

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAYISAL YÖNTEMLER ANABİLİM DALI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI
VE
LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARIN KONUYA BAKIŞI İLE
İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Serhat KURTULUŞ
2501040100

Tez Danışmanı:
Doç. Dr. Mehpare TİMOR

İstanbul, 2007

ÖZ

İş dünyasında rekabet avantajını arttırmak isteyen şirketlerin lojistik hizmetlerini dış kaynaklamaları ile lojistik sektörü yeni iş yapma şekillerine (yapılarına) ve anlayışlarına kavuşmaktadır.

Bu araştırma Türkiye’de lojistik sektöründeki bütünleşme ve lojistik sektörünün iş yaptığı sektörler ile uyumlaşma düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırma ayrıca bu bütünleşme ve uyumlaştırmada rol oynayan faktörleri belirlemeyi de hedeflemiştir.

Araştırmada 82 soru grubuna ait bir anket ile toplanan veriler üzerinden parametrik ve parametrik olmayan istatistiksel testlerin yapılması ile, sektör için bazı önemli ve yararlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Yürütülen araştırmalar lojistik sektörünün müşterileri ile bütünleşmesi yolunda lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin üst yönetiminde gerekli bilincin oluştuğu sonucuna varmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular arasında lojistik sektörde müşteriler ile iş yapma şekillerinin gelişme gösterdiği, bununla birlikte lojistik hizmet sağlayıcı şirketler ile onların müşterileri arasında işlerin yapılışı üzerinde henüz ortak bir görüş geliştiremedikleri ve anlayış farkları bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Lojistik Servis Sağlayıcı, Dış Kaynak Kullanımı, Tedarikçi Yönetimi, Stratejik İttifak

ABSTRACT

Logistics sector evolves to new ways (structurally) and understandings of doing business by depending on the shift of companies to outsource their logistics services in order to gain competitiveness.

This research aims to determine the integration and harmonization (adaptation) of logistics sector with sectors doing business with it in Turkey. Besides, this research aims to determine the factors playing role in those integration and harmonization.

This research reached to some important and useful results by utilizing the data collected by a questionnaire with itemized 82 questions through employing parametric and non-parametric statistical tests.

Carried analysis in the research concluded that top management of logistics service providers in Turkey has reached to required consciousness for integration of logistics sector with its customers. Besides, it is also determined that there are structural potentials of improvements in doing business with its customers for logistics sector. In this business there are unresolved differences in understandings on the way of doing business between the logistics service providers and their customers yet.

Key Words: Logistics, Logistics Service Providers, Outsourcing, Supplier Management, Strategic Alliance

ÖNSÖZ

Lojistik uygulamalarının öneminin arttığı ve buna bağlı olarak küresel rekabetin şekillendiği çağımızda, lojistik hizmet sağlayıcılarının gerek lojistik piyasasındaki gerek ise lojistik piyasasının hitap ettiği ve yararlandığı iş piyasalarında oynadığı rol belirleyici olmaktadır. Bu tez çalışması, bu belirleyiciliği incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Teoride ve uygulamada karşılaşılan gelişmeler, oldukça değerlidir.

Önemi zorluğunu kat kat aşan lojistik hizmet sağlayıcılara ait bu tez çalışmamda, konularında uzman kişi ve kuruluşları daha yakından tanıma olanağı buldum ve buna bağlı olarak alana dair derinlemesine ve detaylı bir görüş geliştirdim.

Değerli hocam Doç. Dr. Mehpere Timor akademik kaynaklarını ve zamanını bana vererek bu çalışmayı desteklemese idi, bu çalışma bu düzeye gelemeyebilirdi. Kendisine sonsuz teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Son olarak, aileme bana olan desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Serhat Kurtuluş

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: LOJİSTİK HİZMETLER.....	4
1.1. Lojistik Hizmetlerin Tarihçesi	4
1.2. Lojistiğin Tanımı ve Kapsamı.....	6
1.2.1. Lojistiğin Tanımı.....	7
1.2.2. Lojistiğin Kapsamı	9
1.3. Lojistik Kavramlar	12
1.3.1. Temel Lojistik Faaliyetler	12
1.3.2. Üçüncü Parti Lojistik	15
1.3.3. Dördüncü Parti Lojistik.....	16
1.4. Lojistikte Bilişim ve Finansman Sistemleri	20
1.4.1. Lojistikte Bilişim Sistemleri	20
1.4.2. Lojistikte Finansman Sistemleri.....	22
1.5. Lojistikte Organizasyon Yapısı ve Tasarımı.....	25
1.5.1. Lojistik Organizasyon Yapısı.....	25
1.5.2. Lojistik Organizasyon Tasarımı	27
BÖLÜM II: DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	31
2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihçesi.....	31
2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı	33
2.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı.....	33
2.2.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı	34
2.2.3. Dış Kaynak Kullanım Türleri.....	36
2.2.4. Dış Kaynak Kullanma Matrisi	37

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	38
2.4. Dış Kaynak Kullanımının Temel Esasları.....	43
2.5. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar ve Karşılaşılabilecek Olası Sorunlar	46
2.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Yararları	46
2.5.2. Dış Kaynak Kullanımında Sorunlar ve Riskler.....	51
2.6. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler	57
2.7. Dış Kaynak Kullanma-veya-Dış Kaynak Kullanmama Kararlarında Gri Bölge	65
2.8. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar	65
2.9. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmeleri	70
BÖLÜM III: LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	76
3.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi.....	76
3.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve Performansın Ölçülmesi	82
3.2.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi	82
3.2.2. Lojistik Süreçlerde Performansın Ölçülmesi	84
3.3. Lojistik Dış Kaynaklamanın Faydaları	90
3.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar	95
3.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Tabanının Geliştirilmesi ve İşlenmesi.....	97
3.5.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Bilgileri Kaynakları.....	98
3.5.2. Potansiyel Lojistik Hizmet Sağlayıcı Değerlendirmesi	100
3.5.2.1. Değerlendirme Türleri.....	100
3.5.2.2. Ön Araştırma.....	101
3.5.2.3. Finansal Durum.....	103
3.5.2.4. Kalite Kabiliyeti.....	103
3.5.2.5. Tesis Ziyaretleri	104
3.5.2.6. JIT Kabiliyetleri	106
3.5.2.7. Diğer Özellikler.....	108
3.6. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi.....	111
3.6.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminin Önemi	111
3.6.2. Lojistik Dış Kaynaklama Süreci	112
3.6.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Stratejik ve Taktik Konular....	113
3.6.3.1. Erken Lojistik Hizmet Sağlayıcı Uğraşımı	114
3.6.3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Sayısı.....	115
3.6.3.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcının İş Hacmindeki Pay	116
3.7. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkileri Yönetimi	117
3.7.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli	118
3.7.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Yönetiminde Örgüt Konuları	125
3.7.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Performansı Değerlendirme	126
3.7.4. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımında Sözleşme Yönetimi..	128

BÖLÜM IV: UYGULAMA.....	133
4.1. Araştırmanın Metodolojisi	133
4.1.1. Araştırmanın Türü	133
4.1.2. Örneklem	134
4.1.3. Veri Toplama Aracı.....	134
4.1.4. Sınırlılıklar ve Varsayımlar.....	134
4.1.5. Verilerin Süzülmesi.....	135
4.2. Verilerin Analizi.....	135
4.3. Model	173
4.4. Bulgular.....	175
4.4.1. Kişisel Bilgiler ile Kurumsal Özellikler Arasındaki Farklılıklar	175
4.4.2. Lojistik Bilgilerin Kişisel Bilgilere Göre Farklılaşması	176
4.4.3. Kurumsal Özellikler Arasındaki Farklılar.....	176
4.4.4. Kurumsal Özellikler ile Lojistik Bilgiler Arasındaki Farklılaşmalar.....	180
4.4.5. Lojistik Bilgiler Arasındaki Farklılıklar.....	181
4.4.6. Lojistik Bilgilerin Kişisel Bilgilere, Kurumsal Özelliklere göre Farklılaşması.....	182
SONUÇ.....	184
KAYNAKÇA	192
EKLER.....	199
ANKET	199
Sorular ve Cevap Şıklarının Kodlanması	202
Bulgulara Ait Test Sonuçları Tabloları	222

TABLÖLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1.1. İşletme Yönetiminde Lojistik Maliyetleri Analizi.....	23
Tablo 2.1. Dış Kaynak Kullanımında Hizmet Sağlayıcı – Müşteri İlişkisinin Oluşumu Süreci.....	41
Tablo 2.2. Dış Kaynaklama Nedenleri ve Riskleri	52
Tablo 2.3. Geleneksel ve Çağdaş Kaynaklama Eğilimleri.....	58
Tablo 2.4. Dış Kaynaklamama veya- Dış Kaynaklama Nedenleri	59
Tablo 2.5. Dış Kaynaklanan ve Dış Kaynaklanması Düşünülen Hizmetler	68
Tablo 2.6. Örnek Değerlendirme Tablosu.....	70
Tablo 2.7. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri.....	73
Tablo 2.8. Dış Kaynak Kullanım Anlaşmaları.....	74
Tablo 3.1. 3PL ve 4PL Karşılaştırma Süreci	79
Tablo 3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı JIT Gelişme Aşamaları	107
Tablo 3.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisinde Algılama Konuları.....	122
Tablo 3.4. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisinde Durumları Değiştirme Araç ve Teknikleri	124
Tablo Ek.1. Temel Lojistik Bilgisi ve Lojistik Uygulama Bilgisi Soruları Kümeleri.....	221
Tablo Ek.2. Şirketteki Pozisyonun Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması	222
Tablo Ek.3. Kıdem Özelliklerinin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması	222
Tablo Ek.4. Yaşın Lojistik Süreç Bilgisinin Gerekli Görülmesine göre Farklılaşması	222
Tablo Ek.5. Karayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması	223
Tablo Ek.6. Denizyolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması	223
Tablo Ek.7. Demiryolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması	223
Tablo Ek.8. Havayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması	223
Tablo Ek.9. Faaliyet Alanlarının Farklılaşmalarının Karşılaştırmalı Matrisi	224
Tablo Ek.10. Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması.....	224
Tablo Ek.11. İç Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması	225
Tablo Ek.12. Marmara Bölgesi (Trakya Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması.....	225
Tablo Ek.13. Karadeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması	226
Tablo Ek.14. Ege Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması	226
Tablo Ek.15. Doğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması	227
Tablo Ek.16. Akdeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması.....	227

Tablo Ek.17. Güneydoğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması	228
Tablo Ek.18. Coğrafi Faaliyet Bölgeleri Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi	228
Tablo Ek.19. Kurumsal Özelliklerin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması	229
Tablo Ek.20. Şirket Yaşının Lojistik Hizmetlere göre Farklılaşması	229
Tablo Ek.21. Depo Kapasitelerinin Coğrafi Faaliyet Bölgelerine göre Farklılaşması	230
Tablo Ek.22. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Kendi Araç Sayılarının Bağlı Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması	230
Tablo Ek.23. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Bağlı Araç Sayılarının Kendi Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması	230
Tablo Ek.24. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Toplam Araç Sayılarının Kendi Araç ve Bağlı Araç Sayılarına göre Farklılaşması	231
Tablo Ek.25. Araç Sayıları Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi	231
Tablo Ek.26. Dış Kaynak Kullanım Düzeylerinin Dış Kaynak Kullanımının bir Üst Düzey Yönetim İşlevi Olduğu, Rekabetselliği Arttıracak İfadelerine ve Lojistik Temel Bilgilerine (Ortalaması) göre Farklılaşması	232
Tablo Ek.27. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Farkın Kaynaklarına göre Farklılaşması	232
Tablo Ek.28. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Temel Bilgilerine göre Farklılaşması	233
Tablo Ek.29. Lojistik Uygulama Bilgilerinin (Ortalama) Lojistik Temel Bilgilerinden (Ortalama) Farklılaşması	233
Tablo Ek.30. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Sektöründeki Kıdem, Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Personel Sayısı ve Danışmanlık Sektörüne Hizmet Verilmesine göre Farklılaşması	234

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1. Lojistik Süreci.....	8
Şekil 1.2. İşletmeden İşletmeye Lojistik Sistem	11
Şekil 1.3. Bütünleşik Lojistik Organizasyonu.....	29
Şekil 2.1. Dış Kaynaklama Matrisi	37
Şekil 3.1. Üçüncü Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci	113
Şekil 3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli	119
Şekil 4.1. Yaş ve Şirketteki Pozisyon Grafikleri	135
Şekil 4.2. Cevaplayıcıların Kıdem Özelliklerinin Dağılımı	136
Şekil 4.3. Cevaplayıcıların Şirketlerinin Yaşları ve Personel Sayısı Grafikleri	137
Şekil 4.4. Faaliyet Alanı Grafiği	138
Şekil 4.5. Depo Alanı ve Soğuk Hava Deposu Grafikleri.....	139
Şekil 4.6. Araç Sayıları Grafikleri.....	140
Şekil 4.7. Coğrafi Faaliyet Bölgeleri Grafiği	141
Şekil 4.8. Kurumsal Özellikler Grafiği	144
Şekil 4.9. Hizmet Verilen Sektörler Grafiği.....	145
Şekil 4.10. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Verilen Lojistik Hizmetler Grafiği	148
Şekil 4.11. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Verilen Değer Katıcı Hizmetler Grafiği	149
Şekil 4.12. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Lojistik Hizmetler Grafiği	151
Şekil 4.13. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Değer Katıcı Hizmetler Grafiği	153
Şekil 4.14. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Yardımcı Değer Katıcı Hizmetler Grafiği	155
Şekil 4.15. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Dış Kaynaklama Düzeyleri.....	157
Şekil 4.16. Dışkaynak Kullanımının Yararlı Bulunması	158
Şekil 4.17. Dışkaynak Kullanımının Rekabetselliği Arttırıcı Bulunması	159
Şekil 4.18. Tekli Dışkaynak Kullanılmasının Gerekli Bulunması	159
Şekil 4.19. İşlerin Kontrolünün Lojistik Hizmet Sağlayıcıya Bırakılmasının Gerekli Bulunması	160
Şekil 4.20. Dış Kaynak Kullanımının bir Üst Düzey Yönetimi İşlevi Olduğu.....	161
Şekil 4.21. Dış Kaynak Kullanımında Lojistik Süreçlerin Bilinmesinin Gerekli Bulunduğu.....	161
Şekil 4.22. Lojistik Hizmet Sağlayıcının Yönlendirilmesinin ve Görüşlerinden Yararlanılmasının Gerekli Bulunduğu	162
Şekil 4.23. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Kullandıkları Dış Kaynaklar ile Sözleşmeli Çalışmaları.....	163
Şekil 4.24. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile Sözleşmeli Çalışmaları	164
Şekil 4.25. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile Kesintisiz Çalışmaları...	164
Şekil 4.26. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterilerinin Ortağı Olmaları.....	165

Şekil 4.27. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Bütünleşik Raporlama Sistemlerinin Olması	165
Şekil 4.28. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile İşlerin Görülüş Şekli Üzerinde Mutabık Oluşları.....	166
Şekil 4.29. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Depolama Yönetimlerini Planlayabilmeleri	167
Şekil 4.30. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Elleçleme Faaliyetlerinde Ambalaj Kararları Alabilmeleri	167
Şekil 4.31. Müşterilerinin Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Belirlediği Teslimat Şekilleri Arasından Seçim Yapmaları.....	168
Şekil 4.32. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Zamanında Teslimat Yapmaları	169
Şekil 4.33. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşteriler ile Aralarında Anlayış Farkları ve Anlayış Farklarının Kaynakları	170
Şekil 4.34. Lojistik Faaliyetlere (Temel Bilgilere) Ait Sorulara (1. Soru-7. Soru) Verilen Cevapların Ortalamaları	171
Şekil 4.35. Lojistik Faaliyetlere (Uygulama Bilgilerine) Ait Sorulara (8. Soru-17. Soru) Verilen Cevapların Ortalamaları	171
Şekil 4.36. Lojistik Temel Bilgileri ile Lojistik Uygulama Bilgilerine Ait Cevapların Dağılımı	172
Şekil 4.37. Araştırma Amacının Düzenlenen Anket Üzerinden Gerçekleştirilmesi İçin Geliştirilen Model.....	174

KISALTMALAR

3PL	Üçüncü Parti Lojistiği
4PL	Dördüncü Parti Lojistiği
ANOVA	Tek Yönlü Varyans Analizi
BT	Bilişim Teknolojisi
CBS	Coğrafik Bilgi Sistemleri
CLM	Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management)
COESS	Avrupa Birliği Güvenlik Konfederasyonu
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi
CSCMP	Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (The Council of Supply Chain Management Professionals)
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
EDI	Elektronik Bilgi Alışverişi (Electronic Data Interchange)
ERP	Kurumsal Kaynak Planlama
GPRS	Genel Paket Radyo Servisleri (General Packet Radio Services)
GPS	Küresel Konum Tespit Sistemleri (Global Positioning System)
ISO	Uluslararası Standartlar Organizasyonu
ITS	Akıllı Taşıma Sistemleri (Intelligent Transport System)
İGEME	İhracatı Geliştirme Merkezi
İİBF	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
JIT-L	Tam Zamanında Lojistik (Just in time Logistics)
KDS	Karar Destek Sistemleri
KPI	Önemli Performans Göstergeleri
LHS	Lojistik Hizmet Sağlayıcı
LLP	Lider Lojistik Sağlayıcı (Lead Logistics Provider)
MIS	Yönetim Bilişim Sistemleri
MRP	Malzeme İstek Planlaması
MS	MicroSoft
POS	Satış Noktası (Point of Sales)
RF	Radyo-Frekans
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
WAP	Telsiz Uygulama Protokolü (Wireless Application Protocol)
YA/EM	Yöneylem Araştırması / Endüstri Mühendisliği

GİRİŞ

Günümüzde endüstri ve ticaretin gelişmesi ve değişmesine dayalı olarak ekonomik yapılanmanın da değiştiği gözlemlenmektedir. Buna göre iş dünyasındaki uygulamaların çoğu kavramsal ve uygulama bakımından gelişmektedir. Bu gelişimin, yönetimde süreç yönetimi gibi yeni modellerin uygulanmasına ve küresel ölçeğe kadar varan tedarik zinciri yönetiminin önem kazanmasına yol açmış olduğu gözlemlenmektedir. Oluşan düzenin eskisinden farklı oluşu, evrimsel boyutlara vardığından buna “**yeni ekonomik düzen**” de denilmektedir. Bu yeni düzende birçok uygulama, meslek ve sektörün yeniden tanımlanıyor olması, bunların arasındaki ilişkilerin de yeniden tanımlanması ve düzenlenmesini beraberinde getirebilmektedir. Bu araştırma, böylesi yeni düzenlemelerden hizmet sağlayıcılar üzerine eğilmiş, bunlar arasında yer alan finansal hizmet sağlayıcılar ve bilişim hizmet sağlayıcılar ile birlikte önem kazanan “**lojistik hizmet sağlayıcılar**” üzerine yoğunlaşmıştır.

Lojistik hizmet sağlayıcılık, lojistik uygulama alanının gelişmesine yol açmış ve lojistik yönetiminin bir üst yönetim faaliyeti haline gelmesi ile iş dünyasındaki şirketlerin iş yapış şekilleri arasında önemli bir yapı taşı haline de gelmiştir. Lojistiğin iş dünyasındaki sektörler arasında temel işlevselliğine de dayalı olarak, lojistik hizmet sağlayıcı şirketler ile bunların lojistik hizmetlerinden yararlanarak kendi alanlarında rekabetsel üstünlük sağlayabilen şirketler arasındaki ilişkilerin düzenli gelişmesi önem kazanmaktadır.

Çalışmanın amacını “lojistik sektöründe şirketlerin lojistik hizmetlerini dış kaynaklamalarından ortaya çıkan ve önemleri giderek artan Lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik mesleğinin gelişmesindeki rolünü belirlemek” oluşturmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcıların hem kendi aralarındaki mesleki düzenlemeleri hem de bunların lojistik hizmetlerinden yararlanarak kendi alanlarında rekabetsel üstünlük sağlayabilen şirketler arasındaki ilişkilerin düzenli yürütülmesi koşullarının belirlenmesi bu araştırma çalışmasının amacına temel oluşturmaktadır.

Araştırmanın bu amacını gerçekleştirmek üzere öncelikle üç bölüm halinde

araştırma konusu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır.

Birinci bölümde “Lojistik Hizmetler” başlığı altında lojistik hizmetlerin tarihçesi ile lojistiğin tanımı ve kapsamı ele alındıktan sonra, lojistik kavramlar işlenmekte ve lojistikte bilişim ve finansman sistemleri üzerinde durularak, lojistikte organizasyon yapısı üzerinde çalışılmıştır.

İkinci bölümde “Dış Kaynak Kullanımı”nın tarihçesi hakkında bilgi verilmiş ve dış kaynak kullanımı kavramı işlenerek tanımı yapılmıştır. Bu bölümde daha sonra dış kaynak kullanımının önemi, temel esasları ve uygulamada sağladığı yararlar ile karşılaşılan olası sorunlar ele alınmış, son olarak dış kaynak kullanma veya dış kaynak kullanmama kararları, dış kaynak kullanımının uygulandığı alanlar ve dış kaynak kullanım sözleşmeleri incelenmiştir.

Üçüncü Bölümde “Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı” başlığı altında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının önemi üzerinde durularak, stratejilerinin belirlenmesi ve dış kaynak kullanım performansının ölçülmesi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca lojistik dış kaynaklamanın faydaları ve yaşanan sorunları ele aldıktan sonra, lojistik hizmet sağlayıcı tabanının geliştirilmesi ve işlenmesi, lojistik hizmet sağlayıcı seçimi gibi lojistik hizmet sağlayıcı ilişkileri yönetimi üzerinde durulmuştur.

Çalışma, yukarıda sözü geçen ve üç bölümden oluşan literatür çalışmasının üzerine “Uygulama” yapılan dördüncü bölüm ile sürmektedir. Dördüncü bölümde araştırmanın türü ve önemi, araştırmanın örnekleme ve veri toplama aracı gibi hususlar işlenerek araştırmadaki sınırlılıklar ve kullanılan varsayımlar üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede tarama türünde ve lojistik hizmet sağlayıcı sektöründe çalışan ve çoğunlukla üst yönetici olan 92 kişiye, 38 sorudan oluşan bir anketin uygulanması ile yürütülen uygulama araştırmasında, cevap seçenekleri halindeki veriler MS Excel ve SPSS 13.0 bilgisayar programlarında kodlanarak veri girişleri yapılmıştır. Böylece sayısal işlemlere uygun hale getirilen veri giriş tablosu kullanılarak veri analizi yapılmış ve Mann Whitney-U, Krushkal Wallis ve ANOVA gibi parametrik olan ve olmayan amaca uygun testler aracılığı ile farklılık analizleri

yürütülmüştür. Bulgular, araştırma için geliştirilen bir model üzerinde değerlendirilerek yorumlanmışlardır.

Araştırma çalışması sonuç ve öneriler bölümü ile sona ermektedir. Araştırmada tamamen akademik kaynaklar ve sektörde uzman kişi ve kuruluşların özel kütüphaneleri kullanılmıştır.

BÖLÜM I: LOJİSTİK HİZMETLER

Araştırmanın birinci bölümünde lojistik hizmetlerin tarihçesi ile lojistiğin tanımı ve kapsamı ele alındıktan sonra lojistik kavramlar işlenmekte ve lojistikte bilişim ve finansman sistemleri üzerinde durularak lojistikte organizasyon yapısı üzerinde çalışılmıştır.

1.1. Lojistik Hizmetlerin Tarihçesi

Lojistik yönetiminin uygulandığı tedarik zinciri içindeki hizmetler dünya üzerinde tarih öncesi çağlardan beri yapılmaktadır. Yerleşik düzene geçilmeden önce; avlanan hayvanların, toplanan meyvelerin ve diğer gıdaların taşınması, ileride tüketilmek üzere kurutulması, saklanması ve yeniden taşınması işlemleri yapılmaktaydı. Yerleşik düzene geçildikten sonra üretilen gıda ve ihtiyaç malzemelerinin taşınması, çeşitli şekillerde korunması, depolanması söz konusu olmuştur. Uzmanlaşmanın başlaması ile de iş bölümü ve coğrafi avantajın getirdiği farklı üretim teknikleri geliştirilmiş, kişisel tüketimin hatta yerel tüketimin ötesinde takas ve ticaret için üretim, taşıma ve depolama çalışmaları başlatılmıştır. Tüccar ülkeler zenginleşmiş, yeni kıtaların bulunması ile de denizyolları önem kazanmış, karayolları iyileştirilmiş, büyük limanlar, geniş depolar inşa edilmiştir.¹

Lojistik kelimesinin kökünün Yunanca hesaplama, sayma bilimi anlamına gelen "**logistikos**" kelimesinden geldiği bilinmektedir. Bunun yanında Roma ve Bizans ordularında "logista" adı verilen idari sorumluluklara sahip subayların görev yaptıkları bilinmektedir. 2. Dünya Savaşı ile lojistiğin askeri alanda destek faaliyetleri olarak kullanılması ve öneminin gittikçe artması, yöneylem araştırması adı verilen matematik disiplininin de ortaya çıkmasına neden olmuştur.²

Lojistik sözcüğünün ilk kez 1905 yılında "ordulara ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi" şeklinde askeri bir fonksiyonu tanımlamak

¹ Baki Birdoğan, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon: Lega Kitabevi, 2004, s. 7.

² Asım Çalış, **İhracatta Teslim Şekilleri ve Nakliyat**, Ankara: İGEME, 2005, s. 38.

amacı ile kullanıldığı bilinmektedir.³ Kanuni Sultan Süleyman'ın Viyana seferi, Büyük İskender'in Anadolu seferi veya Napolyon Bonapart'ın Rusya seferi veya Pers Kralı Darius'un seferi gibi büyük askeri harekâtlarda ordunun gerek cephane, silah ihtiyaçları gerekse günlük yiyecek-içecek ihtiyaçlarının giderilmesi önemli ölçüde lojistik desteği gerektirmiştir.⁴

1950'li yıllara kadar dünya genelinde işletmeler lojistik kavramını tanınamakta ve lojistik faaliyetlerini ayrı ayrı bölümlerde ve farklı sorumluluklar altında sürdürmekteydiler. Genellikle de bu bölümlerin hedefleri birbirleriyle çatışmakta ve ortak hareket etmeyi güçleştirmektedir. 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünyadaki ekonomik konjonktür ve değişen eğilimler lojistik kavramının gelişmesi için uygun bir zemin hazırlamıştır. Özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesiyle, destekleyen faaliyetlerden biri olarak ele alınan lojistik kavramı da gündeme gelmeye başlamıştır. 1970'li yıllarda ise günümüzün modern lojistik anlayışının temelleri oluşmuştur. Bu yıllarda şirketler lojistik yönetimini ele almış ve lojistik faaliyetlerinin daha az maliyetle daha iyi gerçekleştirilebilmesi için çalışmalar yapmışlardır. Buna göre daha önce fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım olarak ayrı ayrı ele alınan işletme faaliyetlerinin, aslında ortak faaliyetlerden oluştuğu ve bir arada düşünülmesi gerektiği fark edilmiştir.⁵

Günümüzün iş dünyası, savaşın yerini uluslararası rekabetin, erzak ve mühimmatın yerini mal, teknoloji ve varlıkların aldığı bir arenaya dönüşmüştür. Başarıya ulaşmak için kullanılan stratejiler ve bunlara uygun faaliyetlerin, yani lojistiğin önemi gittikçe artmıştır. Lojistik, 21. yüzyılda amaca ulaşmak için tüm organizasyonu ve kaynaklarını en uyumlu şekilde hareket ettirebilme yeteneği olarak iş dünyasının gündemine girmiştir. Bu çerçevede satın alma, nakliye (kara, hava, deniz, demiryolu), gümrük, sigorta, elleçleme (malzeme aktarımı), depolama, lojistik hizmet sağlayıcı sipariş izleme, talep tahminleri, envanter yönetimi, lojistik bilgi sistemi, yedek parça desteği, dağıtım, iade işlemleri, üretime malzeme verme, katma

³ Bülent Kobu, **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 2003, 11. Bası, s. 237.

⁴ Oygur Yamak, **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Sinerji Yayınları, 2001, 3. Bası, s. 249.

⁵ Osman Z. Orhan (haz.), **Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2003, s. 17

değerli işlemler (etiketleme, fiyat-barkod, paketleme, birleştirme-ayırma, müşteri taleplerine göre ürün hazırlama vs.), rota planlaması ve araç optimizasyonu ile sevkiyat (yükleme ve varış zamanı planlama) gibi çok çeşitli faaliyetler günümüzde lojistik ile eş anlamlı hale gelmiştir.⁶

Günümüzde lojistik süreçte yer alan hizmetlerden bazıları aşağıda sıralandığı gibidir:⁷

- Satınalma
- Sipariş İşleme
- Talep Tahminleri
- Stok Yönetimi
- Taşıma Sistemleri
- Depolama
- Fabrika ve Depo Yeri Seçimi
- Malzeme Aktarımı (Elleçleme)
- Hurda ve Firelerin Uzaklaştırılması
- Ürün İade İşlemleri
- Ambalajlama
- Parça ve Hizmet (Servis) Desteği

1.2. Lojistiğin Tanımı ve Kapsamı

Lojistiğin tarihteki gelişimi yukarıdaki bölümde işlendikten sonra lojistik kavramların işlenmesine geçmeden önce lojistiğin tanımı ve kapsamı aşağıda ele alınmaktadır.

⁶ Orhan, a.e., ss. 28-32.

⁷ Baki Birdoğan ve Barış Şimşek, “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans Ölçütlerinin Belirlenmesi”, **YA/EM’ 2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana, ss. 2-3.

1.2.1. Lojistiğin Tanımı

Lojistik, Yunanca "Logistikos" kelimesinden türemiş olup, "hesap kitap yapma bilimi", "hesapta becerikli" anlamına gelmektedir. Askeri anlamda lojistik ise, "Savaş unsurlarına, stratejik ve taktiksel olarak ihtiyaç duyulan ikmal maddeleri ile hizmet desteğini sağlamak için yapılan faaliyetlerdir". Bu kapsamda lojistik, "orduların erzak ve mühimmat desteğinin düşünülerek hareket ettirilmesi sanatı" olarak ön plana çıkmıştır. Tarihsel gelişim içinde lojistik, sanayi devriminin gerçekleşmesi ve küreselleşmenin gündemi işgal etmesine kadar sadece askeri alanda sınırlı kalırken, sanayi devrimi, lojistiğin evriminde bir dönüm noktası olarak karşımıza çıkmaktadır.⁸

Lojistiğin terminolojisi incelendiğinde çok farklı terimlerin kullanıldığı, çeşitli kurum ve araştırmacıların farklı tanımlamalar yaptıkları görülmektedir. Bunlardan bazıları "fiziksel dağıtım, pazarlama lojistiği, malzeme yönetimi, lojistik mühendisliği, endüstri mühendisliği, işletme lojistiği, lojistik yönetimi, bütünleşik lojistik yönetimi, tedarik yönetimi, dağıtım yönetimi, tedarik zinciri yönetimi" olarak adlandırılmaktadır.⁹

Lojistik kavramı yerine bazı araştırmacıların fiziksel dağıtım kavramını kullandıkları görülmektedir. Bu iki kavram, bazı önemli noktalarda birbirlerinden farklılık göstermektedir. Lojistik; materyal sağlanması işleminden, müşteri memnuniyetine kadar tüm süreçleri kapsamaktadır. Diğer taraftan fiziksel dağıtım, sadece bitmiş ya da kullanıma hazır ürünlerin dağıtımı ile ilgilidir. Oysa lojistik yönetimi; materyal yönetimi, fiziksel yaşam eğrisi ve fiziksel dağıtımın bileşiminden oluşmakta ve bunları içermektedir.¹⁰

Lojistiğin günümüzde birçok tanımı olsa da en geçerli tanımlar aşağıda verilmiştir. Lojistik Yönetim Konseyi (Council of Logistics Management, CLM)

⁸ Çalış, a.g.e., s. 38.

⁹ J.J. Coyle ve diğerleri, **The Management of Business Logistics**, West Publishing Company, 1992, 5. Bası'dan, Baki, a.g.e., s. 13.

¹⁰ Nejat Bilginer ve Aydın Kayabaşı, "İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, 7 (2) 2007, s. 638.

tanımına göre global anlamda lojistik; “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, ham maddenin başlangıç noktasından (kaynağından), ürünün tüketildiği son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi” iken, Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi’ne (The Council of Supply Chain Management Professionals, CSCMP) göre lojistik yönetimi “müşterilerin gereksinimlerini karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve onlarla ilgili bilginin başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar etkin ve verimli bir şekilde ileri ve ters yönlü akışının gerçekleştirilmesi, depolanması, denetlenmesi ve planlanmasıdır”.¹¹

Yukarıdaki lojistik tanımı iki nokta (lojistik hizmet sağlayıcı-müşteri) arasındaki mal, hizmet ve bilgi akışını içeren tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcı ile üretici arasında olan lojistiğe Gelen Lojistik (Inbound Logistics), üretici ile müşteri arasında olan lojistiğe Giden Lojistik (Outbound Logistics) denilmektedir ve Şekil 1.1’de gösterilmiştir:

Giriş (Inbound) Lojistik Süreçleri	Üretim Süreçleri ve Malzeme Yönetimi	Çıkış (Outbound) Lojistik Süreçleri
⇒	⇒	⇒
Fiziksel tedarik	Dahili işlemler	Fiziksel dağıtım
Tedarik Sistemleri Hammadde/Yarı Mamul/Hazır Parça Temini Satınalma Programları Giriş Ambarı Depolama	Üretim Sistemleri Süreç Planlama Üretim Programlama İmalat Kurum İçi Taşıma	Dağıtım Sistemleri Tamamlanmış Ürünler Çıkış Ambarı Depolama Dağıtım Zinciri Hedef/Pazar ve Müşteriye Sunum

Şekil 1.1. Lojistik Süreci

Kaynak: Murat Erdal, “Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsler”, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, Meslekte Yeterlilik, İstanbul, 2006, s. 15.

¹¹ Murat Erdal, “Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsler”, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, Meslekte Yeterlilik, İstanbul, 2006, s. 1.

Gelen Lojistik (Inbound) ve Giden Lojistiğin (Outbound) kapsadığı alanların yanı sıra işletme içinde "Üretim İçi Lojistik" kavramı da söz konusudur. Depo ve üretim bölümleri arasında malzeme sevk ve nakil lojistiği; hammadde, yan mamul ve ürünlerin yönetimi ile malzeme ve bilgi akışını kapsar. İşletme içinde imalat departmanları veya iş istasyonları arasında kapasite kullanma ve zamanlama hataları yüzünden yan mamul stokları oluşur. Bu stokların kontrolü ve imalat işlemleri süresi, üretim içi lojistik sisteminin bir parçası olarak malzeme nakli alanı içinde düşünülür.¹²

Bir üretim sürecinde mamul veya hizmet üretmek amacı ile yapılan faaliyetlerde yer alan tüm tanımlar malzeme nakli konusunun kapsamına girer. Bu çerçevede içinde malzeme naklini lojistik sistemin bir "alt sistemi" olarak düşünmek mümkündür.¹³

1.2.2. Lojistiğin Kapsamı

Bir işletmenin müşterisi için doğru ürünü doğru yer ve zamanda, uygun maliyet ve kalitede bulunduracağını garanti etmesi lojistiğin temel felsefesidir.

Dünyaca ünlü lojistik otoriteleri olan Donald Bowersox ve David Closs'a göre lojistik: ağ tasarımı, bilgi akışı, stok ve depo yönetimi vb. taşımacılığı kontrol altında bulunduran ve kuşatan birçok faaliyetin koordinasyonunu gerektirmektedir.¹⁴

1. Ağ Tasarımı: Etkin ve verimli bir lojistik için çalışma kapsamı içindeki ilgili şirketlerin ve tesislerin üretim, depolama ve taşımacılık sistemlerinin bir ağ yapısı içinde bütünleştirilmesinin gerçekleştirilmesidir.

2. Bilgi Akışı: Lojistik operasyonları koordine etmek için gereken bilginin akışının sağlanmasıdır.

¹² Özalp Vayvay ve İ. Tugay Tatlısu, "Değişim Mühendisliğinin Lojistik Süreçlerine Uygulanması", **Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi**, Temmuz 2006, Cilt 2, Sayı 4, s. 47.

¹³ Kobu, **a.g.e.**, s. 248.

¹⁴ Donald J. Bowersox ve David J. Closs, **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Management**, New York: McGraw-Hill, 1996, s. 51.

3. Taşımacılık: Malzemelerin fiziksel olarak taşınmasıdır.

4. Stok: Malzemelerin elde bulundurulmasıdır.

5. Depolama, Malzeme Taşıma ve Ambalajlama: Malzemelerin fiziksel olarak korunması ve elleçlenmesidir.

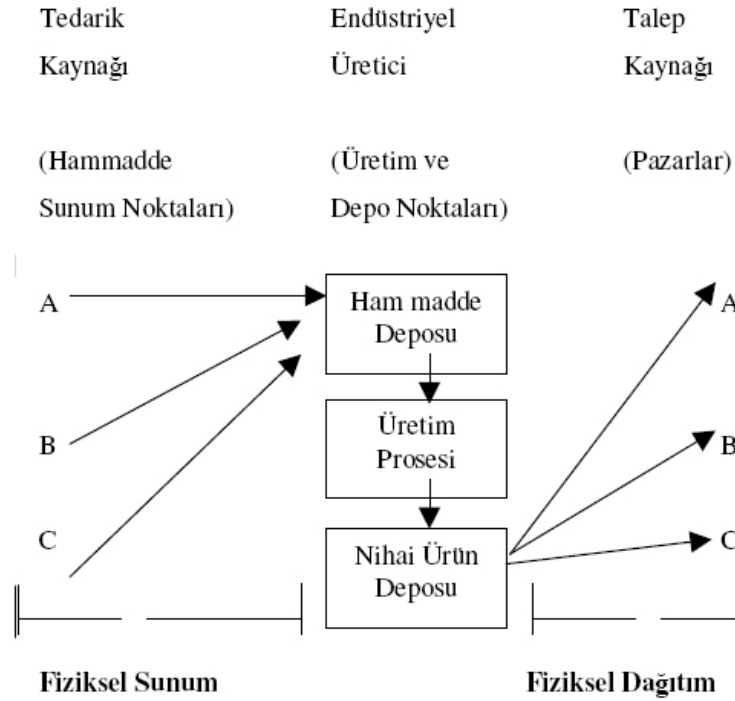
Lojistik, iki temel ürün akışını somutlaştırır:¹⁵

1. Fiziksel sunum: Üretim noktasına ham maddeleri, onun bileşenlerini ve gereçleri getirmek anlamını taşır.

2. Fiziksel dağıtım: Tamamlanmış ürünlerin direkt müşterilere veya kanal aracılara gönderilmesidir.

Lojistiğin kuşattığı ve koordine ettiği bu sistem Şekil 1.2’de şematik olarak gösterilmektedir.

¹⁵ Michael D. Hutt ve Thomas W. Speh, **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, Fort Worth: Drydan 1995, 5. Bası, ss. 396-397.



Şekil 1.2. İşletmeden İşletmeye Lojistik Sistem

Kaynak: John J. Coyle, Edward J. Bardi ve C. John Langley, **The Management of Business Logistics, A Supply Chain Perspective**, Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 2003, 7. Baskı, s. 19.

Bowersox ve Closs bir lojistik sistemin 6 operasyonel amacını aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:¹⁶

1. **Hızlı yanıt:** Şirket değişimlere ve yeni gelişmelere çabuk tepki verebilmelidir. Müşterilerin mevcut ve geleceğe yönelik lojistik kapsamındaki istediklerini algılama ve sağlama yeteneği, yeni müşteriler kazanma ve mevcut müşterileri kaybetmeme için çok önemli bir ölçüttür.
2. **Tutarlılık:** Teslimat zamanları, teslimat miktarları vb. performans değerlerinde süreklilik önemlidir ve tutarlı olmalıdır.
3. **En Az Stok:** Stok maliyettir ve en az düzeyde tutulmalıdır.

¹⁶ Bowersox ve Closs, **a.g.e.**, s. 173.

4. **Taşımaların Birleştirilmesi (Konsolidasyonu):** Taşıma maliyetleri; birçok küçük teslimatın birleştirilmesi ile mümkün olduğu kadar büyük kapasiteli ve tam dolu araçlarla taşımacılık yapılarak azaltılabilir. İleride de göreceğimiz gibi bu amaç her zaman olası değildir. Bazı hallerde diğer amaçlar ön plana geçmektedir.
5. **Kalite:** Taşınan ürünlerin kaliteli olmasının yanı sıra lojistik hizmetlerin de kalite standartları tanımlanmalı ve bunlara uyulmalıdır.
6. **Yaşam Çevrim Desteği:** Lojistik sadece ürünün teslimatını içermez, aynı zamanda geri dönen malları da içerir. Geri dönen mallar; sezon sonu, kusurlu, raf ömrü dolması vb. nedenlerden oluşan iade ürünlerin dönüşü, ambalaj malzemeleri ve ürünlerin (hurdaların) yeniden değerlendirilmesi (geri kazanımı-recycling) nedeniyle olabilir.

1.3. Lojistik Kavramlar

Lojistik kavramlar; Temel Lojistik Faaliyetler, Üçüncü Parti Lojistik ve Dördüncü Parti Lojistik” olarak ele alınabilir.

1.3.1. Temel Lojistik Faaliyetler

Lojistik sistemin ana amacı; yer ve zaman yararı oluşturmak olarak kısaca özetlenebilir.¹⁷ Yer yararı; satın alınmak veya tüketilmek üzere, ürünü doğru yerde bulundurmanın ürüne eklediği yarar olarak tanımlanabilir. Zaman yararı ise; ürünü doğru zamanda sağlamanın yarattığı değerdir.

Lojistik sistemi bir anlamda siparişin alınması, siparişin üretilmesi, siparişin yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtımının koordinasyonunun sağlanmasıdır. Lojistik yönetim sistemi ile:

- Hammaddelerin temini veya bitirilen ürünlerin dünyada herhangi bir yere gönderimi sağlanır.

¹⁷ Bowersox ve Closs, **a.g.e.**, s. 60.

- Merkezci, yerel yönetim ile global işletme ve yönetim stratejisi benimsenir.
- Anında ve zamanında bilgi paylaşımı ile toplam tedarik zincirinin görülebilirliği sağlanır.
- Bilginin sadece işletme dahilinde değil endüstrinin genelinde yönetimi sağlanır.
- Tedarik zinciri organizasyonunun, yüksek performans sağlayacak takımlar halinde yeniden organizasyonu sağlanır.
- Tedarik zinciri ile bilişim sistemi oluşturulması ile maliyet ve ölçüm standartlarına ulaşılır.

Lojistik yönetim faaliyetleri; üretim, satınalma, fiziksel dağıtım, pazarlama ile ilgili satış sonrası hizmet organizasyonu gibi başlıklar altında toplanabilir:

- 1. Üretim ile ilgili olarak:** “Satış ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyi belirleme, İş merkezleri içerisinde malzeme akışının optimizasyonu, depolama alanlarının ve malzeme taşıma sistemlerinin planlanması ve düzenlenmesi” bu kapsama girmektedir.
- 2. Fiziksel dağıtım ile ilgili olarak:** “Ulaştırma hizmeti seçimi, giden ve gelen sevkiyat çizelgelenmesi, dağıtım merkezleri faaliyet organizasyon ve planlaması” yapılabilir.
- 3. Satınalma ile ilgili olarak:** “Satın alınanlar için lojistik hizmet sağlayıcıların seçimi, hammaddeler, fiyat düzeyleri ve spesifikasyonlar, miktar ve düzey belirleme, işin belirli bölümlerini gerçekleştirecek taşeronların seçimi” gerçekleştirilebilir.
- 4. Satış sonrası hizmet faaliyetlerinin organizasyonu:** “Satış tahmininin müşteri gerçek ihtiyaçlarına uygunluğunun onaylanması, müşterinin teslim tarihlerine uyan teslim çizelgeleri ve müşteri ihtiyaçlarına uyan ambalaj” gibi konular lojistik yöneticisi faaliyet alanı içindedir.

İşletmelerin lojistik yönetimindeki lojistik hizmet bileşenleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁸

1. Ürün (hizmet)
2. Fiyat
3. Dağıtım
4. Tutundurma
5. Süreç
6. İnsan
7. Fiziksel Unsurlar
8. Üretkenlik ve Kalite

Lojistik faaliyetleri kısaca özetlemek gerekirse, faaliyetler ana başlıklar altında şu şekilde toplanabilir:¹⁹

1. Envanter Yönetimi,
2. Sipariş Yönetimi ve Lojistik İletişimi,
3. Nakliye Yönetimi,
4. Depo Yönetimi ve Antrepoculuk,
5. Ambalajlama ve Taşıma,
6. Müşteri Hizmetleri.

¹⁸ Metin Çancı ve Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Utikad, 2003, s.65.

¹⁹ Tunçdan Baltacıoğlu, “Lojistik Yönetimine Genel Bakış”, **Ege Denizcilik ve Lojistik Kongresi**, İzmir: 31 Mayıs 2003, s. 1.

1.3.2. Üçüncü Parti Lojistik

Bir Üçüncü Parti Lojistik işletmesi, nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletmedir. Kapsamı lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3PL işletmesi ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde evrimleşmiştir.²⁰

Lojistik satın aldığınız veya sattığınız her materyalde, eşyada, tüketim maddesinde, hizmette veya bilgide iş sürecinin içinde olan bir iş koludur. Bu açıdan bakıldığında bazen bir malzemenin öyle bir tek kaynağı olur ki, bütün kullanıcılar malzemeyi bu kaynaktan kendi tesislerine taşıtırlar. Bir kömür ocağından beslenen birçok endüstriyel tesisin varlığı bu olguya örnek olabilir. Bu durumda şirketler kendilerini ve bildikleri taşımacılık kaynaklarını değil kaynaktan malzemeyi alma konusunda uzmanlaşmış taşıyıcılara işi dış kaynaklama isteyebilirler. Böylesi bir lojistik olgusuna da üçüncü parti lojistiği denir.²¹

Lojistik pazarının olgunlaşmasını sağlayan iki ana etken vardır.²² Bunlardan biri firmaların “ana faaliyetlere odaklanma isteği”, ikincisi ise firmaların “lojistik maliyetlerini düşürme isteği”dir.

Üçüncü parti lojistik şirketlerini, bir şirketin lojistik fonksiyonlarının tümünü ya da bir kısmını yerine getiren dış lojistik hizmet sağlayıcılar olarak tanımlamak mümkündür.

²⁰ Kemal Güven Gülen, “Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz 2005/2, s. 31.

²¹ Osman Alp, Nesim K Erkip ve Refik Güllü, “Optimal Lot-Sizing/Vehicle-Dispatching Policies under Stochastic Lead Times and Stepwise Fixed Costs”, **Operations Research**, Linthicum: Jan/Feb 2003, 51(1), s. 160.

²² Gürcan Çelik, “Lojistiğin Aritmetiği”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danışmend, 2003, s. 1.

Şirketlerin dışardan lojistik hizmet almak istediği bir lojistik firmasına yaklaşırken bazı kriterleri göz önüne almaları gerekir.²³

- Firmayı global hizmet verebilecek stratejik bir ortak olarak görme,
- Kesin sonuçlar için doğru ve güvenilir bilgileri firma ile paylaşma ,
- Süreç ve mali analizler için gerekli ilgiyi gösterme,
- Birliktelik ve iletişim için sinerji yaratma,
- Çok iyi IT altyapısına sahip olma.

Ülkemizde, faaliyet gösteren bazı üçüncü parti lojistik firmaları şu şekilde sıralanabilir:

- Nakliye müteahhitleri (freight forwarders)
- Gemi acenteleri
- Deniz taşımacılığı firmaları
- Karayolu taşımacıları
- Depo ve antrepo hizmeti sunan firmalar
- Gümrük komisyoncuları

1.3.3. Dördüncü Parti Lojistik

4PL kavramı ve içeriği ilk olarak Accenture firması tarafından tanımlanmış olup, hala ticari markasını elinde bulundurmaktadır. Bu nedenle konu hakkında çalışan diğer lojistik firmaları “Lider Lojistik Sağlayıcı” (Lead Logistics Provider-LLP) kavramını kullanmayı tercih etmektedir.²⁴

4PL lojistik hizmet sağlayıcıları, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için, kendi organizasyonunun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini,

²³ Gürcan Çelik, “Nasıl Bir Lojistik Firması”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danışmend, 2003, s. 1

²⁴ Yasin Altaş, “Dördüncü Parti Lojistik”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Türk Endüstri Mühendisleri Grubu, 2006, s. 1.

tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarla (3PL şirketleri ile) bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricileridir. 4PL, kapsamlı tedarik zinciri çözümü sunar ve tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme yeteneğine sahiptir. Söz konusu çözümleri sunabilecek organizasyonların aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekir.²⁵

1. Tedarik zinciri stratejileri formülasyonu, tedarik zinciri analizi ve yeniden tasarımı,
2. Yüksek düzeyde bilgi teknolojileri bütünleştirilmesi,
3. Lojistik optimizasyonlar gerçekleştirebilme, değer yaratabilme,
4. Yüksek kalifikasyona sahip insan kaynakları,
5. İş süreçleri yönetimi ve dış kaynak kullanımında deneyim,
6. Çoklu 3PL yönetebilme yeteneği.

Dördüncü parti lojistik, üçüncü parti lojistik gibi çalışan taşıyıcı firmalara sağlanan lojistik hizmetlerini bütünleştirir. Bu bütünleştirme dördüncü parti lojistik firması taşıyıcının ortağı gibi, gerek stratejik düzeyde ve gerek ise operasyonlar düzeyinde olur. Bütünleştirmenin kapsamı bütün tedarik zincirinin yönetilmesi ve optimize edilmesi şeklindedir. Diğer bir deyiş ile dördüncü parti lojistik firması bir tedarik zinciri bütünleştiricisi özelliğindedir. Dördüncü parti lojistik firması kendi kaynaklarını, becerilerini ve bilgisini taşıyıcıları ile birleştirip, bunları müşterisine bütünleşik bir tedarik zinciri şeklinde sunar.²⁶

4PL yaklaşımının günümüzde popüler olan dış kaynak kullanımından farkları; bütünleşik tedarik zinciri çözümleri sunması ve tüm tedarik zincirini

²⁵ Mehmet Tanyaş, “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Ege Denizcilik ve Lojistik Kongresi**, İzmir: 31 Mayıs 2003, s. 1.

²⁶ Emel Aktaş ve Füsün Ulengin, “Outsourcing Logistics Activities in Turkey”, **Journal of Enterprise Information Management**, Bradford, 2005, 18(3), s. 318.

etkileyecek bir değer yaratabilmesidir. Bütüncül bir 4PL tedarik zinciri çözümü dört farklı fazı içerir:²⁷

- 1. Yeniden keşfetme:** 4PL çözümlerinin en yüksek seviyesi yeniden keşfetme aşamasıdır. Birbirinden bağımsız partnerler arasında işbirliği sağlanması yoluyla tedarik zinciri planlama ve yürütme aktivitelerinin senkronizasyonu, elde edilebilecek kazanımların kaynağını oluşturur. Bu aşamada 4PL uygulayıcı, yönetsel bilgi ve yeteneklerini kullanarak; tedarik zincirinin yeniden düzenlenmesini ve katılımcıları da içerecek şekilde bütünleştirilmesini sağlayarak iş stratejilerinin tedarik zinciri stratejilerine dönüşmesini sağlar.
- 2. Dönüştürme:** 4PL çözümlerinin bir sonraki fazı dönüştürme aşamasıdır. Dönüştürme aşamasında, satış ve operasyon planlama, dağıtım yönetimi, satınalma stratejileri, müşteri destek ve tedarik zinciri teknolojileri gibi özgül tedarik zinciri fonksiyonları üzerinde odaklanılarak, tedarik zinciri aktivite ve proseslerinin müşterileri ile bütünleştirilebilmesi sağlanır.
- 3. Uygulama:** Üçüncü faz olan uygulama aşamasında iş süreci ayarlamaları, müşteriler ve hizmet sağlayıcılar ile firma arasında sistem bütünleştirmesini ve 4PL dağıtım takımlarında operasyon dönüşümünü de kapsayan fikir gruplarından oluşur. Uygulama aşamasında “insan” kritik başarı faktörünü oluşturur. İyi dizayn edilmiş stratejilerin ve iş proseslerinin etkin uygulanmaması, danışmanlık çözümlerinin başarısızlığını ve proje sonuçlarının beklentileri karşılayamaması sonucunu doğurabilir.
- 4. Yürütme:** Dördüncü aşamayı yürütme fazı oluşturur. Bu aşamada 4PL sağlayıcı, taşıma yönetimi ve depolama operasyonlarının ötesinde farklı tedarik zinciri fonksiyonlarının sorumluluğunu almaktadır. Bir organizasyon tedarik zinciri aktivitelerinin tamamını bir 4PL

²⁷ Altaş, a.g.e., s. 1.

sağlayıcıdan dış kaynaklayabilir, bununla beraber 4PL çözümleri tedarik zinciri fonksiyonlarının sadece bir alt kümesini oluşturur.

Bir 4PL sağlayıcının önemli çözümleri etkin olarak sunabilmesi için bazı kritik yetenek ve bilgilere sahip olması gereklidir. Bir 4PL'yi değerlendirmek için gerekli kriterler şu şekilde sıralanabilir:²⁸

1. Tedarik zinciri bütünleştirme teknolojilerinde ve dış kaynaklama imkanlarında etkili olmalı,
2. Global kaynaklara erişebilme yeteneğine sahip olmalı,
3. Tedarik zinciri stratejisi, proseslerin yeniden dizaynı, teknolojik bütünleştirme ve yönetim alanlarında etkin olmalı,
4. Bünyesinde iş süreçleri yönetimi ve dış kaynaklama konularında tecrübeli tedarik zinciri profesyonelleri barındırmalı,
5. Çok sayıda ve farklı alanlarda bulunan hizmet sağlayıcıları yönetebilme ve organize edebilme yeteneğine sahip bulunmalı.
6. Organizasyonel değişim gereksinimlerini karşılayabilmelidir.

4. Parti Lojistik işletmeleri aşağıda özetlenen hizmetleri sunabilmektedirler.²⁹

- a. Taşıma hizmetlerinin yanında dağıtım ve depolama gibi diğer lojistik faaliyetlerini de bütünsel bir biçimde sağlayabilmektedirler.
- b. Lojistik alanındaki değişimlerle birlikte organizasyonel konulardaki gelişmeleri de birleştirerek, işletme yönetimine sunabilirler.

²⁸ Altaş, **a.g.e.**, s. 1.

²⁹ Çancı ve Erdal, **a.g.e.**, ss. 48-49.

- c. 4PL sağlayıcılar, çalıştıkları firmaların işlerini kısa bir süre içinde öğrenerek, firma müşterileri için daha iyi lojistik çözümler üretirler.
- d. 4PL şirketleri güçlü teknolojik alt yapılarıyla, başarılı bir tedarik zinciri uygulaması meydana getirirler.

1.4. Lojistikte Bilişim ve Finansman Sistemleri

Lojistikte dış kaynak kullanımı konusu işlenirken, lojistik gibi dış kaynak kullanımı geniş uygulamalara konu olan diğer iki dış kaynak kullanım alanının – bilişim ve finansman sistemlerinin- yine lojistik ile ilişkileri açısından incelenmesinde yarar vardır. Bu iki dış kaynak kullanımı ile beraber lojistikte dış kaynak kullanımı, uygulamada lojistik hizmet sağlayıcıları, bilişim hizmet sağlayıcıları ve finansman hizmet sağlayıcıları şeklinde oluşmuş piyasada yer almaktadır. Ancak bu iki dış kaynak kullanımının lojistik ile olan ilgisi üzerinde aşağıda durulmaktadır.

1.4.1. Lojistikte Bilişim Sistemleri

Bilişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler, bu gelişmelerden etkilenen her sektörde, iş yapış şekillerinin değişmesi, yeni iş modellerinin gelişmesi, süreçlerin daha etkin yönetimi, verimlilik ve kalite artışı gibi sonuçlar doğurmaktadır. Lojistik sisteminin içinde yer alan belli başlı süreçlerden bazıları şöyle sıralanabilir: müşteri hizmetleri, sipariş işlemleri, dağıtım haberleşmeleri, talep tahmini, malzeme taşıma, envanter kontrolü, yedek parça ve servis, tesis ve depo yeri seçimi, tedarik, paketleme, yedek dağıtım, ıskartalar, nakliye, depolama ve stoklama.

Belirtilen tüm süreçlerden verinin toplanması, depolanması ve paylaşılması işlemleri bilişim teknolojisi de kullanılarak veri işleme sistemleri sayesinde gerçekleştirilmektedir. Örneğin, Elektronik bilgi alışverişi (EDI) kullanılarak sipariş verilirken, gelen siparişin depolama sürecinde ise barkod sisteminden yararlanılmaktadır. Üretim planlamada Karar Destek Sistemleri (KDS) kullanılırken;

dağıtım aracının ve rotanın planlanmasında proje yönetim yazılımları, Coğrafik Bilişim Sistemleri (CBS) ve çizelgeleme yazılımlarından yararlanılabilir. Araçların yer tespitinde radyo-frekans (RF) ve uydu (GPS) sistemleri; haberleşmede WAP, GPRS tabanlı cep telefonları; müşteriye teslimat ve faturalamada ise POS (point of sales) terminallerinden faydalanılabilir. ERP (Kurumsal kaynak planlama) paketleri sayesinde lojistik ve diğer sistemlerle ilgili olan veri kayıt işleminden yönetim bilişim sistemleri (MIS) raporlarına kadar bir dizi işlemi bütünlük bir ortamda yapmak mümkündür. Oluşturulan veri ambarları ile hedef pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi (CRM), risk analizi ve gelecek tahmini konularında veri madenciliği yapmak da mümkündür.³⁰

İnternet üzerinden yapılan tüm ticari faaliyetlerde başarı anahtarı olarak lojistik etkinliği gösterilmektedir. E-Lojistik ile şirketlerin maliyet yapılarında önemli değişiklikler gözlemlenmektedir. Çünkü, sadece müşterilerle direkt bağlantı imkanı yaratmakla kalmayıp, firma ile müşteri arasında bulunan ara kanalların elimine edilmesine olanak yaratacak imkanlar sunmaktadır. Özellikle küçük ölçekli işletmeler, dünya çapında bir dağıtım ağının kurulmasına gerek kalmadan birçok pazara giriş imkanına sahip olmuşlardır.³¹

İnternet, her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de bilgiye erişim, bilginin paylaşımı ve iş modelleri gibi benzer konularda çok önemli değişikliklere yol açmıştır. Uzaktan erişim, iş süreçlerinin dışarıya açılması, izleme, bilgi verme gibi alanlarda web teknolojilerinin kullanılmasıyla, lojistikte yüksek katma değer yaratıldığı görülmektedir. Uydu, GSM ve GPS teknolojilerindeki gelişmeler, daha küçük boyutlu ancak daha işlevsel donanımların ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Tam Zamanında Lojistik (JIT-L: Just in time Logistics) kavramının gelişmesiyle birlikte; İnternet, Elektronik Bilgi Alışverişi (EDI: Electronic Data Interchange), uydu destekli küresel konum tespit sistemleri (GPS: Global Positioning System), mobil iletişim (GSM), akıllı taşıma sistemleri (ITS: Intelligent Transport

³⁰ Mahmut Tekin, Muammer Zerenler ve Atıl Bilge, “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz 2005/2, ss. 115-129.

³¹ Orhan, a.g.e., ss. 61-62.

System), bar-kod, otomasyon gibi bilişim teknolojileri uygulamalarının yaygınlaştığı görülmektedir. Lojistik hizmeti veren işletmelerin yeni teknolojileri özellikle internet tabanlı işlem ve hizmetleri; müşteri edinme, sipariş süreçleri, faturalama, kargo izleme, araç takip sistemlerini vb. yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir.³²

Türkiye’de lojistik sektöründe geliştirilmesi gereken bilişim ve iletişime yönelik stratejiler aşağıdaki gibi sıralanabilir:³³

- İnternet altyapısı sürekli geliştirilmelidir.
- E-devlet, e-belge uygulamaları hızla yaygınlaştırılmalı ve desteklenmelidir (e-vergi, e-tescil, e-sözleşme, e-imza, e-beyanname ve benzeri).
- Elektronik ticaret desteklenmelidir.
- Gümrük otomasyonu çalışmaları devam etmeli, taşımacılık ve lojistik şirketler ile entegrasyonu sağlanmalıdır.
- Lojistik bilişim ve iletişim standartları oluşturulmalıdır.
- Araç, yük, taşıma kabı ve doküman izlenebilirliği (uydu haberleşmesi, akıllı ulaştırma sistemleri ve benzeri) artırılmalıdır.
- Kamu kurumları ile iletişim elektronik ortama taşınmalı; yetki belgesi, taşıt kartı vb. belgelerin elektronik ortamda verilmesi sağlanmalıdır.

1.4.2. Lojistikte Finansman Sistemleri

Firmaların en önemli maliyet kalemlerinden birisi olan lojistik maliyetlerinin azaltılmaya çalışılması, her zaman gündemde olan bir problemdir.

Lojistik yönetimde önemli kavramlardan birisi toplam maliyet kavramıdır. Lojistik ihtiyaçları yerine getirmek için katlanılan tüm fonksiyonel masraflar,

³² Çancı ve Erdal, **a.g.e.**, s.42.

³³ Mehmet Tanyaş, **Türkiye Lojistik Sektörü için Strateji ve Çözüm Önerileri**, Ankara: Atılım Üniversitesi, 2006, ss. 14-15.

birbiriyle ilişkilendirilerek birleştirilmelidir. Lojistik maliyetlerin arzu edilen hizmet performansı ile ilişkisi, toplam maliyet kavramı çerçevesinde değerlendirilmelidir.³⁴

Lojistik maliyetlerin hizmet-performans düzeyi ile direkt ilişkisi olduğu için, firmalar lojistik sistemlerini maliyet merkezi gibi görmemelidirler.³⁵

İşletme yönetiminde lojistik faaliyetlerin kendi içinde maliyet kalemlerinin dağılımları Tablo 1.1’de izlendiği gibidir.³⁶

Tablo 1.1. İşletme Yönetiminde Lojistik Maliyetleri Analizi

Toplam Lojistik Maliyetleri	Lojistik Maliyetlerinin %’si
1.Taşıma maliyetleri (giriş ve çıkış taşıma faaliyetleri)	% 50-65
2.Envanter ve malzeme elleçleme maliyetleri	% 20-35
3. İşletme yerleşim tasarımı maliyetleri (depo ve dağıtım merkezlerinin planlanması ve yönetimi)	% 10
4. İletişim ve bilgi maliyetleri (talep tahminleri, sipariş süreçleri, üretim programlama)	% 5

Kaynak: Metin Çancı ve Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Utikad, 2003, s. 31.

Firmaların lojistik maliyetlerini oluşturan temel alanlardan bazıları; müşteri hizmetleri maliyetleri, nakliye maliyetleri, depolama maliyetleri, sipariş işleme / bilgi sistemleri maliyetleri, sipariş maliyetleri, envanter taşıma maliyetleri olarak sıralanabilir. Bu aşamada firmalar sistem yaklaşımı ile toplam lojistik maliyetlerini ortaya çıkarabilirler.

Lojistik faaliyetleri gerçekleştirme maliyetlerinin yanısıra, etkin ve verimli lojistik yönetimi uygulanamamasından kaynaklanan maliyetler de oluşmaktadır.³⁷

1. Navlun, Sigorta, Gümrükleme, Ara Taşıma Maliyetleri

³⁴ Yamak, **a.g.e.**, s. 249.

³⁵ Bowersox ve Closs, **a.g.e.**, s. 20.

³⁶ Çancı ve Erdal, **a.g.e.**, s.31.

³⁷ Tanyaş, **a.g.e.**, s. 1.

2. Depolama Maliyetleri
3. Bozulma, Hasar ve Kayıp Maliyetleri
4. Geç Teslimat Maliyetleri
5. Hata, Ceza Maliyetleri
6. Bilgi Sistemleri/ Bilgi İletişim Maliyetleri
7. Personel Maliyetleri
8. Optimum Olamayan Sipariş Miktarı Maliyetleri
9. Stok Bulundurma Maliyetleri
10. Atıl Kapasite (depo, taşıma aracı, vb.) Maliyetleri

Performansın ölçülebilmesi doğal olarak maliyetlerin bilinmesiyle başlamaktadır. Yurt dışında sabit kıymet ve teknoloji yoğun bir sektör olan lojistik, ülkemizde iş gücünün daha ucuz olması ve ölçek ekonomisinin azlığı gibi unsurlar yüzünden farklı maliyet altyapısı sergilemektedir. Maliyetler, tedarik zincirinin her aşamasında yer alan 3 karakteristik alan bazında incelenebilir. Giriş lojistiği / kabul, depolama ve elleçleme, çıkış lojistiği / sevkiyat. Her üç alanda da insan, ekipman, malzeme, teknoloji, yapı ve sarfiyattan kaynaklanan gider kalemleri söz konusu olmaktadır.³⁸

³⁸ Ebru Tümer Kabadayı, “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s. 67.

1.5. Lojistikte Organizasyon Yapısı ve Tasarımı

Lojistik işlemlere ait örgütlenme şekilleri ve lojistik örgüt tasarımı lojistik hizmetlerin görülmesi bakımından önem arz etmektedirler. Lojistikte organizasyon yapısı ve buna yönelik tasarım hususları aşağıda ele alınmaktadır.

1.5.1. Lojistik Organizasyon Yapısı

Lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasının belli başlı nedenleri şu şekilde belirtilebilir:³⁹

1. Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
2. Üretim teknolojilerinin pek çok alanda doyma noktasına ulaşması nedeni ile yöneticilerin maliyet düşürmek için lojistik alanına yönelmesi,
3. Stok kontrolünde tam zamanında tedarik (JIT), malzeme istek planlaması (MRP), Kanban vb. sistemlerin yaygın biçimde kullanılması,
4. Mamul çeşitlerinin gelişen ve değişen tüketici isteklerini karşılama zorunluluğu ile hızla artması,
5. Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi,
6. Çevreyi koruma amacı ile kullanılmış malzemelerin yeniden kullanılmak üzere (recycling) işlenmesi,
7. Büyük uluslararası üretim ve satış firmalarının çoğalması.

³⁹ Kobu, a.g.e, ss. 237.

İşletmelerin lojistik sistemini oluşturan temel bileşenler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁴⁰

1. Tesis Yerleşimi/Konumu
2. Ulaşım/Taşıma
3. Envanter
4. Haberleşme/İletişim
5. Elleçleme ve Depolama

Bir işletmenin lojistik sistemi organizasyon açısından satınalma, imalat, dağıtım şeklinde üç alt sisteme ayrılabilir. Her alt sistemdeki faaliyetlerin yönetimi işletmenin çeşitli departmanlarını ilgilendirir ve departmanlar arasındaki amaç farklılıkları göz önüne alınarak uzlaştırıcı çözümler aramak gerekir. Bu üç alt sistemin içerdiği faaliyetler yakından incelenirse olası sorunları tanımlamak kolaylaşabilir:⁴¹

1. Satınalma sistemi: İşletmeye hammadde, yarı mamul ve hizmet sağlayan firmalarla ilişkilerin düzenlenmesi ve imalatın ihtiyacı olan girdilerin zamanında hazır bulundurulması bu sistemin görevidir. Bu çerçevede içinde;

- Hangi malzeme, ne zaman ve ne miktar sipariş edilecek?
- Hangi firmadan satın alınacak?
- Tedarik kaynakları nasıl değerlendirilecek?
- Hangi taşıma araçları kullanılacak?
- Gelen malzeme nasıl depo edilecek?

gibi problemlere çözüm aranır.

⁴⁰ Bowersox ve Closs, **a.g.e.**, s. 42.

⁴¹ Kobu, **a.g.e.**, s. 238-240.

2. İmalat sistemi: Gelen malzeme ve parçaların mamule dönüştürülmesi sırasında yapılan taşımaları ve ara depolamaları içerir. Bu sistemdeki lojistik faaliyetler “malzeme nakli” adı altında tamamen işletme içi bir fonksiyon olarak düşünülür. Üretim yönetiminin kapasite planlaması, yükleme, programlama vb. faaliyetleri ile malzeme nakli arasında sıkı bir bağlılık vardır.

3. Dağıtım sistemi: Mamulün ambara gönderilmesinden tüketiciye ulaşıncaya kadar geçirdiği depolama ve taşıma işlemlerinden oluşur. Bazen “fiziksel dağıtım” adı ile anılan bu grup faaliyetlerin ilgilendiği sorunlar;

- Tüketicinin miktar, zaman ve yer olarak beklediği hizmetler nelerdir?
- Tüketicinin beklediği dağıtım hizmetleri mümkün en düşük maliyetle karşılanıyor mu?
- Dağıtım merkezlerinde hangi mamuller, ne miktarlarda stoklanacak?
- Hangi taşıma araçları veya servisleri kullanılacak?

şeklinde sıralanabilir.

1.5.2. Lojistik Organizasyon Tasarımı

Lojistik organizasyon tasarımı şirketlerde farklılıklar gösterebilir. Bunun nedeni ise, her şirketin kendine özel organizasyon yapısı olması ve iş yapma biçimlerinin farklı olması olarak göze çarpar. Lojistik yönetimi sistemi aşağıda belirtildiği üzere farklı şekillerde tasarlanabilir ve uygulanabilir:⁴²

- a. Ayrı bir lojistik birimi kurulması,
- b. Bir lojistik programı oluşturulması,

⁴² Baltacıoğlu, a.g.e., s. 2.

c. Matris organizasyon modelleri,

d. Dış kaynak kullanımı (dış kaynaklama-3PL).

İşletmeler kendi lojistik tasarımlarını hazırlarken bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Lojistik organizasyonla ilgili güçlükler üç ana nedenden ortaya çıkar.⁴³

1. Lojistik fonksiyonlar çok çeşitlidir ve bu fonksiyonların organizasyon yapısı içerisinde nerelere yerleştirileceğine karar vermek oldukça güç olmaktadır.
2. Etkin bir lojistik organizasyondan beklenen standartların bulunmaması, tasarımları güçleştirmektedir.
3. Lojistik faaliyetleri bir bütün olarak işletmenin yerine getirmekte olduğu üretim, pazarlama ve finans gibi alışlagelmiş bir fonksiyonunu ifade etmez.

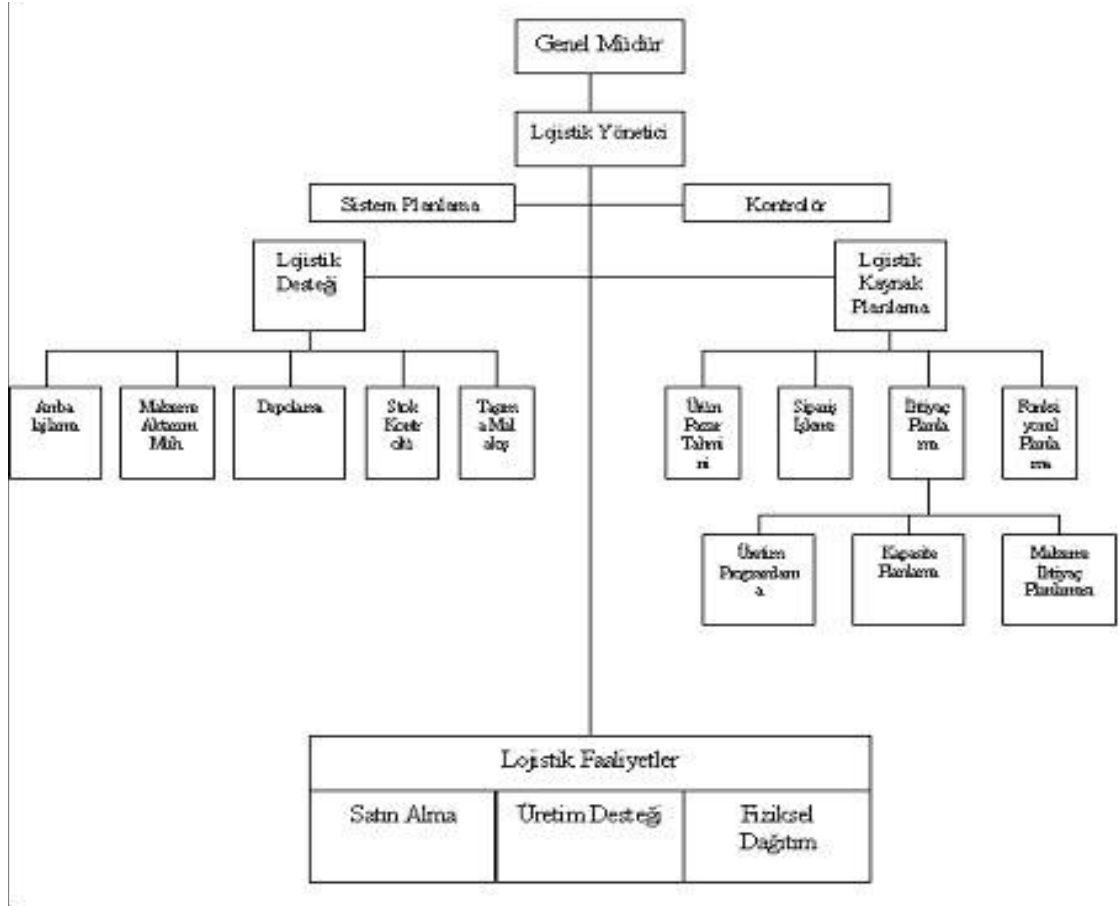
Şekil 1.3'te gösterilen organizasyon modeli, tüm lojistik fonksiyonların birleşmesini ve faaliyetlerin tek bir yönetim altyapısı altında toplanmasını kapsar, ayrıca bütünleşik lojistik kavramının en etkin olduğu organizasyon şeklidir.⁴⁴

Modelde görülen organizasyonun temel amacı; işletmenin en yüksek yararları elde edebilmesi için tüm malların stratejik yönetimini, işlenmiş mal hareketlerini ve depolanmasını sağlamaktır. Sistemin planlanması ve işletilmesi için bilgi teknolojileri çok önemlidir. Böylelikle fonksiyonlar arasında çok daha iyi bir koordinasyon sağlanabilir. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk alanları iyi bir şekilde tanımlanmıştır. Temel faaliyetler satın alma, fiziksel dağıtım ve üretim mal

⁴³ H. İbrahim Ergunda, "Lojistik Tasarım ve Değişim Mühendisliği", **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danışmend, 2002, s. 1.

⁴⁴ Ergunda, **a.e.**, s. 1.

hareketleri ve depolamayla ilgili özel nitelikleri ortaya koymada gerekli esnekliği sağlayabilirler. Tüm lojistik faaliyetler bütünlük bir temel üzerinde planlanmış ve koordine edilmiş olduklarından faaliyetlerle ilgili alanlar arası ortak fırsatlar yaratabilirler.



Şekil 1.3. Bütünlük Lojistik Organizasyonu

Kaynak: Necdet Timur, **Sanayi İşletmelerinde Lojistik Faaliyetlerin Organizasyonu**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1988, s. 149.

Lojistik destek faaliyetlerini oluşturan beş fonksiyonel alan, lojistik hizmetleri temsil etmektedir. Bu faaliyet birimleri lojistik sistemin bütünlüğünü kolaylaştırır. **Lojistik kaynak planlaması faaliyetleri**, planlama ve koordinasyonu sağlamada yönetim bilgi sisteminin tüm potansiyelini kapsama alır. Sipariş işleme sistemi harekete geçirir ve faaliyetlerin tüm aşamalarını denetlemede bütünlük bir veri tabanı oluşturur. Lojistik kaynak planlaması grubu fonksiyonel planlamadan sorumludur. Fonksiyonel planlar, herhangi bir planlama döneminde dağıtım

ihtiyaçları çizelgesini belirlemek için “rn-pazar tahmini, sipariş işleme, stok durumu ve planlanmış ihtiyaçlarla” koordine edilmiş olmalıdır. Dağıtım ihtiyaçları çizelgesine bağlı olarak ihtiyaçları planlama birimi, “Ana retim programı malzeme ihtiyaç planlaması ve kapasite ihtiyaçlarını” hazırlayarak üretimi işler hale getirir. Lojistik denetim birimi lojistik faaliyetlerin başarısını ölçer ve yönetsel kararlar almak için veri sağlar. Organizasyon yapısının bu modeli “satın alma, üretim desteği ve fiziksel dağıtım” tek bir yönetimin sorumluluğunda koordine eder ve tek bir st düzey yönetimi altında tüm faaliyetlerin dengelenmesinde en yüksek koordinasyona imkan tanır.

BÖLÜM II: DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Araştırmanın ikinci bölümünde ‘Dış Kaynak Kullanımı’nın tarihçesi hakkında bilgiler verilmiş ve dış kaynak kullanımı kavramı işlenerek tanımı yapılmıştır. Bu bölümde daha sonra dış kaynak kullanımının önemi, temel esasları ve uygulamada sağladığı yararlar ile karşılaşılan olası sorunlar ele alınmış, son olarak ise dış kaynak kullanma-veya-dış kaynak kullanmama kararları, dış kaynak kullanımının uygulandığı alanlar ve dış kaynak kullanım sözleşmeleri incelenmiştir.

2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihçesi

1980’li yıllardan itibaren dünya ekonomilerinde meydana gelen değişimlerle birlikte değişen piyasa şartlarında firmalar yeni arayışlara girmişlerdir. Bazı dönemlerde özellikle ölçeklerini büyütme anlamında yeni stratejiler geliştirmeye çalışan firmaların, dünya ekonomilerinde ortaya çıkan krizler ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle faaliyet alanları sınırlanmıştır. Diğer taraftan söz konusu sorunlar firmaların varlıklarını sürdürüp sürdüremeyecekleri konusunda da kafalarda birtakım soru işaretleri oluşturmaya başlamıştır. Bu sorunların çözümü, firmaları küçülerek esneklik kazanmaya ve sadece belirli alanlarda uzmanlaşarak, faaliyetlerini sürdürmeye zorlamıştır. Bu ve benzeri gelişme ve süreçler firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamış ve bu arayışların sonucunda 1980’li yıllardan itibaren dış kaynaklama uygulamaları kabul görmeye ve özellikle gelişmiş ekonomilerde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmış ve bir yönetim tekniği olarak benimsenmiştir.⁴⁵

1990’lı yıllara kadar, işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak, işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi, bir yönetim stratejisi

⁴⁵ Orhan Çoban ve Oğuz Tutkun, “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, Outsourcing Dergisi, Sayı: 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 36.

olarak benimsenmesinden değil; işletmenin her işe hakim olamamasından kaynaklanıyordu. Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı yaratmalarına engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyordu. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, işletme yapıları gittikçe hantallaşıyordu.

1990'lı yıllar ise işletmelerdeki yönetim, düşünce ve uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmaları, yönetim süreçleri ve işletme faaliyetleri ile ilgili konularda yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam veya uygulama şekli itibariyle değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle karmaşıklaşan işletme yapıları ve artan rekabet koşulları birbirleriyle ilişkili “temel yetenek” ve “dış kaynak kullanımı” kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Temel yetenekler, işletmede dikkatli bir şekilde belirlendikten sonra, kalan işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmuştur. Gün geçtikçe bu kavram işletmelerde yaygınlaşmış ve artık her alanda uygulanarak iş hayatının bir parçası halinde gelmiştir. İlk dış kaynak kullanımı uygulamaları; günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları, maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde işletme içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış işletmelerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynak kullanımı uygulamaları yaygınlaşmıştır.⁴⁶

Küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmelerin etkisindeki şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği sağlamaları gerekmektedir: hız, esneklik ve maliyet avantajı. Günümüzde müşteriler bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedirler. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe

⁴⁶ Tanju Özbay (haz.), **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004, ss. 7-8.

uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı (dış kaynaklama)” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.⁴⁷

2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi onun günümüzdeki kavramsallaşmasını etkilemiştir. Dış kaynak kullanımı (dış kaynaklama) kavramı ve tanımı aşağıda dış kaynak kullanım türleri ve dış kaynak kullanma matrisi ile desteklenerek ele alınmaktadır.

2.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı

Dış kaynak kullanımı kavramında ortak olarak vurgulanan hususlar; işletmelerin daha önceden kendi bünyelerinde yaptıkları öz yetenekleriyle ilgili olmayan işleri, ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek amacıyla başka işletmelere ihale etmeleri ve böylece piyasa performanslarını artırma adına yapısal küçülmeye gitmeleri olarak ifade edilebilir.⁴⁸

Bir yandan küreselleşmenin gerektirdiği rekabete yönelik agresif yönetim ve iş yapma tarzı, öte yandan ekonomik ve politik belirsizliklerin gerektirdiği temkinli olma ve daha az risk alma isteği geçmişte az rastlanan bir ikilem yaratmakta ve kurumları yeni açılımlar bulma veya taktik olarak denenmiş ve kabul görmüş metodları stratejik bir platforma taşıma arayışına itmektedir. İşte bu noktada etkin bir metod olarak karşımıza çıkan Dış Kaynak Kullanımı moda bir kavram veya refleks olarak algılanmamalı, doğru zamanda doğru yerde doğru şekilde kullanılırsa zorlukları fırsata dönüştürecek stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir.⁴⁹

⁴⁷ “Dış Kaynak Kullanımı Projelerinde Hizmet Düzeylerinin (SLA’lerin) Tanımlanması”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 28.

⁴⁸ Çoban ve Tutkun, **a.g.e.**, s. 36.

⁴⁹ Ercan Yılmaz, “Benzeyerek Farklılaşın: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 22.

2.2.2. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynaklardan yararlanma olarak Türkçe'ye tercüme edilen dış kaynaklama tanımı hususunda, ele alınan konunun amacına göre literatürde farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Esas itibarıyla sözlük anlamı, kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılması olan söz konusu kavrama ilişkin olarak yapılan tanımlamaların bazıları şöyledir:⁵⁰

- Bazı araştırmacılara göre dış kaynaklama, “firmanın bir takım faaliyetlerini, konusunda uzman bir firmaya veya lojistik hizmet sağlayıcısına belli bir sözleşme çerçevesinde yaptırmasıdır”. Bu bağlamda dış kaynaklama, firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanarak, faaliyet göstermelerini öngören bir strateji olmaktadır.
- Diğer bazı araştırmacılara göre ise dış kaynaklama, “firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlamak için öz yetenekleriyle ilgili işleri kendilerinin yapması, öz yetenekleriyle ilgili olmayan işleri öz yetenekleri kendilerinininkinden üstün olan firmalara yaptırarak tedarik etmeleridir”.

Dış kaynak kullanımı (dış kaynaklama), “şirketlerin kendi çekirdek (core) faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili lojistik hizmet sağlayıcısının yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için, mevcut bir şirket faaliyetinin ilgili varlıkları ile birlikte bir üçüncü parti şirkete devredilmesi sürecidir”.⁵¹

⁵⁰ Çoban ve Tutkun, **a.g.e.**, s. 36.

⁵¹ Tanyaş, **a.g.e.**, s. 2.

Dış kaynak kullanımı; bir şirketin temel yetkinliğine odaklanıp, bu yetkinlik dışındaki konularda başka şirketlerden hizmet almasıdır. Bu sayede şirket, toplamda işini daha iyi yönetir hale gelebilir. Başka bir deyişle dış kaynak kullanımı, bir şirketin iş süreç ve/veya işlemini dışarıdan bir firmaya delege etmesidir. Burada önemli olan nokta, süreç/ işlemin kontrolünün delege eden firmada değil, dış firmada olmasıdır. Şirketler kendi imkanları ile sunamadıkları ya da sunmaları halinde mali açıdan daha az karlı duruma gelecekleri hallerde bu yönteme başvurmaktadır.

Dış kaynak kullanımı (DKK), firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak Dış Kaynak Kullanımı sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile lojistik hizmet sağlayıcı arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinden ayırmaktadır. Özetle, bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde Dış Kaynak Kullanımı uyguluyor denilebilir. Ancak günümüzde DKK yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini almıştır.⁵²

Literatürde “dış kaynaklama” için “dış kaynak kullanımı”nın yanında dışsal tedarik, dış kaynaklardan yararlanma veya faydalanma, mal ve hizmet satın alınması gibi terimler de kullanılmaktadır. Dış Kaynak Kullanımı aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁵³

- İşletmelerin, sadece kendi sahip olduğu yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden almasına “dış kaynaklama” veya “dış kaynak kullanımı” denir.

⁵² Doğan Necip Mersin, “Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11, Eylül-Ekim-Kasım, 2005, ss. 54-55.

⁵³ Özbay, **a.g.e.**, ss. 7-8.

- Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise, bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlamasına denir.
- Bu açıklamalardan anlaşıldığı gibi dış kaynak kullanımı; işletmelerin, kendi faaliyetlerini, sahip oldukları temel yetenekler çerçevesinde sınırlayarak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip (yani bu işi daha iyi bilen) işletmelere bırakmalarıdır.

Örneğin; otomotiv üretimi yapan bir şirketin, otomobillerin bayilere dağıtım işini dış kaynak kullanımı kullanarak yapması ya da bir şirketin güvenlik hizmetlerini başka bir işletmeye yaptırması birer dış kaynak kullanım örneği olarak gösterilebilir.

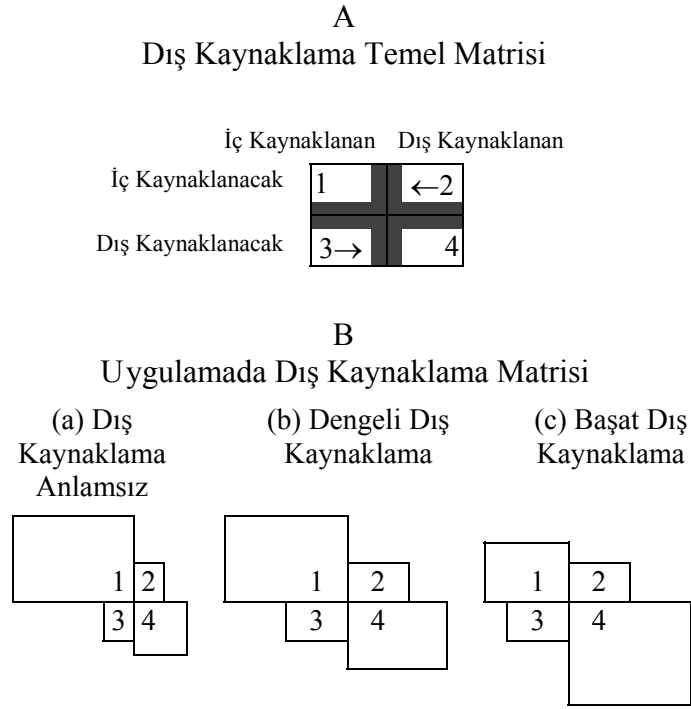
2.2.3. Dış Kaynak Kullanım Türleri

Dış kaynak kullanım türleri aşağıda sayıldığı gibidir:

1. Satınalma
2. Kiralama
3. Franchising
4. İhale etme (taşeron kullanımı) [yüklenici ve alt-yükleniciler]
5. İşbirliği
6. Stratejik işbirliği
7. Ortaklık

2.2.4. Dış Kaynak Kullanma Matrisi

Her şirket için bir Dış Kaynaklama Matrisi vardır (Bkz. Şekil 2.1. Dış Kaynaklama Matrisi). Temel Matris'te taralı alan Gri Bölgeyi gösterir ve 2. ve 3. bölgeler dengede olmayıp, sırası ile 1. ve 4. bölgelere geçerler. Uygulamada bölgeler Temel Matris'te gösterildiği gibi birbirine eşit değildir (uygulama matrisi simetrik değildir). 2. ve 3. bölgelerin büyük olmaması tercih edilir. 1. ve 4. bölgelerin birbirine oranı ise şirketin Dış Kaynaklama dengesinin belirlenmesinde kullanılabilir.⁵⁴



Şekil 2.1. Dış Kaynaklama Matrisi

Kaynak: M.R. Leenders ve H.E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., Chicago, Irwin, 1997, ss. 271-272.

Yukarıdaki şekilde gösterildiği üzere İç Kaynaklanması gereken (İç Kaynaklanacak) işlemler, Dış Kaynaklanması gereken (Dış Kaynaklanacak) işlemlerden farklı olarak kaynaklamada iki ayrı kutup oluşturmaktadır. Bu iki kutup arasındaki geçişlerde (iç kaynaklamadan dış kaynaklamaya ya da dış kaynaklamadan

⁵⁴ M.R. Leenders ve H.E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, Chicago: Irwin, 11th Ed., 1997, s. 271-272.

iç kaynaklamaya gerekli görülen geçişlerde) kararsız alanlardan geçişlerde dikkatli olunması gerekir. Bu geçişlerde gri bölgelerin önemi, dış kaynaklama veya iç kaynaklama kararları açısından kararsız alanları oluşturur ve kararların sonuçları hakkında ön bilgilerin (önellerin) toplandığı alanlardır.

2.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Teknolojinin ilerlemesi, küresel açılım, ekonomik gelişmeler müşterilere veya son kullanıcılara dünya standartlarında ürün sunmayı gerektirmektedir. Şirketlerde yeni kültürler, yaklaşımlar çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Günümüzde hızlı bir değişim ve rekabetin içinde olan şirketler üretim, satış, kalite güvence, finans ve stratejiler üzerine daha çok vakit ayırıp, sonuç üreten ve katma değeri olan faaliyetlere odaklanmaktadır. Operasyonel olup zaman kaybına neden olan ve şirket sonuçlarına katkısı olmayan tüm uygulamalar, dünyada çok uzun zamandan beri dış kaynak kullanımı ile yapılmaktadır, yani dış kaynaklanmaktadır. Dağıtım ağları, lojistik faaliyetler, ambar faaliyetleri, mali işler ve insan kaynaklarının operasyonel uygulamaları gibi alanlar bu kapsam içine girmektedir. Bunların hepsi destek birimlerin hizmetidir ve bu hizmetleri şirket içinden sağlamak yerine, dışarıdan almak şirketlerde verimliliği artırmakta, maliyetleri azaltmaktadır.

Dış kaynak kullanımının giderek önem kazanmasının nedenlerinin en başında, giderek karmaşık ve hızlı hareket eder hale gelen pazarlarda uzmanlaşma yani ana işe odaklanma ile daha hızlı yol alma gösterilebilir. Bununla birlikte, daha düşük maliyet yaratması diğer bir etmendir. Bilgi ve iletişim teknolojisinin müthiş bir hızla ilerlediği düşünülürse, özellikle rutin işlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilerek büyük avantajlar elde edilmektedir.⁵⁵

Dış kaynak kullanımı ile firma içi işbölümü uzman kurumlara aktarılmakta ve bu şekilde iş yoğunluğu yaşayan firma etkin bir maliyet ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Firma ise tamamen kendi sektöründe uzmanlaştığı konular üzerine eğilebilmekte, iş verimliliğini üst seviyelere çıkarabilmektedir:

⁵⁵ Kobi Finans, “Dış Kaynak Kullanımının Önemi”, **Kobi Finans Bilgi Merkezi**, İstanbul: Finansbank, 2007, s. 1.

Güçlü bir dış kaynaklama ilişkisi ile iyi yapılandırılmış bir birlikteliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:⁵⁶

- **Stratejik sinerji:** İki ya da daha fazla organizasyon en yüksek faydaya birlikte ulaşabilir mi?
- **Büyüme fırsatı:** İlişki ve faydaları genişleyebilir mi?
- **Daha az risk:** Bu ilişki organizasyondaki riskleri düşürebilir mi?
- **Mükemmel uyum:** Organizasyon ve lojistik hizmet sağlayıcısının organizasyonu birbiri ile tamamen uyum içinde mi?
- **Amacın belirgin olması:** Hedefler ve sağlanması düşünülen yararlar yeterince açık mı?
- **Kazanca Kazanç (Kazan-Kazan İlişkisi):** Bu ilişkiden her iki taraf da eşit olarak yarar sağlıyor mu?

Amerika’da Outsourcing Institute tarafından yapılan araştırmaya göre, dış kaynaklama partneri tercihinde önemli olan 10 faktör aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁵⁷

1. Kaliteye verilen önem
2. Maliyet
3. Referanslar
4. Esnek sözleşme dönemleri
5. Sunulan kaynak olanakları
6. Fazladan katma değer yaratabilme
7. Kültürel uzlaşma

⁵⁶ Les Blumbers, “Stratejik Kaynak Kullanım İlişkisi Nasıl Olmalıdır?”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 52.

⁵⁷ Outsourcing Institute, “Outsourcing Top 10 Araştırmaları-Yönetici Araştırması”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 12 (Aralık-Ocak-Şubat, 2006), s. 28.

8. Süregelen ilişkiler

9. Yer (yakınlık)

10. Diğer

Dış kaynak kullanımı, Tablo 2.1.'de yer alan sebepler nedeniyle, firmalar arası alıcı-satıcı ilişkisinin gelişmiş bir türü olarak kabul edilebilir. Özellikle firmalar arası pazarda rekabetin kritik başarı faktörlerinden en vazgeçilmezi olan müşteriye yakınlık (customer intimacy), dış kaynak kullanımı projeleri için geçerliliği yadsınamaz ve daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Müşteriye yakınlık, uzun zamanda ve devamlı bir eforun sonucunda oluşturulabilir. Bu yakınlığın sürdürülebilirliği de çoğunlukla oluşumu için gerekenden daha etkin bir dizi karşılıklı aksiyon sayesinde sağlanabilir.⁵⁸

⁵⁸ Burcu Civelek Yüce ve Doğan Mersin, “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın (Customer Intimacy) Önemi”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), s. 18-25.

Tablo 2.1. Dış Kaynak Kullanımında Hizmet Sağlayıcı – Müşteri İlişkisinin Oluşumu Süreci

Evreler	Süreçler
1. İlişki Öncesi ↓	a. Cevaplanması gereken çok sayıda soru (Ne kazanacağız? İlişki ne kadar yatırım gerektiriyor? Neler öğrenmek gerekiyor? Güven duyulabilir mi? Kritik süreçler, müşterinin müşterisine sunulan hizmetler hizmet sağlayıcı şirkete teslim edilebilir mi?)
2. Erken Dönem ↓	a. Hizmet Sağlayıcı tarafından müşteri ihtiyacını anlamaya yönelik zaman ve efor yatırımı b. Çoğunlukla herhangi bir taahhüt altına girmeksizin teklif istemek/vermek ve/veya bazı küçük boyutlu ortak çalışma denemeleri.
3. Gelişim Dönemi ↓	a. Yoğun karşılıklı öğrenme b. Yatırımlar ve resmi olmayan adaptasyonlarla karşılıklı güven geliştirilmesi c. Bir veya birden fazla orta/uzun dönemli kontrat d. Hizmet Sağlayıcının, müşterinin işine doğrudan etki edecek alanlarda proaktif olarak çözüm geliştirmeye başlaması.
4. Uzun Vadeli İlişki ↓	a. Firma prosedürlerinin müşteri ihtiyacına göre resmi olarak adapte edilmesi b. Hizmet Sağlayıcının alıcıdaki cüzdan payının önemli bir seviyeye gelmesi c. İki firma arasında ki kontakların birden çok fonksiyonu içermesi d. Bilinen kontratların erken döneme kıyasla daha kısa sürede revize edilip uzatılması.
5. Gerçek Ortaklık	a. Exclusive ortaklıklar b. Tecrübeye dayalı olarak ihtiyaçlar ve yetkinliklerin karşılıklı olarak iyi bilinmesi ve çözümlerin birlikte geliştirilmesi c. Pazarda ve hizmet sağlayıcı/müşteride değer yaratacak yeni iş geliştirme fırsatlarının birlikte değerlendirilmesi.

Kaynak: David Ford, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Cilt: 14, Sayı: 5-6, 1980, s. 342.

David Ford'un 1980 yılında *European Journal of Marketing* dergisinde yayınladığı ve günümüzde hala geliştirilerek kullanılmakta ve günlük hayattaki pratik uygulamalara da ışık tutmakta olan "Firmalar arası Alıcı-Satıcı İlişkilerinin Oluşumu" modeli, aynı zamanda dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcısı - müşteri ilişkisini modellemek için de faydalı bir başlangıç noktası olabilir. Bu modelden esinlenerek dış kaynak kullanımı hizmet sağlayıcısı ile müşterisinin ilişkisinin oluşumu bir süreç olarak ele alınabilir. Bu süreç aynı zamanda müşteriye yakınlığın da yaratılmasının sürecidir ve beş temel adım olarak resmedilebilir. Tablo 2.1 bu adımları ve her bir adımda ilişkinin en belirgin özelliklerini göstermektedir ve

ilişkinin gelişimi esnasında, beş ana değişken belirleyici hale gelmektedir. Bu değişkenler aşağıda kısaca açıklanmıştır:⁵⁹

- 1. Deneyim:** İlişkinin yoğunluğu arttıkça ihtiyaç ve yetkinlikler, iş yapış biçimleri konusundaki karşılıklı bilgi birikimi artar. Bu sayede birlikte iş yapmak bu iki firma için daha kısa zaman ve daha etkin sonuç anlamına gelmeye başlar.
- 2. Belirsizlik:** Hizmet Sağlayıcı tarafında risk primi karşılığı göreceli olarak yüksek fiyat ve alıcı tarafında birden fazla hizmet sağlayıcı ile çalışma gerekliliğini yaratan belirsizlik, ilişkinin ileri aşamalarında azalır. Dolayısıyla zamanla, hizmet sağlayıcı risklerini daha iyi yönetebilir hale gelerek müşterisine daha fazla katma değere dayalı fiyatlama modelleri sunabilir. Müşteri ise belirli konularda belirli hizmet sağlayıcıları tayin eder ve toplamdaki hizmet sağlayıcı sayısı azalır.
- 3. Mesafe:** Sosyal, coğrafi, kültürel, teknik ve zamansal mesafe ilişkinin ilk aşamalarında daha belirgindir ve çoğu kez ilişkinin daha ileri taşınması için azaltılması gereken en önemli unsurdur. Tüketici ürünlerinde olduğundan farklı olarak firmalar arası alıcı-satıcı ilişkilerinde süreci etkileyen çok sayıda kişi / taraf yer alır. Sosyal ve kültürel mesafenin doğru şekilde yönetilmesi de, alım sürecini tetikleyenlerden kullanacak olanlara, karar vericilerden onaylayanlara, ödemeyi yapacak olanlardan hizmet sağlayıcıyı değerlendirip karar vericilere tavsiyelerde bulunanlara kadar pek çok kişiyle farklı seviyelerde ve türlerde ilişkiler kurmayı gerektirmekte ve bu konuda özellikle hizmet sağlayıcı firmaya büyük ve zorlu bir görev düşmektedir.

⁵⁹ David Ford, "The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", **European Journal of Marketing**, Cilt: 14, Sayı: 5-6, 1980, ss. 341-349.

4. Taahhüt: İlişki gelişimindeki dördüncü önemli değişken, özellikle müşterinin ve hizmet sağlayıcının algıladığı karşılıklı “Taahhüt”tür. Çünkü karşılıklı taahhüt, iki tarafın birbirlerine ve ilişkinin devamlılığına güvendiğinin ve bu güvene yatırım yapacağının en belirgin sinyallerinden birisidir. Aynı zamanda taahhüt, iki taraf arasındaki ilişkinin sıradan bir alıcı - satıcı ilişkisinden bir “ortaklık” ilişkisine dönüşmesinde en önemli rolü oynar.

5. Adaptasyon: Müşterinin ve özellikle hizmet sağlayıcının ilişkinin ilerleyişi süresince karşılıklı olarak ilişkiye yatırım yaptığının en somut kanıtı karşı taraf için yapılan “Adaptasyon”lardır. Çünkü adaptasyon bir anlamda karşıdaki için yapılan ciddi bir yatırımdır. Bu nedenle büyük çaplı adaptasyonlar genellikle ilişki henüz çok tazeyken değil, ileriki aşamalarda ortaya çıkar. Burada bahsedilen adaptasyonlar teknolojik, sosyal, hukuki ve yönetsel / prosedürel bağlamda olabilir.

İlişkinin yoğunluğu arttıkça, belirsizlikler ortadan kalkınca firmalar arasındaki karşılıklı güven ve verilen taahhütler de yerine getirilince adaptasyon süreci daha kısa zaman alacaktır.

2.4. Dış Kaynak Kullanımının Temel Esasları

Firmaların rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabilmeleri kalite, fiyat, ürün farklılaştırması, ürün tanıtımı gibi alanlarda başarılı olabilmeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Bu bağlamda imkanlar dahilinde firmaların sabit maliyetlerini azaltmaları ve firma-içi etkinsizliğe neden olabilecek her türlü yapılanmalardan uzak durmaları gerekmektedir. Bu zorunlulukları aşabilen firmalar esneklik kazanabilmekte; küçülerek, belirli alanlarda kendilerini geliştirip, rekabete yön verici konuma gelebilmektedirler. Bu durum, özellikle son yıllarda artan işletme büyüklüklerinde küçülmelerin bir sonucudur. Bu gelişmeler, firmalar açısından dış kaynaklamanın önemine işaret etmektedir. Diğer taraftan maliyetleri azaltan bir strateji olması nedeniyle de dış kaynaklama firmalara avantajlar yaratmaktadır.

Dış kaynak kullanımının beklenen yararları sağlayabilmesi için sürecin doğru yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu açıdan temel yetenek dışında kalan fonksiyonlar dışarıya verilmeden önce iyi düşünülmeli, işletmenin fiziksel ve kültürel yapısı gözden geçirilmelidir. Gerekli alt yapıya sahip olunmaması durumunda başarısızlıkla sonuçlanabilecek bu uygulamaya, kademeli olarak işletme amaçları doğrultusunda maksimum katkıyı sağlayacak şekilde başvurulması gerekmektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı kararı verilirken stratejik uygulamaları ve uygulama adımlarını iyi anlamak önem taşımaktadır.⁶⁰

Dış kaynak kullanımında başarıya giden yol 10 adımda aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁶¹

1. Dış kaynak kullanımı için bir strateji geliştirmek,
2. Güvenilir bir dış kaynaklı lojistik hizmet sağlayıcı seçim prosesi oluşturmak,
3. Beklentilerin açıkça tanımlanması,
4. İyi bir kontrat oluşturmak,
5. Güvenilir planlar, politikalar ve yöntemler belirlemek,
6. Dış kaynaklı olası uyumsuzluk noktalarının tanımlanması ve önlem alınması,
7. Lojistik sağlayıcı ile etkili haberleşmenin sağlanması,
8. Sonuçların bildirilmesi ve performans ölçümü,
9. Motivasyon ve ödüllendirme,
10. Etik olarak iyi bir partner olmak.

⁶⁰ Özbay, **a.g.e.**, ss. 7-8.

⁶¹ Clifford F. Lynch and Richard Armstrong, "Managing the Outsourced Relationship & 3PL Market Overview", **CLM Annual Conference**, 1 Ekim 2002, ss. 1-55.

Bir firmanın dış kaynaklama ile ilgili riskleri yönetme ve potansiyeli optimum düzeyde kullanabilmesi için önemli noktalar şöyle tanımlanabilir:⁶²

1. Hedef ve değer birliğinin sağlanması,
2. İyi eğitilmiş ve profesyonel bir satın alma ve sözleşme yönetimi grubunun kurulması,
3. Stratejik ve operasyonel düzeyde gelişmiş yönetim bilişim sistemlerinin kurulması ve performansın stratejik ve operasyonel düzeyde sürekli izlenmesi,
4. İçeride yapmanın maliyetini de göz önüne alarak dış kaynak kullanımı ile sağlanan yararın ölçülmesi,
5. Bilgi birikimi ve yaratıcılık konusunda her iki tarafı da kapsayan bir geri besleme ve paylaşım sisteminin kurulması,
6. 3 aşamalı bir iletişim yapısı kurulması: Üst yönetim düzeyinde, kendi kariyerleri bu ilişkinin başarısına dayalı anahtar kişiler ve operasyonel düzeyde çalışanlar.

Dış kaynaklama iş yapma süreçlerinde oluşan değerler, organizasyonların kaynak yönetiminden sonuçlar yönetimine geçişteki kilit odak noktalarıdır. Dış kaynaklama, performans yönetimine karşı daha açık tanımlanmış, ölçülebilir sonuçlar çıkaran ve bir yaklaşım sergileyen bir iş yapma sürecidir. Bu sonuçlar genellikle organizasyonun gerçek ihtiyaçlarını yansıtır. Sonuç olarak; dış

⁶² James Brian Quin, "Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması", **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım,2005), s. 46.

kaynaklamada performans sonuçları düzenli olarak rapor edilmeli, gerektiği kadar hızlı değerlendirilmeli ve yönetilmelidir.⁶³

2.5. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar ve Karşılaşılabilecek Olası Sorunlar

Tüm sektörlerde hızla yaygınlaşan dış kaynak kullanımı işletme yapısını köklü değişikliklere uğratmaktadır. Birçok görüşe göre işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurmaları ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler vasıtasıyla ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları, sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenlerini sadece maliyeti düşürmek ile sınırlamak doğru olmaz. İşletmeler için her zaman maliyet önemli olmuştur, ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenleri farklılık göstermektedir.⁶⁴

Bunun yanı sıra dış kaynaklamanın firmalar açısından bazı dezavantajları da söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle dış kaynak sağlayıcısıyla uyumlu bir organizasyon kültürünün oluşturulamadığı, dış kaynaklardan yararlanma kararının hatalı verildiği, firma için önem arz eden gizli bilgilerin rakiplerin eline geçtiği, dış kaynaktan yararlanma kararının hayata geçirilmesinin zaman aldığı ve yetişmiş insan gücünün kaybedildiği durumlarda çeşitli dezavantajlar ortaya çıkabilmektedir.⁶⁵

2.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Yararları

Küçük şirketler bordro hazırlama işlemlerini, muhasebe işlerini, dağıtım ve önemli diğer pek çok fonksiyonu, genelde başka seçenekleri olmadığından rutin olarak dış kaynaklara yaptırmaktadırlar. Pek çok büyük şirket ise maliyetleri kırmak için dış kaynak kullanımına yönelmiştir. Dış kaynak kullanmanın paradan tasarruf sağladığı bir gerçek olmakla birlikte tek neden bu değildir. Dış kaynağı akıllıca

⁶³ “Outsourcing ve Kaynak Yönetimi”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:11 (Eylül-Ekim-Kasım,2005), s.24.

⁶⁴ Özbay, **a.g.e.**, s. 11.

⁶⁵ Çoban ve Tutkun, **a.g.e.**, s. 38.

kullanmak uzun vadede çok fazla yarar sağlayabilir. Bu yararlar aşağıda sıralanmıştır.⁶⁶

- **Sermaye maliyetlerini kontrol eder:** Maliyetleri azaltmak, dış kaynak kullanımının tek nedeni olmayabilir fakat kuşkusuz en önemli sebeplerinden birisidir. Dış kaynak kullanımı sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirir, sermayenin işte başka bir yere yatırılmasına olanak sağlayarak işin daha başlarındayken büyük masraflara katlanılmasına engel olur. Ayrıca, sermayeyi doğrudan gelir getiren faaliyetlere yönlendirebileceği için dış kaynak kullanımı şirketi yatırımcılara daha cazibeli gösterir.
- **Verimliliği artırır:** Her şeyi kendileri yapan şirketlerin daha fazla araştırma, geliştirme, pazarlama ve dağıtım masrafı olacaktır ve bu maliyetlerin hepsi de bir şekilde müşterilere yansıtılacaktır. Dış kaynak sağlayan bir firmanın maliyet yapısı ve ekonomik yeterliliği, şirkete önemli bir rekabet avantajı sağlayabilir.
- **İşgücü maliyetlerini azaltır:** Kısa vadeli veya tali projelerde personel istihdamı ve eğitimi çok pahalı olabilir ve geçici olarak istihdam edilen personel de her zaman beklentileri karşılamayabilir. Dış kaynak kullanımı, insan kaynaklarını en ihtiyaç duyulan yere odaklamasına olanak sağlar.
- **Yeni projelere süratle geçilmesini sağlar:** Dış kaynakları en iyi kullanan bir firmanın bir projeye hemen başlayacak kaynağı bulunur. Aynı projeyi kendi içinde yapmaya kalkışmak amacıyla doğru insanları bulmak, onları eğitmek ve ihtiyaç duydukları desteği sağlamak haftalar, bazen aylar alabilir. Üstelik bir proje, büyük bir sermaye yatırımı gerektiriyorsa bu başlangıç süreci daha da güç olabilir.
- **Asıl işe odaklanmaya olanak sağlar:** İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen

⁶⁶ Sami Akın, “Dış Kaynak Kullanımının Faydaları”, **Probil Outsourcing Yaklaşımı**, İstanbul: Probil, 2005, s. 1.

ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Her işin sınırlı kaynağı ve her yöneticinin sınırlı vakti ve dikkati vardır. Dış kaynak kullanımı, işin odaklandığı yan faaliyetlerden müşteriye hizmete yönelik faaliyetlere doğru yönelmeye yardımcı olabileceği gibi, yöneticilere de kendi önceliklerini daha net bir şekilde düzenlemelerinde yardımcı olabilir.

- **Faaliyet alanını düzenler:** Birçok küçük firmanın, daha büyük şirketlerin kendi içlerinde yürüttüğü destek hizmetlerini vermeye gücü yetmeyebilir. Dış kaynak kullanımı küçük firmalara büyük şirketlerin sahip olduğu ekonomik yeterlilik, verimlilik ve deneyimin aynısına sahip olarak kendilerinin de "büyük" birer şirketmiş gibi davranmalarına yardımcı olabilir. Şirketler süreç yenileyerek; rekabet koşullarına uyabilme ve müşterilerine daha kaliteli, hızlı ve ucuz hizmet sunabilmeleri amacıyla, işletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesine ve yeniden yapılandırılmasına sebebiyet verir.
- **Riskleri azaltır:** Her iş yatırımı, belirli miktarlarda bir risk taşır. Pazarlar, rekabet, hükümet tüzükleri, finansal koşullar ve teknolojilerin hepsi çok büyük bir hızla değişmektedir. Dış kaynak sağlayanlar bu riskleri sizin için üstlenir ve yönetirler. Kendi alanlarında bu risklerle nasıl başa çıkacaklarına daha iyi karar verirler.

Özbay'a göre dış kaynak kullanımının nedenleri ve yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁶⁷

1. Maliyetleri azaltma
2. Temel (öz) yeteneklere odaklanma
3. Süreç yenileme

⁶⁷ Özbay, a.g.e., ss. 11-16.

4. Küçülme
5. Teknolojik yenilikleri takip etme
6. Esnekliğı artırma
7. Riski azaltma
8. Başarılı işletmeler arasına girebilme
9. Kontrol dışı fonksiyonlar
10. Kaynak transferi
11. Kaynakların dağıtımı
12. Yatırım harcamalarını azaltma
13. Finansal kaynaklardan yararlanma
14. Kaliteyi artırma
15. Hız kazanma

Amerika’da Outsourcing Institute tarafından yapılan araştırmaya göre şirketlerin dış kaynak kullanmalarının 10 sebebi şu şekilde özetlenebilir:⁶⁸

1. Operasyon maliyetlerini düşürme ve kontrol altında tutma
2. Şirketin kendi işine yoğunlaşmasını kolaylaştırma
3. Dünya standartlarında kabiliyetleri kullanma
4. Diğer iç süreçler için ücretsiz destek alabilme

⁶⁸ Outsourcing Institute, **a.g.e.**, s. 28.

5. İç kaynakların yetersizliği
6. Yeniden yapılanmanın yararlarını artırmak
7. Yönetmesi zor olan operasyonlar
8. Sermayeyi kullanılabilir hale getirme
9. Risk paylaşımı
10. Nakit akışı

Kurumsal anlamda dış kaynaklama yönteminin avantajları ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir.⁶⁹

1. Operasyonel verimlilik, firmaların ana faaliyet alanlarına yoğunlaşması.
2. İş maliyetlerinin düşürülmesi, zaman kaybının önlenmesi.
3. Dışarıdan işbölümünü üstlenmiş kurumlar, kendi uzmanlık alanındaki profesyonel bakış açıları nedeniyle, destek verdikleri firmanın iş yoğunluğu nedeniyle göremedikleri ya da ilgilenemedikleri alanlara zaman kaybetmeden müdahale edebilirler ve ileride çıkabilecek sorunları önleyerek iş etkinliğini maksimuma çıkarabilirler.
4. İnsan kaynakları, AR-GE, lojistik, bilişim altyapısı vb. gibi firmanın üstlendiği birçok alanda etkin yönetim.
5. İş yoğunluğunun azalması ile oluşan personel memnuniyeti ve firma müşterileriyle daha yoğun ilgilenebilme, buna bağlı olarak müşteri memnuniyetinin de artması.

⁶⁹ Kobi Finans, “Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)”, **Kobi Finans Bilgi Merkezi**, İstanbul: Finansbank, 2007, s. 1.

Dış kaynak kullanan bir işletme önceden kullandığı üretim araçlarını elden çıkarmak suretiyle önemli bir kaynak transferi sağlayabilir veya sınırlı olan kaynaklar uygulamaya bağlı olarak temel yetenek üzerinde yoğunlaştırılabilir. Her yapılan yatırım belli bir risk unsuru taşıyabilmektedir. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak, dolayısıyla da risk dağıtılacak ve işletmeler krizlere karşı daha dayanıklı hale gelebileceklerdir.⁷⁰

2.5.2. Dış Kaynak Kullanımında Sorunlar ve Riskler

Firmalar, aksayan bir fonksiyonunu dış kaynaklamak için birçok neden bulabilirler. Fakat uygulama esnasında karşılaşılabilecek riskler de göz ardı edilmemelidir. Bu risklerin farkında olmadan verilecek dış kaynaklama kararı, işletmenin uzun vadede zarara uğramasına neden olabilir. Örneğin, hizmet sağlayıcı firmanın, işlerinin bozulması ve bunun dış kaynaklama ilişkisini etkilemesi bir risktir. Hizmet Sağlayıcı işletme, finansal bir sıkıntı içine girebilir, teknolojisini yenileyemeyebilir ya da stratejik yapısında geçirdiği değişiklik nedeniyle farklı hizmet türlerine yönelmek zorunda kalabilir. Alıcı işletme, uygulayıcı işletmenin performansından memnun olmadığı durumlarda, dış kaynaklama anlaşmasını feshedebilmek veya devredilen fonksiyonu geri çekebilmek için, ilk aşamalarda anlaşmaya çeşitli koşullar koyabilir. Bu ön koşullar sayesinde işletme yanlış yoldan istediği zaman dönebilme hakkına sahip olacak ve karşılaşacağı riskleri azaltacaktır.

Dış Kaynaklama'nın mahsurlarından birisi işten çıkarmalardır. Her ne kadar bir 3. Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısı bunları işe alsada da, genellikle daha düşük ücret ile tekrar geri işe alınmaktadırlar. Çeşitli kaynaklardan derlenmiş Dış Kaynaklama nedenleri ve riskleri Tablo 2.2'de gösterilmektedir.

⁷⁰ “Dış Kaynak Kullanımında Maliyet Avantajı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 6 (Ağustos-Eylül, 2004), s. 41.

Tablo 2.2. Dış Kaynaklama Nedenleri ve Riskleri

Dış Kaynaklama Nedenleri	Dış Kaynaklama Riskleri
• Maliyet indirimi • Personel indirimi • Çekirdek uzmanlıklara odaklanma • Çevresel bilgi veya süreç teknolojisi elde etmek veya ortaya koymak • Stok, malzeme hareketi ve diğer değer-katmayan maliyetleri minimize etmek • Ar-Ge ve üretim döngüsü sürelerini azaltmak • Verimliliği arttırmak • Konu hakkında yapılan olumlu yayınları izlemek	• Kontrolün kaybedilmesi • Yüksek çıkış engelleri • Lojistik hizmet sağlayıcı riskine maruz kalmak: finansal güçlülük, bağımlılık geliştirmek, yavaş uygulama, tepkisellik yoksunluğu, günlük kalitede düşme • Beklenmeyen veya ek kullanım ücretleri • Ekonomileri sayısallaştırma güçlüğü • Dönüştürme maliyetleri • Tedarik sınırlaması • Kıdemli yönetim gözetimi • Eski teknolojiye bağlanıp kalma olasılığı • Uzun-vadede esneklik ve değişen iş-yaşamı gereksinimleri sorunları

Kaynak: M.R. Leenders ve H.E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., Chicago, Irwin, 1997, s. 270.

Dış kaynak kullanımına karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken riskler ise aşağıda belirtilmektedir:

1. Kontrol gücünün azalması,
2. Güvenlik riskleri,
3. Lojistik hizmet sağlayıcısının kalite beceri düzeyinin yetersiz olması,
4. Maliyetlerde yükselme,
5. Kurumsal kapasitenin azalması,
6. Lojistik hizmet sağlayıcısının finansal durumunda değişiklik olması,
7. Firma içi üretime dönüş.

Dış kaynak kullanımında en çok korkulan konulardan biri firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesidir. Ayrıca uzun vadeli olarak bir firmaya bağlanmak alternatifleri yeterince değerlendirememesi, fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi endişeleri beraberinde getirmektedir. Bu endişeler haklı olmakla birlikte çeşitli önlemlerle etkisinin azaltılması da mümkündür. Karşılaşılan sorunlardan birkaçı da özellikle hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi, değişime ayak uyduramaması ve hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması olarak özetlenebilir. Böyle durumları önlemek için düşük performans durumundaki düzeltici faaliyetlerin neler olduğu ve nasıl uygulanacağı, karşılıklı yaptırımlar ve değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte genel kurallar sözleşmede tanımlanmış olmalıdır.⁷¹

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temeli, bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. Bu durum işletmeler arasındaki ilişkilerin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu ilişkiler neticesinde, dış kaynak kullanımının bazı tehlikeleri de getirebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Dış kaynak kullanımında yaşanabilecek sorunlar aşağıda özetlendiği gibidir:⁷²

- 1. Esnekliğin Kaybedilmesi:** Uzun vadeli sorunların başında dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcı işletmeye aşırı bağlanması gelmektedir. Gerçekten ortaklık anlamında sıkı bir ilişki sonunda dış kaynaklardan yararlanan işletme, lojistik hizmet sağlayıcı işletmeye bağımlı hale gelebilir. Bunun sonucu olarak, başlangıçtaki bekleyişin aksine, dış kaynaklardan yararlanan işletme, esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin fiyat ve kalite gibi koşullarına uymak zorunda kalabilir.

⁷¹ Orhan, **a.g.e.**, ss. 140-141.

⁷² Özbay, **a.g.e.**, s. 39-42.

2. Lojistik hizmet Sağlayıcı İşletme Üzerinde Kontrolün

Kaybedilmesi: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan hizmetler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim, yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle, lojistik hizmet sağlayıcı işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi, verimliliği azaltacaktır.

3. Niteliksiz Bir Lojistik Hizmet Sağlayıcı İşletmenin Seçilmesi:

İşbirliğine girilecek lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin seçiminde üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar vardır: teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin seçim sürecinde; potansiyel işletmelerin sundukları teklifler değerlendirilirken düşük fiyat veren işletmeler üzerinde durmak, diğer işletmelerin sundukları avantajları görmeyi engeller. Fiyat, toplam maliyetin sadece bir unsurudur.

4. İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi:

İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynak kullanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin, işletmenin tüm yetenek ve becerilerini öğrenmesi de işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olacaktır. Bu nedenle işletmenin dış kaynak kullanımı uygulamalarında başarıya ulaşması için lojistik hizmet sağlayıcı işletme ile ilişkilerini dikkatlice geliştirmesi gerekir. Aksi takdirde işletme kendine yeni bir rakip yaratmış olacaktır.

5. Personel Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi: Dış kaynak kullanımında en önemli konulardan biri de personelin sorunlarıdır. Personel dış kaynak kullanımından doğrudan etkilenmektedir. Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığın azalması, kayıtsızlığının ve yabancılaşmasının artması; dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir. Bu nedenle dış kaynak kullanımı stratejisi belirlenirken personelin ihtiyacına karşılık verebilecek bir sistem geliştirilmelidir. Personel ile uygun iletişim kurmadan, ihtiyaçlarını anlamadan lojistik hizmet sağlayıcı işletme ile ilişkiye girmek işletmenin bilinmeyene sürüklenmesine neden olacaktır.

6. Kısa Vadeli Ekonomik Amaçlara Odaklanma: Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanmak ve yöneticilerin uzun vadeli düşünmemesi; işletmelerin, dış kaynak kullanımı uygulamalarından beklenen faydayı sağlayamamalarına neden olacaktır. Dış kaynaklardan, kısa vadede sorunların çözümünde yararlanılması başka ciddi sorunları ortaya çıkarabileceğinden uzun vadeli düşünmek daha faydalı olacaktır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı ile ilgili hedeflerin kesinlikle uzun vadeli yapılması gerekir.

7. Dış Kaynağa Bağımlı Kalınması: Uzun vadeli sorunların başında, lojistik hizmet sağlayıcı işletmelere aşırı bağımlılık gelmektedir. Uzun süreli ve ortaklık anlamında çok sıkı bir ilişki, sonunda işletmeyi lojistik hizmet sağlayıcı işletmeye bağımlı hale getirebilir. Bunun sonucunda, işletme esnekliğini ve ilişkilerdeki kontrolünü kaybedebilir ve lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin fiyat ve benzeri koşullarına uymak zorunda kalabilir. Ayrıca dış kaynaklardan sağlanan fonksiyon işletme için sır niteliği taşıyorsa, bu da önemli bir

risk olacaktır. Bu sebeple işletme için sır niteliği taşıyan alanların, dış kaynaklardan sağlanmaması daha yararlıdır.

8. İşletmenin İçinin Boşaltılması: Dış kaynak kullanımı bir anlamda işletmelerin içlerini boşaltmaları ve yeteneklerini kaybetmeleridir. Çünkü işletme içerisinde gerçekleştirilen faaliyetler ne kadar çok dış kaynaklardan sağlanırsa, işletme o kadar içi boş hale gelir. Bu nedenle işletmenin varlık sebebi olan işlev, ürün ve faaliyetlerin ve bunlara ilişkin temel yeteneklerin net olarak belirlenmesi ve mümkün olduğunca bunlar dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanma yoluna gidilmesi gerekmektedir.

9. Dış Kaynakla Yapılan Anlaşmanın Kendi Kendini Kontrol Edeceğini Düşünme: Dış kaynak kullanım sürecinde karşı tarafla yapılan anlaşmanın ileride karşılaşılabilecek muhtemel sorunları kapsayacağını ve aksaklıkların bu anlaşma ile kontrol edilebileceğini düşünmek bu alanda yapılan önemli yanlışlardan biridir. Yapılan anlaşma ile yönetimin sorumluluklarının bittiğini düşünmek doğru değildir. Sorumluluğu ve kontrolü anlaşmaya bırakmak işletmenin önemli sorunlarla karşı karşıya kalmasını artıracaktır.

Bu sonuçlara göre dış kaynaklama kararını verirken dikkate alınması gereken bazı riskler vardır. Bu riskler, hizmeti veren işletmenin iş durumundaki değişiklikler, çarpık ve iyimser basın bültenlerine inanarak dış kaynaklama uygulamaya çalışmak, kamuoyu desteğini yitirmek, lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin kilit fonksiyonlarda başarısız olması, dış kaynaklamanın beklenen sonucu verememesi durumunda destekleyen kişilerin işlerini kaybetmesi şekline özetlenebilir. Bu riskler işletmeyi çöküşe sürükleyebilir, piyasa payını düşürebilir ya da finansal durumunu etkileyebilir. Bu yüzden yöneticiler dış kaynaklama kararı verirken nedenlerin tümünü iyice tartıp, “niye dış kaynaklama” sorusunun yanıtını bulmalıdırlar. Dış kaynaklamanın bu riskleri taşımasına rağmen işletmeye getirisi çok daha fazladır.

Önemli olan dış kaynağın doğru alanda, doğru şekilde ve doğru zamanda kullanılmasıdır. Bu durumda, risk oranı oldukça düşük seviyelerde kalacaktır.⁷³

2.6. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler

Şirketin tüm kişiliği; verimliliği ve rekabetselliği açısından yaşamsal önemde olan Dış Kaynaklama-veya-Dış Kaynaklamama kritik stratejik kararından etkilenebilir. Eskiden tesiste yapılan mal ve hizmetlerin Dış Kaynaklamasına yönelik yönetsel kararlar son yıllardaki bazı genel eğilimlere bağlı olarak değişmiştir. Dış Kaynaklama Yönelimi Eğilimleri aşağıda özetle ele alınmıştır.⁷⁴

- Artan küresel rekabet
- Maliyetleri düşürme baskısı
- Küçülme
- Çekirdek uzmanlıklara odaklanma

Geleneksel olarak Dış Kaynaklama seçeneği büyük şirketler tarafından aşağıdaki eğilimler ile tercih edilmiş ve önemli tedarikler, daha sonra tesiste işlenecek olan hammaddelere yoğunlaşmıştır. Çağdaş yönetimde ise Dış Kaynaklama seçeneği aşağıdaki eğilimler ile desteklenmektedir. Bir şirketin imalat veya hizmetin bütün konularında en üstün rekabetselliği gösterebildiğine çok ender rastlanır. Şirket Dış Kaynaklama ile özel bir üstünlük kazanmadığı gereksinimlerini nitelikli lojistik hizmet sağlayıcılarından Dış Kaynaklayarak, asıl görevine daha iyi yoğunlaşabilir. Bu anlayış küçülme eğiliminde önemli rol oynamış ve tedarikin süreçteki kapsamını genişletmiştir. Şirketin stratejik gereksinimlerine uygun dünya-çapında lojistik hizmet sağlayıcılar araştırmak veya geliştirmek tedarikin sorumluluğu haline gelmiştir.

⁷³ “Sizin İşletmenizde Outsourcing’in Rolü Nedir?”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 7 (Ekim-Kasım, 2004), s. 26.

⁷⁴ Leenders ve Fearon, **a.g.e.**, s. 265.

Tablo 2.3. Geleneksel ve Çağdaş Kaynaklama Eğilimleri

Geleneksel Dış Kaynaklamama Eğilimi:	Çağdaş Dış Kaynaklama Eğilimi:
• Geriye doğru bütünleşme • Geniş menzilli imalat/montaj tesisleri edinme	• Esneklik ve çekirdek güçlere odaklanma • Verimlilik ve rekabetselliğe verilen önem

Kaynak: M.R. Leenders ve H.E. Fearon, **Purchasing and Supply Management**, Chicago: Irwin, 1997, 11th Ed., s. 265.

Dış Kaynaklama seçeneği, imalat şirketleri için mevcut etkinliklerin doğal uzantısı veya farklılaştırma fırsatı iken, imalat şirketi olmayan şirketler için normal olarak üründen çok hizmeti konu alır. Başka bir şirketin lojistik hizmet sağlayıcısı haline gelmek, bu metinde işlenmese de şirket tedarik stratejisinde yaşamsal önemde bir konudur.

Dış Kaynaklama-veya-Dış Kaynaklamama konusu birçok şirket için bilinçli bir politika olarak değil, fakat gerektiğinde ele alınmaktadır. Dahası, böylesi kararlara ait ekonomik analizler için anlamlı muhasebe verilerini toplamak zor olabilir.

Bir şirketi Dış Kaynaklama ile Dış Kaynaklamama seçeneklerine götüren nedenler aşağıdaki Tablo 2.4’te gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Dış Kaynaklamama veya- Dış Kaynaklama Nedenleri

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

Kaynak: D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1997, ss. 190-209.

Son ürün veya hizmetin maliyetinin yüzdesi olarak tedarik katma değeri oranı şirket amacı olarak belirlenmelidir. Güçlü bir tedarik grubu, diğer unsurlar güçlü bir

önem ortaya koymadığında, Dış Kaynaklama eğilimini tercih edecektir. Bir şirket tedarik kabiliyetini, sektöründeki her rakibinde bulunan belirli imalat olanaklarının dışına çıkararak, uluslararası piyasalarda bir rekabet varlığı olarak geliştirebilir.

Dış Kaynaklama-veya-Dış Kaynaklamama kararları, verilmesi ve dönülmesi zor kararlardır. Dış Kaynaklama kararının ciddi bir araştırmaya dayandırılması gereklidir.

Bireylerin gereksinimlerinin hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüzde işletmeler, bu gereksinimlere cevap vermede zorlanır hale gelmektedir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımını benimsemektedir. Outsourcing Institute ve Dun & Bradstreet'in yaptığı bir araştırmada işletmeleri Dış Kaynak Kullanımı (DKK)'na yönlendiren nedenlerin % 7'sini finans, % 9'unu insan kaynakları, % 15'ini dağıtım ve lojistik, % 20'sini bilgi teknolojileri, % 6'sını pazarlama ve satış, % 10'unu emlak, % 7'sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğunu tespit etmiştir. Dış Kaynak Kullanımı (DKK) uygulamalarını ortaya çıkaran nedenleri; organizasyonel, maliyet, finans, insan kaynakları kaynaklı, kaliteyi artırma ve teknolojik yenilikler nedenli olarak sıralamak mümkündür.⁷⁵

1. Organizasyonel Nedenler: İşletmeler daha az kaynak kullanarak daha güçlü olmayı sağlayacak yapısal özelliklere yönelirler. Bu nedenle işletmeler yeniden yapılanma gerekliliğinin farkına varmaktadırlar. İşletmelerin organizasyon yapılarını kaynak dağılımını etkinleştirecek şekilde düzenlemeleri gerekmektedir. Harrison'un yaptığı araştırmaya göre, işletmeler dış kaynak kullanımı uygulamasıyla %33 stratejik faaliyetlere odaklanmak, %22 yönetsel esneklik ve %33 yeniden yapılanma gibi avantajlar elde edebileceklerini belirtmişlerdir.

⁷⁵ Mustafa Tanyeri ve Aytekin Fırat, "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı:3, 2005, s. 273-275.

2. Maliyet Kaynaklı Nedenler: İşletmelerin pazarda etkin bir rekabetçi güç olmaları, maliyet konusunda diğer işletmelere göre daha etkin olabilmelerine bağlıdır. İşletmeler maliyetlerini daha etkin oluşturabilmek için hangilerinin kazançlı ve hangilerinin gereksiz harcama olduğuna ve işletmeye zarar vermeden gereksiz olan harcamaların nasıl ortadan kaldırılabileceğine karar vermek durumundadırlar.

Dış kaynak kullanımı uygulamasının en önemli üstünlüğü maliyet tasarrufudur. İşletmeler, başarılı olmayan yeteneklerini, iyi çalışmayan faaliyetlerini dış kaynağa aktarma yoluyla gereksiz maliyetleri büyük sermaye getirisine dönüştürebilme, düşük risk, daha büyük esneklik ve müşteri ihtiyaçlarına daha düşük maliyetle cevap verebilme yeteneği kazanabilmektedir. Dış kaynak kullanımı uygulayan işletmeler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışmaya katılan işletmelerden yaklaşık %56'sının maliyet tasarrufunda bulunduğu belirlenmiştir.

3. Finansal Nedenler: Dış kaynak kullanımı, işletmelere kaynak ve enerjilerini en iyi bildikleri ve değer yarattıkları alanlara yoğunlaşma olanağı vermektedir. İşletmeler riski azaltmak ya da paylaşmak için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Riskli yatırımlar işletme bünyesinden uzaklaştırılıp dış kaynağa aktarılmaktadır. Risk azaltılarak ya da paylaşarak ek maliyetlere katlanmaksızın hızlı büyümenin yolu açılmış olmaktadır. İşletmeler, uzun vadede sermaye yatırımlarını temel yeteneklerine aktarmakta ve böylece kazanç elde etmektedir.

4. İnsan Kaynakları: İnsan kaynakları alanında işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler arasında artan maliyetler, çalışanlara sağlanması gereken ücret, tıbbi yararlar konusundaki yasal zorunluluklar, işgücünde artan çeşitlilik, organizasyonel sınırların şekilsizliği, örgüt kültürüne verilen önemin azalması, görünmeyen işgücünün artması vb. sayılabilir. Yine bunlara ek olarak hızlı

gelişmeyi deneyen işletmeler, çalışanların eğitimi, programlanması, koordinasyonu için yeterli zamanlarının olmaması gibi durumlarda dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyarlar.

5. Kaliteyi Artırma: Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin tüketici ihtiyaçlarını tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla gelen ilk önemli özellikleridir. İşletmelerin, maliyetlerini düşürebilmek için pazara sunduğu mal ve hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal ve hizmetlerinde kaliteyi artırmak için dış kaynak kullanımı uygulamalarına yönelmektedirler.

6. Teknolojik Yenilikler: Teknoloji her zaman işletmelerin en değerli kaynağı olmuştur. Teknolojik yenilikleri izlemeyen işletmelerin hayatta kalabilmeleri zorlaşmaktadır. Bu nedenle teknolojide meydana gelen gelişmeler işletmeler için fırsatlar sunacağı gibi onları tehlikelere de sokabilmektedir. Teknolojik yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan fırsatlardan öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir. Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerde yeni teknolojilere uyum sağlamak daha hızlı olabilmektedir.

Dış kaynak kullanımı uygulamaları, tüm işletmeyi uzunca bir süre etkileyecek önemli bir süreçtir. Bu açıdan üst yönetimin bu konunun üzerinde ayrıntılı düşünmesi gerekir. Üst yönetimin üzerinde durması gereken temel konular ise şunlardır:⁷⁶

1. İşletmenin dış kaynak kullanımına ihtiyacı olup olmadığını,
2. İşletmenin hangi faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanacağını,

⁷⁶ Özbay, a.g.e., s. 24.

3. İşletmenin kültürünün dış kaynak kullanım uygulamalarını destekleyip desteklemeyeceği üzerinde yeterince düşünmesi gerekir.

İşletme yöneticilerinin dış kaynak kullanımına karar verirken 3 anahtar soruya cevap araması gerekmektedir.⁷⁷

1. Bu faaliyette ticari değerler göz önünde bulundurularak elde edilebilecek potansiyel rekabet avantajı nedir?
2. Pazarda bir başarısızlık olduğu zaman bizim potansiyel zarar görme oranımız nedir?
3. En az zararı görmek için lojistik hizmet sağlayıcılar ile kontrol konusunda nasıl bir düzenleme yapmalıyız? (talep esnekliği göz önünde bulundurularak)

Amerika’da Outsourcing Institute tarafından yapılan araştırmaya göre, dış kaynaklama kararlarının verilmesinde öncü etkenler şu şekilde sayılabilir.⁷⁸

1. Yeniden yapılanmanın faydalarını arttırma,
2. Dünya standartlarında yeteneklere ulaşmak,
3. Nakit akışı sağlama,
4. Diğer amaçlar için kullanılabilir kaynaklar elde etme,
5. Kontrol edilemeyen veya yönetmesi zor olan operasyonlar,
6. Şirketin ve çalışanların işine odaklanmasını sağlama,

⁷⁷ Müge İnci ve Ayçın Umdü, “Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma”, **Çağdaş Organizasyon Teknikleri**, Özgür Akın (Hazırlayan), İstanbul: Marmara, 2000, s. 27.

⁷⁸ Outsourcing Institute, **a.g.e.**, s. 28.

7. Sermayenin kullanılabilir hale gelmesi,
8. Operasyon maliyetlerinin azaltılması,
9. Riskin azaltılması,
10. İç kaynakların yetersizliği.

Accenture tarafından yapılan araştırmaya göre, dış kaynak kullanımından beklenen faydalar ve yüzdelik oranları ise aşağıda belirtildiği gibidir:⁷⁹

1. Ana faaliyetlere odaklanmak (% 59)
2. Maliyetlerde azalma (% 54)
3. Maliyeti kontrol etme (% 37)
4. İş hedeflerine daha hızlı ulaşmak (% 36)
5. Yeniliklere ulaşmak (% 32)
6. Süregelen süreç iyileştirmeleri (% 28)
7. Daha hızlı yanıt (% 28)
8. Daha iyi dökümantasyon (% 22)
9. Artan karlılık / gelir (% 22)
10. Daha fazla bilgiye erişim (% 19)
11. Diğer (% 5)

⁷⁹ “Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımı’nda Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 4 (Nisan-Mayıs, 2004), s. 17.

2.7. Dış Kaynak Kullanma-veya-Dış Kaynak Kullanmama Kararlarında Gri Bölge

Kesin bir Dış Kaynaklama-veya-Dış Kaynaklamama kararının verilemediği orta durum olan gri bölge bulunur. Bu orta durum kesin bir karara varmadan deneme ve öğrenme için iyi bir olanak oluşturur.

Donanım yatırımının yapılmadığı hizmet tedarikinde şirket aşağıdaki maliyetler ile karşı karşıya kalır:⁸⁰

- Düşük maliyetli dahili iş-gücü kullanımının maliyetli dış iş-gücü ile değiştirilmesi
- Maliyetli dahili iş-gücü kullanımının düşük maliyetli dış iş-gücü ile değiştirilmesi

İmalat mühendisliğinde ileri araştırmalar alt-yüklenimleri de kapsayacak şekilde ilginç Dış Kaynaklama-veya-Dış Kaynaklamama uygulamaları ortaya çıkarabilir. Güçlü bir lojistik hizmet sağlayıcı imalat mühendisliğinin bulunmamasının uzun vadede istenilen bir durum olduğu tartışılmaya açıktır. Dahası, süreç ve donanımın şirket imalat mühendislerince aşırı-basitleştirilmesi, lojistik hizmet sağlayıcısının getirebileceği süreç yeniliğini veya ürün çözümlerini engelleyebilir.

2.8. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar

Stratejik yönetim alanında üzerinde en çok tartışılan konulardan birisi “core competency” “ana yetkinlik (çekirdek yetkinlik)” kavramıdır. Ana yetkinlik bir firmanın üzerinde uzmanlaştığı, rakiplerinden kendisini ayıran, kısa bir sürede taklit edilemeyecek, sürdürülebilir yetkinliklerine verilen isimdir. Honda’nın motor üretimindeki uzmanlığı, Sony’nin her şeyin küçüğünü yapma becerisi, Nike’ın tasarım gücü ana yetkinliklere örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşıma göre firmanın

⁸⁰ Leenders ve Fearon, **a.g.e.**, s. 266.

ana işi ile doğrudan ilişkili olmayan, ana yetkinliğini kaybetme ya da bununla ilgili gücünü azaltmasına neden olmayacak tüm iş süreçleri dışarıdan sağlanabilir.

Dış Kaynaklama Kullanım alanları:⁸¹

- Küçülmede doğru ölçeğe küçülme ve karargâh personelinin ortadan kaldırılması
- Yaşamak ve başarı için değer-katıcı etkinliklere ve çekirdek uzmanlıklara odaklanma

Dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine baktığımızda öncelikle yemek, güvenlik, çevre bakımı gibi hizmetler dışarıya verilmeye başlanmıştır. Bunların yanı sıra zamanla muhasebe, insan kaynakları yönetimi, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinde de Dış Kaynak Kullanımı'nın uygulaması yaygınlaşmıştır. Günümüzde Dış Kaynak Kullanımı'nın en yaygın ve geniş kapsamlı uygulandığı ve geliştiği alanlar Lojistik ve Bilgi Teknolojileri uygulamalarıdır.⁸²

Ana dış kaynaklama alanı ele alındığında, artan önem sırasına göre firmaların dışarıya verebileceği işler şöyle listelenebilir:⁸³

1. Geleneksel fonksiyonel hizmet departmanlarının tümü ya da bu departmanların yaptığı işlerin bir bölümü (bilişim, muhasebe, personel vs.),
2. Tamamlayıcı, bütünleştirici, dağınık yapılan ya da birden fazla bölümde birbirinin tekrarı olarak yapılan işleri kontrol edecek, organize edecek fonksiyonlar,
3. Dış kaynakların daha fazla deneyim ya da bilgi birikimine sahip olduğu özel uzmanlık, yetenek gerektiren ve bunların kullanımı ile yaratıcılığın artacağı disiplinler, sistemler, alt sistemler.

⁸¹ Leenders ve Fearon, **a.g.e.**, s. 270.

⁸² Doğan Mersin, **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar**, İstanbul: Lojistik Türkiye, 2006, s. 9.

⁸³ Quin, **a.g.e.**, s. 45-46.

Amerika’da Outsourcing Institute tarafından yapılan, reklam şirketlerinden üretim şirketlerine, kamu şirketlerinden sağlık hizmeti veren şirketlere kadar geniş bir alanı kapsayan araştırmada, şirket yöneticilerinin dış kaynakladıkları hizmetler ve dış kaynaklamayı düşündükleri hizmetlerin neler olduğu ele alınmıştır. Bu araştırmadan ortaya çıkan sonuçlar aşağıdaki Tablo 2.5’te özetlendiği gibidir.

Tablo 2.5. Dış Kaynaklanan ve Dış Kaynaklanması Düşünülen Hizmetler

Alan		Dış kaynaklanan hizmetler	Dış kaynaklanması düşünülen hizmetler
Bilişim Teknolojileri		a. Tamir ve bakım b. Eğitim c. Uygulama ve yazılım geliştirme d. Danışmanlık ve yeniden yapılanma merkezi e. Bilgi depolama merkezleri	a. Kullanıcı/sunucu desteği b. Ağ kurulumu ve desteği c. Masaüstü sistemlerinin tamamı d. Son kullanıcı desteği e. BT'nin tamamen dış kaynaklanması
Operasyonlar	Yönetim	a. Baskı ve çizim işleri b. Posta işleri c. Danışmanlık ve eğitim	a. Kayıt yönetimi b. Yönetim bilişim sistemleri c. Tedarik ve envanter
	Müşteri Hizmetleri	a. Yerinde hizmet b. Yerinde hizmet ulaşımı c. Çağrı merkezi (müşteri desteği)	a. Müşteri hizmetleri bilişim sistemleri b. Yerinde hizmet ulaşımı c. Çağrı merkezi (müşteri desteği)
	Finans	a. Bordro işlemleri b. Satın alma c. İşlem süreçleri d. Genel muhasebe	a. Bordro işlemleri b. Vergiler
	İnsan Kaynakları	a. İşe yerleştirme b. Çalışan ücretleri c. Emeklilik ve işe alım	a. Danışmanlık ve eğitim b. İnsan kaynakları bilişim sistemleri
	Emlak Danışmanlığı ve Fiziksel Alanlar	a. Yemek ve kafeterya hizmetleri b. Sunulan hizmetler c. Güvenlik	a. Hizmet yönetimi b. Sunulan hizmetler c. Hizmetler bilişim sistemi
Lojistik	Satış ve Pazarlama	a. Doğrudan posta (kargo) b. Reklam c. Telemarketing	a. Rezervasyon ve satış işlemleri b. Dış satış
	Dağıtım	a. Nakliye denetimi b. Danışmanlık ve eğitim c. Nakliye komisyonculuğu d. Leasing	a. Depoculuk b. Dağıtım ve lojistik c. Bilişim sistemleri d. Operasyonlar
	Taşımacılık	a. Araç filosu yönetimi b. Araç filosu operasyonları c. Filo bakımı	a. Araç filosu yönetimi b. Araç filosu operasyonları c. Filo bakımı

Kaynak: Outsourcing Institute, "Outsourcing Top 10 Araştırmaları-Yönetici Araştırması", **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 12 (Aralık-Ocak-Şubat, 2006), s. 28-29.

COESS (Avrupa Birliği Güvenlik Konfederasyonu)'e göre kurum için en doğru dış kaynaklama kararın verilmesi sürecinde dikkat edilebilecek bazı

parametreler ile kurum kararını değişik oranlarda etkileyebilecek parametreler ise aşağıda listelendiği gibidir.⁸⁴

1. Deneyim
2. Denetim
3. İdari yapı
4. Süreklilik
5. Esneklik
6. Yöneticiler
7. Kurucular
8. Şirket içi eğitimler
9. Kuruma yakınlık derecesi
10. Hizmet alacak kurumun gerekli göreceği diğer parametreler

Yukarıda bahsedilen parametrelerin uygulanışı ise örnek bir değerlendirme ile aşağıdaki Tablo 2.6’da ele alınmıştır. Bu tabloda, parametrelere belirli yüzdeler ve puanlar verilerek değerlendirme yapılmıştır.

⁸⁴ M. İskender Targaç, “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2, (Aralık-Ocak, 2004), ss. 19-20.

Tablo 2.6. Örnek Değerlendirme Tablosu

	AÇIKLAMA	Ağırlık (%)	Kategori Puanı (100)	Yeterlilik
1	Deneyim	15	60	9.00
2	Denelim	10	70	7.00
3	İdari yapı	10	55	5.50
4	Süreklilik	15	80	12.00
5	Esneklik	5	55	2.75
6	Yöneticiler	10	70	7.00
7	Kurucular	5	70	3.50
8	Şirket içi eğilimler	15	60	9.00
9	Kuruma yakınlık derecesi	5	90	4.50
10	Diğer parametreler	10	80	8.00
	TOPLAM	100	Yeterlilik	68.25

Kaynak: COESS Avrupa Birliği Güvenlik Konfederasyonu'den M.İskender Targaç, "Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing'in İncelikleri", **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2, (Aralık-Ocak, 2004), ss. 19-20.)

Bu analiz sonucunda ortaya çıkan yeterlilik puanına göre ve dışardan alınacak hizmetin bedeli de göz önüne alınarak hangi şirketle çalışılacağı kurumca oluşturulacak bir yöntemle belirlenmelidir.

2.9. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmeleri

Sözleşme, hizmet alan işletme ile lojistik hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkiyi belirleyen ve taraflarca imzalanmış belgedir. Sözleşme içerisinde işin ya da hizmetin içeriği, tarafların sorumlulukları, hizmetin kapsamı ve sınırları, hizmet seviyeleri, cezalar ve ödüller, ödeme koşulları bulunmaktadır. Sözleşme aşamasına gelmeden önce Dış Kaynak Kullanımı belli aşamalardan geçerek ortaya çıkan bir süreç olarak göz önüne alınmalıdır. Dış Kaynak Kullanım süreci başlıca dört aşamada incelenebilir:⁸⁵

⁸⁵ Tuncay Margılıç, "DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri", **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), s. 40-41.

- 1. Strateji Oluşturma:** Birinci aşamada işletme için Dış Kaynak Kullanımı konusunda stratejik kararın ortaya çıkması gerekir. Hangi iş sürecinin nasıl ve hangi şartlarla Dış Kaynak Kullanımı yöntemi ile tedarik edileceği belirlenir.
- 2. Hazırlık, Değerlendirme ve Seçme:** İkinci aşamada oluşturulmuş stratejiye uygun şartname içerikleri hazırlanarak piyasada bu işlere talip olabilecek lojistik hizmet sağlayıcılarına iletilir. Lojistik hizmet sağlayıcılar tarafından hazırlanan teklifler incelenir ve en uygun adaya iş verilir.
- 3. Sözleşme:** Ünc aşamada iş alan lojistik hizmet sağlayıcı firma ile Dış Kaynak Kullanımı sözleşmesi hazırlanır. İmzalanacak DKK sözleşmesinin süresi, kapsamı, hedeflenen hizmet seviyeleri, kritik başarı faktörleri, ceza-ödül kriterleri belirlenmiş olmalıdır.
- 4. Sözleşmenin Yönetimi:** Sözleşme sonrasında lojistik hizmet sağlayıcı firma işi üstlenir ve hizmet vermeye başlar. Bu geçiş aşamasında mevcut operasyonun en az şekilde etkilenmesi ve hizmet kalitesinde ani değişimleri engellemek için bir aktivasyon süreci uygulanır. Bu süreç içerisinde gerek işi üstlenecek lojistik hizmet sağlayıcı gerekse işi yaptıran işletmenin ekipleri yakın bir çalışma ortamı oluştururlar. İşin içeriği başarılı bir şekilde lojistik hizmet sağlayıcısına aktarıldıktan sonra hizmet seviyeleri takip edilmeye ve sürekli iyileştirme yöntemleri uygulanmaya başlanır.

Bir dış kaynaklama ilişkisi kurarken, kilit nokta iki taraf açısından da işe yarar bir anlaşma yapısını sağlayabilmektir. Benzer anlaşma tercihleri belirlemek ilişki kurmayı kolaylaştırmaktadır. Hizmet düzeyi anlaşmasının yapılandırılmasında kullanılan 8 kriter aşağıda belirtildiği gibidir.⁸⁶

⁸⁶ “Servis Düzeyi Anlaşmasının Yapılandırılmasında Sekiz Kriter”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 9, (Mart-Nisan-Mayıs, 2005), ss. 26-28.

1. Ücretlendirme/ fiyatlandırma
2. Yatırım
3. Çalışanlar
4. Teknoloji
5. Sözleşme süresi
6. Performans yönetim süreçleri
7. Alt işverenler
8. Hizmet ve yer

DKK projelerinde sözleşme yönetimi gerek hizmeti alan işletme, gerekse lojistik hizmet sağlayıcı için büyük önem taşımaktadır. Hizmetin ve hizmet süresince bağlı kalınacak olan sözleşmenin kalitesi satınalma öncesinde yapılmış olan hazırlığın kalitesi ile doğru orantılıdır. Sözleşmelerde sağlanan esneklik, hizmet alan işletme ile lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin sözleşmeye bağlı risklerini azaltmanın, verimliliği ve karlılığı artırmanın önemli yöntemlerden birisidir. DKK sözleşmelerinde esneklik sağlamanın fiyat esnekliği, pazarlık esnekliği, sözleşme süresi esnekliği, fesih hakkı esnekliği ve başarı güdümlü sözleşme gibi başlıca yöntemleri vardır. Tablo 2.7’de Dış Kaynak Kullanımı projelerinde uygulanabilen sözleşme esnekliği sağlama yöntemleri yer almaktadır.

Tablo 2.7. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmelerinde Esneklik Yöntemleri

Yöntem	Açıklama
a. Fiyat esnekliği (fiyat listesi oluşturmak, pazarlıkla ya da maliyetleri açarak)	İlk anlaşılan fiyat değişimler ile birlikte güncellenir.
b. Pazarlık esnekliği	Sözleşmede bulunan pazarlık esnekliği kuralı sözleşme süresi boyunca sözleşmenin bir kısımını ya da tamamını değiştirme olanağı sağlar.
e. Sözleşme süresi esnekliği	Taraflar kısa ya da uzun süreli sözleşmeleri tercih edebilirler. Kısa süreli sözleşmeler tarafra daha esnek bir yapı sunar.
d. Fesih hakkı esnekliği	Sözleşmenin taraflarından birinin ya da karşılıklı olarak her ikisinin sözleşmeyi feshetme hakkını sağlamasıdır.
e. Başarı güdümlü sözleşme	Lojistik hizmet sağlayıcısına yapılacak ödemenin hizmet alan firmanın başarısı ile doğru orantılı belirlendiği durumdur.

Kaynak: Tuncay Margılıç, “DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), s. 42.

Bir Dış Kaynak Kullanımı anlaşmasının temelini oluşturmak çok önemlidir. Doğru yapılanma başarının garantisi değildir, fakat yanlış yapılanma yönetim sürecinde çok önemli olumsuzluklara neden olacaktır.

Sözleşme imzalanmadan önce tarafların tereddüt ettikleri tüm konuları konuşmaları ve sözleşmede bu konulara açıklık getirmeleri gerekir. Bir DKK sözleşmesinin yazılması sırasında dikkate edilmesi gereken temel noktalar aşağıda belirtildiği gibidir:⁸⁷

1. Standart sözleşmeler dikkate alınmamalıdır,
2. Tamamlanmamış (eksik) sözleşme imzalanmamalıdır,
3. Uzmanlar bulundurulmalıdır,

⁸⁷ Egemen G. Ankaralı, “Outsourcing Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 1, (Ekim-Kasım, 2003), ss. 35-36.

4. Sözleşme esnek olmalıdır.

Dış kaynaklama uygulamalarında tek denetim aracı yapılan sözleşmedir. Dolayısıyla tek denetim yolu da etkin bir sözleşme yapılmasından geçer. Sözleşmenin şartlarının şüpheyi yer vermeyecek şekilde belirlenmesi ilişkinin devamı aşamasında yaşanabilecek anlaşmazlıkların kısa sürede çözümlenebilmesi için önem taşır.⁸⁸

Accenture'ın altı endüstriden 1163 tepe yöneticisi ile gerçekleştirdiği büyük çaplı Dış Kaynak Kullanımı araştırmasına göre, yöneticiler tarafından en çok tercih edilen dış kaynak kullanımı anlaşmaları ve kullanım yüzdeleri aşağıda Tablo 2.8'de özetlendiği gibidir.⁸⁹

Tablo 2.8. Dış Kaynak Kullanım Anlaşmaları

Anlaşma Türü	Yüzdelik Oran (%)
a. Hizmet seviyesi anlaşmaları kriterlerine dayanan, cezası ve ödülü olan sabit fiyat sözleşmesi	28
b. İşlemlerin sayısı ya da verimliliğine göre ödeme yapılan işlemlere dayanan sözleşme	16
c. Süreç değişimine bağlı bilanço sonuçlarına dayanan, hizmet sağlayıcı ödülleri olan. teşvike dayanan sözleşme	15
d. Her iki ortağın da riskleri ve kazançları paylaştığı, kazanç paylaşım anlaşması	12
e. Yukarıdakilerin bir kombinasyonu	25

Kaynak: “Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımında Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 4 (Nisan-Mayıs, 2004), s. 14-18.

Bir dış kaynaklama sözleşmesi imzalamak, bir dış lojistik hizmet sağlayıcı için kendi sorumluluklarından ve iş aktivitelerinden feragat etmek demek değildir. Tam tersi şirketin kendi yetkinliklerine odaklanıp, diğer yan işleri alanlarında uzman

⁸⁸ Cem Cüneyt Arslantaş, “Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 10, (Haziran-Temmuz-Ağustos, 2005), ss. 42-44.

⁸⁹ “Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımı’nda Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 4, (Nisan-Mayıs, 2004), ss. 14-18.

kişilere emanet etmesi anlamına gelmektedir. Bazı DKK anlaşmalarının başarısız olmasının önemli bir nedeni, yönetimin sorumluluk almamasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler, sözleşme yapıldıktan sonra, söz konusu işletmenin ana faaliyetten ayrıldığını ve bu nedenle bu işletme ile ilgilenmek zorunda olmadıklarını düşünmektedirler. Bu son derece riskli bir strateji olarak göze çarpmaktadır. İşletme, hala yönetimin sorumluluğundadır ve Dış Kaynak Kullanımı da sadece onu yönetmenin farklı bir yolu olarak algılanmalıdır.⁹⁰

⁹⁰ Michael F. Corbett ve Associates, “Bir Araç Olarak Outsourcing’i Düşünmek”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13, Mart-Nisan-Mayıs, 2006, s. 28-30.

BÖLÜM III: LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Üçüncü Bölümde ‘Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı’ başlığı altında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının önemi üzerinde durularak, stratejilerinin belirlenmesi ve dış kaynak kullanım performansının ölçülmesi hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca lojistik dış kaynaklamanın faydaları ve yaşanan sorunları ele aldıktan sonra lojistik hizmet sağlayıcı tabanının geliştirilmesi ve işlenmesi, lojistik hizmet sağlayıcı seçimi gibi lojistik hizmet sağlayıcı ilişkileri yönetimi üzerinde durulmuştur.

3.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi

İyi bir lojistik stratejisinin seçimi, ortak bir stratejinin geliştirilmesine dayanan çok sayıda yaratıcı süreçlere dayanır. Bir lojistik stratejisi üç ana amaca sahiptir. Bunlar; ilk olarak “maliyetin azaltılması”, ikinci olarak “sermayenin azaltılması” ve son olarak “hizmet ya da servis gelişimi”dir.⁹¹

Dış kaynaklama Türkiye’de günümüzde uygulandığı gibi, yapılacak işlerin tanımlandığı ve ihale edildiği en düşük fiyat verene bırakıldığı bir uygulama olmamalıdır. Dış kaynaklama ciddi bir yönetim kararıdır. İşlerin sadece uygulamasının değil yönetiminin de dışarıya aktarılmasıdır. Bu nedenle şirket içinde de büyük değişiklikler yapılması gerekmektedir. Dış kaynaklama süreci aşağıda belirtildiği üzere şu şekilde ele alınmalıdır:

1. Şirketin dış kaynaklama kararı öncelikle mevcut yapının analiz edilmesi ile başlanmalıdır. Rakiplerin bunu yapması veya üst yönetimin emri yeterli olmayabilir. Mevcut yapının analizi ile bir mevcut durum raporu düzenlenmeli ve tüm süreçler kağıt üzerine aktarılmalıdır.

⁹¹ Ronald H. Ballou, **Business Logistics Management**, New Jersey: Prentice Hall, 1999, 4. Bası, s. 31.

2. Süreçlerin her biri için lojistik ihtiyaçların belirlenmesi ve bunların birbirleri ile olan etkileşiminin matematiksel olarak formüle edilmesi sağlanmalıdır.
3. Yapılan işlerin her biri için ana operasyon ve yardımcı operasyonların belirlenmesi ve böylece dışarıdan temin edilecek hizmetlerin tanımlanması gerekmektedir.
4. Dışarıdan alınacak hizmetler için alternatifler belirlenmesi ve Pazar araştırmalarının yapılması sağlanmalıdır.
5. Hangi operasyonların kime devredileceği ile ilgili kriterler belirlenmeli, adaylardan teklifler toplanmalı ve operasyonların bağlantılarının belirlenmesi gerçekleştirilmelidir.
6. İK, eğitim, iş geliştirmesi çalışması yapılmalı geçiş döneminin kolay ve sağlıklı yaşanmasına dikkat edilmelidir.
7. Yönetim için ihtiyaç duyulan IT alt yapısının belirlenmesi ve bunların hizmete alınması çalışmalarının yapılması göz önüne alınmalıdır.
8. İşlem başladıktan sonra müşteri ve çalışan memnuniyetinin ölçülmesi değişiklik önerilerinin tartışılması dikkate alınmalıdır.

Lojistik faaliyetlerini etkili ve verimli bir şekilde yönetmek isteyen şirketler işletme içindeki lojistik fonksiyonu ile bu işlevi gerçekleştirmek, bir lojistik firması satın alarak veya kendine bağlı bir firma kurarak bu firma aracılığıyla lojistik faaliyetleri gerçekleştirmek, lojistikte dış kaynaktan yararlanarak veya hizmet satın alınarak gerçekleştirmek seçeneklerinden birini tercih edebilirler:⁹²

Günümüzde, lojistik sektörünün gelişmesiyle iş çevrelerinde dış kaynak kullanımına yönelik ilginin arttığı bir görünüm oluşmuştur. Bu görünüm içerisinde

⁹² Birdoğan, a.g.e., s. 81.

dışarıdan hizmet alımının devamlılığının çeşitli faktörlere bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir:⁹³

1. Müşteriler, hizmet sağlayıcıların daha anlamlı stratejik roller üstlenmesini istemektedir. Büyük şirketlerin çoğu bunun için stratejik planlara sahiptir ve mesailerinin bir bölümünü planlama sürecine ayırmaktadır. Bu sürecin devamı önemlidir.
2. Müşteriler, lojistik şirketlerinden küresel düzeydeki ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini beklemektedir. Dünya üzerinde bir tedarik zinciri hizmeti verebilecek şekilde küresel yeterliliğe sahip olmaları temel beklenti olarak doğmuştur.
3. Enformasyon teknolojilerinin kullanımı konusunda lojistik şirketlerinin öncü rolünü oynamaları en önemli beklentilerin başında gelmektedir.
4. Sektörün niteliği itibarıyla en önemli sorun finansal yeterlilikte ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin çoğu yeterli büyüklüğe sahip olmadığından yeterli finansal istikrarı da sağlayamamaktadır. Günümüzde dış alım faaliyetleri daha geniş kontratlarla gerçekleştirilmektedir. Yeterli finansal imkana sahip olunmaması, şirketlerin iflas etmelerine ve müşterilerini ortada bırakmalarına sebebiyet verebilir.

Dünyada lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanında 3PL ve 4PL kavramları uygulamalarının karşılaştırılması Tablo 3.1’de gösterildiği gibidir.

⁹³ İGEME, **Lojistik**, Ankara, İhracatı Geliştirme Merkezi, Şubat 2005, s. 34.

Tablo 3.1. 3PL ve 4PL Karşılaştırma Süreci

Konu	Kabul (%)	Ret (%)
1. Lojistik fonksiyonların dış kaynaklanması artacaktır.	100.0	0.0
2. 3PL kuruluşlar stratejik avantaj yaratmak için teknoloji şirketleri ile ve danışmanlarla iş birliği yapacaklardır.	100.0	0.0
3. Çok az 3PL toplam tedarik zinciri hizmetlerini sağlayabilecektir. Böylece kuruluşlar verimi arttırmak için bazı hizmetleri kendi içlerinde de yapabileceklerdir.	90.0	10.0
4. 3PL şirketler toplam zinciri yönetecek bilgi teknolojisi tecrübesine sahip değildirler.	80.0	20.0
5. 3PL'lerin veya taşımacıların vermekte olduğu hizmetlerden müşteri hizmeti, stok seviyesi ve karlılık gibi birçok stratejik avantaj sözleşmelerde olduğu şekilde gerçekleşmemektedir.	77.8	22.2
6. Lojistik danışmanlar stratejik planlamacılara, yöneticilere ve uygulamacılara aracı olacaktır.	70.0	30.0
7. 3PL kuruluşlar değişim yönetimi, organizasyonel gelişme, işbirliği gibi konularda etkilerini kaybetmektedir.	70.0	30.0
8. 4PL'ler kuruma özel çözüm üretmede ve bağımsız lojistik danışmanlık vermede 3PL'lerden daha başarılıdırlar.	87.5	12.5
9. 4PL'ler 3PL'lere göre E-lojistik gibi sanal uygulamalarda daha başarılıdırlar.	87.5	12.5

Kaynak: Atilla Yıldıztekin, Geniş Açı Köşesi, **Dünya Gazetesi**, 01 Mayıs 2003.

Yukarıdaki tablo 3PL seviyesindeki lojistik faaliyetlerin zaman içerisinde ya 4PL seviyesine ya da İç Kaynaklamaya dönüşeceği yönündeki düşünceleri göstermekte olup, bu da eğilim olarak lojistiğin stratejik yönetimdeki rolünün artacağına işaret ediyor şeklinde ele alınabilir.

Üçüncü parti lojistik hizmetini uygulama süreci aşağıda belirtilen 4 safhayı içeren bir yaklaşım olarak ele alınabilir.⁹⁴

1. Safha- Gereksinimlerin Kapsamı: Bu safha iyi bir lojistik hizmet sağlayıcı seçerken ilk ve en önemli adımdır. Alıcı dış kaynaklardan

⁹⁴ Raja G. Kasilingam, **Logistics and Transportation, Design and Planning**, Ümit Yıldırım (Çev.) ve Prof. Dr. Aydın Erel (Danışman), İstanbul: Lojistik Türkiye, 2006, s. 2.

edinilecek lojistik işlevleri mutlaka tanımlanmalıdır. Bu işlevlerin kapsamı olan coğrafi bölge, müşteriler ve mallar da iyi tanımlanmalıdır.

Bir sonraki adım teklif isteme hazırlamaktır. Teklif isteme belgesi dış kaynaklardan edinilecek işlevler için müşteri gereksinimlerini net bir şekilde özetlemektedir. Ayrıca hizmet sağlayıcıdan beklentiler de bu belgede yer almaktadır. Bu noktada, ölçütler performansı izlemek ve geliştirmek için kullanılacaktır. Bir teklif isteme şirket hakkında genel bilgi, müşteriler hakkında bilgi ve lojistik gereksinimlerini (depolama, malzeme elleçleme ve ulaştırma) içermelidir. Ayrıca bu belge, potansiyel hizmet sağlayıcılar için örgütsel geçmiş, fiyatlandırma verisi, yetenekler ve müşterilerinin listesi gibi özel bölümler de içermelidir.

2. Safha- Hizmet Sağlayıcının Seçilmesi: Bu safha iki aşamadan oluşur. Birinci aşama potansiyel hizmet sağlayıcıların dış kaynaklardan edinilecek işlevler için tanımlanmasını içerir. Lojistik işlevi için potansiyel hizmet sağlayıcıların bir listesi ticaret dergilerinden, yayınlanmış araştırmalardan ve web sitelerinden bulunabilir.

İkinci aşama hizmet için sözleşme yapmak üzere bir veya birkaç hizmet sağlayıcının seçilmesidir. Bu, tekliflerin değerlendirilmesi, web sitelerinin ziyaret edilmesi, referanslar elde edilmesi ve sonra tüm bunların analitik olarak birleştirilip, son elemeye kalanların listesinin oluşturulmasını içerir. Analitik olarak elde edilen sonuçlar tecrübeye dayalı bilgi ile birleştirilebilir ve son olarak da kullanılacak hizmet sağlayıcılar seçilir.

3. Safha- Sözleşmenin Hazırlanması, Uygulama ve İzleme: Bu aşama gerçek sözleşmeyi içerdiği için çok önemlidir. Sözleşme hizmet gereksinimleri, fiyat, ödeme çizelgesi, süre ve diğer özel olarak hariç tutulacak ve ilave edilecekleri kapsamalıdır. Özel şartlar sözleşmenin

iptali, fiyat artışları ve maliyet tasarruflarının paylaşılması ile ilgili konuları kapsayabilir. Hizmeti ölçme ve ölçme sıklığı için kullanılacak ölçütlerin türünü de içermelidir. Şirket tarafından hizmet sağlayıcıya verilecek desteğin türü ve boyutu ve eğitim gereksinimleri de açıkça belirtilmelidir.

4. Safha- Yönetim ve İzleme: Bu adım, şirket ile hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkilerin gelişmesi olduğu kadar şirket ve hizmet sağlayıcının sözleşme ile belirtilenler üzerine performanslarını ölçmek için çok önemlidir. Bu, resmi görüşmeler veya üç aylık raporlar ile yapılabilir. Üçüncü parti hizmeti alan alıcının hizmet sağlayıcı ile takım çalışması yapmaya önem vermesi gereklidir. Bu takım, anlaşma veya sözleşme ile ilgili tüm konuları yönetirken ve altından kalkarken iletişim noktasını oluşturacaktır. Hizmet Sağlayıcının düşük performansı ve şirketin yetersiz desteği gibi durumlarda engelleri tanımlamak için periyodik olarak gözden geçirme yapılmalı ve problemler çözülmelidir. Bunu yaparken aksaklıkların oluşması, sağlıklı bir ilişkiyi tetikleyecek ve hatta sözleşmenin fesh edilmesi sonucuna yol açabilecektir.

Firmalar, dış kaynak kullanım stratejilerini belirlerken ve uygulamaya geçmeden önce dünyadaki gelişmeleri ve eğilimleri de yakından izlemelidirler. Global anlamda, firmalar tarafından 3. parti lojistik hizmet sağlayıcılara dış kaynaklanan en yaygın beş hizmet şunlardır:⁹⁵

1. Dağıtım lojistiği (% 80)
2. Depolama (% 70)
3. Tedarik lojistiği (% 67)

⁹⁵ John Patterson ve Perry Colosimo, **Logistics Outsourcing is an Important Driver of Topline Growth & Corporate Strategy, According to New Global Study**, New York: Cap Gemini, 2004, s. 1.

4. Gümrük, liman geçiş hizmetleri (% 56)

5. Gümrük komisyonculuğu (%53)

3.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve Performansın Ölçülmesi

Lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının önemi artmaktadır. Bu artan öneme dayalı olarak dış kaynak kullanımının performansının ölçülmesi gereği ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki bölümde lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının önemi ve dış kaynak kullanım performansının ölçülmesi konuları ele alınmaktadır.

3.2.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Lojistik, günümüz işletmelerinde çok önemli bir kavram olarak dikkat çekmeye başlamış ve işletmelerin katlanmak zorunda oldukları zorunlu maliyetlerden öte, bir rekabet unsuru olarak benimsenmiştir. Bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde, lojistik maliyetler çok önemli bir yer tutar. Lojistik maliyetlerde yapılabilecek bir azalma, işletmenin rakipleri karşısında avantajlı bir duruma gelmesini sağlar. Lojistik yönetimin temelinde, hizmetlerin konsolidasyonu, ölçeklerin büyütülmesi, optimizasyonu, ölçümlenmesi ve gerçek zamanlı (online) bilgi akışı yatmaktadır. Lojistik hizmetinin verilme amaçlarını ise, maliyetlerin düşürülmesi, stok miktarının azaltılması, hizmet kalitesinde artış, pazara ulaşma süresinde kısalma, firma esnekliğini artırma ve nakit yaratma oluşturmaktadır.⁹⁶

Lojistik faaliyetlerin, alanında uzman lojistik hizmet sağlayan firmalar tarafından dış kaynak kullanılarak yapılması şirketin lojistik fonksiyonunun etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır. Lojistik hizmet

⁹⁶ Füsün Ülengin ve Emel Aktaş, “Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi”, UTA Lojistik Dergisi, Yıl: 9 (Ağustos 2003), s. 44.

sağlayıcıların kullanımı, hizmet alan firmalara temel faaliyetlerine daha yetkin bir şekilde odaklanma imkanı verir.⁹⁷

Lojistik, uzaklık, ağırlık, hacim, hız, gider, güvenlik gibi maddi olgulara dayalı olan bir hizmet şeklidir. Dünyada ulaşım ve taşıma hizmet sistemlerinde oldukça hızlı ve büyük değişimler meydana gelmektedir. Sadece vasıta ve araçlarla ilgili konularda değil, aynı zamanda sistem ile ilgili veriler ve bilgiler, işlemler de elektronikleştirilmiş ve bütünleştirilmiştir. Bu durum, yeni bir lojistik anlayışını yeni bir süreci beraberinde getirmektedir. Bu süreci tanımlamak gerekirse artık Lojistik hizmetler şu aşamaları takip etmektedir.⁹⁸

1. Malın alınması,
2. Otomatik yük haline getirilmesi (paketlenmesi ve etiketlenmesi),
3. Elleçleme işleminin gerçekleştirilmesi (otomatik olarak),
4. Yüklemede otomasyon yazılımlarından yararlanılması, işlemlerin ve evrakların elektronik ortamda standart bir format üzerinden gerçekleştirilmesi ve hazırlanması,
5. Otomatik yükün toplam lojistik planlaması ile güzergâha sokulması,
6. Güzergâh üzerinde araçların uydu ve haberleşme sistemlerinin de kullanılarak takibinin gerçekleştirilmesi,
7. Liman, depo veya antrepoya indirilecek yükün, bilgisayarlı bütünleşik liman, depo veya antrepo otomasyon sistemi ile otomatik boşaltılma işleminin gerçekleştirilmesi,
8. Web tabanlı çevrim içi elektronik gümrük müşavirliği hizmetlerinin sağlanması,

⁹⁷ Birdoğan, **a.g.e.**, s. 83.

⁹⁸ İGEME, **a.g.e.**, s. 8.

9. Elektronik gözetim, denetim ve sigorta hizmetlerinin sağlanması,

10. Yükün limandan, depodan taşınarak yerinde teslim edilmesi.

3.2.2. Lojistik Süreçlerde Performansın Ölçülmesi

Lojistik sisteminde performansı ölçmek için planlama fonksiyonu vasıtasıyla süreçlerin açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. İşletmelerde lojistik süreçlerin planlanmasında alınacak kararlar her aşamada hayati önem taşır ve bu kararlardan bazıları aşağıda belirtildiği gibidir:⁹⁹

- a. Envanter yönetiminde ne kadar stok tutulacağı, ne kadarlık bir stok devir hızı öngörüldüğü, envanter değerlendirme yönteminin ne olacağı gibi kararlar,
- b. Depo yeri seçiminde depo alanı, depo otomasyon düzeyi ve bunun için yapılacak yatırım düzeyi, depo personelinin sayısı gibi kararlar,
- c. Hangi ülkelerde üretim yapılacağı, hangi ürün veya hammaddelerin nerelerden ithal edileceği, nelerin üretilip, nelerin satın alınacağı kararları,
- d. Nasıl bir elleçleme veya ambalajlama yöntemi kullanılacağı, ambalajın şekli, büyüklüğü, dayanma ve koruma özelliği kararları,
- e. Teslimat şekli kararları,
- f. Lojistik organizasyonun yapısı kararları (Merkezi, merkezkaç yönetim gibi),
- g. Kullanılması gereken bilgi işlem sistemlerinin ileride hedeflenen konuma ulaşmak üzere planlanması kararları,

⁹⁹ Mehmet Şakir Ersoy, **Taşımacılık ve Lojistik Yönetimi**, Avrupa Birliği Merkezi Semineri (İGEME işbirliği ile), 7-12 Aralık 2006, Dış Ticaret Kompleksi, YeniBosna, İstanbul, 2006, s. 6.

h. Bütçeleme ve nakit akışı kararları.

Lojistik sistemlerin, lojistik hizmetleri yerine getirirken göstermiş oldukları performans, müşteri hizmetleri bakımından önem taşır. Lojistik sistemlerin performans yeteneği aşağıda izlenen kriterler ile ölçülebilir:¹⁰⁰

- a. **Hız:** Lojistik sistemlerde hız, siparişin verilmesinden teslimatın yapıldığı zamana kadar geçen süredir. Bunun için kritik malzemeler ile sınırlı kalmak koşuluyla, stokları müşterinin yerinde tutmak bir çözüm olabilir.
- b. **İstikrar:** Birçok müşteri için istikrarlı lojistik hizmet hızdan daha fazla önem taşır. İstikrarlı lojistik hizmet, yeterli sayıda performans çevriminde beklenen sevk sürelerine uyabilme yeteneğidir. İstikrardan uzaklaşıldığı ölçüde güvenlik stokları tutmak gerekecektir.
- c. **Esneklik:** Lojistik sistemin beklenmedik, olağan dışı müşteri taleplerine karşılık verebilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Lojistik başarı, kilit bir müşteri için bu tür sıra dışı talepleri karşılamakla tamamlanır.
- d. **Hata Düzeltme:** Ürünün müşteriye tesliminden sonra üründe oluşabilecek arıza, bozulma, hata ve benzeri arzu edilmeyen durumları giderebilme yeteneğidir.

Yukarıda belirtildiği üzere olası problemleri en aza indirmek için etkin bir lojistik sistemi ve bunun kontrol mekanizmasını belirleyen performans ölçütlerini sistem içinde tanımlamak gerekir. İşletmelerin lojistik performansı, maliyetlerini direkt olarak etkileyebileceği gibi pazarda rekabet açısından avantaj ya da dezavantaj

¹⁰⁰ Yamak, a.g.e., s. 257.

oluşturmaktadır. Bu aşamada firmalar kendi lojistik sisteminin nasıl çalıştığını analiz ederken bazı performans-başarı ölçütlerini göz önüne almalıdırlar.

Lojistik yönetiminde başlıca başarı ölçütleri şu şekilde ifade edilebilir:¹⁰¹

- a. Maliyetlerin (Navlun, Depolama, Stokta taşıma, vb.) düşürülmesi,
- b. Zamanında teslim oranının en büyüklenmesi,
- c. Esnekliğin artırılması, seçenek çözüm sayılarının artırılması,
- d. Veri güvenilirliğinin ve hızlı erişim oranının yükseltilmesi (miktar, zaman, yer, vb.),
- e. Bilgi/evrak eksikliğinin en azlanması,
- f. Temel yetkinliğe (core competency) odaklanmanın sağlanması,
- g. Bozulma/hasar/kayıp oranının en azlanması
- h. Tedarik zinciri içindeki toplam stokların en azlanması,
- i. Lojistik faaliyetlerin etkinlik (planlara uyma) ve verimlilik (çıktı/girdi) oranlarının artırılması,
- j. Müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve müşteri odaklılığın artırılması,
- k. Riskin ve kazancın adil paylaşımı,
- l. Sabit maliyetlerin değişken maliyet haline dönüştürülmesi,
- m. Lojistik yönetim giderlerinin azaltılması.

¹⁰¹ Tanyaş, **a.g.e.**, s. 5.

Her şirketin iş yapma şekli farklılık gösterdiği gibi bir takım kurallar da söz konusu olmaktadır. Lojistikte de “7 Doğru Kuralı” geçerlidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında bu 7 doğru referans olarak ölçülmelidir. Nakliye hizmetlerini dış kaynaklamak isteyen kuruluşlar bu 7 doğrunun ölçülmesini şart koşmalıdırlar. Bunların ölçülmediği yerde lojistik adından söz etmek olası değildir. Bunlar:

1. Doğru Fiyata
2. Doğru Zaman Süresi İçinde
3. Doğru Durumda
4. Doğru Alış Noktasından
5. Doğru Teslim Noktasına
6. Doğru Adette
7. Doğru Ürünü Ulaştırmak olarak sayılabilir.

Firmalar, hızla gelişen ve değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rakiplerle rekabet edebilmek ve pazar paylarını artırmak için işletmenin toplam maliyetlerinin içinde önemli bir paya sahip olan tedarik zinciri ve dağıtım maliyetlerini minimum seviyeye indirmelidirler. Bunun içinde, lojistik ve tedarik zinciri sistemlerini, yönetim tekniklerini, model türlerini bilimsel olarak incelemeli, geliştirmeli ve sürekli olarak kontrol etmelidir. Bu kontrolü sağlamak için, aşağıda belirtilen performans ölçütlerini kullanmak uygun çözüm yollarından birisi olabilir:¹⁰²

A. Lojistik ve tedarik zincirinin tasarımında ve analizinde kullanılan “nitel performans ölçütleri” şunlardır:

¹⁰² İGEME, **KOBİ’lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Ankara, İhracatı Geliştirme Merkezi, İhracatta Pratik Bilgiler Serisi, 2006, s. 11-12.

1. **Müşteri memnuniyeti:** Müşteri memnuniyetinin derecesi, alınan hizmet ya da ürünle belirlenir ve bu hem iç hem de dış müşterilere uygulanabilir.
2. **Esneklik:** Talepteki dalgalanmalara karşı tedarik zincirinin verebileceği yanıtın derecesidir.
3. **Bilgi ve malzeme akışı bütünleştirmesi:** Tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm aşamalar arasındaki bilginin akışı ve malzemelerin taşınmasının derecesidir.
4. **Etkili risk yönetimi:** Tedarik zincirindeki ilişkilerin hepsi doğal risk içerir. Etkili risk yönetimi bu risklerin etkisini minimize etmenin derecesi olarak tanımlanır.
5. **Lojistik hizmet sağlayıcı performansı:** Hammaddelerin üretim firmalarına zamanında ve iyi koşullar altında dağıtılmasının derecesidir.

B. Lojistik ve tedarik zincirinin tasarımında ve analizinde kullanılan “nicel performans ölçütleri” ise şunlardır:

1. Maliyete Dayalı Ölçütler (Direkt olarak maliyete ya da kara dayalı amaç):
 - a. **Maliyet minimizasyonu:** En çok kullanılan araçtır. Maliyet genel olarak tüm tedarik zinciri için ya da özel iş birimleri için azaltılmaya çalışılır.
 - b. **Satışların maksimizasyonu:** Satış karını ya da birim satışların sayısını arttırmaktadır.
 - c. **Kar maksimizasyonu:** Karı artırmayı amaçlar.

- d. **Envanter yatırım minimizasyonu:** Envanter maliyetlerini minimize eder. Bu maliyet ürün maliyetlerini ve elde tutma maliyetlerini kapsamaktadır.
- e. **Yatırım geri dönüş maksimizasyonu:** Üretim için yapılan yatırımın geri dönüş oranını artırmayı amaçlar.

2. Müşteri Sorumluluğuna Dayalı Ölçütler:

- a. **Doluluk oranı maksimizasyonu:** Müşteri siparişlerinin zamanında eksiksiz olarak yerine getirilmesinin maksimizasyonunu amaçlar.
- b. **Ürün gecikmelerinin minimizasyonu:** Planlanan ürün dağıtım tarihi ile gerçekleşen ürün dağıtım tarihi arasındaki sürenin azaltılması amaçlanır.
- c. **Müşteri teslim süresinin minimizasyonu:** Siparişin verildiği zamandan siparişin müşteri tarafından alınmasına kadar geçen sürenin en aza indirgenmesi amaçlanır.
- d. **Temin süresinin minimizasyonu:** Bir ürününün üretimine başlanmasından o işlemin bitişine kadar geçen sürenin kısaltılması amaçlanır.

Lojistik organizasyon etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan kriterlerden bazıları aşağıda listelendiği gibidir.¹⁰³

- a. Esneklik
- b. Gelişim
- c. Uyum sağlama

¹⁰³ Douglas M. Lambert ve James R. Stock, **Strategic Logistics Management**, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2001, 4. Bası, s. 654.

- d. Adil denetim
- e. Güvenilirlik
- f. Sonuca odaklanma
- g. Personel yetkinliği
- h. İşbirliği
- i. Uyuşma derecesi
- j. Etkin planlama
- k. Verimlilik
- l. İletişim
- m. Destek
- n. Ortak çalışma
- o. Denetçi kontrolü

3.3. Lojistik Dış Kaynaklamanın Faydaları

Lojistik hizmetlerin dış kaynaklamasında çeşitli yararlar vardır. Lojistik dış kaynaklamanın başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir:¹⁰⁴

- 1. Ana işe odaklanmak:** Günümüzün pazar şartları, lojistik hizmet sağlayıcı-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve

¹⁰⁴ Doğan, **a.g.e.**, ss. 7-8.

yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, lojistik ile ilgili, finansman dahil, sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devredilmektedir. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir.

2. **Maliyetin azaltılması:** Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır.
3. **Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi:** Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.
4. **Maliyetlerin önceden bilinmesi:** Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer firma bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın

koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok şirket hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi ile lojistik maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan firma lojistik alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firmaya hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.

5. **Belirlenmiş** hizmet düzeyleri: Dış kaynak kullanımı şirketleri müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedir. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.

6. **Bilgi Teknolojileri (BT) 'ni doğru kullanmak:** Günümüzde lojistik yönetimi önemli ölçüde BT'ye dayanmaktadır. Dolayısı ile BT'nin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunmaktadır. BT'yi doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin biçimde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, bütünleşikliğin sağlanamaması gibi büyük sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bu durum, Lojistik'te BT uygulamalarını deneysel bir yaklaşımla ele almayı büyük bir risk haline getirmektedir. BT'yi, etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğudur; dolayısı ile bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, dış kaynak kullanımı şirketlerinin sağladığı en önemli faydalardandır.

7. **Süreç ve Prosedürler:** Lojistik zincirinin iyi ve etkin biçimde işlenmesi, birbiriyle bütünleşik birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya

da firmanın uyum içerisinde etkileşimiyle mümkündür. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Etkin dış kaynak kullanımı firmaları ise süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için lojistik uzmanları, çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemleri kullanmaktadırlar. Süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar önceden belirlenmiştir.

8. **Geniş ve esnek kaynak havuzu:** Geniş bir alana yayılmış olan lojistik hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, bütünleştirilmesini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için dış kaynak kullanımı, firmalara büyük esneklik sağlamaktadır. Kısa süreler için çok miktarda nakliye aracı, insan kaynağı, depo alanı sağlama gibi olanaklar mevcuttur. Firmanın bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.
9. **Kaynak sürekliliği:** İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.
10. **Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması:** Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen

lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğu haline gelmektedir.

Lojistik hizmetlerinin dış kaynaklanmasının şirketlere getirileri şu şekilde sıralanabilir:¹⁰⁵

1. Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlar. Bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlar.
2. Çok kullanıcı depolama hizmetleriyle firmaların stoklama maliyetini azaltır.
3. Taşıma, depolama gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlar.
4. Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetleri azaltılır.
5. Stok seviyeleri minimize edilebilir.
6. İnsan gücünden tasarruf sağlanır.
7. Kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olur.
8. Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilir.

¹⁰⁵ Yasin Altaş, **Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı: 3.Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları**, İstanbul: Bilgi Yönetimi, 2006, s. 1.

3.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar

Yukarıda sayılan birçok yararının yanı sıra dış kaynak kullanımı özellikle iki firma arasındaki ilişkinin doğru tanımlanıp yönetilmediği durumlarda çeşitli sorunlar yaşanmasına da yol açabilir. Dış Kaynak Kullanımı'nda yaşanan sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁰⁶

1. İyi bir biçimde tasarlanmadığı ve yönetilmediği durumda, firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesi,
2. Hizmet alınan firmaya aşırı bağımlılık sonucunda alternatifleri yeterince değerlendirememesi, fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi endişeleri beraberinde getirmektedir,
3. Hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi,
4. Hizmet alınacak firmanın değişime ayak uyduramaması,
5. Hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması,
6. Lojistik hizmetin dışarıdan sağlanmasıyla, yeniden yapılanma değişiminin sonucunda yeni bir yapı ve kültürün oluşturulması vb. konularda firma içi organizasyonel sorunların ortaya çıkabilmesi ve firma çalışanlarının bir bölümünün işlerini kaybetme endişesine kapılabileceklerdir.
7. Firma açısından gizli kalması gereken bilgilere özen göstermeme endişesi.
8. Hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçiş daha fazla zaman ve kaynak gerektirmektedir.

Tüm bu sorunların yaşanmaması için proje kapsamının ve beklentilerin en baştan doğru belirlenmesi ve doğru iş ortağının seçilmesi yaşamsal önem taşır.

¹⁰⁶ Mersin, a.g.e., s. 8.

Operasyonel konuların yönetiminden sözleşme yönetimi kavramına geçilmeli, iki firma arasında iyi bir iletişim ve bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Sözleşmelerin sorunların giderilmesi yöntemlerini, yaptırımları, değişime uyum için gerekli esnek yapıyı içermesi önemli konulardandır. Ayrıca firma içindeki organizasyonel konuların, değişim yönetimi ilkelerine uygun yönetilmesine dikkat edilmelidir.

Ackerman'a göre, lojistik ortaklıkta ortaya çıkabilecek sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁰⁷

1. Lojistik hizmet alıcı ve satıcı arasında yapılacak iş hakkında gerçekçi bir anlayışa ulaşılamaması,
2. Satıcının aşırı söz vermesi ve bu sözleri yerine getirememesi,
3. Lojistik hizmet alan firmalardaki yöneticiler arasında, hizmet veren firmalarla ilişkilerin iyi olmasını istemeyen ve hatta içten içe başarısız olmasını isteyen kişilerin olması,
4. Hizmet başarısızlıklarının lojistik hizmet alıcı tarafından tolere edilememesi,
5. Düzenli bir ayrılma prosedürünün anlaşmada belirtilmemesi,
6. Lojistik hizmet alan firma ilişkilerde para kaybettiğini tespit ettiğinde, sözleşmede yeniden pazarlık yapamayacağından, müşterisine sunduğu hizmetlere karşı ilgisini kaybetme olasılığı.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı ile işbirliğinde bulunmak sanıldığı gibi risksiz değildir. Gerçekte lojistik hizmetlerini alanında uzman, profesyonel bir

¹⁰⁷ Birdoğan, **a.g.e.**, s. 88.

şirkete devrederken yani bir bakıma taşeronlaştırırken birçok görünmeyen risk söz konusudur. Bunlar:¹⁰⁸

1. **Stratejik Risk:** Kendi lojistik operasyonları ile rekabet avantajı elde eden bir firma, lojistik operasyonlarını üçüncü firmalara yaptırdığı takdirde bu avantajı yitirebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı, ilk yatırım maliyetini kapatmak için aynı hizmeti imalatçı firmanın rakibine de sağlayabilir.
2. **Ticari Risk:** Lojistik hizmet alan işletmenin imajı kaçınılmaz olarak 3PL firması ile ilişkilendirilir. 3PL firmasının profesyonellik ve kalite düzeyi çoğu zaman müşteri firmayla aynı kapsam içerisinde değerlendirilir.
3. **Yönetim Riski:** Hizmet kalitesi ve maliyet gibi stratejik faktörler hem müşteri hem de lojistik hizmet sağlayıcı tarafından denetlenebilir şekilde şeffaf olmalıdır.

3.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Tabanının Geliştirilmesi ve İşlenmesi

Lojistik hizmet sağlayıcı tabanı, pazarın gereksinimlerini sürekli ve düzenli karşılayabilmek için kaynaklama yapılabilecek olan lojistik hizmet sağlayıcıların bulunduğu veri tabanıdır.

Yeterli lojistik hizmet sağlayıcı tabanının geliştirilmesi şirketin ekonomik varlığına bağlıdır. Böyle bir üs, araştırmacı bilim adamları veya yetenekli teknik personel gibi bir kaynaktır. Yüksek-teknoloji sektörleri ve malzeme kıtlığı ile karşılaşılacak sektörlerde önemlidir.

¹⁰⁸ Çancı ve Erdal, a.g.e., s. 47.

Lojistik hizmet sağlayıcı tabanı planı geliştirmek ve uygulamaktan sorumlu olanlar, şirketin hali hazır ve gelecekteki ihtiyaçlarını göz önünde tutmaladırlar. Pazarlama ve yeni ürün geliştirme ile, ürün hatlarında oluşabilecek kaymaların ve ürün teknolojisi değişikliklerin farkında olduklarını belirtecek şekilde, eşgüdümlü olmaladırlar.

Optimum lojistik hizmet sağlayıcı tabanı çapının tespiti stratejik bir konudur. Lojistik hizmet sağlayıcı tabanı stratejisi; kalite, maliyet yönetimi, teknoloji erişimi ve piyasa rekabeti etkileri için şirketin lojistik hizmet sağlayıcı ilişkileri yönetimini kullanabilme yeteneği tarafından yönlendirilir.

Bazı satın alıcılar hafızalarına ve tedarik kaynakları bilgisi için tecrübelerine güvenseler de, bölüm kayıtlarına, basılı dokümana ve görüşme tutanaklarına da gereksinim duyarlar.

3.5.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Bilgileri Kaynakları

Örgütsel hafızanın uyarlayıcı sistem olarak etkinliğini sürdürmesinde lojistik hizmet sağlayıcılara ait bilgiler depolanıp saklanmaktadır.¹⁰⁹

- **Lojistik Hizmet Sağlayıcı Bilgi Dosyası:** Mevcut ve geçmişteki lojistik hizmet sağlayıcıların (adları, malzemeleri, teslimat geçmişi, kalite kayıtları, genel arzu edilirliliği ile tesis ve yönetim genel bilgilerinin bulunduğu) dosyaları tutulur. Bölüm dosyalarından başka, satın alıcılar kendi kişisel dosyalarını da tutarlar. Bu dosyalar, işlemler tekrarlı olduğu için önemlidir.
- **Lojistik Hizmet Sağlayıcı Katalogları:** Bölümde katalog kütüphanesi bulunur. Kataloglarda lojistik hizmet sağlayıcı, ürün ve fiyat bilgileri bulunabilir. Büyük şirketlerde gelişmiş kütüphanecilik teknikleri uygulanır.

¹⁰⁹ A.E. Akgün, H. Keskin ve A. Günsel, “Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, **Yönetim ve Ekonomi**, 2005, 12 (2), ss. 1-16

- **Ticaret Sicilleri ve Rehberleri:** Ticaret Odaları Rehberleri ve bilgi hizmetleri ve de Kompass gibi rehberlerde şirketlerin adları, erişim detayları ve finansal bilgileri bulunur. Bu rehberler ürüne, lojistik hizmet sağlayıcıya ve tescilli markaya göre endekslenmişlerdir.
- **Ticaret Dergileri:** Tedarik konusunda uluslararası çapta bilinen dergiler bulunmaktadır. Her sektör için ayrıca yayınlananlar vardır. İlan ve reklamlardan ürün ve lojistik hizmet sağlayıcı adları temin edilebilir. Dergilerde yönetim ve ekonomiye ait faydalı bilgiler de bulunur.
- **Telefon Rehberleri:** Telefon rehberlerinin sınıflandırılmış sarı sayfaları, sınırlı da olsa bilgi kaynağıdır. Lojistik hizmet sağlayıcıların adları, adresleri, telefon numaraları ve ürünleri bulunsa da büyüklükleri ve finansal durumları hakkında bilgi edinmek zordur. Yerel olarak düzenlendiklerinden, her şehir için bir rehber temini gerekir.
- **Doldurmalı Posta Hizmetleri:** Kod numaralı ve ürüne göre endekslenmiş broşürler ile bilgi toplanabilir. Muhtemel lojistik hizmet sağlayıcılara temel bilgiler için soru formu doldurması istenir. Cevaplar çeşitli amaçlara göre endekslenir.
- **Satış Personeli:** Kendilerinin ürünleri için olduğu kadar rakiplerinin için de mükemmel bilgi kaynaklarıdır. Çeşitli temaslarından dolayı kullanılmaya hazır bilgi taşırlar.
- **Ticaret Fuarları:** Teşhirlerde benzer ürünler için değişik üreticilerden bilgi toplanır. Davetiyeleri sektördeki ilgili kişilere dağıtılır. Yeni ürünler, yeni muhtemel tedarik kaynakları ve yeni fikirler için uygun kaynaktırlar.
- **Şirket Personeli:** Bilimsel, teknik ve araştırma personeli; meslek örgütleri gibi kaynaklardan muhtemel lojistik hizmet sağlayıcılar ve yeni ürün ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olabilirler.
- **Diğer Tedarik Yönetimi Bölümleri:** Diğer şirketlerin Tedarik Yönetimi Bölümleri ile lojistik hizmet sağlayıcı bilgileri alışverişi

faydalı olabilir. Sektörel dernekler ve meslek kuruluşları da bu yolda hizmet verebilirler. Fiyat bilgileri alışverişi etik olmadığı gibi, aynı zamanda yasaktır.

3.5.2. Potansiyel Lojistik Hizmet Sağlayıcı Değerlendirmesi

Muhtemel lojistik hizmet sağlayıcıların bir listesi yapıldıktan sonra, bunlar tek tek değerlendirilerek, bir eleme süreci sonunda şirketin iş yapmaya niyetli olduğu lojistik hizmet sağlayıcı(lar) seçilir. Muhtemel lojistik hizmet sağlayıcılar listesi her türlü rekabet koşulunu içermesi bakımından tam olmalı ve aşağıdakileri kapsamalıdır:¹¹⁰

- Mühendislik planlaması, tasarım, malzeme kalitesi ve üretim teknikleri açısından üstün olan muhtemel lojistik hizmet sağlayıcıların tespit edildiği; Teknoloji ve kalite rekabeti.
- Düşük maliyetli üretici ve distribütörlerin tespit edildiği; fiyat rekabeti
- İş almaya hevesli ve işlevsel değere (kalite'ye) ve fiyata artı değer eklemeye niyetli lojistik hizmet sağlayıcıların tespit edildiği; hizmet rekabeti.

3.5.2.1. Değerlendirme Türleri

Değerlendirmenin türü; potansiyel lojistik hizmet sağlayıcının kabiliyetlerine ve yapılacak tedarikin parasal değeri, doğası, kritikliği, karmaşıklığına ve satın alıcı (kaynaklama veya mal takımı)'nın muhtemel lojistik hizmet sağlayıcı hakkındaki bilgilerine bağlıdır.

Karmaşık olmayan ve düşük tutardaki tedarikler için bölüm kütüphanesindeki bilgiler (lojistik hizmet sağlayıcı bilgi dosyası, kataloglar) yeterlidir.

¹¹⁰ D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1996, s.248.

Kritik ve yüksek tutardaki tedarikler için Ön Araştırma evresinin değerlendirme sürecine eklenmesi gerekir. Daha zor tedarikler için satın alıcının tesisinde tedarikin karmaşıklığının tartışıldığı lojistik hizmet sağlayıcı değerlendirme konferansı düzenlenir. Bu karmaşıklığa vakıf olan muhtemel lojistik hizmet sağlayıcılar ile daha daraltılmış seçim sürecine devam edilir.

3.5.2.2. Ön Araştırma

Bir muhtemel lojistik hizmet sağlayıcının seçilmesi için listedeki bilgi yeterli değilse veya kritik tedariklerde 2-3 adede elenmiş muhtemel lojistik hizmet sağlayıcıların en ümit vericilerini tespit için; yazışma, telefon görüşmesi veya tesis ziyareti yapılarak yönetsel, kalite ve hizmet kapasitelerinin detaylı analizi yürütülür. Analiz alanları: Üst yöneticiler, banka ve kredi referansları, son 5 yıla ait satış ve kar geçmişleri, müşteri referans listesi, personel sayısı, tesis alanı, genişleme (tevsiat) planları (fonlara göre), benzer ürünlerin hasarlı üretim oranları, kalite kontrol elemanı sayısı ve söz konusu tedarik için imalat, test ve kontrolde kullanılan donanım ve alet listesi.¹¹¹

Bir 3PL firmasının seçiminde yaygın olarak kullanılan bazı kriterler şunlardır:¹¹²

1. Taşıma öncesinde, esnasında ve sonrasında detaylı lojistik bilgiler sağlamak
2. Performans teşvikleri, ekipman yenilenmesi gibi iş düzenlemeleri yapmak
3. İş deneyimi (3PL firmasının işindeki deneyimi, yönetim deneyimi, işgücü kalitesi vb.)
4. Yetenekler (firma ihtiyaçlarını karşılama yeteneği, sunduğu hizmet çeşitleri, hizmet verdiği coğrafi bölge, vb.)

¹¹¹ Dobler ve Burt, **a.g.e.**, s. 248.

¹¹² Birdoğan, **a.g.e.**, s. 100.

5. Firma ihtiyaçları ile üçüncü parti firmanın teknolojisinin uyumu
6. Finansal gücü
7. Standartlar oluşturmak
8. Yerleşim yerinin imalat tesislerine yakın olması
9. Yönetim yapısı
10. Uzun dönemli ilişkiler geliştirme fırsatları
11. Fiyat
12. Güvenilirlik
13. Firma ünü
14. Hizmet kalitesi
15. Hız
16. Lojistik hizmet sağlayıcı sertifikasyonu
17. İnsan kaynağı, bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki hizmet desteğı
18. Sistem esnekliğı.

Dış kaynaklanacak kuruluşun seçimi sadece fiyat bazlı olmamalıdır.¹¹³ Seçilecek firmada bazı kriterlerin araştırılması hatta baştan bu kriterlerle ilgili limitlerin ortaya konulması yararlıdır. Bu kriterler içinde önemle aranacak seçilmiş bazı özellikler aşağıda ayrıca ve bağımsız olarak ele alınmaktadır.

¹¹³ Osman Alp, Nesim K Erkip ve Refik Güllü, “Outsourcing Logistics: Designing Transportation Contracts between a Manufacturer and a Transporter”, **Transportation Science**, Baltimore, Feb 2003, 37(1), s. 24.

3.5.2.3. Finansal Durum

Bir muhtemel lojistik hizmet sağlayıcının finansal ön istihbaratı yetişmiş bir satın alıcı veya finans bölümünden bir profesyonel tarafından, lojistik hizmet sağlayıcının üzerinde daha fazla çalışıp çalışmamayı tespit açısından yapılır. Satın alıcıların eğitimli finansal analist olmaları beklenmez. Ancak satın alıcılar mali tabloları okuma ve analiz etme tekniklerini geliştirmelidirler. Lojistik hizmet sağlayıcının mali tablolarının ve kredi durumunun incelenmesi; ürün kalitesine ulaşabilmek, işletme sermayesi açısından pahalı bir gereksinimi sağlayabilmek ve taahhüt edilen teslimatı zamanında yapabilmek gibi konularda performans yetersizliğinin tespit edilmesi bakımından önemlidir.

Yeterli hammadde tedariki ve üretim donatımı ve kapasitesi ile bütünleşmiş olması bir lojistik hizmet sağlayıcının çok istenen özelliklerindendir. Ekonomik depresyon dönemlerinde bile dışarıya çok az nakit ödeme yapmak zorunlulukları vardır.

Yeterli işletme sermayesi bulunduğundan dolayı; gerekli malzemeleri almaya, personel ücretlerini ödemeye yeterli nakitleri bulunması, gerektiğinde müşterilerine kredi sağlaması, bir lojistik hizmet sağlayıcının istenen diğer özelliklerindendir. Az işletme sermayeli bir lojistik hizmet sağlayıcı ancak işler iyi iken doyurucu olabilir.¹¹⁴

3.5.2.4. Kalite Kabiliyeti

Eğer muhtemel lojistik hizmet sağlayıcının kalite kabiliyeti süreci şirketin gereksinimlerini karşılayamayacak durumda ise değerlendirme dışı bırakılır. Ancak, hiç bir lojistik hizmet sağlayıcının bu düzeye sahip olmaması halinde, bu bakımdan en uygun olan lojistik hizmet sağlayıcı(lar) ve şirket birlikte lojistik hizmet sağlayıcının kalite kabiliyeti sürecinin düzeyini yükseltmek ve gerekli seviyeye getirmek için çalışırlar.¹¹⁵

¹¹⁴ Dobler ve Burt, **a.g.e.**, s. 248.

¹¹⁵ Dobler ve Burt, **a.e.**, s. 248.

3.5.2.5. Tesis Ziyaretleri

Bir lojistik hizmet sağlayıcı tesisini veya dağıtım olanağını ziyaret ederek satın alıcı (veya kaynaklama ve mal takımı); lojistik hizmet sağlayıcının teknolojik kabiliyeti, imalat veya dağıtım kabiliyetleri ve de yönetiminin teknik know-how ve oryantasyonu hakkında birinci elden bilgi edinirler. Ziyaretin önemine göre şirket, ya sadece tedarik yönetiminden ya da finans, Operasyonlar, kalite güvence, pazarlama ve endüstriyel ilişkilerden de temsilciler gönderir. Nadiren üst yönetim de ziyaretlere ve değerlendirmeye katılır. Eğer taraflararası yeni ürün tasarımı söz konusu ise, buna uygun işlevlerarası takım ziyaret ve değerlendirmeyi yürütür.

Mesai ve maliyetler sebebi ile birkaç lojistik hizmet sağlayıcının tesisinin ziyareti planlanmalıdır. Ziyarete muhtemel lojistik hizmet sağlayıcıya ait aşağıdaki unsurlar özellikle kapsanmalıdır:¹¹⁶

- Üst ve orta yönetim kademelerinin tutumu ve istikrarlılığı
- Ar-Ge kapasitesi
- Donanım uygunluğu ve uyumluluğu
- Üretim kontrol, kalite güvence ve maliyet kontrolü sistemlerinin etkinliği ve
- Teknik ve yönetim personelinin yeterliliği

Ziyaretlerde kapsanması gerekli diğer unsurlar:

- Bütün kademelerdeki personelin morali
- Endüstriyel ilişkileri
- Şirketle iş yapma hevesi
- Gecikmiş siparişler miktarı
- Tedarik yönetimi ve malzemeler yönetimi işlemlerinin etkiliği

ve geçmiş performansı için:

- Geçmişteki başlıca müşterileri

¹¹⁶ Dobler ve Burt, a.e., s. 243.

- Genel itibarı (saygınlığı)
- Referans mektuplarıdır.

Tesis ziyaretleri lojistik hizmet sağlayıcının Operasyonlar'ı, kapasitesi ve oryantasyonuna derin bir bakış sağlamak ve istenen bilgiler için dikkatli planlanmalıdır.

Tanışma toplantısı: Şirketin büyüklüğüne ve örgüt yapısına göre değişse de, tanışma toplantısına işlevler-arası kaynaklama takımı üyeleri ve onların lojistik hizmet sağlayıcısındaki karşılıkları katılır. Küçük şirketlerde genel müdür tedarik grubuna başkanlık eder. Böyle bir toplantıda kaynaklama takımı şirket (iş dalı türü, kısa tarihçe, ürün çeşitleri), tedarik olunacak kalemler (önemi, gereksinimin hacmi, kalitesi ve teslim koşulları) hakkında genel bilgiler verir. Muhtemel lojistik hizmet sağlayıcı da kendisi hakkında daha önceki verdiği bilgilere ek bilgiler verir. Eğer üretim işlemleri ve tasarım konusunda gizli bilgiler söz konusu ise, lojistik hizmet sağlayıcının güvenlik kontrol sistemi üzerinde çalışılır. Lojistik hizmet sağlayıcının kalite tutumu hakkında sorular sorulur. Tanışma toplantısını tesis turu takip eder. İşletmede istedikleri kişilere sorular sorabilmek için kaynaklama takımı önceden izin alır.

Yönetim: İlk temaslardan biri olan satış temsilcilerinin işlerine ve konularına olan hakimiyetleri, şirketlerinin iyi yönetildiği hakkında ipucu verir. Rafdışı ve lojistik hizmet sağlayıcı olanaklarına göre yapılacak bir malzeme tedariki bir ürün satın almadır. Ama, yüksek tutarda ve kendine has özelliklerde bir kalemin tedarik olunması lojistik hizmet sağlayıcının üretim kabiliyetinin çok ötesinde bir satın almadır. Şirketin yönetim kuvvetliliği, teknik ve finans kuvvetliliği ile birleştirilmiş olmalıdır.

Hizmet: Zamanında teslim, özel siparişlere özel muamele, gecikmiş siparişleri çabuk tamamlama, sorunları çabuk ve düzgün çözme, fiyat değişmesi eğilimleri veya kıtlık durumu gelişmelerinden satın alıcıyı çabuk haberdar etme, satış-sonrası hizmetler, derhal teslimat için stoka çalışma, uygun kredi düzenlemeleri, gerekenin ötesinde ürün kalite ve performans garantisi; hizmetlerdir.

3.5.2.6. JIT Kabiliyetleri

Tam anlamıyla uygulanan JIT sistemi tedarik zincirlerine şunları kazandırır:¹¹⁷ (a) stok düşürme, (b) kalite artışı, (c) hazırlık zamanlarında azalma, (d) artık ve yeniden-işleme azalması, (e) donanım hizmet dışı sürelerinde azalma. Siparişlerin zamanında gelmemesi, ya da gelen malzemenin istenen kalite ve miktarda olmamasından dolayı üretim hattının durması önemli bir problemdir.¹¹⁸ Lojistik hizmet sağlayıcının JIT programı için gelişme kademeleri Tablo 3.2’de verilmektedir.

¹¹⁷ Dobler ve Burt, **a.e.**, s. 248.

¹¹⁸ İ. Sarıçiçek, M. Dağdeviren ve N. Yüzügüllü, “Bir İşletmede Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, **Osmangazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, 2001, 14 (1), ss. 1-18.

Tablo 3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı JIT Gelişme Aşamaları

	Lojistik hizmet sağlayıcı Özellikleri	1. Aşama Araştırma	2. Aşama Kabul	3. Aşama Pilot Proje	4. Aşama Tam Uygulama
Tümleşik	Kavram bilgisi	Bulanık	Anlaşıldı	Uygulandı	Öğretebilir
	Yönetim taahhüdü	Taahhüt yok	Üstün	Değerlendiriyor	Yönetebilir
	JIT müşteriler	yok	Bir-ikisi ile temasta	Birçok teması var	Çıktısının çoğu
İmalat	Kalite programları	Şekillenmedi	Kalite çemberleri	1/KK hedefleri	Düşük 1/KK
	Kapasite esnekliği	Çok katı	Seçenekleri tartışıyor	Esnek iş gücü	Esnek otomasyon
	Çekme düzeneği	Eksik listesi	Satış Siparişleri	Biraz KANBAN	Tüm KANBAN
	Parti büyüklüğü	Aylık/dönemlik	2 haftalık	Haftalık	Günlük
	JIT satınalma	yok	Lojistik hizmet sağlayıcılar ile temasta	Biraz JIT	Çoğu JIT
Tedarik	Teslimat sıklığı	Aylık	2 haftalık	Haftalık/günlük	İsteğe göre
	Teslimat kalitesi $ \Delta $	Kontrolsüz	%5	%1	Düşük 1/KK
	Teslimat miktarı $ \Delta $	$\pm\%10$	$\%5\pm$	$\pm\%1$	yok
	Teslimat süresi $ \Delta $	$\pm$ haftalar	$\pm$ günler	$\pm$ saatler	yok

Kaynaklar:

St. John, C.H. ve Heriot, K.C. (1993). "Small Suppliers and JIT Purchasing", **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Kış: 12, s. 12.

D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1996, s. 248.

JIT, kullanan şirketleri korur ve başarıya götürür. Bunun için uygulamada olması gereken fakat ihmal edilen konu: JIT, hasarsız malzeme girişleri gerektirir. Muayene bekleyen tedarik olunmuş mallar deposu yoktur. Süreç-içi stoklar ise sadece o istasyonun işlem gereksinimini karşılayacak kadar azdır. JIT sistemi verimsizlik, artık ve hata muayenesi için tutulan stoklardan arındırılmıştır. Bu, satın alıcının stok yapmayacağı anlamında değildir. Kabul edilebilir hatalı girişler $0.5-1$ milyon⁻¹ (1/KK) dır.

JIT ayrıca satın alıcı şirket ve lojistik hizmet sağlayıcı arasında yüksek düzeyde bütünleştirme gerektirir. Tecrübelerle göre güvenilir tekli kaynaklama gereklidir.

3.5.2.7. Diğer Özellikler

Önceki bölümlerde işlenen lojistik hizmet sağlayıcı kişi veya kuruluştaki aranacak seçim kriterlerinin yanı sıra firmanın sektördeki iş tecrübesi, iş gelişimi, destek hizmetleri, iş anlaşmaları yapabilme ve sürdürebilme kabiliyeti ve personel konuları incelenmeli ve değerlendirilmelidir. Bu konulara ait seçim kriterleri aşağıda ele alınmaktadır:¹¹⁹

A. Firmanın sektördeki iş tecrübesi:

1. Lojistik planlama departmanının olması ve süreç analizi yapacak mühendislik tecrübesine sahip olması gerekmektedir.
2. Lojistik bir süreç yönetimidir. Bu nedenle yöneticilerin eğitimi ve tecrübesi dikkate alınmalıdır.
3. Operasyonel yönetimin gücü, eğitimi ve kadrolu eleman sayısı önemli bir değerlendirme kriteri olmaktadır.
4. Çalışan/yönetim ilişkilerinin oturmuş olduğu, özellikle üretici kuruluşla yönetim şekli açısından uyum sağlayabilecek kurumsallaşmaya sahip olması istenmelidir.

B. İş Gelişimi:

1. 3PL kuruluşun lojistik hizmetlerine devam etme kararlılığı önemlidir. İşin yarısında terk edip gidebilecek bir yapısı olmamalıdır.

¹¹⁹ İGEME, a.g.e., s. 18.

2. Kuruluşun vizyonu ve genel stratejisi tanımlanmış olmalı ve bu vizyon ve strateji içinde üretici kuruluşla hedeflerin birleştirilmesi sağlanmalıdır.
3. Önde gelen müşterilerin sektörel dağılımı, büyüklükleri çalışma şekilleri de önemli kriterler arasındadır.
4. İş gelişimindeki gelişmeler de dikkate alınmalıdır. Kuruluşun kendi geçmişinde gelişen bir trendi yakalamış olması ve sektördeki yerinin sağlam olması gerekmektedir.
5. Kaybedilen müşteriler ve nedenleri.

C. Destek Hizmetleri:

1. Lojistik emek yoğun bir iş koludur çok sayıda eleman çalışmaktadır. İnsan kaynakları konusundaki yatırımı kuvvetli olmalıdır.
2. Yeterli sigorta programının olup olmadığı baştan incelenmeli, yoksa istenmelidir.
3. Sağlam bilişim ve iletişim sistemleri alt yapısı olmalı, kullandığı programlar üretici programları ile konuşabilir durumda olmalıdır.

D. Personel Konuları:

3PL hizmet sağlayıcılarının, işlerini kaybedecek şirket çalışanlarını işe alma konusundaki tutumları pozitif olmalıdır. Depo ve nakliye hizmetlerini dış kaynak olarak alan firmanın her türlü verdiği hizmetin kritik başarı faktörleri sözleşmede belirlenmeli, nasıl ölçüleceği ve nasıl ceza ve ödül sistemlerinin uygulanacağı da yazılmalıdır.

E. İş Anlaşmaları yapabilme ve sürdürebilme kabiliyeti:

1. İleride olabilecek bir süreç incelemesi için maliyetlerde açıklık gerekmektedir. Maliyet artı kar şeklinde bir çalışma en uygun çalışma şeklidir.
2. Performans teşvikleri sözleşmelerde belli olmalı, ceza ve ödüller, primler buna göre değerlendirilmelidir.
3. İş gelişmesi ile sağlanacak fazla karın geri kazanılması ve dengeli dağıtımı yapılmalıdır.

Lojistik hizmet sağlayan firmalarda bulunması gereken özellikler ve yetenekler aşağıda belirtildiği gibidir:¹²⁰

1. Lojistik süreç uzmanlığı
2. Uygulama ve geliştirme uzmanlığı
3. Proje yönetim uzmanlığı
4. Alt yapı ve sunucu uzmanlığı
5. İçerik uzmanlığı
6. İşlemleri ve süreçleri kayıt altına alma ve raporlama
7. Müşteri hizmet mükemmelliği.

¹²⁰ Romala Ravi, “Key Trends in the Logistics Outsourcing Marketplace”, **Capacity LLC**, North Brunswick: IDC Internal Documents and Presentations, 2001, s. 2.

3.6. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi

Bu bölümde lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin önemi, lojistik dış kaynaklama süreci ile lojistik hizmet sağlayıcı seçimindeki stratejik ve taktik konular üzerinde durulmaktadır.

3.6.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminin Önemi

İyi bir lojistik hizmet sağlayıcı şirket gereksinimlerinin karşılanması açısından eşsiz bir kaynaktır. Ürün geliştirmeleri, değer analizleri istenen kalite seviyesine ulaşmak için zamanında teslimatlar ile müşterilerinin başarılarına doğrudan katkıda bulunurlar. Maliyet düşürme programlarındaki işbirlikleri ve yeni bir süreci ve işlemi paylaşma isteklilikleri ve mükemmel hizmetleri ile müşterilerinin performansını çok yükseltirler. Bunun için müşteri şirketlerin aşağıdaki 6 adımı atmaları gerekir:

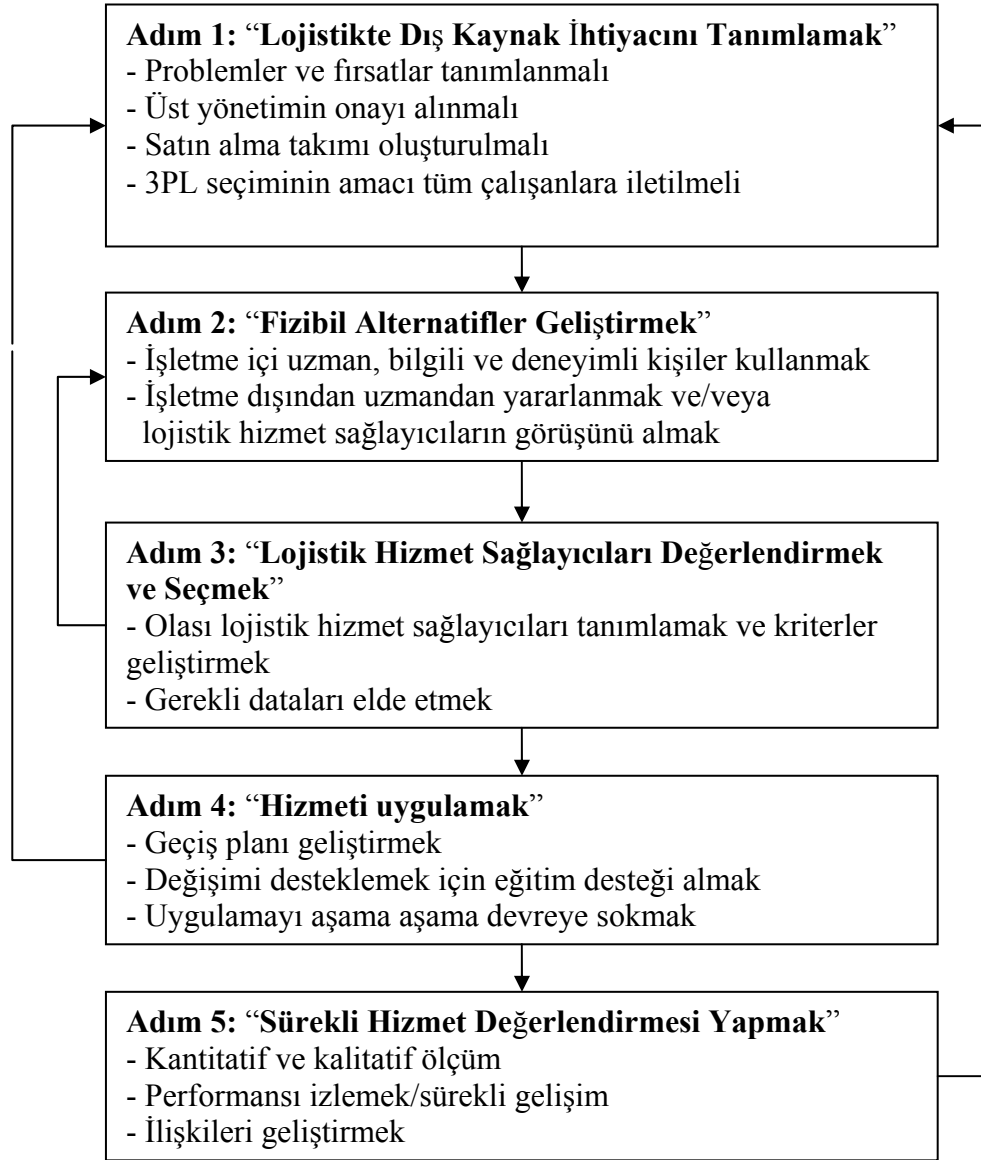
- Canlı bir lojistik hizmet sağlayıcı tabanı geliştirmek ve muhafaza etmek,
- Uygun stratejik ve taktik konular üzerinde çalışma maharetini göstermek,
- Değerlendirmelerin dikkatlice yapıldığından ve muhtemel tatminkar tedarik ortakları olabileceklerinden emin olmak,
- Kaynak seçimi temeli olarak ihale mi, yoksa pazarlık usulü mü kullanılacağına karar vermek,
- Uygun kaynağı seçmek veya bu işten sorumlu takım lideri olmak,
- Doğru fiyattan, istenen kalitede zamanında teslimatları temin etmek için seçilmiş lojistik hizmet sağlayıcıyı yönetmektir.

3.6.2. Lojistik Dış Kaynaklama Süreci

Firmaların etkili lojistik hizmetlerinin elde edilmesinde 5 aşamalı bir süreç önerisi Şekil 3.1’de belirtilmiştir. Bu aşamalar:¹²¹

1. Lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlamak,
2. Fizibil alternatifler geliştirmek,
3. Lojistik hizmet sağlayıcıları değerlendirmek ve seçmek,
4. Hizmeti uygulamak ve
5. Sürekli hizmet değerlendirmesi yapmaktır.

¹²¹ Birdoğan, **a.g.e.**, ss. 98-99.



Şekil 3.1. Üçüncü Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci

Kaynak: Baki Birdoğan, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon: Lega Kitabevi, 2004, 1. Bası, ss. 98-99.

3.6.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Stratejik ve Taktik Konular

Bu bölümde erken lojistik hizmet sağlayıcı uğraşımı, lojistik hizmet sağlayıcı sayısı ve lojistik hizmet sağlayıcının iş hacmindeki pay gibi konular işlenmektedir.

3.6.3.1. Erken Lojistik Hizmet Sağlayıcı Uğraşımı

Erken Lojistik Hizmet Sağlayıcı Uğraşımı (ETU) birçok gelişmiş şirket için bir yaşam şekli haline almıştır. Tedarik sürecine erken girilmesi ile aşağıdaki 9 alanda uzmanlık uygulaması olasıdır.¹²²

1. Malzeme şartnameleri
2. Toleranslar
3. Standardizasyon
4. Sipariş miktarları
5. Lojistik hizmet sağlayıcının imalatında süreç değişikliği
6. Ambalajlama
7. Stok
8. Nakliye
9. Satın alan şirketin tesisinde montaj değişikliği

ETU sadece istenen değil fakat uzun vadeli projelerde yüksek güven tesisi için kesinlikle gereklidir; bunun nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹²³

1. Tasarım dondurulmadan lojistik hizmet sağlayıcı girdilerini değerlendirir
2. Son teknolojiyi kullanır
3. Tasarım evresi kısaldığından zaman tasarrufu sağlar
4. Lojistik hizmet sağlayıcıya takımın bir parçası olduğunu bildirir

¹²² Dobler ve Burt, **a.g.e.**, s. 222-223.

¹²³ Dobler ve Burt, **a.e.**, s. 223.

ETU, her zaman olmasa da çoğu zaman, normal olarak birkaç lojistik hizmet sağlayıcının rekabet ettiği bir süreç sonunda tek tedarik kaynağı seçilir. Seçilen, o malzemenin kullanım hayatı boyunca tek lojistik hizmet sağlayıcısı olur.

3.6.3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Sayısı

Kaç tane (bir, iki veya daha fazla) lojistik hizmet sağlayıcı kullanmalıdır? Bir lojistik hizmet sağlayıcı kullanmanın, kıtlık zamanında bu lojistik hizmet sağlayıcının şirket gereksinimlerini karşılamaya öncelik vermesi açısından tercih edildiği daha önce işlenmişti. Aşağıdaki koşullarda da bir lojistik hizmet sağlayıcı kullanılabilir:¹²⁴

- Miktar fazlaştıkça daha iyi fiyat alınır (ekonomi ölçeği)
- Kalite ile ilgili konuların dikkate alındığında yapılması gerekenler
- Satın alıcı, lojistik hizmet sağlayıcı ile beraber, daha etkili olur (darbe alır)
- Kaynaklama, süreç, takip-teykit (izleme-uyarma) ve muayene alanlarında düşük maliyetler oluşur
- Kalite, kontrol ve eşgüdüm gerektiren JIT, tek kaynak ile sağlanır

Aşağıdaki koşullarda da bir lojistik hizmet sağlayıcı kullanımı tercih edilir:¹²⁵

- Önemli düşük navlun elde edilecekse,
- Özel takım-alet gerektiğinde, çok lojistik hizmet sağlayıcı kullanmak çok maliyetli veya olanaksız ise,
- Toplam sistem stoku düşecekse,
- Lojistik hizmet sağlayıcı taahhütü iyileştirilebilecekse,
- Pazara Ulaşım Zamanı (PUZ) kritik ise¹²⁶,
- Karşılıklı-bağımlılık ve risk paylaşımı iyileştirilecekse.

¹²⁴ Dobler ve Burt, a.e., s. 223.

¹²⁵ Dobler ve Burt, a.e., ss. 223-224.

¹²⁶ P. Flanagan, "The Rules of Purchasing are Changing", **Management Review**, Mart 1994, s. 30.

İkili- veya daha fazla kaynaklamanın uygun olacağı koşullar aşağıda sırlanmıştır:¹²⁷

- Kıtlık, grev ve diğer zorlayıcı sebepler zamanlarında satın alıcıyı korumak için,
- Rekabeti sağlamak ve yedek kaynak bulundurmak için (Tedarikte ilginç bir Japon yaklaşımı: Siparişin %70'si büyük, %30'u küçük lojistik hizmet sağlayıcıya verilir. Küçük lojistik hizmet sağlayıcı rekabeti sağlar. Büyük lojistik hizmet sağlayıcıda yanlış bir davranış görüldüğünde küçük lojistik hizmet sağlayıcıya verilen sipariş miktarı artırılır),
- Uluslararası imalat merkezlerinin yerel kapsam gereksinimini karşılamak için,
- Müşterinin hacmini karşılamak için,
- Tekli-kaynaklama lojistik hizmet sağlayıcısının rahatlığını ve kendini beğenmişliğini kırmak için,
- Belirli bir kalem için satın alıcı piyasada küçük oyuncu ise,
- Teknolojinin yönü belirsiz ise,
- Lojistik hizmet sağlayıcıların teknolojik birdirbir oynadıkları (devingen teknolojik yarış) alanlarda.

Tekli-kaynaklama bilinemeyecek kadar eskidir. Kritik ikmallerde satın alıcı (veya kaynaklama takımı), Yönetim Kuruluna veya Genel Müdüre sunulmak üzere, tam bir fayda-maliyet analizi yapmalıdır. Bu analizin kapsamı tedarik yönetimi bölümünü aşar ve mal takımı veya işlevler-arası kaynak seçimi takımları tarafından yürütülür. Verilecek karar, şirketin başarısı veya varlığı için hayati önemdedir.

3.6.3.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcının İş Hacmindeki Pay

Birçok saygın şirket siparişleri ile bir lojistik hizmet sağlayıcının iş hacminde %15-25'ten fazla pay işgal etmemeyi tercih ederler. Gösterdikleri sebep: bu lojistik hizmet sağlayıcıdan satın alınanlara ait ürüne devam etmemeye veya başka lojistik

¹²⁷ Dobler ve Burt, **a.g.e.**, ss. 223-224.

hizmet sağlayıcıdan satın almaya karar verdiğinde, sözü geçen lojistik hizmet sağlayıcıyı finansal açıdan çok zor duruma sokulabilmesidir.

3.7. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkileri Yönetimi

Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkileri yönetimi lojistik hizmet sağlayıcılar ile ilişkileri firma genel hedeflerine uygunluğu açısından da değerlendirir.¹²⁸ Tedarik yönetiminin sorumlu olduğu lojistik hizmet sağlayıcıları yönetmek için görevleri şunlardır: Lojistik hizmet sağlayıcıların istenilen performansı göstermelerini sağlamalıdır; yoksa ya yükseltilmeleri için gerekli düzeltme işlemini yerine getirmeli veya Lojistik hizmet sağlayıcı Tabanı'ndan çıkarmalıdır.

Ayrıca, tedarik yönetimi lojistik hizmet sağlayıcıların kabiliyetlerinin şirketin uzun vadeli gereksinimlerini karşılaması için periyodik olarak incelemelidir. Bu inceleme, lojistik hizmet sağlayıcıların genel büyüme planları, ilgili alanlarda gelecekteki tasarım kabiliyetleri, şirketin tedarik yönetiminin lojistik hizmet sağlayıcının stratejik planlamalarındaki rolü, gelecekteki üretim kapasitesinin potansiyeli ve böyle bir büyüme için finansal kabiliyeti konularını mutlaka kapsamalıdır.

Eğer mevcut lojistik hizmet sağlayıcılar şirketin gelecekteki gereksinimlerini karşılayamayacak durumda iseler, şirket 3 yol izleyebilir:

- 1- Teknolojik ve finansal destek ile lojistik hizmet sağlayıcılara yardım edebilir
- 2- İstenen büyüme gücüne sahip yeni kaynaklar geliştirebilir
- 3- Gerekli kapasiteyi dahili olarak geliştirebilir.

¹²⁸ T. Çetinyokuş ve H. Gökçen, "Lojistik Hizmet Sağlayıcı Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi", Tebliğ, **YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana, s. 1.

3.7.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli

Bir satın alıcı için en önemli değerlendirme konularından birisi lojistik hizmet sağlayıcı ile ilişkisinin doyuruculuk derecesinin tahminidir. Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisi karmaşık bir ilişkidir ve şirkette farklı kişilerin böyle bir ilişki hakkında farklı algılamaları olabilir.

- **İlk ve basit bir değerlendirme:** Siparişin verildiği, fakat henüz hiç bir teslimatın yapılmadığı durumda aşağıdakilerdir:
 - ✦ Yeni lojistik hizmet sağlayıcı ile varılan anlaşmanın değerlendirmesi
 - ✦ Lojistik hizmet sağlayıcı satış temsilcisine ait ilk izlenimler
- **Önemli bir gereksinimi karşılayan uzun-vadeli bir lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinin değerlendirilmesi:** Aşağıdakilere dayanır:
 - ✦ Lojistik hizmet sağlayıcının geçmişteki ve mevcut performansına
 - ✦ Her 2 taraf personelinin kişisel ilişkilerine
 - ✦ Gelecekteki beklentilere

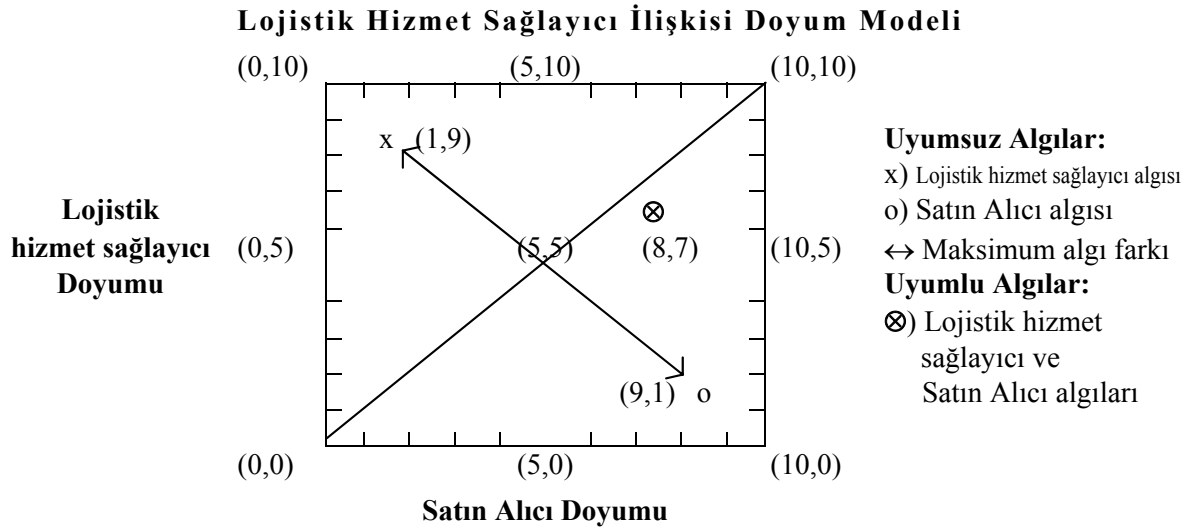
Böylesi bir değerlendirme piyasadaki rekabetsellikten oldukça etkilenir. Bugün için çok çekici bir anlaşmanın yapıldığını gösteren lojistik hizmet sağlayıcının fiyatı, yarın başka bir şirkete aynı kalem için daha düşük fiyat uyguladığına dair bir verinin elde edilmesi ile bütün çekiciliğini kaybedebilir.

Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinin doyum ve istikrar değerlendirmelerinin çerçevesi aşağıdaki şekilde verilmektedir.¹²⁹

¹²⁹ Leenders ve Fearon, **a.g.e.**, s. 280.

Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli'nde kullanılan varsayımlar:

- 1- Mevcut bir lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinin doyuruculuğu kaba da olsa en azından geniş terimler ile değerlendirilebilir ve taraflar bu değerlendirmelerini ifade edebilirler.
- 2- İlişkidən doyum sağlayamayan bir taraf hareket etmeye yeltenir. Böyle bir harekete kalkışma:
 - 2.a- Daha doyurucu bir duruma doğrudur
 - 2.b- İlişkinin istikrarını etkileyebilir.
 - 2.c- Böyle bir harekete yeltenme; kazan/kaybet, kaybet/kaybet, kaybet/kazan ve kazan/kazan bölümlerleri içerisine düşebilir.
- 3- Taraflar aynı ilişki hakkında farklı algılamalara sahip olabilir.
- 4- Taraflara hareket ederek durumlarını değiştirmelerinde ve istikrarı arttırmalarında yardımcı olabilecek birçok araç, teknik ve yaklaşım bulunur.



Şekil 3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli

Kaynak: D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1997, s. 280.

Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli 4 bölgeye ayrılmıştır:

Sağ-Üst Bölge: (5,5)-(10,5)-(10,10)-(5,10) bölgesinde ilişki oldukça doyurucu ve istikrarlıdır. Böyle bir temel üzerinde uzun-vadeli bir ilişki ve lojistik hizmet sağlayıcı ortaklıkları kurulabilir. İlişkiyi geliştirmek için (5,5) noktasından erişilmeye amaçlanan (10,10) noktasına kadar manidar bir hareket alanı vardır.

Sol-Alt Bölge: (0,0)-(5,0)-(5,5)-(0,5) bölgesinde taraflar ilişkinin doyurucu olmadığında mutabıktırlar. Bu durumda taraflar en azından kendi doyumlarını iyileştirme yönünde hareket edeceklerinden dolayı ilişki uzun-vadede istikrarını kaybedecektir.

Sağ-Alt Bölge: (5,0)-(10,0)-(10,5)-(5,5) bölgesinde ilişkide şirket kısmen doyum sağlamasına rağmen lojistik hizmet sağlayıcı doyum sağlayamamaktadır. Sol-Üst Bölge'nin ayna-yansıması olan bu durumda lojistik hizmet sağlayıcı doyum sağlayacağı diğer 3 bölgeye doğru bir değişim hareketi başlatır. Uzun-vadede istikrar bozulur.

Sol-Üst Bölge: (0,5)-(5,5)-(5,10)-(0,10) bölgesinde ilişkide lojistik hizmet sağlayıcı kısmen doyum sağlamasına rağmen şirket doyum sağlayamamaktadır. Sağ-Alt Bölge'nin ayna-yansıması olan bu durumda lojistik hizmet sağlayıcı doyum sağlayacağı diğer 3 bölgeye doğru bir değişim hareketi başlatır. Uzun-vadede istikrar bozulur.

Temel Devingenlikler: 2. varsayıma dayalı olarak modelin temel devingenlikleri 2 grup halinde aşağıda işlenmektedir.

1- Sağ-Alt Bölge ile Sol-Üst Bölge Arasında: Sağ-Alt Bölge'de lojistik hizmet sağlayıcının Sol-Üst Bölge'de şirketin başlatacağı hareketler ile aşağıdaki durumlar oluşabilir:

- Karşı tarafın ödünleri karşılığında yapılır ise bu bölgeler arasında tahterevalli (git-gel) hareketi oluşabilir.
- Doyumsuzluk artarak ilişki Sol-Alt Bölge'ye düşebilir.
- Doyum artarak ilişki Sağ-Üst Bölge'ye yükseltilebilir (iyileştirilebilir).

- Güçlü bir lojistik hizmet sağlayıcı şirketin hareketini sonuçsuz bırakarak ilişkiyi Sol-Üst Bölge'ye kilitleyebilir.
- Şirket güçlü ise lojistik hizmet sağlayıcının hareketini sonuçsuz bırakarak ilişkiyi Sağ-Alt Bölge'ye kilitleyebilir.

2- Köşegen Üzerinde: Modeldeki (0,0)-(10-10) köşegeni adillik veya istikrar hattı olarak görülebilir. Taraflar ilişkide bu hat üzerinde hareket ettikçe, keyfilleri eşit oranda yerindedir.

- Hattın en doyurucu olmayan parçası (0,0) ile (5,5) noktası arasında yer alır. Bu mutsuz durumun hafızalarda bıraktığı izin geliştirmelere engel olmasından dolayı, hiç bir uzun-vadeli ilişki (0,0) noktasından başlayamaz. Bu noktaya sonradan gelinirse, durum top-yekûn savaş görüntüsünü verir.
- Ortadaki 5,5 noktası taraflarca en az kabule-şayan görülmeli ve satın alıcı başarı ile ilişkili olmasa da birkaç mutabakat elde edebilmelidir. Bu mutabakatlardan 10,10 noktasına doğru dengeli hareket umudu bulunmalıdır. Köşegenden uzaklaşmalar kıskançlığın ve doyumsuz tarafın diğer tarafa olası üstünlük ve hakimiyet sağlamaya yönelik girişimlerinin olabileceği zorlukları doğurur. Dolayısı ile hattın en doyurucu parçası (5,5) ile (10,10) noktası arasında yer alır.
- Ütopik olan (10,10) noktasına ulaşıldığına gerçek yaşamda ender olarak rastlanır. Tedbirli satın alıcı ("satılan mal geri alınmaz, değiştirilmez" ve "paranızın üstünü sayarak alın, sonra sorumluluk kabul edilmez" ifadelerine bağlı olan)'nın ve de serbest fiyat ve serbest rekabet düzenlerinin geçerli olduğu toplumumuzda ulaşılması zor karşılıklı güven, paylaşım ve saygıyı gerektirir. Ancak bazı ortaklık ilişkilerinde bu noktaya yakın bir duruma ulaşılabilirdiği gözlenmektedir. Satın alıcı lojistik hizmet sağlayıcı ile risk ve verileri paylaşır ve lojistik hizmet sağlayıcı defterlerini satın alıcının denetimine açar. Sorunlar dostça ve karşılıklı kabul edilmeye değer şekilde büyütülmeden çözümlenir ve taraflar ilişkiden kazançlı çıkar.

Karmaşık Devingenlikler: 3. varsayıma dayalı olarak tarafların hem kendi durumlarına hem de karşı tarafın durumlarına ait aşağıdaki tabloda gösterilen konular

üzerindeki algılamaları göz önüne alındığında model daha karmaşık hale gelir.

Tablo 3.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisinde Algılama Konuları

A- Satın Alıcı tarafında	B- Lojistik Hizmet Sağlayıcı tarafında	C- Taraflar-arasında
1- Kalite 2- Fiyat 3- Hizmet 4- Teslimat 5- Performans	1- Ödemede çabukluk 2- Erişilebilirlik 3- Adillik 4- Profesyonellik	1- Taleplerin makuliyeti 2- İşbirliğinin yeterliliği 3- Kişilikler 4- Anlayışlar ve yaklaşımlar

Kaynak: D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1997, s. 282.

Bu ölçütleri sayısallaştırmak zordur. Ancak lojistik hizmet sağlayıcının karşılaştırmalı durumunu diğer lojistik hizmet sağlayıcılara göre sıraya koyarak, model kullanılabilir hale getirilebilir. Modelin algılamalara dayalı karmaşık devingenlikleri (dinamikleri) 2 grup halinde aşağıda işlenmektedir.

1- Algıların Uyumluluğu: Tarafların duruma ait algılamaları birbiri ile uyum içinde ise (taraflar mutabık iseler) modelde doyum durumları için aynı noktayı işaretlerler. Örneğin; Şekil 3.2’de Lojistik hizmet sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli’nde $\otimes$ (8,7) noktası olarak gösterildiği gibi. Bu durumda her 2 tarafın da ilişkiyi doyumlu olarak değerlendirmesi zorunlu değildir. Ancak her 2 tarafın başlangıç noktaları aynıdır ve bu karşılıklı mutabakat yararlıdır.

2- Algıların Uyumsuzluğu: Tarafların birbirlerinin göreceli durumlarını farklı algılamaları başlı başına bir sorundur. İlişkinin durumunu Lojistik hizmet sağlayıcı İlişkisi Doyum Modeli’nde gösterildiği gibi satın alıcı (X) (1,9), lojistik hizmet sağlayıcı (o) (9,1) noktalarını işaretleyerek ifade ediyor ise; hem taraflar ilişkiyi oldukça doyumsuz olarak değerlendirmekteler hem de gelecekteki eylemleri ile karşı

tarafın az olan doyumunu daha da azaltacaklardır. Durum tespit edildiğinde çözüm için ilk atılacak adım, tarafların ilgili müdürlerinin durumu aralarında görüşmeleridir.

Yaklaşımlar, Araçlar ve Teknikler: Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisi hangi olguların istenen bölgede olduğu tespit edilerek, bir bütün halinde ve paket olarak değerlendirilebilir. Eğer ilişkide olguların çoğu istenen bölge içinde yer almıyorsa ilişki yeniden-yapılandırılmalıdır. Buna ait yaklaşımlar, araçlar ve teknikler vardır (Varsayım 4).

Bu düzenlemeye ait yaklaşımlar aşağıda özetle ele alınmaktadır:¹³⁰

- 1- Algıların uyumluluğu lojistik hizmet sağlayıcı ile birlikte yeniden gözden geçirilebilir.
- 2- Belirli kalemin lojistik hizmet sağlayıcılarının doyum değerlendirmeleri karşılaştırmalı olarak bir çerçeveye oturtulur ve önemli değişkenler tespit edilebilir.
- 3- Durumun ciddiyeti, durumları değiştirmek için aşağıda işlenen araçların ve tekniklerin uygulanmasına ait eylem gereksinimi için iyi bir göstergedir.

Durumu değiştirmeye yönelik araçlar ve teknikler şunlardır:¹³¹

Tablo 3.4 hem şirket hem de lojistik hizmet sağlayıcı için ilişki durumunu değiştirmeye yönelik hareketlerin (sırası ile tedarik ve pazarlama) araç ve tekniklerini vermektedir. Bu araç ve tekniklerden durumu bazıları olumlu bazıları ise olumsuz yönde değiştirecek şekilde ayırt edilmiştir.

¹³⁰ Leenders ve Fearon, **a.g.e.**, s. 282.

¹³¹ Leenders ve Fearon, **a.e.**, s. 282.

Tablo 3.4. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisinde Durumları Değiştirme Araç ve Teknikleri

Teknikler	Satın Alıcı (Tedarik)	Lojistik hizmet sağlayıcı (Pazarlama)
Olumlu Yönde	1- İşin tüm gereksinimlerini veya büyük kısmını verme, uzun-vadeli bağlantı yapma 2- Seçenekleri karşılıklı araştırmaya davet için tahminler, sorunlar ve fırsatlar hakkında dahili verileri paylaşma 3- Lojistik hizmet sağlayıcının durumunu iyileştirmek üzere şirketin iş yapma niyetini göstermek ve nitelikliliğini arttırmak 4- Lojistik hizmet sağlayıcının fiyat, kalite, teslimat ve hizmet üzerinde tartışma ve ayarlama yapma taleplerine çabuk ve olumlu tepki verme	1- Sipariş Emri (SE)'nde fiyat, teslimat ve kalite ayarlamalarını hızlı yapma istekliliği ve nitelikliliği göstermek 2- Satın alıcıyı sorun ve fırsatları karşılıklı tartışmaya davet etmek 3- Satın alıcıya en uzun Planlama Süresi (PS) tanıyacak kadar önceden fiyat, hazırlık süresi ve mevcudiyet değişikliklerini bildirmek
Olumsuz Yönde	1- Ön ihbarsız bütün siparişleri kesme 2- Faturaları ödememe 3- Sevkiyatları ret etme 4- Yasal yollara başvurma tehdidinde bulunma	1- Söz verilen sevkıyatları yapmama 2- Ön ihbarsız fiyatları tek-yanlı değiştirme 3- Makul olmayan sözleşme, yükümlülük alma veya yerine getirme süreleri, külfetli fiyat ayarlamaları hükümleri üzerinde ısrar etmek veya "ister kabul et, ister etme" demek

Kaynak: D.W. Dobler ve D.N Burt, **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1997, s. 285.

Durumu olumlu yönde değiştirecek araç ve teknikler Doyum Modeli'nin daha çok Sağ-Üst Bölge'sinde ilişkinin istikrarını güçlendirmek üzere kullanılır. Durumu

olumsuz yönde değiştirecek araç ve tekniklerin kullanımı ise kısa-vadeli amaçlara ulaşmayı sağlar iken, istenen istikrarlı ilişki için gelecekteki değişiklikleri engeller.

İlişkinin algılanması elde edilen sonuçlara ve bunların başarılması sürecine bağlıdır. Durumu olumsuz yönde değiştirecek tekniklerin araç (olgu)ları bazen böyle bir değişim amacına yönelik değil, fakat zorunluluktan kaynaklanarak uygulanma durumunda olabilir. Böylesi bir zorunluluk durumunda bu araç (olgu)ların kibarlıkla uygulanması, aynı tekniğin kibirli uygulanışına göre daha çok hoşla gidebilir. Değişimin daha etkin olarak gerçekleştirilmesi için sonuç-süreç bileşimi yüksek yönetsel yargı ve niteliklilik gerektirir.

3.7.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı İlişkisi Yönetiminde Örgüt Konuları

a) Takım Çalışması: Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinde Doyum-İstikrar Modeli taraflar arasında kapsamlı haberleşmeye ve haberleşme becerilerine gereksinime işaret eder. Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisindeki sanat, verimli bir ilişki ortamının kurulmasına dayanır. Belirli bir lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun-vadeli bir ilişkiyi sağlayacak gerekli planlama ve yürütme programında şirket içi yaşamsal önemde olan personel arasında önemli bir eşgüdüm çabası gerekir. Bundan dolayı, uzun-vadeli lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinde en akılcı yaklaşım, oluşumunda tedarik müdürünün veya satın alıcının genellikle eşgüdümleme ve proje yöneticiliği rolü üstlendiği takım çalışmasıdır.

Lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisi yönetimi, lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisini iyileştirmede dahili işbirliği ve dahili stratejik yaklaşım uyumu olmadan olanaksızdır. Takım üyeleri lojistik hizmet sağlayıcı tarafındaki muhatapları ile doğrudan çalışmalıdır. Böyle bir ara-yüzün iyi yönetilmesi gerekir. Taraflardan biri bir sorun veya bir fırsat ile karşılaştığında, karşı taraf ile çabuk ve danışmaya dayalı ahenkli bir eylem içerisine girmelidir. Karşı taraftaki değişimlerin, sorunların ve fırsatların etkisini değerlendirebilmek için takım üyeleri tarafların

durumlarını, niyetlerini, güçlü ve zayıf yönlerini tüm detayları ile bilmelidirler. Böyle bir ilişki ortamı ancak açıklık, tartışma, karşılıklı sorun çözme ve anlamlı bir ilişkinin tüm konularını samimiyet ile araştırmaya niyetli olmak ile elde edilebilir. Bir şirket içinde bile farklı işlevsel alanlardan kişilerin birlikte aynı amaca yönelmesindeki zorluk göz önüne alındığında; duruma lojistik hizmet sağlayıcı örgütünün de eklenmesi ile ortaya çıkan zorluk ortadadır. Gelecekte tedarik müdürlerinin karşılaştıkları en zorlamalı konu, üstün lojistik hizmet sağlayıcı ilişkilerini geliştirmektir.

Dahası, lojistik hizmet sağlayıcı ile verimli çalışma ilişkisi geliştirme kabiliyeti tedarikin şirket içi verimli çalışma ilişkileri geliştirebilmesine dayanır. Lojistik hizmet sağlayıcı gücünden en çok yararlanabilmede; tedarikin şirket içi statüsü ve personelinin nitelikli olması en önemli rolü oynar.

b) Eş-Yerleşim: Şirketler ‘az adamla çok iş’ yapmak, verimlilik ve rekabetsellik amaçlarına ulaşmak istedikçe lojistik hizmet sağlayıcılarının uzmanlıklarına ve yardımlarına daha fazla dayanır olmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcı satış personelinin şirketin tedarik bölümüne satın-alıcı, planlayıcı olarak yerleştirilmesi (eş-yerleşim), lojistik hizmet sağlayıcı ilişkisinde haberleşmeyi ve işlemleri iyileştirebilir. Böylece lojistik hizmet sağlayıcı, şirket işlerinin bir kısmını üstlenerek, tarafların genel yönetim giderlerini (yönetim ve satış gibi) azaltır.

3.7.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Performansı Değerlendirme

Lojistik hizmet sağlayıcı performansı değerlendirmesi dar anlamda her bir lojistik hizmet sağlayıcının değerlendirilmesi olarak yapılabilecek iken, şirket performans sistemi ile ilişkilendirilerek geniş anlamda da yapılabilir.

Lojistik hizmet sağlayıcı değerlendirmede adımlar:¹³²

1. Lojistik hizmet sağlayıcı performans hedefleri ile şirketin performans hedefleri arasında uyumlu bir ayarlama temin edilmesi.
2. Değerlendirme için finansal sağlamlığa, operasyonel performans ölçütlerine, iş süreçleri ve uygulamalarına, kültürel faktörleri devreye sokmaya ve risk faktörlerine dayanan bir yaklaşım belirlenmesi
3. Lojistik hizmet sağlayıcı bilgilerini toplamak üzere önemli performans göstergeleri (KPI) ve performans skor kartları gibi bir yöntem geliştirilmesi
4. ISO 9001 gibi bir standart veya sektöre özel türev versiyonlarının benimsenmesi, sektör lideri baz alınarak performansın benchmarking yapılması, Malcolm Baldrige National Quality Award gibi kriterler karşısında performansın ölçülmesi, toplanan verilere göre KPI ve skor kartların işlenmesi ve Lojistik hizmet sağlayıcı performansının şirketin kendi geliştirdiği kriterlerine göre değerlendirilmesi gibi bir değerlendirme sistemi kurulması
5. Kurulan değerlendirme sisteminin yürürlüğe konulması ve uygulanmaya başlanması
6. Lojistik hizmet sağlayıcılara performansları hakkında geri bildirimde bulunulması
7. Lojistik hizmet sağlayıcı performanslarından sonuçlar çıkarılması

¹³² S. Gordon, "Seven Steps To Measure Supplier Performance", **Quality Progress**, 2005, 38 (8), ss. 20-25.

3.7.4. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımında Sözleşme Yönetimi

Dış kaynaklama sözleşmeleri klasik bir satın alma sözleşmesi gibi ele alınmamalıdır. Sözleşmelerin oluşturulması sırasında beklentilerin ve ölçüm yöntemlerinin doğru olarak belirlenmesi önemlidir. Hizmet veren ve alan firmanın düzenli toplantılarla bir araya gelmesi, hatta hizmet alan firmanın kullanılacak bilgi sistemine doğrudan erişim ile kendisi ile ilgili aktiviteleri anlık olarak izleyebilmesi önemlidir.¹³³

Müşterilerin Freight Forwarder seçimi ve lojistik hizmeti satın alma süreci dönemsel olarak aşağıda örnek bir çalışma ile belirtilmiştir:¹³⁴

A. Lojistik Hizmet Satınalma Öncesi Dönem

1. Lojistik ihtiyacının ortaya çıkması
2. Araştırma ve bilgi toplama
 - a. İhtiyacın tanımlanması,
 - b. Çözüm araştırma,
 - c. Alternatif lojistik hizmeti veren şirketlerin tanımlanması.
3. Lojistik hizmeti veren şirketlerin değerlendirilmesi
 - a. Lojistik şirketlerine ait bilgilerin gözden geçirilmesi,
 - b. Lojistik hizmeti alan tanıdık şirket ve kişilere danışılması,
 - c. Şirket içi değerlendirme toplantısı yapılması,
 - d. Lojistik hizmeti veren şirketle bağlantıya geçilmesi.

¹³³ Mersin, **a.g.e.**, s. 9.

¹³⁴ Çancı ve Erdal, **a.g.e.**, s. 75.

B. Lojistik Hizmet Gerçekleştirilme Dönemi

1. Belirlenen lojistik şirketinden hizmet talebi,
2. Lojistik hizmetin verilmesi.

C. Lojistik Hizmet Satınalma Sonrası Dönem

1. Lojistik hizmet performansının değerlendirilmesi,
2. Geleceğe ilişkin niyet (uzun dönemli tekrar çalışma veya yeni şirket belirleme).

Dış Kaynak Kullanım sözleşmelerinin başarısı için dikkat edilmesi gereken önemli noktalar aşağıda özetlendiği gibidir:¹³⁵

- 1. Mega projeler yönetilebilir parçalara ayrılmalıdır:** DKK projeleri büyük emek ve hazırlık isteyen kapsamlı projelerdir. Bu tür projeleri, her şeyi bir anda yapmak yerine daha kolay yönetilebilecek, sonuçları ölçümlenebilecek ve faydanın kısa vadede görünür olacağı alt bileşenlere ayırıp belirli bir plan dahilinde aşama aşama ele almak faydalı olacaktır.
- 2. Hizmet Sağlayıcının hizmetini ölçmek için önce mevcut performans ölçülmelidir:** Sürekli iyileştirme kavramı ele alınırken vurgulanan “ölçemediğiniz şeyi iyileştiremezsiniz” kuralı DKK projelerinin başarısı için de geçerlidir. Mevcut süreçler dış kaynağa devredilmeden önceki sürecin performansı bilinmiyorsa yapılan projenin başarılı olup olmadığı da hiçbir zaman bilinmez. Özellikle şirket içerisinde değişime direnç, kültürel farklılık gibi nedenlerle yeni yapıya eleştiriler gelebilecektir. Ölçülebilir somut göstergelerle performansın belirlenemediği durumda algılama farklılıklarından

¹³⁵ Mersin, a.g.e., s. 10.

proje istenen baş yakalamamış gibi düşünülebilir. Hizmet alanın, projeden sağladığı faydayı somutlaştırması için böyle bir ölçümü yapmasında büyük yarar olacaktır.

3. Hizmet Seviyesi Anlaşması taslağını hizmet alan oluşturmalıdır:

Hizmet alan kendi bakış açısı ile ihtiyaçlarını değerlendirip hedeflerini koyuyor olmalıdır. Hizmet alanın memnuniyeti ve tatmini projenin başlangıcında kendi beklentilerini doğru biçimde tanımlamış olmasına ve hizmet sağlayıcı tarafından da bu beklentilerin anlaşılmış olduğundan emin olmasına bağlıdır.

4. Hizmet Sağlayıcının de uygun bir kar elde etmesi gerektiğinin farkına varılmalı ve karın uygun olup olmadığı teşhis edilmelidir:

Hizmet Sağlayıcının projeden ticari olarak bir kar beklentisi olması gayet normaldir. Doğaldır ki bir pazarlık süreci söz konusu olacak ve hizmet alan kendisi için en uygun fiyatlara ulaşmayı hedefleyecektir. Bu pazarlıklar sırasında ulaşılan noktanın, hizmet sağlayıcı açısından projenin yapırlılığını ve çekiciliğini kaybetmesine yol açmamasına dikkat edilmelidir. Böyle koşullarla yapılan sözleşmelerde hizmet sağlayıcı esnekliğini yitirecek ve kar edebilmek için birçok konuyu kapsam dışına almaya çalışacaktır. Bu da operasyonel süreçte taraflar arasından kapsam konusunda sürtüşmelere ya da hizmet kalitesinin istenen düzeye erişmemesine neden olacaktır.

5. Avukatları sözleşmelere erken dahil etmeli fakat yasal hedeflerin iş hedeflerini bastırmasına izin vermemelidir:

Bu madde ile doğaldır ki yasal zorunlulukların ve yükümlülüklerin göz ardı edilmesi kastedilmemektedir. Ancak kimi durumlarda işin sahipleri sözleşme sürecine yeterince dahil olmayıp bu süreç avukatların karşılıklı görüşmeleri ile ilerlemektedir. Genel ilkeler ve amaçlarda uzlaşılsa da detaylarda zaman kaybedilebilmekte, uzlaşılabilecek noktaya gelmekte zorlanılabilmektedir. Bu nedenle her zaman için iş hedeflerine öncelik verilmeli avukatlar da bu doğrultuda yönlendirilmelidir.

Freight Forwarder'ın iş çevresinde uluslararası eşya (mal) taşıma faaliyetlerinin gerçekleşebilmesinde “ihracatçı-ithalatçı”, “üretici/satıcı-alıcı”, “Freight Forwarder” ve “taşıma şirketi” olmak üzere birbirleriyle ilişkili birçok bileşen bulunmaktadır. Bu bileşenlerin kendi aralarında yaptıkları sözleşme tipleri ise aşağıdaki gibidir:¹³⁶

- İhracatçı ve ithalatçı arasında yapılan “ticari satım sözleşmesi”,
- İhracat veya ithalatçı taraflardan biri ve Freight Forwarder firması ile yapılan “gönderici-Freight Forwarder sözleşmesi”,
- Freight Forwarder firmasının taşıma şirketi ile yaptığı “Freight Forwarder-taşıyıcı sözleşmesi”,
- Taşınacak eşyaların dağıtım merkezleri veya ara noktalarda depolanması gerektiğinde yapılan “depo sözleşmesi”,
- Gönderen ve Freight Forwarder arasında veya ana Freight Forwarder ile uluslararası pazarlarda dağıtım konusunda uzman olan şirketler (Alt Freight Forwarder, distribütör, acenta vb.) arasında yapılan “dağıtım sözleşmesi”dir.

Her sözleşmede sözleşmenin geçerlilik başlangıcı ve süresi belirtilmelidir. DKK projelerinde hizmet sağlayıcı sözleşme imzalanır imzalanmaz operasyonları kendi üzerine devralır durumda olamayabilir. Sağlıklı bir operasyon sürdürebilmek için bazı ön hazırlıkların yapılması söz konusu olacaktır. Genelde sözleşme süresi 3 temel evreye ayrılabilir.¹³⁷

1. Kurulum (Aktivasyon) Evresi: Hizmetin sunulabilmesi için temel altyapıların, gerekli sistemlerin kurulduğu, süreçlerin tasarlandığı evredir. Bu evre içerisinde henüz operasyonel hizmetler başlamamıştır. Gerekli bilgi teknolojileri sistemlerinin

¹³⁶ Çancı ve Erdal, **a.g.e.**, s. 21.

¹³⁷ Mersin, **a.g.e.**, s. 11.

bütünleştirilmesi, iş akışlarının, onay mekanizmalarının tanımlanması gibi işler bu aşamada tamamlanır. Bu evrenin ne zaman biteceği gecikme durumunda oluşabilecek zararların nasıl karşılanacağı sözleşmeye eklenmelidir.

2. Geçiş (Devir) Evresi: Bu dönemde altyapı hazırlıkları büyük oranda tamamlanmıştır, belirli bir plan içerisinde işler hizmet sağlayıcıya devredilmektedir. Kimi firmalar bir anda tüm faaliyetlerin devrini tercih etseler de, aşama aşama geçiş her zaman daha sağlıklı olacaktır. Bölge bazında ya da ürün tipi bazında devir ve her adımda karşılıklı gözden geçirme ve düzeltmelerin gerçekleştirilmesi projenin başarısı için önemli olacaktır. Bu evrede geçişin nasıl olacağı ve ne kadar süreceği ve yine gecikme durumunda ne olacağı sözleşmede belirtilmelidir.

3. Operasyon Evresi: Operasyon evresi sözleşme kapsamında belirtilen hizmetlerin tamamının hizmet sağlayıcı tarafından vermeye başlandığı, operasyonel süreçlerin oturduğu ve kararlı yapıya geçildiği dönem anlamına gelmektedir. Operasyonel evre içerisinde de kapsamda bazı değişiklikler olması söz konusudur. Bu değişikliklerin “Değişiklik Yönetim” süreci içerisinde ele alınması gerekmektedir.

BÖLÜM IV: UYGULAMA

Tez çalışmasının uygulamaya ayrılan dördüncü bölümüne araştırmanın metodolojisi (yöntemi) ile ilgili bilgiler verilerek başlanmış ve bölüm veri analizlerinin yapılması ile sürdürülmüştür. Araştırmanın amacına uygun geliştirilen modeli ele alınarak, bu model çerçevesinde yapılan farklılaşma testlerinin bulguları incelenmiştir.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın yöntemi aşağıda “araştırmanın türü, evren ve örnekleme ile veri toplama aracı” başlıkları altında işlenmeye başladıktan sonra, araştırmanın amacına bağlı olarak önemi, sınırlılıkları ve varsayımları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın yöntemi ile yakından ilgili sayılabilen verilerin süzülmesi de bölümün sonunda yer almaktadır.

4.1.1. Araştırmanın Türü

Araştırma tarama türü keşifsel bir araştırmadır ve tarama modeline dayanır. Tarama modelleri, var olan bir durumu, var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.¹³⁸

Araştırmada Lojistik Dış Kaynak Kullanıcısı ile Lojistik Hizmet Sağlayıcı arasındaki işlerin yapılış şekli üzerine anlayış farkının ya da anlayış birliğinin bulunduğunu belirlemeye yönelik bir model geliştirilmiştir. Böyle bir farkın bulunmaması lojistik mesleğinin gelişmesinde ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların bu gelişimde oynayabileceği rolde önemli paya sahip olabilecektir. Ayrıca şirketlerin dış kaynakladıkları lojistik hizmetler için tedarikçi seçimlerinde böyle bir anlayış birliğinin bulunması olumlu olabilir. Araştırma modelinde böyle bir anlayış birliğinin

¹³⁸ Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları, 2006, 16. Bası, s. 76.

ya da farklılığının kaynaklarının belirlenmesine çalışılmıştır. Bu kaynaklara dair geliştirilen parametreler arasında Lojistik Hizmet Sağlayıcıların lojistik temel ve uygulama bilgileri ile bunların kurumsal özelliklerine yer verilmiştir.

4.1.2. Örneklem

Bu tez çalışmasındaki uygulama, Türkiye lojistik hizmet sağlayıcılar şirketlerinde çalışanlar evreninde ve 92 kişilik bir örneklemde gerçekleştirilmiştir.

4.1.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma için veriler lojistik hizmet sağlayıcı sektöründe çalışan ve çoğunlukla üst düzey yönetici olan 92 kişiye uygulanan anket ile toplanmıştır. Anket araştırmacı tarafından geliştirilmiş ve saha uygulamasına çıkmadan önce 12 kişilik bir pilot araştırma ile sorularının anlaşılabilirliği test edilmiştir.

Düzenlenen anket aşağıda sıralanan başlıca beş kısımdan oluşmaktadır:

- a) Kişisel Özellikler
- b) Kurumsal Özellikler
- c) Lojistikte Dış Kaynak (dış kaynak kullanım faktörleri) temel bilgileri
- d) Lojistikte Dış Kaynak Faaliyet Bilgileri
- e) Lojistik Dış Kaynak Kullanıcısı - Hizmet Sağlayıcı Arasındaki Anlayış Farkı Bilgileri

Anketin bir örneği çalışmanın EK’inde sunulmaktadır.

4.1.4. Sınırlılıklar ve Varsayımlar

Anket 92 lojistik hizmet sağlayıcısı çalışanı tarafından yanıtlanmıştır. Cevaplayıcı sayısının sınırlı oluşu araştırmacının olanakları ve tez çalışmasının kapsamı ile sınırlıdır.

Ankete verilen cevapların doğru ve samimi cevaplar olduğu varsayılmıştır.

4.1.5. Verilerin Süzülmesi

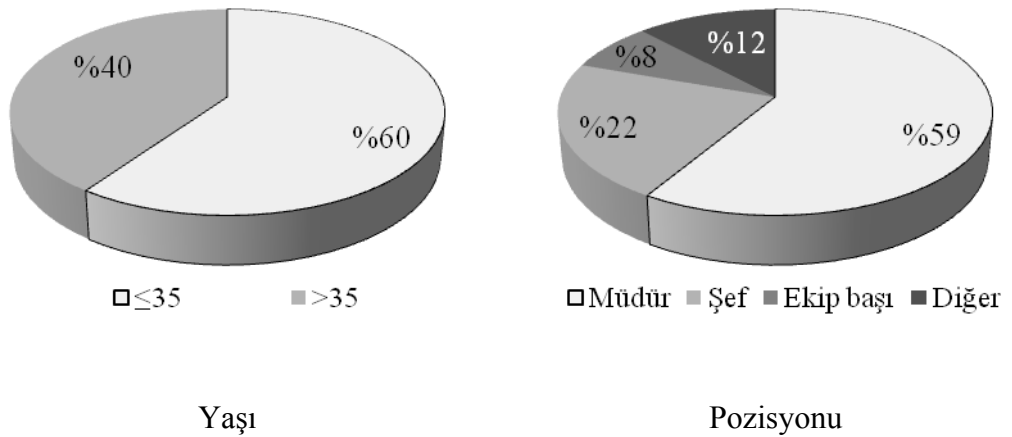
Veriler MicroSoft Excel ve SPSS (Statistical Package for Social Sciences) Versiyon 13.0 bilgisayar programlarında işlenmiştir.

Frekans dağılım analizi gibi betimleyici analiz tekniklerinin yanı sıra parametrik testlerden Tek Yönlü Varyans Analizi ANOVA ya da parametrik olmayan testlerden Mann Whitney-U ve Krushkal Wallis gibi farklılık testleri uygulanmıştır.

4.2. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olan anket aracılığı ile toplanan ve araştırmanın yukarıdaki bölümünde test parametreleri halinde kodlanarak veri tabanına girişleri yapılan verilerin analizleri aşağıda yapılmaktadır.

Ankete katılanların (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “1. Yaşınız” ve “2. Şirketteki pozisyonunuz” sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.1. Yaş ve Şirketteki Pozisyon Grafikleri

Araştırmaya katılanların anketin (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “1. Yaşınız” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.40, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4930 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunun yaşı 35’ten küçüktür.

Ankete katılanların (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “2. Şirketteki pozisyonunuz” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 3.27, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması ise 1.0390 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunu müdür gibi üst yöneticiler oluşturmaktadır.

Ankete katılanların (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “3. İş yaşamındaki kıdeminiz”, “4. Lojistik sektöründeki kıdeminiz” ve “5. Şu anda çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdeminiz” sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.2. Cevaplayıcıların Kıdem Özelliklerinin Dağılımı

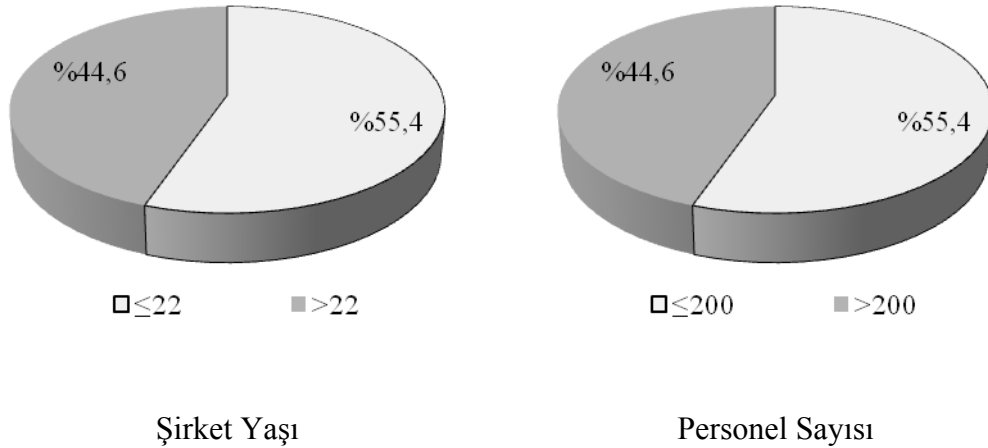
Araştırmaya katılanların anketin (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “3. İş yaşamındaki kıdeminiz” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.46, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5010 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunun iş yaşamlarındaki kıdemleri 12 yıldan daha azdır.

Ankete katılanların (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “4. Lojistik sektöründeki kıdeminiz” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.43, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4980 olarak

hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunun lojistik sektöründeki kıdemleri 7 yıldan daha azdır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “5. Şu anda çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdeminiz” sorusuna verdikleri cevapların şirketlerin yaşı bilgisine dönüştürülen değerlerin frekans dağılımının Ortalaması 1.36, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4820 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğunun halen çalıştıkları lojistik şirketindeki kıdemleri 5 yıldan daha azdır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “1. Şirketinizin Kuruluş yılı” ve “2. Şirketinizin Personel Sayısı” sorularına verdikleri cevapların (şirketlerin yaşı bilgisine dönüştürülen) değerlerin frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.

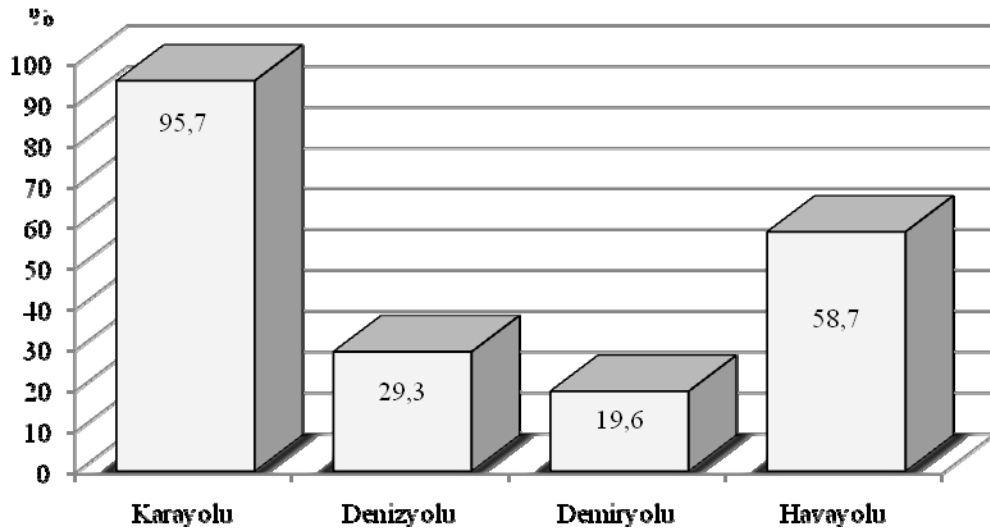


Şekil 4.3. Cevaplayıcıların Şirketlerinin Yaşları ve Personel Sayısı Grafikleri

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “1. Şirketinizin Kuruluş yılı” sorusuna verdikleri cevapların şirketlerin yaşı bilgisine dönüştürülen değerlerin frekans dağılımının Ortalaması 1.45, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5000 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çoğunun çalıştığı lojistik şirketin yaşı 22 yıldan daha küçüktür.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “2. Şirketinizin Personel Sayısı” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.45, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5000 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunda 200 personelden az personel bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı)” sorusunun Karayolu, Denizyolu, Demiryolu ve Havayolu seçeneklerine verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.4. Faaliyet Alanı Grafiği

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı)” sorusunun “Karayolu” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.96, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.2050 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun “Karayolu”nda çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.

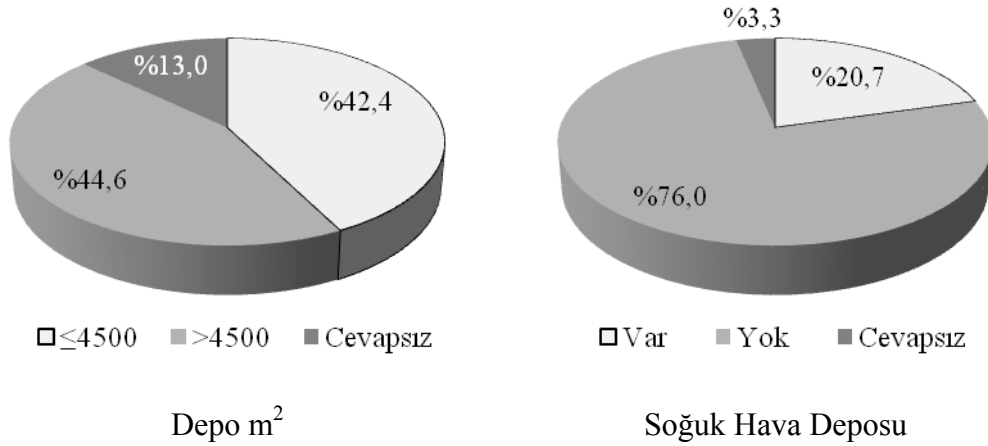
Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı)” sorusunun “Denizyolu” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.29, Medyanı 0, Modu 0, Standart

Sapması 0.4580 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun “Denizyolu”nda çalışmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan” 3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı)” sorusunun “Demiryolu” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.20, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.3990 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun “Demiryolu”nda çalışmadıkları sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı)” sorusunun “Havayolu” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.59, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4950 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun “Havayolu”nda çalıştıkları sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “4. Depo kapasiteniz (m²)” ve “5. Soğuk hava deponuz var mı?” sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



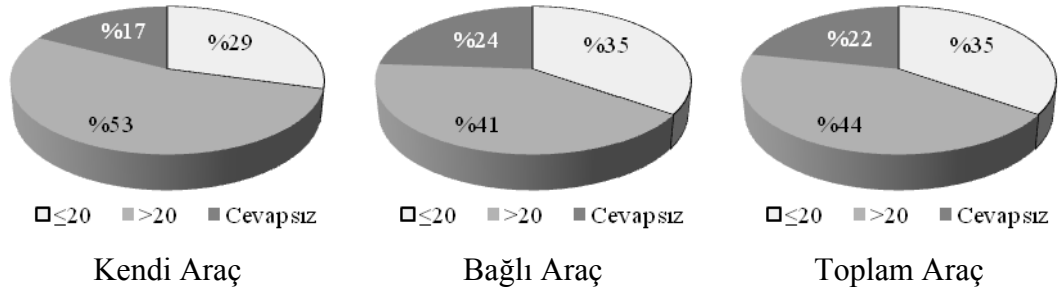
Şekil 4.5. Depo Alanı ve Soğuk Hava Deposu Grafikleri

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “4. Depo kapasiteniz (m²)” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.51, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.5030 olarak

hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun 4500 m² den daha büyük depo kapasitesi bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “5. Soğuk hava deponuz var mı?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.79, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.4120 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun “Soğuk Hava Deposu” bulunmamaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “6. Kullanımdaki araç sayınız” sorusunun “kendi araç sayınız”, “bağlı araç sayınız” seçeneğine verdikleri cevapların ve bu seçeneklere verdikleri cevapların toplamından elde edilen “toplam araç sayıları” bilgisine ait frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



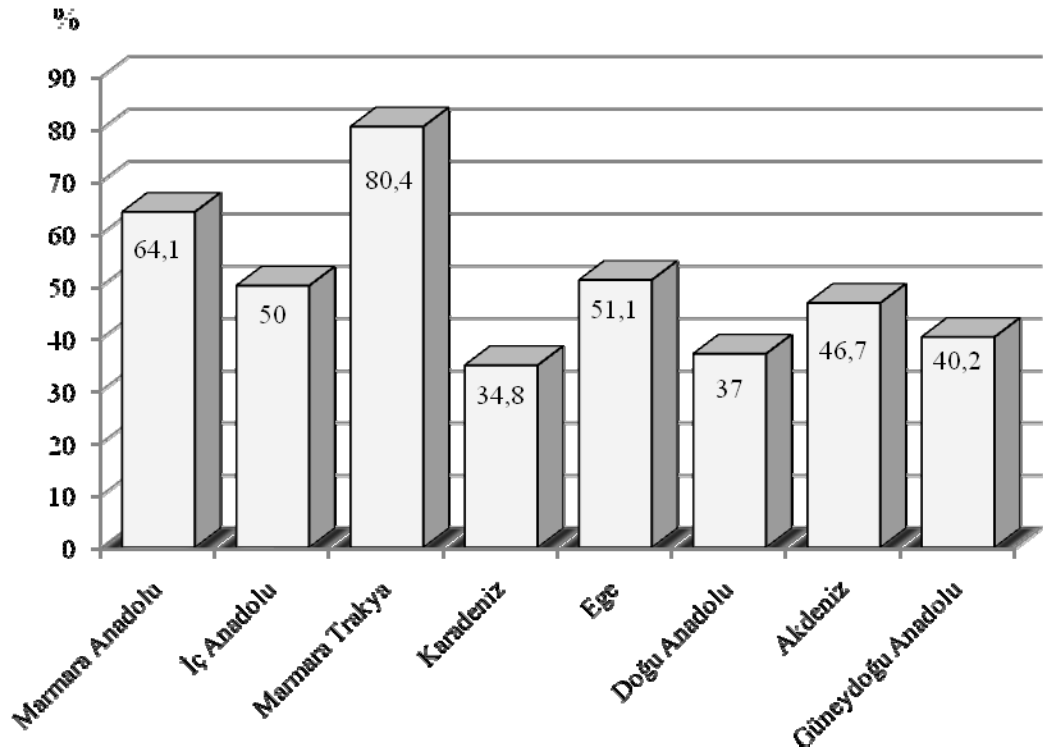
Şekil 4.6. Araç Sayıları Grafikleri

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “6. Kullanımdaki araç sayınız” sorusunun “kendi araç sayınız” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.64, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.4820 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun 20 adetten fazla kendi araçları bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “6. Kullanımdaki araç sayınız” sorusunun “bağlı araç sayınız” seçeneğine verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.54, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.5020 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun 20 adetten fazla bağlı araçları bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “6. Kullanımdaki araç sayınız sorusunun “kendi araç sayınız” ve “bağlı araç sayınız” şıklarına verdikleri cevapların toplamından elde edilen “toplam araç sayıları” bilgisine ait frekans dağılımının Ortalaması 1.56, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.5000 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun 20 adetten fazla toplam araçları bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası)”, “İç Anadolu Bölgesi”, “Marmara Bölgesi (Trakya Yakası)”, “Karadeniz Bölgesi”, “Ege Bölgesi”, “Doğu Anadolu Bölgesi”, “Akdeniz Bölgesi” ve “Güneydoğu Anadolu Bölgesi” seçeneklerini işaretlemelerine ait frekans dağılımı bilgileri aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.7. Coğrafi Faaliyet Bölgeleri Grafiği

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Marmara Bölgesi (Anadolu

Yakası)” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.64, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4820 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası)”nda faaliyette bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “İç Anadolu Bölgesi” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.50, Medyanı 0, Modu 5.0 (çift mod), Standart Sapması 0.5030 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin yarısı “İç Anadolu Bölgesi”nde faaliyette bulunmakta iken diğer yarısı bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Marmara Bölgesi (Trakya Yakası)” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.80, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.3990 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Marmara Bölgesi (Trakya Yakası)”nda faaliyette bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Karadeniz Bölgesi” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.35, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4790 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Karadeniz Bölgesi”nde faaliyette bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Ege Bölgesi” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.51, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5030 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Ege Bölgesi”nde faaliyette bulunmaktadır.

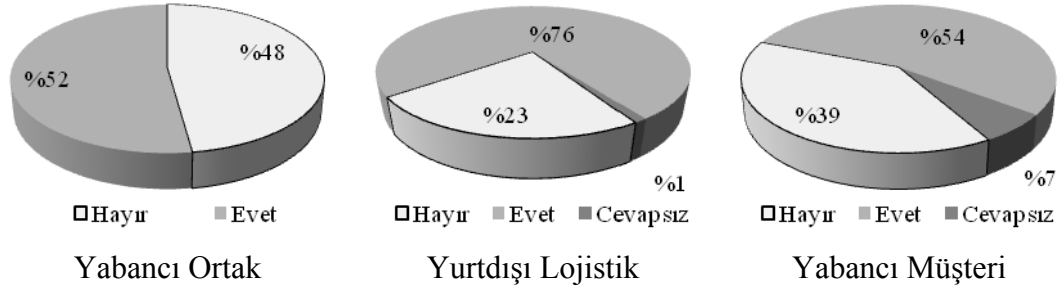
Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Doğu Anadolu Bölgesi” seçeneğini

işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.37, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4850 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Doğu Anadolu Bölgesi”nde faaliyette bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Akdeniz Bölgesi” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.47, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.5020 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Akdeniz Bölgesi”nde faaliyette bulunmamaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz” sorusunun “Güneydoğu Anadolu Bölgesi” seçeneğini işaretlemelerine ait frekans dağılımının Ortalaması 0.40, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4930 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu “Güneydoğu Anadolu Bölgesi”nde faaliyette bulunmamaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “8. Yabancı şirket ortağınız var mı?”, “9. Uluslararası lojistik faaliyetleriniz var mı?” ve “10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmaların çoğu uluslararası firmalar mıdır?” sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.8. Kurumsal Özellikler Grafiği

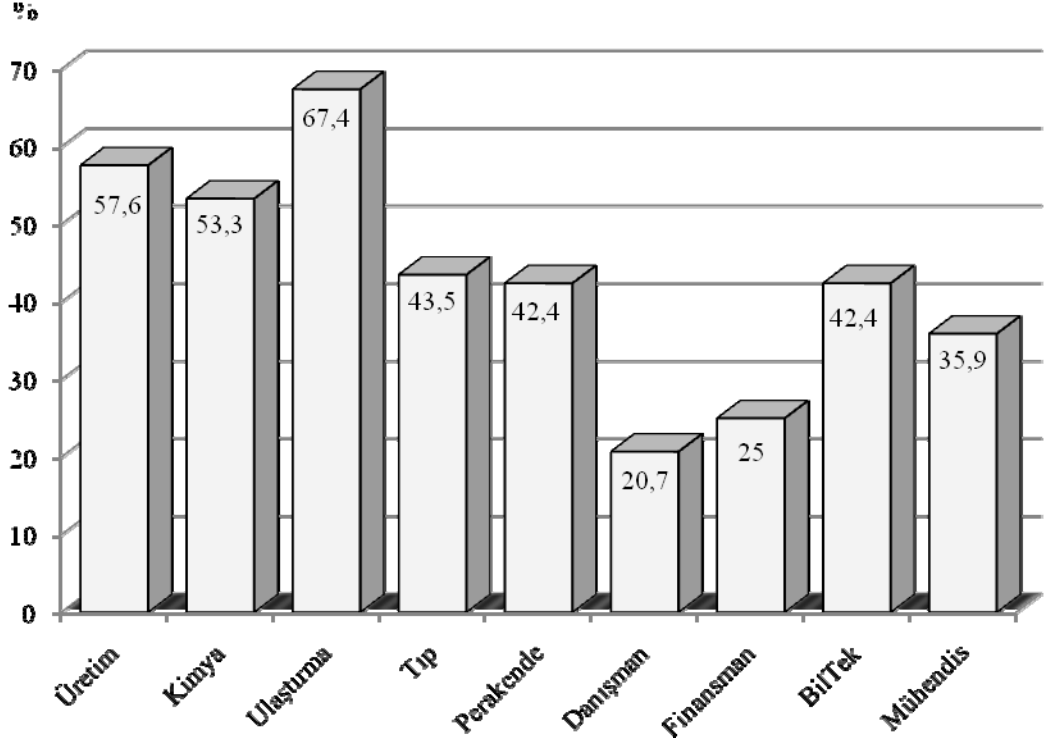
Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “8. Yabancı şirket ortağınız var mı?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.52, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5020 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun yabancı şirket ortağı bulunmaktadır.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “9. Uluslararası lojistik faaliyetleriniz var mı?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.77, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4240 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun uluslararası lojistik faaliyetleri bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmaların çoğu uluslararası firmalar mıdır” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 0.58, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4960 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğunun lojistik hizmetlerini gördükleri firmalar uluslararası firmalardır.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Üretim sektörü”, “Kimya-İlaç sektörü”, “Ulaştırma-Lojistik sektörü”, “Tıp-sağlık sektörü”, “Perakendecilik sektörü”, “Danışmanlık hizmetleri sektörü”, Bankacılık-finance-sigorta sektörü”, “Elektronik-Bilişim teknolojileri-haberleşme sektörü” ve “İnşaat-mühendislik-

madencilik sektörü” seçeneklerini işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.9. Hizmet Verilen Sektörler Grafiği

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Üretim sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.58, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4970 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu üretim sektörüne hizmet vermektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Kimya-İlaç sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.53, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5020 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Kimya-İlaç sektörüne hizmet vermektedir. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların hizmet ettikleri sektörler içinde kimya ve ilaç sektörünün de önemli bir yer tutmasına neden olarak, bu sektör

ürünlerinin yükte hafif pahada ağır ürünler olması (nakliye ve depolamada az yer kaplamaları) ve mali kayıtlarında sorun olmaması (kayıt içi ekonomi) düşünülebilir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Ulaştırma-Lojistik sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.67, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4710 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Ulaştırma-Lojistik sektörüne hizmet vermektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Tıp-Sağlık sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.43, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4980 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Tıp-Sağlık sektörüne hizmet vermemektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Perakendecilik sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.42, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4970 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Perakendecilik sektörüne hizmet vermemektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Danışmanlık Hizmetleri sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.21, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4070 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Danışmanlık Hizmetleri sektörüne hizmet vermemektedir.

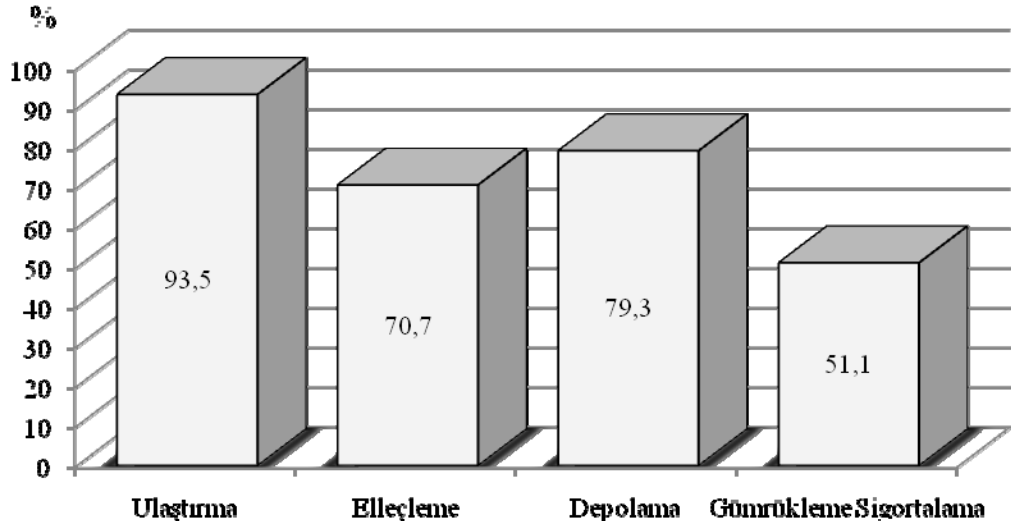
Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Bankacılık-Finansman-Sigorta sektörü”

seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.25, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4350 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Bankacılık-Finansman-Sigorta sektörüne hizmet vermemektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Elektronik-Bilişim Teknolojileri-Haberleşme sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.42, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4970 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu Elektronik-Bilişim Teknolojileri-Haberleşme sektörüne hizmet vermemektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “İnşaat-Mühendislik-Madencilik sektörü” seçeneğini de işaretlemek sureti ile cevap verenlerin frekans dağılımının Ortalaması 0.36, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4820 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu İnşaat-Mühendislik-Madencilik sektörüne hizmet vermemektedir.

Anketteki (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun ankete katılanların sağlanan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat”, “Elleçleme”, “Depolama” ve “Gümrükleme/sigortalama” seçeneklerini işaretlemelerine dair frekans dağılımı aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.10. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Verilen Lojistik Hizmetler Grafiği

Anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun katılımcıların sağlanan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.93, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.2480 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmeti vermektedir.

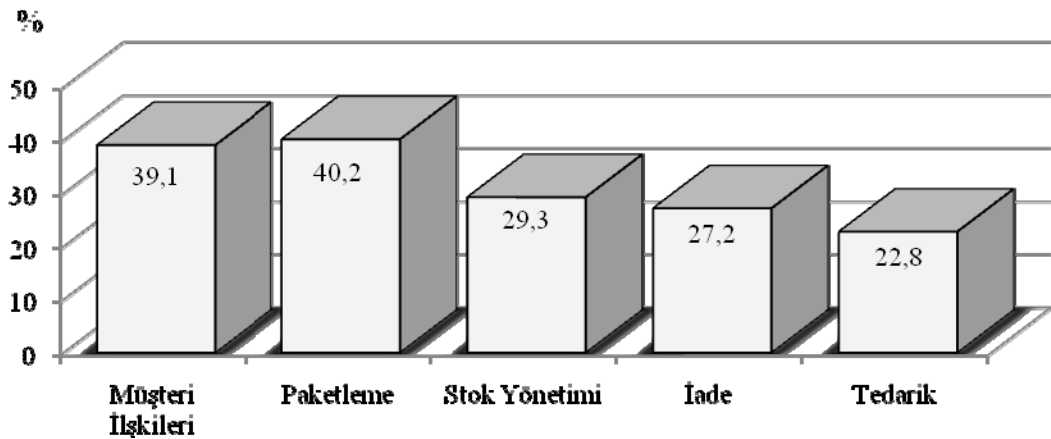
Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, katılımcının sağlanan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Elleçleme” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.71, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4580 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak elleçleme hizmeti vermektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun katılımcının sağlanan temel lojistik hizmetler kısmındaki

“Depolama” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.79, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4070 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak depolama hizmeti vermektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, katılımcının sağlanan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Gümrükleme/Sigortalama” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.51, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.5030 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak gümrükleme/sigortalama hizmeti vermektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, katılımcının sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi”, “Paketleme”, “Envanter/stok yönetimi”, “Geri dönüşüm/iade/imha” ve “Satınalma/tedarik” seçeneklerini işaretlemelerine dair frekans dağılımı aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.11. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Verilen Değer Katıcı Hizmetler Grafiği

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.39, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4910 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi hizmeti vermemektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Paketleme” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.40, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4930 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak paketleme hizmeti vermemektedir.

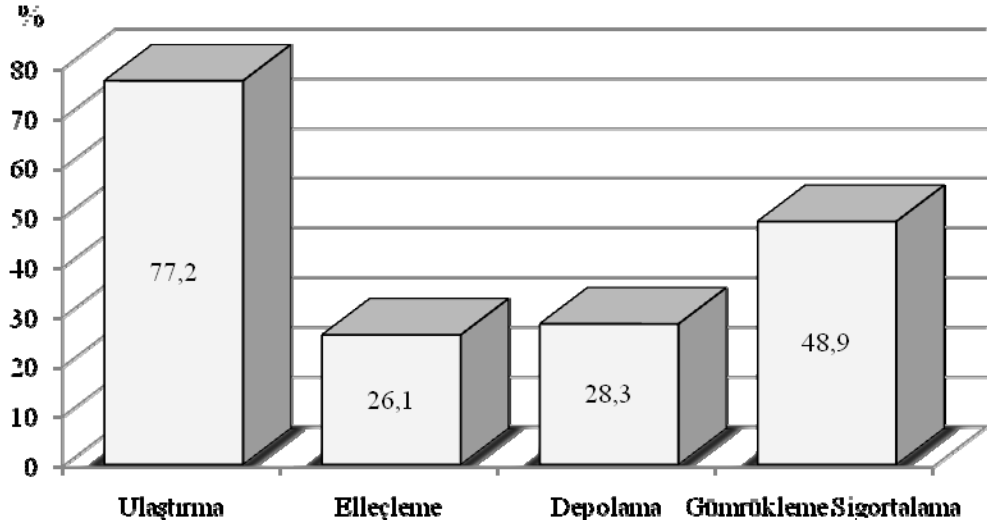
Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Envanter/stok yönetimi” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.29, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4580 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak envanter/stok yönetimi hizmeti vermemektedir.

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Geri Dönüşüm/İade/İmha” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.27, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4470 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin

çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak geri dönüşüm/iade/imha hizmeti vermemektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz?” sorusunun, sağlanan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Satınalma/Tedarik” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.23, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4220 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak satınalma/tedarik hizmeti vermemektedir.

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat”, “Elleçleme”, “Depolama” ve “Gümrükleme/sigortalama” seçeneklerini işaretlemelerine dair frekans dağılımı aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.12. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Lojistik Hizmetler Grafiği

Ankete katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?”

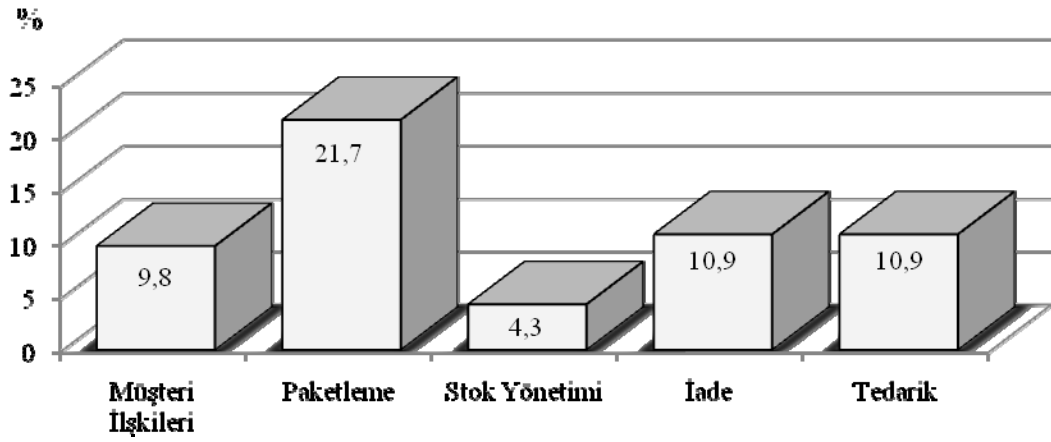
sorusunun, kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.77, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4220 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmeti kullanmaktadır (dış kaynaklamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Elleçleme” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.26, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4420 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak elleçleme hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Depolama” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.28, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4530 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak depolama hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Gümrükleme/sigortalama” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.49, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.5030 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak Gümrükleme/sigortalama hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi”, “Paketleme”, “Envanter/stok yönetimi”, “Geri dönüşüm/iade/imha” ve “Satınalma/tedarik” seçeneklerini işaretlemelerine dair frekans dağılımı aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.13. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Değer Katıcı Hizmetler Grafiği

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.10, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.2990 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Paketleme” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.22, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4150 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda

cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak paketleme hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

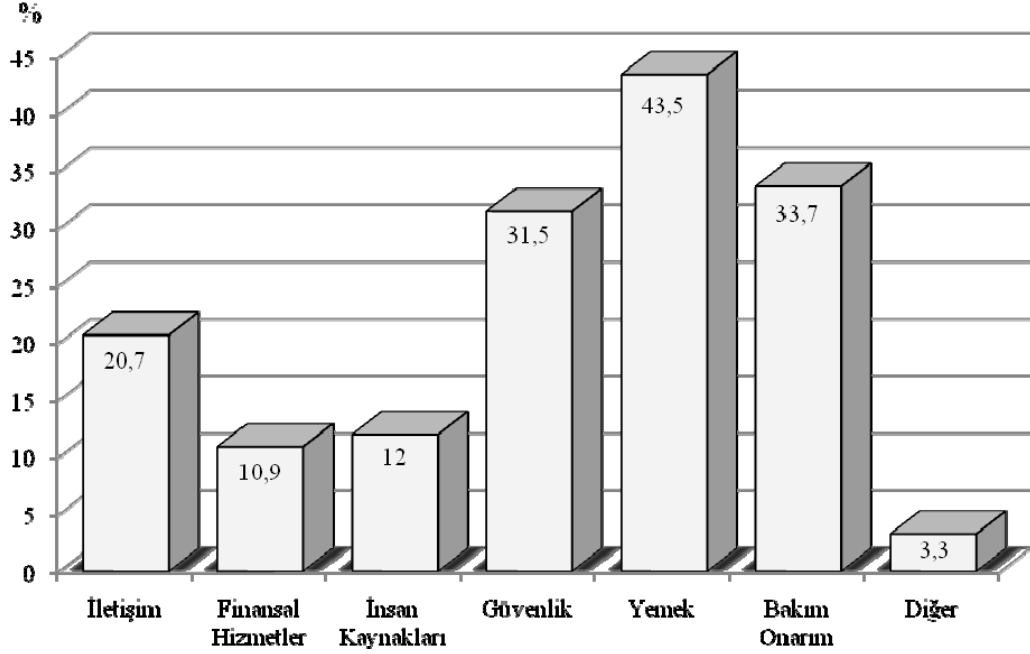
Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Envanter/Stok Yönetimi” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.04, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.2050 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak envanter/stok yönetimi hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Geri Dönüşüm/İade/İmha” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.11, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.3130 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak geri dönüşüm/iade/imha hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan değer katıcı lojistik hizmetler kısmındaki “Satınalma/Tedarik” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.11, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.3130 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak satınalma/tedarik hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Haberleşme/iletişim”, “Finansal hizmet”, “İnsan Kaynakları”, “Güvenlik”,

“Yemek/kantin”, “Bakım/onarım” ve “Diğer” seçeneklerini işaretlemelerine dair frekans dağılımı aşağıdaki şekilde verilmektedir.



Şekil 4.14. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Tarafından Kullanılan Yardımcı Değer Katıcı Hizmetler Grafiği

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Haberleşme/iletişim” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.21, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4070 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak haberleşme/iletişim hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Finansal Hizmet” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.11, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.3130 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda

araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak finansal hizmet kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “İnsan Kaynakları” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.12, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.3260 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak insan kaynakları hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Güvenlik” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.32, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4670 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak güvenlik hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

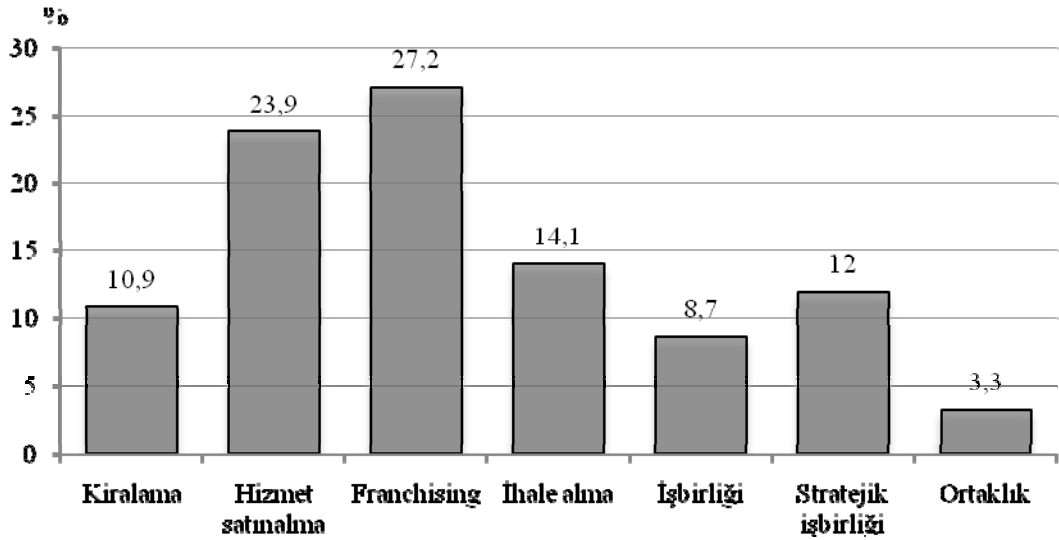
Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Yemek/Kantin” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.43, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.4980 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak yemek/kantin hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Bakım/Onarım” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.34, Medyanı 0,

Modu 0, Standart Sapması 0.4750 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak bakım/onarım hizmeti kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun, kullanılan diğer (yardımcı) değer katıcı genel hizmetler kısmındaki “Diğer” seçeneğini işaretlemelerine dair frekans dağılımının Ortalaması 0.03, Medyanı 0, Modu 0, Standart Sapması 0.1790 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak başka diğer hizmetleri kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır).

Araştırmaya katılanların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler aşağıdaki grafikte verilmektedir.

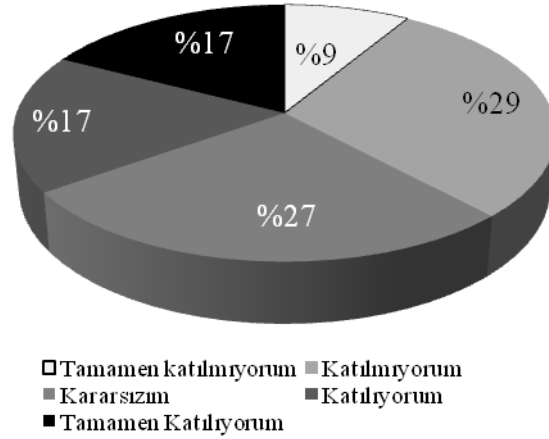


Şekil 4.15. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Dış Kaynaklama Düzeyleri

Ankete katılanların (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının

Ortalaması 3.35, Medyanı 3, Modu 3, Standart Sapması 1.6340 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak yüksek düzeyli hizmet vermemektedir ya da düşük hizmet düzeyi algısı geliştirmişlerdir.

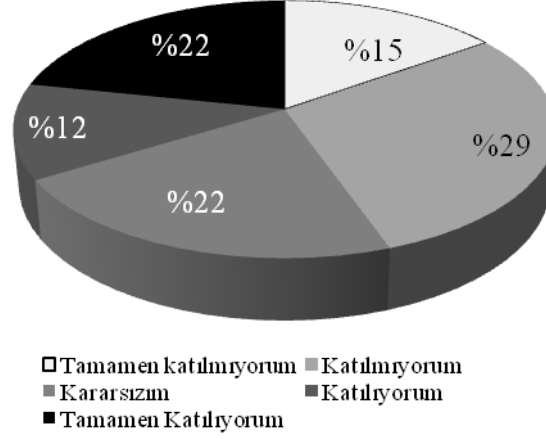
Ankete katılanların lojistik temel bilgileri (ilkeleri)'ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılması yararlıdır”, “2. Dış kaynak kullanımı rekabetselliği artırır”, “3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmalıdır”, “4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır”, 5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir”, “6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir” ve “7. Lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır” ifadelerine katılmaları derecesine dair frekans dağılımları aşağıda grafikler halinde verilmektedir.



Şekil 4.16. Dışkaynak Kullanımının Yararlı Bulunması

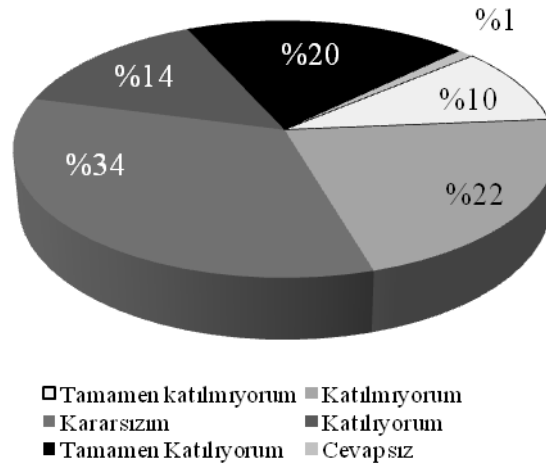
Araştırmaya katılanların anketin lojistik temel bilgileri (ilkeleri)'ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılması yararlıdır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.05, Medyanı 3, Modu 2,

Standart Sapması 1.2350 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğu ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılmasını yararlı bulmamaktadır.



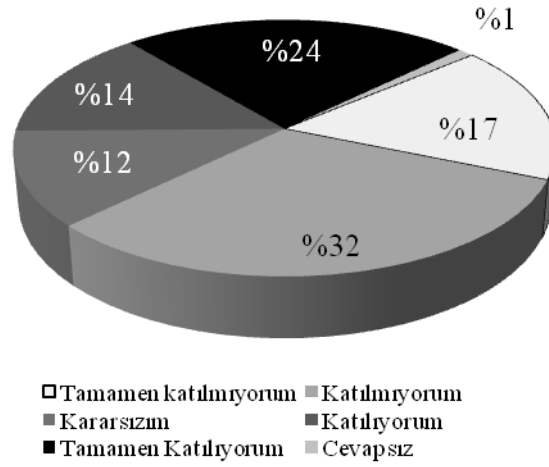
Şekil 4.17. Dışkaynak Kullanımının Rekabetselliği Arttırıcı Bulunması

Ankete katılanların lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “2. Dış kaynak kullanımı rekabetselliği arttırır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 2.96, Medyanı 3, Modu 2, Standart Sapması 1.3820 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğu dış kaynak kullanımının rekabetselliği arttırmayacağını düşünmektedir.



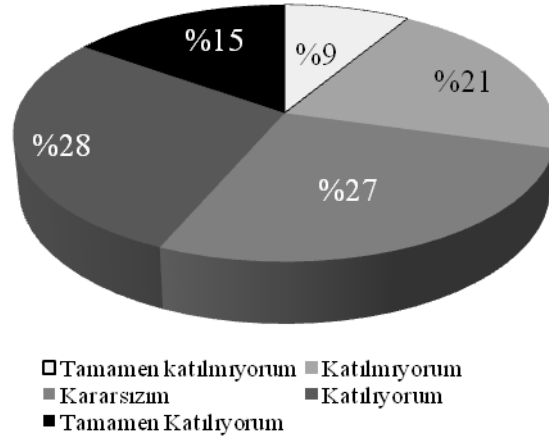
Şekil 4.18. Tekli Dışkaynak Kullanılmasının Gerekli Bulunması

Araştırmaya katılanların anketin lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmalıdır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.12, Medyanı 3, Modu 3, Standart Sapması 1.2460 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğu ana faaliyetlerin tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmasını yararlı bulmaktadır.



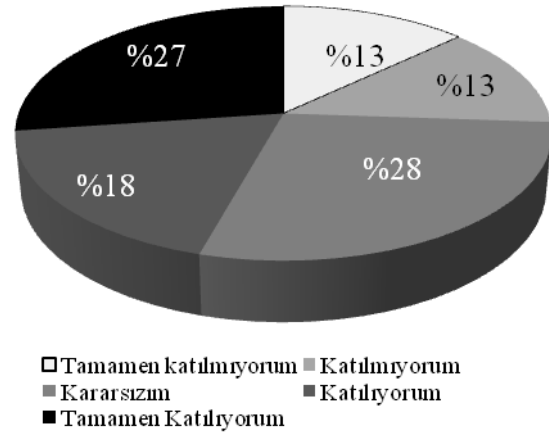
Şekil 4.19. İşlerin Kontrolünün Lojistik Hizmet Sağlayıcıya Bırakılmasının Gerekli Bulunması

Ankete katılanların lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 2.96, Medyanı 3, Modu 2, Standart Sapması 1.4680 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılması ya da bırakılmaması konusunda netlik yoktur.



Şekil 4.20. Dış Kaynak Kullanımının bir Üst Düzey Yönetimi İşlevi Olduğu

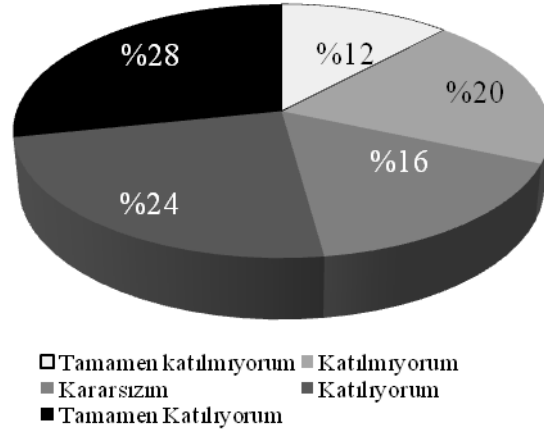
Araştırmaya katılanların anketin lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.21, Medyanı 3, Modu 4, Standart Sapması 1.1910 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir.



Şekil 4.21. Dış Kaynak Kullanımında Lojistik Süreçlerin Bilinmesinin Gerekli Bulunduğu

Ankete katılanların lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Etkin Dış Kaynak Kullanımında Lojistik Süreçlerin İyi Bilinmesi Gereklidir” ifadesine katılmaları

derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.34, Medyanı 3, Modu 3, Standart Sapması 1.3530 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin iyi bilinmesi gereklidir.

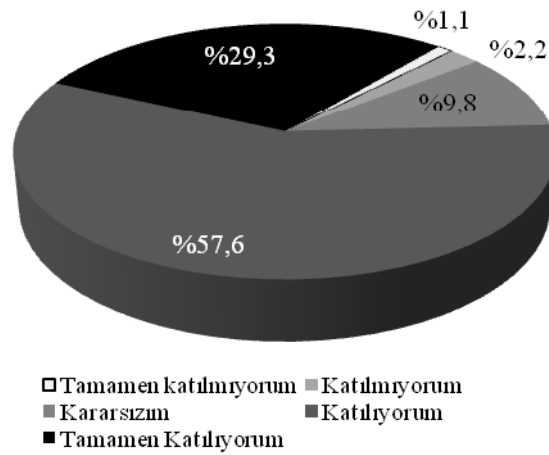


Şekil 4.22. Lojistik Hizmet Sağlayıcının Yönlendirilmesinin ve Görüşlerinden Yararlanılmasının Gerekli Bulunduğu

Araştırmaya katılanların anketin lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Lojistikte Etkin Dış Kaynak Kullanımında Hizmeti Alan Firma Hizmeti Sağlayan Firmayı Yönlendirmeli ve Onun Önerilerinden Yararlanmalıdır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.37, Medyanı 4, Modu 5, Standart Sapması 1.388 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır.

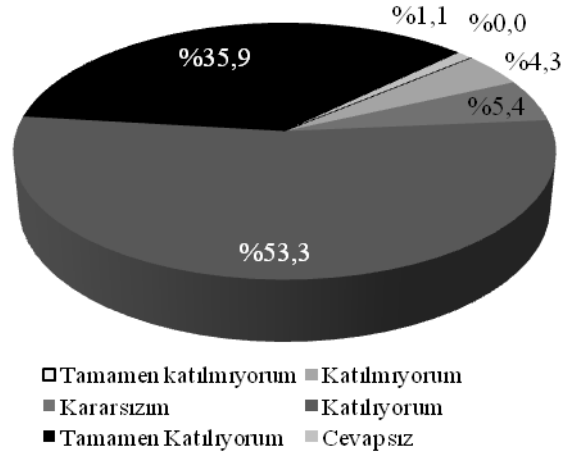
Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “8. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcılarınız ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız”, “9. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız”, “10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar sizinle kesintisiz çalışırlar”, “11. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz büyük firmaların ortağsınız veya stratejik iş ortağsınız”, “12. Taşımacılık, depolama faaliyetleriniz ile parasal faaliyetleriniz arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sisteminiz vardır”, “13. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde

mutabıksınız”, “14. Depolama yönetiminizde günlük planlamalar yapabiliyorsunuz”, “15. Elleçleme faaliyetlerinizde ambalaj kararları alabiliyorsunuz”, “16. Müşteriniz sizin belirlediğiniz teslimat şekilleriniz arasından seçim yapar” ve “17. Zamanında teslim konusunda başarılıyız” ifadelerine katılmaları derecesine dair frekans dağılımı aşağıda grafik halinde verilmektedir.



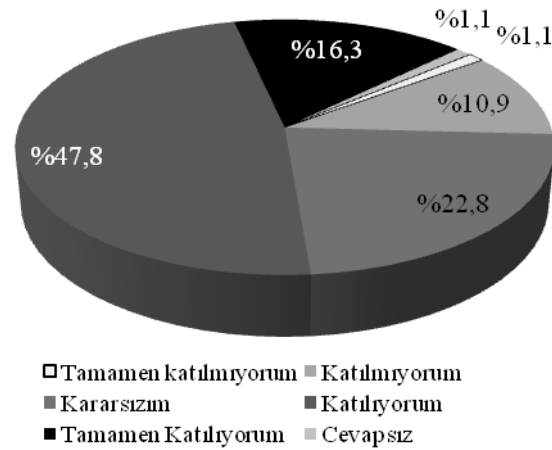
Şekil 4.23. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Kullandıkları Dış Kaynaklar ile Sözleşmeli Çalışmaları

Ankete katılanların lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Kendi Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcılarınız ile Genellikle Sözleşme Bazlı Çalışırsınız” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 4.12, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.7540 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler kendi dış kaynak hizmet sağlayıcıları ile genellikle sözleşme bazlı çalışırlar.



Şekil 4.24. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile Sözleşmeli Çalışmaları

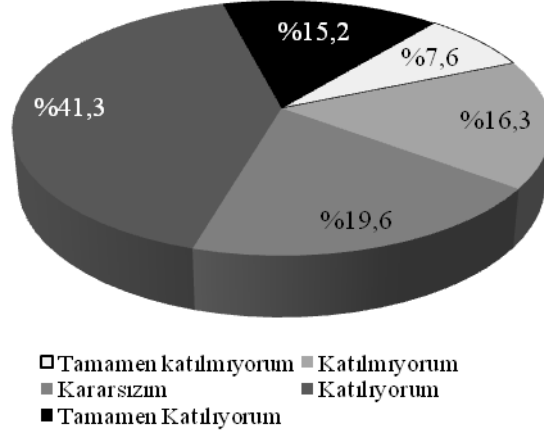
Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile Sözleşme Bazlı Çalışmalar” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 4.22, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.7420 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler kendi dış kaynak hizmet sağlayıcıları ile genellikle sözleşme bazlı çalışırlar.



Şekil 4.25. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile Kesintisiz Çalışmaları

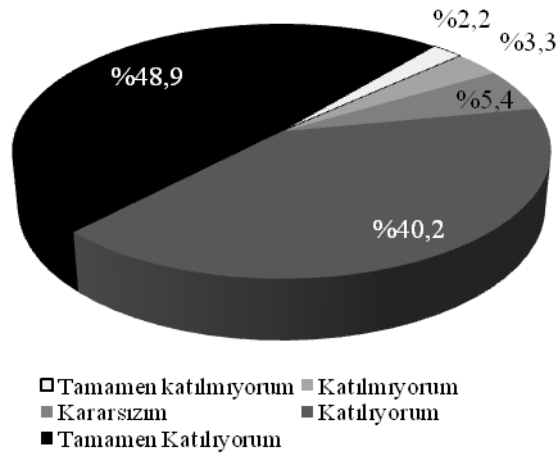
Ankete katılanların lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar sizinle kesintisiz çalışırlar” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.68, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.9170 olarak

hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler kendi dış kaynak hizmet sağlayıcıları ile genellikle kesintisiz çalışırlar.



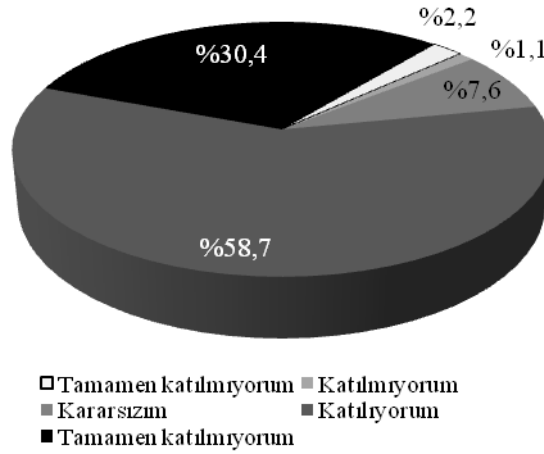
Şekil 4.26. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterilerinin Ortağı Olmaları

Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Lojistik Hizmetlerini Gördüğünüz Büyük Firmaların Ortağısınız veya Stratejik İş Ortağısınız” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.4, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 1.1580 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler lojistik hizmetlerini gördükleri büyük firmaların ortağı veya stratejik iş ortağıdır.



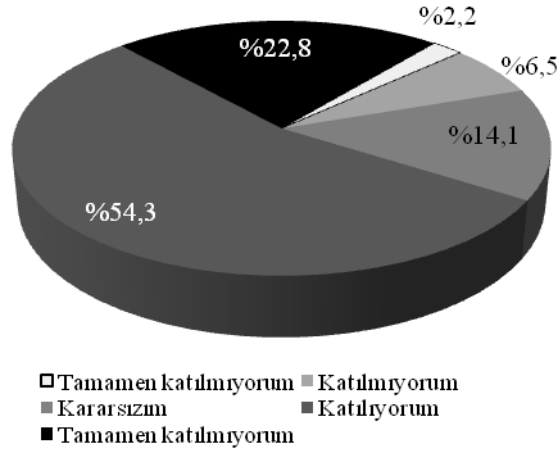
Şekil 4.27. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Bütünleşik Raporlama Sistemlerinin Olması

Ankete katılanların lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Taşımacılık, Depolama Faaliyetleriniz ile Parasal Faaliyetleriniz Arasında Bilgisayarla Bütünleştirilmiş Bir Raporlama-Haberleşme-İletişim Sisteminiz Vardır” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 4.3, Medyanı 4, Modu 5, Standart Sapması 0.8860 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin taşımacılık, depolama faaliyetleri ile parasal faaliyetleri arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sistemleri bulunmaktadır.



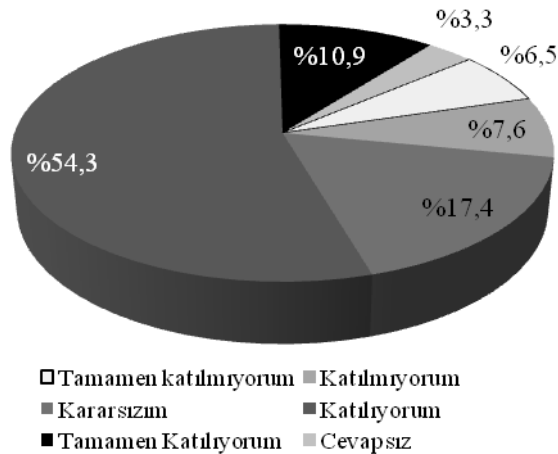
Şekil 4.28. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşterileri ile İşlerin Görülüş Şekli Üzerinde Mutabık Oluşları

Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Lojistik Hizmetlerini Gördüğünüz Firmalar ile İşlerin Yapılış Şekli Üzerinde Mutabıksınız” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 4.14, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.7790 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler lojistik hizmetlerini gördükleri firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde mutabıktırlar.



Şekil 4.29. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Depolama Yönetimlerini Planlayabilmeleri

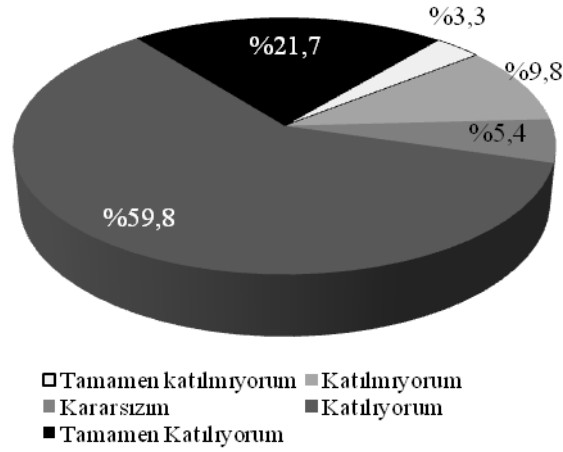
Ankete katılanların lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Depolama Yönetiminizde Günlük Planlamalar Yapabiliyorsunuz” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.9, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.9270 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler depolama yönetiminde günlük planlamalar yapabilmektedir.



Şekil 4.30. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Elleçleme Faaliyetlerinde Ambalaj Kararları Alabilmeleri

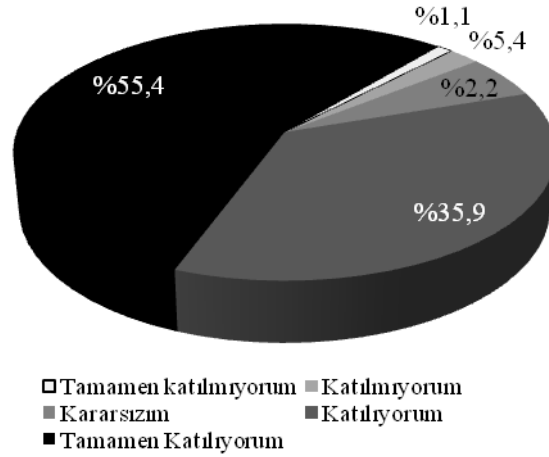
Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Elleçleme

Faaliyetlerinizde Ambalaj Kararları Alabiliyorsunuz” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.57, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 1.0210 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketler elleçleme faaliyetlerinde ambalaj kararları alabilmektedir.



Şekil 4.31. Müşterilerinin Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Belirlediği Teslimat Şekilleri Arasından Seçim Yapmaları

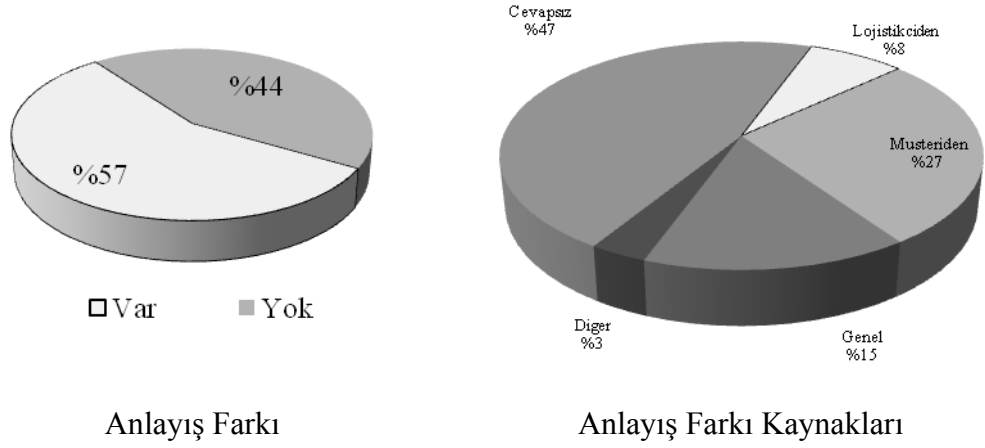
Ankete katılanların lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Müşteriniz Sizin Belirlediğiniz Teslimat Şekilleriniz Arasından Seçim Yapar” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 3.87, Medyanı 4, Modu 4, Standart Sapması 0.9750 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğuna göre lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin müşterileri onların belirlediği teslimat şekilleri arasından seçim yapmaktadır.



Şekil 4.32. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Zamanında Teslimat Yapmaları

Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “Zamanında teslim konusunda başarılıyız” ifadesine katılmaları derecesine dair frekans dağılımının Ortalaması 4.42, Medyanı 5, Modu 5, Standart Sapması 0.7880 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğu lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin zamanında teslim konusunda başarılı olduklarını düşünmektedir.

Araştırmaya katılanların anketin lojistik sektörü hizmet sağlayıcılar sektöründe yer alan şirketlerin lojistik hizmet verdikleri şirketler ile aralarında lojistik süreçler ve işlerin yapılışı üzerine anlayış farklarını belirlemeye yönelik (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?” ve “19. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var ise bu anlayış farkının kaynakları sizce aşağıdakilerden hangisidir?” sorularına verdikleri cevapların frekans dağılımına ait bilgiler grafik halinde aşağıda verilmektedir.

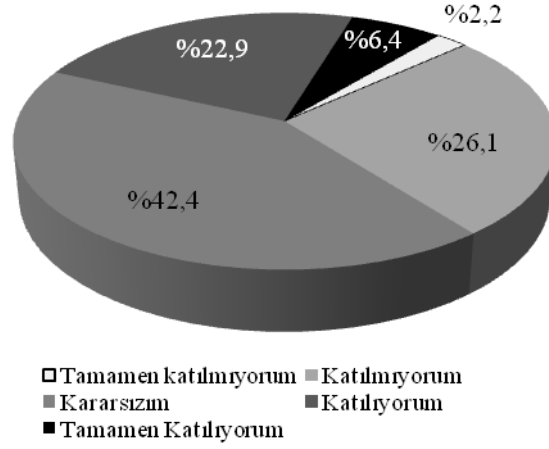


Şekil 4.33. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Müşteriler ile Aralarında Anlayış Farkları ve Anlayış Farklarının Kaynakları

Ankete katılanların “Hizmet Sağladığınız Şirketler ile Lojistik Hizmetlerin Yapılış Şekli Üzerinde Anlayış Farkınız Var Mıdır?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 1.43, Medyanı 1, Modu 1, Standart Sapması 0.4980 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğu lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin hizmet sağladıkları şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkları bulunduğunu düşünmektedir.

Araştırmaya katılanların anketin “Hizmet Sağladığınız Şirketler İle Lojistik Hizmetlerin Yapılış Şekli Üzerinde Anlayış Farkınız Var ise Bu Anlayış Farkının Kaynakları Sizce Aşağıdakilerden Hangisidir?” sorusuna verdikleri cevapların frekans dağılımının Ortalaması 2.27, Medyanı 2, Modu 2, Standart Sapması 0.7850 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların ve lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin hizmet sağladıkları şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkları bulunduğunu düşünenlerin çoğu bu anlayış farkının nereden kaynaklandığına dair bir cevap vermemişlerdir.

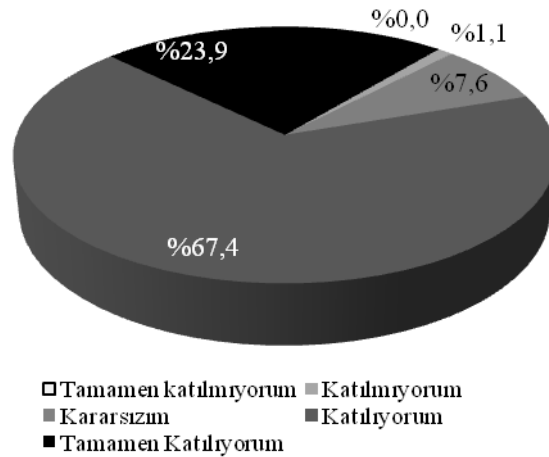
Ankete katılanların (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C1 1. Sorudan C1 7. Soruya kadar) soruların ortalamaları üzerinden düzenlenen puanların frekans dağılımı grafik halinde aşağıda verilmektedir.



Şekil 4.34. Lojistik Faaliyetlere (Temel Bilgilere) Ait Sorulara (1. Soru-7. Soru) Verilen Cevapların Ortalamaları

Ankete katılanların lojistik temel bilgilerine ait sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının frekans dağılımının Ortalaması %50.5 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğunun temel lojistik bilgisi sorularına genelde olumlu cevaplar verdikleri sonucu çıkarılabilir.

Ankete katılanların (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan lojistik uygulama bilgilerine ait (C2 8. Sorudan C2 17. Soruya kadar) soruların ortalamaları üzerinden düzenlenen puanların frekans dağılımı tablo halinde aşağıda verilmektedir.



Şekil 4.35. Lojistik Faaliyetlere (Uygulama Bilgilerine) Ait Sorulara (8. Soru-17. Soru) Verilen Cevapların Ortalamaları

Araştırmaya katılanların anketin lojistik uygulama bilgilerine ait sorulara verdikleri cevapların ortalamalarının frekans dağılımının Ortalaması 0.962 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda cevaplayıcıların çoğunun lojistik uygulama bilgilerine ait sorulara genelde olumlu cevaplar verdikleri sonucu çıkarılabilir.

Anketteki lojistik temel bilgileri ile lojistik uygulama bilgilerine ait verilen cevapların cevap seçenekleri arasındaki dağılımı Şekil 4.36’da şematik olarak gösterilmektedir.



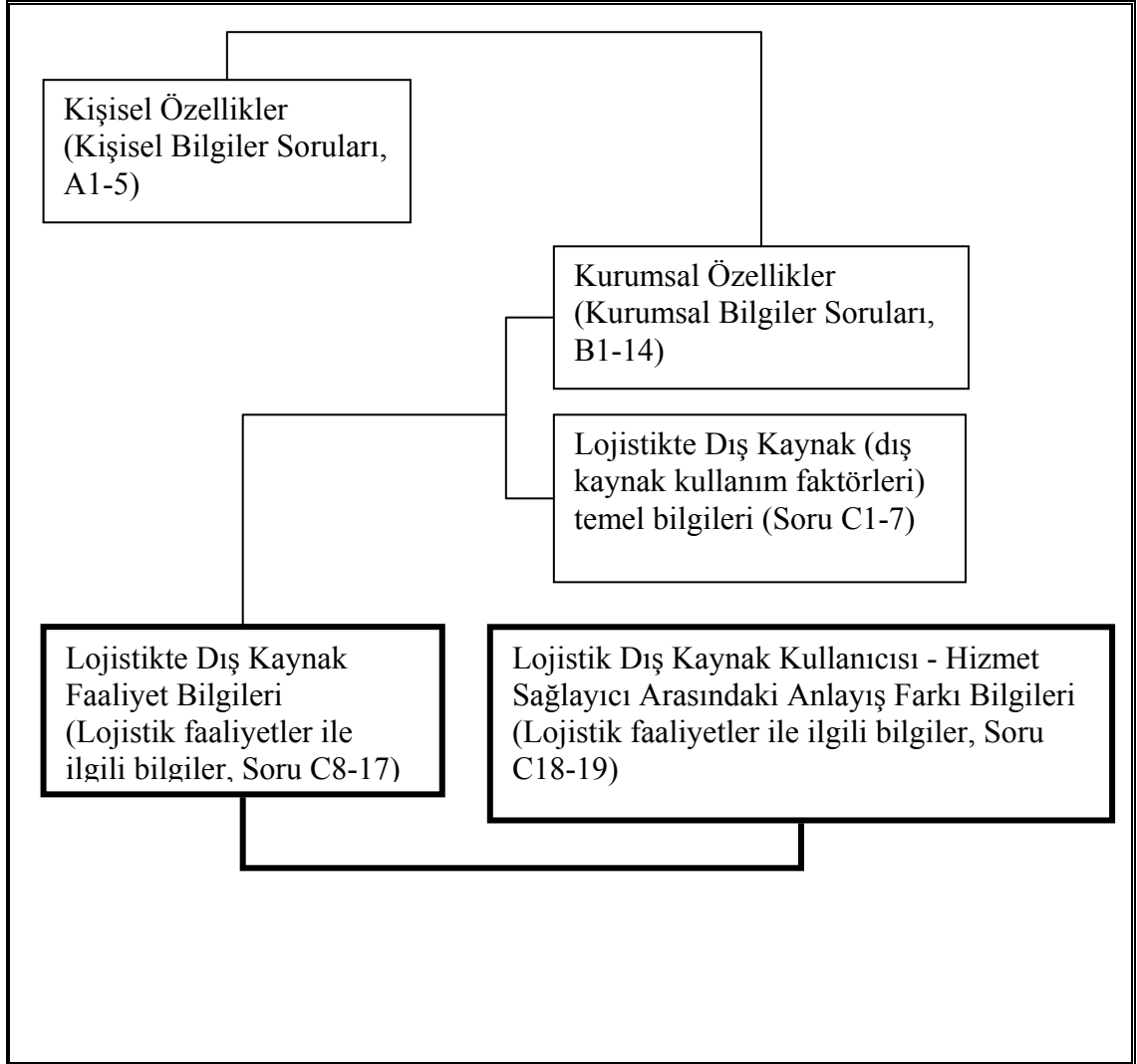
Şekil 4.36. Lojistik Temel Bilgileri ile Lojistik Uygulama Bilgilerine Ait Cevapların Dağılımı

İleri düzey testlerin yapılmasında parametrik test kullanabilmek için test parametrelerinin normal dağılıp dağılmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bunun için yapılan Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna göre araştırmaya katılanların Anketteki “Ana Faaliyetler Tek Bir Dış Kaynak Hizmet Sağlayıcı Kullanmalıdır” ifadesine katılmaları derecesine dair dağılımın, Lojistik Temel Bilgilerine Ait

Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Dağılımının ve Lojistik Uygulama Bilgilerine Ait Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Dağılımının normal dağılım olduğu belirlenmiştir. Buna göre bu test parametrelerinin kendi aralarında yapılacak farklılık testlerinde parametrik testlerin kullanılabileceği de belirlenmiştir. Diğer sorulara verilen cevapların dağılımlarının normal dağılım olmadığı belirlenmiştir. Buna göre diğer test parametrelerinin dahil olduğu farklılık testlerinde parametrik olmayan test yöntemlerinin kullanılabileceği belirlenmiştir.

4.3. Model

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket ile araştırmanın amacına yönelik yöntemi gösteren bir model geliştirilmiştir. Geliştirilen bu model Şekil 4.37’de verilmektedir. Bu model yol gösterici özellikte olup 38 adet olan anket sorularının cevap seçeneklerinden türetilmiş 82 test parametresi 82×82 (6724) matris üzerinde gerekli farklılık testleri yapılarak ilenmiştir. Diğer bir deyiş ile yürütülen 6724 hücreli (82’si her test parametresinin kendisi ile çaprazlanmasından dolayı boş hücre olmak üzere) matristeki 6642 adet farklılık testi sonuçları bu model yardımı ile değerlendirilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4.37. Araştırma Amacının Düzenlenen Anket Üzerinden Gerçekleştirilmesi İçin Geliştirilen Model

Modelde her sorusu önemli olan anketin araştırmanın amacına uygun değerlendirilmesi hedeflenmektedir. Ancak modeldeki “en yüksek işbirliği algısı” sorusu (B14) ile “lojistik piyasada lojistik hizmet sağlayıcılar ile bunların hizmetlerinden yararlanan şirketlerin arasındaki anlayış farkı algısını araştıran C18 sorusu modelin önemli değerlendirme noktalarını oluşturmaktadır. Buna göre aşağıdaki kısımda verilen farklılık testleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

4.4. Bulgular

Test parametreleri için matris halinde yapılan farklılaşma testleri araştırma modeli ışığı altında ve onun yol göstericiliğinde araştırma amacına uygun olarak değerlendirilerek elde edilen sonuçlar aşağıda verilmektedir.

4.4.1. Kişisel Bilgiler ile Kurumsal Özellikler Arasındaki Farklılıklar

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda anketteki “2. Şirketteki pozisyonunuz” sorusuna cevaplayıcılar tarafından verilen cevaplar ile “14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir” sorusuna verilen cevaplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Araştırmada “2. Şirketteki pozisyonunuz” sorusuna verilen cevaplar ile “14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir” sorusuna verilen cevaplar arasındaki farklılığı belirlemek üzere yapılan Kruskal Wallis Testi sonuçları çalışmanın EKLER bölümünde Tablo Ek.2. Şirketteki Pozisyonun Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması’nda verilmektedir. Bu sonuca göre müdürler genellikle kiralama, hizmet satınalma, franchising, ihale alma gibi düşük düzey gruplarındaki algı yığılması ile aynı fikirde değildirler. Diğer bir ifade ile müdürler gibi üst yöneticilerin diğerlerine göre daha yüksek işbirliği algıları bulunmaktadır.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda ankette yer alan “3. İş Yaşamındaki Kıdeminiz”, “4. Lojistik Sektöründeki Kıdeminiz” ve “5. Şu Anda Çalıştığınız Lojistik Şirketindeki Kıdeminiz” sorularına cevaplayıcılar tarafından verilen cevapların anketin (B) Kurumsal Bilgiler Bölümünde yer alan “14. Bir Hizmet Sağlayıcı Dış Kaynak Firması Olarak Hizmetlerinizi Verdiğiniz En Yüksek Düzey Aşağıdakilerden Hangisidir?” sorusuna verilen cevaplara göre ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde Tablo Ek.3. Kıdem Özelliklerinin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması’nda topluca verilmektedir.

En yüksek işbirliği düzeyi algılaması ile iş kıdemi ve şirket kıdemi bilgileri arasında farklılaşma bulunmakta iken, halen çalışmakta oldukları şirketteki kıdemleri ile en yüksek işbirliği düzeyi algılamaları arasında farklılaşma bulunmamıştır. Bu durumdan düşük işbirliği düzeyi algılamalarının, halen çalıştığı şirkette 5 yıldan daha az kıdemi olması durumu ile örtüştüğü sonucu çıkarılabilir.

4.4.2. Lojistik Bilgilerin Kişisel Bilgilere Göre Farklılaşması

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların anketteki (A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “1. Yaşınız” sorusuna verdikleri cevapların anketin lojistik temel bilgileri (ilkeleri)’ne ait (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir” ifadesine katılmaları dereceleri arasında istatistiksel açıdan anlamlı farklılaşma bulunmuştur. Bu farklılaşma testine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde Tablo Ek.4. Yaşın Lojistik Süreç Bilgisinin Gerekli Görülmesine göre Farklılaşması’nda verilmektedir. Buna göre cevaplayıcının yaşı ile “C1 6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir” sorusuna verilen yanıtlar farklılaşmaktadır. Bu da lojistik hizmet sağlayan şirketlerde lojistik yönetiminde süreç yönetimine yaşı küçük olanların (gençlerin) daha yatkın olduğunu göstermektedir.

4.4.3. Kurumsal Özellikler Arasındaki Farklılar

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların anketteki (B) Kurumsal Bilgiler Bölümü’nde yer alan “3. Şirketinizin Faaliyet Modu (Alanı)” sorusunun çeşitli faaliyet modu seçeneklerini işaretlemeleri incelenmiştir. Bu incelemeye göre, bir faaliyet modu seçeneğini işaretleyenlerin teker teker (ayrı ayrı olmak üzere) diğer faaliyet modu seçeneklerini işaretlemelerinden istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştıkları bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümündeki tablolarda; Tablo Ek.5. Karayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması, Tablo Ek.6. Denizyolu Faaliyet

Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması, Tablo Ek.7. Demiryolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması, Tablo Ek.8. Havayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması ve Tablo Ek.9. Faaliyet Alanlarının Farklılaşmalarının Karşılaştırmalı Matrisi'nde topluca verilmektedir. Buna göre faaliyet modunda cevaplayıcılardan karayolunu seçenler genellikle demiryolu ve havayolu ile çalışma konusunda farklılaşmaz iken, denizyolunda çalışanlar kendi aralarında demiryolunda ya da havayolunda çalışmaları konusunda farklılaşmaktadırlar.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların anketteki (B) Kurumsal Bilgiler Bölümünde Yer Alan “7. Coğrafi Olarak Faaliyet Bölgeniz” sorusunun çeşitli coğrafi bölgeler seçeneklerini işaretlemeleri incelenmiştir. Bu incelemeye göre, bir coğrafi bölge seçeneğini işaretleyenlerin teker teker (ayrı ayrı olmak üzere) diğer coğrafi bölge seçeneklerini işaretlemelerden istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştıkları bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümündeki tablolarda; Tablo Ek.10. Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.11. İç Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.12. Marmara Bölgesi (Trakya Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.13. Karadeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.14. Ege Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.15. Doğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.16. Akdeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması, Tablo Ek.17. Güneydoğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması ve Tablo Ek.18. Coğrafi Faaliyet Bölgeleri Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi'nde topluca verilmektedir.

Bu farklılaşma testlerine ait yukarıda belirtilen tablolardaki sonuçlar incelendiğinde, cevaplayıcıların faaliyet Bölge Seçeneklerini işaretlemelerinde farklılaşmakta oldukları bulguları bulguları. Bunun nedenleri iki seçenekli olarak ele alınabilir:

1. Cevaplayıcılar Pazar paylaşmak üzere yurda yayılmış olabilir (faaliyet bölgesi farklılaşması, coğrafi farklılaşma)
2. Cevaplayıcılar şubeleşerek yurda yayılmış olabilir (faaliyet alanının kapsamını genişletmek, pazarın derinliklerine nüfuz etmek amacı ile)

Bu seçeneklerden ikincisi geçerlidir.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların anketteki sırası ile (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “8. Yabancı şirket ortağınız var mı?”, “9. Uluslararası lojistik faaliyetleriniz var mı?” ve “10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmaların çoğu uluslararası firmalar mıdır?” sorularına verilen cevapların anketin (B) Kurumsal Bilgiler Bölümünde yer alan “14. Bir Hizmet Sağlayıcı Dış Kaynak Firması Olarak Hizmetlerinizi Verdiğiniz En Yüksek Düzey Aşağıdakilerden Hangisidir?” sorusuna verdikleri cevaplardan ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.19. Kurumsal Özelliklerin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması’nda toplu olarak verilmektedir.

Cevaplayıcılardan genelde düşük olan en yüksek işbirliği düzeyi algılamaları, yurtdışı lojistik faaliyette bulunmak ve yabancı ortağı olmak ile değil, fakat yabancı müşteriler ile çalışmak durumu ile farklılaşmaktadır. Bu durum en yüksek işbirliği düzeyi algılamalarının yüksek olmasının çalışma bölgesi ve ortaklık yapısı ile ilgili değil, fakat deneyimlenen yabancı müşteri teması ile sağlandığı sonucunu doğrurabilir.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “1. Şirketinizin Kuruluş yılı” sorusuna verdikleri cevapların anketin (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?” sorusunun kullanılan temel lojistik hizmetler kısmındaki “Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat”, “Elleçleme”, “Depolama” ve “Gümrükleme/sigortalama” seçeneklerini

işaretlemelerinden ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.20. Şirket Yaşının Lojistik Hizmetlere göre Farklılaşması'nda toplu şekilde verilmektedir.

Şirket yaşı ile temel lojistik hizmetleri sağlamada ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmetleri dışında kalan elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama hizmetlerinin sağlanmasında farklılık belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan lojistik hizmet sağlama şirketlerinde 22 yaşından daha az kıdemli olanlar (genç olanlar) fazla iken elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama hizmetlerini sağlayanlar fazladır.

Buna göre daha yeni lojistik hizmet sağlama şirketleri ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmetleri dışında kalan elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama hizmetlerini sağlamamaktadır. Diğer bir ifade ile eski lojistik hizmet sağlama şirketleri ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmetleri dışında kalan elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama hizmetlerini sağlamaktadır. Bu tür lojistik hizmetlerin sağlanması için şirketin kıdem kazanmasının gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “4. Depo kapasiteniz (m²)” sorusuna verdikleri cevapların “7. Coğrafi Olarak Faaliyet Bölgeniz” sorusunun çeşitli coğrafi bölgeler seçeneklerini işaretlemelerinden ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.21. Depo Kapasitelerinin Coğrafi Faaliyet Bölgelerine göre Farklılaşması'nda toplu şekilde verilmektedir.

Depo alanı olarak 4500 m² den daha büyük depoya sahip olmak ile Akdeniz bölgesinde faaliyet göstermek arasında da farklılık bulunmuştur. Buna göre araştırmaya katılan lojistik hizmet sağlayan şirketlerin Akdeniz bölgesinde faaliyet gösterenlerinin küçük depoları tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu da o bölgenin az

lojistik hizmet aldığı sonucundan çok, depoların ufak ve yaygın olduğu gerçeği ile bağdaşabilir.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “6. Kullanımdaki araç sayınız” sorusunun “kendi araç sayınız”, “bağlı araç sayınız” seçeneklerine verdikleri cevap ile bu iki seçeneğe verdikleri cevapların toplamından elde edilen “toplam araç sayıları” bilgilerinin birinin, diğer ikisinden ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan tablolarda; Tablo Ek.22. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Kendi Araç Sayılarının Bağlı Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması, Tablo Ek.23. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Bağlı Araç Sayılarının Kendi Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması, Tablo Ek.24. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Toplam Araç Sayılarının Kendi Araç ve Bağlı Araç Sayılarına göre Farklılaşması ve Tablo Ek.25. Araç Sayıları Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi’nde toplu şekilde verilmektedir. Araştırmaya katılan lojistik hizmet sağlayıcı şirketlerin sahip oldukları, kendilerine bağladıkları ve toplam araç sayıları arasında EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.24’teki matriste gösterildiği üzere farklılık bulunmuştur. Buna göre lojistik şirketleri farklı sahiplik/bağlama kombinasyonlarında ve farklı sayılarda araçlar ile çalışmaktadırlar.

4.4.4. Kurumsal Özellikler ile Lojistik Bilgiler Arasındaki Farklılaşmalar

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette sırası ile Lojistik Temel Bilgileri (İlkeleri)’ne ait (C) Lojistik Faaliyetleriniz ile İlgili Kişisel Görüşleriniz Bölümünde yer alan “2. Dış Kaynak Kullanımı Rekabetselliği Arttırır”, “5. Dış Kaynak Kullanımı Kararları Bir Üst Yönetim İşlevidir” ifadelerine katılmaları derecelerinin ve Lojistik Temel Bilgilerine Ait Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamalarının, Anketin (B) Kurumsal Bilgiler Bölümünde Yer Alan “14. Bir Hizmet Sağlayıcı Dış Kaynak Firması Olarak Hizmetlerinizi Verdiğiniz En Yüksek Düzey Aşağıdakilerden Hangisidir?” sorusuna verdikleri cevaplardan ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo

Ek.26. Dış Kaynak Kullanım Düzeylerinin Dış Kaynak Kullanımının bir Üst Düzey Yönetim İşlevi Olduğu, Rekabetselliği Arttıracak İfadelerine ve Lojistik Temel Bilgilerine (Ortalaması) göre Farklılaşması'nda toplu şekilde verilmektedir. Buna göre genelde düşük olan en yüksek işbirliği düzeyi algılamaları, dış kaynak kullanımının rekabetselliği arttıracığına katılma ve bunun bir üst yönetim işi olması durumu ile ilgili olduğu gerçeği (bu sorulara gerçeğe uygun cevap vermek) ile farklılaşmaktadır. Aslında bu durum genel lojistik bilgisi soruları ortalaması (C1-7) ile yaygın olarak geçerli olabilir.

4.4.5. Lojistik Bilgiler Arasındaki Farklılıklar

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların anketin lojistik sektörü hizmet sağlayıcılar sektöründe yer alan şirketlerin lojistik hizmet verdikleri şirketler ile aralarında lojistik süreçler ve işlerin yapılışı üzerine anlayış farklarını belirlemeye yönelik (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?” sorusuna verdikleri cevapların, anketteki “Hizmet Sağladığınız Şirketler İle Lojistik Hizmetlerin Yapılış Şekli Üzerinde Anlayış Farkınız Var ise Bu Anlayış Farkının Kaynakları Sizce Aşağıdakilerden Hangisidir?” sorusuna verdikleri cevaplardan istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.26'da verilmektedir. Buna göre işlerin yapılış şekli açısından farklılık olduğu algısı ile bunun nedenleri arasında farklılık vardır. Aslında bu durum nedenlerin farklı ve dağınık olduğu algısını desteklemektedir.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların Anketteki lojistik temel bilgileri (ilkeleri)'ne ait “1. Ana Faaliyetler Dışında Kalan İşlerde Dış Kaynak Kullanılması Yararlıdır”, “2. Dış Kaynak Kullanımı Rekabetselliği Arttırır”, “3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanılmalıdır”, “4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır”, “5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir”, “6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir” ve “7. Lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan

firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır” ifadesine katılmaları derecesinin (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplardan ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.28. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Temel Bilgilerine göre Farklılaşması’nda toplu şekilde verilmektedir. Böylece işlerin yapılış şekli açısından farklılık olduğu algısı ile genel lojistik bilgisi sorularının her birine verilen cevaplar arasında farklılık olduğu belirlenmiştir. Bu da işlerin yapılış şekli açısından farklılık olduğu durumu ile genel bilgi durumunun uyuşmadığı gerçeğini ortaya koymaktadır.

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette bulunan Lojistik Uygulama Bilgilerine Ait Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamalarının Lojistik Temel Bilgilerine Ait Sorulara Verdikleri Cevapların Ortalamalarına Göre istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.29. Lojistik Uygulama Bilgilerinin (Ortalama) Lojistik Temel Bilgilerinden (Ortalama) Farklılaşması’nda verilmektedir. Buna göre cevaplayıcıların temel lojistik bilgileri ile uygulamaya yönelik lojistik bilgileri arasında farklılaşma bulunduğu sonucu çıkarılabilir. Araştırmaya katılanların temel lojistik bilgilerinin çeliştiğine dair diğer testlerdeki bulgular dikkate alınır ise Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketlerde çalışanların uygulama içerisinde (meslek-içi) eğitildikleri anlaşılmaktadır.

4.4.6. Lojistik Bilgilerin Kişisel Bilgilere, Kurumsal Özelliklere göre Farklılaşması

Yapılan farklılaşma testleri sonucunda cevaplayıcıların ankette A) Kişisel bilgiler bölümünde yer alan “4. Lojistik sektöründeki kıdeminiz”, (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “2. Şirketinizin Personel Sayısı” sorularına verdikleri cevaplar ile (B) Kurumsal bilgiler bölümünde yer alan “11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz?” sorusunun “Danışmanlık hizmetleri sektörü” seçeneğini

işaretlemelerinin (C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz bölümünde yer alan “18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?” sorusuna verdikleri cevaplardan ayrı ayrı olmak üzere istatistiksel açıdan anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuştur. Bu farklılaşma testlerine ait sonuçlar çalışmanın EKLER bölümünde yer alan Tablo Ek.30. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Sektöründeki Kıdem, Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Personel Sayısı ve Danışmanlık Sektörüne Hizmet Verilmesine göre Farklılaşması’nda toplu şekilde verilmektedir. Buna göre işlerin yapılış şekli açısından farklılık olduğu algısı Lojistik sektöründeki kıdem ile cevaplayıcının halen çalıştığı şirketteki personel sayısı ile danışmanlık sektörüne iş yapıp yapmamak ile farklılaşmaktadır. Buna göre kalabalık şirketlerde piyasada işlerin yapılış şekli açısından farklılık olduğu algısı zayıflamaktadır. Aynı algı cevaplayıcının lojistik sektöründeki çalışma kıdemi ve halen çalıştığı lojistik şirketinin danışmanlık sektörü ile iş yapması durumu ile yükselmektedir.

SONUÇ

Ekonominin ve iş dünyasının küreselleşme eğilimleri ile şirketlerin rekabet avantajı sağlama kabiliyetleri arasındaki yadsınamaz ilişki, şirketleri ve araştırmacıları bunun sağlanmasındaki süreçler üzerine eğilmelerine yol açmaktadır. Hizmet Sağlayıcıların (Lojistik Hizmet Sağlayıcılar, Finansal Hizmet Sağlayıcılar ve Bilişim Hizmet Sağlayıcılar) varlığı ve gelişmişliği şirketlerin rekabetsellik sağlamalarında önemli rol üstlenmektedir. Hizmet Sağlayıcıların üretici şirketlere veya diğer hizmetleri veren şirketlere hizmet vermeleri, ilgili şirketlerin hizmetlerini dış kaynaklanmasına bağlıdır. Böylece lojistik hizmetlerin dış kaynaklanması ile Lojistik Hizmet Sağlayıcıların varlığı ve gelişmişliği şirketlerin rekabetselliği üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum, Lojistik Hizmet Sağlayıcıların ekonomi ve iş dünyasındaki rollerinin önemini de artırmaktadır. Bu noktadan hareket ile seçilen tez konusu üzerinde yapılan çalışmada, Lojistik Sektörünün ve onun önemli bir parçası olan Lojistik Hizmet Sağlayıcıların varlığı ve gelişmişliği üzerinde durulmuştur. Böylece tez çalışmasının esas noktasını, “Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Gelişmişliği” oluşturmuştur. Böylece gelişmiş bir lojistik sektörü ve lojistik profesyonellerinin (meslek sahiplerinin) varlığı da lojistik tedarikçisi seçiminde ve lojistik hizmetlerinin dış kaynaklanmasında şirketlere gelişmiş bir zemin ve iş ortamı hazırlamış olacaktır. Tez çalışmasına bu noktadan başlanmış ve aşağıda özetlenen önemli sonuçlara ulaşılmıştır.

Veri analizlerine göre elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Araştırma için toplam 450 kişiye anket formu yollanmış olup, bunların 92’sinden cevap alınabilmektedir.

Araştırmaya katılanların çoğunun, yaşı 35’ten küçük, iş yaşamlarındaki kıdemleri 12 yıldan daha az, lojistik sektöründeki kıdemleri 7 yıldan daha az, halen çalıştıkları lojistik şirketindeki kıdemleri 5 yıldan daha azdır.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketlerin çoğunda şirketin kuruluş tarihi dikkate alınarak hesaplanan yaşı 22 yıldan daha az,

bünyesinde 200 personelden az personel bulundurmakta oldukları, yoğun şekilde Karayolu ve Havayolu ile çalıştıkları görülmüştür. Yine bu şirketlerin çoğunun 4500 m²'den daha büyük depo kapasitesi, 20 adetten fazla kendi araçları, 20 adetten fazla bağlı araçları bulunmaktadır. Anket sonuçlarına göre, ilgili hizmet sağlayıcı şirketlerin çoğunun soğuk hava deposu bulunmamaktadır. Söz konusu şirketlerin çoğu “Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası)”nda, “Marmara Bölgesi (Trakya Yakası)”nda faaliyette bulunmakta, bu şirketlerin yarısı “İç Anadolu Bölgesi”nde faaliyette bulunmaktadır.

Araştırmaya katılanların, çalıştıkları Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketlerin çoğunun yabancı şirket ortağı ve uluslararası lojistik faaliyetleri bulunmakta ve lojistik hizmetlerini gördükleri firmalar uluslararası firmalardır. Araştırmaya katılanların çalıştıkları lojistik şirketlerin çoğu; Üretim, Kimya-İlaç ve Ulaştırma-Lojistik sektörlerine hizmet vermekte olup, Tıp-Sağlık, Perakendecilik, Danışmanlık Hizmetleri, Bankacılık-Finansman-Sigorta, Elektronik-Bilişim Teknolojileri-Haberleşme ve İnşaat-Mühendislik-Madencilik sektörlerine hizmet vermemektedir.

Araştırmaya katılanların, çalıştıkları Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketlerin çoğu ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat, elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama hizmeti vermektedir. Ancak yine bu şirketlerin çoğu değer katıcı lojistik hizmetlerden müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi, envanter/stok yönetimi, hizmeti geri dönüşüm/iade/imha hizmeti, satınalma/tedarik ve paketleme hizmetlerini vermemektedir. Bunun yanında, söz konusu şirketlerin çoğu lojistik hizmetlerden ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmeti kullanmakta (dış kaynaklamakta), fakat elleçleme, depolama ve Gümrükleme/sigortalama hizmetleri kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır). Söz konusu şirketlerin çoğu, değer katıcı lojistik hizmetlerden hiçbirisini kullanmamaktadır (dış kaynaklamamaktadır). Araştırmaya katılanlara göre çalıştıkları Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketlerin çoğu yüksek düzeyli hizmet vermemektedir.

Araştırmaya katılanların genel lojistik görüşleri aşağıda yer almaktadır:

1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılmasının yararlı olmadığı düşünülmektedir.
2. Cevaplayıcıların çoğu dış kaynak kullanımının rekabetselliği arttırmadığı görüşündedir.
3. Tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanılmasının yararlı olduğu kanaatindedir.
4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrolün dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılması ya da bırakılmaması konusunda netlik yoktur.
5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir.
6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin iyi bilinmesi gereklidir.
7. Bu durumda katılımcıların çoğuna göre lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır.

Bu durumda katılımcıların çoğunun temel lojistik bilgisi sorularına ancak genelde olumlu cevaplar verdikleri sonucu çıkarılabilir.

Araştırmaya katılanların uygulamaya yönelik lojistik bilgilerine göre Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketler:

1. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcıları ile genellikle sözleşme bazlı çalışırlar.
2. Lojistik hizmetlerini gördüğü firmalar ile genellikle sözleşme bazlı çalışırlar.

3. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcıları ile genellikle kesintisiz çalışırlar.
4. Lojistik hizmetlerini gördükleri büyük firmaların ortağı veya stratejik iş ortağıdır.
5. Taşımacılık, depolama faaliyetleri ile parasal faaliyetleri arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sistemleri kurmuşlardır.
6. Lojistik hizmetlerini gördükleri firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde mutabıktırlar.
7. Depolama yönetiminizde günlük planlamalar yapabilmektedirler.
8. Elleçleme faaliyetlerinde ambalaj kararları alabilmektedirler.
9. Müşterilerine onların belirlediği teslimat şekilleri arasından seçim yaptırabilmektedirler.
10. Zamanında teslim konusunda başarılı olduklarını düşünmektedirler.

Bu durumda katılımcıların çoğunun lojistik uygulama bilgilerine ait sorulara genelde olumlu cevaplar verdikleri sonucu çıkarılabilir.

Veri analizlerine dayanılarak çıkarılan bu sonuçlar farklılık analizleri sonuçlarının yorumlanmasında kullanılmıştır.

Lojistik hizmetlerin dış kaynaklanması ile şirketlerin kazandıkları rekabet üstünlüğünün lojistik sektöründe birçok yeni gelişmeye yol açtığı belirlenmiştir. Bu gelişmeler arasında, lojistik sektörünün kendi içerisinde daha ileri işbirliğinin sağlanması ve lojistik hizmet sağlayıcı şirketler ile onların hizmetlerinden yararlanan şirketlerin ortaklığa kadar varan stratejik işbirlikleri sayılabilir.

Lojistik sektörü içerisinde ve lojistik sektörü ile ilgili olan diğer sektörler arasındaki bütünleşmeler yeni yönetim modellerini (süreç yönetimi gibi) getirmek ile birlikte, lojistik işlerinin yapılmasında ilgili aktörler arasında da bir anlayış birliğinin sağlanması önemli hale gelmiş olduğu söylenebilir.

Bütünleşme konusunda eğitimin ve deneyimin yanı sıra dünya uygulamalarından geliştirilecek olan “Lojistik İş Yapılış Biçimleri” bu alanda çalışanların bilinç ve algılarının gelişmesini sağlayabilir. Bu tez çalışmasında, ‘en yüksek işbirliği algısı’ üzerinde durulmuştur. Tez çalışmasının amaçlarından birisi, bu algının ve bu algı üzerinde rol oynayan faktörlerin belirlenmesidir.

Sektörde, yukarıda sözü edilen bütünleşmeden meydana gelebilecek olan etkililik ve verimlilik sonuçlarının karşılaştırmalı şekilde ele alınabilmesi, işbirliğine engel olan farklılıkların zamanla ortadan kaldırılmasını sağlayabilecektir. Böylesi farklılıkların varlığının, kaynaklarının ve olası çözüm yollarının belirlenmesi bu tez çalışmasının bir diğer amacını oluşturmaktadır.

Bu iki önemli ve karşılıklı-ilişkili amaca ait yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bulgular aşağıda sıralanmaktadır.

Cevaplayıcılar yurt çapında yaygın faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan lojistik hizmet sağlayan şirketlerin bölgelere göre dağılımında, Akdeniz bölgesinde faaliyet gösterenlerinin depo kapasiteleri bakımından diğer coğrafi bölgelerdekilere göre farklılaştığı ve küçük depoları tercih ettikleri anlaşılmaktadır. Bu da o bölgenin daha az lojistik hizmet aldığı sonucundan çok, depoların ufak ve yaygın olduğu gerçeği ile bağdaşabilir.

Araştırmaya katılan lojistik hizmet sağlayan şirketlerin, faaliyet alanları açısından da farklılaştıkları görülmektedir. Karayolu ile faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcılar genellikle havayolu ile de çalışmaktadır. Böylece karayolu ve havayolu faaliyet alanlarında çalışan LHS’ler demiryolu ve denizyolu ile faaliyet gösterenlerden farklı bir lojistik hizmet sağlayıcı grubu oluşturmaktadırlar.

Araştırmaya katılan lojistik şirketlerinin bağlı araç sayısı ve araç sahipliği konusunda farklılaştıkları görülmüştür.

Bu bulguların yanı sıra, yönetim düzeyi açısından cevaplamalar dikkate alındığında müdürlere göre cevaplayıcıların Lojistik Hizmet Sağlayıcı şirketleri genellikle kiralama, hizmet satınalma, franchising, ihale alma gibi işbirliğinde düşük düzey işbirliğine katılmaktadırlar. Buna göre şirketteki pozisyon yükseldikçe ‘en yüksek işbirliği’ algısı da gelişmektedir. Böylece üst yöneticiler için, işbirliği düzeyi algıları stratejik işbirliğine ve ortaklığa kadar çıktığı belirlenmiştir. Aynı şekilde, halen çalışılan şirketteki kıdem düzeyi düştükçe (şirketteki pozisyona bakılmaksızın) ‘işbirliği’ algısının da düştüğü bulgulanmıştır. ‘İşbirliği’ algısının gelişmişliğinde yabancı müşteri ile çalışılması önemli bir rol oynarken, yurtdışı lojistik faaliyette bulunmak ve yabancı ortağı olmak önemli rol oynamamaktadır.

Tez çalışmasının önemli sonuçlarından birisi de Lojistik Hizmet Sağlayıcıların, işlerin yapılış şekli üzerinde müşterileri ile aralarında anlayış farkının bulunduklarının belirlenmesidir. Buna göre, Lojistik Hizmet Sağlayıcıların işlerin yapılış şekli üzerinde müşterileri ile aralarında anlayış farkı bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile, Lojistik Hizmet Sağlayıcılara göre, lojistik işlerin yapılışında ve lojistik mesleğinin yürütülmesi ile ilgili mesleki süreçlerde müşterileri ile aralarında anlayış farkı bulunmaktadır. Yine araştırma bulgularına göre, Lojistik Hizmet Sağlayıcılar sonuç olarak müşterileri ile işlerin yapılış üzerinde mutabakatlar sağlıyor olmalarına rağmen; lojistik süreçlerin Lojistik Hizmet Sağlayıcıların istediği gibi yürütülemediği sonucuna varılabilir. Bu bulgular Lojistik Hizmet Sağlayıcıların, kendi müşterisi olan şirketlerin, lojistik işlerin yürütülüş şekli üzerinde farklı anlayışlara sahip olduğunu göstermektedir. Müşterileri ile böyle bir mesleki görüş farklılığı Lojistik Hizmet Sağlayıcılığın ülkemizde gelişmesi yönünde olumsuz bir rol oynayabileceği açıktır.

Lojistik Hizmet Sağlayıcıların, lojistik işlerin yapılış şekli açısından kendilerinin müşterileri ile aralarındaki anlayış farkının nedenleri ve kaynakları hakkında ise netleşmiş görüşleri bulunmamaktadır. Diğer bir deyiş ile Lojistik Hizmet Sağlayıcılardaki lojistik profesyonelleri, işlerin yapılış şekilleri açısından müşterileri ile aralarında bir anlayış farkının bulunduğuna işaret etmekte, ancak

bunun kaynakları üzerinde kendi aralarında geniş çaplı mutabakat sağlayamamaktadırlar.

Bu çalışma sonucu elde edilen önemli bulgulardan biri de, lojistik uygulama bilgisinin yüksek olmasına rağmen genel lojistik bilgisinin cevaplayıcılar arasında düşük olduğu ve bu bilgi seviyesi düşüklüğünün lojistik işlerin yapılış şekli açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile müşterileri arasında görüş farklılığı yarattığıdır.

Lojistik işlerin yapılış şekli açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile müşterileri arasında görüş farklılığı olması, cevaplayıcının Lojistik sektöründeki kıdemi ile farklılaşmaktadır. Buna göre lojistik profesyonelinin lojistik sektöründeki kıdemi arttıkça Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile müşterileri arasında görüş farklılığı artmaktadır.

Lojistik işlerin yapılış şekli açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile müşterileri arasında görüş farklılığı olması, cevaplayıcının halen çalıştığı şirketteki personel sayısı ile de farklılaşmaktadır. Buna göre eleman sayısının yüksek olan şirketlerde, lojistik işlerin yapılış şekli açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile müşterileri arasında görüş farkları azalmaktadır.

Bulgular arasında lojistik hizmet sağlayan şirketlerde, lojistik yönetiminde süreç yönetimine yaşı küçük olanların (gençlerin) daha yatkın olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yeni lojistik hizmet sağlama şirketlerinin ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmetleri dışındaki ek hizmetleri (elleçleme, depolama ve gümrükleme/sigortalama) sağlayarak ürün yelpazelerini arttırmadıkları, diğer bir ifade ile eski lojistik hizmet sağlama şirketlerinin ek hizmetlerle daha gelişmiş lojistik çözümler üretebildikleri görülmüştür. Bu tür lojistik hizmetlerin sağlanması için şirketin kıdem kazanmasının gerektiği sonucu çıkarılabilir.

Yapılan bu tez çalışması sonucunda Lojistik Hizmet Sağlayıcılarındaki lojistik profesyonellerin mesleki gelişimlerinin devam ettiği ancak meslek oluşumunda bilgi gereksinimlerinin ön plana çıktığı sonucuna varılabilir.

Günümüzde gittikçe gelişen lojistik sektörü için işbirliği ve anlayış birliğinin sağlanmasının önemine dayanarak böylesi araştırmaların zamana yayılarak yapılması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altaş, Yasin: **Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı: 3.Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları**, İstanbul: Bilgi Yönetimi, 2006.
- Altaş, Yasin: “Dördüncü Parti Lojistik”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Türk Endüstri Mühendisleri Grubu, 2006.
- Ballou, Ronald H.: **Business Logistics Management**, New Jersey: Prentice Hall, 4. Bası, 1999.
- Birdoğan, Baki: **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon: Lega Kitabevi, 2004.
- Bowersox, Donald J. ve David J. Closs: **Logistical Management: The Integrated Supply Chain Management**, New York: McGraw-Hill, 1996.
- Coyle, John J., Edward J. Bardi ve C. John Langley: **The Management of Business Logistics : A Supply Chain Perspective**, Mason, Ohio: South-Western/Thomson Learning, 7. Bası, 2003.
- Çalış, Asım: **İhracatta Teslim Şekilleri ve Nakliyat**, Ankara: İGEME, 2005.
- Çancı, Metin ve Murat Erdal: **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Utikad, 2003.
- Dobler, D.W. ve D.N Burt: **Purchasing and Supply Management**, New York, McGraw Hill, 1996.
- Ersoy, Mehmet Şakir: **Taşımacılık ve Lojistik Yönetimi**, Avrupa Birliği Merkezi Semineri (İGEME işbirliği ile), 7-12 Aralık 2006, Dış Ticaret Kompleksi, YeniBosna, İstanbul, 2006.
- Hutt, Michael D. ve Thomas W. Speh: **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**, Fort Worth: Drydan, 5. Bası, 1995.

- İGEME: **KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Ankara, İhracatı Geliştirme Merkezi, İhracatta Pratik Bilgiler Serisi, 2006.
- İGEME: **Lojistik**, Ankara: İhracatı Geliştirme Merkezi, Şubat 2005.
- Karasar, Niyazi: **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları, 16. Bası, 2006.
- Kasilingam, Raja G.: **Logistics and Transportation, Design and Planning**, Ümit Yıldırım (Çev.) ve Prof. Dr. Aydın Erel (Danışman), İstanbul: Lojistik Türkiye, 2006.
- Kobu, Bülent: **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 11. Bası, 2003.
- Lambert, Douglas M. ve James R. Stock: **Strategic Logistics Management**, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 4. Bası, 2001.
- Leenders, M.R. ve H.E. Fearon: **Purchasing and Supply Management**, 11th Ed., Chicago, Irwin, 1997.
- Mersin, Doğan: **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar**, İstanbul: Lojistik Türkiye, 2006.
- Orhan, Osman Z. (haz.): **Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2003.
- Özbay, Tanju (haz.): **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları, 2004.
- Patterson, John ve Perry Colosimo: **Logistics Outsourcing Is An Important Driver Of Topline Growth & Corporate Strategy, According To New Global Study**, New York: Cap Gemini, 200.
- Tanyaş, Mehmet: **Türkiye Lojistik Sektörü İçin Strateji ve Çözüm Önerileri**, Ankara: Atılım Üniversitesi, 2006.
- Yamak, Oygur: **Üretim Yönetimi**, İstanbul: Sinerji Yayınları, 3. Bası, 2001.

Makaleler

- Akgün, A.E., H. Keskin ve A. Günsel: “Örgütsel Hafıza ile Enformasyon Teknolojileri (IT) Arasındaki İlişkiler”, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, Manisa, **Yönetim ve Ekonomi**, 2005, 12 (2), s. 1-16.
- Akın, Sami: “Dış Kaynak Kullanımının Faydaları”, **Probil Outsourcing Yaklaşımı**, İstanbul: Probil, 2005, s. 1.
- Aktaş, Emel ve Füsun Ulengin: “Outsourcing Logistics Activities in Turkey”, **Journal of Enterprise Information Management**, Bradford, 2005, 18(3), s. 316-329.
- Alp, Osman, Nesim K Erkip ve Refik Güllü: “Optimal Lot-Sizing/Vehicle-Dispatching Policies under Stochastic Lead Times and Stepwise Fixed Costs”, **Operations Research**, Linthicum: Jan/Feb 2003, 51(1), s. 160-166.
- Alp, Osman, Nesim K Erkip ve Refik Güllü: “Outsourcing Logistics: Designing Transportation Contracts Between a Manufacturer and a Transporter”, **Transportation Science**, Baltimore, Feb 2003, 37(1), s. 23-39.
- Ankaralı, Egemen G.: “Outsourcing Sözleşmeleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 1, Ekim-Kasım, 2003, s. 35-36.
- Arslandaş, Cem Cüneyt: “Outsourcing Süreci ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 10, (Haziran-Temmuz-Ağustos), 2005, s. 42-44.
- Baltacıoğlu, Tunçdan: “Lojistik Yönetimine Genel Bakış”, **Ege Denizcilik ve Lojistik Kongresi**, İzmir: 31 Mayıs 2003, s. 1.
- Bilginer, Nejat ve Aydın Kayabaşı: “İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinin Rekabetçi Perspektifte Değerlendirilmesi: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, **Ege Akademik Bakış**, 7 (2) 2007, s. 637-652.

- Birdoğan, Baki ve Barış Şimşek: “Lojistik Faaliyetlere Göre Performans ltlerinin Belirlenmesi”, **YA/EM ‘2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana, s. 1-3.
- Blumbers, Les: “Stratejik Kaynak Kullanım İlişkisi Nasıl Olmalıdır?”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 52.
- Civelek Yüce, Burcu ve Doğan Mersin: “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın (Customer Intimacy) nemi”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), s. 18-25.
- Corbett, Michael F. ve Associates: “Bir Araç Olarak Outsourcing’i Düşünmek”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13, (Mart-Nisan-Mayıs), 2006, s. 28-30.
- elik, Gürcan: “Lojistiğin Aritmetiği”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danişmend, 2003, s. 1.
- elik, Gürcan: “Nasıl Bir Lojistik Firması”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danişmend, 2003, s. 1
- etinyokuş, T. ve H. Gökçen: “Lojistik Hizmet Sağlayıcı Performansının Değerlendirilmesi için Bir Karar Destek Sistemi”, Tebliğ, **YA/EM'2004 - Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği - XXIV Ulusal Kongresi**, 15-18 Haziran 2004, Gaziantep – Adana, s. 1.
- oban, Orhan ve Oğuz Tutkun: “Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing’in Rolü”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 36.
- Erdal, Murat: “Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik sler”, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, Meslekte Yeterlilik, İstanbul, 2006, s. 1-26.
- Erdal, Murat: “Türkiye Lojistik s Vizyonu ve Ulaştırma Politikaları”, **Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, Meslekte Yeterlilik, İstanbul, 2007, s. 1-32.
- Ergunda, H. İbrahim: “Lojistik Tasarım ve Değişim Mühendisliği”, **Lojistik Yönetimi**, İstanbul: Danişmend, 2002, s. 1.

- Flanagan, P.: “The Rules of Purchasing Are Changing”, **Management Review**, Mart 1994, s. 30.
- Ford, David: “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets”, **European Journal of Marketing**, Cilt: 14, Sayı: 5-6, 1980, s. 339-353.
- Gordon, S.: “Seven Steps To Measure Supplier Performance”, **Quality Progress**, 2005, 38 (8), s. 20-25.
- Gülen, Kemal Güven: “Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz 2005/2, s. 29-48.
- Güzeldal, Ömer: “Lojistik Operasyonda Süreç İyileştirme ve Uygulaması”, **IV. Endüstri Mühendisliği Bahar Konferansları, Proje Yönetimi ve Süreç İyileştirme**, 3-4 Kasım 2006, Makina Mühendisleri Odası Tepekule Kongre ve Sergi Merkezi İzmir, s. 1-16.
- İnci, Müge ve Ayçın Umdu: “Temel Yetenek ve Dış Kaynaklardan Yararlanma”, **Çağdaş Organizasyon Teknikleri**, Özgür Akın (Hazırlayan), İstanbul: Marmara, 2000, s. 27.
- Kabadayı, Ebru Tüme: “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 2002/6, s. 1-16.
- Kobi Finans: “Dış Kaynak Kullanımının Önemi”, **Kobi Finans Bilgi Merkezi**: İstanbul: Finansbank, 2007, s. 1.
- Kobi Finans: “Outsourcing (Dış Kaynak Kullanımı)”, **Kobi Finans Bilgi Merkezi**: İstanbul: Finansbank, 2007, s. 1.
- Lynch, Clifford F. ve Richard Armstrong: “Managing the Outsourced Relationship & 3PL Market Overview”, **CLM Annual Conference**, 1 Ekim 2002, s. 1-55.
- Margılıç, Tuncay: “DKK Sürecinde Sözleşme Çeşitleri ve Sözleşme Esnekliği Yöntemleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 13 (Mart-Nisan-Mayıs, 2006), s. 40-41.

- Mersin, Doğan Necip: “Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11, (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 54-55.
- Outsourcing Institute: “Outsourcing Top 10 Araştırmaları-Yönetici Araştırması”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 12 (Aralık-Ocak-Şubat, 2006), s. 28.
- Quin, James Brian: “Stratejik Outsourcing: Bilgi Birikimi Kabiliyetlerinin Artırılması”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım,2005), s. 46.
- Ravi, Romala: “Key Trends in the Logistics Outsourcing Marketplace”, **Capacity LLC**, North Brunswick: IDC Internal Documents and Presentations, 2001, s. 2.
- Sarıçiçek, İ., M. Dağdeviren ve N. Yüzügüllü: “Bir İşletmede Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimine Yönelik Bir Model ve Uygulaması”, **Osmangazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi**, 2001, 14 (1), s. 1-18.
- Tanyaş, Mehmet: “Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”, **Ege Denizcilik ve Lojistik Kongresi**, İzmir: 31 Mayıs 2003, s. 1.
- Tanyeri, Mustafa ve Aytekin Fırat: “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:3, 2005, s. 273-275.
- Targaç, M. İskender: “Güvenlik Hizmetlerinde Outsourcing’in İncelikleri”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2, (Aralık-Ocak, 2004), s. 19-20.
- Tekin, Mahmut, Muammer Zerenler ve Atıl Bilge: “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8, Güz 2005/2, s. 115-129.
- Ülengin, Füsun ve Emel Aktaş: “Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi”, **UTA Lojistik Dergisi**, Yıl: 9 (Ağustos 2003), s. 44.

Vayvay, Özalp ve İ. Tugay Tatlısu:

“Değişim Mühendisliğinin Lojistik Süreçlerine Uygulanması”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, Temmuz 2006, Cilt 2, Sayı 4, s. 43-53.

Yılmaz, Ercan:

“Benzeyerek Farklılaşın: Rekabet Avantajı ve Stratejik Dış Kaynak Kullanımı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 2 (Aralık-Ocak, 2004), s. 22.

_____:

“Dış Kaynak Kullanımı Projelerinde Hizmet Düzeylerinin (SLA’lerin) Tanımlanması”, Outsourcing Dergisi, Sayı: 11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 28.

_____:

“Dış Kaynak Kullanımında Maliyet Avantajı”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 6 (Ağustos-Eylül, 2004), s. 41.

_____:

“Outsourcing ve Kaynak Yönetimi”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı:11 (Eylül-Ekim-Kasım, 2005), s. 24.

_____:

“Servis Düzeyi Anlaşmasının Yapılandırılmasında Sekiz Kriter”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 9, Mart-Nisan-Mayıs, 2005, s. 26-28.

_____:

“Sizin İşletmenizde Outsourcing’in Rolü Nedir?”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 7 (Ekim-Kasım, 2004), s. 26.

_____:

“Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımı’nda Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız”, **Outsourcing Dergisi**, Sayı: 4, (Nisan-Mayıs, 2004), s. 14-18.

EKLER

ANKET

Sayın katılımcı,

Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile ilgili bir Araştırma konusunda bir tez çalışması yapılmaktadır. Aşağıdaki sorular kişisel düşüncelerinizi belirlemeye yöneliktir. Soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Sorular üç gruptan oluşmaktadır: (A) Kişisel bilgileriniz, (B) Kurumsal bilgileriniz ve (C) Lojistikte dış kaynak kullanımı ile ilgili kişisel görüşleriniz. Lütfen ilgili boşlukları doldurunuz. Gizliliği sağlamak için cevaplar için isim istenmemektedir. Teşekkür ederiz.

(A) Kişisel bilgiler

1. Yaşınız:
2. Şirketteki pozisyonunuz
☐ Müdür ☐ Ekip başı
☐ Şef ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)
3. İş yaşamındaki kıdeminiz yıl
4. Lojistik sektöründeki kıdeminiz yıl
5. Şu anda çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdeminiz yıl

(B) Kurumsal bilgiler

1. Şirketinizin Kuruluş yılı:
2. Şirketinizin Personel Sayısı: kişi
3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı) (birden fazla işaretleyebilirsiniz)
☐ Karayolu ☐ Demiryolu
☐ Denizyolu ☐ Havayolu
4. Depo kapasiteniz m² (eğer diğer ölçü birimlerine göre ise birimi yazınız:)
5. Soğuk hava deponuz var mı? ☐ Var ☐ Yok
6. Kullanımdaki araç sayınız
..... Adet kendi aracınız
..... Adet size bağlı aracınız
7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz: (birden fazla işaretleyebilirsiniz)
☐ Marmara (Anadolu) ☐ Marmara (Trakya) ☐ Ege ☐ Akdeniz
☐ İç Anadolu ☐ Karadeniz ☐ Doğu Anadolu ☐ Güneydoğu Anadolu

8. Yabancı şirket ortağınız var mı? ☐ Evet ☐ Hayır
9. Uluslararası lojistik faaliyetleriniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır
10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmaların çoğu uluslararası firmalar mıdır? ☐ Evet ☐ Hayır
11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz? (birden fazla işaretleyebilirsiniz)
- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Üretim | ☐ Tıp-sağlık | ☐ Bankacılık-finance |
| ☐ Kimya-ilaç | ☐ Perakendecilik | ☐ Elektronik-Bilişim |
| ☐ Ulaştırma-lojistik | ☐ Danışmanlık hizmetleri | ☐ İnşaat-mühendislik-madencilik |
12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz? (birden fazla işaretleyebilirsiniz)
- | | |
|---|--|
| ☐ Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat | ☐ Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi |
| ☐ Elleçleme | ☐ Paketleme |
| ☐ Depolama | ☐ Envanter/stok yönetimi |
| ☐ Gümrük/sigorta | ☐ Geri dönüşüm/iade/imha |
| | ☐ Satınalma/tedarik |
13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz? (birden fazla işaretleyebilirsiniz)
- | | | |
|---|--|---|
| ☐ Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat | ☐ Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi | ☐ Haberleşme/iletişim |
| ☐ Elleçleme | ☐ Paketleme | ☐ Finansal hizmet |
| ☐ Depolama | ☐ Envanter/stok yönetimi | ☐ İnsan Kaynakları |
| ☐ Gümrük/sigorta | ☐ Geri dönüşüm/iade/imha | ☐ Güvenlik |
| | ☐ Satınalma/tedarik | ☐ Yemek/kantin |
| | | ☐ Bakım/onarım |
| | | ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)..... |
14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir?
- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Kiralanma | ☐ İşbirliği |
| ☐ Hizmet Satma | ☐ Stratejik işbirliği |
| ☐ Franchising | ☐ Ortaklık |
| ☐ İhale alma | |

(C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz

Lojistikte dış kaynak kullanımı ile ilgili kişisel görüşlerinizi belirtmek üzere aşağıdaki soruları 1-ile-5 arasında verilen ölçeği kullanarak cevaplandırınız.	Tamamen Katılıyorum				
	5	4	3	2	1
1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılması yararlıdır					
2. Dış kaynak kullanımı rekabetselliği artırır					
3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmalıdır					
4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır					
5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir					
6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir					
7. Lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır.					
8. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcılarınız ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız					
9. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız					
10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar sizinle kesintisiz çalışırlar					
11. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz büyük firmaların ortağsınız veya stratejik iş ortağsınız					
12. Taşımacılık, depolama faaliyetleriniz ile parasal faaliyetleriniz arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sisteminiz vardır					
13. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde mutabıksınız					

14. Depolama yönetiminizde günlük planlamalar yapabiliyorsunuz					
15. Elleçleme faaliyetlerinizde ambalaj kararları alabiliyorsunuz					
16. Müşteriniz sizin belirlediğiniz teslimat şekilleriniz arasından seçim yapar					
17. Zamanında teslim konusunda başarılıyız					

18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?

☐ Vardır ☐ Yoktur

19. Eğer yukarıdaki soruya cevabınız “Vardır” ise bu anlayış farkının kaynakları sizce aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ Hizmet sağladığınız şirketler ve piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı sizden kaynaklanmaktadır
- ☐ Sizin ile piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı hizmet sağladığınız şirketlerden kaynaklanmaktadır
- ☐ Piyasada lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde genel bir anlayış birliği yoktur.
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

.....

.....

.....

Sorular ve Cevap Şıklarının Kodlanması

Anket soruları bir veri giriş tablosuna doğrudan işlenebilecek özellikte değildir. Bunu sağlamak için aşağıda açıklanan yöntemler uygulanmıştır. Bu

yöntemler ankette verilen cevap şıklarının soru haline çevrilmesi, araştırmanın amacına uygun şekilde gruplamalar yapılması (sorular gruplar halinde toplanarak verilen cevap şıklarına atanan değerlerin ortalamalarını alarak) ve de gerek hesap yöntemi ve gerek Lojistik tanımlara dayanarak betimlenmiş sorular ortaya konulması şeklinde sayılabilir.

(A) Kişisel bilgiler

1. Yaşınız:

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Yaş ≤ 35
2. Yaş > 35

2. Şirketteki pozisyonunuz

- | | |
|--------------------------------|--|
| ☐ Müdür | ☐ Ekip başı |
| ☐ Şef | ☐ Diğer (lütfen belirtiniz) |

Verilen yanıtlar 4 cevap şıklı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Diğer
2. Ekip başı
3. Şef
4. Müdür

3. İş yaşamındaki kıdeminiz yıl

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. İş kıdemi ≤ 12 yıl
2. İş kıdemi > 12 yıl

4. Lojistik sektöründeki kıdeminiz yıl

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Lojistik sektörü kıdemi ≤ 7 yıl
2. Lojistik sektörü kıdemi > 7 yıl

5. Şu anda çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdeminiz yıl

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Halen çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdemi ≤ 5 yıl
2. Halen çalıştığınız lojistik şirketindeki kıdemi > 5 yıl

(B) Kurumsal bilgiler

1. Şirketinizin Kuruluş yılı:

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Şirketinin kuruluş yaşı ≤ 22 yıl
2. Şirketinin kuruluş yaşı > 22 yıl

2. Şirketinizin Personel Sayısı: kişi

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Şirketindeki personel sayısı ≤ 200 kişi
2. Şirketindeki personel sayısı > 200 kişi

3. Şirketinizin Faaliyet modu (alanı) (birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Karayolu ☐ Demiryolu
☐ Denizyolu ☐ Havayolu

Bu soru ‘birden fazla işaretleyebilirsiniz’ ibareli bir soru olup cevap şıkları birer soru gibi değerlendirilmek sureti ile anket verileri veri giriş tablosuna işlenmiştir.

Verilen yanıtlar 4 cevap şıkkı alternatifine göre aşağıdaki gibi 4 soru haline dönüştürülmüştür:

1. Şirketiniz Karayolu’nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
2. Şirketiniz Denizyolu’nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
3. Şirketiniz Demiryolu’nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
4. Şirketiniz Havayolu’nda lojistik faaliyet göstermekte midir?

Dönüştürülmeyi izleyerek, yeniden üretilen her soruya verilen cevaplar iki alternatif şık altında gruplandırılmıştır:

1. Şirketiniz Karayolu'nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
2. Şirketiniz Denizyolu'nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
3. Şirketiniz Demiryolu'nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
4. Şirketiniz Havayolu'nda lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet

4. Depo kapasiteniz m² (eğer diğer ölçü birimlerine göre ise birimi yazınız:)

Verilen yanıtlar iki alternatif içerisinde gruplandırılmıştır:

1. Depo kapasiteniz $\leq 4500 \text{ m}^2$
2. Depo kapasiteniz $> 4500 \text{ m}^2$

5. Soğuk hava deponuz var mı? ☐ Var ☐ Yok

Verilen yanıtlar 2 cevap şikkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Var
2. Yok

6. Kullanımdaki araç sayınız
..... Adet kendi aracınız
..... Adet size bağlı aracınız

Bu soru aşağıdaki gibi 2 bilgi hücresinden 3 bilgi hücresine dönüştürülmüştür:

..... Adet kendi aracınız
..... Adet size bağlı aracınız

..... Adet toplam aracınız

Bu üç soruya verilen cevaplar her soru için 2 cevap şıkkı oluşacak şekilde aşağıdaki gibi gruplandırılmıştır:

..... Adet kendi aracınız

1. Kendi aracınız ≤ 20 adet
2. Kendi aracınız > 20 adet

..... Adet size bağlı aracınız

1. Size bağlı aracınız ≤ 20 adet
2. Size bağlı aracınız > 20 adet

..... Adet toplam aracınız

1. Toplam aracınız ≤ 20 adet
2. Toplam aracınız > 20 adet

7. Coğrafi olarak faaliyet bölgeniz: (birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- | | | | |
|--|---|---------------------------------------|--|
| ☐ Marmara (Anadolu) | ☐ Marmara (Trakya) | ☐ Ege | ☐ Akdeniz |
| ☐ İç Anadolu | ☐ Karadeniz | ☐ Doğu Anadolu | ☐ Güneydoğu Anadolu |

Bu soru ‘birden fazla işaretleyebilirsiniz’ ibareli bir soru olup cevap şıkları birer soru gibi değerlendirilmek sureti ile anket verileri veri giriş tablosuna işlenmiştir.

Verilen yanıtlar 8 cevap şıkkı alternatifine göre aşağıdaki gibi 8 soru haline dönüştürülmüştür:

1. Şirketiniz Marmara (Anadolu)’da lojistik faaliyet göstermekte midir?
2. Şirketiniz İç Anadolu’da lojistik faaliyet göstermekte midir?
3. Şirketiniz Marmara (Trakya)’da lojistik faaliyet göstermekte midir?
4. Şirketiniz Karadeniz’de lojistik faaliyet göstermekte midir?
5. Şirketiniz Ege’de lojistik faaliyet göstermekte midir?
6. Şirketiniz Doğu Anadolu’da lojistik faaliyet göstermekte midir?
7. Şirketiniz Akdeniz’de lojistik faaliyet göstermekte midir?
8. Şirketiniz Güneydoğu Anadolu’da lojistik faaliyet göstermekte midir?

Dönüştürülmeyi izleyerek, yeniden üretilen her soruya verilen cevaplar iki alternatif şık altında gruplandırılmıştır:

1. Şirketiniz Marmara (Anadolu)'da lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
2. Şirketiniz İç Anadolu'da lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
3. Şirketiniz Marmara (Trakya)'da lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
4. Şirketiniz Karadeniz'de lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
5. Şirketiniz Ege'de lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
6. Şirketiniz Doğu Anadolu'da lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
7. Şirketiniz Akdeniz'de lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet
8. Şirketiniz Güneydoğu Anadolu'da lojistik faaliyet göstermekte midir?
0. Hayır
1. Evet

8. Yabancı şirket ortağınız var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Verilen yanıtlar 2 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

0. Hayır
1. Evet

9. Uluslararası lojistik faaliyetleriniz var mı? ☐ Evet ☐ Hayır

Verilen yanıtlar 2 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

0. Hayır
1. Evet

10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmaların çoğu uluslararası firmalar mıdır?

☐ Evet ☐ Hayır

Verilen yanıtlar 2 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

0. Hayır

1. Evet

11. Hangi sektörlere hizmet veriyorsunuz? (birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Üretim | ☐ Tıp-sağlık | ☐ Bankacılık-finance-sigorta |
| ☐ Kimya-ilaç | ☐ Perakendecilik | ☐ Elektronik-Bilişim teknolojileri-haberleşme |
| ☐ Ulaştırma-lojistik | ☐ Danışmanlık hizmetleri | ☐ İnşaat-mühendislik-madencilik |

Bu soru ‘birden fazla işaretleyebilirsiniz’ ibareli bir soru olup cevap şıkları birer soru gibi değerlendirilmek sureti ile anket verileri veri giriş tablosuna işlenmiştir.

Verilen yanıtlar 9 cevap şıkkı alternatifine göre aşağıdaki gibi 9 soru haline dönüştürülmüştür:

1. Şirketiniz üretim sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
2. Şirketiniz Kimya-ilaç sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
3. Şirketiniz Ulaştırma-lojistik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
4. Şirketiniz Tıp-sağlık sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
5. Şirketiniz Perakendecilik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
6. Şirketiniz Danışmanlık hizmetleri sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
7. Şirketiniz Bankacılık-finance-sigorta sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
8. Şirketiniz Elektronik-Bilişim teknolojileri-haberleşme sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?
9. Şirketiniz İnşaat-mühendislik-madencilik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

Dönüştürülmeyi izleyerek, yeniden üretilen her soruya verilen cevaplar iki alternatif şık altında gruplandırılmıştır:

1. Şirketiniz üretim sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

2. Şirketiniz Kimya-ilaç sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

3. Şirketiniz Ulaştırma-lojistik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

4. Şirketiniz Tıp-sağlık sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

5. Şirketiniz Perakendecilik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

6. Şirketiniz Danışmanlık hizmetleri sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

7. Şirketiniz Bankacılık-finance-sigorta sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

8. Şirketiniz Elektronik-Bilişim teknolojileri-haberleşme sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

9. Şirketiniz İnşaat-mühendislik-madencilik sektöründe lojistik hizmet sağlıyor mu?

0. Hayır

1. Evet

12. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak ne tip lojistik hizmetler veriyorsunuz? (birden fazla işaretleyebilirsiniz)

☐

Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat

☐

Elleçleme

☐

Depolama

☐

Gümrük/sigorta

☐

Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi

☐

Paketleme

☐

Envanter/stok yönetimi

☐

Geri dönüşüm/iade/imha

☐

Satınalma/tedarik

Bu sorunun cevap şıkları 2 bölüm halinde verilmektedir:

a. Lojistik Hizmet Sağlama:

1. Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat
2. Elleçleme
3. Depolama
4. Gümrük/sigorta

b. Lojistik hizmetlerde Değer Katan Dış Kaynak sağlama:

1. Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi
2. Paketleme
3. Envanter/stok yönetimi
4. Geri dönüşüm/iade/imha
5. Satınalma/tedarik

Bu soru ‘birden fazla işaretleyebilirsiniz’ ibareli bir soru olup cevap şıkları birer soru gibi değerlendirilmek sureti ile anket verileri veri giriş tablosuna işlenmiştir.

Verilen yanıtlar 2 bölümde 9 cevap şıkkı alternatifine göre aşağıdaki gibi 9 soru haline dönüştürülmüş ve yeniden üretilen her soruya verilen cevaplar iki alternatif şık altında gruplandırılmıştır:

a. Lojistik Hizmet Sağlama:

1. Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
2. Elleçleme hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
3. Depolama hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
4. Gümrük/sigorta hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet

b. Lojistik hizmetlerde Değer Katan Dış Kaynak sağlama:

1. Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet

2. Paketleme hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
3. Envanter/stok yönetimi hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
4. Geri dönüşüm/iade/imha hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet
5. Satınalma/tedarik hizmeti sağlıyor musunuz?
0. Hayır
1. Evet

13. Bir lojistik hizmet sağlayıcı olarak ne tür işlemlerde dış kaynak kullanıyorsunuz?
(birden fazla işaretleyebilirsiniz)

- | | | |
|---|--|---|
| ☐ Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat | ☐ Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi | ☐ Haberleşme/iletişim |
| ☐ Elleçleme | ☐ Paketleme | ☐ Finansal hizmet |
| ☐ Depolama | ☐ Envanter/stok yönetimi | ☐ İnsan Kaynakları |
| ☐ Gümrük/sigorta | ☐ Geri dönüşüm/iade/imha | ☐ Güvenlik |
| | ☐ Satınalma/tedarik | ☐ Yemek/kantin |
| | | ☐ Bakım/onarım |
| | | ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)..... |

Bu sorunun cevap şıkları 3 bölüm halinde verilmektedir:

a. Lojistik Hizmet Alma (kullanma):

1. Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat
2. Elleçleme
3. Depolama
4. Gümrük/sigorta

b. Lojistik hizmetlerde Değer Katan Dış Kaynak Alma (kullanma):

1. Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi
2. Paketleme
3. Envanter/stok yönetimi
4. Geri dönüşüm/iade/imha
5. Satınalma/tedarik

c. Yardımcı hizmetlerde Dış Kaynak Alma (kullanma)

1. Haberleşme/iletişim
2. Finansal hizmet

3. İnsan Kaynakları
4. Güvenlik
5. Yemek/kantin
6. Bakım/onarım
7. Diğer (lütfen belirtiniz).....

Bu soru ‘birden fazla işaretleyebilirsiniz’ ibareli bir soru olup cevap şıkları birer soru gibi değerlendirilmek sureti ile anket verileri veri giriş tablosuna işlenmiştir.

Verilen yanıtlar 3 bölümde 16 cevap şıkkı alternatifine göre aşağıdaki gibi 16 soru haline dönüştürülmüş ve yeniden üretilen her soruya verilen cevaplar iki alternatif şık altında gruplandırılmıştır:

a. Lojistik Hizmet Sağlama:

1. Ulaştırma/taşımacılık/nakliye/sevkiyat hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır
1. Evet
2. Elleçleme hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır
1. Evet
3. Depolama hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır
1. Evet
4. Gümrük/sigorta hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır
1. Evet

b. Lojistik hizmetlerde Değer Katan Dış Kaynak kullanımı:

1. Müşteri ilişkileri/sipariş yönetimi hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır
1. Evet
2. Paketleme hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?
0. Hayır

1. Evet

3. Envanter/stok yönetimi hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

4. Geri dönüşüm/iade/imha hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

5. Satınalma/tedarik hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

c. Yardımcı hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı

1. Haberleşme/iletişim hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

2. Finansal hizmet alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

3. İnsan Kaynakları hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

4. Güvenlik hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

5. Yemek/kantin hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

6. Bakım/onarım hizmeti alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)?

0. Hayır

1. Evet

7. Diğer hizmet alıyor musunuz (kullanıyor musunuz)? (lütfen belirtiniz).....

0. Hayır

1. Evet

(Bu soruya 3 cevaplayıcı Evet cevabı vermiş ve çoğu aldığı (kullandığı) bu dış kaynak türünü belirterek açıklamadığı için belirtme detayı ihmal edilebilir bulunarak değerlendirilmemiştir.

14. Bir hizmet sağlayıcı dış kaynak firması olarak hizmetlerinizi verdiğiniz en yüksek düzey aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ☐ Kiralanma | ☐ İşbirliği |
| ☐ Hizmet Satma | ☐ Stratejik işbirliği |
| ☐ Franchising | ☐ Ortaklık |
| ☐ İhale alma | |

Verilen yanıtlar 7 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Kiralanma
2. Hizmet Satma
3. Franchising
4. İhale alma
5. İşbirliği
6. Stratejik işbirliği
7. Ortaklık

(C) Lojistik faaliyetleriniz ile ilgili kişisel görüşleriniz

Bu gruptaki sorular 3 bölüm halinde verilmektedir:

- (C1) Genel Lojistik bilgisi soruları (C 1-7)
- (C2) Uygulamaya dayanan Lojistik bilgisi soruları (C 8-17)
- (C3) Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile faaliyette bulundukları piyasa koşulları arasında işlerin yapılış şekli açısından anlayış farkını belirlemeye yönelik algı soruları

Soruların bu gruplara dağılımı aşağıdaki gibidir:

(C1) Genel Lojistik bilgisi soruları

1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılması yararlıdır
2. Dış kaynak kullanımı rekabetselliği artırır
3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmalıdır
4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır
5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir

6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir
7. Lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır.

(C2) Uygulamaya dayanan Lojistik bilgisi soruları

8. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcılarınız ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız
9. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız
10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar sizinle kesintisiz çalışırlar
11. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz büyük firmaların ortağsınız veya stratejik iş ortağsınız
12. Taşımacılık, depolama faaliyetleriniz ile parasal faaliyetleriniz arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sisteminiz vardır
13. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde mutabıksınız
14. Depolama yönetiminizde günlük planlamalar yapabiliyorsunuz
15. Elleçleme faaliyetlerinizde ambalaj kararları alabiliyorsunuz
16. Müşteriniz sizin belirlediğiniz teslimat şekilleriniz arasından seçim yapar
17. Zamanında teslim konusunda başarılıyız

(C3) Lojistik Hizmet Sağlayıcılar ile faaliyette bulundukları piyasa koşulları arasında işlerin yapılış şekli açısından anlayış farkını belirlemeye yönelik algı soruları

18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?
☐ Vardır ☐ Yoktur
19. Eğer yukarıdaki soruya cevabınız “Vardır” ise bu anlayış farkının kaynakları sizce aşağıdakilerden hangisidir?
☐ Hizmet sağladığınız şirketler ve piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı sizden kaynaklanmaktadır
☐ Sizin ile piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı hizmet sağladığınız şirketlerden kaynaklanmaktadır
☐ Piyasada lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde genel bir anlayış birliği yoktur.
☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

(C1) ve (C2) Grubundaki sorulara verilen cevaplar 5li Likert ölçeğine göre olduğundan 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır

(C1) Genel Lojistik bilgisi soruları

1. Ana faaliyetler dışında kalan işlerde dış kaynak kullanılması yararlıdır

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

2. Dış kaynak kullanımı rekabetselliği artırır

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

3. Ana faaliyetler tek bir dış kaynak hizmet sağlayıcı kullanmalıdır

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

4. Dış kaynak kullanılan işlerde bütün kontrol dış kaynak hizmet sağlayıcısına bırakılmalıdır

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

5. Dış kaynak kullanımı kararları bir üst yönetim işlevidir

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
 2. Katılmıyorum
 3. Kararsızım
 4. Katılıyorum
 5. Tamamen katılıyorum
6. Etkin dış kaynak kullanımında lojistik süreçlerin (taşımacılık, elleçleme, depolama, ambalajlama gibi) iyi bilinmesi gereklidir

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
 2. Katılmıyorum
 3. Kararsızım
 4. Katılıyorum
 5. Tamamen katılıyorum
7. Lojistikte etkin dış kaynak kullanımında hizmeti alan firma hizmeti sağlayan firmayı yönlendirmeli ve onun önerilerinden yararlanmalıdır.

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

(C2) Uygulamaya dayanan Lojistik bilgisi soruları

8. Kendi dış kaynak hizmet sağlayıcılarınız ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
 2. Katılmıyorum
 3. Kararsızım
 4. Katılıyorum
 5. Tamamen katılıyorum
9. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile genellikle sözleşme bazlı çalışırsınız

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum

2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

10. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar sizinle kesintisiz çalışırlar

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

11. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz büyük firmaların ortağısınız veya stratejik iş ortağısınız

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

12. Taşımacılık, depolama faaliyetleriniz ile parasal faaliyetleriniz arasında bilgisayarla bütünleştirilmiş bir raporlama-haberleşme-iletişim sisteminiz vardır

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

13. Lojistik hizmetlerini gördüğünüz firmalar ile işlerin yapılış şekli üzerinde mutabıksınız

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım

4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

14. Depolama yönetiminizde günlük planlamalar yapabiliyorsunuz

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

15. Elleçleme faaliyetlerinizde ambalaj kararları alabiliyorsunuz

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

16. Müşteriniz sizin belirlediğiniz teslimat şekilleriniz arasından seçim yapar

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

17. Zamanında teslim konusunda başarılıyız

Verilen yanıtlar 5 cevap şıkkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Tamamen katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Kararsızım
4. Katılıyorum
5. Tamamen katılıyorum

(C3) Grubundaki sorulara verilen cevaplar aşağıda açıklandığı üzere gruplandırılmıştır.

18. Hizmet sağladığınız şirketler ile lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde anlayış farkınız var mıdır?

☐ Vardır ☐ Yoktur

Verilen yanıtlar 2 cevap şikkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Var
2. Yok

19. Eğer yukarıdaki soruya cevabınız “Vardır” ise bu anlayış farkının kaynakları sizce aşağıdakilerden hangisidir?

- ☐ Hizmet sağladığınız şirketler ve piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı sizden kaynaklanmaktadır
- ☐ Sizin ile piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı hizmet sağladığınız şirketlerden kaynaklanmaktadır
- ☐ Piyasada lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde genel bir anlayış birliği yoktur.
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

Verilen yanıtlar 4 cevap şikkı alternatifine göre gruplandırılmıştır:

1. Hizmet sağladığınız şirketler ve piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı sizden kaynaklanmaktadır
2. Sizin ile piyasadaki diğer hizmet sağlayıcılar benzer anlayışta olup anlayış farkı hizmet sağladığınız şirketlerden kaynaklanmaktadır
3. Piyasada lojistik hizmetlerin yapılış şekli üzerinde genel bir anlayış birliği yoktur.
4. Diğer (lütfen belirtiniz)
(4. cevap şikkını 3 cevaplayıcı işaretlemiş ve hiç birisi bu anlayış farkının kaynağını açıklamadığı için belirtme detayı ihmal edilebilir bulunarak değerlendirilmemiştir.)

Bulguların araştırma amacına uygun hale getirilmesi açısından 3 adet yeni değerlendirme alanı (soru gibi) belirlenmiştir.

Bunlardan ilk ikisi (C1) ve (C2) grubu sorularına verilen cevapların SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programının MEAN komutu kullanılarak yapılmış olup aritmetik ortalama yönteminden farklı bir yöntem ile belirlenmişlerdir. Likert ölçeğinin toplanabilirlik özelliği bu işlemin yapılması için uygundur.

(C1) grubunu temsilen (C1_7) ve (C2) grubunu temsilen (C8_17) yaratılan bu yeni değerlendirme alanları (soru gibi) SPSS programının kümelemesine göre aşağıdaki şıklarda (diğer şıklardaki gibi ordinal olarak değil fakat dizi şeklinde) değerlendirilmişlerdir:

Tablo Ek.1. Temel Lojistik Bilgisi ve Lojistik Uygulama Bilgisi Soruları Kümeleri

C1_7 Kümeleri		C7_18 Kümeleri
1,4		2,2
2,0		2,7
2,1		3,0
2,2		3,3
2,3		3,5
2,4		3,6
2,6		3,6
2,7		3,7
2,9		3,8
3,0		3,9
3,1		4,0
3,3		4,1
3,4		4,2
3,6		4,3
3,7		4,4
3,9		4,4
4,0		4,5
4,1		4,6
4,3		4,7
4,4		4,9
4,6		

Bulgulara Ait Test Sonuçları Tabloları

Tablo Ek.2. Şirketteki Pozisyonun Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması

A2_Pozisyon * B14_Duzey	Değer
Ki kare	11,021
df	3
p	0,012

$p < 0,05$ [B14*A2] Kruskal Wallis Testi

Tablo Ek.3. Kıdem Özelliklerinin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması

	A3_IsKidem	A4_LojKidem	A5_SirketKidem
	B14_Duzey	B14_Duzey	B14_Duzey
Mann-Whitney U	785	760	867,5
Z	-2,12	-2,251	-0,881
p	0,034	0,024	0,378

$p < 0,05$ [B14*A3, B14*A4, B14*A5] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.4. Yaşın Lojistik Süreç Bilgisinin Gerekli Görülmesine göre Farklılaşması

A1_Yas	C1_6DKLojBil
Mann-Whitney U	745
Z	-2,23
p	0,026

$p < 0,05$ [A1*C1] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.5. Karayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması

B3_Karayolu	B3_Denizyolu	B3_Demiryolu	B3_Havayolu
Mann-Whitney U	46	166	160
Z	-3,156	-0,279	-0,359
p	0,002	0,781	0,719

p<0,05 [B3] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.6. Denizyolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması

B3_Denizyolu	B3_Karayolu	B3_Demiryolu	B3_Havayolu
Mann-Whitney U	747,5	430,5	502,5
Z	-3,156	-5,578	-3,77
p	0,002	0,000	0,000

p<0,05 [B3] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.7. Demiryolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması

B3_Demiryolu	B3_Karayolu	B3_Denizyolu	B3_Havayolu
Mann-Whitney U	656	219	370
Z	-0,279	-5,578	-3,416
p	0,781	0,000	0,001

p<0,05 [B3] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.8. Havayolu Faaliyet Alanının diğer Faaliyet Alanlarına göre Farklılaşması

B3_Havayolu	B3_Karayolu	B3_Denizyolu	B3_Demiryolu
--------------------	--------------------	---------------------	---------------------

Mann-Whitney U	1010	651	730
Z	-0,359	-3,77	-3,416
p	0,719	0,000	0,001

p<0,05 [B3] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.9. Faaliyet Alanlarının Farklılaşmalarının Karşılaştırmalı Matrisi

	B3_Karayolu	B3_Denizyolu	B3_Demiryolu	B3_Havayolu
B3_Karayolu				
B3_Denizyolu				
B3_Demiryolu				
B3_Havayolu				

p<0,05 [B3]

Koyu renk hücreler anlamlı farklılaşma (p<0,05) koşulunun gerçekleştiği değerleri göstermektedir.

Tablo Ek.10. Marmara Bölgesi (Anadolu Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	398,5	948,5	445,5	290	412,5	448	455
Z	-5,405	-0,296	-5,21	-6,426	-5,462	-4,95	-4,97
P	0,000	0,767	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.11. İç Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_ic_anadolu	B7_marmara_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	483	920	414	253	322	391	437
Z	-5,405	-1,568	-6,096	-7,26	-6,874	-6,027	-5,71
P	0,000	0,117	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.12. Marmara Bölgesi (Trakya Yakası) Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_marmara_trakya	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	641	528	470	381	452	463	517
Z	-0,296	-1,568	-2,338	-3,24	-2,519	-2,312	-1,727
P	0,767	0,117	0,019	0,001	0,012	0,021	0,084

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.13. Karadeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_karadeniz	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	432	316	764	332	124	222	218
Z	-5,21	-6,096	-2,338	-5,946	-8,197	-7	-7,162
P	0,000	0,000	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.14. Ege Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_ege	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	374	252,5	772,5	429,5	338,5	320	455
Z	-6,426	-7,26	-3,24	-5,946	-6,717	-6,665	-5,541
P	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.15. Doğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_dogu_anadolu	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	425	250	772	150	267	153	97
Z	-5,462	-6,874	-2,519	-8,197	-6,717	-7,797	-8,467
P	0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.16. Akdeniz Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_akdeniz	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	528	386,5	850,5	315,5	316	220,5	331
Z	-4,95	-6,027	-2,312	-7	-6,665	-7,797	-6,657
P	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.17. Güneydoğu Anadolu Faaliyet Bölgesinin diğer Bölgelerden Farklılaşması

B7_guneydogu_anadolu	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz
Mann-Whitney U	499	396,5	868,5	275,5	415	128,5	295
Z	-4,97	-5,71	-1,727	-7,162	-5,541	-8,467	-6,657
P	0,000	0,000	0,084	0,000	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.18. Coğrafi Faaliyet Bölgeleri Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi

	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
B7_marmara_anadolu								
B7_ic_anadolu								
B7_marmara_trakya								
B7_karadeniz								
B7_ege								
B7_dogu_anadolu								
B7_akdeniz								
B7_guneydogu_anadolu								

p<0,05 [B7]

Koyu renk hücreler anlamlı farklılaşma (p<0,05) koşulunun gerçekleştiği değerleri göstermektedir.

Tablo Ek.19. Kurumsal Özelliklerin Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine göre Farklılaşması

	B8_Yabanci_ortak	B9_yurtdisiLoj	B10_Yabanci_müsteri
	B14_Duzey	B14_Duzey	B14_Duzey
Mann-Whitney U	920,5	716,5	673
Z	-1,081	-0,178	-2,027
p	0,280	0,859	0,043

p<0,05 [B14*B8, B14*B9, B14*B10] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.20. Şirket Yaşının Lojistik Hizmetlere göre Farklılaşması

B1_SirketYas	B12_1T_1LHS_Ulas	B12_1T_2LHS_Ellec	B12_1T_3LHS_Depo	B12_1T_4LHS_GumSig
Mann-Whitney U	1030,5	768	748	818
Z	-0,276	-2,764	-3,333	-2,064
p	0,783	0,006	0,001	0,039

p<0,05 [B1*B12] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.21. Depo Kapasitelerinin Coğrafi Faaliyet Bölgelerine göre Farklılaşması

B4_Depo_m2	B7_marmara_anadolu	B7_ic_anadolu	B7_marmara_trakya	B7_karadeniz	B7_ege	B7_dogu_anadolu	B7_akdeniz	B7_guneydogu_anadolu
Mann-Whitney U	755	739,5	692	732,5	699,5	653,5	617,5	715
Z	-0,508	-0,667	-1,53	-0,795	-1,111	-1,701	-2,033	-0,964
P	0,612	0,505	0,126	0,427	0,266	0,089	0,042	0,335

p<0,05 [B5*B7] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.22. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Kendi Araç Sayılarının Bağlı Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması

B6_KendiArac	B6_BagliArac	B6_ToplamArac
Mann-Whitney U	255,5	298
Z	-3,712	-3,445
p	0,000	0,001

p<0,05 [B6] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.23. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Bağlı Araç Sayılarının Kendi Araç ve Toplam Araç Sayılarına göre Farklılaşması

B6_BagliArac	B6_KendiArac	B6_ToplamArac
Mann-Whitney U	315,5	38
Z	-3,712	-7,774
p	0,000	0,000

p<0,05 [B6] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.24. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Toplam Araç Sayılarının Kendi Araç ve Bağlı Araç Sayılarına göre Farklılaşması

B6_ToplamArac	B6_KendiArac	B6_BagliArac
Mann-Whitney U	335,5	29
Z	-3,445	-7,774
p	0,001	0,000

$p < 0,05$ [B6] Mann-Whitney U Testi

Tablo Ek.25. Araç Sayıları Farklılaşmasının Karşılaştırmalı Matrisi

	B6_KendiArac	B6_BagliArac	B6_ToplamArac
B6_KendiArac			
B6_BagliArac			
B6_ToplamArac			

$p < 0,05$ [B6] Mann-Whitney U Testi

Koyu renk hücreler anlamlı farklılaşma ($p < 0,05$) koşulunun gerçekleştiği değerleri göstermektedir.

Tablo Ek.26. Dış Kaynak Kullanım Düzeylerinin Dış Kaynak Kullanımının bir Üst Düzey Yönetim İşlevi Olduğu, Rekabetselliği Arttıracığı İfadelerine ve Lojistik Temel Bilgilerine (Ortalaması) göre Farklılaşması

	C1_2DKrekabet	C1_5DKustyonetim	c1_7
	B14_Duzey	B14_Duzey	B14_Duzey
Chi-Square	10,525	14,78	13,504
df	4	4	3
p	0,032	0,005	0,004
Kruskal Wallis Test			

p<0,05 [B14*C1, B14*D1] Kruskal Wallis Testi

Tablo Ek.27. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Farkın Kaynaklarına göre Farklılaşması

C3_2neden	C3_1fark
Chi-Square	15,333
df	3
p	0,002
Kruskal Wallis Test	

p<0,05 [C3] Kruskal Wallis Testi

Tablo Ek.28. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Temel Bilgilerine göre Farklılaşması

	C1_1DKiyidir	C1_2DKrekabet	C1_3teklilik	C1_4DKkontrol	C1_5DKustyonetim	C1_6DKLojBil	C1_7DKyonlendir
	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark
Chi-Square	12,724	22,27	16,594	19,398	29,674	35,631	24,385
df	4	4	4	4	4	4	4
p	0,013	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000	0,000

p<0,05 [C3*C1] Kruskal Wallis Testi

Tablo Ek.29. Lojistik Uygulama Bilgilerinin (Ortalama) Lojistik Temel Bilgilerinden (Ortalama) Farklılaşması

C8_17 * C1_7					
	Karelerin toplamı	Deflasyon faktörü	Ortalamaların kareleri	F	p
Gruplar Arası	5,296	20	0,265	1,424	0,14
Gruplar içi	13,202	71	0,186		
Total	18,498	91			

p<0,05 [C8_17 * C1_7] Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi

Tablo Ek.30. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Hizmet Anlayışlarının Müşterilerinininkinden Farklı Olmasının Lojistik Sektöründeki Kıdem, Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Personel Sayısı ve Danışmanlık Sektörüne Hizmet Verilmesine göre Farklılaşması

	A4_LojKidem	B2_Personel	B11_HS6Danisman
	C3_1fark	C3_1fark	C3_1fark
Mann-Whitney U	792	823,5	497,5
Z	-2,275	-2,031	-2,202
p	0,023	0,042	0,028

p<0,05 [C3*A4, C3*B2, C3*B11] Mann-Whitney U Testi