Lojistik faaliyetlerde yaşanan gelişmeler ve karmaşık hale gelmesi Lojistik Yönetimi alanındaki gelişmeleri de hızlandırmıştır. Lojistik yönetimi, bir sistem yaklaşımı belirleyerek her biri ayrı bir maliyet unsuru olan fonksiyonlarla ilgilidir ve bu fonksiyonlar arasında değiş-tokuş dengesi sağlayarak müşteri hizmet düzeyini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Aşıcı ve Tek'e göre lojistik yönetimi materyallerin, yedek parçaların ve bitmiş ürünlerin envanterinin akışını, işletmenin yararını en çoklamak amacıyla bir sistem tasarım ederek yönetmektir. Buna göre lojistik yönetiminin faaliyet alanı ilk madde ve malzemelerin son ürün durumuna gelinceye kadar olan tüm aşamalarında faaliyetlerinin planlanarak yürütülmesidir.³⁰

Lojistik yönetimi, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedefleyen, bu nedenle ürün ya da hizmetler bağlamında önemli bir değer yaratıcı faaliyet olarak değerlendirilen bir olgu olup ürün ve hizmetler için yer ve zaman faydası yaratmaktadır.³¹



Şekil 6: Lojistik Yönetim Süreci

Kaynak: Yusuf Gümüş, "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi" **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 41, Ocak 2009, s. 5.

²⁹ Selami Özcan, s. 294.

³⁰ Ömer Aşıcı, Ömer Baybars Tek, **Fiziksel Dağıtım Yöntemleri**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s. 3 'den aktaran Yusuf Gümüş, s. 5.

³¹ Okan Tuna, "Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri, Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler", **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001, s. 209.

İyi bir lojistik yönetimi, kaliteyi arttıran ve firmalara iç ve dış pazarlarda rekabet gücü kazandıran bir etki oluşturabilmelidir. Lojistik yönetimi; tedarikçi ve üretim tesislerinden, depo ve dağıtım merkezleri aracılığıyla perakendeci ve mağazalar boyunca her çeşit kaynağın, etkili ve müşteri isteklerine uygun ürünler oluşturulmasındaki etkisini inceleyerek iş sürecinin tamamında kaynak verimliliği ve maliyet etkinliği sağlar; bunun için de temel olarak ulaştırma ve dağıtımdan hammadde, yan bitmiş ve tamamlanmış ürünlerin stoklanmasına kadar her aşamada oluşan israfı elimine etmeye çalışır. Lojistik Yönetiminin başlıca amaçları şunlardır.³²

- Hızlı yanıt
- En az stok
- En az maliyet
- Kalite
- İzlenebilirlik
- Sürdürülebilirlik

Lojistiğin etkin bir biçimde yönetilmesi ile maliyetin düşürülmesi, üretimin arttırılması, kalitenin yükseltilmesi, müşteri memnuniyetinin artması ve dolayısıyla Pazar payını büyütüp rekabet gücünü artması mümkün olmaktadır. İyi yönetilen bir lojistik sistem sayesinde;³³

- Üretim seviyesi ile teslim ve satış işlerinin optimizasyonu sağlanabilmektedir.
- Depolama faaliyeti ile sağlanan, üretimi destekleme, ürün birleştirme, stoklama, yükleme ve dağıtım başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.
- Taşımacılık faaliyeti ile müşteri memnuniyetinin sağlanması adına rekabette var olabilmek için ürün teslimatlarının süresinin kısaltılması sağlanmakta böylece rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

³² Kemal Güven Gülen, s. 31-32.

³³ Gülşen Serap Çekerol, Niyazi Kurnaz, "Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25/2011, s. 52.

1.1.5. TÜRKİYE’DE ve DÜNYA’DA LOJİSTİK SEKTÖRÜ

Bu kısımda Türkiye’de, Avrupa Birliği’nde ve Dünya’da lojistik sektörünün görünümü ele alınacaktır.

1.1.5.1. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Türkiye, coğrafi konumu itibariyle Avrupa ile Asya arasında köprü vazifesi görmektedir. Bu nedenle Batı Avrupa ve Asya arasındaki transit taşımacılığı bağlamında önemli bir koridordur. Son yıllarda Çin’in dünya ticaret piyasasındaki önlenemez yükselişi nedeniyle Avrupa ile Asya arasındaki özellikle demiryolu olmak üzere tüm ulaşım koridorları, kritik bir rol oynayacaktır.

Özellikle küreselleşmenin etkisi ile günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980-1990 yılları arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarında gerçekleştirilen yatırımlar ile altyapısını oluşturmuştur. Özellikle 1990’lı yıllarda atılıma geçen Türk Lojistik Sektörü, 2000’li yıllar itibariyle birçok yerel ve uluslar arası firmalar ile işbirliğine giden, yurtdışında bürolar açıp hizmet kalitesini sürekli arttıran dinamik bir sektör haline gelmiştir.³⁴

Büyüme potansiyelinin oldukça yüksek olduğu hizmet sektörlerinden biri olan lojistik sektörü, ülkemizde turizmden sonra en fazla potansiyeli barındıran sektörlerin başındadır. Bu nedenle ülkemiz açısından lojistik faaliyetlerinin gelişmiş düzeye ulaşması ve dünya standartlarına yaklaşması büyük önem taşımaktadır. Türkiye, sahip olduğu konum itibariyle yakın çevresine lojistik hizmeti verebilecektir. Ayrıca barındırdığı genç nüfus ve sahip olduğu güçlü ekonomi sayesinde lojistik hizmetlerden yararlanacak olan milli üretici ve ihracatçı fayda sağlayacaktır.³⁵

2000’li yılların başında yaklaşık 2-3 milyar dolarlık Pazar değeri, yüzde 50 dolaylarındaki yıllık kar artış oranı, GSMH’nin yüzde 10-12’si dolaylarında pazar potansiyeli olan ve

³⁴ Gülşen Serap Çekerol, Niyazi Kurnaz, s. 53.

³⁵ Seçil Çevik, Sait Kaya, “Türkiye’nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir’in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (SWOT) Analizi” **AR&GE Bülten**, Kasım 2010, s. 27.

emekleme dönemini geride bırakmış bir lojistik sektörü söz konusudur.³⁶ Stratejik konumu itibariyle kıtalararası bir lojistik üs olma potansiyeline sahip olan Türkiye'nin lojistik sektörünün günümüzde yaklaşık 500 bin çalışanı olduğu göz önüne alındığında Türkiye'de lojistik sektörünün halen gelişmekte olduğu ve gelecekte de gelişme potansiyeline sahip olacağını ifade etmek mümkündür.³⁷

Ülkemizin en hızlı büyüyen sektörleri arasında yer alan lojistik sektörü, 40 bin araçlık filosuyla Türkiye toplam ihracatının yüzde 53'ünü, toplam ithalatının ise yüzde 24'ünü taşımaktadır. 2006 yılında yapılan 5 milyar dolarlık yatırım ile sektördeki istihdam büyük ölçüde arttırılmıştır.³⁸

Türkiye'de lojistik sektörüne ait pazar büyüklüğü, firma sayısı, istihdam, ciro, üretilen katma değer ve maliyetler gibi konularda veri bulunmamaktadır. Ancak ABD ve AB verilerine göre lojistiğin GSMH'deki payı yüzde 10 civarında gerçekleştiği göz önüne alındığında günümüzde ülkemizin GSMH'sinin yaklaşık 750 milyar dolar düzeyinde olduğundan ülkemiz lojistik sektörünün büyüklüğü 70 milyar dolar düzeyinde olduğu tahmini yapılabilmektedir. Ancak gerçekte, lojistik firmalarının ciroları henüz bu değer çok altında olduğundan sektörün büyük bir potansiyeli bulunmaktadır. 2007 yılında yapılan araştırmada 1070 lojistik firmasında 250 bin kişinin çalıştığı belirlenmiştir. 2008 yılında yapılan bir araştırmada ise sektör büyüklüğünün 59-60 milyar dolar olduğu ve GSMH içindeki payının yüzde 12-13 olduğu belirlenmiştir. 2010 yılındaki araştırmaya göre de 2000 gümrük şirketi, 1200 uluslar arası karayolu taşımacılığı şirketi, 1000 uluslar arası denizyolu şirketi, 250 gümrük komisyoncusu ve 46 bin araç ile 400 bin çalışan istihdam edilmektedir.³⁹

³⁶ Muazzez Babacan, "Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu" **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2003, s. 11.

³⁷ Semih Hüseyin Tokay, Ali Deran, Seçkin Arslan, "Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler" **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, Nisan 2011, s. 227.

³⁸ Mehmet Karakuyu, "Lojistik Bir Merkez Olarak Hadımköy ve Sorunları", **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı: 21, Ocak 2010, s. 270.

³⁹ Yusuf Bayraktutan, Şevket Tüylüoğlu, Mehmet Özbilgin, "Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği" **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2012, s. 62.

Tablo 1: Lojistik Performans İndeksi

Lojistik Performans İndeksi Ölçütleri	2010		2012	
	Sıra	Puan	Sıra	Puan
Gümrük	46	2,82	32	3,16
Altyapı	39	3,08	25	3,52
Uluslararası sevkiyatlar	44	3,15	30	3,38
Lojistik hizmetlerin kalitesi ve lojistik yetkinlik	37	3,23	26	3,52
Sevkiyatların takibi ve izlenebilmesi	56	3,09	29	3,54
Sevkiyatların alıcıya zamanında ulaşması	31	3,94	27	3,87

Kaynak: UTİKAD, Türk Lojistik Sektörü Değerlendirmesi, 29 Mayıs 2012, İstanbul, s.19.

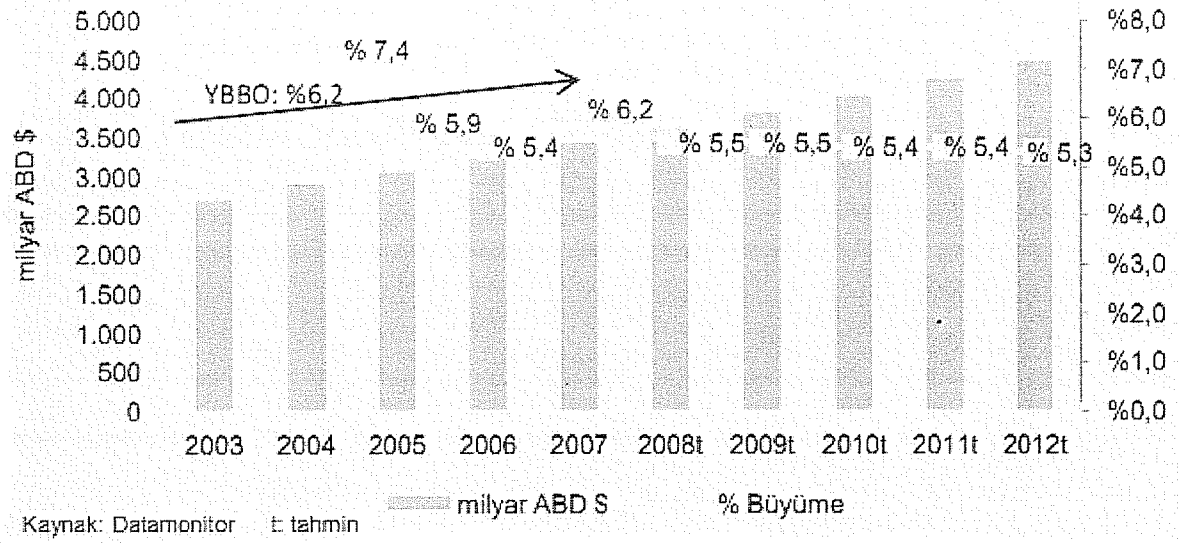
<http://www.utikad.org.tr/db/files/TurkLojistikSektoruDegerlendirmesi.pdf>

1.1.5.2. Dünya’da Lojistik Sektörü

Lojistik sektörü bir ülkenin dış ticaretteki rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır. BRIC (Brezilya Rusya, Hindistan, Çin) ülkelerinin ekonomilerindeki büyüme sonucunda lojistik sektörünün önemi artmaktadır. Buna ek olarak, bir ülkenin konumu da lojistik sektörü açısından büyük önem arz etmekte Türkiye gibi bir ülke, konumu itibarıyla komşu ülkeler arasında taşımacılık merkezi ya da bağlantısı görevi görebilmektedir. Taşımacılık sektöründe 2003 ile 2007 yılları arasında dalgalı bir büyüme yaşanmıştır. Büyümenin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir ancak büyüme hızının kademeli olarak düşeceği öngörülmektedir.⁴⁰

⁴⁰ TC Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, 2010, s. 4.

Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri



Şekil 7: Küresel Taşımacılık Sektörünün Değeri

Kaynak: TC Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, 2010, s. 4.

Kara yolu taşımacılığı sektörünün küresel büyüklüğünde 2009 yılında bir azalma olduğuna inanılmaktadır, ancak yük taşımacılığının ilk ve son aşamasının genellikle kara yolu ile gerçekleşmesi sebebiyle sektörün 2010 yılında büyümeye devam etmesi beklenmektedir. Küresel kara yolu taşımacılığı sektörü 2004 ile 2008 yılları arasında % 7,8'lik yıllık bileşik büyüme oranı (YBBO) sonucunda 2008 yılında toplam 2.308 milyar ABD doları gelir elde etmiştir. En büyük 50 şirketin sadece % 33 pazar payına sahip olduğu sektörün bölünmüş yapısından da anlaşılacağı üzere, rekabet çok yoğunudur ve sektöre giriş engelleri düşük seviyededir.¹⁰ Kara yolu taşımacılığının küresel ısınmaya en çok sebebiyet veren sektör olmasına bağlı olarak benimsenmeye başlanan çevre koruyucu önlemlere ve yüksek petrol fiyatlarına bağlı olarak artan maliyetler kara yolu taşımacılığı yapan şirketlerin kâr marjlarını olumsuz etkilemektedir.

2003 ile 2007 yılları arasında gerçekleşen % 6,3'lük YBBO ile sağlıklı bir büyüme döneminin ardından demir yolu taşımacılığındaki büyümenin hız kaybedeceği tahmin edilmektedir. Sektör 2007 yılında küresel anlamda 472,1 milyar ABD doları tutarında gelir elde etmiştir.¹⁰ Demir yolu ağının genişletilmesinin yüksek miktarda yatırım gerektirmesi sebebiyle, sektör genellikle mevcut demir yolu ağı içinde faaliyette bulunmak zorunda kalmaktadır. Bununla birlikte, Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri mevcut demir yolu altyapılarını geliştirmek ve yenilemek için çeşitli çalışmalar yapmaktadır.

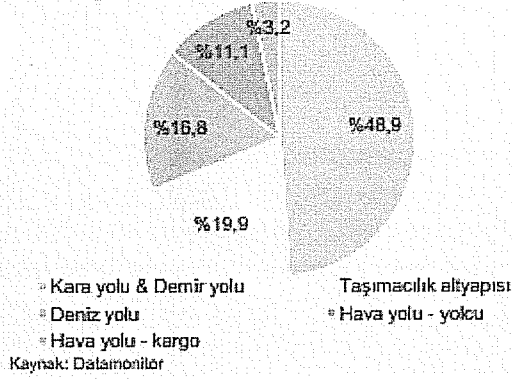
2004 ile 2008 yılları arasında % 5,6'lık bir YBBO kaydeden küresel hava kargo taşımacılığı sektörü 2008 yılında toplam 100 milyar ABD doları tutarında gelir elde etmiştir. 2004 ile 2007 yılları arasındaki % 7,4'lük YBBO ile hızlı bir büyüme döneminin ardından, sektör 2008 yılında değer bakımından sadece % 0,1 oranında büyümüş ve hacim bakımından % 0,5 küçülmüştür.¹⁰ 2009 yılında bazı havaalanı işletmeleri azalan uçuş sıklığı, birleştirilen rotalar ve iflaslar nedeniyle nakliyat hacimlerinde olağanüstü düşüşler olduğunu bildirmişlerdir. Bunların yanı sıra yüksek petrol maliyetleri şirketleri zor durumda bırakmakta ve maliyet artışlarını müşterilere yansıtmaya zorlamaktadır.

Hava yolu ile yolcu taşımacılığı sektöründe 2003 yılından bu yana hızlı bir büyüme yaşanmaktadır ve bu büyümenin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir. 2003 ile 2007 yılları arasında küresel anlamda % 11,2'lik YBBO kaydeden hava yolu ile yolcu taşımacılığı sektörü 2007 yılında 429,9 milyar ABD doları gelir elde etmiştir.¹⁰ Hava yolları arasındaki fiyat rekabeti birinci sınıf kategorilerde dahi belirleyici bir etken haine gelmektedir. İnternet üzerinden rezervasyon olanakları müşterilerin seyahatleri için en düşük fiyatlı bileti kolaylıkla bulmalarını sağlamaktadır. Yüksek miktarda yatırım gereksinimi ve güvenlikle ilgili düzenlemeler sektöre yeni girişleri kısmen engelliyor olsa da düşük maliyetli seçenekler sunabilen firmalar son yıllarda köklü hava yolu şirketlerini zorlamayı başarmaktadır.

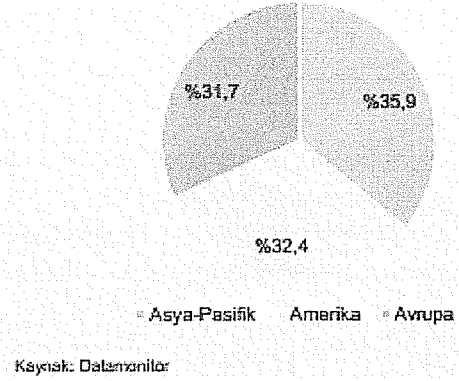
Küresel deniz yolu taşımacılığı sektörü 2004 ile 2006 yılları arasında % 34,5 YBBO ile çok hızlı bir büyüme sergilemiş; ancak 2007 yılında gelirler % 21,4 düşmüştür. 2009 yılında gelirlerin düşmeye devam ettiği tahminine karşılık sektörün 2013 yılına doğru toparlanması beklenmektedir. Deniz yolu taşımacılığı sektörü 2008 yılında 749 milyar ABD doları gelir elde etmiştir. Gemi maliyetlerinin çok yüksek olması ve yüksek İşletme sermayesi gereksinimleri sebebiyle sektör oldukça sermaye-yoğundur. Ayrıca, güvenlikle ilgili uluslararası gemicilik düzenlemelerinin çok sıkı olmasına bağlı olarak uzmanlık ve teknik bilgi birikimi gibi faktörler büyük önem taşımaktadır. Rekabet fiyata dayanmaktadır: ancak filoları daha genç olan şirketler daha yüksek fiyat talep edebilmektedir.⁴¹

⁴¹ TC Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, 2010, s. 5.

Sektör Değerinin Taşıma Yöntemine Göre Dağılımı , 2007



Sektör Değerinin Coğrafi Dağılımı , 2007



Şekil 8: Sektörün Görünümü

Kaynak: TC Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, 2010, s. 5.

Dünyada lojistik sektörünün yalnızca denizcilik sektöründeki toplam cirosu 300 milyar dolar seviyesini aşmıştır. Sektörde yaşanan bu büyüme, yalnızca ekonomik bir gösterge olmayıp aynı zamanda bölgesel kalkınmanın da yolunu açmaktadır. Bu bağlamda lojistik sektörü gelişmişliğin nedeni olma, gelişmişliğin göstergesi olma ve uzun vadede gelişme potansiyelinin belirlenmesinde bir araç olma görevi görmektedir.⁴²

Dünyada yaklaşık 6 trilyon dolarlık bir pazara ulaşan lojistik sektörünün 2015 yılında 10-12 trilyon dolarlık hacme ulaşması beklenmektedir. Dünya Ticaret Örgütü'nün verilerine göre ulaştırma hizmetlerinin toplam hizmetler içindeki değeri son 10 yılda yüzde 28 artış göstermiştir. 2010 yılında bu oran yüzde 30'un üzerinde gerçekleşmiştir. Sektörün büyüklüğü de 782,8 milyar dolar düzeyine erişmiştir.⁴³

1.2. TEDARİK ZİNCİRİ

Tedarik zinciri yönetimi anlamında lojistik, stokları taşıma, yerleştirme, istenen zamanda yerine ulaştırma ve en düşük toplam maliyet yararlarını hedef alan bir kavramdır.⁴⁴ Son

⁴² Fikret Zorlu, "Türkiye Lojistik Coğrafyası", *Planlama*, Sayı: 43, 2008/3, s. 39.

⁴³ TOBB, *Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi 2011 Sektör Raporu*, s. 1-2.

⁴⁴ Yusuf Gümüş, "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi" *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 41, s.103.

müşteriye ürün, bilgi ve servis sağlayan tedarik süreci içinde yer alan ve birbirini takip eden faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.⁴⁵

Lojistik kavramının temelinde tedarik zinciri yönetiminin hesaplama ve sonuçlara yönelik düşünce sistemi yer almaktadır. Tedarik zinciri yönetimi müşteri ihtiyaçlarını en etkin biçimde karşılamak için ürünün üreticiden tüketiciye kadar olan tüm akış kanallarının hepsinin toptan yönetimi felsefine dayanmaktadır. Tedarik zinciri yönetimi ile lojistik yönetimi birbirine karıştırılmaktadır. Ancak lojistik yönetimi esasen tedarik zinciri yönetiminin bir parçasıdır. Bu nedenle tedarik zinciri yönetimi, lojistik yönetiminden daha kapsamlı bir kavramdır. Tedarik zinciri yönetimi, bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi de dahil olmak üzere planlama ve kontrol faaliyetleri gibi lojistik yönetimi kavramı içerisinde belirtilmeyen faaliyetleri de bünyesinde barındırmaktadır.⁴⁶

Bir sonraki işletmenin tedarikini sağlayan işletmelerin oluşturduğu bir sistem olan tedarik zinciri yönetimi, üretimde kullanılacak materyallerin tedariki, bu materyallerin üretime aktarımı ve tamamlanan mamullerin tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan fiziksel bir ağıdır. Tedarik zinciri yönetimi, tedarik zincirinde yer alan tüm işletmelerin performansını uzun vadede arttırmayı amaç edinmektedir.⁴⁷

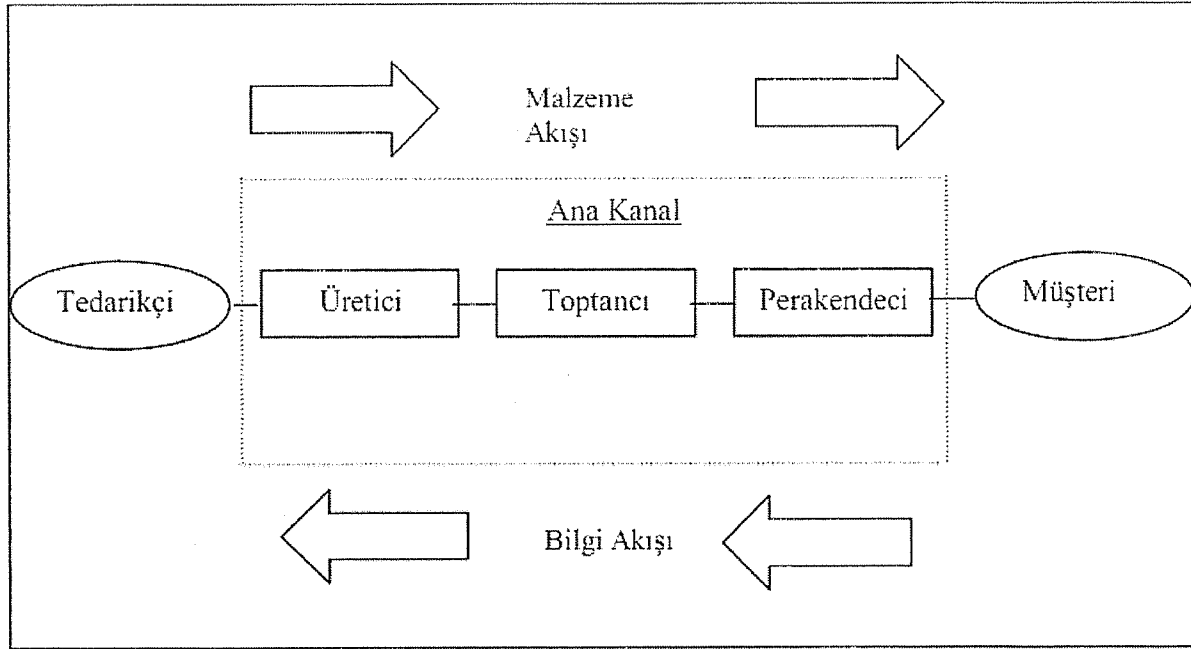
Tedarik zinciri yönetiminin temel amaçları, müşteri tatminini arttırmak, çevrim zamanını azaltmak, stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak, ürün hatalarını azaltmak ve faaliyet maliyetini azaltmaktır. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ve onların tedarikçileri ile müşterileri arasındaki tedarik zincirinin bütünleşmesidir. Bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması zincir etkinliğini ve rekabetçiliğini arttırabilir.⁴⁸

⁴⁵ Ali Kayabaşı, Ali Özdemir, s. 196.

⁴⁶ Ali Kayabaşı, Ali Özdemir, s. 196-197.

⁴⁷ Süleyman Barutçu, "İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma)" **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2007, s. 118.

⁴⁸ Ali İhsan Özdemir, "Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, 2004, s. 89.



Şekil 9: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi

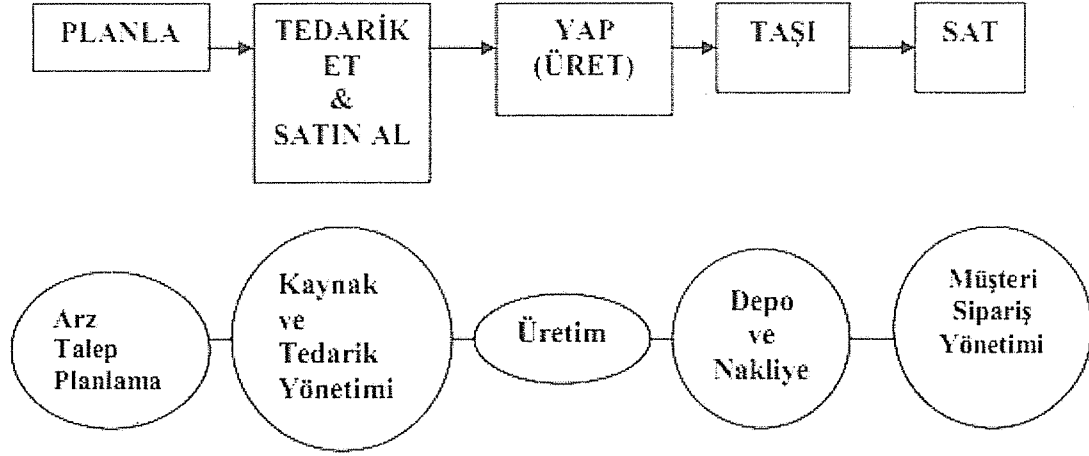
Kaynak: Ali İhsan Özdemir, “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi”, *Süreçleri ve Yararları*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 23, 2004, s. 89.

Tedarik zinciri, işletme içi üretim ve satış departmanları arasındaki ürün ve bilgi akışının bağlantısıdır. Tedarik zinciri, aynı zamanda iki şirket arasındaki alışverişten kaynaklı bir akış olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla tedarik zinciri yönetimi, bir nevi akış yönetimidir.⁴⁹

Tedarik zinciri yönetimi, sipariş yönetimi, üretim, depolama ve fiziksel dağıtım olanaklarını birlikte ele almaktadır. Tedarik zinciri, maliyetin minimum olduğu lojistik stratejilere, kaynak kullanımına ve organizasyon yapısına odaklanmaktadır. Aşağıdaki şekilde tedarik zinciri yönetiminin bileşenleri görülmektedir.⁵⁰

⁴⁹ Metin Çancı, Murat Erdal, *Lojistik Yönetimi*, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2003, s. 50.

⁵⁰ Esin Şen, *KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, 2. Baskı, İGEME Araştırma Dairesi Yayınları, Ankara, 2006, s. 12.



Şekil 10: Tedarik Zinciri Bileşenleri

Kaynak: Esin Şen, *KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, 2. Baskı, İGEME Araştırma Dairesi Yayınları, Ankara, 2006, s. 12.

1.3. LOJİSTİKTE HİZMET KALİTESİ

Bu kısımda hizmet kalitesi, hizmet kalitesinin boyutları ve lojistikte hizmet kalitesi ele alınacaktır.

1.3.1. Hizmet Kalitesi

Hizmet sektöründe kalite, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren önemli bir sorun olarak ele alınmaya başlanmıştır. Özellikle özel sektördeki firmalar, tüketici tatmini ve bağlılığını sağlayabilmek için yüksek kaliteli mal ve hizmetler geliştirmek için sürekli gelişimi sağlamaya çalışmaktadır.

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden kalkınmışlıklarının temelinde, hizmet sektörünün kalitesi yatmaktadır. Tarih boyunca ülkelerin ekonomileri önce tarım, sonra sanayi ve son olarak hizmet sektörüne dayalı olarak şekillenmektedir. Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre hizmet, bir malın satışına bağlı olmadan son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir. Hizmet, bir tarafın diğerine sunduğu, dokunulamayan ve hiçbir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ve faydadır. Cemalcılar'a göre ise mallardan bağımsız olarak

tüketicilere ve örgütlere satıldığında ihtiyaç doygunluğu sağlayan eylemlerdir. Aşağıda çeşitli yazarlar tarafından yapılmış hizmet kalitesi tanımları görülmektedir.⁵¹

- *Hizmet kalitesi, müşterinin beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır.*
- *Hizmet kalitesi, müşterinin algıladıktan hizmet kalitesi beklentilerinde oluşan hizmet ile aldıkları hizmetin uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri kullanım öncesinde hizmetle ilgili işletmenin ne sunması gerektiğine ilişkin beklentiler oluşturmaktadır.*
- *Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir.*

Hizmet kalitesi, teknik kalite ve fonksiyonel kalite olarak kuramsallaşan bir konudur. Teknik kalite, sonuçla ilgilidir. Tüketicilerin hizmetten ne aldıkları, tamamen kendi kişisel görüşlerinden yola çıkarak rahatlıkla ölçülebilir. Fonksiyonel kalite ise aşamalarla ilgilenmektedir. Fonksiyonel kalite, teknik kalite gibi değildir ve verilen hizmetin durumu subjektif olarak değerlendirilebilmektedir.⁵²

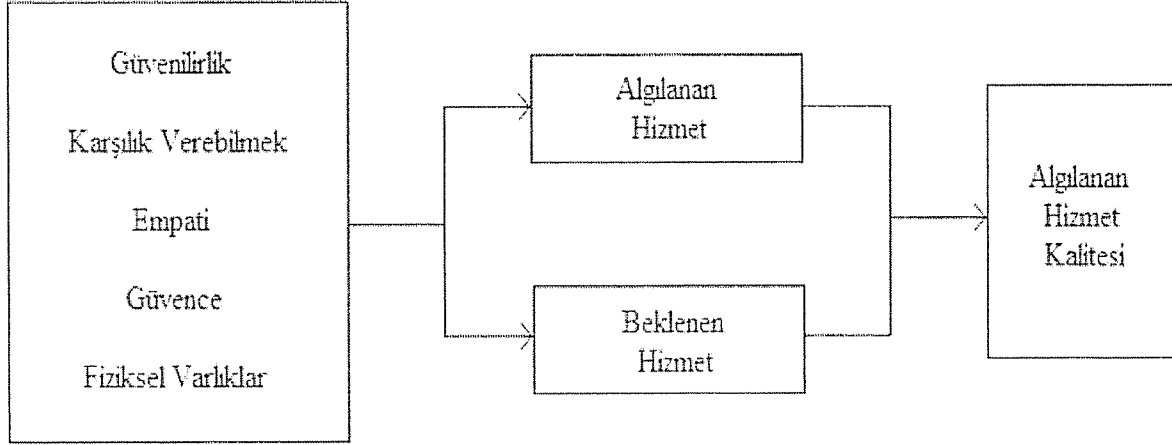
1.3.2. Hizmet Kalitesinin Boyutları

1984 yılında Gronross hizmetin kalitesini “müşterilerin algıları ile beklentilerini karşılaştıran süreci değerlendiren bir sonuç” olarak tanımlamış ve hizmet kalitesini ölçmeye yönelik ilk adımı atmıştır. Parasuraman, Zeithalm ve Berry de sunulan hizmet kalitesini 10 boyutta değerlendiren ve adını SERVQUAL verdikleri bir ölçek oluşturmuşlardır. Bunlar; erişim, iletişim, yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güvenilirlik, heveslilik, güvenlik, fiziksel özellikler ve müşterileri anlamadır. Daha sonra ise Parasuraman bu ölçeği beş boyuta indirgemiş ve fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, güvenlik verme ve empati olarak oluşturmuştur. Buna göre; heveslilik zamanında ve çabuk hizmet sunmak için müşterilere yardıma istekli

⁵¹ Şerafettin Sevim, Ali Akdemir, Kemal Vatansever, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme” **Süleyman Demirel Üniversitesi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2008, s. 10-11.

⁵² Ümit Alınçık, Volkan Özbek, “Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Ölçümüne Gürkan Turizm Örneği” **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2009, s. 127.

olma, güvenilirlik, vaat edilen hizmetleri tam zamanında ve doğru olarak gerçekleştirmeyi, empati, müşterilere gösterilen kişisel özen, fiziksel özellikler, hizmetin sunulmasına katkı sağlayan fiziki koşulları ve son olarak güvenlik ise çalışanların bilgili ve nazik oluşu ile müşterilerde güven duygusunun yaratılmasıdır.⁵³



Şekil 11: SERVQUAL Modeli

Kaynak: Abdullah Okumuş, Adnan Duygun, “Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, s. 20.

SERVQUAL modeline göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin bir hizmetten beklentileri ile algıları arasındaki farktır. Dolayısıyla model iki ana kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısım beklentileri, ikinci kısım ise algıları oluşturmaktadır. Birinci kısım 22 değişkenden oluşmaktadır ve bu 22 değişken müşterilerin değer yargılarına göre belirlenmiştir. İkinci kısım ise algılamalardan oluşmaktadır.⁵⁴

Koşulsuz müşteri memnuniyeti, ulaşılması imkânsız bir hayal değil, başarılması gereken bir hedeftir. Bunu başarabilmek için firmaların insan kaynağını bir bütün olarak ele alması gerekmektedir. Bu mantalite, mevcut hizmet sisteminin en büyük artı değerini sağlaması

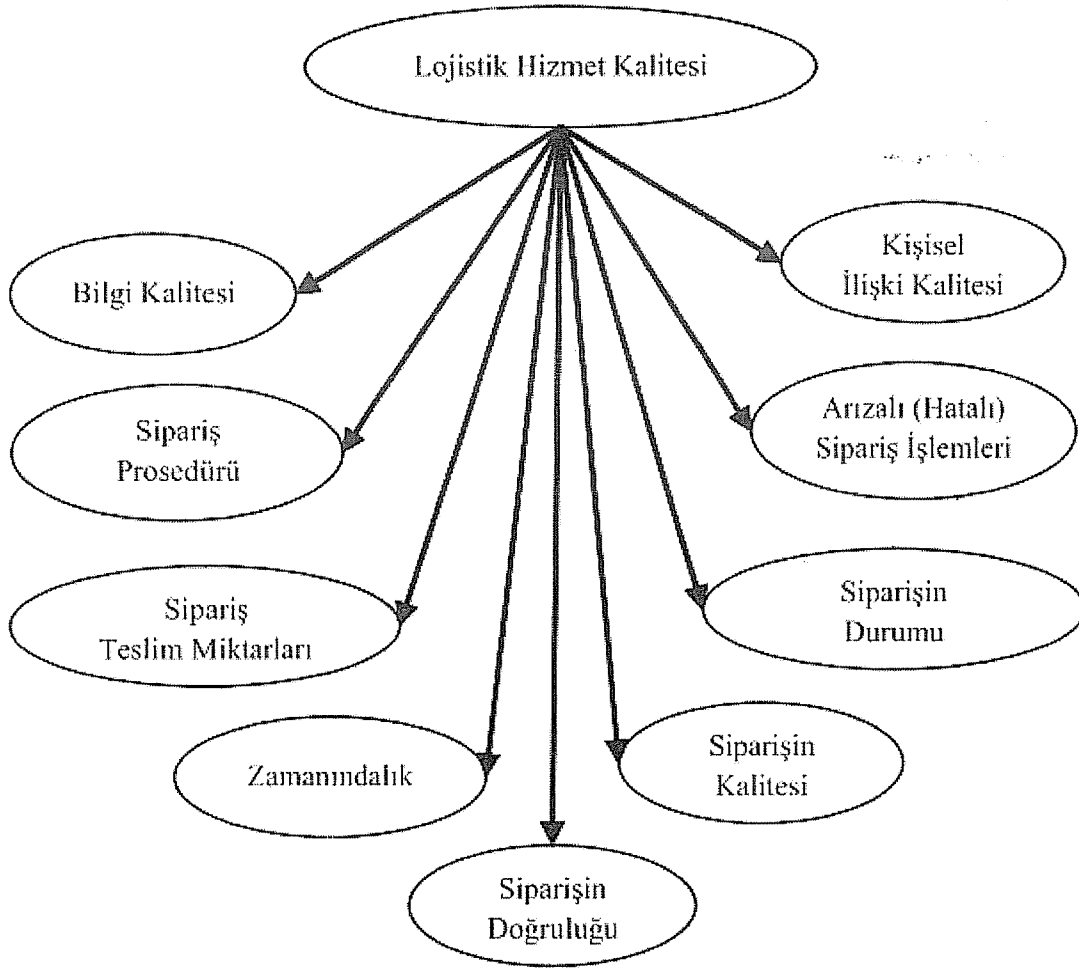
⁵³ Kerim Banar, Vedat Ekeril, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi ve Eskişehir Uygulaması”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010, s. 41.

⁵⁴ Abdullah Okumuş, Adnan Duygun, “Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008, s. 20.

bakımından müşterinin yalnızca firmadan alışveriş yapan biri değil, aynı zamanda hizmet sisteminin bir parçası olarak görülmesini gerektirmektedir.⁵⁵

1.3.3. Lojistikte Hizmet Kalitesi

Lojistik sektöründe hizmet kalitesinin boyutlarını Mentzer 1999 yılında yaptığı bir çalışmada ortaya koymuştur. Aşağıdaki şekilde lojistik hizmet kalitesinin boyutları görülmektedir.



Şekil 12: Lojistik Hizmet Kalitesi

Kaynak: Fatma Demirci Örel, Gülsün Nakıboğlu, Latif Öygür, “Lojistik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri” **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 49, Sayı: 563, 2012, s. 44.

⁵⁵ Ümit Alınacı, Volkan Özbek, s. 127.

Bu yaklaşıma göre bu boyutlar lojistik hizmet kalitesinin belirleyicileri ve algılanan hizmete ilişkin değerlendirmenin zemini konumundadır.

Hizmet sektörlerinin tamamında olduğu gibi lojistik sektöründe de tüketiciye asıl sunulanın performans olduğu ve performansın soyut nitelik taşıması nedeniyle kişiden kişiye farklılık gösterdiği açıktır. Bu nedenle müşterilerin hizmet kalitesi algıları, hizmeti almadan önceki beklentileri ve aldıktan sonraki deneyimlerinin karşılaştırması ile meydana gelmektedir. Buna göre beklentilerinin karşılaştığı durumlarda memnuniyet, karşılanmadığı durumlarda da memnuniyetsizlik ortaya çıkmaktadır. Durum lojistik sektörü açısından değerlendirildiğinde hizmet performansının doğası gereği, ağırlıklı olarak zaman, mekan ya da taşınan ürünün güvenilirliği gibi somut algılara bağlı olmasıdır. Bunların yanı sıra müşteri ilişkileri, işletme ile müşteri arasındaki bilgi alışverişi ve şirketin çözüm önerileri üretme becerisi de göz ardı edilmemelidir.⁵⁶

⁵⁶ Fatma Demirci Örel, Gülsün Nakıboğlu, Latif Öygür, “Lojistik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri” **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 49, Sayı: 563, 2012, s. 44.

İKİNCİ BÖLÜM

2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Çalışmanın bu bölümünde, dış kaynak kullanımının tanımı, süreçleri, karar vermeyi etkileyen faktörler incelenecektir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının süreçlerinden bahsedilecektir.

2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI ve KAPSAMI

İlk kez 1982 yılında kullanılmaya başlanan dış kaynak kullanımı, basitçe işletmenin belirli bir fonksiyonunun firma içi çalışanlardan alınıp firma dışı çalışanlara devredilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Geleneksel satın almadan farklı olarak dış kaynak kullanımı, satın alan firma ile tedarikçi arasındaki iş ortaklığı denebilecek stratejik bir ilişkidir. Bu ortaklığın sonucunda risk paylaşımına gidilmekte ve bu haliyle geleneksel müşteri tedarikçi ilişkisinden ayrılmaktadır.⁵⁷

Dış kaynak kullanımı özellikle 1990'lı yıllar ile beraber gündeme gelen ve son yıllarda da gerek ülkemizde gerekse yurtdışında gittikçe daha yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanan bir işletme stratejisidir. Modern dönem sonrası ortaya çıkan bu yönetim stratejisi ile hizmet kalitesinin artırılması ve maliyetlerde indirimle giderek tasarruf sağlanması hedeflenmektedir. Bir organizasyonun bazı görevlerini dışarıdan organizasyonlara transfer etmesi ile ortaya çıkan dış kaynak kullanımının, firmaların kendi temel faaliyetlerine yoğunlaşmalarını sağladığı gibi, firma için önemli ancak uzmanlaşmanın olmadığı alanlarda özellikle faydalı olmaktadır. Bu açıdan kaliteli hizmet, maliyetlerde azalma ve riskleri engelleme açısından dış kaynak kullanımının tercih edildiği kabul edilmektedir.

Dışsal tedarik olarak da adlandırılan dış kaynak kullanımı konusunda literatürde birçok tanım yapılmıştır. Basit bir ifadeyle işletmelerin kendi alanları dışında kalan faaliyetleri başka kuruluşlara yaptırması olarak ifade edilen dış kaynak kullanımı, bu açıdan işletme biliminin birçok alanı ile de ilişkili bulunmaktadır. Geniş bir bakış açısıyla dış kaynak kullanımı; “işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki, öz

⁵⁷ Ayça Gümüşay Şahin, Necat Berberoğlu, “Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri” Academic Journal of Information Technology, Cilt:2, Sayı:5, 2011, s.35.

veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması”⁵⁸ olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı için kullanılan diğer tanımlara baktığımızda da, kavram “uzmanlık gerektiren bazı hizmetleri işletmenin dışında başka bir kuruluştan alınması kararı”, “işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak diğer faaliyetlerini bir başka işletmeden tedarik etmesi”, “işletmenin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesi”⁵⁹ anlamında kullanılmaktadır. Yine bir başka tanıma göre de “dış kaynak kullanımı, bir işletmenin sunmayı düşündüğü bir servisi kendi bünyesinde üretmeyip, bu servisin yapılmasını bu konuda uzmanlaşmış olan başka bir firmaya bırakmasıdır.”⁶⁰ Domberger ise dış kaynaklardan yararlanmayı sözleşme çerçevesi içerisinde tanımlamıştır. Buna göre tüm organizasyonlar iki temel stratejik seçim ile karşı karşıya kalmaktadır. Bunların ilki ne üretilmeli ve pazardan ne tedarik edilmeli sorularına odaklanan örgütsel sınırların durumu, ikincisi ise sözleşmeye bağlı ilişkinin yapısıdır. Burada birçok olasılık söz konusu olmakta, işletme amacına uygun olarak bir seçim yapma durumundadır.⁶¹

Quelin ve Duhamel’e göre de dış kaynak kullanımı yönetimi de içerecek şekilde uzun dönem sözleşmeleri ile dış tedarikçiye işlemlerin devri anlamına gelmektedir. Yine bu tanıma göre dış kaynak kullanımının beş temel karakteristik özelliği bulunmaktadır. Bunlar:⁶²

- Dış kaynak kullanım yöntemleri ve sektördeki bir firmanın temel başarı unsurları arasındaki sıkı ilişki
- Personel ve fiziksel varlıkların da hizmet sağlayana transferini de içerecek şekilde, daha önce içeride yapılan bir işin sahipliğinin devri
- Klasik bir taşeron antlaşmasından daha uzun ve sağlam küresel bir sözleşme
- Müşteri ve servis sağlayıcı arasında daha uzun ve sağlam uzun dönemli taahhüt
- Herkesin hizmetleri ve yükümlülüklerinin sözleşmeye dayalı tanımı

⁵⁸ Tanju Özbay, *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2004-27, 2004, s. 6.

⁵⁹ Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt. 7, Sayı. 3, 2005, s. 273.

⁶⁰ Kubilay Ecerkale, Ahmet Kovancı, “İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Cilt. 2, Sayı. 2, Temmuz 2005, s. 69.

⁶¹ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 21, Sayı. 2, Yıl. 2002, s. 131-132.

⁶² Malgorzata Koszewska, “Outsourcing as a Management Strategy: Prospects for its Development in the Protective Clothing Market”, *Autext Research Journal*, Cilt. 4, Sayı. 4, Aralık 2004, s. 228.

Bir terim olarak dış kaynak kullanımı, görüldüğü gibi öncelikli olarak dışarıdan bir desteğin var olduğunu göstermektedir. Ancak burada kullanılan tedarik ile dış kaynak kullanımının sadece bir hizmet satın alma kararı olduğu anlamı çıkarılmamaktadır. Çünkü dış kaynak kullanımı ile kontrolün devri de ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan dış kaynak kullanımının yönetsel amacını işletmenin bir hizmetinin başka bir firma tarafından paylaşılarak yürütülmesi⁶³ olarak da ifade edebiliriz. Çünkü dış kaynak kullanımı, işletmelerin ana faaliyetlerini, yetenekleri ölçüsünde sınırlayarak, diğer işletmecilik faaliyetlerini bu konuda uzmanlaşmış ve daha fazla yeteneğe sahip işletmelere bırakmaları anlamına gelmektedir. Gıda üretimi yapan bir işletmenin, ürünlerinin dağıtımını ya da reklâmını başka işletmelere yaptırması dış kaynak kullanımının tipik bir örneğini oluşturmaktadır.⁶⁴ Bunun dışında firmalar rekabet edebilirliklerini arttırma temel amacı çerçevesinde, ana faaliyet konularını oluşturmayan işler için fason imalatçılara ya da danışmanlık firmalarına başvurmaktadır.

Dış kaynak kullanımı konusunda literatürde belirli sınıflandırmalara da rastlanmaktadır. Karar verme aşamasında analiz düzeyi, bütünleşme derecesi, kullanım alanı, mülkiyet ilişkisi, yönetsel kontrol ya da sahiplik türüne göre olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı türleri işletmelerin faaliyetleri ve tedarikçi ile ilişkileri açısından dört grupta incelenmektedir. Buna göre:⁶⁵

- İkinci işletmeler açısından: işletmelerin birçoğu yemek ya da temizlik gibi ikincil hizmetleri tedarikçi firmalara vermekte; böylece işletmeler bu tür işler için personel istihdam etmemekte ve kendi işlerine yoğunlaşmaktadır.
- Yardımcı şebeke olarak: büyük ölçekli şirketlerin tercih ettiği bir yöntem olarak yardımcı şebeke örgütler yönetimin merkeziyetçilikten uzaklaşmasını sağlamakta, böylece işletmelerin değişen koşullara uyması ve rekabet edebilirliği sağlanmaktadır.
- Tedarikçi işletmelerle stratejik işbirliği oluşturma şeklinde: bu yapı içerisinde işletme tedarikçi işletme ile fayda ve zararları paylaşmakta; uzun yılları kapsayan bu işbirliği bir bakıma Japon yönetim stratejisi olan Keiretsu ile benzerlik göstermedir.
- Rakipler ile işbirliği oluşturma şeklinde: rakiplerle işbirliği ile oluşturulan dış kaynak kullanımı, tedarikçi ya da bayileri ortak etme, taşeronlaştırma ve fason imalat şeklinde

⁶³ Kubilay Ecerkale, Ahmet Kovancı, s. 69.

⁶⁴ Tanju Özbay, s. 6.

⁶⁵ Osman Nuri Özdoğan, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006, s. 10-11.

yapılabilmekte; böylece belirli bir proje için birlikte çalışan işletmeler mevcut riskleri en aza indirebilmektedir.

2.2. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA NEDENLERİ

İşletmelerin dış kaynak kullanımı tek bir nedene indirgenemeyecek kadar kapsamlı bir süreçtir. Bu nedenle dış kaynak kullanım nedenleri literatürde birkaç başlık altında incelenmektedir.

2.2.1. Mali Nedenler

İşletmeler genel olarak kendi imkânları ile karşılayamadıkları ya da daha fazla maliyetle karşılayabilecekleri hizmet ya da üretimleri için dış kaynak kullanımına başvurmaktadır. Şüphesiz dış kaynak kullanımına başvuran bir işletme, kendi ana faaliyet konusuna odaklanarak daha fazla verim elde edecektir. Bu nedenle günümüz büyük şirketlerinin birçoğu belirli alanları dış kaynak kullanarak sağlamakta ve böylece maliyetleri düşürerek daha fazla verim elde etmektedir. Bunun dışında bugünün işletmelerinin çok azı tüm faaliyetleri kendileri karşılamaktadır. Bunun anlamı maliyet düşürme, pazarda güç elde etme ve pazar payını koruma temel amaçları temelinde tüm firmaların dış kaynak kullanım nedenlerinin benzer olmasıdır.

İşletmelerin dış kaynak kullanım sebeplerinin başında gelen maliyetleri azaltma konusunda belirtmemiz gereken önemli noktalardan biri de sabit maliyetlerin bir kısmını değişken maliyetlere devredecek olmalarıdır. Burada sabit maliyetler işletmelerin üretim olsa da olmasa da karşılaması gereken maliyetler ve üretim kapasitesine göre artan veya azalan maliyetler olan değişken maliyetleri ifade etmektedir. Bunun dışında işletmelerde yan faaliyet ve hizmetlerin dışsallaşması ulusal olduğu gibi uluslararası da olabilmektedir. Gerçekten de örnek olarak otomobil üreticileri tüm faaliyetlerini dünyada parça üreten taşeronlara yayararak ağ stratejilerini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda Avrupa ve ABD'deki giyim işletmeleri taşeron ağlarını Asya ve Latin Amerika'ya yayararak, emek yoğun üretimlerini geliştirmekte olan ülkelere doğru dışsallaştırarak gelirlerini arttırmaktadır.⁶⁶ Bu açıdan dış kaynak kullanımı küresel rekabet ortamında işletmelerin daha yalın organizasyonlara dönüşebilmeleri için

⁶⁶ Zeki Erdut, **Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2002, s. 12.

gerekli kabul edilmektedir. Bu nedenle işletmeler emek, zaman ve kaynak tasarrufu amacıyla bu stratejiye yönelmektedir. Drucker ve Porter'a göre orta ölçekli şirketler gelecek yüzyılda her an denetimleri altında bulundurmalarına gerek olmayan ufak tefek işleri dışarıdan alınan kaynaklarla görecekları için, bir anlamda yanlarında fazla bagaj taşımadıklarından avantajlı olacaklardır. Bu açıdan dış kaynak kullanımı, işlerin verimsiz ve hantal işlemlerini engelleyecektir.⁶⁷ Bu nedenle işletmeler hem üretim sürecinde, yaratıcılık ve kalite konularına daha fazla zaman ayırabilecek hem de toplam maliyetlerini azaltabilecek olanaklara kavuşacaklarından dış kaynak kullanımına sıcak bakmaya başlamışlardır. Outsourcing Institute ve Dun & Bradstreet'in yaptığı bir araştırmaya göre de işletmelerin dış kaynak kullanımlarının temel nedenleri olarak; %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 oluşturduğu belirlenmiştir.⁶⁸

Dış kaynak kullanımının maliyetleri denince ilk akla gelenler maliyetleri ve riski azaltma, teknolojiyen daha iyi yararlanma, esnekliğı artırma, zaman tasarrufu, kaynakları stratejik faaliyetlere yönlendirmek, kaliteyi arttırmak ve yatırım harcamalarını azaltmaktır. Düşük maliyet yapısı ile çalışan tedarikçiler ile çalışmak işletmelerin de maliyetlerini aşağı çekecektir. Ayrıca yatırımlar konusunda da yatırımı kendi yapmak yerine taşeron firmaya devretmek yolu ile maliyetleri aşağı çekecektir. İşletmelerin uzmanlaştığı alan dışında kalan faaliyetleri o alanda uzmanlaşmış işletmelere devretmesi ile uzmanlaşmadığı faaliyetlerden üstleneceğı riskler de azalacaktır. Teknolojiden yararlanma konusunda ise dış kaynak kullanan işletmeler, teknolojiye yatırım yapmak yerine tedarikçisinin teknolojisini kullanmakta ve bu da teknolojiyi takip etme maliyetinden işletmeyi kurtarmaktadır.⁶⁹

2.2.2. İşletme İçi Faktörler

İşletmelerin dış kaynak kullanımında ön plana çıkan unsurlardan biri de firmanın içsel yapısından kaynaklanmaktadır. Buna göre firmaların temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dış kaynak sağlayıcısına devretmeleri işletmelerin en iyi yaptıkları işlere odaklanmalarını sağlayacağından, bu strateji işletme içinde olumlu karşılanmaktadır. Örneğin

⁶⁷ Yeter Demir, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları", **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı. 146, Ekim-Aralık 2004, s. 38.

⁶⁸ Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, s. 273-274.

⁶⁹ Şener Özgener, "Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing", **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004, s. 47.

işletmelerin dış kaynak kullanarak ulaşmak istedikleri amaçlarından biri esnekliktir. Esneklik en temel şekli ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik olarak üç kısımda incelenmektedir ve tüm bu türler açısından dış kaynak kullanımının esnekliği arttıracığı varsayılmaktadır. “Fonksiyonel esneklik iş görenler için yeni iş görevleri ve yeni üretim yöntemleri oluşturabilme imkânı, gelir esnekliği üretilen mal veya hizmete yönelik talep ve verimlilik ile ücret ödemeleri arasındaki eşgüdüm ve son olarak sayısal esneklik, mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkânı olarak tanımlanabilir.”⁷⁰ İşletmeler dış kaynak kullanımından yararlanarak riskleri paylaşarak tüm bu alanlarda daha esnek bir yapıya kavuşacaklarından dolayı dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesi bunların yanı sıra hem işletme hem de hizmet sağlayan tedarikçi işletme açısından işletmelerin piyasa değerini artırıcı kabul edilmektedir. Çünkü işletmenin hem uzun hem de kısa vadede sağlayacağı faydalar uzun vadede firmanın yeni yatırımlara girişmesine de imkân sağlayacak, kısa vadede nakit akışını gelir getirici şekilde düzeltecektir. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanmak istemelerinin nedenlerinden birini de süreç yenileme oluşturmaktadır. Burada ifade edilen süreç yenileme işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri, hızlı ve daha ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla tüm iş süreçlerinin yeniden gözden geçirilerek yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir ve her biri konusunda uzman olan tedarikçiler işletmenin müşteriye cevap verme sürecini kısaltmakta, dolayısıyla dış kaynak kullanımı bu süreci arttırmaktadır.⁷¹

İşletmelerin herhangi bir mal veya hizmeti kendi başlarına tedarik etmeleri, tedarikçilerin tedarik etmesinden daha uzun sürmektedir. Bu nedenle işletmeler dış kaynak kullanımına giderek zamandan tasarruf edebilecektir. Ayrıca işletmeler dış kaynak kullanımı yolu ile uzmanlaşmadığı alanlardaki faaliyetlerini uzmanlaşmış işletmelere devrederek küçülmeye gidecek bu da yönetimde ve karar almada etkinliği sağlayacaktır. Dış kaynak kullanımı, yatırım maliyetlerini de düşürecek, işletmenin kendi yapmasına gerek olmayan işlemleri taşeronlara yaptırarak gereksiz yatırımın önüne geçecektir. Elbette ki dış kaynak kullanımı kaliteyi de arttıracaktır. Alanında uzman işletmelerin bir araya gelerek oluşturacakları stratejik ortaklık, üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltecektir.⁷²

⁷⁰ Osman Nuri Özdoğan, s. 15.

⁷¹ Tanju Özbay, s. 12.

⁷² Şener Özgener, s. 48.

Hüseyinzade'ye göre dış kaynak kullanımı bir anlamda içsel aktiviteler yerine dışsal satın alımlarının konulmasıdır. Bunun anlamı içeride üretim yapmak yerine bunun durdurulup dışarıdan tedarikçilerle üretimin sağlanmasıdır. Bunun dışında dış kaynak kullanımı bir anlamda da çekinme yöntemidir. Buna göre dış kaynak kullanımı dış tedarikçilere havale eden faaliyetlerle sınırlandırılmamalıdır. Çünkü şirket kendi finansal ve yönetsel gücüne rağmen dışarıdan hizmet satın alma yoluna da başvurabilmektedir. Böylece dış kaynak kullanımı yerine koyma ve çekinme gibi nedenlerle de gerçekleşebilmektedir.⁷³

Tüm bunların dışında temel yetkinliklere odaklanmanın işletmeler için tercih edilmesinin diğer bir sebebi de işletmelerin ellerindeki kıt kaynakları bu sayede temel işlerine aktararak maliyet tasarrufu sağlayacak olmalarıdır. Bu ayrıca riski dağıtma açısından da önemli kabul edilmektedir.

2.2.3. İşletme Dışı Faktörler

Her ne kadar dış kaynak kullanım kararı işletmelerin kendi iç faaliyetlerini ilgilendiren araştırmalar sonucu verilse de, işletme dışındaki faktörler de bu kararı şüphesiz etkileyebilecektir. Bu nedenle işletmelerin dış kaynak uygulamasına başvurmasında işletme dışı faktörler de etkin konumdadır. Dış kaynak kullanım kararında etkili olan dışsal faktörleri şöyle sıralamak mümkündür:⁷⁴

- Ürün gelişimi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler: Buna göre her işletme tek başına ayakta duramamakta, zaman ve finansman açısından yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynak tedarikine ihtiyaç duymaktadır.
- Pazara yeni giren ürünlerin hızı: Buna göre pazara yeni giren ürünlere kısa dönemde karşılık verebilmek için dış kaynağa başvurulmaktadır.
- Zamanlama ve aktivitelerin mevsimsel doğası: Buna göre mevsimsel değişikliklere cevap verebilmek için geçici de olsa dış kaynak kullanımı tercih edilebilmektedir.
- Firmanın bulunduğu pazarın yaşam döngüsündeki konumu: Büyüme aşamasında bulunan ürünlerin kalitesini arttırabilmek ve gerilemedeki ürünlerin alternatiflerini ortaya çıkarmak için dış kaynak tercih edilebilmektedir.

⁷³ Senan Hüseyinzade, **Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 59-60.

⁷⁴ Hüseyinzade, s. 67.

- İş hacmindeki dalgalanmaların derecesi: Buna göre ekonomik koşullarda yaşanan dalgalanmalardan etkilenen firmalar bunu bertaraf edebilmek ve riskten kaçınmak için dış kaynak kullanma yoluna gidebilmektedir.
- Pazar geleceğinin belirsizliği: Belirsizlikten kaçmak isteyen firmalar dış kaynak kullanarak mücadeleyi tedarikçilere devretmek istemektedir.

İşletmelerin bu gelişmeler karşısında firma çevresinde kendileri için en fazla ihtiyaç duydukları konu şüphesiz rekabet edebilirlik olmaktadır. Her ne kadar dış kaynak kullanım nedenleri arasında maliyetleri düşürmek birincil öneme sahipse de yapılan tüm çalışmalar firmaların rekabet edebilirliğini sağlamaya yöneliktir. Firmalar özellikle kalitenin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve risklerin paylaşılması avantajları nedeniyle dış kaynak kullanımına yönelmekte ve bu sayede rekabetçiliklerini arttırmak istemektedirler.

2.3. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ AVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımı, literatürde birçok avantajı ile beraber anılmaktadır. Bunun anlamı günümüz rekabet ortamında birçok işletmenin dış kaynak kullanarak faydalar sağlayacağı konusunda yaygın bir inanın olduğudur. Gerçekte de yapılan araştırmalar bu yönetim stratejisinin firmalara önemli alanlarda ve oranlarda yararlar sağladığını göstermiştir. Literatürde yer aldığı şekliyle dış kaynak kullanımının avantajları şu şekilde maddeleştirilebilecektir:⁷⁵

- İdari ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi
- Değişken maliyetleri sabit maliyetlere dönüştürme imkânı
- Fiyatlarda rekabet edebilirlik
- Düşük sermaye gerekliliği
- Artan maliyet kontrolü
- Daha fazla esneklik
- En son teknolojiye daha kolay ve ekonomik yollardan ulaşmak
- Kalite artışı

⁷⁵ Mary Amiti, Shang Jin Wei, "Fear of Service Outsourcing: Is it Justified?", **International Monetary Fund Working Paper No. 04/186**, October, 2004, s. 229.

- Firmaların temel faaliyet konusuna odaklanabilmesi
- Maliyetlerin ölçülebilirliği
- İç departmanların daha iyi kontrolü
- Sermaye yükümlülüklerinin azalması ve yeni hizmet seçenekleri
- Uzman kazanımı
- Ticari riskleri ortaya çıkarabilme yeteneği

Dış kaynak kullanımının avantajları konusunda ön plana çıkan en önemli unsur; şüphesiz maliyet olmaktadır. Birçok firma dış kaynak yolunu kullanarak maliyetleri azaltmak istemektedir. Yapılan araştırmaların birçoğu, işletmelerin yüzde 15 maliyet indirimi hedeflediklerini; bu hedefin bazen yüzde 20–25 arasında gerçekleştiğini göstermektedir. Ancak burada ön plana çıkan nokta, hizmet veren firmanın maliyet avantajına sahip olmasıdır. Çünkü aksi bir durumda buna ihtiyaç olmayacak; firma içi üretim ile maliyet tasarruflarına gidilebilecektir.⁷⁶ Dış kaynak kullanımıyla, işletmeler başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, bu sayede düşük risk, daha fazla esneklik ve aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir. Tüm bunların yanı sıra, pazardaki dalgalanmalar ve talepteki değişiklikler işletmeleri sabit maliyetleri azaltmaya zorladığından, işletmeler tahmin edemedikleri gelecekleri için yatırım yapmaktansa dış kaynak kullanımına başvurarak kullandıkları kadar ödeme yoluyla maliyetlerini değışkene çevirmeyi hedeflemektedir.⁷⁷

Finansal kaynaklardan yararlanma da dış kaynak kullanımının avantajlarından biri olmaktadır. İşletmeler arasında önemli rekabet nedenlerinden biri olan finansal kaynaklardan yararlanma kararı da işletme yöneticilerinin elinde olmakla beraber dış kaynak kullanımıyla kolaylaşacaktır. Çünkü dış kaynaklardan yararlanma işletmelerin temel yetenekleri dışındaki işlere yoğunlaşması sonucu, diğer alanlara fazladan sermaye aktarılmasının önüne geçmektedir.⁷⁸

Dış kaynak kullanımının avantajlarından biri de pazar disiplininin sağlanması olarak gösterilmektedir. Müşteri ile satıcının, satın alan ile sağlayıcının ayrılması, çıktı ve getiriye

⁷⁶ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, s. 135.

⁷⁷ Mustafa Tanyeri, Aytekin Fırat, s. 274.

⁷⁸ Yeter Demir, s. 40.

odaklanması, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanması, sözleşme ile oluşturulan ilişkinin esnek olması gibi unsurları ile pazar disiplini, bu yönleriyle de işletmelere birçok açıdan avantajlar sağlamaktadır.⁷⁹

İşgücünden kaynaklanan nedenler de işletmelerin avantajlarından biri olmaktadır. Öyle ki dış kaynak hizmeti sunan ya da alan işletmedeki işgücü için iyi bir kariyer imkânı doğacaktır. İşletme öz yetenekleri ile ilgili çalıştırdığı personelin eğitimi, sosyal ve kültürel ihtiyaçları gibi konularda personel güçlendirici arayışlar içerisinde olacak, nitelikli işgücüne sahip olmayan firmalar ise bu konuda verecekleri eğitimle kariyer imkânı sağlamaya çalışacaktır. Aksi bir durumda ise firmalar⁸⁰ bunu dış kaynak yoluyla danışman firmalardan sağlama yoluna gidebilecektir.

Dış kaynak kullanımında elde edilmek istenen avantajlardan biri de küçülmedir. Bu sayede işletmeler maliyetlerini düşürme, karar sürecini hızlandırma, sonuca dönük çalışma, müşteri memnuniyetini hedefleme, verimliliği artırmak istemektedir. Bu amaçları gerçekleştirebilmek için de firmalar yapılmakta olan işleri, çalışan sayısını ve hiyerarşiyi azaltmaktadır. Bu anlamda bir küçülmenin yollarından biri de dış kaynak kullanımı olmaktadır. Bunun dışında işletmeler kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlamak amacıyla; yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi alanlarda dış kaynak kullanarak bu konularda yeni teknoloji imkânından faydalanmaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımı işletmelerde değişen koşullara çabuk ayak uydurma imkânı veren esnekliğe de kavuşmaktadır. Çünkü küçülme ile işletmeler daha çabuk karar almakta, çevredeki değişimlere hemen cevap verebilmekte ve müşterilerinin ihtiyaçlarına daha çabuk gerçekleştirebilen esnek birimler haline gelmektedir.⁸¹ Dış kaynak kullanımının avantajlarından bir diğeri ise örgütün temel rekabet unsuru üzerine daha fazla yoğunlaşmasına olanak vermesidir. Bunun dışında dış kaynak yoluyla firmaların maliyetlerinde tasarruf sağlamasıyla yeni istihdam olanakları da ortaya çıkabilecektir.

⁷⁹ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, s. 135.

⁸⁰ Yeter Demir, s. 40.

⁸¹ Tanju Özbay, s. 13.

2.4. DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA UYGULAMALARININ DEZAVANTAJLARI

Dış kaynak kullanımının avantajlarının yanı sıra, bazı dezavantajları ve riskleri de bünyesinde barındırmaktadır. Şüphesiz dış kaynak kullanımında dezavantaja yol açabilecek risklerin temel nedeni, işletmelerin dış kaynak tedarikçilerine fazla güvenmelerinden kaynaklanmaktadır. Bunun dışında dış kaynak kararının iyi analiz edilmeden verilmesi de riskleri arttıran başka bir neden olarak ortaya çıkmaktadır.

Dış kaynak kullanımında en önemli riskler gelişmeyi engelleme ve kontrolü kaybetme nedeniyle oluşmaktadır. Buna göre işletmelerde bir işin taşeron işletmeye verilmesi kimi zaman taşeron firmanın yetersizliği ya da kendi çıkarlarını ön planda tutması nedeniyle gelecekte yapılması planlanan gelişme uygulamalarını engelleyebilecektir. Bunun dışında iş süreçlerinin dış kaynak kullanılarak dışarıya verilmesi, firmanın işlerle ilgili kontrolü kaybetmesine de neden olabilecektir. Çünkü bir işletmenin tedarikçi işletmeyi kontrol edebilmesi kendi çalışanlarını kontrol edebilmesinden daha zordur.⁸²

Dış kaynak her zaman maliyetleri düşürmek için yapılsa da bazı uygulamalarda dış kaynak kullanımının işletmeye fazladan maliyetleri olabileceği savunulmaktadır. Dış kaynak kullanımının ortaya çıkardığı maliyetlerden biri de kontrol maliyetleri olmaktadır. Birlikte çalışmaya karar verilen firma faaliyetlerinin kontrolünün gerekliliği bir takım maliyetlerin ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin firma amaçlarına uygun yapılmaması firmanın rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu açıdan düzenli kontrollerin bir maliyetinin olması; dış kaynak kullanımının bir dezavantajı olmaktadır.⁸³

Tüm bunların dışında önemli olan konulardan biri de dış kaynak kullanımında özellikle yabancı tedarikçilerden sağlanan mal ve hizmetler sayesinde elde edilecek maliyet tasarrufunun her zaman önemli boyutlarda olmamasıdır. Bu açıdan işletmelerde herhangi bir faaliyetinin işletme içerisinde gerçekleştirilmeyip dışarıdan tedarik edilmesi kritik bir karar niteliği taşımaktadır. Bunun dışında dış kaynak kullanımının risklerinden bir diğeri de

⁸² Osman Nuri Özdoğan, s. 20–21.

⁸³ Azim Öztürk, Konuralp Sezgili, s. 137.

rakiplerin işletme hakkında bilgi sahibi olmasını kolaylaştırabilmesidir. Çünkü dış kaynak kullanımıyla işletmeler iş süreçlerini tedarikçilere bırakmakta, bu durum da rakiplerin bu bilgileri elde edebilmesine olanak vermektedir. Bu nedenle şirketlerin dış kaynak kullanımına başvurmadan önce birçok faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımının ortaya çıkardığı olumsuzluklardan biri de çalışma yaşamı üzerindeki sosyal hakların arka plana itilmesidir. İş yaşamında esnekleştirme ile de paralel olan bu süreçle dış kaynak kullanımının çalışanların maaş, sosyal sigorta ve diğer özlük haklarının tedarikçi firmalarda düşük olması yanı sıra işsizlik sorununu da ortaya çıkardığı son yıllarda özellikle ön plana çıkmaya başlamıştır. Öyle ki bu durum son yıllarda medyada ve politik çevrelerde dikkatli bir şekilde izlenmeye başlanmıştır. Sadece Ocak Mayıs 2004 arasında ABD gazetelerinde dış kaynak kullanımı ile ilgili olarak iş kaybına yönelik 2634 haber yayınlanmıştır. Özelde de ABD ve İngiltere gibi endüstrileşmiş ülkelerden Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelere doğru bir iş hareketliliğinin olduğu konusunda haberler de çıkmıştır.

84

2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMI SÜRECİ

Dış kaynak kullanımı belirttiğimiz gibi belirli süreçleri de içermektedir ve bu kararın ilk aşaması dış kaynak kullanım amacının belirlenmesidir. Dış kaynak kullanım kararının verilebilmesi için dış kaynak kullanım kararı ile ilgili analizlere başvurulmakta ve buna göre dış kaynak kullanımı konusunda kesin karar ya da projeden vazgeçme gündeme gelmektedir.

Birçok yazar dış kaynak kullanımında stratejik karar verme sürecinin geri plana atıldığını da savunmaktadır. Ring ve Van de Ven'e göre de dış kaynak kullanımı konusunda ekonomi, kurumsal sosyoloji ya da yönetim bilimlerinden uzmanlar birçok konuda çalışmalarına rağmen, aşamalar konusunu göz ardı etmişlerdir. Bu konuda Lever ve Zhu ise istisna oluşturmuştur.⁸⁵

Lever'e göre dış kaynak kullanımı 4 temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar keşif, görüşme, geçiş ve değerlendirme aşamalarıdır. Lever'in ilk aşaması olan keşif planlama aşamasıdır.

⁸⁴ Mary Amiti, Shang Jin Wei, s. 4.

⁸⁵ Donna Marshall ve diğerleri, "The Development of an Outsourcing Process Model", *International Journal of Logistics*, Cilt. 8, Sayı. 4, Aralık 2005, s. 347-348.

Burada hizmet düzeylerinin değerlendirilmesi, gelecek ihtiyaçlarının tanımlanması, tedarikçilerin listesinin belirlenmesi ve teklifler incelenmektedir. Bu aşama dış kaynak kullanımının şu anki ve gelecekteki maliyet bilgilerini de içermektedir. İkinci aşama görüşme aşamasıdır ve uygunluk temelinde tedarikçinin seçilmesini gerektirmektedir. Görüşmeler bir ortaklık yaratılmasına odaklanmakta ve detayları da içeren bir antlaşma yapılmasını da içermektedir. Üçüncü aşama geçiş aşaması olarak adlandırılmakta ve işletme tedarikçiye transfer etmek için bilgisayar sistemleri ve idarenin hazırlanması ve planlanmasını yapmaktadır. Son olarak değerlendirme aşamasında tedarikçi hizmet vermeye başlamıştır. Bu aşamanın sonunda sözleşme sona erdirilir ya da devam ettirilir.⁸⁶

Tikici ve Kaya'ya göre dış kaynak kullanımının süreci strateji aşaması, seçim aşaması, sözleşme aşaması, uygulama aşaması, yönetim aşaması ve bitiş aşaması olmak üzere 6 aşamadan oluşmaktadır.⁸⁷

- **Strateji Aşaması:** Dış kaynak kullanımının gerekli olup olmadığının, dış kaynak kullanımına gidilip gidilmemesinin sonuçlarının tartışıldığı aşamadır. Yönetim kademesi bu aşamada fayda maliyet analizi ile işletmenin uzun dönemde sağlayacağı rekabet üstünlüğü, projenin niteliği, teknolojik gelişmeler gibi faktörler göz önünde bulundurularak uzun dönemde işletmeye sağlayacağı faydalar tespit edilmektedir.
- **Seçim Aşaması:** Strateji aşamasında dış kaynak kullanımına karar verildikten sonra hangi dış kaynak sağlayıcısının seçileceğinin belirlendiği aşamadır. Detaylı bir araştırma sonucunda işletmeye en yüksek faydayı sağlayacak olan tedarikçi bulunarak dış kaynak kullanımının özelliklerine göre seçim yapılmaktadır.
- **Sözleşme Aşaması:** seçim aşamasında belirlenen işletme ile bu aşamada karşılıklı çıkarların koruma altına alındığı sözleşme imzalama aşamasına gelinmektedir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta tarafların sorumluluklarının sözleşme ile belirlenmesi ve olası değişikliklerin açıkça hüküm altına alınmış olması gerektiğidir. Kaliteli bir sözleşme, taraflar arasındaki ilişkinin de kalitesi için olmazsa olmazdır. Sözleşmede açığa kavuşturulmamış bir konunun kalmaması gereklidir.
- **Uygulama Aşaması:** Sözleşmenin ışığında işleyiş sürecinin planlanması, bütçenin hazırlanması, kaynak temini, gerekli personel alımı gibi faaliyetlerin uygulamaya

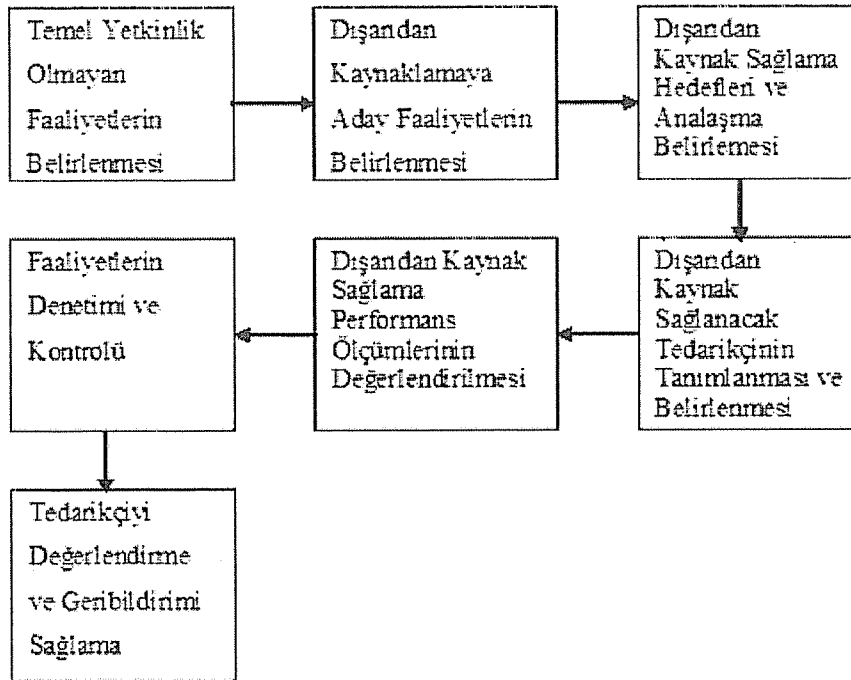
⁸⁶ Marshall ve diğerleri, s. 348.

⁸⁷ Mehmet Tikici, Ülkü Kaya, "Kıyaslama", **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınevi, 2004, s. 52.

konulduğu aşamadır. Dış kaynak kullanımı süreci bu aşamada fiilen başlamış olmaktadır.

- Yönetim Aşaması: bu aşama, taraflar arasındaki ilişkinin yönetilmesi ile ilgili olan aşamadır. Yetki ve sorumlulukların, tedarikin, yönetimin, müşteri ilişkilerinin ve sevkiyatın entegrasyonu gibi konulardan oluşmaktadır.
- Bitiş Aşaması: Taraflar arasındaki sözleşmenin sonlandığı, tüm faaliyetlerin bitirildiği ve projenin tamamlandığı aşamadır.

Görüldüğü gibi dış kaynak kullanım süreci ciddi bir çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Çünkü dış kaynak kullanım ihtiyacının ortaya çıkmasından uygulama sonrasında değerlendirmenin yapılmasına kadar geçen süreçte yapılacak değerlendirmeler bu noktada büyük önem taşımaktadır. Aşağıdaki şekilde dış kaynak kullanım süreci görülmektedir:



Şekil 13: Dış Kaynak Kullanım Süreci

Kaynak: Senan Hüseyinzade, Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 72.

2.5.1. Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci

Dış kaynak kullanımının verimli olabilmesi için şüphesiz en önemli nokta bu kararın doğru bir şekilde verilmesidir. Dış kaynak kullanımından istenilen yararı elde etmek için sürecin doğru değerlendirilmesi gerekmekte ve bu açıdan işletmenin yapısının doğru bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Dış kaynak kullanım kararının alınması işletmelerin dış kaynak kullanım ihtiyacının doğası ile başlamaktadır. İşletmeler dış kaynaklardan yararlanmayı daha önceki bölümlerde de belirttiğimiz birçok neden dolayısıyla isteyebilmektedir. Ancak gereksiz bir uygulama işletmelere yarardan çok zarar getireceğinden ilk aşama büyük önem taşımaktadır. Bu açıdan dış kaynak kullanım uygulamasında en önemli amaç olarak görülen en iyi yapılan işe odaklanılması kararının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Dış kaynak kullanım kararı verilirken birçok yönetici maliyet ve yatırımın potansiyel getirilerine odaklanmaktadır. Bu noktada dış kaynak kullanım kararı öncesinde fayda maliyet analizinin yapılması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanım kararı vermeden belirli bir fonksiyonun iç kaynaklarla yerine getirildiğinde ve dış kaynak uygulandığında ne gibi farklılıklar olacağının tespit edilmesi gerekmektedir. Ancak burada unutulmaması gereken bir konu da dış kaynak kullanım kararı verilirken maliyet dışındaki unsurların da göz önüne alınmasıdır.⁸⁸

2.5.2. Dış Kaynak Kullanımı Stratejisinin Belirlenmesi

İşletmeler dış kaynak kullanım kararı vermesi ardından bu kararın doğru bir şekilde analiz edilmesi büyük bir önem kazanmaktadır. Çünkü aksi bir durumda, işletmeler yarardan çok zarar görecektir. Çünkü günümüz şirketlerinin temel olmayan faaliyet kollarını tedarikçilere aktarması geçmişe göre kolay olmakla beraber; her şirketin dış kaynak kullanım gereksinimi olmamaktadır. Dış kaynak kullanım süreci işletmenin dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda dış kaynak kullanımının ilk aşaması, dış kaynak kullanımı kararının verilmesiyle başlamaktadır. Bu kararın verilmesinde stratejik yönetim sürecindeki analizler ve değerlendirmeler etkili olmakta, karar verilirken örgütün genel hedefleriyle de uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Bunun dışında uygulamanın işletmenin yararına olup olmadığını belirlemek için fayda/maliyet analizi de yapılabilmektedir.⁸⁹

⁸⁸ Mehmet Cemil Özden, s. 25.

⁸⁹ Yeter Demir, s. 41.

Dış kaynak kullanımı, tüm işletmeyi uzun bir süre etkileyeceği için üst yönetimin bu konunun üzerinde uzun süre ayrıntı düşünmesi de gerekecektir. Üst yönetim bu konuda bir ihtiyacının olup olmadığını işletmenin hangi faaliyetler için bu stratejiden yararlanacağını ve işletme kültürünün bu strateji uygulamasını destekleyip desteklemeyeceğinin belirlenmesi gerekmektedir. Bunun dışında üst yönetimin kararını piyasa koşulları, yani piyasadaki tedarikçi sayı ve yetenekleri, teknolojik gelişmeler ve piyasanın rekabet ortamı da etkileyebilecektir.⁹⁰ Bu açıdan işletmelerin tedarikçiler açısından en iyi dış kaynağı seçmesinin önemi yadsınmamaktadır. Dış kaynak kullanılan faaliyetlerin standartlaşmış, rutin ve büyük hacimli olan, olağan işlerden ayrılmamış nitelik taşıyan işler olması gerektiği de belirtilmektedir. Bu sayede işletme, önemli bir iş yükünden kurtulacak ve daha verimli çalışmaya odaklanabilecektir.⁹¹

2.5.3. Dış Kaynak Kullanımı ve Değerlendirilmesi

İşletmelerin dış kaynak kararını ve stratejilerini kesin olarak belirlemeleri ardından bunun ne şekilde yürütüleceği gündeme gelmektedir. Bu noktada teklif formunun hazırlanması, muhtemel dış kaynakların belirlemesi, dış kaynakların değerlendirme yönteminin belirlenmesi, tekliflerin değerlendirilmesi ve uygun dış kaynağın seçilmesi aşamaları uygulanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç genel olarak hizmet satın alma süreci olarak da ifade edilebilecektir.

Bu aşamada en önemli nokta işletmenin dış kaynaklardan sağlayacağı hizmetten beklentilerini detaylı bir şekilde ortaya konulabilmesi ve doğru tedarikçiyi seçebilmesini sağlayabilecek şekilde hizmet kapsamını belirlemesidir. Dış kaynak desteği verecek olan tedarikçinin hem teknik, hem idari konularda bilgi birikimine sahip olması ve ayrıca tarafsızlığa çok fazla önem göstermesi de gerekmektedir. Hizmet satın alma sürecinde başlıca diğer alt faaliyetler olarak, hizmet satın alma yönteminin belirlenmesi, tedarikçi araştırması, hizmet satın alma yöntemine bağlı olarak bu talebin tedarikçilere duyurulması, tekliflerin toplanması, dış kaynak kullanım prosedürüne göre tekliflerin değerlendirilmesi, uygun tedarikçinin seçimi, sözleşme görüşmelerinin yapılması ve sözleşmenin imzalanması belirtilebilir.⁹² Şüphesiz bu noktada

⁹⁰ Tanju Özbay, s. 24.

⁹¹ Kubilay Ecerkale, Ahmet Kovancı, s. 69.

⁹² Mehmet Cemil Özden, s. 26.

tedarikçinin doğru bir şekilde seçilmesi çok önemlidir. Çünkü kısa vadede işletmeye düşük maliyetle iş yapma taahhüdü veren tedarikçinin başarısız olması, uzun vadede işletmeye ciddi bir yük oluşturacaktır.

2.5.4. Sözleşme Süreci

İşletmelerin dış kaynak kullanımında uygun tedarikçiyi seçmeleri ardından süreç dış kaynak kullanım sözleşmesinin imzalanması ile son aşamaya gelmektedir. Gerçekte sözleşme imzalanması ile dış kaynak kullanımının en önemli süreci de başlamaktadır. Bu noktada da sürecin başarılı bir şekilde işlemesi için sözleşmenin düzgün biçimde hazırlanması ve uygulama sürecindeki hedefleri de tam olarak yansıtabilmesi gerekmektedir.

Dış kaynak kullanımında sözleşmeler genel olarak belirli özelliklere sahiptir. Buna göre:⁹³

- Uzun süreli dirler.
- Sorumluluklar belirlenmiştir. İşletmenin ve tedarikçi işletmelerin nelerden sorumlu olacağı ayrıntılarıyla yazılıdır.
- Ödeme planları belirlenir, yıllık ve genellikle aylık ödenmelidir.
- İş yükü belirlenir; ilk kapasite, büyüme varsayımları ve değişiklikler saptanır.
- İlişkilerin nasıl yürütüleceği saptanır.

Dış kaynak sözleşmelerinin uzun süreli olmaları için dikkat edilmesi gereken bazı konular da bulunmaktadır. Bu açıdan sözleşmelerde özen gösterilmesi gereken belli başlı konular önem kazanmaktadır. Özbay'a göre bunlar:⁹⁴

- Sözleşmenin her iki taraf için de titiz ve geniş kapsamlı bir şekilde düzenlenmesi gereklidir.
- İleriki dönemlerde sözleşmeye dayalı olarak sorunların yaşanmaması için sözleşmenin şartlarının ve zorunlulukların herkes tarafından kabul edilmesi gerekmektedir.
- Sözleşmenin mümkün olduğunca konu ile ilgili tanımlamaları içermesi gereklidir.

⁹³ Tanju Özbay, s. 30.

⁹⁴ Tanju Özbay, s. 32.

- Sözleşmede yer alacak maliyetler, koşullar ve süre ile ilgili zorunlulukların görüşülmesi
- Sözleşmenin herhangi bir sorun ortaya çıktığında rahat çözüm sağlanabilmesi için esnek olması da gerekmektedir.

Sözleşmenin tüm içeriğinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi, dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde yürütüleceğini garanti etmese de, uygulamada başarının dayandığı temel noktalardan birini de oluşturmaktadır. Bu aynı zamanda tedarikçi firmanın sözleşme bitiminde sözleşmesinin yenilenmesi açısından da iyi bir referans oluşturacaktır.

2.6. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Türkiye Lojistik Derneği'nin yaptığı tanımlamaya göre lojistikte dış kaynak kullanımı, “tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden ardışık olarak en az üç tanesinin uzman lojistik şirketlere yaptırılmasıdır.” Lojistik hizmetlerinin kısmen ya da tamamen başka bir şirkete uzun süreli sözleşmeler vasıtasıyla yaptırılması da lojistik dış kaynak kullanımı olarak belirtilmiştir. Lojistik dış kaynak kullanımı, bir işletmenin daha önce kendisinin yaptığı hizmetleri lojistik firmasından alacağına dair bir anlaşmadır. Diğer bir ifade ile işletmenin lojistik faaliyetleri bu hizmeti sağlayabilecek bir hizmet sunucuya taşeron olarak vermesidir.⁹⁵

Bugünkü anlamıyla lojistik dış kaynak kullanımına ilişkin uygulamalar orta çağa kadar uzanmaktadır. İlk ticari depolama faaliyetleri 14. yüzyılda Venedik'te gerçekleşmiştir. 1930'lu yıllarda Al Capone adlı kaçakçının likör sevkiyatında hizmet tedarikçileri ile risk paylaşımı esasına dayalı dış kaynak kullanımı konu ile ilgili bir başka örnektir. 1950-60'lı yıllarda depolama ve nakliye konusunda dış kaynak kullanımı artmış, 1971 yılında ise Arkansas'ta ilk hava taşımacılığı şirketi kurulmuştur. 1980'li yıllarda ise taşımacılık alanında yapılan düzenlemeler ile yeni taşıma şekilleri ortaya çıkmış ve tüm bu gelişmeler gerçek lojistik ortaklıkların ve müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulmasına zemin oluşturmuştur.⁹⁶

⁹⁵ Serap Çabuk, Fatma Demirci Orel, Gülsün Nakıboğlu, “İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 20, Sayı:2, 2010, s. 255.

⁹⁶ Murat Akyıldız, Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s. 3.

Günümüzde ise lojistik faaliyetler yalnızca eşya ve belgelerin hareketliliği ile sınırlı kalmaktan çıkmış durumdadır. Uluslar arası ticaretin bir alt fonksiyonu olarak gelişmiştir. Yönetim ve organizasyon alanında ortaya çıkan yeni bir teknik olarak lojistik dış kaynak kullanımı, gelişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamak amacıyla 1980’li yıllardan itibaren yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Lojistik dış kaynak kullanımı “şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı kalarak dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi” olarak tanımlanabilmektedir.⁹⁷

Lojistik dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendi temel yetkinliklerine yoğunlaşarak diğer faaliyetlerini organizasyon dışındaki firmalara yaptırarak maliyet avantajı elde etmeyi amaçları ile ortaya çıkmış bir kavramdır. İşletmeler lojistik dış kaynak yolu ile işletmeler maliyet liderliği sağlamak, kendi temel yetkinliklerini kullanabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak, teknolojiye ve değişikliklere kolay uyum sağlamak ve küçülmeyi sağlamayı amaçlamaktadır.⁹⁸

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

Tablo 2: Lojistik Sektöründe Taraflar

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

Kaynak: Göknur Çeralp, *Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009, s. 47.

⁹⁷ Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, “Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 9(2) 2009, s. 594.

⁹⁸ Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, s. 596.

İşletmeler lojistikte ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen şirketlerle çalışmaktadır. Lojistik sektöründe üçüncü parti lojistik ile ilgili çok çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Bu tanımlar aşağıda verilmiştir.⁹⁹

- *Üçüncü parti lojistik, dış kaynaktan yararlanma veya sözleşmeli lojistikle eş anlamlıdır.*
- *Üçüncü parti lojistik, bir şirketin malzeme yönetiminin veya ürün dağıtımının kısmen veya bütünüyle bir başka şirkete verilmesidir.*
- *Üçüncü parti lojistik, bir şirketin lojistik fonksiyonunun kısmen veya tamamen dış kaynağa verilmesidir.*
- *Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı, kendine ait olmayan bir mal veya hizmetin satın alınması işleminin herhangi bir firma tarafından gerçekleştirilmesidir.*
- *Üçüncü parti lojistik hizmetleri, dışsal bir taraf vasıtasıyla çeşitli dağıtım faaliyetlerinin yapılmasıdır.*
- *Üçüncü parti lojistik, bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerinin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Üçüncü taraf aracılığıyla gerçekleştirilen bu faaliyetler, tüm aktiviteleri kapsayabileceği gibi çoğunlukla seçilen belirli aktiviteleri de kapsayabilir.*

Lojistik dış kaynak kullanımında sık kullanılan uygulamalardan biri lojistik stratejik ortaklıktır. Stratejik ortaklık iki veya daha fazla işletmenin yeni bir işletme kurmadan sadece belirli becerilerini birlikte kullanarak önem verdikleri belli amaçları gerçekleştirmek için sözleşmeye dayalı iş birliği yapmasıdır. Lojistik stratejik ortaklık ise lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini sağlayan anlaşmalardır.¹⁰⁰

Amerikan Outsourcing Institute tarafından yapılan geniş bir yelpazede faaliyette bulunan hizmet sektöründeki firmaları kapsayan araştırmada, şirket yöneticilerinin dış kaynak kullandıkları hizmetler ve dış kaynak kullanımını düşündükleri hizmetlerin neler olduğu ele alınmış ve araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir.¹⁰¹

⁹⁹ Şerafettin Sevim, Ali Akdemir, Kemal Vatansever, s. 6.

¹⁰⁰ Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, s. 597.

¹⁰¹ Serhat Kurtuluş, **Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 67.

Lojistik Faaliyetler	Dış Kaynaklanan Hizmetler	Dış Kaynaklanması Düşünülen Hizmetler
Satış ve Pazarlama	Doğrudan posta (Kargo)	Rezervasyon ve satış işlemleri
	Reklam	Dış Satış
	Telemarketing	
Dağıtım	Nakliye Denetimi	Depoculuk
	Danışmanlık ve eğitim	Dağıtım ve lojistik
	Nakliye Komisyonculuğu	Bilgi Sistemleri
	Leasing	Operasyonlar
Taşımacılık	Araç filosu yönetimi	Araç filosu yönetimi
	Araç filosu operasyonları	Araç filosu operasyonları
	Filo bakımı	Filo Bakımı

Şekil 14: Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Kaynak: Serhat Kurtuluş, **Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 68.

İşletmeler için lojistik dış kaynak uygulamaları katlanmak zorunda kaldıkları zorunlu maliyetlerin ötesinde bir rekabet unsurudur. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde lojistik maliyetler ciddi yer tutmaktadır. Lojistik maliyetlerin düşürülmesi, işletmeleri rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirecektir. Lojistik dış kaynak kullanımının amaçları maliyetlerin düşürülmesi, stokların azaltılması, hizmet kalitesinin artırılması ve firma esnekliğinin artırılmasıdır. Bu bağlamda lojistik dış kaynak kullanımı işletmelerin yaşam döngülerinde büyük önem taşımaktadır.¹⁰²

2.6.1. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımına Karar Verme Süreci

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

¹⁰² Füsun Ülengin, Emel Akta, “Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi” UTA Lojistik Dergisi, Yıl:9, Ağustos 2003, s. 44.

Lojistik dış kaynak kullanımı kararını etkileyen iç çevre faktörleri şunlardır:¹⁰³

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

Lojistik dış kaynak kullanımına karar verme sürecini etkileyen dış çevre faktörleri ise şunlardır:¹⁰⁴

- Yasal düzenlemeler,
- Tedarikçi
- Belirsizlikler,
- İşlem sıklığı,
- Aktiflerin özgünlüğü,
- Rekabet,
- Üretim teknolojisi,
- Bilgi teknolojisi,

¹⁰³ Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, s. 597-598.

¹⁰⁴ Meltem Onay, Hatice Sibel Kara, s. 598.

- Hizmetin kalitesi,
- Maliyet avantajı

2.6.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Birçok çalışmada lojistik dış kaynak kullanımının işletmelere avantaj sağlayacağına ilişkin bulgulara erişilmiştir. Bu araştırmalarda lojistik dış kaynak kullanımı ile işletmenin ana faaliyet konusunda yetkinliğe erişebileceği ve odaklanabileceği, daha iyi ürünler üretebileceği, esnekliğini arttırabileceği ortaya konulmuştur. Böylece işletme kendi lojistik süreçlerini basitleştirme ve bürokrasiyi, hasar maliyetlerini, yeniden teslimatları, tedarik zamanı risklerini azaltarak müşteri memnuniyetini arttıracaktır. Ayrıca nakliye ekipmanı ve depo çalışanı gibi lojistik personellere de ihtiyaç duymayacağından maliyetlerini azaltmış olacaktır. Bunun yanı sıra dağıtımla ilgili yapılan yatırımlar ve faaliyet giderleri azalacak ve işletme yönetsel açıdan kendi asıl faaliyet konusuna daha fazla zaman ayıracaktır.¹⁰⁵

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının en belirgin faydası, işletmenin kendi faaliyet konusunda uzmanlaşmasını sağlaması ve maliyetlerin azaltılmasıdır. Günümüz koşulları, işletmeler ile lojistik sağlayıcı firmaların koordine bir şekilde çalışmasını gerektirmektedir. Birbiri ile uyumlu bir şekilde çalışması gereken işletmeler ve lojistik hizmet sağlayıcılar, bu yapıyı oluşturabilmek için ciddi maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile finansman ve sorumluluk dahil her konu lojistik dış kaynak sağlayıcısına devredilmektedir. Böylece lojistik dış kaynak hizmeti alan firma, zamanını ve kaynaklarını ana uzmanlık konusuna yönlendirebilmektedir. Önemli olan bir diğer faydası ise dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar, birden çok firmanın siparişlerini birleştirerek maliyetleri azaltmak mümkün olmaktadır.¹⁰⁶

Firmalar, lojistik dış kaynak sağlayıcılar ile;

- Maliyetleri azaltmak,
- Operasyonel kaliteyi arttırmak,
- Lojistik yetenekleri optimal düzeye ulaştırmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak için daha esnek yapıya kavuşmak,

¹⁰⁵ Serap Çabuk, Fatma Demirci Orel, Gülsün Nakıboğlu, s. 256.

¹⁰⁶ Baki Birdoğan, *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*, 1. Baskı, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004, s. 28.

- Rakipler ile aynı seviyeye gelmek ve hatta geçmek,
- Satışları arttırmak, ana faaliyet konusuna yoğunlaşmak,
- Sermaye bağlamaktan kaçınmak,
- Piyasa beklentilerine karşı çevikliği elde etmek,
- Operasyonel faaliyetlerin yanı sıra stratejik çözümler üretmek ve stratejik ortak kazanmak,
- Talep dalgalanmalarını karşılamak,
- Yeterli düzeyde bilgi ve iletişim teknolojisine sahip olmak,
- Sabit maliyetleri değişken maliyetler ile ikame etmek ve
- Operasyonel kabiliyeti arttırmak amacıyla işbirliği yoluna gitmektedir.¹⁰⁷

Lojistik hizmeti dışarıdan temin etmenin en belirgin dezavantajları şunlardır:¹⁰⁸

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

¹⁰⁷ Metin Çancı, Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2003, s. 45.

¹⁰⁸ Serap Çabuk, Fatma Demirci Orel, Gülsün Nakıboğlu, s. 256-257.

Aşağıdaki şekilde lojistik sektöründe dış kaynaklama ve dış kaynaklamamanın nedenleri görülmektedir.

Tablo 3: Lojistik Sektöründe Dış Kaynaklama ve Dış Kaynaklamamanın Nedenleri

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

Kaynak: Serhat Kurtuluş, **Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 59.

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı sanıldığı gibi tamamen risksiz bir konu değildir. Dış kaynak kullanımı nedeniyle firmalar birtakım riskler de üstlenmektedirler. Bu riskler şunlardır:¹⁰⁹

- **Stratejik Risk:** Kendi lojistik operasyonlarını kendisi karşılayan firmaların sektörde elde etmiş olabileceği rekabet avantajları ve faydalar, dış kaynak kullanımı yoluna gidildiğinde tehdit altına girebilmektedir. Dış kaynağa bağımlılık, lojistik operasyonlar üzerindeki denetimini kaybetmesine neden olabilir ve hatta faaliyetlerinin gizliliği de tehlike altına girebilir.
- **Ticari Risk:** Lojistik dış kaynak hizmeti veren firmaların sektöründeki ve piyasadaki itibarı, hizmeti alan firmayı da yakından ilgilendirmektedir. Hizmeti veren firmanın sektörde olumsuz bir imajının olması, hizmeti alan firmayı da töhmet altında bırakabilmekte ve risk taşımaktadır.
- **Yönetim Riski:** Dış kaynak kullanan firmaların, dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetlerdeki hizmet kalitesi ve elde ettiği maliyet faydalarının her iki firma için de ölçülebilir ve denetlenebilir olması gereklidir. Ancak dış kaynak kullanan firmaların bu faaliyetler üzerinde mutlak yönetimi ve denetimi kaybetmesi, kendisi açısından risk teşkil etmektedir.

2.6.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Karşılaşılan Sorunlar

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının yararlarının bulunduğu genel kabul görmüş bir yargı olmakla birlikte iki işletmenin birbirini tanıma, yönetme ve yönlendirmede yetersizliklerinin olması birtakım problemleri beraberinde getirebilmektedir. Dış kaynak kullanacak olan işletmeler, hizmet alacakları işletmeleri belirlerken öncelikle kendi beklentilerini göz önüne alması gerekmektedir. Kendi beklentilerini aşacak olan bir lojistik dış kaynak sağlayıcısı ile çalışmaları durumunda problem olması kaçınılmazdır. Bu problemler bazen işletmelerden, bazen de hizmet sunan lojistik dış kaynaklardan kaynaklanabilmektedir. İşletmelerin lojistik dış kaynak sağlayıcıları ile genel olarak yaşadığı problemler şunlardır:¹¹⁰

¹⁰⁹ Metin Çancı, Murat Erdal, s. 46-47.

¹¹⁰ Emine Koban, Hilal Keser Yıldırım, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s. 55.

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

İşletmeler, dış kaynak araştırmaları, uygulamaları ve kullanımı esnasında bazı çekinceler yaşayabilmektedir. Bunlar:¹¹¹

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

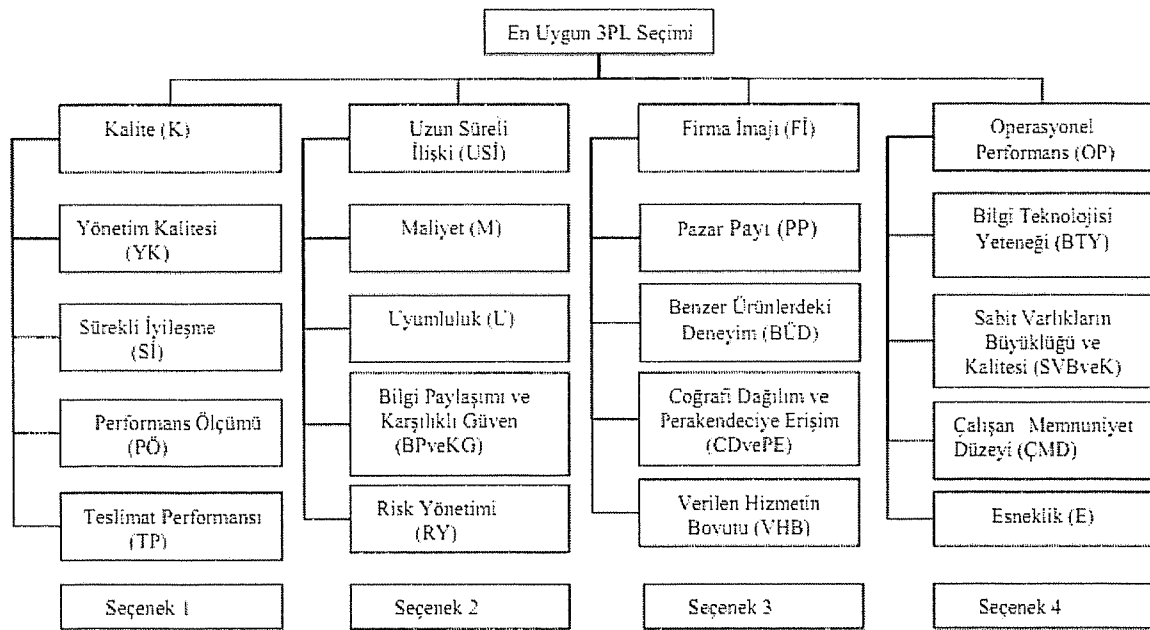
gibi nedenlerle dış kaynak kullanımından çekinebilmektedirler. Ayrıca organizasyonel desteğin ve yönetsel bilginin olmaması, tedarikçinin hassas bilgileri sızdırmak gibi etik dışı davranışlarda bulunabileceği şüphesi, çalışanların morallerinin düşmesi ve işletmelerin tedarikçilere çok fazla bağımlı olmasının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

¹¹¹ Emine Koban, Hilal Keser Yıldırım, s. 56.

2.6.4. Lojistik Dış Kaynağın Seçimi

Günümüzün yoğun ve sert rekabet koşulları altında işletmeler her geçen gün daha fazla şekilde geleneksel olarak organizasyon içinde yapılan lojistik faaliyetlerin bir kısmını ya da tamamını dış kaynaklar yolu ile gerçekleştirmeyi seçmektedir. İşletmeler, küresel rekabette üstünlük elde etmek için lojistik faaliyetlerinde iyileştirmeler yaparak maliyetleri düşürmek, daha esnek bir yapıya kavuşmak ve esas faaliyet alanına yoğunlaşmak zorundadır. Bu ve bunun gibi nedenlerle birçok firma kendi örgüt kültürüne uygun düşen bir lojistik dış kaynak tedarikçisi ile uzun süreli stratejik ortaklıklar kurmak istemektedir. Ancak bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için doğru lojistik tedarikçinin seçilmesi büyük önem taşımaktadır.¹¹²

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



Şekil 15: Lojistik Dış Kaynak Seçimi

Kaynak: Aşır Özbek, Tamer Eren, “Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi, *International Journal of Engineering Research and Development*, Vol: 4, No: 2, June 2012, s. 49.

¹¹² Aşır Özbek, Tamer Eren, “Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi” *International Journal of Engineering Research and Development*, Vol:4, No:2, June 2012, s. 46.

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

2.6.5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı Süreci

Lojistik dış kaynak kullanımı süreci kısaca lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlamak ile başlamaktadır. İhtiyaç tanımlandıktan sonra alternatiflerin belirlenmesi aşamasına geçilmektedir. Daha sonra farklı alternatif lojistik hizmet sağlayıcıları arasından değerlendirmeler yapılarak en uygun olanı seçilmektedir. Sonrasında ise lojistik hizmet uygulanmakta ve sürekli olarak değerlendirilmektedir. Aşağıdaki şekilde lojistik dış kaynak kullanım süreci görülmektedir.

Adım 1: Lojistikte Dış Kaynak İhtiyacını Tanımlamak Problemler ve fırsatlar tanımlanmalı Üst yönetimin onayı alınmalı Satın alma takımı oluşturulmalı 3PL seçiminin amacı tüm çalışanlara iletilmeli
Adım 2: Fizibil Alternatifler Geliştirmek İşletme içi uzman, bilgili ve deneyimli kişiler kullanmak İşletme dışından uzmandan yararlanmak ve/veya lojistik hizmet sağlayıcıların görüşünü almak
Adım 3: Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Değerlendirmek ve Seçmek Olası lojistik hizmet sağlayıcıları tanımlamak ve kriterler geliştirmek Gerekli dataları elde etmek
Adım 4: Hizmeti Uygulamak Geçiş planı geliştirmek Değişimi desteklemek için eğitim desteği almak Uygulamayı aşama aşama devreye sokmak
Adım 5: Sürekli Hizmet Değerlendirmesi Yapmak Objektif değerlendirme yapmak Performansı izlemek / sürekli gelişim İlişkileri geliştirmek

Şekil 16: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Süreci

Kaynak: Baki Birdoğan, Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, 1. Baskı, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004,

s. 98.

2.6.6. Dünya’da Lojistik Dış Kaynak Kullanımı

Dünya pazarları, üçüncü parti lojistik tedarikçiler (3PL) konusunda sürekli olarak gelişim göstermektedir. Sadece hizmeti veren 3PL değil aynı zamanda hizmet alan firmalar da kendi becerilerini arttırmak için çabalar olmuştur. Üçüncü parti lojistik tedarikçiler, operasyonel performans, maliyet yönetimi ve hizmet dağıtımı alanında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Müşterilerin tedarikçiler ile olan ilişkileri memnuniyet verici iken, tedarikçiler de her geçen gün tedarik zincirine katma değer yaratan kurumsal yönetim, bilgi teknolojisi, ilişki süreci, bütünleşik hizmet, küresel teknoloji ve dağıtım çözümleri gibi konular üzerinde yoğunlaşarak müşterilerine daha iyi hizmet verebilme çabası içine girmişlerdir.¹¹³

Aşağıdaki tabloda lojistik dış kaynak kullanımına konu olan lojistik fonksiyonlar görülmektedir. Tablodan da görüldüğü üzere Kuzey Amerika’da ve Batı Avrupa’da en çok işletme dışı nakliyat, depolama ve işletme içi nakliyat alanlarında dış kaynak kullanımı yoluna gidilmektedir.

¹¹³ Murat Akyıldız, s. 4.

Tablo 4: Dış Kaynak Kullanımına Konu Olan Lojistik Fonksiyonlar

Lojistik faaliyetler	K.AMERİKA (%)	B. AVRUPA (%)
İşletme dışı nakliyat	68	86
Depolama	65	70
İşletme içi nakliyat	52	70
Navlun Ücretleri denetimi / Ödenmesi	48	11
Gümrük Acentelisi	44	33
Taşıma Komisyonculuğu	43	41
Gümrük çıkış işlemleri	41	33
Çapraz havuzlama	31	41
Yüklemelerin Birleştirilmesi / Dağıtımı	30	41
Seçilmiş üretim faaliyetleri	24	11
Ürün markalama / etiketleme	24	37
Danışmanlık Hizmetleri	24	19
Siparişin verine getirilmesi	23	7
Ürün iadeleri ve onarımı	17	22
Bilgi teknolojisi	17	19
Tedarik	15	19
Stok Yönelimi	12	22
Ürün Montaj/Kurma	11	15
Filo Yönetimi	11	11
Müşteri hizmetleri	4	0
Sipariş alma işleme	2	15

Kaynak: Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”,
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s. 5.

2.7. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DİŞ KAYNAK KULLANIMININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

Lojistik faaliyetler, özü gereği bir hizmettir. Dolayısıyla lojistik faaliyetlerde de hizmet kalitesinden bahsetmek mümkündür. Lojistik alanında da müşteriye sunulan hizmetin kalitesini ve bu kalitenin müşteriler tarafından algılanmasını ölçmek mümkün ve gereklidir. Tüm hizmet sektöründe olduğu gibi lojistik sektöründe de tüketiciye hizmet, dolayısıyla performans sunulmaktadır. Hizmetlerin ve performansın soyut kavram olması nedeniyle müşterilerin hizmet kalitesi algıları kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Hizmet kalitesi algısı, müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri ile hizmeti aldıktan sonra gerçekleşen

durum arasındaki farkla ölçülebilmektedir. Bu noktada eğer müşterilerin beklentileri karşılanmışsa memnuniyet, karşılanmamışsa memnuniyetsizlik ortaya çıkacaktır.

Lojistikte hizmet kalitesinin algılanması, diğer hizmetlere göre görece daha kolaydır. Bunun nedeni lojistik performans kriterlerinin zaman, mekan ya da taşınan ürünün güvenliği gibi algılanabilir ve görülebilir unsurlara bağlı olmasıdır. Ayrıca lojistik hizmet sağlayan firmaların müşteri ilişkileri, işletme ve müşteri arasındaki bilgi alışverişi, şirketin çözüm üretme yeteneği gibi unsurlar da işin içine girmektedir.

Tüm sektörlerde olduğu gibi hizmet kalitesinin belirleyicilerinden biri müşteri şikayetleri ve bu şikayetlerin dikkate alınma derecesidir. Müşteri şikayetlerinin etkin bir şekilde yönetimi müşterileri elde tutmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Müşteri odaklılık ile müşteri memnuniyeti sağlamak maliyetli olsa da firmaların hedeflerine ulaşmasının yolu müşteri tatmininin sağlanmasından geçmektedir. Bu nedenle lojistik sektöründe de hizmet kalitesi ve müşteri odaklılık rekabette öne geçmek açısından önem taşımaktadır.

Lojistik sistemin kalitesi ile hizmet kalitesi paralellik göstermektedir. Müşteri hizmetleri stratejisi, genellikle stratejik konumlandırma sürecinin bir bölümü olarak değer yaratımı amacıyla seçilmektedir. İleri düzey müşteri memnuniyeti sağlanması, olumlu bir imaj, müşteri bağlılığı ve müşterilere yüksek değer sağlamak ile mümkündür. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında lojistik açıdan gereken unsurlar ise hizmet kalitesi, teslim zamanı, teslimatın güvenilirliği, maliyet, esneklik ve yenilikçiliktir.¹¹⁴

Günümüz ağır rekabet koşulları, firmaların pazar paylarını korumak ve arttırmak için sundukları hizmette en yüksek kaliteyi yakalamayı önkoşul haline getirmiştir. Dolayısıyla firmalar rekabet savaşı içerisinde rakiplerinden bir adım önde olmak için sürekli çaba sarf etmek zorunda kalmaktadırlar. Lojistik, pazarlama bileşenin bir fonksiyonu olarak firmaların ihtiyaçlarının giderilmesinde anahtar rolü üstlenmektedir. Firmaların lojistiği rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur olarak görmesi ile lojistik hizmet performansının kalitesi müşteri memnuniyeti yaratmanın anahtarı konumuna ulaşmıştır.¹¹⁵

¹¹⁴ Aydın Kayabaşı, Elektronik (Online) Alışverişte Lojistik Faaliyetlere Yönelik Müşteri Şikayetlerinin Analizi ve Bir Alan Araştırması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 2, 2010, s. 27.

¹¹⁵ Şerafettin Sevim, Ali Akdemir, Kemal Vatansever, s. 11-12.

Firmalar, ağır rekabet koşulları altında hizmet kalitesini arttırmak amacıyla dış kaynak kullanımı yoluna gidebilmektedirler. Müşteri memnuniyetinin yaratılmasında önemli unsurlar olan tedarik süresi, teslimat süresi, teslimatın güvenliği gibi konular dış kaynak kullanımı yolu ile yerine getirildiğinde her ne kadar maliyet yaratsa da müşteri memnuniyeti yaratma anlamında anahtar rol üstlenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine olan etkisi araştırılacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ HİZMET KALİTESİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde, lojistik sektörde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmektedir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın temel amacı, lojistik sektörde dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisinin belirlenmesidir. Bu ana amacın yanı sıra lojistik sektörde dış kaynak kullanım nedenleri, kullanmama nedenleri ve lojistik sektörde dış kaynak kullanımı kararının alınmasında etkili olan faktörlerin belirlenmesi de araştırmanın yan amaçlarıdır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Dış kaynak kullanım süresi arttıkça hizmet kalitesi artmaktadır.

H2: Dış kaynak kullanım maliyeti arttıkça hizmet kalitesi artmaktadır.

3.3. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan lojistik sektörü yöneticilerinin anketteki soru ve ifadelere nesnel olarak yanıt verdikleri ve anket formunun araştırmanın amacına ve hipotezlerine uygun olarak hazırlandığı varsayılmıştır.

3.4. YÖNTEM

Bu çalışmada öncelikle konu ile ilgili kavramlar ve kuramlar için bilgiler derlenmiştir. Sonrasında İstanbul il sınırları içerisindeki lojistik firmalarının dış kaynak kullanımına ilişkin görüşleri Ek 1’de verilen anket kullanılarak derlenmiştir.

Ankete katılan lojistik firma yöneticilerinin ve firmanın özelliklerinin öncelikle dağılımları frekanslara göre betimlenmiştir. Sonrasında verilere uygun istatistiki testler SPSS for Windows v20.0 paket programı kullanılarak Bölüm 3.2.'de verilen hipotezler test edilmiştir.

Araştırma 5 farklı lojistik firmasının 115 çalışanına anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma amacıyla 3'ü yöneticinin demografik özellikleri, 3'ü firmanın özellikleri, 5'i dış kaynak kullanımına yönelik çoktan seçmeli, 10'u dış kaynak kullanma nedenlerine, 8'i dış kaynak kullanmama nedenlerine, 13'ü lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı kararı alınmasına neden olan faktörlere yönelik 5'li Likert Ölçeğinde katılım belirtir ifadeler, 10'u lojistik dış kaynak kullanım düzeyinin belirlenmesine yönelik çoktan seçmeli ifadeler ve 14'ü dış kaynak kullanımı sonrası hizmet kalitesi ölçümüne yönelik 5'li Likert Ölçeğinde katılım belirtir ifadeler olmak üzere toplam 64 soru ve ifadeden oluşan anket formu oluşturulmuştur. Araştırma bu anket formu ile toplanan veriler ile sınırlıdır.

3.5. ALAN ARAŞTIRMASI BULGULARI

Bu bölümde araştırmanın hipotezleri doğrultusunda İstanbul ilinde faaliyet gösteren lojistik firma yöneticilerine uygulanan anketlerden elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri sonucunda elde edilen bulgu ve yorumlara verilmektedir. Bulgular bölümünde öncelikle frekans analizleri, sonrasında ise istatistiksel analizlere geçilmiştir. Verilerin analizinde SPSS paket programı kullanılmıştır.

3.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların yüzde 65,2'si erkek, yüzde 34,8'i kadındır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
ERKEK	75	65,2
KADIN	40	34,8
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılanların yüzde 53'ü lisans mezunudur. Yüzde 24,3'lük kesim ise yüksek lisans ve üzeri eğitim seviyesine sahiptir.

Tablo 6: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	2	1,7
Lise	24	20,9
Lisans	61	53,0
Yüksek Lisans ve Üzeri	28	24,3
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılanların yüzde 35,7'si bölüm müdürüdür. Yüzde 22,6'sı ise bölüm müdür yardımcısıdır.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Unvanlarına Göre Dağılımı

Unvan	Frekans	Yüzde
İŞLETME SAHİBİ	19	16,5
GENEL MÜDÜR	12	10,4
GENEL MÜDÜR YRD	17	14,8
BÖLÜM MD.	41	35,7
BÖLÜM MD. YRD.	26	22,6
Toplam	115	100,0

3.5.2. Firmanın Özellikleri

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 57,4'ü uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Yüzde 23,5'i yerel, yüzde 19,1'i ise ulusal düzeyde faaliyet göstermektedir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Firmaların Faaliyet Düzeyine Göre Dağılımı

Firma Faaliyet Düzeyi	Frekans	Yüzde
Yerel	27	23,5
Ulusal	22	19,1
Uluslararası	66	57,4
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 41,7'si sektörde 25 yıldan fazla deneyime sahiptir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Firmaların Sektördeki Faaliyet Süresine Göre Dağılımı

Firmanın Sektördeki Faaliyet Süresi	Frekans	Yüzde
1-5 Yıl	15	13,0
6-10 Yıl	23	20,0
11-15 Yıl	12	10,4
16-20 Yıl	8	7,0
21-25 Yıl	9	7,8
25 Yıl Üzeri	48	41,7
Toplam	115	100,0

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 38,3'ünde 2500'den fazla çalışan bulunmaktadır. Yüzde 28,7'sinde ise 100'ün altında çalışan bulunmaktadır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Firmaların Ortalama Çalışan Sayısı

Firmanın Ortalama Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
0-99	33	28,7
100-249	16	13,9
250-499	7	6,1
500-999	5	4,3
1000-2499	10	8,7
2500 ve Üzeri	44	38,3
Total	115	100,0

3.5.3. Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

Araştırmaya katılan firmaların tamamı faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır. Katılımcı firmaların yüzde 33,9'u 10 yıldan fazla, yüzde 32,2'si ise 1 ila 5 yıldır dış kaynak kullanmaktadır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Kullanım Sürelerine Göre Dağılımı

Ne Kadar Zamandır Dış Kaynak Kullanmaktasınız?	Frekans	Yüzde
1 Yıldan Az	11	9,6
1-5 Yıl	37	32,2
6-10 Yıl	28	24,3
10 Yıldan Fazla	39	33,9
Total	115	100,0

Araştırmaya katılan firmalar en çok taşıma faaliyetleri için dış kaynak kullanmaktadır.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Firmaların En Çok Dış Kaynak Kullandığı Faaliyetlere Göre Dağılımı

En Çok Hangi Faaliyette Dış Kaynak Kullanmaktasınız?	Frekans	Yüzde
Sipariş İşlem	4	3,5
Taşıma	60	52,2
Depolama	24	20,9
Elleçleme	8	7,0
Ambalajlama	4	3,5
Müşteri Hizmetleri	10	8,7
Lojistik Bilgi Sistemleri	5	4,3
Total	115	100,0

Araştırmaya katılan firmalar, dış kaynak kullanımına karar verirken en çok finans departmanı ile işbirliği yapmaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Firmaların İşbirliği Yaptığı Bölümlere Göre Dağılımı

Dış Kaynak Kullanımı için Hangi Birimlerle İşbirliği Yapıyorsunuz?	Frekans	Yüzde
ÜRETİM	29	25,2
PAZARLAMA	25	21,7
FİNANS	49	42,6
SATIŞ	6	5,2
İNSAN KAYNAKLARI	6	5,2
Total	115	100,0

Araştırmaya katılan firmaların yüzde 40'ının lojistik dış kaynak kullanımı maliyetleri tüm maliyetlerinin yüzde 11 ila 30'una tekabül etmektedir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Firmaların Dış Kaynak Maliyetlerinin Toplam Maliyetlerine Oranına Göre Dağılımı

Dış Kaynaklama Maliyeti Toplam Maliyetinizin Yüzde Kaçını Oluşturmaktadır?	Frekans	Yüzde
%0-10	23	20,0
%11-30	46	40,0
%31-50	28	24,3
%51-70	10	8,7
%71-90	4	3,5
%91-100	4	3,5
Toplam	115	100,0

3.5.4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik değeri, tekrar tekrar yapılan ölçümlerde aynı sonuca ulaşılma derecesinin bir göstergesidir. Bu nedenle anket soruları, güvenilirlik analizine tabi tutulmaktadır. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alfa katsayısından yararlanılmaktadır. İlgili katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve 1'e yaklaştıkça anketin güvenilirliği artar. Katsayının 0,70'in üzerinde olduğu durumlarda anketin güvenilir bir anket olduğu yorumu yapılmaktadır.¹¹⁶ Ayrıca anket formu soru bazında irdelenerek herhangi bir ifadenin çıkarılmasının ilgili katsayıyı yükseltip yükseltmediği incelenmektedir. Bu bölümde dış kaynak kullanma, kullanmama ve kullanım kararına etki eden faktörlere yönelik olarak gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin sonuçlarına değinilecektir.

3.5.4.1. Dış Kaynak Kullanım Nedenlerine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dış kaynak kullanım nedenlerine yönelik güvenilirlik katsayısı 0,848 olarak bulunmuş, ilgili katsayı anketin güvenilir olduğunu belirtse de, soru bazında irdeleme sonucunda 1-2-4 ve 5. ifadelerin anket formundan çıkarılmasının güvenilirlik katsayısını 0,880'e yükselttiği görülmüştür. Diğer ifadelerin çıkartılmasının ilgili katsayıyı yükseltmediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle analizlere ilgili ifadeler çıkarılarak devam edilmiştir.

Tablo 15: Dış Kaynak Kullanım Nedenleri - Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	N
,880	6

¹¹⁶ Necmettin Cihangiroğlu ve Arkadaşları, "Kararlara Katılım ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi: Doktorlar Üzerinde Bir Araştırma" III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildirileri Kitabı, Ankara, 2011, s. 85.

Tablo 16: Dış Kaynak Kullanma Nedenleri - Güvenilirlik Analizi

	İfade Çıkarılınca Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarılınca Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	İfade Çıkarılınca Cronbach Alfa
Hız Kazanma ve Esneklik	19,59	13,332	,658	,865
Rekabet Avantajı Sağlamak	19,49	13,919	,688	,860
Kaliteyi Arttırmak	19,60	13,067	,673	,862
Verimliliği Arttırmak	19,50	13,954	,718	,856
Riski Azaltmak	19,67	13,241	,700	,857
Temel Yeteneklere Odaklanmak	19,54	13,058	,709	,856

3.5.4.2. Dış Kaynak Kullanmama Nedenlerine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dış kaynak kullanmama nedenlerine yönelik güvenilirlik katsayısı 0,891 olarak bulunmuş, ilgili katsayı anketin güvenilir olduğunu belirtse de, soru bazında irdeleme sonucunda 1-2 ve 3. ifadelerin anket formundan çıkarılmasının güvenilirlik katsayısını 0,901'e yükselttiği görülmüştür. Diğer ifadelerin çıkartılmasının ilgili katsayıyı yükseltmediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle analizlere ilgili ifadeler çıkarılarak devam edilmiştir.

Tablo 17: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri - Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	N
,901	5

Tablo 18: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri - Güvenilirlik Analizi

	İfade Çıkarılınca Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarılınca Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	İfade Çıkarılınca Cronbach Alfa
Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi	13,63	18,236	,720	,887
İşletmenin Yeteneklerini kaybetmesi	13,49	19,147	,705	,890
Dış kaynağa bağımlı kalınması	13,50	18,796	,722	,886
Kalitenin Düşmesi	13,58	17,245	,852	,857
Maliyetlerin Azalması	13,63	18,008	,774	,875

3.5.4.3. Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörlere Yönelik Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda dış kaynak kullanımına etki eden faktörlere yönelik güvenilirlik katsayısı 0,886 olarak bulunmuş, ilgili katsayı anketin güvenilir olduğunu belirtse de, soru bazında irdeleme sonucunda 12. ifadenin anket formundan çıkarılmasının güvenilirlik katsayısını 0,887'ye yükselttiği görülmüştür. Diğer ifadelerin çıkartılmasının ilgili katsayıyı yükseltmediği ortaya konulmuştur. Bu nedenle analizlere ilgili ifade çıkarılarak devam edilmiştir.

Tablo 19: Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler - Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	N
,887	12

Tablo 20: Dış Kaynak Kullanma Kararına Etki Eden Faktörler - Güvenilirlik Analizi

	İfade Çıkarılınca Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarılınca Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	İfade Çıkarılınca Cronbach Alfa
İşin Daha Düşük Maliyetle Yapılması	40,73	48,550	,611	,877
Maliyetlerin Önceden Bilinebilmesi	40,81	48,332	,664	,874
Sabit Maliyetlerin Değişkene Dönüşmesi	41,15	48,636	,481	,884
Firmanın Asıl Uzmanlık Alanına Odaklanma Tercihi	40,83	49,455	,538	,880
Lojistik İçin Katlanılacak Alt Yapı Maliyetlerini Azaltması	40,91	47,712	,496	,884
Müşteri Memnuniyetini Arttırması	41,12	48,582	,516	,882
Yasal Düzenlemelerin Varlığı	41,34	46,559	,671	,873
İşlem Sayılarının Fazla Oluşu	41,08	50,003	,514	,882
Rekabetin Yoğun Olması	41,10	45,210	,747	,868
Talep Belirsizliğinin Olması	41,06	47,409	,683	,873
Tedarikçilerin Rekabet Düzeyinde Kaliteli Hizmet Sunmaları	41,04	48,288	,578	,878
Eğitim Maliyetlerini Azaltması	41,34	47,121	,625	,876

3.5.4.4. Hizmet Kalitesi Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda hizmet kalitesine yönelik güvenilirlik katsayısı 0,832 olarak bulunmuş, ilgili katsayı anketin güvenilir olduğunu belirtmiştir. Ayrıca hiçbir ifadenin çıkarılmasının güvenilirlik katsayısını arttırmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 21: Hizmet Kalitesine Yönelik Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alfa	N
,832	14

Tablo 22: Hizmet Kalitesine Yönelik Güvenilirlik Analizi

	İfade Çıkarılınca Ölçek Ortalaması	İfade Çıkarılınca Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Toplam Korelasyon	İfade Çıkarılınca Cronbach Alfa
Modern görünümlü araç ve gereçlere sahibiz.	50,34	50,682	0,443	0,823
Görsel olarak çekici ve cazip tesislere sahibiz.	50,42	50,315	0,501	0,82
Daha düzenli ve sık görünen çalışanlara sahibiz.	50,69	49,392	0,434	0,824
Hizmet üretiminde kullandığımız materyaller çekicidir.	50,35	50,176	0,531	0,818
Tüm çalışanlarımız ve yöneticilerimiz verdikleri sözü zamanında ve ne pahasına olursa olsun yerine getirirler.	50,37	47,991	0,515	0,818
Müşterilerimize hizmeti tam olarak ne zaman sunabileceğimizi söyleyebiliyoruz.	50,43	50,633	0,36	0,829
Tüm yöneticilerimiz çalışanlarımızın sorunlarını halletmede içten bir şekilde ilgi gösterirler.	50,55	48,846	0,442	0,823
Eğitim hizmetini tam ve zamanında verebilmekteyiz.	50,43	50,95	0,377	0,827
Tüm kayıtlar hatasız ve düzenli bir şekilde tutulmaktadır.	50,53	48,304	0,498	0,819
Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerinin gelişmesi için daha fazla çaba sarf etmekteyiz.	50,53	50,514	0,438	0,823
Çalışanlarımızın soru, öneri ve isteklerine istekli bir şekilde cevap verebiliyoruz.	50,61	50,521	0,427	0,824
Müşterilerimize daha fazla güven verebiliyoruz.	50,51	49,971	0,476	0,821
Müşterilerimiz bilgi öğrenme, sorunlarını halletme ve benzeri konularda kendilerini daha güvende hissetmektedirler.	50,47	47,093	0,58	0,813
Müşterilerimiz ile birebir ilgilenebiliyoruz.	50,75	48,91	0,507	0,818

3.5.5. Frekans Analizleri

Bu bölümde lojistik dış kaynak kullanım nedenleri, kullanmama nedenleri, kullanım düzeyi ve kullanım kararına etki eden faktörlerin dağılımları incelenecektir.

3.5.5.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Araştırmaya katılanlar, genel olarak tüm dış kaynak kullanım nedenlerine olumlu yaklaşmıştır. Ancak en çok rekabet avantajı sağlamak, verimliliği arttırmak ve temel yeteneklere odaklanmak amacıyla dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 23: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Nedenleri (Yüzde)

Lojistik dış kaynak kullanım nedenleri	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	St. Sapma
Hız kazanma ve esneklik	,9	11,3	13,0	47,8	27,0	3,89	,962
Rekabet avantajı sağlamak	,0	6,1	16,5	49,6	27,8	3,99	,832
Kaliteyi arttırmak	2,6	8,7	13,9	47,8	27,0	3,88	,992
Verimliliği arttırmak	,0	5,2	17,4	52,2	25,2	3,97	,800
Riski azaltmak	3,5	5,2	18,3	53,0	20,0	3,81	,936
Temel yeteneklere odaklanmak	1,7	8,7	12,2	48,7	28,7	3,94	,958

3.5.5.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Araştırmaya katılanlar genel olarak lojistik dış kaynak kullanmama nedenlerinin tamamını kendi işletmeleri için de dış kaynak kullanmama nedeni olarak gördüklerini belirtmiştir. Ancak en çok görüş bildirilen dış kaynak kullanmama nedeni işletmenin yeteneklerini kaybetmesidir. Buna karşılık en kararsız kaldıkları neden maliyetlerin azalmamasıdır

Tablo 24: Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri (Yüzde)

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Ortalama	St. Sapma
Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi	13,9	7,8	32,2	23,5	22,6	3,33	1,296
İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi	1,7	24,3	27,0	19,1	27,8	3,47	1,187
Dış kaynağa bağımlı kalınması	5,2	17,4	32,2	17,4	27,8	3,45	1,216
Kalitenin düşmesi	9,6	14,8	29,6	20,9	25,2	3,37	1,274
Maliyetlerin azalmaması	9,6	14,8	33,0	18,3	24,3	3,33	1,262

3.5.5.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Araştırmaya katılan firmalar, en çok gümrükleme faaliyetlerini tamamen dış kaynaktan karşılamaktadır. Dış kaynağın daha fazla olduğu ancak öz kaynakların da kullanıldığı faaliyetler taşıma ve paketlemedir. Öz kaynağın daha fazla kullanıldığı ancak dış kaynağın da kullanıldığı faaliyet elleçleme ve son olarak tamamen öz kaynaklardan karşılanan faaliyet ise talep tahminidir. Genel düşünüldüğünde ise araştırmaya katılan firmaların dış kaynak kullandıkları faaliyetler depolama, taşıma, gümrükleme, paketleme ve elleçleme faaliyetleridir. Tamamen öz kaynaklardan karşılanan faaliyetler ise sipariş işleme, envanter yönetimi, müşteri hizmetleri, talep tahminleri ve ürün geri dönüşleridir.

Tablo 25: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi (Yüzde)

	DIŞ KAYNAK KULLANIM DURUMU				TOPLAM	
	Tamamen Dış Kaynak	Dış Kaynak Fazla + Öz kaynak	Öz kaynak Fazla + Dış Kaynak	Tamamen Öz kaynak	Dış Kaynak Kullanma	Öz kaynak Kullanma
Depolama	16,5	15,7	30,4	37,4	62,6	37,4
Taşıma	26,1	20	30,4	23,5	76,5	23,5
Gümrükleme	35,7	14,8	21,7	27,8	72,2	27,8
Paketleme	17,4	20	26,1	36,5	63,5	36,5
Elleçleme	11,3	19,1	32,2	37,4	62,6	37,4
Sipariş İşleme	7	9,6	22,6	60,9	39,2	60,9
Envanter Yönetimi	5,2	15,7	16,5	62,6	37,4	62,6
Müşteri hizmetleri	6,1	9,6	20	64,3	35,7	64,3
Talep tahmini	0,9	7,8	19,1	72,2	27,8	72,2
Ürün geri dönüşleri	14,8	8,7	18,3	58,3	41,8	58,3

3.5.5.4. Lojistik Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler

Araştırmaya katılanlara göre lojistik dış kaynak kullanım kararına en çok etki eden faktör işin daha düşük maliyetle yapılmasıdır. (Yüzde 82,6) Yasal düzenlemelerin varlığının lojistik dış kaynak kullanımı kararına etkisi konusunda kararsız kalmışlardır. (Yüzde 32,2) Eğitim maliyetlerinin azaltılması ise lojistik dış kaynak kullanım kararına en az etki eden faktördür.

Tablo 26: Lojistik Dış Kaynak Kullanım Kararına Etki Eden Faktörler

	Hiç Etkisi Yok	Etkisi Yok	Kararsızım	Etkisi Var	Çok Etkisi Var	Ortalama	St. Sapma
İşin daha düşük maliyetle yapılması	2,6	1,7	13,0	53,9	28,7	4,04	,852
Maliyetlerin önceden bilinebilmesi	,9	6,1	11,3	59,1	22,6	3,97	,816
Sabit maliyetlerin değişkene dönüşmesi	2,6	14,8	17,4	47,8	17,4	3,63	1,021
Firmanın asıl uzmanlık alanına odaklanma tercihi	0	5,2	22,6	45,2	27,0	3,94	,841
Lojistik için katlanılacak alt yapı maliyetlerini azaltması	7,8	4,3	8,7	52,2	27,0	3,86	1,107
Müşteri memnuniyetini arttırması	3,5	9,6	20,9	50,4	15,7	3,65	,974
Yasal düzenlemelerin varlığı	7,8	4,3	32,2	47,8	7,8	3,43	,983
İşlem sayılarının fazla oluşu	,9	7,8	23,5	56,5	11,3	3,70	,808
Rekabetin yoğun olması	1,7	15,7	15,7	47,0	20,0	3,68	1,022
Talep belirsizliğinin yüksek olması	0	9,6	28,7	42,6	19,1	3,71	,886
Tedarikçilerin rekabet düzeyinde kaliteli hizmet sunmaları	1,7	8,7	22,6	48,7	18,3	3,73	,921
Eğitim maliyetlerini azaltması	3,5	15,7	24,3	47,0	9,6	3,43	,983

3.5.5.5. Hizmet Kalitesine Yönelik İfadelerin Frekans Analizi

Hizmet kalitesine yönelik ifadelere katılım düzeylerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen frekans analizi sonucunda katılımcılar genel olarak tüm ifadelere olumlu yanıt vermişlerdir. Katılımcıların en olumlu görüş bildirdikleri ifade “Modern görünümlü araç ve gereçlere sahibiz” ifadesidir. (Yüzde 82,6) Katılımcıların en çok kararsız kaldığı madde “Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerinin gelişmesi için daha fazla çaba sarf etmekteyiz” ifadesidir. (Yüzde 28,7) Katılımcıların en çok olumsuz görüş bildirdiği ifade ise “Daha düzenli ve şık çalışanlara sahibiz” ifadesidir. (Yüzde 15,7)

Tablo 27: Hizmet Kalitesine Yönelik Frekans Analizi

	HIÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	TAMAMEN KATILIYORUM	Ortalama	St. Sapma
Modern görünümlü araç ve gereçlere sahibiz.	2,6	1,7	13,0	53,9	28,7	4,04	,852
Görsel olarak çekici ve cazip tesislere sahibiz.	,9	6,1	11,3	59,1	22,6	3,97	,816
Daha düzenli ve şık görünen çalışanlara sahibiz.	2,6	13,0	18,3	44,3	21,7	3,70	1,036
Hizmet üretiminde kullandığımız materyaller çekicidir.		1,7	24,3	42,6	31,3	4,03	,794
Tüm çalışanlarımız ve yöneticilerimiz verdikleri sözü zamanında ve ne pahasına olursa olsun yerine getirirler.	7,0	1,7	9,6	47,0	34,8	4,01	1,072
Müşterilerimize hizmeti tam olarak ne zaman sunabileceğimizi söyleyebiliyoruz.	3,5	4,3	18,3	40,9	33,0	3,96	1,003
Tüm yöneticilerimiz çalışanlarımızın sorunlarını halletmede içten bir şekilde ilgi gösterirler.	7,0	1,7	21,7	40,0	29,6	3,83	1,092
Eğitim hizmetini tam ve zamanında verebilmekteyiz.	2,6	3,5	19,1	46,1	28,7	3,95	,926
Tüm kayıtlar hatasız ve düzenli bir şekilde tutulmaktadır.	3,5	8,7	17,4	40,0	30,4	3,85	1,062
Çalışanlarımızın bilgi ve becerilerinin gelişmesi için daha fazla çaba sarf etmekteyiz.	,9	4,3	28,7	40,9	25,2	3,85	,881
Çalışanlarımızın soru, öneri ve isteklerine istekli bir şekilde cevap verebiliyoruz.	1,7	5,2	27,8	44,3	20,9	3,77	,899
Müşterilerimize daha fazla güven verebiliyoruz.	,9	5,2	26,1	41,7	26,1	3,87	,894
Müşterilerimiz bilgi öğrenme, sorunlarını halletme ve benzeri konularda kendilerini daha güvende hissetmektedirler.	7,0	3,5	9,6	51,3	28,7	3,91	1,073
Müşterilerimiz ile birebir ilgilenilebiliyoruz.	3,5	9,6	22,6	48,7	15,7	3,63	,976

3.5.6. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Arası Korelasyonlar

Bu bölümde hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım süresi ve dış kaynaklama maliyetleri arasındaki korelasyonlar incelenecektir.

3.5.6.1. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Süresi Arası Korelasyon

Hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım süresi arasındaki ilişkinin ortaya konulması için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson Korelasyon Katsayısı'ndan faydalanılır. Pearson korelasyon katsayısı pozitif ya da negatif olabilir. 0 ile 1

arasında bir değer alır ve bu katsayı 1'e yaklaştıkça araştırılan iki değişkenin arasındaki ilişki kuvvetlenir. Ters olarak 0'a yaklaştıkça da zayıflar. Katsayı pozitif olduğunda iki değişkenin aynı anda artması söz konusu iken, negatif olduğunda bir değişkenin artması, diğer değişkenin azalmasına işaret etmektedir. Yapılan Korelasyon Analizi sonucunda dış kaynak kullanım süresi ile hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu olup, bu ilişki pozitif yönlüdür. Ancak ilişki, yeterince kuvvetli değildir. ($p=0,000<0,05$) Yine de dış kaynak kullanım süresi arttıkça hizmet kalitesinin arttığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Tablo 28: Hizmet Kalitesi – Dış Kaynak Kullanımı Arası Korelasyon Analizi

		Dış Kaynak Kullanım Süresi
Hizmet Kalitesi	Pearson Korelasyon Katsayısı	,404
	Anlamlılık (2-tailed)	,000
	N	115

3.5.6.2. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Maliyeti Arası Korelasyon

Hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım maliyeti arasındaki ilişkinin ortaya konulması için korelasyon analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda dış kaynak kullanım maliyeti ile hizmet kalitesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu olup, bu ilişki pozitif yönlüdür. Ancak ilişki, yeterince kuvvetli değildir. ($p=0,005<0,05$) Yine de dış kaynak kullanım maliyeti arttıkça hizmet kalitesinin arttığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Tablo 29: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Maliyeti Korelasyon

		Dış Kaynak Kullanım Maliyeti
Hizmet Kalitesi	Pearson Korelasyon Katsayısı	,263 ^{**}
	Anlamlılık (2-tailed)	,005
	N	115

3.5.7. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanımına ilişkin görüşler arasındaki ilişkiler incelenecektir.

3.5.7.1. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanım Süresi Arasındaki İlişki

Dış kaynak kullanım süresi ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için gerçekleştirilen ANOVA analizine ilişkin sonuçlar aşağıda görülmektedir.

Tablo 30: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Süresi ANOVA

	Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	p
Gruplararası	7,436	3	2,479	10,751	,000
Grup İçi	25,591	111	,231		
Toplam	33,026	114			

Yapılan ANOVA analizi sonucunda hizmet kalitesinin, firmaların ne kadar süredir dış kaynak kullandıklarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. ($p=0,000<0,05$) Bu farklılığın tespit edilmesi için gerçekleştirilen Tukey Çözümlemesi sonucunda ise bu farklılığın 1 yıldan az dış kaynak kullananlar ile 1 ila 5 yıl ve 6 ila 10 yıl arasında dış kaynak kullananlar arasında farklılık gösterdiği görülmüştür. Ancak 6 ila 10 yıl arasında dış kaynak kullananlar ile 10 yıldan fazla süredir dış kaynak kullananlar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. ($p=0,891>0,05$)

Tablo 31: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanım Süresi ANOVA – Tukey Çözümlemesi

Dış Kaynak Kullanım Süresi		Ortalamaların Farkı	St. Hata	p
1 YILDAN AZ	1-5 YIL	-,45700*	,16489	,033
	6-10 YIL	-,84717*	,17086	,000
	10 YILDAN FAZLA	-,76207*	,16392	,000
1-5 YIL	1 YILDAN AZ	,45700*	,16489	,033
	6-10 YIL	-,39017*	,12027	,008
	10 YILDAN FAZLA	-,30507*	,11019	,033
6-10 YIL	1 YILDAN AZ	,84717*	,17086	,000
	1-5 YIL	,39017*	,12027	,008
	10 YILDAN FAZLA	,08510	,11893	,891
10 YILDAN FAZLA	1 YILDAN AZ	,76207*	,16392	,000
	1-5 YIL	,30507*	,11019	,033
	6-10 YIL	-,08510	,11893	,891

Hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım süresine ilişkin ANOVA analizine ait çapraz tablo analizi ile hizmet kalitesine yönelik görüşleri en düşük olan grubun 1 yıldan az süredir dış kaynak kullananlar olduğu görülmektedir. Sonrasında ise 1 ila 5 yıldır dış kaynak kullanan firmalar gelmektedir. Kısacası, dış kaynak kullanım süresi arttıkça hizmet kalitesi artmaktadır.

Tablo 32: Hizmet Kalitesi - Dış Kaynak Kullanımı Süresi ANOVA'ya İlişkin Çapraz Tablo Analizi

	Frekans	Ortalama	St. Sapma	St. Hata
1 YILDAN AZ	11	3,2727	,54381	,16397
1-5 YIL	37	3,7297	,57320	,09423
6-10 YIL	28	4,1199	,43429	,08207
10 YILDAN FAZLA	39	4,0348	,38774	,06209
Total	115	3,8845	,53824	,05019

3.5.7.2. Hizmet Kalitesi ile Dış Kaynak Kullanımı Maliyetleri Arasındaki İlişki

Hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanımının maliyetleri arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için t testinden faydalanılmıştır. Aşağıda uygulamaya ilişkin sonuçlar görülmektedir.

Tablo 33: Hizmet Kalitesi – Dış Kaynak Kullanımı t Testi

		Levene		t Test				
		F	Sig.	t	df	p	Ort. Farkı	St. Hata Farkı
Hizmet Kalitesi	Varyanslar Eşit Varsayımı	2,609	,109	2,904	113	,004	,28830	,09927
	Varyanslar Eşit Değil Varsayımı			3,037	109,226	,003	,28830	,09494

Yapılan t testi sonucunda hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım maliyetinin, tüm maliyetlerinin yüzde 50'sinden az olan firmalar ile yüzde 50'sinden fazla olan firmalar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ortaya konulmuştur. ($p=0,004<0,05$) Buna göre dış kaynak kullanımı maliyeti tüm maliyetlerinin yüzde 50'sinden fazla olan firmaların hizmet kalitesi, dış kaynak kullanımı maliyeti tüm maliyetlerinin yüzde 50'inden az olan firmaların hizmet kalitesinden daha fazladır. Dolayısıyla dış kaynak kullanımına yatırım yapan, para koyan firmaların hizmet kalitesi yükselmektedir.

Tablo 34: Dış Kaynak Maliyeti – Hizmet Kalitesi t Testine İlişkin Çapraz Tablo

Dış Kaynak Maliyeti		Frekans	Ortalama	St. Sapma	St. Hata Ortalaması
Hizmet Kalitesi	%50'den Fazla	46	4,0575	,45040	,06641
	%50'den Az	69	3,7692	,56365	,06786

3.5.8. Regresyon Analizi

Dış kaynak kullanım süresi ve dış kaynak kullanım maliyetlerinin hizmet kalitesi üzerine etkisinin araştırılması için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Uygulamaya ilişkin sonuçlar aşağıda görülmektedir.

Tablo 35: Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Ayarlanmış R ²	Standart Hata
1	,436 ^a	,190	,175	,48882

Korelasyon analizi sonucunda dış kaynak kullanım süresi ve dış kaynak kullanım maliyetinin hizmet kalitesi üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, ancak bu etkinin zayıf olduğunu ortaya koymuştuk. Regresyon analizi sonucunda da benzer sonuca ulaşılmıştır. Buna göre model özeti tablosunda da görüldüğü üzere bağımsız değişken hizmet kalitesinin, bağımlı değişkenler dış kaynak kullanım süresi ve dış kaynak kullanım maliyetinin varyansının yüzde 17,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bu da aralarındaki pozitif ancak zayıf ilişkinin açıklayıcısı konumundadır. Tablo 36'da görülen regresyon analizi tablosunda da hizmet kalitesi ile dış kaynak kullanım maliyeti ve dış kaynak kullanım süresinin arasındaki bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Regresyon Analizi

Model		Karelerin Toplamı	df	Ort. Karesi	F	p
1	Regresyon	6,264	2	3,132	13,109	,000
	Arta Kalan	26,762	112	,239		
	Toplam	33,026	114			

Tablo 37: Regresyon Analizi - Katsayılar Tablosu

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
		B	St. Hata	Beta		
1	Sabit	3,158	,149		21,142	,000
	Dış Kaynak Kullanım Maliyeti	,075	,039	,169	1,920	,057
	Dış Kaynak Kullanım Süresi	,192	,047	,360	4,084	,000

Katsayılar tablosundan da görüleceği üzere dış kaynak kullanım maliyeti ve dış kaynak kullanım süresinin hizmet kalitesine olan etkisinin ortaya konulması için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda model şu şekilde oluşturulmuştur:

$$Y = a + bX_1 + cX_2$$

Y= Hizmet Kalitesi

X₁= Dış Kaynak Kullanım Maliyeti

X₂= Dış Kaynak Kullanım Süresi

$$Y = 3,158 + 0,075 X_1 + 0,192 X_2$$

Ancak X₁ değişkeninin kritik seviyede olduğu gözlemlenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de dış kaynak kullanımı yolu ile hizmet tedarik edilmesi günümüzde artan bir şekilde tercih edilmektedir. Böylece maliyetlerin düşürülmesi ve etkinlik ve verimliliğin sağlanması mümkün olmaktadır.

Lojistik firmaları da depolama, ambalajlama, elleçleme gibi faaliyetlerinde kendi bünyelerinde eleman yetiştirmek ve ek maliyetlere neden olmaksızın, dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Ancak lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların dış kaynak kullanımları konusunda çekinceleri olmasına neden olan faktörler de söz konusudur. Ticari sır konumundaki bilgilerin paylaşılması, giderek dış kaynağa bağımlı hale gelmesi ya da bir takım ek maliyetlerin söz konusu olabilmesi dış kaynak kullanımı konusunda çekince yaratabilmektedir.

Dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde en önemli etkenlerden biri de hizmet kalitesinin artırılmasıdır. Firmalar, dış kaynak yolu ile daha profesyonel çalışan firmalardan hizmet satın alarak kendi hizmet kalitelerini arttırmayı amaçlayabilmektedir. Bu çalışmada da lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguları şu şekilde özetlemek mümkündür:

Çoğunluğu uluslararası düzeyde faaliyette bulunan, sektöründe 25 yıldan fazla deneyimi olan ve 2500'den fazla çalışana sahip olan lojistik firmaları ile gerçekleştirilen anket uygulamasında firmaların 10 yıldan fazla süredir çoğunlukla taşıma faaliyetinde dış kaynak kullandıkları görülmüştür. Dış kaynak kullanımına karar verirken en çok finans bölümü ile işbirliğine gidilmektedir. Firmaların dış kaynak kullanım maliyetleri, toplam maliyetlerinin yüzde 11 ila 30'una denk gelmektedir.

Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda anket formunda bulunan ifadelerin güvenilir sonuçlar verdiği görülmüştür ve güvenilirliği arttırdığı tespit edilen bazı ifadeler anket formundan çıkarılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmalar çoğunlukla; rekabet avantajı sağlamak, verimliliği arttırmak ve temel yeteneklere odaklanmak amacıyla dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşılık dış kaynak kullanmama konusunda ise temel neden işletmenin yeteneklerini kaybetmesidir. Ayrıca maliyetlerin azalmaması da dış kaynak kullanımında çekincelerin başında gelmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre firmalar en çok depolama, taşıma, gümrükleme, paketleme ve elleçleme gibi temel lojistik faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Buna karşılık sipariş işleme, envanter yönetimi, müşteri hizmetleri, talep tahmini ve ürün geri dönüşleri tamamıyla öz kaynak kullanımı yolu ile karşılanmaktadır. Bu da gösteriyor ki, firmalar müşterileriyle birebir iletişim kurulması gereken konularda dış kaynak kullanımından kaçınırken, ara süreçlerde bu uygulamayı kullanmayı avantaj olarak görmektedirler.

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımına karar verilirken en çok göz önünde bulundurulacak faktör işin daha düşük maliyetle yapılmasıdır. Yasal düzenlemelerin varlığı ise işletmelerin kararsız kaldığı konuların başında gelmektedir. Ancak eğitim maliyetlerinin azaltılması, lojistik sektöründe dış kaynak kullanım kararına en az etki eden faktördür.

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının hizmet kalitesine etkisinin araştırılması için gerçekleştirilen regresyon analizleri ile dış kaynak kullanım süresi arttıkça hizmet kalitesinin de arttığı gözlemlenmiştir. Kısaca dış kaynak kullanım süresi arttıkça hizmet kalitesi de artmaktadır. Aynı şekilde dış kaynak kullanım maliyeti arttıkça hizmet kalitesi de artmaktadır. Yani dış kaynak kullanımına ayrılan bütçe arttırıldıkça hizmet kalitesinde olumlu etkiler görülmektedir. Fakat bu regresyon incelendiğinde her ne kadar model anlamlı da olsa, var olan etkinin kritik bir seviyede olduğu görülmektedir.

Firmaların esneklik kazabilmek, bazı maliyetlerini sabitleyebilmek adına dış kaynak kullanmaları gelişimleri ve kaliteleri açısından oldukça önemlidir ve işletmelere pozitif etkiler katmaktadır. Fakat bunun dışında, dış kaynak kullanımı için seçilecek olan işletmenin, firma için uygun ve doğru olabilmesi bu konudaki en önemli noktalardan biridir. Firmalar arası uyumun devamlılığı için ise, sürekli kontrol ve gözlem yapılmalıdır. Doğru seçilen iş birlikleri ile kurulacak olan stratejik ortaklıklar her iki taraf için de büyüyenin, gelişeninin ve hizmet kalitesini artırmanın bir yolu olacaktır.

Bu çalışma göstermektedir ki, dış kaynak kullanımının hizmet kalitesi üzerindeki etkisi olumlu yöndedir. Yani, dış kaynak kullanımı hizmet kalitesini arttırmaktadır.

KAYNAKÇA

Akyıldız, Murat, Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004

Almıaçık, Ümit, Özbek, Volkan, “Otobüs İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin ÖlçümKandır Gümrük Turizm Örneği” **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 3, 2009.

Amiti, Mary, Wei, Shang Jin, “Fear of Service Outsourcing: Is it Justified?”, **International Monetary Fund Working Paper No. 04/186**, October, 2004

Aşıcı, Ömer, Tek, Ömer Baybars, **Fiziksel Dağıtım Yöntemleri**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985, s. 3

Babacan, Muazzez, “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu” **Ege Akademik Bakış**, Cilt: 3, Sayı: 1, 2003.

Banar, Kerim, Ekergil, Vedat, “Muhasebe Meslek Mensuplarının Hizmet Kalitesi: Sunulan Hizmetlerin Kalitesi ile Müşteri Memnuniyeti İlişkisi ve Eskişehir Uygulaması”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 1, 2010.

Barutçu, Süleyman, İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi (Denizli Tekstil İşletmelerinin İnternet Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetiminden Yararlanma Durumuna Yönelik Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 18, 2007.

Bayraktutan, Yusuf, Tüylüoğlu, Şevket, Özbilgin, Mehmet, “Lojistik Sektöründe Yoğunlaşma Analizi ve Lojistik Gelişmişlik Endeksi: Kocaeli Örneği” **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 4, Sayı: 3, 2012.

Birdoğan, Baki, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, 1. Baskı, Lega Kitabevi, Trabzon, 2004

Cihangiroğlu, Necmettin ve Arkadaşları, “Kararlara Katılım ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi: Doktorlar Üzerinde Bir Araştırma” **III. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Poster Bildirileri Kitabı**, Ankara, 2011, s. 85.

Çabuk, Serap, Orel, Fatma Demirci, Nakıboğlu, Gülsün, “İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma” **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:2, 2010

Çancı, Metin, Erdal, Murat, **Lojistik Yönetimi**, UTİKAD Yayınları, İstanbul, 2003

Çekerol, Gülşen Serap, Kurnaz, Niyazi, “Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25/2011.

Çeralp, Gökür, **Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009

Çetin, Hatice, **Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Gaziantep'teki İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama**, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011

Çevik, Seçil, Kaya, Sait, "Türkiye'nin Lojistik Potansiyeli ve İzmir'in Lojistik Faaliyetleri Açısından Durum (SWOT) Analizi" **AR&GE Bülten**, Kasım 2010.

Demir, Yeter, "İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Uygulamaları", **Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi**, Sayı. 146, Ekim-Aralık 2004

Derinalp, Seda, **Dünya'da ve Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Ecerkale, Kubilay, Kovancı, Ahmet, "İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı", **Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi**, Cilt. 2, Sayı. 2, Temmuz 2005

Erdal, Murat, Saygılı, Mehmet Sıtkı **Lojistik İşletmelerinde Yönetim – Organizasyon ve Filo Yönetimi**, Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, İstanbul, 2007.

Erdut, Zeki, **Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2002

Esin Şen, **KOBİ'lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Arttırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, 2. Baskı, İGEME Araştırma Dairesi Yayınları, Ankara, 2006.

Esin Şen, **Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Dış Ticaret Merkezi, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Ankara, 2006.

Gülen, Kemal Güven, **Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler**, İTO Yayınları, İstanbul, 2011.

Gümüş, Yusuf, "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi" **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 41, Ocak 2009.

Gümüş, Yusuf, "Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi" **Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı: 41.

Gümüş, Yusuf, "Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması", **İZSMMMÖ Dayanışma**, Sayı: 100, Aralık 2007.

Gümüşay, Ayça Şahin, Berberoğlu, Necat, "Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri" **Academic Journal of Information Technology**, Cilt:2, Sayı:5, 2011

Hüseyinzade, Senan, **Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2006

İTO, **Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi**, Yayın No: 2006-14, İstanbul, 2006, s. 14.
Karakuyu, Mehmet, “Lojistik Bir Merkez Olarak Hadımköy ve Sorunları”, **Marmara Coğrafya Dergisi**, Sayı: 21, Ocak 2010.

Kayabaşı, Aydın, Elektronik (Online) Alışverişte Lojistik Faaliyetlere Yönelik Müşteri Şikayetlerinin Analizi ve Bir Alan Araştırması”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Sayı: 2, 2010

Kayabaşı, Aydın, Özdemir, Ali, “Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 1, Ocak 2008.

Koban, Emine, Yıldırım, Hilal Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2007

Kobu, Bülent, **Üretim Yönetimi**, 11. Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2003.

Koszevska, Malgorzata, “Outsourcing as a Management Strategy: Prospects for its Development in the Protective Clothing Market”, **Autext Research Journal**, Cilt. 4, Sayı. 4, Aralık 2004

Kurtuluş, Serhat, **Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007

Marshall Donna ve diğerleri, “The Development of an Outsourcing Process Model”, **International Journal of Logistics**, Cilt. 8, Sayı. 4, Aralık 2005

Okumuş, Abdullah, Duygun, Adnan “Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Algılanan Hizmet Kalitesi ile Öğrenci Memnuniyeti Arasındaki İlişki” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 8, Sayı: 2, 2008.

Onay, Meltem, Kara, Hatice Sibel, “Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri”, **Ege Akademik Bakış**, 9(2) 2009

Örel, Fatma Demirci, Nakıboğlu, Gülsün, Öygür, Latif, “Lojistik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi Boyutlarının Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkileri” **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 49, Sayı: 563, 2012.

Özbay, Tanju, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No. 2004-27, 2004

Özbek, Aşır, Eren, Tamer, “Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi, **International Journal of Engineering Research and Development**, Vol: 4, No: 2, June 2012.

Özdemir, Ali İhsan, “Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 23, 2004.

Özdemir, Fevzi Serkan, **Lojistik Maliyet Yönetiminde Optimizasyonla Sağlanan Etkinlik Artışının İşletmelerin Finansal Yapısı Üzerindeki Etkisinin Taşıma Maliyeti Yönünden İncelenmesi**, İktisadi Araştırma Vakfı Yayınları, İstanbul, 2008.

Özdoğan, Osman Nuri, Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2006

Özgener, Şener, “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004

Öztürk, Azim, Sezgili, Konuralp, “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt. 21, Sayı. 2, Yıl. 2002

Selami Özcan, “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 10, 2008.

Sevim, Şerafettin, Akdemir, Ali, Vatansever, Kemal, “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme” **Süleyman Demirel Üniversitesi**, Cilt: 13, Sayı: 1, 2008.

Tanyeri, Mustafa, Fırat, Aytekin, “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt. 7, Sayı. 3, 2005

TC Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı, Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu, 2010.

Tikici, Mehmet, Kaya, Ülkü, “Kıyaslama”, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Editör: İsmail Bakan, Beta Yayınevi, 2004

TOBB, **Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi 2011 Sektör Raporu**.

Tokay, Semih Hüseyin, Deran, Ali, Arslan, Seçkin, “Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 29, Nisan 2011.

Tuna, Okan, “Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri, Uluslar arası ve Bölgesel Belirleyiciler”, **DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 3, Sayı: 2, 2001.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, www.tdk.gov.tr (Erişim Tarihi: 30.04.2013)

Ülengin, Füsün, Akta, Emel, “Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi” **UTA Lojistik Dergisi**, Yıl:9, Ağustos 2003

Zorlu, Fikret, “Türkiye Lojistik Coğrafyası”, **Planlama**, Sayı: 43, 2008/3.

EK-1 ANKET FORMU

Demografik Özellikler

- 1-) Cinsiyetiniz? ☐ Erkek ☐ Kadın
- 2-) Eğitim Durumunuz? ☐ İlköğretim
☐ Lise
☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ve Üzeri
- 3-) Unvanınız? ☐ İşletme Sahibi
☐ Genel Müdür
☐ Genel Md. Yrd.
☐ Bölüm Md.
☐ Bölüm Md.Yrd.

Firmaya Yönelik Bilgiler

- 4-) Firmanızın faaliyet düzeyi nedir?
☐ Yerel
☐ Ulusal
☐ Uluslar arası
- 5-) Firmanızın ne kadar süredir faaliyettedir?
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-20 yıl
☐ 21-25 yıl
☐ 25 yıl ve üzeri
- 6-) Firmanızda ortalama çalışan sayısı nedir?
☐ 0-99

- ☐ 100-249
- ☐ 250 -499
- ☐ 500-999
- ☐ 1000-2499
- ☐ 2500 ve üzeri

Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

7-) Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıyor musunuz? () Evet () Hayır

8-) Ne kadar süredir lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanmaktasınız?

- ☐ 1 Yıldan az
- ☐ 1-5 Yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 10 yıldan fazla

9-) En çok hangi lojistik faaliyette dış kaynak kullanmaktasınız?

- | | |
|--|--|
| ☐ Sipariş İşlem | ☐ Müşteri Hizmetleri |
| ☐ Taşıma | ☐ Lojistik Bilgi Sistemleri |
| ☐ Depolama | ☐ Paketleme |
| ☐ Elleçleme | |
| ☐ Ambalajlama | |

10-) Firmanızda lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı kararları alınırken hangi birimlerle işbirliği yapmaktasınız?

- ☐ Üretim
- ☐ Pazarlama
- ☐ Finans
- ☐ Satış
- ☐ İnsan Kaynakları

11-) Dış kaynak kullanımı ile tedarik ettiğiniz lojistik hizmetler için katlanılan maliyetler tüm lojistik giderlerinizin yüzde kaçını oluşturmaktadır?

- ☐ % 0-10
- ☐ % 11-30
- ☐ % 31-50
- ☐ % 51-70
- ☐ % 71-90
- ☐ % 91-100

12-) Lütfen lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenlerine katılım durumunuzu belirtiniz.

	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
Lojistik maliyetlerin azaltılması için dış kaynak kullanımı,					
Küçülmeye gitme için,					
Hız kazanma ve esneklik için,					
Teknolojik yenilikleri takip edebilmek için,					
Yatırım harcamalarını azaltmak için,					
Rekabet avantajı sağlamak için,					
Kaliteyi arttırmak için.					
Verimlilikte artış sağlamak için,					
Riski azaltmak için,					
Temel yeteneklere odaklanmak için					

13-) Lütfen lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerine katılım durumunuzu belirtiniz.

	TAMAMEN KATILYORUM	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM
Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması					
Çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri					
Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedilmesi					
Niteliksiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi					
İşletmenin yeteneklerini kaybetmesi					
Dış kaynağa bağımlı kalınması					
Kalitenin düşmesi					

Maliyetlerin azalmaması

14-) Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımınızın düzeyini belirtiniz.

	Tamamen Dış Kaynak	Dış Kaynak daha fazla + Özkaynak	Özkaynak daha fazla +Dış Kaynak	Tamamen Özkaynak
Depolama faaliyetleri				
Taşıma faaliyetleri				
Gümrükleme faaliyetleri				
Paketleme faaliyetleri				
Elleçleme faaliyetleri				
Sipariş işleme				
Envanter yönetimi				
Müşteri hizmetleri				
Talep tahmini				
Ürün geri dönüşleri (tersine lojistik faaliyetleri)				

15-) Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı kararı almanıza neden olan faktörlerin kararı almanızdaki etki düzeyini belirtiniz.

	Hiç etkisi yok	Etkisi yok	Kararsızım	Etkisi var	Çok etkisi var
İşin daha düşük maliyetle yapılması					
Maliyetlerin önceden bilinebilmesi					
Sabit maliyetlerin değişkene dönüşmesi					
Firmanın asıl uzmanlık alanına odaklanma tercihi					
Lojistik için katlanılacak alt yapı maliyetlerini azaltması					
Müşteri memnuniyetini arttırması					
Yasal düzenlemelerin varlığı					
İşlem sayılarının fazla oluşu					
Rekabetin yoğun olması					
Talep belirsizliğinin yüksek olması					
Tedarikçilerin rekabet düzeyinde kaliteli hizmet sunmaları					
Organizasyonel yapılanma					
Eğitim maliyetlerini azaltması					

