



**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARININ İŞLETME
PERFORMANSINA ETKİSİ: GÖRGÜL BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Sezer DELİKTAŞ**

**Niğde
2019**

**T.C.
NİĞDE ÖMER HALİSDEMİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI**

**LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARININ İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: GÖRGÜL BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Sezer DELİKTAŞ**

**Danışman : Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Buket ÖZOĞLU
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Vesile ÖZÇİFÇİ**

2019-NİĞDE

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Lojistik Hizmet Sağlayıcıların İşletme Performansına Etkisi: Görgül Bir İnceleme” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ve akademik kurallar çerçevesinde tez yazım kılavuzuna uygun olarak tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.24/01/2019



Sezer DELİKTAŞ

ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL danışmanlığında Sezer DELİKTAŞ tarafından hazırlanan "Lojistik Hizmet Sağlayıcıların İşletme Performansına Etkisi: Görgül Bir İnceleme" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme / Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tarih: 24.01.2019

JÜRİ :

Danışman :

Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL

Üye :

Dr. Öğr. Üyesi Buket ÖZOĞLU

Üye :

Dr. Öğr. Üyesi Vesile ÖZÇİFÇİ

ONAY :

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun Tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Emin Hüseyin ÇETENAK
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmada bana yol gösteren, beni sürekli dinleyen, beni motive eden ve her koşulda bana desteğini esirgemeyen danışmanım, sevgili hocam Prof. Dr. Hasan Bülbül'e,

Bu çalışmada ve bütün hayatımda her zaman yanımda olan ve bana inancını hiç yitirmeyen sevgili hayat arkadaşım Tuğba Deliktaş'a

Evimizin neşesi oğlum Yasir Soner Deliktaş'a,

Akademik kariyerini Akdeniz Üniversitesi'nde devam ettiren ve bana bütün bilgilerini sunan kardeşim Ayşe Deliktaş'a çok teşekkür ederim.

Sezer DELİKTAŞ

ÖZET
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARININ İŞLETME PERFORMANSINA
ETKİSİ: GÖRGÜL BİR İNCELEME**

DELİKTAŞ, Sezer
İşletme Ana Bilim Dalı
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL
Ocak 2019, 106 Sayfa

Bu çalışma, işletmelerin dış kaynak kullanım durumları ve düzeylerinin, dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki nedenlerinin ve dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisinin yıllar arasındaki farklılıklarının ölçülmesi amacıyla yapılmıştır. Araştırma Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'ndeki farklı aşamada yapılmıştır. İlk aşamada 2013 yılında 950 işletme arasından sektörel bazlı olarak 10'dan fazla çalışanı bulunan mobilya ve metal ürünler imalatı gerçekleştiren işletmelerden randevu talep edilmiş randevu talebine cevap veren 95 işletme ile yüz yüze anket yoluyla çalışma gerçekleştirilmiştir. İkinci aşama olarak 2017 yılında anket soruları değiştirilmeden aynı işletmeler ile görüşme yapılmak istenmiş 4 tanesi faaliyetini durdurmuş olduğundan 91 işletme ile çalışma yapılmıştır.

Analizler IBM SPSS Statistics 22 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan 91 işletmenin cevaplarının analizinde t testi ve wilcoxon testi uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansına etkileri ile faaliyet gösterdikleri sektör arasında söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılması ve zaman tasarrufu sağlanması performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler:Dış Kaynak Kullanımı, İşletme Performansı, Lojistik, Lojistik Faaliyetler

**ABSTRACT
MASTER THESIS**

THE IMPACT ON FIRM PERFORMANCE OF LOGISTIC SERVICES PROVIDERS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION

DELİKTAŞ, Sezer
Business Administration
Supervisor: Professor Doctor Hasan BÜLBÜL
January 2019, 106pages.

The purpose of this study is to measure differences between the years of the levels and reasons of outsourcing usage and the effects of outsourcing's usage on enterprises's performance. The research was carried out at two different stages in Kayseri Organized Industrial Zone. In the first stage, in 2013, 95 enterprises which manufacture of furniture and metal products with more than 10 employees on a sectoral basis were interviewed by face-to-face questionnaires from 950 enterprises who responded to the request for interviews. As the second stage, in 2017, it was requested that interviews were made with the same enterprises without changing the survey questions. However, the study was conducted with 91 enterprises because four of them have stopped their activity.

The analyzes were performed using the IBM SPSS Statistics 22 program t test and wilcoxon test were performed in the analysis of the responds of 91 enterprises which participated in the study.

It has been determined that there is a significant relationship between the effects of the outsourcing on the enterprises's performance and the sector which is performed on the delivery of the products to the customer at the promised time and the providing of time saving.

Keywords: Outsourcing, Enterprises Performance, Logistics, Logistics Activities

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI.....	3
1.1.1. Lojistiğin Tanımı.....	3
1.1.2. Lojistiğin Tarihsel Süreçteki Gelişimi.....	4
1.1.3. Temel Lojistik Faaliyetler.....	6
1.1.3.1. Talep Tahmini.....	7
1.1.3.2. Envanter Yönetimi.....	8
1.1.3.3. Müşteri Hizmetleri.....	9
1.1.3.4. Sipariş İşleme.....	10
1.1.3.5. Taşıma.....	11
1.1.3.6. Ambalajlama.....	12
1.1.3.7. Elleçleme.....	12
1.1.3.8. Depolama.....	13
1.1.3.9. Gümrükleme.....	14
1.1.4. Lojistiğin Bölümleri.....	15
1.1.4.1. Tedarik Lojistiği.....	15
1.1.4.2. Üretim Lojistiği.....	15
1.1.4.3. Dağıtım Lojistiği.....	16
1.1.4.4. Tersine Lojistik.....	16
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	18

1.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı.....	18
1.2.2. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler.....	20
1.2.2.1. Küreselleşme.....	21
1.2.2.2. Teknolojik Gelişmeler.....	21
1.2.2.3. Hızlı Değişim.....	22
1.2.2.4. Artan Rekabet.....	23
1.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları.....	24
1.2.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	24
1.2.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	26
1.2.4. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar.....	28
1.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Başarısı İçin Gerekli Faktörler.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERFORMANS KAVRAMI VE LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

2.1. Performans Kavramı.....	31
2.1.1. Performansın Tanımı.....	31
2.1.2. Performans Kavramının Gelişimi.....	32
2.1.3. Performans Yönetimi.....	33
2.1.4. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümü.....	34
2.1.5. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Önemi ve Yararları.....	36
2.1.6. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçüm Sistemi ve Tasarımı.....	38
2.1.7. Lojistik Faaliyetlerde Performans Göstergeleri.....	41
2.1.7.1. Maliyet.....	41
2.1.7.2. Kalite.....	43
2.1.7.3. Verimlilik.....	43
2.1.7.4. Esneklik ve Hız.....	45
2.1.7.5. Müşteri Memnuniyeti.....	46
2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletme Faaliyetleri Üzerine Etkileri.....	47
2.2.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyet İlişkisi.....	47
2.2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Teknolojik Yenilik İlişkisi.....	47
2.2.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet İlişkisi.....	48

2.2.4. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Verimlilik İlişkisi.....	50
2.2.5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi ve Önemi.....	52
3.2. Araştırmanın Amacı.....	55
3.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	56
3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	56
3.3.2. Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi.....	58
3.3.3. Verilerin Analizi.....	62
3.4. Analiz ve Bulgular.....	62
3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri.....	62
3.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Özellikleri.....	64
3.4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımdan Beklentileri.....	71
3.4.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkisi.....	73
3.4.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri.....	77
3.4.6. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Sektörlere Göre Karşılaştırılması.....	78
3.4.7. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi.....	81

DÖRÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırmanın Sonuçları.....	84
4.2. Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler.....	89
KAYNAKÇA.....	92
EKLER.....	103
ÖZGEÇMİŞ.....	106

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. İstihdam ve İş Yeri Sayısına Göre Karşılaştırma.....	58
Tablo 3.2. Kayseri Mobilya ve Metal Büyüklük, Başatlık ve Uzmanlık Oranları....	59
Tablo 3.3. Türkiye ve Kayseri İli Mobilya ve Metal Ürünler İmalatı Sektörü 2013 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri.....	60
Tablo 3.4. Türkiye ve Kayseri İli Mobilya ve Metal Ürünler İmalatı Sektörü 2017 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri.....	60
Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	62
Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin 2013 ve 2017 Yıllarına Göre Genel Özellikleri.....	63
Tablo 3.7. Depolama Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	64
Tablo 3.8. Taşıma Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	65
Tablo 3.9. Gümrükleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	65
Tablo 3.10. Paketleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	66
Tablo 3.11. Elleçleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	66
Tablo 3.12. Sipariş İşleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	67
Tablo 3.13. Müşteri Hizmetleri Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	67
Tablo 3.14. Talep Tahmini Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	68
Tablo 3.15. Geri Dönüşün/İade Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	68
Tablo 3.16. Sigorta Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	69
Tablo 3.17. Stok Yönetimi Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	70
Tablo 3.18. Etiketleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri.....	70
Tablo 3.19. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim: Çift Örnek T Testi.....	71
Tablo 3.20. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımından Beklentiler.....	72
Tablo 3.21. Lojistik Faaliyette Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkisi.....	74
Tablo 3.22. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanılmamasının Wilcoxon Testi İle İncelenmesi.....	77
Tablo 3.23. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı.....	78
Tablo 3.24. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi.....	79

Tablo 3.25. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Beklentileri.	80
Tablo 3.26. Lojistik Faaliyette Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi.....	82



GİRİŞ

Gelişen ve gelişmekte olan lojistik, dünyanın yaratılışı ve ilk insanların ortaya çıkışından bugüne kadar farklı amaç ve istekler doğrultusunda gelişme göstermiştir. İlk insanların avlanması ve buna bağlı olarak avlarının taşınması, depolanması ve kurutulması işlemleri ile başlamış zamanla savaşların kazanılmasında askeri alanda her türlü silahın, araç ve gereçlerin temini, askerin taşınması, malzemelerin depolanması gibi faaliyetlerde lojistik faaliyetler var olmuştur. İnsanoğlu geliştikçe yeni icatlar ortaya çıkmıştır. Böylece, lojistiği anlamı var oluştan bir rekabet olgusuna dönüşmüştür.

Lojistik faaliyetlerin daha kaliteli, daha hızlı, müşteri ve gelişim odaklı gerçekleştirilmesi için temel işi lojistik hizmet sağlayıcılığı olan işletmeler ortaya çıkmıştır. Firmaların lojistik faaliyetleri gerçekleştirmek için yapmış oldukları çalışmalar, yatırımlar gibi maliyetler; iş yükü firmalarının lojistik faaliyetleri gerçekleştirmeleri için dış kaynak kullanımına yönelmesine sebep olmuştur.

İşletmeler, maliyetleri düşürme, temel işlerine odaklanma, gelişen ve değişen teknolojiyi takip etme, rekabet üstünlüğü sağlama ve küçülme amaçları doğrultusunda lojistik faaliyetlerinde lojistik hizmet sağlayıcılarından destek almaktadırlar. İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılarından destek almalarının diğer nedenleri ise; işletme performansını artırmak, kaliteyi artırmak ve uluslar arası pazara çıkmaktır. Günümüzde yaygın olarak birçok işletme, lojistik faaliyetler için lojistik hizmet sağlayıcılarından destek alırken, bazı işletmeler bu tür destekten yararlanmamayı tercih etmektedirler. İşletmelerin lojistik destek talep etmeme nedenleri arasında; gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılması endişesi, lojistik faaliyetlerden hangi alanlarda hizmet sağlayıcılarından desteğe başlandıysa o bölümde çalışan personelin işsiz kalma korkusu ile ortaya çıkacak zarar/zararlar korkusu, lojistik hizmet sağlayan firmalar üzerinde kontrolün kaybedilme endişesi ve yeteneklerini kaybetme korkusu yer almaktadır.

İşletmelerin kuruluşundan itibaren kendi kendilerini analiz etme amacıyla doğan performans olgusu için performans ölçme konusunda zamanla bazı kriterler ortaya

çıkmiştir. Bu kriterler maliyet, kalite, verimlilik, esneklik ve hız ve müşteri memnuniyetini içermektedir. İşletmelerin performans kriterlerini en üst seviyeye çıkarmak için kullanacağı yollardan birisi de lojistik faaliyetler için lojistik hizmet sağlayıcılarından destek almaktır. Bu çalışmanın amacı; lojistik hizmet sağlayıcılarından destek almanın işletme performansına herhangi bir etki edip etmediğinin incelenmesidir.



BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. LOJİSTİK KAVRAMI

1.1.1. Lojistiğin Tanımı

Lojistik Yunanca “Logistikos” kelimesine dayanır ve “hesap kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli anlamını taşıyan “logizomai” fiilinden gelmiştir (Pienaar, 2004: 4).

Lojistik, ürünün üretim tesisinden çıkışı ile başlayıp tüketiciye ulaşması için gerçekleştirilen bütün hareketlerdir. Ürünün taşınması ve depolanması faaliyetleri ile başlayan bu sürece gümrükleme, iade, paketleme, stok yönetimi, tedarik ve dağıtım gibi faaliyetler de eklenebilmektedir (Tanyaş ve Hazır, 2011: 4-5).

Lojistik en kapsamlı tanımıyla bir ürünü kaynağından, nihai tüketicisine ulaştırmak amacıyla gerçekleştirilen bütün faaliyetlerdir. Bu faaliyetler tedarik zinciri sürecinde gerçekleştirilir. Geleneksel tedarik zincirinin halkalarında tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, mağaza ve müşteriler yer almaktadır (Orhan, 2003: 7).

Lojistik; eğitim, savunma, ticaret, sağlık gibi kurumların başarısında önemli yeri olan faaliyetler serisinden oluşmaktadır. Özellikle askeri kurumların görevlerini yerini getirme başarısı lojistik faaliyetlerin başarı oranıyla doğru orantılıdır (Kayabaşı, 2010: 79).

Askeri savunma alanında lojistik; “barış, kriz ve savaş anında yeterli düzeyde ve kesinti yaşanmaksızın personel, hizmet gibi imkanın sağlanması, eskimiş ve

yenilenmiş her türlü silah, araç ve gerecin tedarik edilmesi, depolanması, ulaştırılması, dağıtılması, bakım onarımının gerçekleştirilmesi ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerini içeren işletmelerinin tamamıdır. Üretim sektörü lojistik kavramına daha fazla iş olarak bakmaktadır. Üretim sektörü açısından lojistik şöyle tanımlanabilir; müşteri taleplerini karşılayabilmek için hammaddenin düşük maliyetle ulaştırılması, depolanması, işlenmesi ile bir ürün üretilmesi ve ürün üretilme süreci ile ilgili bilginin başlangıç noktasından son noktasına kadar ulaşmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden işlemdir (Orhan, 2003: 7).

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından, tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir (Bakkal ve Demir, 2011: 6).

1.1.2. Lojistiğin Tarihsel Süreçteki Gelişimi

Gelişen ve gelişmekte olan lojistik dünyanın yaratılışından ve ilk insanların ortaya çıkışından bugüne kadar farklı amaç ve istekler doğrultusunda gelişme göstermiştir. İlk insanların avlanması ve buna bağlı olarak avlarının taşınması, depolanması ve kurutulması işlemleri ile başlamış zamanla savaşların kazanılmasında askeri alanda her türlü silahın, araç ve gereçlerin temini, askerin taşınması, malzemelerin depolanması gibi faaliyetlerde lojistik faaliyetler var olmuştur.

Lojistik yönetiminin uygulandığı tedarik zinciri içerisindeki hizmetler dünyada tarih öncesi dönemlerden beri yapılmaktadır. Yerleşik hayata geçilmeden önce avlanan hayvanların, toplanan meyvelerin ve diğer gıdaların taşınması, zamanın gerekliliğinden dolayı tüketilmek için kurutulması, depolanması ve yeniden taşınması işlemleri yapılmaktaydı. Yerleşik düzenle beraber artık yaşamın devamı için gerekli olan gıda ve ihtiyaçların taşınması, korunması ve depolanması söz konusu olmuştur. Uzmanlaşmanın başlaması ile beraber iş bölümü ve coğrafi avantajın getirdiği farklı üretim teknikleri oluşturulmuş, kişisel tüketimin hatta yerel tüketimin ötesinde

değişim ve ticaret için üretim, taşıma ve depolama çalışmaları başlamıştır. Ortaçağda gemiler ve kervanlarla ülkeler, hatta kıtalar arası ticaret başlamış beraberinde sömürgecilik ile ucuz hammadde üretimi, taşınması ve dağıtımı başlamıştır. Tüccar ülkeler zenginleşmiş, yeni kıtaların bulunması ile de deniz yolları önem kazanmış, kara yolları düzenlenmiş, büyük limanlar oluşturulmuştur (Baki, 2004: 7).

Lojistik kavramının ortaya çıkmasından günümüze kadar olan süreçte; sanayi reformunun gerçekleşmesi sonucunda seri üretime geçilmesi, pazarlama ve pazar arayışı, bölgesel ve dünya savaşları, ekonomik kuruluşların kurulması, Keynes politikalarının başarısız olması ve petrol sorunu, ekonomi alanında ki önemli gelişmeler lojistik kavramının şekillenmesinde etkili rol oynamıştır(Yardımcıoğlu ve diğ., 2012: 247).

Endüstri devriminin ilk yıllarında 1800'lü yıllarda genellikle üretim kavramı üzerinde durulmaktaydı. İşletmeler ürettikleri her mamulün maliyetini düşürmeyi amaç edinmişlerdi. 1900'lü yılların başında ise üretilen miktarın talep sayısına yaklaşması ile iş dünyası satış işleminin önemini anlamaya başlamıştır (Baki, 2004: 8).

Lojistik sözcüğü ilk defa 1905 yılında askerlikle ilgili bir konuyu açıklamak için; "orduya ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi" anlamında kullanılmıştır (Kobu, 1998: 200). Lojistik kavramının ilk kez 1905 yılında kullanılmasından sonra önemi 2. Dünya savaşı zamanında fark edilmiş ve savaştan sonra lojistik kavramı bir bilim alanı olarak kabul edilmiş, lojistik kavramına yönelik araştırma ve geliştirmeler yapılmaya başlanmıştır.

2. Dünya savaşı sonrasında ABD' de faaliyet gösteren işletmelerin çoğu, lojistiğin önemini fark etti ve 1960 yılından beri devam eden süreçte lojistiğin hizmetlerinden faydalanmıştır (Bakkal ve Demir, 2011: 3-4).

Dünyada lojistiğin ilerlemesine tarihsel bir sıra ile bakılacak olursa:

1940- 1960 yılları arası: Lojistik kavramının doğması

1960- 1970 yılları arası: Lojistik kavramının yerleşmesi ve öneminin anlaşılması
1970- 1980 yılları arası: Önceliklerin ve modellerin değişme çağı
1980- günümüze kadar: Ekonomik ve teknik değişimin yeni çağı (Bakkal ve Demir, 2011: 3-4).

Lojistiğin gelişimi temelde üç aşamada toplanabilir (Bakkal ve Demir, 2011: 4-5);

Parçalanma (1960- 1980): Parçalanma döneminde lojistiği oluşturan faaliyetlerin birlikte yapılmadığı görülmektedir. Dönem boyunca; bazı faaliyetler (talep tahmini, satın alma, ihtiyaç planlama, üretim planlama, fabrika stokları, depolama, malzeme işlemleri, paketleme, mamul stokları, sipariş süreci, taşıma, müşteri hizmetleri, dağıtım) işletme tarafından yapılırken bu süreçte kısmen de olsa dışarıdan destek alınmıştır.

Birleşme (1980- 2000): Dönem içerisinde lojistik faaliyetler; madde ve malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım faaliyetleri şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Bütünleşme (2000 ve sonrası): Lojistik faaliyetlerin gelişmesinde etkili olan parçalanma ve birleşme dönemlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin bu dönemde birleştirilerek bir arada yürütülmesi gündeme gelmiştir. Ekonomik anlamda yaşanan küreselleşme, liberalleşme ve buna bağlı olarak firmaları zorda bırakan uyum çabaları, lojistik faaliyetlerin önemini arttırırken günümüzde entegre lojistik kavramını ortaya çıkarmıştır.

1.1.3. Temel Lojistik Faaliyetler

Pazarlama dağıtım alanında ki gelişmeler aracılığıyla lojistik alanı gelişme göstermiştir. Yeni teknolojilerin artarak günden güne kullanım alanının genişlemesi, sistemlerin karmaşıklığının artması, maliyeti azaltıcı yeni destek ve bakım sistemlerinin geliştirilmesi, rekabetin uluslararası alanda artması; beraberinde lojistiğe duyulan ihtiyacın artmasını sağlamıştır (Orhan, 2003: 12).

İşletmeler açısından genel kabul gören lojistik faaliyetlerin amacı, hammadde, yarı mamul ve mamullerin doğru zaman, mekan ve ölçüde kullanılabilir biçimlerde maliyeti en aza indirilmiş ve hızlı yöntemlerle tüketiciye ulaştırılmasıdır. Ne yazık ki hangi sistem olursa olsun aynı anda hem maliyetleri düşüremez hem de hızlı bir şekilde istenilen ürünü ulaştıramaz. Bu nedenle lojistik sisteminde önceden planlanmış bir üretim-pazarlama desteği düzeyine, mümkün olan en düşük toplam maliyetle etkin bir biçimde erişmektir. Bu erişim bütünleşik lojistik sistemine bağlıdır. Bütünleşik lojistik, ayrı ayrı gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin birleştirilerek tek elden yönetilmesi ve performans sistemi olarak ele alınmasıdır. Faaliyetlerin birleştirilmesi ile işletmede bir alan ile ilgili alınan karar diğer bütün alanları da etkileyecektir. Bu etkileme işletmenin yürüttüğü bütün faaliyetlerin aralarında bir ilişkinin bulunduğunu ve bütünleşik lojistik yönetiminin başarısındaki en önemli etken olduğunu göstermektedir (Gümüş, 2007(a): 102).

1.1.3.1. Talep Tahmini

İşletmelerin devamlılığının olması için ilerleyen zamanda gerçekleştirilecek üretim organizasyonu için öncelikle üretilmesi gerekli olan miktar bilinmelidir. Üretilen ürün için oluşacak talebi bilmeden üretim yapılmaz. Bu nedenle talep tahminleri üretim planlanmasında etkin rol oynamaktadır (Kobu, 1998: 111).

İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın toplam talebinden işletmenin payına düşen talep işletme talebidir ve az da olsa işletmeler payına düşen bu talebi ve müşterilerinin karlılık oranını artırmaya çalışır (İslamoğlu, 1999: 166-167).

Talep yönetiminin dinamik olması işletmelere müşterinin talep ettiği ürünü, istenilen miktar, kalite, zaman, yer ve fiyatla karşılayabilmeyi ve esnek olabilmeyi kazandırmaktadır. Bu sebeple talep yönetimi, bilgiye bağlı olarak talebin en yüksek düzeyde karşılanmasını, bunun yanında oluşabilecek olumsuzlukların en aza indirilmesini sağlamayı amaçlar (İTO, 2006: 23).

Talep tahmininin üretilen ürün miktarı planlaması yönünden taşıdığı önemin bilinmemesi nedeniyle bir çok işletme veri toplama ve kayıt altına alma gibi faaliyetlere önem vermemektedir. Çünkü; bu işlemler işletmeler için hacim ve fiyat olarak kapsamlı bir altyapıyı gerektirmektedir. Bu da çoğu işletme için talep tahminlerini kendilerinin yapmasını zorlaştırmaktadır (Acar ve Ateş, 2011: 20-21).

İşletmelerin gelecek zamanda müşterilerin talep edebileceği mamullerin miktar ve maliyet olarak tahmin edilmesi hem pazarlanmasını hem de lojistik işlevlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkili olur. Talep tahminleri, müşteri tahminleri, tutundurma stratejileri ve satış gücü büyüklüğünün belirlenmesinde pazarlamaya, üretim ve talep yapısına göre hangi bölgelere taşınması gerektiği lojistiğe yol göstererek etkinliğin artırılmasını sağlamaktadır (Akyıldız, 2004: 8).

1.1.3.2. Envanter Yönetimi

Envanter; üretimi istenen düzeyde tutmak, teslim ve satışı istenilen özelliklere göre yerine getirmek maksadıyla, malzeme, materyal, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürün mevcudunun elde bulundurulmasıdır. Envanter yönetimiyle pazara doğru mal akışında, hangi noktalarda, hangi miktarda ürünün bulundurulacağı önemli bir sorun olmaktadır. Envanterin gereğinden fazla olması, yeterli miktarda olmaması ya da gerekli önlemler alınarak korunmaması da ek maliyeti meydana getirmektedir. Günümüzün en önemli işletme sorunlarından biri de envanterin istenen düzeyde tutulmamasıdır. Envanterin maliyetler üzerine olan etkisi dikkate alındığında, envanter yönetimi konusu lojistik yönetimi içerisinde en önemli iş süreçlerinden biri olarak görülmektedir (İTO, 2006: 16).

Envanter yönetimi işlemlerinin ERP sistemleri içerisinde yönetilmesi, geliştirilmiş tedarik kapasitesi sağlamakla birlikte daha yüksek miktarda malzeme işleme olanakları sağlamaktadır. Etkin tedarik ve ambar yönetim özellikleri, hammaddenin artan fiyatlarından kaynaklanan sürekli sıkıntılar karşısında kurumlar için önem derecesi oldukça yüksektir. İdeal etkinlikte bir envanter yönetimi, müşteri ihtiyaçlarını hızlı bir şekilde karşılarken gerekli düzenlemeleri de yapabilecek şekilde

esnek olabilmelidir. Envanteri basitleştirip etkili bir yönetim şekline sokmak neredeyse her şirketin hedef noktası haline gelmiştir (Şen, 2008: 13).

1.1.3.3. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri işletmenin müşteri ile gerçekleştirdiği ilişkidir. Aynı zamanda müşteri hizmetleri satıcının tedarikçisi ile olan çalışmasının her anını kapsamaktadır (Acar ve Ateş, 2011: 20).

Önceden planlanmış maliyet-hizmet bileşiminde, müşteriye yönelik bütün unsurların yönetim ile birleştirilmesini kapsayan müşteriye yönelik bir hizmettir. Müşteri hizmetleri lojistik faaliyetleri yönetiminin tamamının bir araya getirme görevini üstlenir. Müşteri hizmetleri faaliyetlerinin yerine getirilmesiyle meydana gelen müşterilerin memnuniyeti işletmelerin mal ve hizmet satımını gerçekleştirmesindeki başarının ayrılmaz bir parçasıdır. Müşteri hizmetleri faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi işlemsel olarak hizmet öncesi, hizmet sırasında ve hizmet sonrası şeklinde sıralandırılabilir. Müşteri hizmetlerinin hizmet gerçekleştirilmeden önceki unsurları; müşterileresunulacak hizmetlerin belirlenmesi, bu hizmetlerin müşterilere ulaştırılması, hizmetin gerçekleştirilmesi için gerekli olan yapının oluşturulması, verilecek hizmetlerde karşılaşılabilecek sorunlara karşı eksikliklerin önceden belirlenmesi ve hizmetin sunulmasında çalışacak personele eğitim verilmesidir. Müşteri hizmetleri faaliyetlerinin yerine getirildiği zamandaki unsurlar; stokların yeterli olması, sipariş süreç ve devrinin hızlandırılması, faturaların kesilmesi, bilinen kavramların kullanılmamasından doğacak sipariş hatalarının ortadan kaldırılmasıdır. Müşteri hizmetlerinin işlem sonrası unsurlar; satılan ürünlerin kurulması, tüketicinin ürün değiştirme isteğini haklılık unsuruna göre yerine getirilmesi, satış sonrası bakımı, şikâyetlerin dikkate alıp incelenmesi ve gerektiğinde ürünlerin farklı yerlere gönderilmesidir (Akyıldız, 2004: 7).

1.1.3.4. Sipariş İşleme

İşletmeler için sipariş işleme süreci, ürünlerin üretilmesi için gerekli olan hammadde tedarikçisine verilen sipariş ve alınan hammadde ile üretilen ürünler için müşteriden alınan sipariştir. Sipariş süreci müşterinin taleplerini etkileyişine ve dağıtım sürecine göre hazırlanmalıdır. Sipariş işleme sürecini oluşturan etmenler üç grupta incelenebilir. Bunlar:

- Siparişin girilmesi, planlanması, dağıtıma hazırlanması ve faturalanması gibi işlemler,
- Değişirme, dağıtım hakkında bilgi verme, birden fazla ürün sunma, hızlı olmanın meydana getirdiği hataların düzeltilmesi, ürün hakkında istenilen bilginin sunulma işlemleri,
- Lojistik bilgi sisteminin temelini oluşturan sipariş yönetimi, müşteri hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde en belirleyici etmendir. İşletmelerin, siparişleri tahmin ve planlaması, siparişlerin hızlı bir şekilde alınması, ilgili birime iletilmesi, kaydedilmesi, teslimata hazır hale getirilmesi ve teslimat için yola çıkarılması işlemlerinde gerekli evrak ve dökümanların hızlı ve eksiksiz yapması hedefe konulan en başarılı müşteri hizmet kalitesine ulaşma sürecini kısaltır (İTO, 2006: 24).

Müşteri tarafından oluşturulan siparişlerin müşterinin istemiş olduğu mekan ve zamanda müşteriye teslim edilmesi faaliyetleri sipariş işleme faaliyetini oluşturur. Sipariş işleme süreci bazı ek masraflar getirirse bile ulaştırmadan kaynaklanan maliyetler azaltılabilir. Sipariş işleme sürecinin son zamanlarda internet ortamından yapılması işletmelere müşteri taleplerini yerine getirmesinde yardımcı olurken, siparişin önceden planlanmasını ve bu planlamayla en uygun taşımanın yapılmasına imkan vermektedir (Baki, 2004: 23-24).

Siparişlerin önceden planlanması ve bu planlamayla en uygun taşımanın yapılması hatta sipariş verilmeden taşımanın yapılmış olduğu hizmetler sunulmaktadır ki bu şekilde müşteri algısı yönetilmektedir. Örnek verilecek olursa Amazon'un proaktif lojistik projesi kapsamında; Amazon'dan devamlı alışveriş yapan müşteri bir ürün hakkında devamlı araştırma yaptığında müşterinin satın alma emri gerçekleşmeden

ürünün siparişini geçmeyi ve ürünü müşterinin adresine en yakın olan dağıtım merkezine göndermeyi planlamaktadır. Ürün müşterinin bulunduğu yere yaklaştıkça ürün için indirim, promosyon gibi tekliflerle müşterinin algısı yönetilmeye ve ürünü satın alma emrini gerçekleştirmesini hedeflemektedir. Müşteri bütün bu pazarlama stratejilerine rağmen ürünü almazsa ürün dağıtım merkezinde bekletilmekte ve bu bekleme sonucu meydana gelen ölü stok maliyeti durumunda işletme ürünü müşterisine çok cazip indirimler uygulayarak satmayı veya doğrudan hediye etmeyi planlamaktadır (Bensinger, 2014: 1)

1.1.3.5. Taşıma

Taşıma; insan veya eşyanın ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla, zaman ve yer faydası sağlayacak şekilde yer değiştirmesini sağlayan tedarik zincirinin temel karar alanlarından biri olarak kabul edilmektedir (Tek, 1999: 677).

Taşıma lojistik faaliyeti maliyeti yüksek bir iş olmakla birlikte çevre, finans ve zaman kaynaklarını çok kullanan bir işlemdir. Taşıma kara, hava ve su yolu, boru hattı veya bunların bir arada kullanıldığı intermodal biçimde olabilir. Bunların arasında hemen hemen her ülkede yolcu ve yük taşımacılığında karayolunun kullanım oranı günden güne artmaktadır. Çünkü karayolu taşımacılığı üretim noktalarından tüketim noktalarına ulaşımında diğer ulaşım araçlarından farklı olarak aktarmasız kullanıldığından daha çok tercih edilmektedir (İTO, 2006: 15).

Taşıma sistemleri; ulaştırma ağlarını oluşturan terminaller, gümrükler, güzergâhlar, alternatif yollar, sınırlar ve ana geçiş noktaları, yerel, ulusal ve uluslararası yönetmelikler ile beraber kurallar ve düzenlemeler, araç gereç ve teknolojik seviye, diğer destek hizmetlerinin yanında bu işleri yapan ve üreten lojistik işletmeler ile bu işten yararlanmak isteyen firmalar arasında bilgi ve teknolojik iletişim ağından oluşmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 24).

Geniş anlamda taşıma faaliyeti ise; müşteri isteklerinin karşılanması amacıyla üretilen ürünlerintalep eden bölge ve merkezlere istenilen zamanda ulaştırılmasıdır.

Burada amaç ürünün üretim merkezinden tüketim noktasına ulaştırılması değil, gönderme işleminin en doğru, hızlı, güvenli ve ekonomik şekilde gerçekleştirilerek, uluslararası iktisadi ve sosyal gelişmede lokomotif güç olma niteliğinin yerine getirilmesidir. Taşıma fonksiyonu bazı temel kararları kapsamaktadır. Bunlar; taşıma yönetiminin belirlenmesi, taşıma rotasının saptanması, taşımaya ilişkin yasal düzenlemelerin takip edilmesi ve ulusal ve uluslararası taşıma yükümlülüklerine uyulması şeklindedir (Koban ve Keser, 2010: 112).

1.1.3.6. Ambalajlama

Üretilen ürünlerin üretim aşamasından tüketim aşamasına kadar olan dağıtım işlemlerinde güvenli bir şekilde taşınması için ürünleri koruyan araçların tamamıdır. Ambalajlama, son dönemde lojistik firmalar tarafından işletmelerin yükünü hafifleten önemli bir hizmet haline gelmiştir. Lojistik faaliyetler yönünden üretilen malın taşınması esansında zarar görmesinin engellenmesi, pazarlama faaliyet için ise tanıtım ve reklam aracı olma özelliğine sahip olmaktadır (Koban ve Keser, 2010: 114).

Lojistik açısından ambalajlamanın en temel görevi ürünün istenen yere en kolay bir şekilde taşınmasını sağlamaktır (İTO, 2006: 22).

Ambalajın temel özellikleri; fiziksel ve mekanik etkileşim ve çalınmaya karşı koruma, saklama ve muhafaza etme, yükleme ve boşaltma işlemlerini kolaylaştırma, gönderici ve sipariş sahibi arasında iletişim kurma, bilgilendirme, tutundurma ve ürüne uygunluk sağlamadır (Koban ve Keser, 2010: 220).

1.1.3.7. Elleçleme

Elleçleme veya materyal aktarımı, hammaddelerin veya üretilen mamullerin bütün hareketlerini içermektedir (Acar ve Ateş, 2011: 21).

Belirli bir süre için muhafaza edilen ürünler temel özellikleri değişime uğratılmadan gümrük idaresinin gözetiminde kapıların tamiri ve sağlanması,

ürünün havalandırılması, kalburlama, ebatlarının değiştirilmesi gibi işlemlerden geçirilebilir. Bu işlemlere “elleçleme” denir (Koban ve Keser, 2010: 113).

Elleçleme faaliyeti; malları taşınma, depolanma ve yüklenme esnasında gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler verimli bir şekilde yapıldığında ürünün değerini korurken verimli yapılmadığında ise ürünün değerinde düşüşe neden olmaktadır (Koban ve Keser, 2010: 114).

1.1.3.8. Depolama

Depolama kavramı; lojistiği oluşturan malzeme, hammadde, yarı mamul, mamul gibi varlıkların, belirlenmiş bir alanda bekletilmesi, muhafaza edilmesi veya saklanmasıdır. Depolama faaliyetinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde etkin maliyet yönetimi ve depo içindeki ürünlere ulaşmak için gerekli bütün unsurların en iyi şekilde oluşturulması önemlidir (Küçük, 2012: 64).

Bu temel hususlar yanında göz önünde bulundurulacak diğer hususlar ise; depo içi trafik akışı, yükleme ve boşaltma bölümleri, depo içi alanın kısıtlanması ve esnek depolama ve dağıtımdır (Küçük, 2012: 65).

Depolama faaliyetleri bütünleşmiş lojistik faaliyetleri zincirinin en mühim halkasıdır. Üretici ile tüketiciyi birleştiren bu faaliyet, üreticinin maliyetini ne kadar düşürürse müşterini memnuniyetinde bir o kadar artırmayı hedeflemektedir (Grant vd., 1998: 229).

Uluslararası lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi aşamasında göndericiden müşteriye ürün taşınmasında; ürünlerin birleştirilmesi, konsolidasyonu gibi faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bekleme noktaları ve terminaller “depolar ve antrepolar” önemli bir yere sahiptirler (Çancı ve Erdal, 2003: 83).

Antrepolar ise; mal ve eşyaların miktar, kalite ve özelliklerinin incelenip, kıymet tespitinin yapıldığı ve uygun şartlarda korunmalarının gerçekleştirildiği, gümrüklü

sahalarda kurulan, Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen özellikleri taşıyan yerler olarak uluslararası lojistik iş akışında ara noktalardan biridir. Antrepo hizmetlerinin de günümüzde lojistik firmaları tarafından üstlenildiği görülmektedir (Koban ve Keser, 2010: 113).

Üretimden satış zamanına kadar geçen sürede ürünlerin muhafaza edilmesi için ayrılmış alanlarda korunmasını ifade eder. Üretim zamanı ile satış zamanı arasında ki var olan sürenin, ürünlerin taşıdıkları niteliklerin korunması için ürüne özel tedbirlerin alınması gerekir. Bu durum da işletme için artı masrafa yol açmaktadır. İşletme açısından maliyet arttırıcı bu işlem öncesinde yerin seçilmesi, satın alma ya da kiralamanın tercih edilmesinde verilecek karar büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde tam zamanında üretim sisteminin benimsenmesi nedeniyle depolama ve taşıma faaliyetlerinin bir lojistik işletmesine devredilmesi artmıştır. Bilgi teknolojilerini kullanarak tedarik ve talep yapısının eleştirilmesini amaç edinen bu sistemde farklı noktalardan gelen ürünlerin müşteri taleplerine göre yapılarak bekletilmeden istenilen noktalara ulaştırılması mümkün olmaktadır. Sistemin etkili bir biçimde uygulanması, bu sistemde uzmanlaşmış işletmelerin devreye sokulmasıyla sağlanabilir (Akyıldız, 2004: 9).

1.1.3.9. Gümrükleme

Lojistik faaliyetlerden gümrükleme diğer faaliyetleri tamamlayan ve destekleyen bir hizmet olarak kabul edilmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde ilk olarak gümrükleme hizmetinde dış kaynak kullanımına gittikleri görülmüştür. İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ülkenin dışına yapacakları satışlarda ya da ülke dışından gelecek her türlü hammadde, yarı mamul veya mamuller için gerekli olan gümrükleme işlemlerinin doğru bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Gümrükleme işlemlerinde olası bir hata işletmeler için büyük maddi sorunları ortaya çıkarması kaçınılmazdır. Ülkelerin sürekli değişen gümrük yasal düzenlemeleri takip edilmelidir. İşletmelerin gerçekleştireceği alış ya da satış anında yapılacak hatalar işletmeleri kaçakçı konumuna düşürebilmektedir. Bu sebeple gümrükleme faaliyetleri kesinlikle konunun uzmanı olmuş kuruluşlar tarafından gerçekleştirilmelidir (Koban ve Keser, 2010: 115).

1.1.4. Lojistiğin Bölümleri

1.1.4.1. Tedarik Lojistiği

Tedarik lojistiği, işletmeyi işletme yapan ana fonksiyonları kapsamaktadır. Satın alınan hammaddenin satıcıdan alıcıya gönderilirken üreticinin deposuna herhangi bir aksaklık olmadan girmesinin planlanmasını ve buradan da ürünün hareketliliğinin devam etmesini belirli bir düzen içerisinde gerçekleştiren faaliyetlerin tamamıdır. Bu süreç ürün üretilmeden önce olan ve hammaddenin üretim sürecine aktarılmasını sağlayan bir süreçtir. İşletmeye giren mal ve bilgi akışlarının planlanmasını, yönetimini ve kontrolünü içermektedir. Tedarik lojistiğinin ana fonksiyonu, tedarik piyasaları ve üretim arasında köprü görevi görmektir (Koban ve Keser, 2010: 100).

Diğer lojistik hizmetlerde görüldüğü gibi üretim öncesi lojistik eylemler de iki aşamada gerçekleştirilmektedir. İlk olarak; hizmet verecek işletmenin seçilmesi, stok kontrolü ve yük akışı işlemlerinin birleştirilmesi yer almaktadır. Bunun yanında diğer bir eylem ise, ürünün fiziki akışını ilgilendirmektedir. Burada ilk eylemlerden olan hizmet verecek işletmenin seçimi gerçekleştirildikten sonra hizmet alan işletme hizmet sağlayıcı işletmeden, hammaddenin stok yönetimini yapılmasını, girdilerin ihtiyaç takibini, depolama faaliyetinin üretim noktasına yakın ya da doğrudan üretim noktasına dağıtım yapılmasını ve bazen üretim aşamasına geçilmeden hemen önce ambalajların açılarak ürünlerin hazırlanması gibi işlemlerin yürütülmesini istemektedir. Üretim öncesi lojistik faaliyetlerin doğru planlanması işletmelere maliyet avantajı açısından sağlamış olduğu avantaj göz ardı edilmemelidir (Koban ve Keser, 2010: 100).

1.1.4.2. Üretim Lojistiği

Üretim lojistiği, sadece endüstriyel işletmelerde kullanılan, işletmenin içindeki bütün mal hareketlerinin ve onlara ait bilgi akışının organizasyonu, yönetimi ve kontrolünü kapsamaktadır. Üretim öncesi lojistik faaliyeti tamamlayıcı bir unsur olan üretim lojistiği, üreticilerde ürünlerin taşınması, depolanması ve dağıtılmasını

gerçekleştiren sistemin işleminin sağlayan faaliyetlerin tamamıdır. Üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerde, üretim tesislerine tamamıyla aktarımı tamamlanılan girdilerin, üretim öncesinde ki lojistik faaliyetler gerçekleştikten sonra hammaddenin üretim noktasına ulaştırılması ile dağıtım deposundan dağıtım kanallarına ve tüketicilere kadar olan işleyişin tamamıdır (Koban ve Keser, 2010: 102).

Üretim lojistiği aşaması, tedarikçilerde satın alınmış ve giriş depolarında toplanmış malzemelerin depolardan çıkmasıyla beraber başlamakta, iş istasyonlarına aktarımı ve bölümler arası dolaşımını sağlayarak tamamlanmış ürün haline dönüştürülmesiyle beraber çıkış depolarına gönderilmesiyle tamamlanmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 52).

1.1.4.3. Dağıtım Lojistiği

Dağıtım lojistiği faaliyeti üretimi tamamlanan ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasını sağlamaktadır. Ürünlerin üretilmesinden sonra gerçekleştirilen lojistik faaliyetler süreci; bütün dağıtım faaliyetleri kapsayan ve ürünün tüketiciye ulaştırılmasını sağlayan işlemleri kontrol altında tutan bir iş akışıdır. Bu iş akışını oluşturan faaliyetlerin çoğunluğunu ürünlerin dağıtım işleri oluşturur. Dağıtım işlerinin temelinde; ambalajlama, taşıma, depolama gibi faaliyetler bulunmaktadır. Bu bağlantı üretilen ürünün üretim tesisinden çıkması ile başlayıp tüketicinin talebine göre ya direk alıcıya ya da son müşteriye ulaşması ile oluşmaktadır. Dağıtım lojistiği, alıcının taleplerine göre verilen sözlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde, zincirin son halkası olarak önemli görülmelidir. Çünkü, dağıtım lojistiği müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir parçasıdır (Koban ve Keser, 2010: 102).

1.1.4.4. Tersine Lojistik

Lojistik faaliyetler içerisinde farklı bir durum şeklinde değerlendirilen “Geri Dönüş Lojistiği- Tersine Lojistik” kavramı kaynaklarda yer bulmuştur. 1980’li yıllarda, “ürünün son müşteriden üreticiye, hizmet sağlayıcıya doğru hareketi” şeklinde kabul

edilmiş vetersine lojistiğin anlamı da bu sınırlar çerçevesinde çizilmiştir (Koban ve Keser, 2010: 103).

Tersine lojistik, tüketici için fonksiyonunu yitirmiş üründen pazarda yeniden kullanılabilir ürün olma sürecine kadarki zaman diliminin tamamıdır. Tersine lojistiği daha geniş bir şekilde tanımlayacak olursak, materyallerin tekrardan kullanımı, ürünü değiştirme, geri dönüştürme, ürünlerin imhası ve az kaynak kullanımını hedefleyen faaliyetlerdir (Lummus ve Vokurka, 1999: 11-17).

Tersine lojistik, literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. Tersine lojistik, ters yöndeki ürün gönderiminin önemi sebebi ile tek yönlü bir yolda yanlış yönde gitmek anlamında tanımlanmıştır. 1980'ler boyunca tek lojistik kavramı, birincil akışa karşıt olarak, müşteriden üreticiye doğru ürünün hareketi ile sınırlı olmuştur. Tersine lojistik; ürün dönüşleri, kaynak azatlımı, geri kazanım, materyal ikamesi, materyallerin yeniden kullanılması, atıkların yok edilmesi ve yakılması, tamir ve yeniden üretimde lojistiğin rolüdür (Karaçay, 2005: 318).

Tersine lojistik hizmetleri, üretim sektörü içerisinde tüketiciden satıcısına dönen ürünün aynı tüketiciye ulaştırılırken gerçekleştirilen faaliyetlerin tersi gerçekleştirilerek öncelikle ürünün taşınması, depolanması gibi faaliyetler ile ilgilenmektedir. Askeri sektör içerisinde tersine lojistik, istihbarat ve taktik açısından, muharebe esnasında kullanılmayan hasarlı ya da ihtiyaç fazlası ikmal maddeler ile düşmandan ele geçen malzemelerin bölgeye taşınması şeklinde olmaktadır. Tersine lojistiğin etkin olduğu alanlar oldukça fazladır. Bir perakendeci ve üretici mallarının ortalama %5 ile %10'unun geri dönebileceğini planlayarak önlem alır. Katalogdan ya da yerinden alışveriş yapan müşteriler satın aldıkları ürünlerin %35'ten fazlasını geri getirmektedir. Tersine lojistik askeri alanda büyük önem taşımaktadır. ABD ordusunun Irak Savaşı'nda kullanmak için getirdiği bütün materyallerin getirilmesi gibi kullanılmayan materyallerin götürülmesi de maliyet bakımından önemli tartışmalara yol açmıştır. Müttefik ülkelere geri götürülmeyen araç ve gereçler ülke güvenliği açısından önem taşımakla beraber düşmanın ele geçmesi durumunda düşmana avantaj sağlama riskini de ortaya çıkarır (Keskin, 2011: 35).

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.2.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Literatürde “outsourcing”, “dıősal tedarik”, “dış kaynaktan faydalanma” gibi adlandırmalara yer verilen dış kaynak kullanımı; işletmelerin yalnız kendi elinde bulundurdukları yetenek ve kabiliyetleri esas edinen işlerin dışında, esas yeteneklerin kullanılmadığı yeteneklerin işletme dışında alanında profesyonelleşmiş işletmeler tarafından yüklenilmesi olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 2004: 6).

Günümüzde var olan gelişmiş teknoloji, artan üretim çeőitliliėi, iyileően ulaştırma olanakları, toplumsal refahın ve gelir düzeyinin yükselmesi küresel pazarın yapısının oluőmasına ortam hazırlamıő ve hızlandırmıőtır. Küreselleşmenin sonuçlarından biri olan rekabet yoğunluğu, işletmeleri elinde bulundurdukları kaynakların en küçük tanesine kadar verimli kullanmaya itmiőtir. Bu sorunun çözümleri için birçok çalışmalar ve yöntemler işletme sahipleri ve yazarlar tarafından yazılmaya ve geliőtirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede işletmenin dışarıdan destek alarak yerine getirebileceği ve içeriden kendi gücüyle yapabileceği çalışmaları gerçekleştirmek için dışarıdan bir tedarikçiyle işbirliği yapma iőlemine dış kaynak kullanımı denilmektedir (Karahan, 2009: 186).

İşletmenin öz kaynak ve becerilerini kullanarak büyüme ve kendini geliştirme çalışmaları işletme içi büyüme stratejileridir. İşletmenin öz kaynak ve becerileri dışında kalan kaynak ve becerileri ile gerçekleştiren birleşme, satın alma ve iş ortaklığı işletme dışı büyüme stratejileridir. İş ortaklığı stratejilerinin gerçekleştirilmesinde yatırım ortaklığı, sözleşmeye dayalı üretim, lisans anlaşmaları faaliyetlerinin yanında dış kaynak kullanımı da söz konusudur. Büyüme stratejileri olarak kabul edilen bu stratejiler işletmelerin dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilen ortaklıklarda, gerçek anlamda büyüme veya küçölme hedeflenmemektedir. Dış kaynak kullanımı aracılığıyla, işletmenin ana faaliyetinde bir küçölme olmamaktadır. Ancak işletmenin çalışan, tesis veya ekipman sayısında bir azalma gerçekleőtmemekte ve bu azalma sayesinde kaynak kullanımının doru kullanımıyla büyüme gerçekleőtmemektedir. Dış kaynak kullanımının işletmeler açısından küçölme ya da

büyüme amaçlı olduğunu ifade etmek zordur. İşletmelerin faaliyet göstermiş oldukları pazarda yaşanan rekabet yarışında bu yarışa ayak uydurması ve faaliyetini devam ettirmesi etkili bir kaynak yönetimi ile gerçekleşebilmektedir (Kayabaşı, 2010: 196-197).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin rekabet gücünü artırabilecek işlemlere odaklanmalarına, ana faaliyetlerine girmeyen işleride konusunda uzmanlaşmış işletmeler tarafından olması gereken kalite standartlarına göre gerçekleştirme planlamasıdır. Bu planlama ile işletme, rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlere eğilmekte geriye kalan faaliyetleri ise dış kaynak kullanımı ile edinmektedir. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayan kendi temel yeteneklerinin dışında kalan bütün faaliyetleri diğer hizmet sağlayıcılara yaptırarak kaynak tasarrufu sağlanmasının yanında yapı olarak küçülme ve yalın hale dönüşme olanağı sağlamaktadır. Bu sayede kendinin en üstün kabiliyetlerini gösterdiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatını yakalamaktadır (Koçer, 2014: 37).

Günümüzde bilinçleşmiş müşteri, ürünlerin istenilen miktar ve hızda sağlanmasını istemektedir. Müşterilerin beklentilerinin yanında ülkede ve dünyada gerçekleşen ekonomik dalgalanmalarda işletmeler için risk oluşturmaktadır. Bütün bu etkenlerin varlığında işletmelerin devamlılığını sürdürmesi için üretim ve yönetim aşamalarında önemli değişimler yapmaya başlamak zorunda kalmışlardır. Bu değişiklikleri yerine getirmek için işletmeler bazı konularda alanında uzmanlaşmış kuruluşlardan destek almak amacıyla dış kaynak kullanımı yöntemini benimsemek zorunda kalmışlardır. Dış kaynak kullanımını kısaca açıklamak gerekirse, firmanın kendisi tarafından yerine getirilen faaliyetlerin başka bir firmalar tarafından temin edilmesi olarak ifade edilebilir (Mersin, 2006: 1).

Dış kaynak kullanımı hakkında yapılmış olan tanımlamaların ortak noktaları; maliyetlerin azaltılması, ana faaliyete odaklanmak, başka bir işletme ile ortak çalışmak, iş birliği sözleşmesi imzalamak, ana faaliyet dışında kalan faaliyetlerin başka işletmelere devredilmesi, rekabet edebilme yeteneğini geliştirme, işletmenin ana faaliyeti dışında kalan uzmanlık gerektiren işlerin dışarıdan alınması ve işletmenin fiziksel küçülme ile karı artırma amacı şeklindedir. Bütün bu ortak

noktalardan bir tanımlama yapacak olursak, dış kaynak kullanımı işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla odaklanma, maliyetlerini düşürme, kaliteyi artırma, verimliliği yükseltme, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline çevirme, ilgili tedarikçinin konusundaki uzmanlığından yararlanma, değişen pazar şartlarına anında uyum sağlama hedeflerindentamamının ya da birkaçının gerçekleştirilmesi için halihazırdaki ana faaliyet dışında kalanişletme faaliyetlerinin alanında profesyonel işletmelere devredilmesi sürecidir (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 143).

1.2.2. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Nedenler

Günümüzde işletmeler küreselleşmenin istenilene ulaşabilmeyi kolaylaştıran yoğun rekabet pazarında baskılarla karşı karşıya kalmaktadır. Baskılara karşı güçlü olmak için işletmeler pazardaki gelişmeleri takip ederek devamlı bir yenileşme ve ayak uydurma çabası içerisinde. Rekabet ortamında işletmeler kaynaklarını değişime ayak uydurmak için doğal ve esnek bir şekilde kullanmalıdırlar (Tanyeri ve Fırat, 2005: 268).

İşletmelerin lojistik faaliyetlerini üçüncü parti lojistik işletmelerine devretmesinin birden çok nedeni vardır. Bu nedenler üçüncü parti lojistik firmaların ortaya çıkış nedenleri olarak da düşünülebilir. Kırca'ya (2005) göre, üçüncü parti lojistik işletmelerin ortaya çıkmasında en büyük etken, işletmelerin ana faaliyeti dışında kalan bazı maliyetleri azaltarak değer artırıcı esas işe odaklanmak istemeleri ve küresel pazarlarda genişleme amacı olan işletmelerin bu pazarlarda lojistikle ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıklarını fark etmeleridir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmelerinin diğer nedenlerini ise şu şekilde sıralayabiliriz (Uysal,2009:42):

- Operasyonel maliyetlerin kontrol altına alınması,
- Dış kaynak kullanımı sayesinde elde edilecek tasarrufun diğer alanlarda kullanılması,
- Riskin paylaşılması,
- Firma içi kendi lojistik imkanlarının yetersizliği.

1.2.2.1. Küreselleşme

Doğu bloğunun 1989 yılında yıkılması ve Sovyetler Birliği'nin de 1991 yılında dağılmasından sonraki son yirmi yılda ekonomide “globalleşme” ya da günümüzde kullanılan tabirle “küreselleşme” ifadesi karşımıza çıkan ifade olmuştur (Eken, 2006: 243).

İnsanların ihtiyaçlarının hızla arttığı, teknolojinin akıl almaz derecede hızlı geliştiği ve rekabet ortamının giderek güçleştiği günümüz şartlarında işletmeler, insanların bu ihtiyaçlarını karşılamakta zorluk çeker duruma gelmişlerdir. İşletmeler devamlılığını sürdürebilmek, rekabet etme gücünü arttırmak, kar oranını yükseltmek gibi gereksinimlerden dolayı bazı faaliyetleri dışarıdan kaynak kullanma yönünde hedeflemişlerdir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273).

Küreselleşme en geniş anlamıyla; organizasyon formlarının, teknolojilerinin, yönetiminin, işleyişlerinin ve buna benzer faaliyetlerin giderek birbirleriyle iç içe olmasıdır. Küreselleşmeyle beraber, işletmelerin ulaştırma maliyetleri rakipleri arasında önemli ölçüde fark oluşturacak konuma gelmiştir. Düşük maliyetli girdilerle elde edilen ürünlerin rekabet ortamında düşük fiyatlama ile piyasaya sunumunu sağlarken dış ticaret oranının da artmasını sağlamaktadır (Nalçakan, 2008: 8).

1.2.2.2. Teknolojik Gelişmeler

Gelişen teknolojinin gelişime uğratmış olduğu bilgi iletişim alanındaki uygulamalar sayesinde işletmeler işlemlerini teknolojiyi çoğunlukla kullanarak yerine getirmektedir. Maliyetleri arttırdığı düşünülen faaliyetler ise maliyeti azaltması sebebiyle alanında uzman işletmeler tarafından yaptırılmaktadır (Sevim vd., 2008: 1).

Yukarıda ifade edilen bilgi ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmeler işletmeleri en çok etkileyen etkidir. Geliştirilen her yeni teknolojinin işletmeler üzerinde kullandıkları alana göre çeşitli etkileri oluşmaktadır. Gelişen teknoloji, ortaya çıkartılma amacı doğrultusunda işletmelere avantajlar ve kolaylıklar sağlamaktadır.

Sağladığı bu kolaylıkları kullanmak için gerekli alt yapı ve bu alanda eğitim almış çalışanların maliyetini doğurmaktadır. Teknoloji alt yapısının kullanılması ya da diğer faaliyetleri yerine getirmek uzmanlık gerektiren bir alandır. Bu alanda uzman olmayan işletmeler teknolojiyi kullanmada, veri toplama ve verileri takip etme konusunda zorluklar çekmektedir. Bu nedenle işletmeler bu alanı etkin kullanabilmek için dışarıdan bir destek almaya ihtiyaç duymuştur. Günümüzde de bu ihtiyaç git gide artmaktadır (Özbay, 2004: 18).

Bir sistem olarak lojistik yönetimi analiz edildiğinde lojistik yönetimi oluşturulan iki temel alt sistemin ele alınması gerekmektedir. İlk temel alt sistem; “tedarikçi ve işletme ilişkilerini düzenleyen tedarik lojistiği”, ikinci temel alt sistem ise; “müşteri ilişkilerini düzenleyen fiziksel dağıtım”dır. Lojistik bilgi sistemlerinin içinde yer alan internetten ticaret faaliyetleri gözle görülebilir bir girdi azalmalarını ve tedarikçi ile işletme arasında ilişkinin bir düzen üzerinde yürümesini gerçekleştirir. Bu ticari etkinlikler, bilgi teknolojilerindeki yenileşim ve gelişimlerle beraber yoğunlaştığında işletmelere; hız, esneklik ve öngörülmeme şeklinde üç temel kabiliyet kazandırır. Bu kabiliyetlere ulaşan işletmeler, stok maliyetleri, fazla iş gücü, finansal maliyetler gibi fazladan yapılan harcamaları en aza düşürebileceklerdir. Bilgi teknolojileri lojistiği, büyüyen tedarikçi ve işletme döngüsünde önemli ortaklıklara imkan oluşturur. Fiziki olarak yapılan dağıtım yöntemi üretici ile tüketici arasındaki ilişkileri inceler, üretimi tamamlanmış mal ve hizmetlerin zamanında, istenilen yere ve koşullarda müşterilere teslim edilmesini gerçekleştirir (Pirtini, 2004: 161).

1.2.2.3. Hızlı Değişim

Dünya döndükçe teknoloji her alanda kendini geliştirmeye devam edecektir. Teknoloji geliştikçe değişimlerde artacaktır. Alanında birçok işlem ya da her türlü şeyler değişime uyum göstermek zorunda kalacaklardır. İşletmeler açısından baktığımız zaman hızlı değişim sürecinde kendini ne kadar geliştirdi o kadar işletme devamlılığını sürdürebilir. Gelişen teknoloji bilgisayar ve iletişim konusunda daha çok yeniliklerle karşımıza çıkmakta bu durumda işletmeler açısından önemli yer teşkil etmektedir. İşletmeler bu yönden sürekli olarak değişmek ve tüketicilerle olan iletişimi kolay sağlamak zorundadır. Hızlı değişen konularda işletmeler kendi

bünyelerinde yerine getirmeyi tercih ederlerse bunlar işletme açısından yer, zaman ve para kaybına yol açacaktır. İşletmeler rakipleriyle rekabet konusunda ileride olmak için değişim konularında alanında uzman kuruluşlardan destek alması gerekmektedir. Bu gereklilik işletmelerin dışarıdan kaynak kullanma ihtiyaçlarını doğurmuştur.

1.2.2.4. Artan Rekabet

İşletmeler arası rekabet ortamında kalıcı olmak ve süreklilik arz etmek rakipten daha iyi yapmayı değil, farklılıklar sunmayı gerektirir. Bu ortamda kalıcı üstünlüğü sağlamak işletme planlarının yeniden meydana getirilmesi ile mümkün olacaktır. Ulusal ve uluslararası pazarlarda üstün rekabetin en önemli şartı yine işletmenin stratejilerini yeniden belirlemesidir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270).

Rekabet üstünlüğü, içinde bulunduğu sektördeki diğer şirketlere göre işletmeyi pazarda daha geniş alana sahip olabilecek stratejilerin planlanması ile ilgili olarak örgütsel yeteneklerini belirtmektedir. Rekabet üstünlüğünü sağlayan işletmeler yeteneklerini en iyi derecede kullanan işletmelerdir. İşletmenin pazardaki durumu ile alakalı olarak sahip olduğu bilgi ve birikiminin yanında fiziksel ve finansal imkanların tamamı bir işletme için öz yeterlilik durumunu yakından alakadar etmektedir. İşletmelerin bilgisi dahilinde bulunması gereken bu kavramlar, pazar içi rekabetçi stratejilerin planlanmasında ve uygulama aşamasında başarıya ulaşması sonucunda işletmenin pazardaki pay oranını arttırmaktadırlar (Keçecioğlu, 2003: 24).

İletişim teknolojisinde meydana gelen hızlı değişim, artan rekabet gibi gelişmelerin temel faktörü müşteri memnuniyetini sağlamaktır. İşletmelerin en büyük hedefi üretilen ürün ve hizmeti tüketiciye en hızlı, ucuz ve kaliteli bir şekilde sunmaktır. İşletmelerin bu amaçla kendi kabiliyetleri ile yerine getirdikleri faaliyetleri yeniden gözden geçirmeleri ve gerekli düzenlemeler yapmaları, bunların dışında kalan faaliyetler için dışarıdan kaynak kullanmaları veya diğer işletmelerle stratejik önem taşıyan birliktelikleri sağlamaları ve bunlara benzer uygulamalar artarak tercih edilmektedir (Özbay, 2004: 18).

1.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

1.2.3.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynak kullanımı uygulamaları ile lojistik hizmet sağlayıcılara yaptıran işletmelerin kazanımları;

- Düşük maliyet,
- Temel faaliyetlerine odaklanmayı sağlama,
- Gelişen ve değişen teknolojiyi takip edebilme,
- Rekabet üstünlüğü sağlama,
- Küçülme amacı gütmektir. Bunların yanı sıra işletmeler mal ve hizmet kalitesini arttırmak, varlıkları etkin kullanmak gibi kazanımlarda elde etmek amacıyla lojistik dış kaynak uygulamalarından faydalanmak istemektedir (Onay ve Kara, 2009: 594).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı üzerine birçok araştırma yapılmıştır ve bunlardan biri olan Sink ve Longley'in gerçekleştirdiği araştırmada lojistik faaliyetlerde dış hizmet sağlayıcılardan hizmet alımının yararlarını işletmeye etki oranına göre şu şekilde sıralamışlardır; girdileri azaltmak, esnekliği arttırmak, çalışan sayısını düşürmek, faaliyetlerin daha uygun raporlanmasını sağlamak, bilişim teknolojilerin daha uygun raporlanmasını ve kullanılmasını sağlamak, sermaye harcamalarını azaltmak ve ana işe odaklanmak (Sink ve Langley, 1997: 182).

Dış kaynak kullanımının en önemli avantajları ölçek ekonomisi ve işletmelerin maliyetleri azaltarak elde edilen değer artışı ile devrettikleri işi kendi yaptıklarından daha kaliteli ve ucuza elde edebilmeleridir (Usher, 2003: 355).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma işletmelere sağlamış olduğu maliyet avantajı ile sermaye yatırımı azaltarak kısa dönemde maliyetleri azaltma amacını gerçekleştirmeye yardımcı olmaktadır. Böylece lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı işletmelerin finansal performansını artırmasında önemli rol oynamaktadır (Robina ve Rodriguez, 2004: 291).

İşletmelerin dış kaynak kullanmasının birinci nedeni maliyetleri azaltma düşüncesidir. İşletmelerin ana faaliyetleri dışında kalan işleri, dış kaynaklardan yararlanarak sağlaması işletmeye maliyet yönünden rekabet etmede artı kazanımlar sağlamaktadır. Lojistik faaliyetlerde dış hizmet sağlayıcılardan yararlanmak işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörden sektöre değişiklik gösterse de işletmelere girdi üstünlüğü sağlamaktadır. Girdi üstünlüğünü sağlayan işletmelerden birisi General Motors'dur. İşletme, bütün dünyadaki 1200 tedarikçisine günde 3500 araçla, 90000 ton ürün göndermekteydi. Bu hizmeti karşılamak için dış kaynak kullanma yoluna giden şirket "sipariş çevrim" süresini 60 iş gününden 13 iş gününe indirmeyi başarmıştır (Capital, 2003/11: 202).

İşletmeler ana işlerine yoğunlaşırken, diğer işlerini de o işleri ana işleri edinmiş işletmelere bırakarak dış kaynak kullanımına gitmeleri, işletmeleri zaman, sermaye, iş gücü ve diğer tüm işletmeye ait kaynak birikimlerine odaklanmaya itmektedir. Dış kaynak kullanımı bir imalat faaliyeti yürüten işletmeye imalat üzerinde yoğunlaşmasını sağlarken, lojistik faaliyetlerdeki uzmanlığıda lojistik hizmet sağlayıcılarına bırakmasını sağlar (Jung vd., 2005:99).

Etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilen lojistik hizmetler,bütünleşmiş tedarik zinciri yönetimiyle birlikte zamana dayalı evrensel pazar için bir kilit görev üstlenir. Lojistik ağlarının gelişmişlik durumu ileride olan işletmeler açısından zaman tasarrufu en değerli etkenken servis esnekliğinin yüksekliği, mükemmel sipariş doğruluğu, ürünlerin istenilen zamanda teslim edilmesi pazar yarışının öncelikli kuralları haline almıştır. Mason-Jones ve Towil'e (1998) göre birçok işletme birbirine yakın ölçüdeki üretim teknolojileri ve uzmanlık ile pazar yarışını sürdürmektedir. Bu yarışın günümüzdeki en büyük silahı zamandır. İşletmeler bu sebeple birçok faaliyetlerinde zaman yönetimini kullanarak rekabet avantajını sağlamayı amaçlamaktadır (Bottani ve Rizzi, 2006: 294).

İşletmeler rekabet konusunu ele aldıklarında en iyi bildikleri işleri yapmayı, bilmediklerini ise o işleri en iyi yapan dış kaynaklardan karşılamayı ve devamlı bir şekilde yenikler yapmayı hedef edinmektedir. Bu sayede işletmeler, kendi işini yerine getirirken harcadığı zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini ve

diğer tüm kaynaklarını başka bir işi yerine getirirken kullanmak zorunda kalmayacak sadece asıl olan işinde kullanacaktır. Sonuç olarak işletmeler esas işlerini yerine getirerek, bu işlerinde günden güne tecrübe kazanacaklardır (Özbay, 2004: 12).

Günümüzde işletme yönetimi önemli ölçüde bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin doğru seçimi rekabet etme konusunda büyük fayda sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerini doğru kullanmayan işletmeler devamlılığını etkin bir şekilde kontrol altına alamama, tedarik sürelerinde sıkıntılar yaşama, sistem için stok sayısında sıkıntılar yaşama gibi büyük sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Teknoloji kullanımında özellikle bilgi ve iletişim konusunda meydana gelen yeni gelişmeler karşısında işletmeler etkin kullanım sağlayamadıkları takdirde dışarıdan kaynak kullanarak bu görevi kaynak tedarikçilerine bırakmak zorunda kalmaktadırlar. Bu faaliyet dış kaynak kullanımı sağlayan şirketlerin en önemli faydalarındandır (Çakırlar,2009: 63).

1.2.3.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı esnasında nasıl belli başlı zararlar sağlıyorsa, uğratacağı zararlarda ortaya çıkabilir. Bu zararlar şunlardır:

- Bazı şirketler için dış kaynak kullanımına gidilmesi işletmenin gizli bilgilerinin rakiplere sızdırılmasına neden olabilir (Yılmaz, 2006: 74).
- Dış kaynaklardan yararlanma yoluna giden işletmelerin tedarikçiye devrettikleri alanlarda çalışan personeller kendilerine gerek kalmadığını düşünüp huzursuz olurlar ve performanslarında düşüşler ortaya çıkar (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).
- Lojistik işletmeler birçok alanda olduğu gibi tek bir konuda da firmalara hizmet vermektedirler. Tek bir konuda hizmet veren lojistik işletmeler, birçok alanda hizmet veren işletmelere göre daha başarılıdır (Yılmaz,2006: 74).
- İşletmelerin amaçlarının lojistik firmalar tarafından tam olarak anlaşılması lojistik faaliyetlerin başarı oranını azaltacaktır (Baki, 2004: 86).
- Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler tedarikçileri ile iletişim içerisinde olmalı ve onları sürekli kontrol etmelidirler. Ancak sözleşmeyi

yaparken bu konuları içeren gerekli maddeler yoksa tedarikçi üzerindeki kontrol kaybedilebilir (Özby, 2004: 40).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesi işletmeler için lojistik faaliyetlerde kontrol kaybı endişesi bulunmaktadır. Lojistik hizmetlerin üretilen ürünleri dağıtılması yönetiminde dış hizmet sağlayıcılardan yararlanılması, işletmenin mali bilgileri, nakliye ve malzeme akışı benzeri faaliyetlerde kontrolün kaybedilmesi sorunu ortaya çıkabilecektir (Robeson vd., 1996: 512).

İşletmelerin kontrol kaybı endişesi dış kaynak kullanımına gittikleri faaliyeti stratejik manevra ile tekrar içselleştirerek yeteneklerini devam ettirmek istemektedirler. Örneğin; P & G firması HP ile yapmış olduğu bilişim sistemlerinde dış kaynaklama ilişkisinde 10-15 kişi arasında kendi personelini de bilişim departmanı bünyesinde tutmuştur. Bu şekilde P & G firması hizmet sağlayıcı ile paralel teknolojiye temas sağlanmış, devredilen iş ve hizmet sağlayan HP firması üzerindeki kontrol sağlanmaya çalışılmıştır (Tan ve Sia, 2006: 190).

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin sürekliliğini devam ettirebilmesi için lazım olan yeteneklerinin zayıflatmasına neden olmaktadır. İşletme, faaliyet göstermiş olduğu sektörde elde etmiş olduğu ürün hizmet üretimi bilgi birikimini dış kaynak kullanarak kaybedebilir. İşletmeler bu sebeple yeni ürün üretimi için yaptığı ar-ge yatırımlarını durdurabilir. Lojistik hizmet sağlayıcı firma, işbirliği içerisinde olduğu işletmenin bütün kabiliyetini öğrenmesi de işletmeyi rekabet konusunda tehlikeye atacaktır. Lojistik destek konusundan başarıya ulaşmak için işletme bu konularda daha dikkatli olmalı ve ilişkilerini bu yönde geliştirmelidir (Özby, 2004: 40).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilen işten tamamen el çekme olmamalıdır. Bir bilgisayar üreticisi işletmenin satış sonrası hizmet departmanını feshederek hizmet sağlayıcısına (günlük alınan arızaların %85'ine çözüm üretecek yapı) faaliyet oranına esas performansa dayalı olarak devredildiği sözleşmeli bir ilişkide, faaliyet oranının %70'lere gerilediği ve buna bağlı olarak müşteri kayıplarının ortaya çıktığı Barthelemy'nin yapmış olduğu çalışmasında örneklenmiştir (Barthelemy, 2003: 92).

Başka bir örnek vermek gerekirse; IBM'in kişisel bilgisayar pazarına girdiğinde ana işini pazarlama olarak belirlemiş, mikroçip ve işletim sistemi geliştirmeyi ise Intel ve Microsoft'a dış kaynaklamıştır. Günümüzde ise bu işletmelerin bilgisayar pazarında daha etkin olması, IBM'in ana işini yanlış belirlemesi ile yanlış dış kaynaklama yaptığı görülmektedir (Lankford ve Parsa, 1999: 312).

Sözleşme uzunluğu konusu da işletmeler tarafından dikkatli olunması gereken bir konudur. Anlaşmaya varılan lojistik firması sözleşme süresini uzun tutarak sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmenin içeriğinde daima bu tür konularda esneklikler yer almalıdır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137).

Sözleşme profesyonel olarak yönetilmesi gereken bir süreçtir. Sağlıklı olarak tesis edilen bir sözleşme ile dış kaynak kullanımına gidilmeden önceki kalite ve verimliliğin aynı düzeyde devam ettirilmesi istenmektedir. Sağlıklı bir sözleşmede; hizmet süresi, ödeme ve fiyat koşulları, karşılıklı yükümlülük şartları, sözleşme fesih durumları ve esneklik durumları yer almalıdır (McIvor, 2005: 252-256).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmeden önce hizmet sağlayıcıların incelenmesi ön hazırlık ve planlama gerektiren karmaşık bir süreçtir. İşletmelerin kendi temel yetenekleri dışında kalan işleri ve dış kaynak kullanımına gidilecek aday işleri seçtikten sonra belirlenen hedef ve amaçlara göre işletme kültürüne en fazla uyum sağlayabilecek hizmet sağlayıcı, işletmenin sürekli olarak birliktelik kuracağı bir iş ortağı konumuna gelecektir. Hizmet sağlayıcıları arasından en iyi fiyat teklifini verenin işletme yapısına en uygun olduğu kanısı birçok işletmenin yaptığı en büyük yanıştır (Wadhwa ve Ravindran, 2007: 3726).

1.2.4. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar

Dış kaynak kullanma faaliyeti, yıllarca genel kabul görmüş alanlarda az vasıf isteyen işlerde uygulanmıştır. Gelişen teknoloji, büyüyen ekonomik gereçler, artan pazar yarışı ve küreselleşme sayesinde geleneksel alanda kalan dış kaynak kullanımının faaliyet gösterdiği alanlar genişlemiştir. Bu genişlemede ekonomide ki

hareketlilik, teknolojik gelişim ve globalleşme etkili olmuştur. Giderek artan dış kaynak kullanımının işletmeler açısından uygulandığı alanlar; insan kaynaklarında personel seçimi, eğitimi, performans değerlendirme, bilgi teknoloji sisteminde bakım, onarım, teknoloji geliştirme, müşteri hizmetlerinde telefonla müşteri hizmetleri, muhasebede vergilendirme, genel muhasebe işlemleri, nakliyede depolama, dağıtım, satış ve pazarlamada reklam ve bunların dışında güvenlik, personel servisi, yemek hizmeti, araç kiralama alanlarıdır(Özbay, 2004: 8).

1.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Başarısı İçin Gerekli Faktörler

Dış kaynak kullanımı günümüz şartlarında işletmeler için bir zorunluluk haline almıştır. İşletmeler açısından dış kaynak kullanımında başarı beklentisi, hedefi ve amacı belirlenmiş olan, iyi şekilde planlanan ve araştırılan, ana faaliyeti açıkça belirli olan dış kaynak kullanımı yönetimi ile gerçekleşmektedir. Dış kaynak sözleşmelerinin temelini oluşturan, dış kaynaktan yararlanan işletme ile dış kaynak sağlayıcı işletme arasında güven konusunun sağlanmasıdır. Bu sebeple dış kaynak kullanımında işletmelerin doğru seçilmesi, güven ve tecrübe araçlarına dayanarak gerçekleştirilen sözleşmelere yüksek düzeyde bağlıdır. Bu sayede işletme ve dış kaynak sağlayıcısı arasında yakın bir ilişki bağı kurulacaktır. Dış kaynak sağlayıcısı tarafından gerçekleştirilen hizmetlerin başarısında etkili olan faktörler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Kayabaşı, 2010:204-205):

- Dış kaynak kullanım işlemlerinden işletmelerin beklentilerinin ve hedeflerinin açıkça belirtilmesi,
- Dış kaynak sağlayıcı firmaların tercihinde doğru kararın verilmesi,
- İşbirliği kararından sonra her iki taraf için güvenli bir sözleşmenin imzalanması,
- Dış kaynak kullanımının bütün sürecinde gerekli planlamanın yapılması,
- Örgüt içi iletişimin etkili kullanılması,
- Farklı alanlarda etkili bir iş birliğinin sağlanması,
- İşletme yönetici kadrosu tarafından güçlü bir desteğinin sağlanması,
- Performansa dayalı ödül ve ceza sisteminin etkin kullanımı,
- Sorumluluk verilen kişilerin yeteneklerinin göz önünde bulundurulması,
- Uzun ve kısa vadede fayda zarar analizinin gerçekleştirilmesi,

- Çalışanların motivasyonunun artırılması,
- Esnekliği beklenen değişim oranında sağlanması,
- Performans kriterlerinin yeterli ve tarafsız olmasıdır.

Dış kaynak kullanımının başarısı, hizmet alan ve hizmeti veren arasındaki karşılıklı güvene bağlıdır. Bu durum kontrol ölçümlerinin gereksiz olduğunu göstermektedir. Firmalar hizmet sağlayıcılardan dönem dönem raporlar almalıdırlar. Hizmet sağlayıcıları ayrıca ürünler, teslimatlar ve müşterilerle alakalı gizli bilgileri paylaşmamak ve korumak zorundadırlar. İşte bu sebepler dolayısıyla işletmeler arasındaki anlaşmanın ilk aşamasında gizlilik ilkesi temel alınmalıdır. Dış kaynak kullanımının diğer kritik başarı faktörleri ise; müşteriye odaklanmak, operasyonel standartlar oluşturmak, bu standartla gerçekleşen performansı karşılaştırmak, geri ödeme süresini ve firmanın kazanç beklentilerini bilmektir. İnsan da lojistik hizmet kalitesini doğrudan etkileyen faktördür. Personelin uzmanlığı hizmet kalitesini etkileyen önemli bir faktördür (Baki, 2004: 89).

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK PERFORMANS VE LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETME FAALİYETLERİ ÜZERİNE ETKİLERİ

2.1. PERFORMANS KAVRAMI

2.1.1. Performansın Tanımı

İşletmelerde performans kavramının tanımlanması ve ölçülmesi üzerinde halen bir görüş birliğine varılamayan konulardan bir tanesidir. Gerçekleştirilen bir faaliyet için kullanılan zamanın bir bölümünde elde edilen sonuç o faaliyetin performansını gösterir. Ortaya çıkan sonuç, işletmenin hedef ve amaçlarının gerçekleştirilme ölçüsü şeklinde algılanmaktadır. Bu bağlamda performans kavramı bazı tanımlamalar ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir (Kayabaşı, 2010: 138-139): İşletmeyi hedeflerine ulaştıran planlanmış bir çalışmanın sonuçlarının görsel ve sayısal olarak tanımlanması performans olarak adlandırılmaktadır. Farklı bir tanımlamaysa, işletmenin belirli bir zaman dilimi sonucunda oluşturduğu girdiler ya da sonuçlar toplamıdır. İşletme performansı işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gerekli olan bütün gayretlerin ölçülmesi şeklinde de tanımlanabilir. İşletme performansının ölçülmesi koyduğu hedeflerin kontrol edilmesi ve hedeflenen pazarda müşteri memnuniyeti oluşturması bakımından bir zorunluluk taşımaktadır (Yıldız, 2010: 180).

Günümüz örgütlerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen görevlerin yerine getirilme derecesi ve çalışanların işleri yapma yeteneklerinin ne olduğunun belirlenmesidir. Bu sorun performans kavramının örgütler arasında hızla yer almasına neden olmuştur. Performans, işletmelerde yöneticiler için önemli bir

konudur ve çalışanın iş ahlakının ortaya çıkardığı bir sonuçtur. Performans, çalışanların birimler arası ve işletmenin geneli itibariyle var olan amaçlarına ulaşmada, çalışmanın sayısal ve görsel katkılarının toplam ölçüsüdür. Bu sebeple, bireysel iş görme performansı işletme açısından çok önemlidir. Örgütler, bireysel olarak iş görenlerin ortaya koydukları performansların güçlü ya da zayıf olmasından doğrudan doğruya etkilenecektir. İşletmenin performansını yükseltmek yöneticinin görevi olduğuna göre, çalışanların performanslarını yükseltmekte yöneticinin görev ve sorumlulukları içerisindedir (Bayram, 2006: 47-48).

Son yıllarda birey, grup veya kurumlar tarafından belirli bir amaçla yapılan faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi eski dönemlerde ki halinden daha da önemli konuma gelmiştir. Değerlendirmeler ışığında ortaya çıkan sonuçların analiz edilmesi, gelecekte yapılacak faaliyetler konusunda yol gösterici olmaktadır (Bilgin, 2004: 13).

2.1.2. Performans Kavramının Gelişimi

Performans kavramı olarak çok boyutlu bir yapı taşımaktadır. Bu yapı akan zamanda ilerleme kaydetmiştir. Rekabet konusunda gücü belirleyen şartlara göre performans kavramının alanı gelişme kaydetmiştir (Öncüoğlu, 2005: 15). Performans anlayışının tarih boyunca geçirdiği evrelere bakıldığında sırasıyla; “karlılık”, “verimlilik” ve “yeni rekabet” olarak öne çıkmaktadır (Celep, 2010: 7).

İşletmelerin kuruluş hedefleri doğrultusunda performans anlayışları değişiklik gösterebilmektedir. Kar amaçlı kurulan bir işletmenin temel başarı kriteri yüksek karlılıkken, bir kamu kurumunun temel başarı kriteri ise en az maliyetle görevini gerçekleştirmektir. Ancak performans çalışması değişmemektedir. Her ne olursa olsun bir kuruluşun temel performans göstergesi ekonomik performans yani ekonomiktir (Songur, 1995: 7-8).

18. yüzyılda rekabette üstünlüğün simgesi verimlilik artışının sağladığı üretimdeki üstünlüktü. Sanayi inkılabı ile birlikte makineleşme iş gücü tasarrufunu oluşturmuş ve

kitlesel üretim kullanılarak pazarı genişletme olanağı bulmuştur. Sanayi inkılabının ilk zamanlarında verimlilik bir fikirken ilerleyen zamanla beraber gelişme kaydetmiştir. Adam Smith “ulusların zenginliği” adlı kitabında, işbölümü yapılarak verimlilikte artışın meydana geleceğini savunmuştur. Eli Whitney (1798) yapmış olduğu çalışmada ürünleri monte etme anında bölümlerin yerleri değiştirilebiliyorsa verimliliğin arttığını gözlemlemiştir. Bu gelişmeden sonra Henry Ford üretim tesisindeki montaj bölümünde büyük değişiklikler yapmıştır. 20. yüzyılın ilk zamanlarında “Bilimsel Yönetim” dönemine önemli faydalar sağlayan Fredic W. Taylor küçük zaman dilimlerini verimlilik açısından öğrenmeye çalışmış, hareket ve zaman ilişkisini bulmuştur (Öncüoğlu, 2005: 15).

Performans düşüncesinin tarihteki son evresi ise “Yeni Rekabet” anlayışıdır. Bu anlayışın savunduğu görüş; işletmenin sadece verimlilik ile performansını koruyamayacağını, rekabet algısıyla güçlendirilip sürekli olarak performansta artışlar ortaya koyulması gerekmektedir. İşletmelerde rekabet yeteneğini artırmak, gelecekle uyumunu sağlamak amacıyla gerekli teknolojiyi tercih edecek, faaliyet yapısını bu yönde şekillendirecektir. İşletmeler sadece kendi yaptıklarıyla değil başkalarının yaptıklarını da inceleyerek rekabet konusunda geri kalmamalıdır. Rekabet konusunu önemsemeyen işletmeler rakiplerinden geri kalarak zaman içerisinde pazarda yok olacaklardır. Geleneksel anlayışları savunan ve çevrenin koşullarına uymayan işletmeler önemli performans sorunları ile karşılaşacak ve başarılı olamayacaklardır (Celep, 2010: 6-7).

2.1.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi; bir kurumun kuruluş amaç ve hedefleri doğrultusunda ürettiği mal ve hizmetleri başarılı bir biçimde gerçekleştirebilmesi için kullandığı yöntem, yol ve araçlar konusunda yapılan faaliyetler bütünüdür (Şentürk, 2006: 7).

Performans yönetimi, faaliyetlerin amaç ve görevlerini en iyi şekilde yerine getirmek için, faaliyet kaynaklarını seçme ve değerlendirme çalışmasıdır (Akal, 1998: 5).

Performans yönetimi, yönetimin öngörme ve denetleme işlemlerinin alanlarını genişleterek incelenmesi gerekliliği ile gelişmiştir. Performans yönetimi, işletme yönetimindeki atılımlar ışığında uygulamak için modern yönetim kültürü konumunu almıştır. Firmaların hedeflerini en yüksek düzeyde yerine getirebilmeleri yönünden, firma varlıklarının başarımlarına bakılarak tercih edilme ve değerlendirme işlemi şeklinde açıklanan birbirinden farklı incelemeler gerçekleştirilebilmektedir. Bunun sonucunda performans yönetimi, rasyonelliğe yönelmiş işletme yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşmak için ölçülebilir amaçlar edinmeyi ve bu hedefler doğrultusunda çıktılarını sürekli olarak ölçmeyi zorunlu hale getirmektedir (Bilgin, 2004: 13).

Günümüzde performans yönetimi, özellikle işletmelerin en önemli başarı faktörü olan lojistik hizmetler için büyük öneme sahiptir. Lojistik hizmetlerin tamamının bir arada etkili olarak yönetilmesiyle beklenen dağıtım girdileri ve müşteri memnuniyetsizliği düşürülmektedir. Globelleşme ve artan rekabet, firmaların üretilen mal ya da hizmetlerin fiyatlarını, dolaylı olarak girdilerini ve verimli olma durumunu en etkin bir şekilde denetim altına almaları gerekliliğini artırmaktadır. Bu sonuçla tedarik zinciri ve lojistik yönetimi, hammaddenin alınmasından ürünün üretilmesi ve satılması aşamasındaki bütün evrelerde geç ve bilgi transferi ağının kurulmasına yardım etmektedir. Lojistik faaliyetlerin performanslarının artırılmasında performans kavramı öne çıkmaktadır. Lojistik performans yönetimi hizmetlerinin başlıca hedefleri; performans kriterlerini belirleyerek kriterleri çalışanlara zamanında ve eşit olarak uygulamak, uygulama sonrasında çıkan başarının beklenen başarı ile karşılaştırılması ve değerlendirmesi şeklinde sıralanmaktadır. Lojistik hizmetlerde performans değerlendirilmesi işletmenin hali hazırdaki ve ulaşılabilecek pazar payının, üretim ve dağıtım işlemleri verimliliği ve etkinliğinin, finansal sonuçların, satış gelirleri ve karlılığın, yatırımlar ve getirilerin belirlenmesi ile yapılır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 199).

2.1.4. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümü

Günümüzde küreselleşmenin ve e-ticaretin artmasıyla, işletmeler kaliteli ürün, hızlı teslimat, güven, müşteri memnuniyeti gibi alanlarda rekabet ortamına girmişlerdir. Bu

düşünceyle işletmeler rakipleri ile olan rekabetlerini, sunulan ürün ve hizmete göre sürdürmektedirler. Süren bu rekabette, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşteri talepleri ile tam uyum gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlerin rekabet edebilir düzeye çıkması için sürekli olarak üretim performansının yenilenmesi gerekmektedir. Bunlar (Kabadayı, 2002: 61):

Performans ölçme ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu tanımlamalar biçim açısından farklı olsalar da içerik ve anlam bakımından farklı değildir. Fındıkçı'ya (2003) göre performans ölçme; örgütte ki görevi ne olursa olsun işçinin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, fazlalıklarını kısacası bir bütün olarak tüm yönleriyle gözden geçirmektir. Bartuçugil (2002) ise, bireyin görevindeki başarısını, işteki tutum ve davranışlarını, ahlak durumunu ve özelliklerini kapsayan ve çalışanın işletmenin başarısına olan katkılarını değerlendiren planlı bir araç şeklinde performans değerlendirmeyi tanımlamaktadır. Erdoğan (1991) ise, çalışanların bireysel başarılarını ve çalışmalarını değerlendiren gerçek anlamda ortak bir çalışmaya, bilgi alışverişine, hatalar ve başarılar yönünden sorumluluğun paylaşılmasına, eğitim ve gelişmeye olanak sunan dinamik bir sistem olarak tanımlamaktadır. Aytaç (2003) ise, insan kaynakları yönetim sürecinin önemli aşaması olarak tanımlamaktadır. Performans değerlendirme süreci personel istihdamında, eğitiminde, kariyer basamaklarında, verimliliğinde geri bildirim sağlamaktadır. Geleneksel performans ölçme yöntemi tek boyutlu işleyen, yöneticinin çalışanı değerlendirdiği süreçtir. Bu süreçte değerlendiricinin değer yargıları, duyguları karışmakta ve bunun sonucunda değerlendirme hakkında şüpheler oluşmaktadır. Bu anlamda açıklık, güvenilirlik gibi esas konular ortaya çıkmaktadır (Levent, 2006: 49).

Performans ölçme, literatürde “Başarı Ölçme”, “Likayat Ölçme”, “İşgören Boylama”, “Personel Ölçme” gibi deneyimlerle açıklanmaktadır. Genel olarak ise performans ölçme literatürde şu şekillerde ifade edilmektedir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 105):

- Kişinin yeteneklerini, potansiyel gücünü, iş alışkanlık ve davranışlarını kişiler arasında karşılaştıran,

- Çalışanların işteki performansını yöneticinin önceden belirlemiş olduğu standartlar karşılaştırma yoluyla ölçen,
- Bireylerin iş hayatındaki tutum, davranış, ahlak ve performansının işletmenin başarısına etkisinin ayrıntısıyla inceleyen,
- İşgörenin etkinliği ve etkinsizliği hakkında bir görüş belirten bir süreç olarak ifade edilmektedir.

2.1.5. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Önemi ve Yararları

Performans ölçme ve değerlendirme işlemi, işletmelerin ve çalışanların etkinlik ve verimlilik düzeylerinin belirlenmesinde ilk sırada bulunmaktadır. Performansın açıklanması, değerlendirilmesi ve yenilenmesi, başarılı bir yönetim anlayışında önemli olmasıyla beraber bir zorunluluk haline gelmiştir. Performans ölçümleri kalite ve verimliliğin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar (Kayabaşı, 2010: 144-145):

- Müşteri beklentilerinin cevaplanması,
- Kıyaslamaların gerçekleştirilmesi için standartların belirlenmesi,
- Çalışanların ve yöneticilerin kendi performans durumlarını gösteren bir görünürlüğü sağlanması,
- Öncelik alanlar belirlenerek dikkatli bir şekilde kalite problemine vurgu yapılması,
- Düşük kalite girdilerinin etkisini göstermesi,
- Doğru kaynak kullanımının sağlanmasıdır.

İşletmeler için başarılı olma ve artmış performansa erişmenin çağdaş üretim ve yönetim tekniklerinin ve yeni teknolojilerinin uygulanması, eğitim ve öğretim, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi birbirinden farklı yolları bulunmaktadır. Bu nedenle bir işletmenin başarısı ve sürekliliği onun performans başarısına bağlıdır. Başarılı bir yönetici işletmesinin performansını etkili bir performans ölçme sisteminden elde ettiği bilgilerle kontrol edecektir. Ölçümler yoluyla edinilen bu bilgiler yöneticilerin ve bütün çalışanların davranışlarına hem yön verir hem de yönetir. Çağdaş yönetim anlayışı işletmede meydana gelen bu bilgi deposunu

kullanılmaktadır. Bu nedenle performans ölçümleri oldukça önem taşır(Karaman, 2009: 415).

İşletmeler yönünden lojistik faaliyetlerde performans ölçme ve denetleme işleminin rolü şu şekilde sıralanmaktadır (Akal, 2005: 92-93):

- Lojistik faaliyetlere ilişkin işletme içinde performansın ve verimliliğin önemini göstermek ve bu önemin duyarlılığını devam ettirmek,
- Performans yönetimin kontrolünü sağlamak,
- Planlama ve uygulama yeteneğini geliştirmek,
- Lojistik faaliyetlerde oluşabilecek sorunların önceden anlaşılmasını sağlayarak aksayan alanları belirleyip geliştirmek,
- Yapılan işlemlerin etkinliklerinin değerlendirilmesi ve çıkan sonucun çalışanlara iletilmesini sağlamak,
- Etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulmasında etkili olacak bilgi sisteminin tasarlanmasını gerçekleştirmek gibi ana başlıklar altında bir araya getirilebilir.

Performans değerlendirme ile çalışanlara, yerine getirdikleri işe ilişkin geri bildirim verilerek, işletme için çalışanların bireysel yeteneklerini geliştirmek istenmektedir. Bu amaçla performans ölçülmesi, çalışanlar için önemli olduğu kadar, işletmeler için de önemlidir. Performans ölçmeme ile işletmede bulunan bütün çalışanlar artı ve eksi yönlerini gözden geçirme fırsatı bulacaklar ve sonrasında çalışan, ortaya çıkan eksiklerini gidermek için çalışmalarını o yönde gerçekleştirecektir. Planlı bir şekilde gerçekleştirmiş performans ölçme bütün işletme ve çalışanlarına sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2006: 50):

- Performans ölçme yapılan iş ve işi yapanlar hakkında yöneticiye önemli bilgiler verir ve gerekli çalışmaların yapılmasını sağlar,
- İş beklentileri ve sonuçları hakkında yönetici ve çalışan arasında etkin bir iletişim kurulmasını sağlar,
- Geliştirilmiş fikirler ve yöntemler için fırsatlar oluşturulmasını sağlar,
- İşletmenin hedef ve misyonunun yerine getirilmesinde rol oynar,

- Ücretlerin ve ödüllerin dağıtılmasında gerekli olan kıstasların belirlenmesini sağlar.

2.1.6. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçüm Sistemi ve Tasarımı

Performans ölçme sistemi, işletmenin kendi içinde karar alma, alınan kararları uygulamak için organize yapılması ve uygulanan kararların işletme amaçlarına ulaşmada ne kadar etkili olduğunun incelenmesi olarak ifade edilebilir. Performans değerlendirme sistemleri, gerçek manada birlikte çalışma ve bilgi alışverişinin yanında hatalar ve başarılar açısından sorumluluğun paylaşılmasıyla eğitim ile gelişmeyi sağlayan etkin sistemler zinciridir. Yeterli düzeyde tasarlanmamış performans ölçme sistemleri işletmenin rekabet etme gücünü zayıflatır. Çünkü yanlış yöntemlerle yapılan performans ölçme işletmenin hatalarını veya başarılarını görmelerini engeller (Karaman, 2009: 416).

Performans ölçüm sistemleri hakkında literatür taraması yapıldığında, 1980'li döneme kadar performans ölçüm göstergelerini; karlılık, yatırımların karşılığı, öz kaynağınverimli kullanımı, iç karlılık oranı, parasal etkinlik gibi finansal göstergelerin oluşturulduğu görülmekteydi. Ancak ilerleyen zamanlarda kabul edilen bu performans ölçüm kriterlerinin gelişen teknoloji, rekabet ortamı ve pazarda meydana gelen yeni gelişmeler karşısında etkili olamadığı gözlemlenmiş ve finansal olmayan performans göstergelerinin de kullanılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaçlar doğrultusunda firmaların performanslarının ölçülebilmesi için hem finansal hem de finansal olmayan performans değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler arasında en yaygın olanları; Cross ve Lynch (1988-1989) tarafından geliştirilmiş olan SMART sistemi, Dixon vd. (1990) tarafından geliştirilmiş olan performans değerlendirme anketi ve Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilmiş olan dengeli puan kartı (balanced scorecard)'tır (Kayabaşı, 2010: 148).

Performans ölçme sistemlerinin başarıya ulaşabilmeleri için bazı özellikleri taşımaları gerekmektedir. Bunlar (Bens, 1986: 51):

- **Bilgi vericilik:** Performans ölçüm sistemi işletmenin iç ve dış çevresi ile alakalı performansı hakkında bilgilendirmelidir.
- **Gelişme sağlayıcılık:** Oluşturulan performans ölçme sistemi işletmenin aldığı performans bilgilendirmesi karşısında gerekli çalışmaları yapmalı hata ve yanlışlarını gidermek için çalışmalıdır. Bu bilgi sadece yöneticilere değil işi gerçekleştiren çalışanlara da iletmeli performanslarını görme ve buna göre gelişen durum karşısında kendilerini geliştirme imkanı vermelidir.
- **Anlaşılabilirlik:** Performans ölçme sisteminden çıkan sözel veriler yorumlayıcılar açısından kolayca anlaşılabilir ve kabul edilebilir olmalıdır. Bu koşullar sayısal verileri ölçenler açısından da aynıdır.
- **Güncellik ve zamanlılık:** Oluşturulan performans ölçme sistemi, işletme yöneticilerine gerekli bilgiler zamanında ulaştırmalı, ulaşılan bilgiler doğrultusunda kararların alınması ve uygulanması sırasında zaman faktörü en aza indirilmelidir.
- **Anlamlılık:** Performans ölçme sisteminden elde edilen göstergeler arasından tercih edilen göstergeler değerlendirilmek istenen performans alanlarına uygun olmalıdır.
- **Esneklik:** Performans ölçme sistemleri işletmelerin iç ve dış çevresinde ki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır.
- **Uygunluk:** Performans ölçme sistemlerinin işletmelerin amaç ve yöntemlerine uygun olması onların işletmeler tarafından kolayca anlaşılmasını ve uygulanmasını sağlar.

Performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında dört adım vardır. Performans ölçüm sistemlerinin tasarlanmasında izlenen adımlar şu şekilde sıralanarak açıklanmaktadır (Kayabaşı, 2010: 149- 150):

- **Ölçümü yapılacak sistemin tanımlanması:** İşletmenin stratejik plan ve programlarının, vizyonunun, kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerinin ve amaçlarının en önemli adım olan bu adımda açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. İşletmenin taşıdığı bütün özellikler, finansal ve sosyal bilgiler, iç ve dış çevre ile ilgili bütün bilgilerin ayrıntılı incelenmesi ve analiz yapılması gerekmektedir.

- **Ölçümü yapılacak performans alanlarının belirlenmesi ve göstergelerin seçilmesi:** İlk olarak ayrıntılı olarak yapılan ineleme ve analizler doğrultusunda ölçümlerin hangi yönde yapılacak olacağı belirlenmiş olacaktır. İşletme açısından önemli olan performansın kapsamı, ölçülecek performans alanlarının ve bu alanlar için kriterlerin belirlenmesi bu adımda uygulanmaktadır.
- **Ölçümler için veri toplama ve değerlendirme yönteminin belirlenmesi:** Bu adımda yerine getirilmesi gereken işlem, sistemin etkin ve verimli işlemesi için verilerin kaydedilebileceği bir bilgi sistemini oluşturmaktır. Bu işlemde oluşturulan veri kayıt ve bilgi sistemi üç bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümün içeriğinde; performans göstergeleri için ölçülmesi ve toplanması gereken verilerin kaynağının neresi olacağı, hangi yöntemle ve dönemlerde toplanacağı bilgileri bulunmaktadır. İkinci bölümün içeriğini göstergelerin hesaplanma biçim, değer ve ilişki kurulacak diğer değişkenler oluşturmaktadır. Son bölümün içeriğinde ise, performans ölçüm sonuçları ve değerlendirme sonuçlarıyla ortaya çıkan raporlar yer almaktadır.

Sistemin uygulanması, denetlenmesi ve sürdürülmesi: Sistemin tasarımından sonra sistem uygulanmaya başlar. Uygulamaya koyulan sistemin doğru bir şekilde çalışıp çalışmadığının değerlendirilmesi ve gerek görülen yerde yeniliklerin yapılması yönünde sisteme süreklilik kazandırılmalıdır.

Performans değerlendirmeyönteminin etkili olarak tasarlanmasında, firmahedeflerinin aşağıdaki özellikleri bulundurması zorunludur (Zerenler, 2005: 8):

- **Tutarlılık:** Örgüt amaçları işletme değerleri ve hedeflerle tutarlı olmalıdır.
- **Açıklık ve kesinlik:** Örgüt amaçları anlaşılır şekilde açıklanmış olmalıdır.
- **Meydan okuma:** Örgüt amaçları performans standartlarının yükseltilmesini ve gelişmeyi teşvik etmelidir.
- **Ölçülebilir:** Örgüt amaçları sayısal performans ölçümleri şeklinde olmalı ya da sayısal verilere çevrilmelidir.
- **Ulaşılabilir:** Örgüt amaçları çalışanların yeteneklerine göre olmalıdır. Amaçların yerine getirilmesi için bireylerin kapasitelerini etkileyen sınırlamalar dikkate alınmalıdır. Bu sınırlamalar, kaynak eksikliği, tecrübe ya da eğitim eksikliği ve bireylerin kontrolü dışındaki dış faktörler olabilir.

- **Kabul edilmeli:** Örgüt amaçları firmanın bütün personeline kabul görmelidir.
- **Zamanla ilişkilendirilmeli:** Örgüt amaçlarına önceden belirlenmiş olan bir zaman diliminde ulaşılmalıdır.
- **Takım çalışmasına odaklanması:** Örgüt amaçları bireylerin başarısı kadar takım çalışmasından ortaya çıkan başarıya da önem vermelidir.

2.1.7. Lojistik Faaliyetlerde Performans Göstergeleri

2.1.7.1. Maliyet

Günümüz rekabet ortamında ayakta kalabilmenin önemli unsurlarında biri de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin, üretilen mal veya hizmetlerle ve pazarda oluşan fiyatlarla karşılamaya çalışırken, işletmenin yürüttüğü tüm faaliyetlerinde maliyetleri en aza düzeye indirmektir. Maliyet işletmenin rakipleri karşısında üstün rekabet sağlamasında büyük bir önem taşımaktadır. Rekabetin amacı; maliyetleri düşük, kaliteyi yüksek tutarak değer yaratmak ve tüketiciye fayda oluşturmaktır (Kayabaşı, 2010: 155).

Son zamanlarda işletmelerin faaliyette buldukları sektörlerde rekabette avantaj sağlamak amacıyla üzerinde en çok durdukları alan lojistik faaliyetlerdir. İşletmelerin rekabet edebilme kabiliyetini artırmada önemli etkisi olan lojistik hizmetlerinin bu etkisinin yanında bu hizmetler sonrasında meydana geldiklerinin en düzgün bir biçimde hesaplanabilmesi zorunludur. Son yıllarda işletmelerde yapılmakta olan lojistik faaliyetlerinin nitel ve nicel bakımdan önemli boyutlara ulaştığı görülmektedir. Lojistik faaliyetler üzerine yapılan araştırmalar, işletmelerde ki fiziksel dağıtım maliyetlerinin satışların %30'una kadar ulaştığı gözlenmektedir. Bununla birlikte lojistik maliyetlerin yönetilmesi de ürün karlılığı, ürün fiyatlaması, müşteri karlılığı ve işletme karlılığı gibi konularda oldukça önemli bir konuma ulaşmıştır (Gümüş(b), 2007: 5).

İşletme maliyetinin büyük bir kısmı ürünlerin taşınması, depolanması, talep tahmini, üretim planlaması, müşteri hizmetleri, stok yönetimi, satın alınması, sipariş

yönetimi, dağıtımı, elleçlemesi, koruyucu ambalajlanması, fabrika, depo yer seçimi ve atıkların yok edilmesi faaliyetlerinin planlama ve kontrol maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu maliyetler lojistik maliyetlerdir (Polat, 2007: 1). Bu lojistik maliyetini oluşturan faaliyetlerin işletme tarafından ya da dış kaynak kullanılarak yerine getirilmesi konusunda maliyetlerin karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalarda sorun yaşanmaması için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar (McIvor, 2000: 22-36):

- Lojistik hizmet üretiminin işletme içinden veya dışından karşılanması halinde meydana gelecek maliyetler karşılaştırılırken koordinasyon maliyetlerine dikkat edilmesi gerekmektedir. Dış kaynaklamadan yararlanılması durumunda üretim maliyetleri düşmektedir. Eğer lojistik hizmet sağlayıcılar bu konuda iyi bir donanıma sahip değilse ya da fırsatçı davranışlar ortaya koyan tedarikçiler söz konusu ise maliyetler yükselebilmektedir. Bu maliyetler lojistik destek sağlayıcıların izlenmesi ile ilgili olan koordinasyon maliyetleridir (Fiil ve Visser, 2000: 43-50).
- Bir diğer unsur ise elde edilen maliyet avantajının korunması ile ilgilidir. Karar verme sürecinde ortaya iki maliyet avantajı durumu çıkabilir. Lojistik faaliyetlerin işletme bünyesinde yürütülmesinde ya da işletme dışında yürütülmesinde maliyet avantajı görülebilmektedir. Lojistik faaliyetlerin içeriden sağlanması ile maliyet avantajının rekabetçi açıdan devam ettirileceğinde şüphe varsa işletme dışından lojistik destek alma kararı ile bu avantaj sürdürülebilir (McIvor, 2000: 22-36).

Lojistik destek alan işletmeler kendi bünyesinde bu faaliyeti yürüten işletmelere göre maliyet açısından daha avantajlı konuma gelmektedirler. Lojistik destek ile işletmelerin üretim maliyetleri düşmekte, üretim merkezi ve ekipmanları azalmaktadır. Üretim kapasitesi ile azalan bu yatırımlar, sabit maliyetleri düşürmekte ve daha düşük bir başa baş noktası sağlamaktadır. Kısa dönemli olan bu maliyet avantajı lojistik destek sağlamayı doğrulamaktadır. Bu sebeple, lojistik destek kısa vadede firmanın finans varlıklarının kabiliyetini geliştirmesinde oldukça faydalı bir sistem olarak kabul edilmektedir (Vining ve Globberman, 1999: 646).

2.1.7.2. Kalite

Kalite, günümüzde var olan artan rekabet ve global pazar şartlarında rekabet edebilmek için önemli bir değerdir. Temelinde strateji bulunan yönetim faaliyetlerinin buldukları yerde kalabilmeleri hem sürekli kaliteyi artırma hem de rakip firmalara karşı üstün olmak için sahip oldukları değerlere, yeteneklerine ve global çevrede oluşturdukları bağlantılarla ilişkilidir. Bu yönden, oluşturulan kriterlerden bir tanesi ve en etkili olanı da kalitedir. Kalite, kaynakları verimli kullandıran, mal ve hizmetlerin kullanılabilirliğini artıran, müşteri taleplerine göre ürün ve hizmet üretimi alışkanlığını üstün kılan ve bu sayede firmaların kamu alanındaki sorumluluklarını da pozitif yönlü gerçekleştirmelerini sağlayan bir performans kriteri olarak kabul edilmektedir (Kayabaşı, 2010: 153).

Bir mal veya hizmetin kalitesi söz konusu olduğunda o mal veya hizmetin müşteri gereksinimlerini tam olarak karşılaması, zamanında üretimi, teslimatı ve uygun bir maliyet olması gibi unsurlar akla ilk gelen özellikleridir. İşletmelerin maliyetlerini en aza indirebilmeleri için satışını yaptığı mal veya hizmetin üretimi sırasında kayıpları ve hataları en aza hatta sıfıra indirebilmesi, verimlilik ve etkinliği artırabilmesi için kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler mal veya hizmetlerinde kaliteyi artırmak için lojistik destek sağlama yoluna gitmektedirler (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273- 274).

Özellikle rekabet edilebilirliğin temel unsuru olarak kabul edilen lojistik hizmetler yönünden kalite işlemi, bu işlemi oluşturan etkinliklerin başarılı bir yöntemle yerine getirilmesi ve devamlı olarak yenilenmesi temeline dayanan bir yöntem olarak tanımlanır (Akgeyik, 2004: 94).

2.1.7.3. Verimlilik

Verimlilik kelimesinin ortaya çıkış süreci yazında ilk kez hümanist Agricola (1530) tarafından “De Re Metallica” adlı eserinde kullanılmasıyla başlamıştır. İlerleyen zamanlarda iktisadi bir düşüncüyü savunanların 18. Yüzyılda yapmış

oldukları çalışmalar sayesinde verimlilik kelimesi anlaşılabilir bir anlam taşımaya başlamış ve Le Littré (1833) verimliliği “üretim hassası” şeklinde açıklamıştır. Francois Quesnay’ın (1694-1774) “Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açısı” adlı çalışmasında verimliliği ziraatte refahın gerçek kaynağı şeklinde kabul etmiştir. Adam Smith’in (1723-1790) “Ulusların Zenginliği” adlı eserinde işgücü ve iş bölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiş ve verimliliğin modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olduğunu ileri sürmüştür. Karl Marx (1819- 1883) ise imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır (Kök ve Deliktaş, 2003: 33).

Andersson(1989), lojistik performansın değerlendirilmesinde geniş detaylara sahip bir ölçüm sisteminin, işletmenin lojistik işlevlerinden meydana gelen farklı hizmetlerin etkin bir şekilde belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesine dayandığını söylemiştir. Birçok işletmenin karlılık oranını yüksek tutması ve faaliyetini sürdürebilmesi, tedarik zincirleri ve lojistik hizmetlere yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Nadir olarak bazı işletmelerde tedarik zinciri içinde gerçekleşen süreçlerin verimli olarak değerlendirilmesi ve bu verimliliğin artırılması amacıyla bulunması gereken bilgileri sağlayan veri sistemleri bulunmaktadır. Tedarik zinciri kapsamındaki lojistik hizmetler, üretim, satın alma ve pazarlama arasındaki ilişkiyi dikkate almalıdır. Lojistik performansın denetiminin sağlanması işletme yönetimi tarafından ana bilgi alanı konumundadır. Sözü edilen bu bilgi alanı, sürekli değişim gösteren çevre ve tahmin edilemeyen durumların performans oranlarını etkileyebilme olasılığıyla önem taşımaktadır. Toplam verimlilik, ekonomik etkinliğin detaylı olarak ölçülmesi şeklinde tanımlanabilir. İşletmenin verimliliğinin ölçülmesi için geliştirilmiş olan çözüm aşağıda gösterilmektedir (Kayabaşı, 2010: 159):

$$TP= L + M + C + E + Q$$

TP= Toplam Verimlilik (Total Productivity)

O= Toplam Çıktı (Total Output)

L= İşgücü (Labour Input)

M= Malzeme (Materials Input)

C= Sermaye (Capital Input)

E= Enerji (Energy Input)

Q= Diğer Girdiler (Other Inputs)

2.1.7.4. Esneklik ve Hız

Esneklik beklenmeyen durumlara tepki verme yeteneği şeklinde ifade edilebilir. Esneklik; bir işletmenin olağan sürecinden olağanüstü sürece geçebilmesini belirler. Üreticilerin iş süreçlerinin müşterilerin talep ve isteklerini en kısa sürede karşılayabileceği hissini müşterilere iletmesi beklenir. İşletme sistem ve kaynaklarının hizmete ulaşmayı kolaylaştıracak düzeyde işletim dizaynı ve şeklinin yani yerleşim birimi, çalışma saatleri, çalışanlar ve faaliyet sistemleri, teknoloji altyapısının erişim kolaylığı, ve esneklik dereceleri durumundan uygunluğu yüksek düzeyde önem taşımaktadır. Esneklik gerektiren durumları şu şekilde sıralanabilir (Avcı, 2007 :62-63):

- Temel hizmet talebinde meydana gelen değişiklikler,
- Özel satış ve pazarlama programlarının desteklenmesi,
- Yeni ürün tanıtımları,
- Ürünlerin pazardan çekilmesi,
- Tedarikteki aksamalar,
- Ürünün geri alınması,
- Özel pazarlar için müşteri hizmet düzeylerinin uyarlanması,
- Ürün ile ilgili fiyat ve paketleme gibi konularda değişiklik yapılması.

Firmaların müşteri taleplerini verimli olarak cevaplayabilmeleri açısından hız kavramı oldukça önemlidir. Teknoloji, işletmeler açısından ilk zamanlarda verimliliği artırma amacıyla geliştirilmiş sonraki dönemlerde ise bilgiye ulaşmak, onu geliştirmek ve iletme amacıyla bilgi teknolojisi gelişmiştir. Bu gelişme işletmeler açısından yönetsel hale gelmiştir. İnternet teknolojisinin gelişmesi beraber ürün ve hizmetlerin üretilmesi, dağıtılması ve tutundurulması gibi işlemlerle, müşterilere ve üreticilere önemli ölçüde yarar sağlayan yollar meydana gelmiştir. Ayrıca tedarik sistemi işletmelerin birimleri arasında önemli bir bağ olmakta ve bu bağ müşteri ihtiyaçlarına göre hammaddelerin mamullere dönüştürülme ve talep edenlere ulaştırılma aşamasında lazım olan hizmetlerin uygun şekilde yapılmasına imkan sağlamıştır. Hız, rekabetin evrenselleştiği dönemde firmaların başarılı olmasında büyük bir önem taşımaktadır (Kayabaşı, 2010: 156- 157).

2.1.7.5. Müşteri Memnuniyeti

Dünyadaki küreselleşmenin ve teknolojiadaki hızlı gelişimin ışığında bütün işletmeler müşteri memnuniyetini en önemli hedef olarak ele almışlardır. Bu hedefler ile sektörlerde aşırı bir rekabet ortamı oluşmuştur. İşletmeler bu rekabet ortamında hayatlarını devam ettirebilmek için operasyonel ve stratejik açılardan yeni kararlar almakta ve kendi içlerinde yeni oluşumlara gitmektedirler. İşte bu noktada dış kaynak kullanımı şirketlerin seçtiği en iyi ve önemli yol olarak tercih edilmektedir (Çetin, 2011: 109).

Oliver tarafından müşteri memnuniyeti, “tatmin veya tatmin olmama da dahil olmak üzere, bir mal veya hizmetin belirli bir özelliğinden veya bütünsel olarak kendisinden, fayda sağlanması ile ilgili keyif verici tatminkar olma yargısı” olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, oluşan memnuniyetin ölçülebilmesi için iki önemli ilkenin bulunması gerekmektedir. İlk ilke, mamulün tüketici tarafından kullanılmasının sonucu meydana gelen sonuç, ikinci temel ilke ise çıkan sonucu karşılaştırabilmesi için belirlenmiş kaynaklardır. İçinde bulunduğumuz dönemin pazar şartlarında müşteriler tarafından tercih edilen işletme olmak için müşteri memnuniyetinin güçlü bir şekilde kurulması gereklidir. Güçlü bir temele dayalı bir şekilde kurulan müşteri memnuniyetiyle memnuniyeti artan müşteri diğer müşterilere göre firmanın ürünlerini fiyatını dikkate almadan daha fazla satın almakta, aldığı ürün hakkında ağızdan ağıza reklam adı ile bilinen reklamı yapmakta ve başka firmaların üretmiş olduğu aynı ürünleri tercih etmemektedir. Bunların yanı sıra, memnuniyeti artmış müşteri ile yeni müşteri maliyet açısından karşılaştırıldığında tatmin olmuş müşteri işletmenin ürünlerini satın almada işletmeye düşük maliyet oluşturmaktadır. Müşteri bağlılığının önemini şu şekilde sıralanabilir (Kayabaşı, 2010: 162- 163):

- Yeni müşteriler elde etmenin maliyetinin eldeki müşterileri tutma maliyetinden yüksek olması,
- Bağlı müşterilerin daha fazla harcama yapma eğiliminde olması,
- Bağlı müşterilere hizmet etmenin daha az maliyetli olması,
- Müşteri bağlılığı oluşturulduğunda müşterilerin daha yüksek fiyatı ödemeye hazır olmaları,
- Rakiplerin bu pazara girmesinin zor olmasıdır.

2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletme Faaliyetleri Üzerine Etkileri

2.2.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyet İlişkisi

Maliyeti düşürme çabası, birçok işletmeyi dış kaynak uygulamalarından yararlanma yoluna yöneltmektedir. Dış kaynak işletmeleri hizmet sunduğu mevcut müşterilerine aynı şekilde hizmet sunduğu için işletmelerin kendi bünyelerinde işi yürütmesinden daha düşük maliyetlerle o hizmeti sunabilmekte ve bu düşen maliyetlerde müşteriler tarafından fark edilmektedir. Dış kaynak hizmeti sunan bu işletmeler firmalarla yaptıkları yıllık işlerin büyüklüğüne göre firmalara cazip indirimlerde sunmaktadır (Williams, 1998: 6).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı sayesinde sağlanan maliyet avantajları şu şekilde sıralanabilir (Peker, 2013: 88):

- Sabit maliyetleri değişken maliyetlerle değiştirmek,
- Depolama faaliyetinde sağlanan avantajlar,
- Gümrükleme faaliyetinde sağlanan avantajlar,
- Sigortalama faaliyetinde sağlanan avantajlar.

Aktaş ve Uluengin'e göre lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı sabit maliyetlerin değişken maliyetlere çevrilmesini sağlayacaktır. Bu sayede lojistik konusuyla alakalı yapılacak yatırımlar için sermaye ihtiyacı yok olacak ve oluşabilecek finansal risk ortadan kalkacaktır. İşletme bu faaliyetler için ayırdığı sabit yatırımlarını başka faaliyetlere aktarma ve önceden yapmış olduğu yatırımları ise likidite çevirerek artı kaynak bulma imkanlarına sahip olacaktır. Bu sonuçla beraber işletme finansman maliyet avantajı da kazanacaktır (Aktaş ve Uluengin, 2005: 317).

2.2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Teknolojik Yenilik İlişkisi

İşletmelerin teknolojik yenilikleri izlememesi hayatta kalmalarını zorlaştırmaktadır. Bu sebeple işletmelere teknolojik gelişmeler fırsat sunacağı gibi

onları büyük tehlikelerde sokabilmektedir. Teknolojik gelişmeleri takip edip yenileşmeye duyarlı işletmeler, çevrelerinde oluşan bu gelişmelerden öncelikle yararlanma avantajı elde edebileceklerdir (Balay, 2000: 23).

Teknolojik yenilikler genelde dış kaynak kullanımı firmaları tarafından işletmelere lojistik faaliyetlerinde bilişim teknolojileri imkanı sunmaktadır. Bu imkanın kullanılmasıyla beraber işletmeler önemli kazançlar elde etmektedirler. Bunlar: (Tekin ve diğ., 2005: 386):

- Tedarikçileri ortadan kaldırarak müşterilerin doğrudan ihtiyaçlarını işletmeden online olarak karşılamalarına olanak sağlamaktadır.
- Bütün lojistik faaliyetlerde evrak ve belgelerin elektronik ortam üzerinden yürütülmesine imkan sağlamaktadır.
- Ürün tesliminin gecikmesi, stok kontrolü, teslimat zamanlarının değişmesi gibi aksaklıklar sonucu meydana gelebilecek sorunların önce kendileri tarafından görülmesine sonradan aynı zamanda müşterilere haber verilmesine olanak sağlamaktadır.
- İnteraktif iletişim kaynakları sayesinde, müşterilere işletme ile ilgili bütün birimlere doğrudan ulaşma imkanı sağlayarak müşteriler ile işletme arasında güven bağı oluşturmaktadır.
- İşletme lojistiği bağlamında dağıtım yapılacak ve toplanacak ürünlerin en etkin bir şekilde programlanmasına imkan sağlamaktadır.

2.2.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Rekabet İlişkisi

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının firmalara sağladığı en önemli fayda piyasada varolabilecek değişimlere ayak uydurmalarına yardımcı olmaktır. Lojistik hizmet sağlayıcıları işletmelere rekabet üstünlüğünü hız, üstün müşteri hizmetleri gibi hizmetler ile sağlamaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998: 91). İşletmelerde zamanla bu yarış ortamında bazı değişikliklerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu değişiklikler; uluslararası sınırlar ortadan kalkmasını, birçok endüstrinin büyüme hızının düşmesini, ürün farklılıklarının azalmasını, müşteri seçiciliğinin artmasını ve yeni yeni fikirler olgusunun ortaya çıkmasını içermektedir (Kavrakoğlu vd., 2002: 70).

Oluşan bu değişikliklere karşılık olarak ise işletmeler rekabet ortamında farklılaşmak ve üstünlük sağlamak için bazı yenilikler ortaya çıkardı ya da bazı yöntemler geliştirmiştir. Bu yenilikler ya da yöntem değişiklikleri; nakliye süresi ve maliyetini, işçilik maliyetlerini, minimum stok bulundurarak stok maliyetlerini ve aynı anda farklı markaları taşıyarak müşteri ve hizmet veren firma için maliyetleri azaltmayı hedeflemiştir (Peker, 2013: 63).

İşletmeler sıralanan bu faaliyetleri öncelikle kendi bünyelerinde gerçekleştirmeye başlamışlardır. Ancak, bu yöntem rekabet üstünlüğü sağlama konusunda yeterli olmamıştır. Bu nedenle, işletmeler sıralanan yöntemleri kullanmak için lojistik hizmet sağlayıcılarından yararlanma yoluna başvurmuşlardır. Bu sayede, işletmeler hem kaynak tasarrufunda bulunma, hem daha yakın hale gelmekte, hem de yatırımlarını küçülterek kendi işlerine odaklanabilmektedirler. Tüm bu fırsatlar işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkilidir. İşletmeler ana işlerinin dışında kalacak olan yukarıdaki dört maddeden her birini dış kaynak kullanarak gerçekleştirmelidir. İşte bu dış kaynak kullanımı yoluna gitmek işletmelere rekabet üstünlüğü konusunda aşağıdaki katkıları sağlamaktadır (Zenginçelebi, 2013: 151- 153):

- Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar olsa dahi her bölgeye ulaşmasına imkan oluşturur. Bu imkan işletmelerin müşterilerine pazarda hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar,
- Çok kullanıcıyla beraber işletmeye sunulan depolama hizmeti ile stoklama maliyetinin azalmasını sağlar,
- Lojistik hizmet sağlayıcıların yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetlerinin azalmasını sağlar,
- İnsan gücünden tasarruf etme imkanı sağlar,
- Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojilere ulaşma imkanı sağlar.

Yukarıda sayılan bu imkanlar işletmelerin ana işlerine odaklanmasıyla rekabet yeteneğini daha da güçlendirmesini sağlamaktadır.

2.2.4. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Verimlilik İlişkisi

Verimlilik, genel anlamda elde bulunan kaynaklarla ulaşılabilecek en fazla ürünün sağlanması olarak tanımlanır. Verimlilik bazı amaçlara ulaşmak için kullanılır. Bu amaçları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz(Peker, 2013: 67):

- İşletmenin genel performansını ölçmek ve bunu rakip, benzer işletmeye ya da birimlerle kıyaslamak,
- İşletmelerin zayıf noktalarını bularak yönetim stratejisi geliştirmek,
- İşletmelerin faaliyetlerini organize etmek,
- Çalışma yaşamını iyileştirmek ve işçi işveren ilişkisini sağlamlaştırmak.

2.2.5. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Müşteri memnuniyeti işletmenin pazarlamanın ürün, fiyat, dağıtım ve tanıtım olmak üzere bütün öğelerini yerine getirilmesi ile sağlanabilmektedir. Müşteri memnuniyet seviyesinin yukarı çekilmesi satışları farklı açılardan olumlu bir şekilde etkilemektedir. İşletmelerin öteden gelen ve daim olan müşterilerini ellerinde tutmaları, yeni müşteri bulmalarına göre öncelikli hedefleri olmalıdır. İşletmelerin servis seviyelerini ve sonucunda da müşteri memnuniyetini yukarı çekerek daimi müşterilerini ellerinde tutmak içinsarf ettikleri enerji ile yeni müşteri edinmek için sarf ettikleri enerji -ki bu enerji maliyettir- arasında beş kat fark vardır. Buna ek olarak memnuniyetsiz kalan müşteri yalnızca tedarikçisini değiştirmekle kalmaz, bu memnuniyetsizliğini ağızdan ağza pazarlamanın kötü yanı olarak etrafına bu memnuniyetsizliği anlatır. Memnun edilen müşteri sadıktır ve siparişlerini artırarak yinelemeye başlar. İşletmelerin müşteri memnuniyetini sağlamak adına maliyetleri yükseltmeleri sonucunda bunu müşterilerine yansıtması işletmeye faydası olmayacaktır (Barlın, 2009:107-108).

Dünyada rekabet unsuru olarak dünyadaki küreselleşme ve teknolojiadaki hızlı değişim ile müşteri memnuniyeti ortaya çıkmaktadır. İşletmeler bu aşırı rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve ömrünü sürdürebilmek için yeni kararlar almakta ve kendi içlerinde yeni oluşumlara gitmektedirler. İşte işletmelerinbu esnada dış kaynak

kullanımını kullanma yoluna gittikleri görülmektedir. İşletmeler birçok nedenle dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Sunulan hizmetin kalitesinin artırılması müşteri memnuniyetini en üst seviyeye çıkarmaktadır. Müşteri memnuniyetine giden yolda en önemli adımlardan birisi ise şüphesiz verimliliği arttırmak ve maliyetleri düşürmektir (<https://web.archive.org/web/20071109085824/http://blog.inspark.com:80/>).

Lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinde dış kaynak kullanımı ile kazanılan düşük maliyet, teknolojik yenilikleri takip edebilmek, verimliliği artırmak ve güçlü rekabet edebilme özellikleri işletmelerin ana hedefi olan müşterilere ulaşırken kullandıkları birer pazarlama unsurlarıdır. Müşteriler tarafından cazip olacak ve işletmeyi tercih edecek en önemli nedenler dış kaynak kullanımı aracılığıyla edinilen kazanımlardır. Bu kazanımlar ne kadar iyi yönetilirse ve devam ettirilirse işletmelerin daimi müşterilerin memnuniyetini kazanmalarının yanında yeni müşteriler kazanarak karını artıracaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARININ İŞLETMELER ÜZERİNE ETKİSİ: KAYSERİ ORGANİZE SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi belirtilecek, yürütülen araştırmanın metodolojisi açıklanacak ve verilerin analizi sonucunda elde edilen bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi ve Önemi

Lojistik sektörünün dünya ekonomisinde ve ülkelerin gelişmişlik düzeyinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Lojistik hizmetlerin gelişmiş olması ülkelerin dış ticaretinde en önemli araçtır. Bu sebeple Dünya Bankası lojistik sektörü için belirlemiş olduğu 6 ana kriter ile 2 yılda bir ölçüm yaparak Lojistik Performans Endeksi'ni (LPE) açıklamaktadır. 160 ülkeye uygulanan bu kriterlere göre Türkiye 2014 yılında 3,50 puan ile otuzuncu 2016 yılında 3,42 puan ile otuz dördüncü sırada yer almaktadır. 2016 yılı Lojistik Performans Endeksinde 1. Almanya 4,23 puan, 2. Lüksemburg 4,22 puan, 3. İsveç 4,20 puan, 4. Hollanda 4,19 puan ve 5. Singapur 4,14 puan ile yer almaktadır. Kriterler: Gümrük idarelerinin faaliyetleri, altyapı, uluslar arası taşıma ücreti, lojistik hizmetlerinin kalitesi, kargo taşımacılığının dakikliği ve kargoların takip imkanıdır (<http://www.lojistikcilerinsesi.biz>: Erişim tarihi: 26.12.2017).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından yapılan Global Rekabet Gücü Endeksi ise ülkelerin kalkınmışlık düzeylerini üç ana kategoride (temel gereklilikler, verimlilik artırıcılar ile inovasyon ve çeşitlilik faktörleri) ve bu kategorilerin altında yer alan alt başlıklar ile belirlemektedir. 2017- 2018 Küresel Rekabet Endeksinde Türkiye 137 ülke arasında 4,42 puan ile elli üçüncü sırada yer alırken ilk beş sırada 5,86 ile 5,66

arasında değişen puanlara sahip ülkeler (sırasıyla İsviçre, ABD, Singapur, Hollanda ve Almanya) bulunmaktadır. 2017- 2018 yılı Global Rekabet Gücü Endeksinde yer alan ilk beş ülkenin 2016 yılı Lojistik Performans Endeksinde de üst sıralarda yer alması lojistiğin dünya ekonomisinde ve ülkelerin gelişmişlik seviyesinde önemli bir yerinin olduğu anlamına gelmektedir (<http://www.lojistikcilerinsesi.biz>: Erişim tarihi: 26.12.2017).

Lojistik faaliyetleri işletmeler kimi zaman kendileri gerçekleştirirken kimi zamanda bu hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak gerçekleştirmektedir. Günlük yaşamlarında işletmeler birçok faaliyetlerinde (BT, yeme içme, lojistik gibi) birçok temel yetkinlik harici faaliyetlerinde dış kaynaklarda yararlanmaktadır. Bu da dış kaynak kullanımının işletmeye etkisini araştıran çalışmaların yürütülmesine neden olmuştur (Kayabaşı, 2010: 196-197). Örneğin,

- Gilley ve Rasheed (2000) çalışmalarında, dış kaynak kullanımının işletme performansına doğrudan bir etkisi olmamasına rağmen işletmenin stratejisi ve rekabet yeteneğinin dış kaynak kullanımı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkilediğini ortaya koymuştur.
- Rodriguez ve Robania (2004) Kanarya Adalar'ında 58 otel ile yaptıkları çalışmada performansı incelemek için hem mali performansa ilişkin veriler hem de mali olmayan organizasyon yeterliliklerini dikkate almıştır. Mali olmayan performans performans kriterlerinden kaliteyi yükseltme, esnekliği artırma ve iyi hizmet verme gibi faktörleride dış kaynaklardan yararlanmaya karar verilmesi üzerinde etkisi olduğu bulmuşlardır.
- Özdoğan (2006) otel işletmelerinde faaliyet alanları açısından dış kaynak kullanımı ve finansal performans üzerine etkilerini Muğla yöresinde bulunan 188 otel işletmesi ile yapmış olduğu çalışmada incelemiştir. Faaliyetlerin iş süreçleri ve özellikleri incelendiğinde katma değeri yüksek olan faaliyetlerdeki dış kaynak kullanımı uygulamalarının finansal performansa olan katkılarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.

- Kadakal (2007) dış kaynak kullanımı uygulamalarının işletme performansına etkisinin ölçülmesi için İstanbul Tekstilkent'te faaliyet gösteren 100 işletme ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak kalitenin artması, maliyetlerin düşmesi gibi performans göstergeleri sonucuna göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansını artırdığını bulmuştur.
- Uysal (2009) lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme pazarlama performansına etkisini incelemek için sadece lojistik firmalarla çalışan 88 işletme ile yapmış olduğu çalışmada işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının pazarlama performansını artırdığını tespit etmiştir.
- Kanoğlu (2015) bilişim sektöründe dış kaynak kullanımının örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisini 87 dış kaynak 139 kadrolu personel olmak üzere 226 personelle yapmış olduğu çalışma ile incelemiş kadrolu personelin dış kaynak personeline göre örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.
- Kanzuk (2017) işletmelerde dış kaynak kullanımı ve çalışanların verimliliği üzerine etkilerini incelemek için farklı sektörlerden kadrolu ve dış kaynak personel olmak üzere 156 personel üzerinde ankete dayalı çalışma yapmıştır. Kadrolu personelin dış kaynak kullanımı ile çalıştırılan personele göre daha verimli olduğu sonucuna ulaşmıştır.
- Göbel (2017) dış kaynak kullanımının işletme rekabet gücüne etkisinin incelenmesi için İstanbul'da faaliyet gösteren 180 tekstil firması ile çalışma yapmış ve dış kaynak kullanımının rekabete etkisi operasyonel katkı, stratejik etkinlik, operasyonel verimlilik, lojistik etkinlik, faaliyette esneklik olmak üzere beş alanda olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde yapılan araştırmaların çoğunda işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma durumu incelenmiş sadece yukarıda ki araştırmalar gibi birkaç araştırma dış kaynak kullanımı ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Lojistikte dış kaynak kullanımının işletmenin performansına etkisini ölçmeye çalışan mevcut araştırmalar sadece belirli bir dönemi kapsayan diğer bir ifadeyle kesitsel bağlamda inceleme yapan çalışmalardır. Bu tez çalışması önceki çalışmalardan farklı olarak boyutsal bağlamda yürütülmüştür. Hazırlanan standart bir

anket formu yardımıyla ilk olarak 2013 yılında veriler toplanmıştır. Boyutsal bir inceleme amacıyla 2017 yılında aynı anket formu ile aynı işletmelere tekrar ulaşılarak veriler toplanmıştır. Boylamsal araştırmalar kesit incelemelerinden farklı olarak yapılan çalışmanın süreci hakkında daha iyi bilgiye sahip olunması açısından en iyi tahmini sunmasının yanında değişimin ölçülmesi ve kuvvetli nedensel yorumlar yapılmasına izin vermesi nedeniyle önemlidir (Yavuz, 2010: 156). Dolayısıyla tezde bu yöntemin kullanılması ile lojistik dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi daha güçlü boyutta incelenecek ve nedensel yorumlar yapılabilecektir.

Ayrıca bu çalışmada sadece iki sektöre odaklanılmıştır; mobilya ve metal. Ancak tüm Türkiye yerine mali ve zamansal kısıtlar nedeniyle mobilya ve metal ürünler sektöründe önde gelen illerden olan Kayseri’de gerçekleştirilmiştir. ekonomisinde önemli yeri olan Kayseri ilinde gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri olan Kayseri ilinde ve iki sektör özelinde (mobilya ve metal ürünler) işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanım düzeyini, nedenlerini ve beklentilerini boyutsal bağlamda (2013 ve 2017 yıllarında toplanan veriler yardımıyla) incelemektir.

Bu temel amaca ulaşılmasında yardımcı olacak alt amaçları aşağıda belirtilmiştir:

1- İşletmelerin faaliyet gösterdiği sektöre göre dış kaynak kullanım düzeylerini, dış kaynak kullanma ve dış kaynak kullanmama nedenlerini belirlemek.

2- İşletmelerin çalışan sayılarına göre dış kaynak kullanım düzeylerini, dış kaynak kullanma ve dış kaynak kullanmama nedenlerini belirlemek.

3- İşletmelerin faaliyet gösterdiği pazara göre dış kaynak kullanım düzeylerini, dış kaynak kullanma ve dış kaynak kullanmama nedenlerini belirlemek.

4- İşletmenin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki beklentiler ile elde edilen faydalar arasındaki ilişkiyi belirlemek.

3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Bu bölümde araştırma amaçlarına ulaşmak için; veri toplama aracının geliştirilmesi, araştırma örnek kütesinin belirlenmesi, verilerin elde edilmesinde ve analizinde yürütülen çalışmalar hakkında bilgi verilecektir.

3.3.1. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Tezde hazır bir veri toplama aracı yerine araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek için araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada veriler 2013 ve 2017 yıllarında lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansına yönelik yapılmış olan önceki çalışmalardan ve literatürden faydalanılarak oluşturulan anket formu yardımıyla üst düzey işletme yöneticileriyle yüz yüze görüşülerek toplanmıştır. Veri toplama aracının araştırma amaçlarına ulaşmayı sağlayacak şekilde hazırlandığının test edilmesi için uzman görüşü alınmış, görüş ve öneriler doğrultusunda veri toplama aracı hazırlanmıştır. Anket formu altı bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmeleri tanıttıcı bilgiler içeren işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, büyüklük derecesini ölçmek için çalışan sayısı ve yurt içi ya da yurt dışında faaliyet gösterilmesi durumunu ölçmeye yönelik pazar soruları bulunmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyini ve anket formunda ilerlenecek bölümleri belirlemek için ikinci bölümde işletmelerin dış kaynak kullanım durumu “evet” ve “hayır” olarak katılımcılara yöneltilmiştir.

Lojistiğin tarihsel süreci incelendiğinde ilk olarak taşımacılık faaliyeti olarak ön plana çıkmaktadır (Baki, 2004: 7). Küreselleşen dünyada lojistiğin sadece taşımacılık faaliyeti ile kalmadığı taşımacılık faaliyetine depolama, gümrükleme, paketleme, elleçleme, sipariş işleme, müşteri hizmetleri, talep tahmini, geri dönüşüm/ iade, sigorta, stok yönetimi ve etiketleme faaliyetleri eklenmiştir (Bakkal ve Demir, 2011: 3-4). Anket formunun ikinci bölümde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giden katılımcılara üçüncü bölümde lojistik faaliyetleri dış kaynaklar aracılığıyla

gerçekleştirme düzeyleri '1'='Hiç Yararlanmıyoruz' ve '5'='Çok Yüksek Düzeyde Yararlanıyoruz' aralığında 5 noktalı Likert ile ölçeklendirilmiştir.

Yer yüzünde bulunan her işletme kar amacı gütmektedir. İşletmelerin kar amacı hedefine ulaşması için tüketicilere sunduğu hizmetleri rakiplerine yakın, eşit ya da önde gerçekleştirmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet edebilirliğini artırmasındaki en önemli unsur ya tüketiciye sunduğu hizmetlerde uzmanlaşması ya da alanında uzman işletmelerden yararlanmasıdır. İşletmeler ana işinin dışında kalan faaliyetleri alanında uzman işletmelere devrederken belirli beklentiler gütmektedir (Koçer, 2014: 37). İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmesindeki beklentilerini ölçmek için anket formunun dördüncü bölümünde oluşturulmuş beklentilerin etkisini ölçmeye yönelik '1'='Hiç Etkisi Olmadı' ve '5'='Çok Yüksek Düzeyde Etkisi Oldu' aralığında 5 noktalı Likert ile ölçeklendirilmiştir.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmesinde taşıdığı beklentilerin lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından karşılanıp karşılanmadığı ve bunun işletme performansına etkisinin ölçülmesi için anket formunun dördüncü bölümünde yer alan her beklentiye karşılık gelen ikişer adet performans göstergesi eklenmiştir. Performans göstergeleri belirlenirken Kayabaşı'nın (2010) belirtmiş olduğu göstergeler '1'='Hiç Etkisi Olmadı' ve '5'='Çok Yüksek Düzeyde Etkisi Oldu' aralığında 5 noktalı Likert ile beşinci bölümde ölçeklendirilmiştir (Kayabaşı, 2010: 153-163).

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyette dış kaynak kullanım düzeylerini ölçmek için anket formunun ikinci bölümünde dış kaynak kullanmadıklarını ifade eden işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri olarak Yılmaz (2006), Öztürk ve Sezgili (2002), Baki (2004) ve Özbay'ın (2004) belirttiği nedenler kullanılmıştır. Anket formunun altıncı bölümünde dış kaynak kullanmama nedenleri '1'='Hiç Etkisi Olmadı' ve '5'='Çok Yüksek Düzeyde Etkisi Oldu' aralığında 5 noktalı Likert ile ölçeklendirilmiştir (Yılmaz, 2006: 74, Öztürk ve Sezgili, 2002: 137, Baki, 2004: 86, Özbay, 2004: 40).

3.3.2. Örnek Seçimi ve Büyüklüğünün Belirlenmesi

Araştırma evreni Kayseri’de mobilya ve metal sektöründe faaliyet gösteren işletmeler olarak belirlenmiştir. Araştırma evreninin belirlenmesinde Kayseri ilindeki mobilya ve metal ürünler imalat sektörünün Türkiye ekonomisine katkısı etkili olmuştur. Aşağıda ilk olarak iki sektör bağlamında Türkiye ve Kayseri’nin işyeri ve istihdam karşılaştırması sunulmuştur.

Tablo 3.1.İstihdam ve İş Yeri Sayısına Göre Karşılaştırma

	2013				2017			
	Mobilya		Metal		Mobilya		Metal	
	İşyeri	Çalışan	İşyeri	Çalışan	İşyeri	Çalışan	İşyeri	Çalışan
Kayseri	968	21.223	1.340	23.354	1.162	22.343	1.416	23.131
Türkiye	20.963	157.503	68.119	1.027.432	22.207	161.966	66.460	1.138.083

*Kaynak:*SGK İstatistik Yıllığı 2013 ve 2017

Tablo 3.1.’de görüldüğü üzere 2013 ve 2017 SGK İstatistikleri Yıllığı’na göre Türkiye’de ki mobilya ve metal ürünler imalatı gerçekleştiren işletmelerin sayısı ve bu işletmelerde sigorta kayıtlı çalışan sayısı verilmiştir. 2013 SGK İstatistikleri Yıllığı’na göre Türkiye’de mobilya imalatı gerçekleştiren 20.963 işletmenin 968’i ve metal ürünleri imalatı gerçekleştiren 68.119 işletmenin 1340’ı Kayseri’de faaliyet göstermektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren mobilya imalatı gerçekleştiren işletmelerde çalışanların %13,47’si ve metal imalatı gerçekleştiren işletmelerde çalışanların %2,27’si Kayseri’de istihdam edilmektedir. 2017 SGK İstatistikleri Yıllığı verilerine bakıldığında 2017 yılında 2013 yılına göre Türkiye’de mobilya imalatı gerçekleştiren işletme sayısı %5,93 artarken metal ürünleri imalatı gerçekleştiren işletme sayısı %2,43 azalmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren metal ürünleri imalatı işletmeleri azalırken Kayseri ilinde 2013 yılına göre 2017 yılında %5,67 artmıştır. Kayseri ilinde faaliyet gösteren mobilya imalatı işletmeleri ise %20 artmıştır. Mobilya imalatı gerçekleştiren işletmelerin sayıları artarken Türkiye genelinde çalışan sayısı da 2013 yılına göre 2017 yılında %2,83 artmıştır. Bu artış aynı şekilde Kayseri ilinde de %5,27 artışla gerçekleşmiştir. Türkiye genelinde 2013

yılına göre 2017 yılında azalan metal ürünleri işletmelerinin aksine çalışan sayısı %10,76 artmıştır. Kayseri ilinde ise 2013 yılına göre 2017 yılında metal ürünleri işletme sayısı artarken çalışan sayısı %0,95 azalmıştır.

İktisadi faaliyet kollarının coğrafi bölgeler veya iller bazında taşıdığı özelliklerin basit ve anlaşılabilir sayısal göstergelerle özetlenmesi, gerek piyasa profesyonelleri, gerek politika yapıcılar, gerekse akademisyenler açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede, büyüklük, başatlık ve uzmanlaşma olarak adlandırılan üç temel oran uygulamada sık başvurulan ölçüler arasında yer almaktadır. Büyüklük oranı bir sektörün ne kadarının (%) seçilen il/bölgede olduğunu göstermektedir. Başatlık oranı, bir il/bölgedeki değer ne kadarının (%) seçilen bir sektörde olduğunu göstermektedir. Uzmanlık oranı, seçilen sektörün o il/bölgedeki payının, ülkemiz genelindeki payına oranını göstermektedir. Bu bağlamda araştırma evreni olarak seçilen Kayseri’de mobilya ve metal sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin büyüklük, başatlık ve uzmanlık oranları iş yeri net satışları 2015 yılı ve girişim net satışları 2014 yılı net satış verilerine göre aşağıda verilmiştir (<https://gbs.sanayi.gov.tr>: Erişim tarihi: 27.12.2017).

Tablo 3.2. Kayseri Mobilya ve Metal Büyüklük, Başatlık ve Uzmanlık Oranları

	İş Yeri Net Satışları Mobilya	İş Yeri Net Satışları Metal	Girişim Net Satışları Mobilya	Girişim Net Satışları Metal
Büyüklük	19%	9,4%	22,3%	9,1%
Başatlık	23%	34,3%	26,6%	32,7
Uzmanlık	11,2%	5,6%	13,2%	5,4%

Kaynak:<https://gbs.sanayi.gov.tr>: Erişim tarihi: 27.12.2017

Tablo 3.2.’de 2015 yılı iş yeri net satışlarına göre Türkiye mobilya sektörünün %19’u ve metal ürünleri sektörünün %9,4’ü Kayseri’de bulunan işletmeler tarafından yapılmaktadır. 2015 yılı iş yeri net satışlarına göre Kayseri’de üretilen ürünlerin %23’ü mobilya iken, %34,3’ü ise metaldir. 2015 yılı iş yeri net satışları uzmanlık parametlerine göre mobilya sektörünün Kayseri’de ki payının, ülkemiz genelindeki

payına oranı %11,2, metal sektörünün Kayseri’de ki payının ülkemiz genelindeki payına oranı %5,6’dır.

Tablo 3.2.’de 2014 yılı girişim yeri net satışlarına göre Türkiye mobilya sektörünün %22,3’ü ve metal ürünleri sektörünün %9,1’i Kayseri’de bulunan işletmeler tarafından yapılmaktadır. 2014 yılı girişim yeri net satışlarına göre Kayseri’de üretilen ürünlerin %26,6’sı mobilya iken, %32,7’si ise metaldir. 2014 yılı girişim yeri net satışları uzmanlık parametlerine göre mobilya sektörünün Kayseri’de ki payının, ülkemiz genelindeki payına oranı %13,2, metal sektörünün Kayseri’de ki payının ülkemiz genelindeki payına oranı %5,4’ tür.

**Tablo 3.3. Türkiye ve Kayseri İli Mobilya ve Metal Ürünler İmalatı Sektörü
2013 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri**

	Mobilya	Metal	Toplam
Kayseri	369.209.263\$	758.425.891\$	1.765.891.765\$
Türkiye	6.136.927.300\$	67.423.827.772\$	151.802.637.087\$

Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/disticaretapp/menu.zul>: Erişim tarihi: 20.11.2018

Tablo 3.3.’te Türkiye İstatistik Kurumu 2013 yılı dış ticaret istatistikleri verilerine göre: Türkiye’nin yapmış olduğu 151.802.637.087 dolarlık ihracatın 73.560.755.072 doları mobilya (6.136.927.300\$) ve metal ürünler imalatı (67.423.827.772\$) sektörleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Kayseri ilinin yapmış olduğu toplam 1.765.891.765 dolarlık ihracatın 1.127.635.154 doları mobilya (369.209.263\$) ve metal ürünler imalatı (758.425.891 \$) sektörleri tarafından gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 3.4. Türkiye ve Kayseri İli Mobilya ve Metal Ürünler İmalatı Sektörü
2017 Yılı Dış Ticaret İstatistikleri**

	Mobilya	Metal	Toplam
Kayseri	413.182.073\$	605.162.974\$	1.641.959.281\$
Türkiye	7.132.363.820\$	75.697.975.304\$	156.992.940.414\$

Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/disticaretapp/menu.zul>: Erişim tarihi: 20.11.2018

Tablo 3.4.'te Türkiye İstatistik Kurumu 2017 yılı dış ticaret istatistikleri verilerine göre: Türkiye'nin yapmış olduğu 156.992.940.414 dolarlık ihracatın 82.830.339.124 doları mobilya (7.132.363.820\$) ve metal ürünler imalatı (75.697.975.304 \$) sektörleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Kayseri ilinin yapmış olduğu toplam 1.641.959.281dolarlık ihracatın 1.018.345.047 doları mobilya (413.182.073 \$) ve metal ürünler imalatı (605.162.974 \$) sektörleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Kayseri ilinde gerçekleştirilen ihracatın %62,020'sinin mobilya ve metal sektörleri tarafından gerçekleştirilmesi çalışmaya bu iki sektörün alınmasında etkili olmuştur.

Ülkemizde ekonomi açısından önem taşıyan özelliği nedeniyle Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan mobilya ve metal ürünleri imalatını gerçekleştiren işletmeler, araştırmanın ana kütesini oluşturmuştur. Araştırma, iki farklı zamanda verilerin toplanması ile yürütülmüştür. İlk aşama olarak 2013 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde bulunan yaklaşık 950 işletme arasından mobilya ve metal ürünler imalatı yapan işletmeler seçilmiştir. 2013 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde yaklaşık 240 metal ürünler ve 220 mobilya imalatı gerçekleştiren işletme bulunmaktadır. Çalışan sayısı 10'dan az olan cüce işletmeler araştırma kapsamı dışında tutularak mobilya ve metal imalatı yapan işletmelerden randevu talep edilmiş randevu talebine cevap veren 95 işletme ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Örnek kütle, ana kütle maliyet ve zaman avantajı nedeniyle, çok miktarda veriye hızlı ve ucuz yoldan ulaşma imkanı sağladığı için tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir (Nakip, 2003: 184). İkinci aşama olarak 2017 yılında anket soruları değiştirilmeden 2013 yılında araştırmaya katılan aynı işletmelerden toplanmıştır. Ancak, 2017 yılında bir önceki dönem araştırmaya katılan işletmelerden 4 tanesi faaliyetini durdurmuş olduğundan 91 işletme ile görüşmeler yapılmıştır.

Özetle araştırmada veriler 2013 ve 2017 yılları olmak üzere iki farklı zamandastandart bir anket formu kullanılarak firma temsilcileri ile yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Anketlerin cevaplayıcı ile karşılıklı olarak iletişim içinde uygulanması yüz yüze görüşme tekniğidir. Yüz yüze görüşmede araştırmacının kontrolünü artıracak gibi zaman ve maliyet açısından da avantaj sağlayacağı söylenebilir. Yüz yüze görüşmede anketin içeriği, kullanım amacı gibi konular daha

samimi bir şekilde cevaplayıcıya iletilir (Büyüköztürk, 2005: 143). Yüz yüze görüşme tekniğinin oluşturduğu bu avantajlar ve oluşabilecek hataları en aza indirmek için yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Görüşmeler, belirlenen işletmelere ile 2013 ve 2017 yılında olmak üzere iki kez yüz yüze görüşme ile yapılmıştır.

3.3.3. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde istatistiksel analiz için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) versiyon 22 programı kullanılmıştır. İşletmelerin tanıtıcı özelliklerine ilişkin veriler, sayı ve yüzde olarak sunulmuştur. İşletmelerin tanımlayıcı özellikleri ile dış kaynak kullanım durumları arasındaki farklılığın karşılaştırılması için verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle bağımsız örneklem t- testi ile wilcoxon testi kullanılmıştır. Anlamlılık $p \leq 0.05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.4. Analizler ve Bulgular

3.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Kayseride bulunan organize sanayi bölgesinde gerçekleştirilen bu çalışmada 2013 yılı itibari ile metal ve mobilya sektörüne kayıtlı 460 işletme vardır. Fakat aktif olarak faaliyet gösteren işletme sayısı yaklaşık 400'dür. 2017 yılında da 560 işletme faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan işletmelerin sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.5. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Sektör	Sayı	Yüzde
Mobilya	41	45,1
Metal Ürünler	50	54,9
Toplam	91	100

Hem 2013 hem de 2017 yılında araştırmaya katılan işletmelerin Tablo 3.5.’te grldği gibi 41 tanesi (%45,1’i) mobilya sektöründe faaliyet gösterirken 50 tanesi (%54,9’u) metal ürünler sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.6. Araştırmaya Katılan İşletmelerin 2013 ve 2017 Yıllarına Göre Genel zellikleri

	2013		2017	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
alışan Sayısı	N= 91	100	N= 91	100
10- 49 kişi	64	70,3	60	65,9
50- 249 kişi	21	23,1	24	26,4
250 ve üzeri kişi	6	6,6	7	7,7
Faaliyet Gösterilen Pazar				
Yurtiçi	31	34,1	23	25,3
Yurtiçi ve Yurtdişi	60	65,9	68	74,7
DKK* Oranı				
Dış Kaynak Kullanma	78	85,7	79	86,8
Dış Kaynak Kullanmama	13	14,3	12	13,2

*DKK: Dış Kaynak Kullanma

1990 yılında faaliyete geçen ‘‘Küçük ve Orta lekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdare si Başkanlığı’’ KOSGEB’e göre 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler mikro işletmelerdir. Mikro işletmeler çalışmada kapsam dışından bırakılmıştır. KOSGEB’e göre 11- 50 arası çalışan sayısı bulunan işletmeler küçük ölçekli, 51- 250 arası çalışan sayısı bulunan işletmeler orta ölçekli ve 251 ve üzeri çalışan sayısı bulunan işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır. Araştırmada işletmelerin büyüklük dereceleri KOSGEB’in belirttiği sınırlamalara göre belirlenmiştir. Tablo 3.6.’da grldği gibi araştırmaya katılan işletmelerin %70,3’ 2013 yılında, %65,9’u ise 2017 yılında küçük ölçekli işletme statüsündedir. Ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin 2013 yılından 2017 yılına göre çalışan sayılarına bakıldığında 3 işletmenin çalışan sayısı azalmış, 8 işletmenin çalışan sayısı artmış ve geriye kalan 80 işletmenin çalışan sayısında herhangi bir değişiklik olmamıştır. 2013 ve 2017 yıllarında işletmelerin çoğunluğu (%65,9 / %74,7) yurt içi ve yurt dışı olmak üzere her iki pazarda da faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca 2013

yılında sadece yurt içinde faaliyet gösteren 8 işletme 2017 yılında hem yurt içi hem de yurt dışında faaliyet göstermeye başladıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım oranlarına Tablo 3.6.'da bakıldığında 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerin %85,7'si 2017 yılında da %86,8'i lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmaktadır. 2013 yılına göre 2017 yılında araştırmaya katılan 1 işletme lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmiştir.

3.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde depolama faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.7.'de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Depolama Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Depolama Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	71	91	74	93,7
Kısmen Kullanıyoruz	1	1,3	1	1,3
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	3	3,8
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	5	6,4	1	1,3
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre depolama faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.7.'de gösterilmektedir. İşletmelerin 2013 yılında %91'i 2017 yılında ise %93,7'si depolama faaliyetinde hiç dış kaynak kullanmamaktadır. Depolama faaliyetinde çok yüksek düzeyde dış kaynak kullanımına giden işletme sayısı 2013 yılında 5 iken 2017 yılında bu sayı 1'e düşmüştür. Depolama faaliyetini kısmen ve yüksek düzeyde dış kaynak kullanarak gerçekleştiren işletme sayısı her iki yılda da değişmemiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde taşıma faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.8.'de sunulmuştur.

Tablo 3.8. Taşıma Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Taşıma Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	-	-	-	-
Kısmen Kullanıyoruz	6	7,7	4	5,1
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	6	7,7	8	10,1
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	3	3,8
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	65	83,3	64	81,0
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre taşıma faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.8.'de gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %83,3'ü 2017 yılında ise %81,0'i yüksek düzeyde yani tamamını dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giden işletmelerin tamamı kısmen bile olsa taşıma faaliyetinde dış kaynak kullanımına gitmektedir. Yıllar arasında taşıma faaliyetini dış kaynak kullanımı ile orta ve yüksek düzeyde gerçekleştiren işletme sayısı artmıştır. Taşıma faaliyeti için kısmen dış kaynak kullanan işletme sayısı 2017 yılında azalmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde gümrükleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.9.'da sunulmuştur.

Tablo 3.9. Gümrükleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Gümrükleme Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	25	32,1	21	26,6
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	2	2,5
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	50	64,1	56	70,9
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre gümrükleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.9.'da gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %64,1'i 2017 yılında ise %70,9'u gümrükleme faaliyetini yüksek düzeyde dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. 2013 yılına göre 2017 yılında gümrükleme faaliyetini dış kaynak kullanan işletme sayısı artmıştır. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giden işletmelerin 2013

yılında %32,1'i 2017 yılında ise 26,6'sı gümrükleme faaliyetinde dış kaynak kullanımına gitmemiştir. 2013 yılına göre 2017 yılında gümrükleme faaliyetini dış kaynak kullanmayan işletme sayısı azalmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde paketleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.10.'da sunulmuştur.

Tablo 3.10. Paketleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Paketleme Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	75	96,2	79	100
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	3	3,8	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre paketleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.10.'da gösterilmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerden 2013 yılında sadece %3,8'i gümrükleme faaliyetini çok yüksek düzeyde dış kaynak kullanarak gerçekleştirmektedir. 2017 yılında ise araştırmaya katılan işletmelerin tamamı paketleme faaliyetinde dış kaynak kullanımına gitmediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde elleçleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.11.'de sunulmuştur.

Tablo 3.11. Elleçleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Elleçleme Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	73	93,6	78	98,7
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	1	1,3
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	4	5,1	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre elleçleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.11.'de gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %93,6'sı 2017 yılında ise %98,7'si elleçleme faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde sipariş işleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.12.'de sunulmuştur.

Tablo 3.12. Sipariş İşleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Sipariş İşleme Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	74	94,9	78	98,7
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	1	1,3
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre sipariş işleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.12.'de gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %94,9'u 2017 yılında ise %98,7'si sipariş işleme faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. 2013 yılında sipariş işleme faaliyetini orta ve çok yüksek düzeyde gerçekleştiren işletme sayısı 2017 yılında azalmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde müşteri hizmetleri faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.13.'te sunulmuştur.

Tablo 3.13. Müşteri Hizmetleri Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Müşteri Hizmetleri Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	71	91,0	75	94,9
Kısmen Kullanıyoruz	2	2,6	4	5,1
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre sipariş işleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.13.'te gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %91,0'i 2017 yılında ise %94,9'si sipariş işleme faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. İşletmelerin müşteri hizmetleri faaliyetlerini orta, yüksek ve çok yüksek düzeyde dış kaynak kullanarak gerçekleştiren işletme bulunmakta iken 2017 yılında bu düzeylerde dış kaynak kullanan işletme bulunmamaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde talep tahmini faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.14.'te sunulmuştur.

Tablo 3.14. Talep Tahmini Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Talep Tahmini Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	72	92,3	77	97,5
Kısmen Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	1	1,25
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	3	3,8	1	1,25
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre talep tahmini faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.14.'te gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %92,3'ü 2017 yılında ise %97,5'i talep tahmini faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde geri dönüşüm/iade faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.15.'te sunulmuştur.

Tablo 3.15. Geri Dönüşüm/İade Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Geri Dönüşüm/İade Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	73	93,6	75	94,9
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	3	3,8	4	5,1
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre geri dönüşüm/iade faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.15.'te gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %93,6'sı 2017 yılında ise %94,9'u geri dönüşüm/iade faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde sigorta faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.16.'da sunulmuştur.

Tablo 3.16. Sigorta Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Sigorta Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	31	39,7	36	45,6
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	3	3,8	1	1,3
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	2	2,5
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	43	55,1	40	50,6
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre sigorta faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.16.'da gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerin %39,7'si sigorta faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade ederken 2017 yılında bu oran artmıştır ve işletmelerin %45,6'sı dış kaynak kullanmadıklarını söylemişlerdir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerin %55,1'i sigorta faaliyetinin tamamını dış kaynak kullanarak gerçekleştirirken 2017 yılında tamamını dış kaynak kullanarak gerçekleştiren işletme sayısı azalmıştır ve işletmelerin %50,6'sı sigorta faaliyetini gerçekleştirmede dış kaynak kullanımına gittiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde stok yönetimi faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.17.'de sunulmuştur.

Tablo 3.17. Stok Yönetimi Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Stok Yönetimi Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	74	94,9	78	98,7
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	-	-
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	3	3,8	-	-
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	1	1,3
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre stok yönetimi faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.17.'de gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %94,9'u 2017 yılında ise %98,7'si stok yönetimi faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde etiketleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri tablo 3.18.'de sunulmuştur.

Tablo 3.18. Etiketleme Faaliyetinde Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri

Etiketleme Faaliyeti	2013		2017	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hiç Kullanmıyoruz	75	96,2	78	98,7
Kısmen Kullanıyoruz	-	-	1	1,3
Orta Düzeyde Kullanıyoruz	1	1,3	-	-
Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	-	-	-	-
Çok Yüksek Düzeyde Kullanıyoruz	2	2,6	-	-
Toplam	78	100	79	100

Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre etiketleme faaliyetinde dış kaynak kullanım düzeyleri Tablo 3.18.'de gösterilmektedir. 2013 yılında araştırmaya katılan işletmelerden %96,2'si 2017 yılında ise %98,7'si etiketleme faaliyetini dış kaynak kullanmadan gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Buraya kadar sayı ve yüzde olarak sunulan lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına ilişkin verilen ortalama değerlerinin ortalama değerlerinin yıllara göre değişimini görmek amacıyla yürütülen çift örnek t testi sonuçları Tablo 3.19'da sunulmaktadır.

Tablo 3.19. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımındaki Değişim: Çift Örnek t Testi

Faaliyetler	2013		2017		Çift örnek t testi	
	Ort	Std. Sp.	Ort	Std. Sp.	t	p
Depolama	1,31	1,036	1,14	,597	1,777	0,080
Taşıma	4,60	0,931	4,60	0,873	,000	1,000
Gümrükleme	3,67	1,863	3,90	1,777	-2,312	0,023
Paketleme	1,15	0,774	1,00	0,000	1,755	0,083
Elleçleme	1,23	0,911	1,03	0,226	1,918	0,059
Siparişleme	1,15	0,704	1,03	0,226	1,686	0,096
Müşteri Hizmetleri	1,22	0,784	1,05	0,222	1,974	0,052
Talep Tahmini	1,22	0,847	1,08	0,504	1,890	0,063
Geridönüşüm	1,18	0,734	1,10	0,444	1,000	0,320
Sigorta	3,32	1,937	3,15	1,974	0,911	0,365
Stok yönetimi	1,13	0,589	1,04	0,340	1,153	0,252
Etiketleme	1,13	0,671	1,01	0,113	1,691	0,095

Tablo 3.19.'da görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı %5 anlamlılık seviyesinde incelenmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanma düzeylerinin çoğu lojistik hizmetlerde 2013 ve 2017 yıllarında değişme olmadığı ortaya çıkmıştır. Lojistik faaliyetlerden sadece gümrükleme faaliyetini dış kaynak kullanarak gerçekleştirme oranında anlamlı düzeyde artış olmuştur ($p=0,023$).

3.4.3. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımından Beklentileri

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı genel olarak düşük düzeyde olsa da başta taşıma, gümrükleme ve sigorta faaliyetlerinde yüksek denebilecek düzeylerde dış kaynaklardan yararlanmaktadır. İşletmelerin dış kaynak kullanımı sınırlı olsa da faydalanmadaki beklentilerin düzeyi ve değişimi görmek amacıyla yürütülen analizlerin sonucu Tablo 3.20.'de sunulmaktadır.

Tablo 3.20. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımından Beklentiler

Beklentiler	2013		2017		Çift örnek t testi	
	Ort	Std. Sp.	Ort	Std. Sp.	t	p
Lojistik Maliyetleri Düşürme	3,62	1,653	4,28	1,018	-3,326	0,001
Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama	2,82	1,793	1,72	1,357	5,151	0,000
Verimliliği Artırma	3,64	1,675	3,13	1,670	2,386	0,019
Esnekliği Sağlama	2,82	1,577	2,40	1,654	1,999	0,049
Karlılığı Artırma	3,96	1,324	3,71	1,387	1,423	0,159
Riskleri Azaltma	3,66	1,603	3,75	1,452	-0,527	0,600
Müşteri Memnuniyetini Artırma	3,77	1,720	3,88	1,486	-0,603	0,548
Kaliteyi Artırma	3,49	1,829	3,36	1,603	0,613	0,542
Uluslar arası Pazara Kolay Ulaşım Sağlama	3,56	1,856	3,42	1,834	0,900	0,371

Tablo 3.20.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesindeki beklentiler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmelerindeki beklentilerine göre; 2013 yılında teknolojik gelişmelere uyum ve esnekliği sağlama beklentileri 2,82 ortalama ile orta düzeyin altında kalmıştır. Teknolojik gelişmelere uyum ve esnekliği sağlama beklentileri dışında kalan diğer bütün beklentiler lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma beklenti düzeyinde orta ve çok yüksek düzey arasında kalmıştır. 2017 yılında ise teknolojik gelişmelere uyum sağlama beklentisi 1,72 ortalama ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesindeki beklenti düzeyi kısmen olarak gerçekleşmiştir. Dış kaynak kullanımına gidilmesindeki beklentilerden esnekliği sağlama beklentisi ise 2017 yılında 2,40 ortalama ile işletmeler tarafından kısmen ve orta düzey olduğu söylenmiştir. İşletmeler açısından lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesindeki lojistik maliyetleri düşürme beklentisi 2017 yılında 4,28 ortalama ile yüksek ve çok yüksek işletmelerin

diğer bütün beklentileri ise orta ve yüksek düzey arasında gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanım beklenti ortalamaları orta düzey ve üzerinde olan lojistik maliyetleri düşürme, riskleri azaltma ve müşteri memnuniyetini artırma beklentisi 2017 yılında 2013 yılı verilerine göre sırasıyla; 3,62'den 4,28'e, 3,66'dan 3,75'e ve 3,77'den 3,88'e artmıştır. İşletmelerin beklenti ortalamaları ortadüzye ve üzerinde olan verimliliği, karlılığı, kaliteyi artırma ve uluslar arası pazara kolay ulaşım sağlama beklentisi 2017 yılında 2013 yılına göre sırasıyla; 3,64'ten 3,13'e, 3,96'dan 3,71'e, 3,49'dan 3,3'ya, 3,56'dan 3,45'e düşmüştür. İşletmelerin lojistik faaliyetler dış kaynak kullanma beklentilerinden teknolojik gelişmelere uyum ve esnekliği sağlama beklentileri 2017 yılında 2013 yılına göre 2,82'den sırasıyla 1,72'ye ve 2,40'a düşmüştür. Yapılan analize göre %5 anlamlılık seviyesinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılmasına gidilmesindeki beklentilerden sadece lojistik maliyetleri düşürme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, verimliliği artırma ve esnekliği sağlama beklentilerinin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre aralarında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Lojistik maliyetleri düşürme beklentisi 2017 yılında anlamlı bir şekilde artar iken teknolojik gelişmelere uyum sağlama, verimliliği artırma ve esnekliği sağlam beklentisi anlamlı düzeyde azalmıştır.

3.4.4. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkisi

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesinde teknolojik gelişmelere uyum ve esnekliği sağlama beklentileri dışında kalan diğer bütün beklentiler yüksek düzeyde etkili olmuştur. İşletmelerin beklentiler karşılığında lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmasının etkileri Tablo 3.21'de sunulmuştur.

Tablo 3.21. Lojistik Faaliyette Dış Kaynak Kullanımının İşletmeye Etkisi

Performans Göstergeleri	2013		2017		Çift örnek t testi	
	Ort.	Std.Sp.	Ort.	Std.Sp.	t	p
Üretim maliyetlerinin azalması	2,04	1,409	3,26	1,304	-7,010	0,000
Yatırım maliyetlerinin azalmasında	2,17	1,558	3,41	1,353	-6,377	0,000
İnternette pazarlamaya geçilmesinde	1,64	1,216	1,09	0,488	4,087	0,000
Teknolojik altyapı desteğinin sağlanmasında	1,78	1,276	1,12	0,558	4,508	0,000
Ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artmasında	2,85	1,736	3,53	2,037	-2,585	0,012
Zaman tasarrufunun sağlanmasında	4,45	1,077	4,36	1,238	0,515	0,608
İşgücü esnekliğinin yükselmesinde	2,63	1,478	1,74	1,242	4,897	0,000
Pazardaki değişimlere cevap verme oranının artmasında	3,12	1,477	1,83	1,313	7,029	0,000
Karlılık oranının iyileşmesinde	2,88	1,595	3,36	1,289	-2,176	0,033
Toplam maliyetlerin azalmasında	2,81	1,588	3,58	1,284	-3,818	0,000
Söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında	4,36	1,032	4,50	1,171	-0,866	0,389
Tedarikçiden doğacak risklerin azalmasında	2,99	1,508	3,09	1,443	-0,508	0,613
Müşteri şikayetlerinin azalmasında	2,47	1,696	2,91	1,547	-2,098	0,039
Müşteriden dönen ürün sayısının azalmasında	2,10	1,616	2,53	1,625	-2,226	0,029
Mal ve hizmet kalitesinin yükselmesine	2,85	1,538	2,29	1,504	2,566	0,012
İnsan kaynaklarının iyileşmesinde	1,97	1,395	1,63	1,129	2,110	0,038
Uluslar arası pazara çıkılmasında	3,50	1,800	3,28	1,837	1,298	0,198
Uluslar arası pazarda faaliyet gösterilmesinde	3,37	1,845	3,21	1,847	1,038	0,303

Tablo 3.21.'de görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmeye etkileri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma kapsamında işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmesindeki beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığı incelenmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmeye etkilerinin 2013 yılı verilerine göre: internetten pazarlamaya geçilmesi, teknolojik altyapı desteği alınması ve insan kaynaklarının iyileşmesinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmelere çok az düzeyde etkisi olmuştur. İşletmelerin üretim ve yatırım maliyetlerinin azalmasına, ana işe odaklanması ile üretim seviyesinin artmasına, işgücü esnekliğinin yükselmesine, karlılık oranının iyileşmesine, toplam maliyetlerin azalmasına, tedarikçiden doğacak risklerin azalmasına, müşteri şikâyetlerinin azalmasına, müşteriden dönen ürün sayısının azalmasına, mal ve hizmet kalitesinin yükselmesine dış kaynak kullanımının işletmelere etkisi az ya da orta düzeye yakın olmuştur. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmelerin pazardaki değişimlere cevap verme, uluslar arası pazara çıkma ve uluslar arası pazarda faaliyet gösterme yeteneklerine orta ve yüksek düzeye yakın etkisi olmuştur. Yine 2013 yılı verilerine göre işletmelerin lojistik faaliyetlerden en çok kullandığı taşımacılık faaliyeti ile ilişkili olan zaman tasarrufunun sağlanmasında ve söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında dış kaynak kullanımının etkisi yüksek düzeyde hatta çok yüksek düzeye yakın olmuştur.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmeye etkilerinin 2017 yılı verilerine göre: internetten pazarlamaya geçilmesi, teknolojik altyapı desteği alınması, iş gücü esnekliğinin yükselmesi, pazardaki değişimlere cevap verme ve insan kaynaklarının iyileşmesinde işletmelere çok az düzeyde etkisi olmuştur. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının müşteri şikâyetlerinin azalmasına, müşteriden dönen ürün sayısının azalmasına, mal ve hizmet kalitesinin yükselmesine etkisi az ya da orta düzeye yakın olmuştur. İşletmelerin üretim ve yatırım maliyetlerinin azalmasına, ana işe odaklanması ile üretim seviyesinin artmasına, karlılık oranının iyileşmesine, toplam maliyetlerin azalmasına, tedarikçiden doğacak risklerin azalmasına, uluslar arası pazara çıkma ve uluslar arası pazarda faaliyet gösterme yeteneklerine dış kaynak kullanımının etkisi az ya da orta düzeye

yakın olmuştur. 2013 yılı verilerinde olduğu gibi 2017 verilerinde de zaman tasarrufunun sağlanmasında ve söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında dış kaynak kullanımının etkisi yüksek düzeyde hatta çok yüksek düzeye yakın olmuştur.

İşletmelerin vermiş olduğu bu bilgiler doğrultusunda anket formunda belirlenmiş olan etki düzeyleri baz alınarak 2017 yılında 2013 yılı verilerine göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme yeteneklerine etkisinin az etkiden orta etkiye, orta etkiden yüksek etkiye ve yüksek etkiden çok yüksek etkiye geçişin olup olmadığına bakacak olursak; lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmelerin üretim ve yatırım maliyetlerinin azalması, ana işe odaklanması ile üretim seviyesinin artması, karlılık oranının iyileşmesi, toplam maliyetlerin ve tedarikçiden doğacak risklerin azalmasında az düzeyde olan etkisi 2017 yılında orta düzeye çıkmıştır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanması internetten pazarlamaya geçilmesi, teknolojik altyapı desteğinin sağlanması, iş gücü esnekliğinin yükselmesi, mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi ve insan kaynaklarının iyileşmesinde ki etkisi 2013 yılında olduğu gibi 2017 yılında da az düzeyde olup 2017 yılında düşüş gerçekleşmiştir. Dış kaynak kullanımının işletmelere zaman tasarrufu sağlaması, ürünleri söz verilen zamanda müşteriye ulaştırması, müşteri şikâyetlerinin azalması, müşteriden dönen ürün sayısının azalması, uluslar arası pazara çıkması ve uluslar arası pazarda faaliyet göstermesinde 2013 yılında olduğu gibi 2017 yılında da çok az artış ya da azalış göstererek aynı düzeyde etkisi olmuştur. Araştırma kapsamında işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının sadece pazardaki değişimlere cevap verme oranında 2013 yılında orta düzeyde etkisi olmuşken 2017 yılında az düzeyde etkisi olduğu ifade edilmiştir.

Yapılan analize göre %5 anlamlılık seviyesinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmenin üretim maliyetlerinin azalmasına, yatırım maliyetlerinin azalmasına, ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artmasına, karlılık oranının iyileşmesine, toplam maliyetlerin azalmasına, müşteri şikâyetlerinin azalmasına ve müşteriden dönen ürün sayısının azalmasına etkisinin 2013 ve 2017 yılı verilerine göre anlamlı bir farklılığın oldu tespit edilmiştir ve anlamlı düzeyde artış olmuştur. Aynı zamanda %5 anlamlılık seviyesinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak

kullanımının işletmenin internetten pazarlamaya geçilmesine, teknolojik altyapı desteği sağlanmasına, işgücü esnekliğinin yükselmesine, pazardaki değişimlere cevap verme oranının artmasına, mal ve hizmet kalitesinin yükselmesine ve insan kaynaklarının iyileşmesine etkisinin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir ve anlamlı düzeyde azalma olmuştur.

3.4.5. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynak Kullanmama Nedenleri

Araştırmaya katılan işletmelerden 13 işletme lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmadıklarını ifade etmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri Tablo 3.22.'de sunulmuştur.

Tablo 3.22. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanılmamasının Wilcoxon Testi İle İncelenmesi

Tercih Etmeme Nedenleri	2013		2017		Wilcoxon Testi	
	Ort.	Std. Sp.	Ort.	Std. Sp.	z	p
Maliyetleri azaltacağına inanmama	2,17	1,586	2,83	1,528	-1,318	0,187
Kaliteyi yükselteceğine inanmama	1,75	1,288	1,83	1,193	-0,264	0,792
Dış kaynağa bağımlı kalınmak istenmemesi	2,83	1,850	2,42	1,832	-1,518	0,129
Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılacağı endişesi	1,58	1,240	1,08	0,289	-1,289	0,197
Çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturabileceği düşüncesi	1,50	1,243	1,17	0,577	-1,000	0,317
Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedileceği düşüncesi	1,50	1,243	1,75	0,965	-1,000	0,317
İşletmenin yeteneğini kaybedeceği ya da köreleceği endişesi	1,50	1,243	1,08	0,289	-1,342	0,180

Tablo 3.22.'de araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinin 2013 ve 2017 yılları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı dış kaynak kullanmayan işletme sayısı az olduğu için wilcoxon testi ile incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanmama nedenleri her iki yılda da hiç etkisi olmadı (1), az etkisi oldu (2) ve orta düzeyde etkisi oldu (3)

ölçeklerinin üzerine çıkmamıştır. İşletmelerin dış kaynak kullanmamasında maliyetleri düşüreceğine inanmaması ve dış kaynağa bağımlı kalma istememesi nedenleri hem 2013 hem de 2017 yılında az ve orta düzeyde etkili olmuştur. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılmama nedenlerinden kaliteyi yükselteceğine inanılmaması, gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılacağı endişesi, çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturabileceği endişesi, tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedileceği düşüncesi ve işletmenin yeteneğini kaybedeceği ya da köreleceği endişesi nedenleri işletmeler tarafından hiç etkisi olmadı ya da az etkisi oldu şeklinde ifade etmiştir. Yapılan analize göre %5 anlamlılık seviyesinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinin 2013 ve 2017 yılları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

3.4.6. Lojistik Faaliyetler Dış Kaynak Kullanımının Sektörlere Göre Karşılaştırılması

Çalışmanın kapsamını oluşturan iki sektörün karşılaştırılması bu bölümde yapılmıştır. Analizlerde 2017 yılına ait veriler kullanılmıştır.

Tablo 3.23. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Sektör	DKK Oranı				
	Evet	Yüzde	Hayır	Yüzde	Toplam
Mobilya	34	43	7	59	41
Metal Ürünler	45	57	5	41	50
Toplam	79	100	12	100	91

Tablo 3.23.'te 2017 yılında araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım durumları faaliyet gösterdikleri sektöre göre incelenmiştir. İşletmelerin 79 tanesi dış kaynak kullanmakta iken 12 tanesi dış kaynak kullanmamaktadır. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giden 79 işletmenin 34 tanesi mobilya 45 tanesi ise metal ürünler sektöründe faaliyet göstermektedir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmayan işletmelerin 7 tanesi mobilya 5 tanesi de metal ürünler sektöründe faaliyet göstermektedir.

Tablo 3.24. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Düzeyi

Faaliyetler	Mobilya			Metal			t testi	
	N	Ort.	Std. Sp.	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Depolama	34	1,18	0,758	45	1,11	0,438	0,482	0,631
Taşıma	34	4,47	0,961	45	4,71	0,787	-1,223	0,225
Gümrükleme	34	3,88	1,771	45	3,93	1,789	-0,126	0,900
Paketleme	34	1,00	0,000	45	1,00	0,000	-	-
Elleçleme	34	1,06	0,343	45	1,00	0,000	1,153	0,253
Sipariş İşleme	34	1,00	0,000	45	1,04	0,298	-0,868	0,388
Müşteri Hizmetleri	34	1,03	0,171	45	1,07	0,252	-0,741	0,461
Talep Tahmini	34	1,12	0,686	45	1,04	0,298	0,641	0,523
Sigorta	34	3,41	1,940	45	2,91	1,998	1,116	0,268
Stok Yönetimi	34	1,09	0,514	45	1,00	0,000	1,153	0,253
Etiketleme	34	1,03	0,171	45	1,00	0,000	1,153	0,253

Tablo 3.24.'te görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanım durumları ile faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeye yönelik yapılan analize göre %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanma alışkanlıklarının faaliyet gösterdikleri sektör ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Araştırma kapsamındaki mobilya ve metal imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmeler lojistik faaliyetlerden çok yüksek düzeye yakın ortalama ile taşıma faaliyetinden faydalanmaktadır. Mobilya ve metal imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin taşımacılık faaliyetinden sonra gümrükleme faaliyetinden yüksek düzeyde faydalandıklarına ulaşılmıştır. Lojistik faaliyetlerden sigorta faaliyetini gerçekleştirmek için mobilya sektöründeki işletmeler yüksek düzeye yakın metal ürünler imalatı sektöründeki işletmeler ise orta düzeyde dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun taşıma, gümrükleme ve sigorta faaliyetini dışarıdan almasında ki en büyük etmenler; işletmelerin %67'sinin küçük ölçekli olması ve %74,7'sinin her iki pazarda da faaliyet göstermesidir. Taşıma, gümrükleme ve sigorta lojistik faaliyetleri dışında kalan diğer bütün lojistik faaliyetler her iki sektörde de faaliyet gösteren işletmelerde çok az düzeyde dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirilmektedir. Bu durumun en belirgin nedeni işletmelerin küçük ölçekli olması ve işletme yönetim organizasyonu olarak

bütün yetkilerin sadece işletme sahibinde bulunmasıdır. İşletmelerin ne yazık ki halen geleneksel lojistik faaliyetlerden destek alma fikri ile dış kaynak kullanımına gitmektedirler.

Tablo 3.25. Sektöre Göre Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanma Beklentileri

Beklentiler	Mobilya			Metal			ttesti	
	N	Ort.	Std. Sp.	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
Lojistik Maliyetleri Düşürme	34	4,44	0,824	45	4,18	1,134	1,145	0,256
Teknolojik Gelişmelere Uyum Sağlama	34	1,94	1,476	45	1,53	1,236	1,335	0,186
Verimliliği Artırma	34	3,00	1,614	45	3,24	1,708	-0,645	0,521
Esnekliği Sağlama	34	2,74	1,693	45	2,11	1,584	1,683	0,096
Karlılığı Artırma	34	3,91	1,111	45	3,53	1,546	1,210	0,230
Riskleri Azaltma	34	3,42	1,458	45	4,02	1,406	-1,827	0,072
Müşteri Memnuniyetini Artırma	34	3,74	1,601	45	4,02	1,390	-0,851	0,398
Kaliteyi Artırma	34	3,41	1,654	45	3,31	1,564	0,276	0,783
Uluslar arası Pazara Kolay Ulaşım Sağlama	34	3,50	1,895	45	3,40	1,802	0,239	0,812

Tablo 3.25.'te araştırmaya katılan mobilya imalatı işletmelerinin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmesinde lojistik maliyetleri düşürme beklentisi çok yüksek düzeyde etkili olurken verimliliği, karlılığı, müşteri memnuniyetini, kaliteyi artırma, riskleri azaltma ve uluslar arası pazara kolay ulaşım sağlama beklentisi yüksek düzeyde etkili olmuştur. Mobilya imalatı işletmeleri için esnekliği sağlama beklentisi ile dış kaynak kullanımına gidilmesi orta düzeyde iken teknolojik gelişmelere uyum sağlama beklentisi az düzeyde etkili olmuştur. Araştırma kapsamında yer alan metal ürünler imalatı işletmeleri lojistik maliyetleri düşürme, riskleri azaltma ve müşteri memnuniyetini artırma beklentileri ile lojistik faaliyetlerde çok yüksek düzeyde dış kaynak kullanımını tercih etmişlerdir. Lojistik faaliyetlerde verimliliği, karlılığı, kaliteyi artırma ve uluslar arası pazara kolay ulaşım sağlama

beklentileri araştırma kapsamında olan metal imalatı işletmelerinin dış kaynak kullanmasında yüksek düzeyde etkisi olmuştur. Teknolojik gelişmelere uyum ve esnekliği sağlama beklentileri araştırma kapsamındaki metal ürünleri imalatı işletmeleri için lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesinde orta düzeyde etkili olmuştur. Tablo 3.25.'te görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanma beklentileri ile faaliyet gösterdikleri sektör arasında bir ilişki olup olmadığını incelemeye yönelik yapılan analize göre %5 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanma beklentilerinin faaliyet gösterdikleri sektör ile ilişkili olmadığı ortaya çıkmıştır.

3.4.7. Lojistik Faaliyetler Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi

Araştırmaya katılan her iki sektördeki işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma beklentilerinin lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından karşılanma düzeylerini ölçmek için her bir beklentiye karşılık gelecek şekilde ikişer adet etki göstergesi eklenmiştir. Araştırma kapsamında yer alan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmasının işletme performansına etkisi Tablo 3.26.'da sunulmuştur.

Tablo 3.26. Lojistik Faaliyette Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi

Performans Göstergeleri	Genel (n=79)		Mobilya (n=34)		Metal (n=45)		t testi	
	Ort.	Std. Sp.	Ort.	Std. Sp.	Ort.	Std. Sp.	t	p
Üretim maliyetlerinin azalmasında	3,26	1,304	3,15	1,234	3,38	1,370	0,773	0,442
Yatırım maliyetlerinin azalmasında	3,41	1,353	3,44	1,236	3,42	1,454	0,061	0,961
İnternette pazarlamaya geçilmesinde	1,09	0,488	1,15	0,702	1,04	0,208	0,929	0,356
Teknolojik altyapı desteğinin sağlanmasında	1,12	0,558	1,21	0,770	1,04	0,298	1,287	0,202
Ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artmasında	3,53	2,037	3,50	1,542	3,58	2,350	0,168	0,867
Zaman tasarrufunun sağlanmasında	4,36	1,238	4,00	1,537	4,64	0,857	2,369	0,020
İşgücü esnekliğinin yükselmesinde	1,74	1,242	1,94	1,278	1,67	1,297	0,937	0,351
Pazardaki değişimlere cevap verme oranının artmasında	1,83	1,313	2,00	1,393	1,69	1,240	1,047	0,298
Karlılık oranının iyileşmesinde	3,36	1,289	3,35	1,412	3,31	1,240	0,140	0,889
Toplam maliyetlerin azalmasında	3,58	1,284	3,65	1,323	3,51	1,254	0,466	0,643
Söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında	4,50	1,171	4,18	1,424	4,76	0,857	2,245	0,028
Tedarikçiden doğacak risklerin azalmasında	3,09	1,443	2,88	1,409	3,24	1,448	1,113	0,269
Müşteri şikayetlerinin azalmasında	2,91	1,547	2,56	1,541	3,22	1,521	1,909	0,060
Müşteriden dönen ürün sayısının azalmasında	2,53	1,625	2,18	1,359	2,76	1,708	1,584	0,117
Mal ve hizmet kalitesinin yükselmesine	2,29	1,504	2,18	1,359	2,36	1,61	0,522	0,603
İnsan kaynaklarının iyileşmesinde	1,63	1,129	1,59	1,019	1,64	1,209	0,219	0,827
Uluslar arası pazara çıkılmasında	3,28	1,837	3,35	1,952	3,27	1,763	0,206	0,838
Uluslar arası pazarda faaliyet gösterilmesinde	3,21	1,847	3,21	1,887	3,20	1,817	0,014	0,989

Tablo 3.26.'da görüldüğü gibi araştırma kapsamında yer alan işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansına etkileri ile faaliyet gösterdikleri sektör arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını incelemeye yönelik inceleme yapılmıştır. İşletmelerin 2017 yılında vermiş oldukları cevaplara göre %5 anlamlılık seviyesinde söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılması ($p=0,028$) ve zaman tasarrufu sağlanması ($p=0,020$) performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. Araştırma Sonuçları

İşletmeler, lojistik faaliyetlerin aksamadan, en hızlı ve olabilecek en az maliyet ile yerine getirilmesini sağlamak için dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Bu araştırmada; işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyleri, dış kaynak kullanımını tercih etme nedenleri, dış kaynak kullanımının işletme performans göstergelerine etkileri ve dış kaynak kullanmama nedenlerinin 2013 ve 2017 verileri ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı ve bunun yanında sadece 2017 yılı verileri kullanılarak işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyleri, dış kaynak kullanımını tercih etme nedenleri ve dış kaynak kullanımının işletme performans göstergelerine etkileri ile faaliyet gösterilen sektör arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma, 2013 yılında Kayseri Organize Sanayi Bölgesi'nde mobilya ve metal ürünler imalatı sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmelerden randevu talebinde bulunmuş olup randevu talebine cevap veren 95 işletme ile yüzyüze anket yolu ile gerçekleştirilmiştir. Aynı işletmeler ile 2017 yılında da anket soruları değiştirilmeden yüzyüze anket yolu ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Ancak 2017 yılında 4 işletmenin faaliyetini durdurması nedeniyle 91 işletme ile çalışma yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; araştırmaya katılan işletmeler mobilya ve metal ürünler sektörlerinde faaliyet göstermekte olup katılım oranı olarak yarı yarıya durumdadır. Araştırmaya katılan işletmeler çalışan sayılarına göre sınıflandırıldıklarında 2013 yılında %70,3'ü 2017 yılında ise %65,9'u küçük ölçekli (50'den az çalışan) işletmelerden oluşmaktadır. İşletmeler yurt içi ve yurt dışı pazarda faaliyet gösterme durumları incelendiğinde 2013 yılında işletmelerin %65,9'u 2017 yılında ise %74,7'si hem yurt içi hemde yurt dışı pazarında faaliyet göstermektedir.

Araştırmaya katılan 91 işletmeden 2013 yılında %85,7'si 2017 yılında %86,8'i faaliyetlerde dış kaynak kullanımını tercih etmektedir.

İşletmelerin lojistik faaliyetleri kullanım düzeylerine bakıldığında 2013 ve 2017 yılları verilerine göre; lojistik faaliyetlerden en çok taşıma, gümrükleme ve sigorta faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gittikleri görülmektedir. İşletmelerin hammaddeleri ya da imal edilen ürünleri fabrikaya taşıma, fabrikadan göndermede, taşıma sırasında oluşabilecek sorunlar karşısında sigortalama ve ürünün yurtdışından gelmesi ya da yurtdışına gitmesi nedeniyle gümrükleme faaliyetlerini yoğunlukla bu hizmetleri sağlayan lojistik dış kaynaklardan almaktadırlar. Dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilen lojistik faaliyetler 2013 ve 2017 yılları verilerine göre t testi ile incelendiğinde gümrükleme faaliyetini dış kaynak kullanarak gerçekleştiren işletmelerin 2013 yılına göre 2017 yılında anlamlı düzeyde artmıştır (p= 0,023). Bu artış 2013 yılında %65,9 olan hem yurt içi hem de yurt dışında faaliyet gösteren işletme oranının 2017 yılında %74,7'ye çıkmasıyla meydana gelmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin 65,9'unun küçük ölçekli olması işletmeler için ayrı bir gümrük işlemlerinden sorumlu personel ve birim maliyeti oluşturacağından anlamlı düzeyde artış göstermiştir. Bu sonuç ülkemizde faaliyet gösteren ihracatçılar birlikleri ve organize sanayi bölgeleri için önem arz etmektedir. Bu kuruluşlar tarafından oluşturulacak kamu destekli gümrükleme faaliyeti lojistik destek merkezleri sayesinde işletmelerin lojistik maliyetleri daha da aşağı çekilecektir. Lojistik hizmet sağlayıcılarının sundukları diğer hizmetlerden taşıma ve sigortalama faaliyeti de dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmektedir ancak 2013 ve 2017 verilerine bakıldığında anlamlı düzeyde bir artış ya da azalış olmamıştır. Taşıma, gümrükleme ve sigortalama hizmetleri dışında kalan diğer bütün lojistik faaliyetler çoğunlukla işletmeler tarafından iç kaynak kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasının sebepleri arasında işletmelerin küçük ölçekli olması ve faaliyet gösterdikleri pazar gösterilebilir.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki beklentilerinin 2013 ve 2017 yılları verilerine göre değişim durumları incelendiğinde, lojistik maliyetleri düşürme, teknolojik gelişmelere uyum sağlama, verimliliği artırma ve esnekliği sağlama beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit

edilmiştir. Lojistik maliyetleri düşürme beklentisi ($p= 0,001$) 2017 yılında anlamlı bir şekilde artar iken teknolojik gelişmelere uyum sağlama ($p= 0,000$), verimliliği artırma

($p= 0,019$) ve esnekliği sağlama beklentileri ($p= 0,049$) anlamlı düzeyde azalmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin taşıma, gümrükleme ve sigorta faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirmelerinde ki en önemli beklentinin lojistik maliyetleri düşürme beklentisi olduğu ve bu beklentinin artmaya devam edeceği görülmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları diğer hizmetler de lojistik maliyetleri düşürme beklentisini içermektedir ancak işletmelerin devamlılığını sürdürme ve alışılmışın dışına çıkmak istememe düşüncesi işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmelerinde ki teknolojik gelişmelere uyum sağlama, verimliliği artırma ve esnekliği sağlama beklentilerinin azalmasına neden olmuştur.

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmelerindeki her beklentiye karşılık gelen ikişer adet performans (fayda) göstergesi eklenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının üretim maliyetlerinin azalmasına ($p= 0,000$), yatırım maliyetlerinin azalmasına ($p= 0,000$), ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artmasına ($p= 0,012$), karlılık oranının iyileşmesine ($p= 0,033$), toplam maliyetlerin azalmasına ($p=0,000$), müşteri şikâyetlerinin azalmasına ($p= 0,039$) ve müşteriden dönen ürün sayısının azalmasına ($p= 0,029$) etkisi 2013 ve 2017 verilerine göre anlamlı düzeyde artış göstermiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin 2013 ve 2017 verilerine göre lojistik maliyetleri düşürme beklentisine karşılık gelen üretim ve yatırım maliyetlerinin azalması performans (fayda) göstergelerinin anlamlı düzeyde artması lojistik maliyetleri düşürme beklentisini karşıladığını göstermektedir. Aynı zamanda karlılığı artırma beklentisine karşılık gelen karlılık oranının iyileşmesi ve toplam maliyetlerin azalması performans (fayda) göstergelerinin ve verimliliği artırma beklentisine karşılık gelen iki performans (fayda) göstergelerinden biri olan ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artması göstergesinin anlamlı düzeyde artmış olması üretim ve yatırım maliyetlerinin azalması performans (fayda) göstergelerinin artması ile ilişkilendirilebilir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmede müşteri memnuniyetini artırma beklentisine karşılık gelen müşteri şikâyetlerinin azalması ve

müşteriden dönen ürün sayısının azalması performans (fayda) göstergeleri 2013 ve 2017 verilerine göre anlamlı düzeyde artmıştır. Bu durum araştırmaya katılan işletmelerin lojistik hizmetlerden sigortalama faaliyetini çok yüksek düzeyde dış kaynak kullanarak gerçekleştirmesi ile gönderilen ürünlerin sigorta şirketi tarafından korunması ve sözleşme şartlarına göre ürünün yenilenmesi ile açıklanabilir. Yıllar arasında artış gösteren performans göstergeleri işletmelerin dış kaynak kullanımının maliyet, kar ve müşteri ilişkileri performansına pozitif yönlü etki ettiğini göstermektedir. Bunun yanında; 2013 ve 2017 verilerine göre anlamlı düzeyde azalan teknolojik gelişmelere uyum sağlama beklentisine karşılık gelen internetten pazarlamaya geçilmesi ($p= 0,000$) ve teknolojik altyapı desteği ($p= 0,000$) performans (fayda) göstergeleri de anlamlı düzeyde azalmıştır. Yine 2013 ve 2017 verilerine göre anlamlı düzeyde azalan esnekliği sağlama beklentisine karşılık gelen işgücü esnekliğinin yükselmesi ($p= 0,000$) ve pazardaki değişimlere cevap verme oranının artması ($p= 0,000$) performans (fayda) göstergeleri de anlamlı düzeyde azalmıştır. Kaliteyi artırma beklentisi ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesinde 2013 ve 2017 yılı verilerine göre anlamlı bir değişiklik olmamıştır ancak beklentiye karşılık gelen mal ve hizmet kalitesinin yükselmesi ($p= 0,012$) ve insan kaynaklarının iyileşmesi ($p= 0,038$) performans (fayda) göstergelerinde anlamlı düzeyde azalma gözlenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak ile kullandıkları lojistik faaliyetler ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmadaki beklentiler ile işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılardan elde ettiği fayda ya da işletme performansına etkisinin doğru orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları hizmetlerden en çok tercih edilen taşıma gümrükleme ve sigortalama faaliyetini tek elden ve uzmanlaşarak gerçekleştirmeleri işletmelerin beklentilerini daha yüksek düzeyde karşılayacak ve işletme performansına daha büyük katkısı olacaktır. Elbette lojistik hizmet sağlayıcılarının bilinen ve en çok tercih edilen bu hizmetleri rakiplerinden bir adım ileride sunması gerekmektedir ancak nasıl ki bütün işletmeler için rekabet edebilirlik var ise lojistik hizmet sağlayıcıları için de bu durum geçerlidir. İşte bu yüzden lojistik hizmet sağlayıcıları bilinen lojistik hizmetlerin dışında kalan hizmetlerin varlığının işletmeler tarafından fark edilmesi ve talep edilmesi için organize sanayi bölgeleri vb. sahalara danışma ofisleri kurulmalı ve bu hizmetlerden belirli bir süre ücretsiz faydalanma gibi pazarlama yöntemleri uygulanmalıdır. Aynı zamanda lojistik hizmet sağlayıcıları

yapılan bu araştırma ve buna benzer birçok araştırma sonuçlarını hem kendini geliştirmek hem de hizmetlerini pazarlayabilmek için kullanabilir.

Araştırmaya katılan 91 işletmeden 2013 yılında 13 işletme 2017 yılında ise 12 işletme lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmadıklarını belirtmişlerdir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerine bakıldığında yıllar arasında anlamlı artış ya da azalışın olmadığı görülmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerine yönelik oluşturulan maddelere vermiş oldukları cevaplar hiç etkisi olmadı (1) veya orta düzeyde etkisi (3) arasında değişmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenlerinin yüksek ya da çok yüksek düzeyde olmaması lojistik hizmet sağlayıcılarının faaliyetlerinin işletmeler tarafından bilinmiyor olması söylenebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 2017 yılı verilerine göre faaliyet gösterdikleri sektör ile dış kaynak kullanım düzeyleri, dış kaynak tercih etme nedenleri ve dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi ayrı ayrı incelenmiştir.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile lojistik hizmet sağlayıcılarının vermiş oldukları hizmetleri tercih etmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı ortaya çıkmıştır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımındaki beklentiler ile faaliyet gösterilen sektör arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelendiğinde anlamlı bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Mobilya ve metal ürünler imalatı sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım düzeyleri ve dış kaynak kullanımını tercih etmelerindeki beklentileri faaliyet gösterdikleri sektörle ilişkili değildir.

Araştırmaya katılan işletmelerin 2017 yılı verilerine göre işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisinin ölçülmesinde söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılması ($p=0,028$) ve zaman tasarrufu sağlanması ($p=0,020$) performansı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerden bilinen taşıma faaliyetini çok yüksek düzeyde kullanmaları ve bu

faaliyet sayesinde ürünlerin ulaştırılmasında müşteriyle sorun yaşamaması söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılma ve zaman tasarrufu sağlama performansına etkisi olmuştur.

Sonuç olarak; yapılan bu çalışmada Kayseri’de bulunan işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılarının vermiş oldukları hizmetlerden ne yazık ki ilk akla gelen taşımacılık hizmetinin çoğunlukla tercih edildiği görülmektedir. İşletmelerin çoğunlukla küçük ölçekli olması buna etkindir. Gelişen lojistik hizmet alanında ülkemizin artan ihracat faaliyetleri sonucu Kayseri’de de bulunan işletmelerin yurtdışı pazarında faaliyet göstermesi artmıştır. Bu sebeple gümrükleme faaliyetleri taşıma faaliyetlerinden sonra en çok tercih edilen lojistik hizmettir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet göstermiş oldukları mobilya ve metal ürünler imalatı sektörleri ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletmelerin ürünlerinin söz verilen zamanda müşteriye ulaştırılması ve zaman tasarrufu sağlanması ilişkilidir. Bu durum göz önünde iken halen işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmede dış kaynağa bağlı kalma korkusu bulunmaktadır. Ancak bu durum lojistik hizmet sağlayıcıların Kayseri’de bulunan işletmelerin performansına etkisi arttıkça çok kısa sürede ortadan kalkacaktır.

4.2. Uygulayıcılar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Kayseri’de yapılan bu çalışmada rastgele seçilmiş işletmelerin sektör, çalışan sayısı, dış kaynak kullanım durumu ve faaliyet gösterilen pazar gibi farklılıkları incelenmiştir. Yapılan çalışma sonucunda işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları hizmetler arasında taşıma, gümrükleme ve sigorta hizmetleriniyoğun bir şekilde kullandıkları görülmüştür. Lojistik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları diğer bütün hizmetlerde taşıma, gümrükleme ve sigorta hizmetleri gibi işletmeler açısından önem arz etmektedir. İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıların sundukları diğer hizmetleri neden daha az kullandıkları yeni bir araştırma konusu olarak araştırmacılar tarafından incelenebilir.

Lojistik hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları hizmetlerden yararlanmama nedenleri olarak araştırmaya katılan işletmeler tarafında maliyetlerini düşüreceğine

inanılmaması ve dış kaynağa bağı kalınmak istenilmemesi gösterilmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmamasında göstermiş olduğu bu nedenleri ortadan kaldırmak için lojistik hizmet sağlayıcılarının hizmet sunduğu işletmelerdeki lojistik maliyetlerin değişen göstergelerini ve sunulan hizmet anlaşmasının detaylarını işletmelere aktarabileceği bir platform oluşturulabilir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmama nedenleri işletmelerin büyüklük, sektör ve faaliyet gösterilen pazar kriterlerine göre detaylı bir şekilde incelenebilir.

Literatürde lojistik hizmetlerinde dış kaynaklardan yararlanmada en önemli hususlardan biri hizmet sunan ile alan arasında güven ilişkisinin kurulmasının olduğu ifade edilmektedir. Kayseri özelinde ve Türkiye genelinde işletmelerin devredecekleri faaliyetler için karşılıklı güvenin oluşturulması ve taraflar arasında soru işaretlerinin bulunmaması önem taşımaktadır. Bu anlamda lojistik hizmet sağlayıcıların profesyonelleşmeleri ve kurumsallaşmaları işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmelerine yol açacağı ifade edilebilir.

Bu araştırmada konusunda ilk defa yıllar arasında ki farklılıklar ölçülmüştür. İşletmelerin yıllar arasındaki araştırma konusuna göre oluşturulan cevapların daha etkili olması için cevaplayıcının değişmemiş olması ve performans etkisinin ölçülmesinde ölçülebilir materyallerin kullanılması lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmayan işletmeler için teşvik edici olabilir. Ancak böyle bir detaylı çalışmanın maliyet ortaya çıkarabileceği nedeniyle ilgili kurum, kuruluş veya dernekler desteğiyle gerçekleştirilebilir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının işletme performansına etkisinin incelenmesi için seçilecek işletmelerin küçük, orta ve büyük ölçekli olma durumlarına göre de incelenebilir.

Ülkemizde lojistik hizmet sağlayıcıların sundukları bütün hizmetlerin yoğun şekilde talep edilmesi için ülke genelinde ya da bölgelere ayrılarak faaliyet gösterilen sektör, çalışan sayısı ve işletme yöneticilerinin uzmanlık durumlarına göre gruplandırılarak lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının işletme performansına etkisi her bir performans göstergesi için ayrı ayrı araştırılabilir.

Yapılacak bütün bu çalışmalar jeopolitik konumu gereği ÷lkemizde lojistiğin, sunulan hizmetlerin gelişmesi ve ÷lkemizde faaliyet göstermek isteyen yurt dışı işletmeleri için yol gösterici olacaktır.



KAYNAKÇA

- Acar, D.ve Ateş, A. B. (2011).Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetler ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(3),9-27.
- Akal, Z.(1998). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*.Ankara: MPM Yayınları.
- Akal, Z. (2005).*İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*.Ankara: MPM Yayınları.
- Akgeyik, T. (2004). Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 54 (2), 77-115.
- Aktaş, E. ve Uluengin, F. (2005). Outsourcing Logistics Activities In Turkey. *The Journal Of Enterprise Information Management*, 18(3), 316-329.
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,6(3), 1-22.
- Avcı, B. (2007).*Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Mechmarking Uygulaması*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Bakan, İ.ve Kelleroğlu, H. (2003).Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması.*Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*,8(1),103-127.

- Bakkal, M.ve Demir, U. (2011).*Lojistik Yönetimi ve Lojistik*.İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Lega Kitapevi.
- Balay, R. (2000). *Örgüt ve Çevre İlişkisi*. C. Elma ve K. Demir. (Editörler).Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Barthelemy, J. (2003). The Seven Deadly Sins of Outsourcing.*Academy of Management Executive*, 17 (2), 87-100.
- Barlın, A. (2009). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bayram, L. (2006).Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*,(62).
- Bens, Charles K. (1986). Strategies for Implementing Performance Measurement.*Management Information Service Report*, International City Management Association, Washington D. C, 18 (11).
- Bensigner, G. (2014). *Amazon Wants To Ship Your Package Before You Buy It*.Wall Street Journal, 17.01.2014, <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/> , (11.12.2017).
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi, Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*.Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Bottani, E., Rizzi, A. (2006). A Fuzzy TOPSIS Methodology to Support Outsourcing of Logistics Services.*Supply Chain Management: An International Journal*, 11 (4), 294-308.

Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-151

Capital Dergisi, (2003) Kasım Ayı, ss. 202.

Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi, Ankara.

Çancı, M., ve Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Utikad Yayınları.

Çakırlar, H. (2009). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

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

Eken, H. (2006). Küreselleşme ve Ulus Devlet. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 243-262.

Fill, Chris; Visser, Elke (2000). The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to The Make or Buy Decision. *Management Decision*, 38(1), 43-50.

Gilley, K. M., Rasheed, A. (2000). Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, 26(4), 630-790.

Göbel, İ. S. (2017). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkileri: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Tekstil Firmalarına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, SBE, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Gümüş, Y. (2007a). *Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı ile Olan İlişkisi*. Dumlupınar Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, http://www.Arastirmax.Com/System/Files/Dergiler/286/Makaleler/41/349_Pp_97-113.Pdf

Gümüş, Y. (2007b). *Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması*. *Dayanışma Dergisi*, 100, 1-24.

Grant, David B., Douglas M. Lambert, Lisa M. Ellram. (1998). *Fundamentals Of Logistics Managemen*. European Edition. London, Uk: The Mcgraw-Hill Companies.

İslamoğlu, A. Hamdi (1999). *Pazalama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

İstanbul Ticaret Odası (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Alt Yapı Analizi*. İstanbul: Entegre Matbaacılık.

Jung, H., Chen, F. F., Jeong, B. (2005). *A Production-Distribution Coordinating Model For Third Party Logistics Partnership*. International Conference On

Automation Science and Engineering, August.

Kabadayı, E. (2002). *İşletmelerdeki, Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 3(2), 61-65.

- Kadalkal, H. E. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi ve İstanbul Tekstil Kent'te Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, SBE, Kırıkkale.
- Kanoğlu, Ü. (2015). *Bilişim Sektöründe Dış Kaynak Kullanımının Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Kanzuk, O. (2017). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Çalışanlar Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, SBE, İstanbul.
- Karaçay, G. (2005). *Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş*.
<http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi/dosyalar/2005>
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 185-199.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemine Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard. *Selçuk Üniversitesi İİBFSosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Kavrakoğlu, İ., Gedik, S. ve Balkır, M. (2002). *Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayisi*. İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları.
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: İTO Yayınları, Yayın No: 2010-40.

- Kayabaşı, A., ve Özdemir, A. (2008). Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti- Fayda Farkı Analizi Uygulaması. *İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1).
- Keçecioğlu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Keskin, M. H. (2011). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmiş, Değişimi, Bugünü, Geleceği) (Güncellenmiş 4. Basım)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kobu, B. (1998). *Üretim Yönetimi (10. Baskı)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı, Yayın No: 04.
- Koçer, S. (2014). Türkiye’de Özel Televizyon Kuruluşlarında Dış Kaynak. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 2 (3).
- Kök, R., ve Deliktaş, E. (2003). *Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Küçük, O. (2012). *Lojistik İlkeleri ve Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Lankford, William ve Faramarz Parsa (1999). Outsourcing: A Primer. *Management Decision MCB University Press*, 37(4), 310-316.
- Lummus, R. R., Vokurka, R. J. (1999). *Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective And Practical Guidelines*. Industrial Management and Data Systems.
- McIvor, Ronan (2000). A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management: An International Journal*, 5(1), 22-36.

- McIvor, Ronan (2005). *The Outsourcing Process*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mersin, D. (2006). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar*. <http://outsourcingturkiye.blogspot.com.tr/2006/04/bilgi-teknolojilerinde-d-kaynak.html>
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Nalçakan, M. (2008). *Üretim ve Tüketim Sektörlerindeki Değişimin Ulaştırma Sektörüne Etkileri*. 2. Ulusal İktisat Kongresi/ 20-22 Şubat 2008/ DEÜ İİBF İktisat Bölümü/ İzmir
Türkiye http://www.deu.edu.tr/userweb/iibf_kongre/dosyalar/nalcakan.pdf
- Ofluoğlu, G. Ve Doğan, Ş. (2009). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri*. Kamu-İş, 11(1), 139-165, <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/1116.pdf>
- Onay, M., ve Kara, H. S. (2009). *Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri*. *Ege Akademik Bakış/ Ege Academic Review*, 9 (2), 593-622.
- Orhan, O.Z. (2003). *Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Öncüoğlu, B. (2005). *Performans Kavramı ve Verimlilik*. *Anahtar Dergisi*, 203.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-27.

- Özdoğan, O. N. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, İzmir.
- Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir RekabetStratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci.*Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 127-142.
- Peker, A., A. (2013).*İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: ve Bir Uygulama*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi SBE, Aksaray.
- Pienaar, J. Walter (2004), “*Logistics: It’s Origia Couceptual Evolution And Meaning as a Contemporary Management Discipline*”, International Logistics Congress, Conference.
- Pirtini, S. (2004). Dijital Ortamda Lojistik Yönetiminin Yeni Kuralları ve İlişkisel Lojistik Modelinin İncelenmesi.*Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi*, 1(16), 157-168.
- Polat, S. (2007). *Lojistik Şirketlerde Muhasebe Organizasyonu ve Lojistik Maliyetler Uygulamalar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Razzaque, Mohammed Abdur, Sheng, Chang Chen (1998). Outsourcing of Logistics Functions:A Literature Survey.*International Journal of Physical Distribution And Logistics Management*, 28 (2), 89-107.
- Robeson, J. F., Copacino, W. C., Howe, R. E. (1996). “*The Logistics Handbook*”, The Free Press, Newyork.

- Rodriguez, T. F. O., Robaina, V. P. (2004). Outsourcing and its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23, 287–306.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. ve Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF*, 13 (1), 1-27.
- Sink, H. L., Langley, C.J. (1997). A managerial Framework for the Acquisition of Third-Party Logistics Services. *Journal of Business Logistics*, 18(2), 163-189.
- Songur, H. M. (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayın No: 6, Ankara.
- Şentürk, H. (2006), “*Belediyeler İçin Performans Yönetimi Rehberi*”, Belediye Yönetim Dizisi.
- Tan, Chenxun and Siew Kien Sia (2006). Managing Flexibility In Outsourcing. *Journal of Association For Information Systems*, 7(4), 179-206.
- Tanyaş, M. ve Hazır, K. (2011). *Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş)*. Ankara: Çağ Üniversitesi Yayınları.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri (8. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Tekin, M., Zerenler, M., Bilge, A., Yıldız, M., ve Özilhan, D. (2005, 25-27 Kasım). *Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik*

Sektöründe Bir Uygulama.V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Usher, Neil (2003). Outsource or In-House Facilities Management: The Pros and Cons.*Journal of Facility Management, 2(4), 351-359.*

Uysal, K. (2009). *Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firma İle Kurulan İşbirliği İlişkisinin Analizi ve Firmanın Pazarlama Performansına Etkisi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Vining, Aidan, Glonerman Steven (1999). A Conceptual Framework for Understanding the Outsourcing Decision. *European Management Journal, 17(6), 645-654.*

Yardımcıoğlu, M., Kocamaz, H., ve Özer, Ö.(2012, 1-2 Ekim). *Lojistik Yönetiminde Taşıma Sistemleri ve Maliyetleme Yöntemleri. 2. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu, 245-259.*

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (2),143-173.*

Yıldız, S. (2010). İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.*Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 36, 179- 193.*

Yılmaz, İ. (2006).*Lojistik Yönetimi Açısından Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Tedarik Zincirindeki Rolü Ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zenginçelebi, Ö. (2013).*Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi.*Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi SBE, İstanbul.

Zerenler, M. (2005). Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,1- 36.

Wadhwa, Vijay ve Ravi Ravindran (2007). Vendor Selection In Outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(1), 3725-3737.

Williams, O. (1998). *Outsourcing; A CIO's Perspective*. Florida: St. Lucie Press.

<http://www.lojistikcilerinsesi.biz/2016/09/21/2016-lojistik-performans-indeksine-gore-turkiyenin-durumu/>

<https://gbs.sanayi.gov.tr/Raporlar.aspx>

<https://biruni.tuik.gov.tr/disticaretapp/menu.zul>

http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik/sgk_istatistik_yilliklari

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

İşletmenizin Adı/Unvanı:

Sektörü:

Mobilya

Metal Ürünler

Çalışan sayısı:

50'den az

51- 150 kişi

151 ve üzeri kişi

Pazarı:

Yurtiçi

Yurtdışı

Her ikisi de

Dış Kaynak Kullanım Durumu

Dış kaynak kullanımı “İşletmenizin temel yetenekleri dışında kalan alanlarda profesyonelleşmiş işletmelerden destek alınmasını ifade eder”. İşletmenizde lojistik ile ilgili faaliyetlerde (taşıma, depolama, gümrükleme, paketleme gibi) dış kaynaklardan yararlanıyor musunuz?

Evet ise işletmenizin dış kaynak kullanım düzeyi, nedenleri ve beklentileri ile ilgili soruları cevaplayınız

Hayır ise işletmenizin dış kaynak kullanmama nedenleri ile ilgili soruyu cevaplayınız

Faaliyet Türüne Göre Dış Kaynak Kullanım Durumu

İşletmeniz aşağıdaki faaliyetlerde dış kaynaklardan ne ölçüde yararlanmaktadır?

(1: Hiç, 2: Kısmen, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok yüksek düzeyde yararlanmaktadır anlamına gelmektedir)

Depolama	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Taşıma	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Gümrükleme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Paketleme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Elleçleme (hammadde veya mamullerin tüm hareketlerini içermektedir)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sipariş işleme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Müşteri hizmetleri	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Talep tahmini	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Geri dönüşüm/ İade	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Sigorta	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Stok yönetimi	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Etiketleme	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

Dış Kaynak Kullanımından Beklentiler

Lojistik faaliyetleriniz için dış kaynak kullanımını tercih etmenizde aşağıda belirtilen beklentiler ne ölçüde etkili olmuştur?(1: Hiç, 2: Kısmen, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok yüksek düzeyde etkisi oldu anlamındadır)

Lojistik faaliyetlerin maliyetlerini düşürme beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Teknolojik gelişmelere uyum sağlama beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Verimliliği artırma beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Esnekliği sağlama beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Karlılığı artırma beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Riskleri azaltma beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşteri memnuniyeti artırma beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Kaliteyi artırma beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Uluslararası pazarlara kolay ulaşım sağlama beklentisinin	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Dış Kaynak Kullanımının Etki Alanları

Lojistik faaliyetlerinizde dış kaynak kullanımının aşağıdaki hususlara etkisi ne ölçüde olmuştur?

(1: Hiç, 2: Kısmen, 3: Orta, 4: Yüksek, 5: Çok yüksek düzeyde etkisi oldu anlamındadır)

Üretim maliyetlerinin azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Yatırım maliyetlerinin azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İnternette pazarlamaya geçilmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Teknolojik altyapı desteği alınmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Ana işe odaklanma ile üretim seviyesinin artmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Zaman tasarrufunun sağlanmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşgücü esnekliğinin yükselmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Pazardaki değişimlere cevap verme oranının artmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Karlılık oranının iyileşmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Toplam maliyetlerin azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Söz verilen zamanda ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Tedarikçiden doğacak risklerin azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşteri şikâyetlerinin azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Müşteriden dönen ürün sayısının azalmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Mal ve hizmet kalitesinin yükselmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İnsan kaynaklarının iyileşmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Uluslararası pazara çıkılmasında	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Uluslararası pazarda faaliyet gösterilmesinde	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

Dış Kaynak Kullanımını Tercih Etmeme Nedenleri

Lojistik faaliyetlerinizde dış kaynak kullanımını tercih etmemenizin nedenleri nelerdir?

(1: Kesinlikle hayır5: Kesinlikle evet anlamındadır)

Maliyetleri azaltacağına inanmama	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Kaliteyi yükselteceğine inanmama	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Dış kaynağa bağımlı kalınmak istenmemesi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Gizli bilgilerin rakip işletmelere sızdırılabileceği endişesi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturabileceği düşüncesi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Tedarikçi işletme üzerinde kontrolün kaybedileceği düşüncesi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
İşletmemizin yeteneklerinin kaybedeceği ya da köreleceği endişesi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı :Sezer DELİKTAŞ

Doğum Yeri ve Tarihi:Kayseri, 1988

Medeni Hali: :Evli, 1 Çocuk Sahibi

İletişim Bilgileri: : deliktas.sezer@gmail.com / 5079972304

EĞİTİM

2002- 2005 Melikgazi Lisesi

2006- 2010 Cumhuriyet Üniversitesi İşletme Bölümü

2010-Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

İŞ DENEYİMİ

2012-Devam ediyor Türkiye İstatistik Kurumu Kayseri Bölge Müdürlüğü

