



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LOJİSTİK YÖNETİMİNDEKİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN
BİR KARGO ŞİRKETİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Tuncay ERDEM

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ

AKSARAY, 2013



T.C.

AKSARAY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LOJİSTİK YÖNETİMİNDEKİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN
BİR KARGO ŞİRKETİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Tuncay ERDEM

DANIŞMAN

Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ

AKSARAY, 2013

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın hazırladığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu doğrularım.

Tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

Tarih

23/10/2013



Ahmet Tuncay ERDEM

T.C.
AKSARAY ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KABUL ve ONAY BELGESİ

Enstitümüz 092201003 nolu öğrencisi Ahmet Tuncay Erdem'in "Lojistik Yönetimindeki Müşteri Memnuniyetinin Bir Kargo Şirketi Bağlamında İncelenmesi" başlıklı lisansüstü tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak Oy Birliği ile kabul edilmiştir.

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ Aksaray Üniversitesi
Üye : Yrd. Doç. Dr. M. Yılmaz İÇERLİ Aksaray Üniversitesi
Üye : Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ Aksaray Üniversitesi
Üye :
Üye :

Tezin Savunulduğu Tarih: 18.09.2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun03.11.2013..... tarih ve
2013/40-2..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ural Alp MANÇO
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Çağımızda en önemli kavramlardan biri olan “globalleşme” diğer anlamıyla küreselleşme ile ifade edilen kavram iletişimin, teknolojinin ve altyapının çok hızlı bir şekilde gelişmesinden türemiştir. Küreselleşen dünyada işletmelerin üretim maliyetlerinin rakiplerine göre yakın değerler ifade ettiği dikkate alınırca diğer firmaların bir adım önüne geçebilmeleri için lojistikte taşıma faaliyetlerine daha fazla önem vermeleri zorunlu hale gelmiştir. Bilginin ve tecrübenin hayati önem arz ettiği çağımızda işletmeler elde ettikleri bilgi ve tecrübeler ışığında maliyetlerini azaltma yoluna gitmek amacıyla lojistik yönetimine büyük önem vermeye başlamışlardır.

Bu çalışmada yükselen bir yıldız olarak görülen Lojistik Faaliyeti her yönden irdelenmeye çalışılmıştır. Olası kullanım şekilleri ve diğer boyutlarıyla incelenme yoluna gidilmiştir. Bu ve benzeri çalışmaların Lojistik Faaliyetlerine katkı sağlayacağını ümit etmekteyim.

Bu çalışmada benden hiçbir zaman desteğini esirgemeyen çalışma azmimi son derece artıran, tezimin ilerlemesine katkıda bulunan ve akademik konulardaki tecrübeleri ile beni daima aydınlatan değerli Tez Danışmanım, hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ’ a sayısız teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca istatistik bilgisine her zaman hayran olduğum çok değerli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Selçuk KILIÇ’ a yardımlarından dolayı şükranlarımı sunarım.

Son olarak her zaman yanımda olan ve desteğini esirgemeyen sevgili eşim Özge ve değerli oğlum Ahmet Eymen’ e, bu tezin oluşumunda gösterdikleri fedakârlık ve manevi desteklerinden dolayı sonsuz şükranlarımı sunarım.

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**LOJİSTİK YÖNETİMİNDEKİ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNİN
BİR KARGO ŞİRKETİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Ahmet Tuncay ERDEM

Aksaray Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ

İşletmeler açısından gerek müşteri memnuniyeti, gerekse maliyetleri azaltma açısından lojistik yönetimi hayati önem taşımaktadır. Maliyet azaltma ile işletmeler daha çok kâr etmektedir. Ayrıca işletmeler artan rakipleri ve teknolojik imkânlarla birlikte zorlaşan rekabet şartlarıyla mücadele etmek için maliyetlerini azaltma yoluna gitmektedir. Bu nedenle lojistik yönetimine maksimum önem vermektedir. Bu çalışma bu amaç doğrultusunda lojistiğin önemini vurgulamaktadır. Bu araştırmada lojistik her yönden ele alınmaya çalışılmış ve önemi vurgulanmıştır. Ayrıca lojistiğin rekabet üstünlüklerinin nasıl olacağı ve rekabete katkıları ele alınmış, lojistiğin işletmeler açısından müşteri memnuniyetini ölçmede hangi kriterlerin ele alınması gerektiği çeşitli öneriler sunulmuş ve ölçülmeye çalışılmıştır.

2013, 173 Sayfa**Anahtar Kelimeler**

1. Lojistik
2. Tedarik Zinciri
3. Strateji
4. Memnuniyet

Bilim Kodu: 1143

ABSTRACT

Master of Science Thesis

**IN THE CONTEXT OF AN EXAMINATION OF LOGISTICS
MANAGEMENT TO THE CUSTOMER SATISFACTION FOR THE CARGO
COMPANY**

Ahmet Tuncay ERDEM

Aksaray University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Dilek Arzu AKOLAŞ

Businesses need to customer satisfaction, as well as logistics management is vital importance in terms of reducing costs. Cost reduction is more profit and businesses. In addition to compete with businesses in difficult conditions with increased competition and technological possibilities to mitigate the costs to combat. For this reason, the maximum emphasis on logistics management. This study highlights the importance of logistics for this target. To be addressed and studied every aspect of this study emphasizes the importance of logistics. Contributions and the competition will be also addressed how the competitive advantages of logistics, logistics companies to measure customer satisfaction in terms of the criteria stated, and measured by presenting several recommendations should be considered.

2013, 173 Pages

Keywords

1. Logistics
2. Supply Chain
3. Strategy
4. Satisfaction

Science Code: 1143

İÇİNDEKİLER

Önsöz	i
Özet	ii
Abstract	iii
İÇİNDEKİLER	iv
Simgeler ve Kısaltmalar	x
Tablolar	xi
Şekiller	xiv
BİRİNCİ BÖLÜM	1
I. GİRİŞ	1
1.1. Giriş	1
1.1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.1.5. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtları	3
1.1.6. Araştırmanın Konusu ile İlgili Tanımlar	3
1.2. Lojistiğe Genel Bir Bakış	4
1.2.1. Lojistik Tanımı, Önemi ve Gelişim Süreci	5
1.2.1.1. Lojistiğin Prensipleri	7
1.2.1.2. Lojistiğin Unsurları	8
1.2.1.3. Lojistiğin Ekonomideki Rolü ve Önemi	9
1.2.2. Lojistiğin Tarihçesi	12
1.2.3. Lojistik Yönetimi	15
1.2.3.1. Lojistik Yönetiminin Amaçları	16
1.2.3.2. Lojistik Yönetiminde Araçlar	17
1.2.3.3. Lojistik Yönetiminin Fonksiyonları	18
1.2.3.4. Lojistik Türleri	18
1.2.3.4.1. Karayolu Lojistiği	19
1.2.3.4.2. Denizyolu Lojistiği	20

1.2.3.4.3. Havayolu Lojistiği	20
1.2.3.4.4. Demiryolu Lojistiği	21
1.2.3.4.5. Boru Hattı Lojistiği.....	22
1.2.4. Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing).....	23
1.2.4.1. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri	24
1.2.4.1.1. Maliyetleri Azaltma	25
1.2.4.1.2. İşletmelerin Ana Kabiliyetlerine Odaklanma	26
1.2.4.1.3. Teknolojik Nedenler	27
1.2.4.1.4. Esnekliği Arttırma	28
1.2.4.2. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Avantajları.....	29
1.2.4.3. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Dezavantajları	31
1.2.4.3.1. Hazırlık Maliyetleri	31
1.2.4.3.2. Kontrol Maliyetleri	32
1.2.4.3.3. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	32
1.2.4.3.4. Esneklik Kaybı.....	32
1.2.4.4. Dış Kaynak Kullanımında Tarafların Fonksiyonu.....	32
1.2.5. Üçüncü Parti Lojistiği (3PL).....	34
1.2.5.1. Üçüncü Parti Lojistik Kullanımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	35
1.2.6. Dördüncü Parti Lojistik (4PL).....	36
1.2.7. Tedarik Zinciri Kavramı.....	37
1.2.7.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri.....	39
1.2.7.2. Temel Tedarik Zinciri Faaliyetleri	40
1.2.7.2.1. Üretim Faaliyetleri.....	41
1.2.7.2.2. Envanter Faaliyetleri.....	41
1.2.7.2.3. Sipariş Yönetimi	42
1.2.7.2.4. Dağıtım Yönetimi	42
1.2.7.2.5. Depolama Yönetimi.....	43
1.2.7.2.6. Nakliye Yönetimi	44

1.2.7.3. Tedarik Zinciri Yapılandırma Stratejileri.....	45
1.2.7.3.1. Operasyon stratejisi	45
1.2.7.3.2. Kanal stratejisi	46
1.2.7.3.3. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi.....	46
1.2.7.3.4. Müşteri hizmet stratejisi	46
1.2.7.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Faydaları.....	47
1.2.7.5. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişki	48
1.2.8. Bütünleşik (Entegre) Lojistik	50
1.2.9. Lojistik Yönetimi Yazılımları ve E-Lojistik	52
1.2.10. Tersine Lojistik	54
1.2.10.1. Tersine Lojistik Süreçleri	55
1.2.10.1.1. Tamir.....	55
1.2.10.1.2. Ürün yenileştirme	55
1.2.10.1.3. Yeniden üretim	56
1.2.10.1.4. Ürün yamyamlaştırma	56
1.2.10.1.5. Geri dönüşüm.....	56
1.2.10.2. Tersine Lojistik İçin Yönetimsel Uygulamalar.....	56
1.2.10.3. Tersine Lojistik ile İleri Lojistiğin Karşılaştırılması.....	58
1.2.11. Lojistik Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar	59
1.2.12. Lojistik Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	60
1.2.12.1. Lojistik Sektörünün Güçlü Yönleri.....	60
1.2.12.2. Lojistik Sektörünün Zayıf Yönleri	61
1.3. Stratejik Lojistik	62
1.3.1. Stratejinin Genel Tanımı	62
1.3.1.1. Stratejik Yönetim	66
1.3.1.1.1. Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları	66
1.3.1.1.2. Stratejik Yönetim Süreci Yaklaşımları.....	69
1.3.2. Lojistik Strateji.....	70
1.3.2.1. Lojistik Strateji Oluşturma.....	71
1.3.2.1.1. Lojistik Maliyetini Azaltma.....	72
1.3.2.1.2. Zaman Faydası Sağlama	73

1.3.2.1.3. Teknolojik Etkinlik.....	74
1.3.3. Lojistik Strateji Seçenekleri	74
1.3.3.1. Yalınlaşma Stratejisi	74
1.3.3.2. Çeviklik Stratejisi.....	75
1.3.3.3. Çevreyi Koruma Stratejisi.....	76
1.3.3.4. Üretkenliği Arttırma Stratejisi.....	77
1.3.3.5. Çeşitlendirme veya Uzmanlaştırma Stratejileri	79
1.3.3.6. Büyüme Stratejisi	80
1.3.4. Küresel Rekabet Stratejileri	80
1.3.5. Bilişim Teknolojileri ve Küresel Rekabete Etkileri	82
1.3.6. Küresel Lojistik	84
1.3.6.2. Uluslararası Rekabet	86
1.3.6.3. Yasal düzenlemeler	86
1.3.6.1. Avrupa Birliğinde Lojistik Eylemler	87
1.3.6.1.1. Avrupa Birliğinde Karayolu Taşımacılığı	88
1.3.6.1.2. Avrupa Birliğinde Denizyolu Taşımacılığı	90
1.3.6.1.3. Avrupa Birliğinde Demiryolu Taşımacılığı.....	91
1.3.6.1.4. Avrupa Birliğinde Havayolu Taşımacılığı.....	92
1.3.6.2. NATO Lojistiği	93
1.3.6.3. Türkiye’ de Lojistik.....	94
1.3.7. Gelecekte Lojistik	95
1.4. Müşteri Memnuniyeti	97
1.4.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı	97
1.4.2. Müşteri Memnuniyeti Önemi	98
1.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	98
1.5. İlgili Araştırmalar	100
İKİNCİ BÖLÜM.....	101
II. YÖNTEM.....	101
2.1. Araştırma Yöntemi	101
2.2. Araştırmanın Modeli	102
2.3. Evren ve Örneklem.....	102

2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	104
2.4. Uygulama Süreci	105
2.5. Veri Toplama Araçları.....	105
2.6. Verilerin Analizi.....	109
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	113
III. BULGULAR	113
3.1. Kargo Şirketi Kullanım Amaç ve İstatistikler.....	113
3.2. Yurtiçi Kargo Müşterileri Memnuniyet Algısı.....	114
3.3. Yurtiçi Kargo Müşterileri Memnuniyet Anketi Fark Testi	118
3.3.1. Cinsiyet değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	118
3.3.2. Yaş değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi	119
3.3.3. Medeni durum değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	120
3.3.4. Eğitim durumu değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	121
3.3.5. Gelir durumu değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	122
3.3.6. Firmayı kullanım değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	124
3.3.7. Şirketi tercih etme sebebine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi.....	125
3.3.8. Başka kargo şirketi kullanımı durumuna göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi.....	127
3.3.9. Çalışma sebebi değişkenine göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi.....	127
3.3.10. Çalışma sebebi değişkenine göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi.....	128
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	130
IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR.....	130
KAYNAKÇA.....	136

EKLER.....150

SİMGELER VE KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

B2B: Business to Business

BS: Bilgi Sistemi

CLM: Council of Logistic Management (Lojistik Yönetim Konseyi)

CO2: Karbondioksit

DKK: Dış Kaynak Kullanımı

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

EDI: Elektronik Veri Değişimi

GSM: Global System of Mobil Comination (Mobil İletişim Sistemi)

GSMH: Gayri Safi Milli Hâsıla

GPS: Global Position System (Küresel Yer Belirleme Sistemi)

İGEME: İhracat Geliştirme Etüd Merkezi

KPI: Kritik Performans Göstergeleri

KMO: Kaiser Meyer Olkin

MMO: Müşteri Memnuniyet Ölçeği

NATO: North Atlantic Treaty Organization (Kuzey Atlantic Anlaşması Örgütü)

PARA.: Paragraf

TDK: Türk Dil Kurumu

TEN: Trans Network System (Geçiş Ağ Sistemi)

T.Y.: Tarih Yok

VAL: Value Added Logistic (Katma değer yaratıcı lojistik)

3PL: Üçüncü Parti Lojistik

4PL: Dördüncü Parti Lojistik

TABLOLAR

Tablo 1.1: Lojistik Gelişimi.....	14
Tablo 1.2: Taşıma Türleri Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	19
Tablo 1.3: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....	30
Tablo 1.4: Geleneksel Nakliye Anlayışı ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırılması.....	33
Tablo 2.1: Cinsiyete Göre Demografik Bilgilerin Dağılımı	104
Tablo 2.2: Kullanıcı Memnuniyeti Ölçeği Önergeleri	106
Tablo 2.3: Kullanıcı Güvenlik Düzeyi Ölçeği Önergeleri.....	107
Tablo 2.4: Müşteri Hizmet Yeterlilik ve Kalite Düzeyi Ölçeği Önergeleri.....	107
Tablo 3.1: Cinsiyete Göre Tercih Dağılımı	113
Tablo 3.2: Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyet Algısı Ölçeği.....	114
Tablo 3.3: Cinsiyete göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetlerinin değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi).....	118
Tablo 3.4: Cinsiyete göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetlerinin değerlendirilmesi (Niteleyici İstatistikler)	118
Tablo 3.5: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici istatistikler).....	119
Tablo 3.6: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Testi).....	119
Tablo 3.7: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çoklu Karşılaştırma Tablosu).....	120

Tablo 3.8: Medeni duruma göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem Testi).....	120
Tablo 3.9: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistikler).....	121
Tablo 3.10: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu).....	121
Tablo 3.11: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu).....	122
Tablo 3.12: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistikler).....	122
Tablo 3.13: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu).....	122
Tablo 3.14: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu).....	123
Tablo 3.15: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik).....	124
Tablo 3.16: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu).....	124
Tablo 3.17: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu).....	125
Tablo 3.18: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik).....	125
Tablo 3.19: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Anova Tablosu).....	126
Tablo 3.20: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu).....	126
Tablo 3.21: Başka Şirket Kullanımına Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi).....	127

Tablo 3.22: Çalışma Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Niteleyici İstatistik).....	127
Tablo 3.23: Çalışma Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi).....	128
Tablo 3.24: Gönderi Türüne Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik).....	128
Tablo 3.25: Gönderi Türüne Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Anova Tablosu).....	129

ŞEKİLLER

Şekil 1.1: Lojistiğin Geri Dönen Aktifler Üzerindeki Etkisi.....	11
Şekil 1.2: Dış Kaynak Kullanımı Süreçleri.....	24
Şekil 1.3: Lojistik Maliyet Kalemleri.....	26
Şekil 1.4: Tedarik Zinciri Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	39
Şekil 1.5: Lojistik ve Tedarik Zincirinin Farklılığı.....	49
Şekil 1.6: Üretim için Örnek Bir Tedarik Zinciri Yapısı.....	49
Şekil 1.7: Lojistik Bütünleşme.....	51
Şekil 1.8: Tedarik Zinciri Bütünleşmesi.....	51
Şekil 1.9: E-Lojistik Uygulamaları.....	52
Şekil 1.10: E-Lojistik İşlem Süreci.....	53
Şekil 1.11: Ürün Geri Alım Opsiyonları.....	55
Şekil 1.12: İleri ve Tersine Dağıtım.....	59
Şekil 1.13: İşletmelerde Stratejik Yönetim.....	67
Şekil 1.14: Stratejik Kararlarda Lojistik Yöneticisinin Rolü.....	70
Şekil 1.15: Bir süreç yapısında Etkinlik-Etkililik-Verimlilik ilişkisi.....	78
Şekil 1.16: Uluslararası Ticaret ve Taşıma Sistemleri.....	85
Şekil 2.1: Örneklem Süreci.....	103

BİRİNCİ BÖLÜM

I. GİRİŞ

1.1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte her geçen gün artan ve bir o kadar da baş döndürücü bir hızla gelişen bilgi teknolojileri, iletişim olanakları ve de kolay, güvenilir sermaye akışıyla dünyamız küçük bir köye, diğer deyişle sınırları olmayan bütün bir pazara dönüşmüştür. Bu durumda her geçen gün değişen şartlarla birlikte işletmeler varlıklarını idame ettirebilmeleri ve artan acımasız rekabet şartlarına göğüs gerebilmeleri için doğru stratejileri belirleyip, uygulamak zorunda bırakılmıştır.

Günümüz işletmeleri üretim ve pazarlama maliyetlerinin benzer işletmelerle kıyaslanması durumunda birbirlerine yaklaşık düzeyde sonuçlar almaktadırlar. Bu nedenle işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmeleri için daha başka masraflardan tasarruf etme şeklinde maliyetlerini azaltma yoluna gideceklerdir. Bu yolla işletmelerin en önemli masraf kalemlerinden olan lojistik hizmetleri rekabet unsuru olarak gündeme gelmeye başlamıştır. Nitekim işletmeler yaptıkları ar-ge ve fizibilite çalışmalarında da lojistik maliyetlerinin işletmelerin gider kalemleri arasında göz ardı edilemeyecek meblağları bulunduğunu belirlemiştir. Ayrıca üretilen ürünleri nihai tüketicilere zamanında ve daha az maliyetle ulaştırmalarını temin etmek noktasında lojistik hizmetleri devreye girmektedir.

Bu çalışmada işletmeler açısından lojistik yönetiminin hayati önem taşımasının tesadüf olmadığı, aksine zorunluluk olduğu anlatılmaya çalışılmıştır. Üretilen ürünlerin eksiksiz, sağlam ve zamanında yerine ulaştırılması stratejik lojistik işlemlerinin biçimlenmesiyle sağlanabilecektir.

1.1.1. Araştırmanın Problemi

Günümüze damgasını vuran küreselleşme sürecinde oluşan rekabet koşulları işletmelerin varlıklarının devamı için doğru stratejileri belirlemeyi zorunlu hale getirmiştir. Bu çalışmada, Türkiye’de lojistik stratejiler konusunda alan araştırmalarında duyulan eksikliği karşılamak amacıyla bir kurumun lojistik stratejilerini incelemek ve bilimsel kaynaklardaki lojistik stratejilerle karşılaştırarak lojistik stratejilerin nasıl ve ne miktarda uygulandığı ve bu uygulamayla

müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılama durumunu ölçmeye ilişkin ayrıntılı bir değerlendirme yapmaktır.

1.1.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler yoğun rekabetin yaşandığı pazarlarda varlıklarını idame ettirme amacı içerisindedirler. Bu nedenle hizmet kalitesini ve hızını arttırmak, müşteri tatminini artırmak ve bunları yaparken de ürettikleri mal ve hizmetlerin toplam maliyetlerini minimize etmek durumundadırlar. İşletmeler açısından bu faydaları elde etmenin yollarından biri, kendi iş alanlarına odaklanarak temel yetkinlikleri alanına girmeyen destek sayılabilecek işleri dışarıya vermeleri yani dış kaynak kullanımınıdır.

Bu çalışmanın temel amacı, işletmeler gerek dış kaynak kullanarak ve gerekse işletmenin kendi imkânlarıyla lojistik yönetimini kendileri yürütsün, yapılması gereken en önemli ölçüm, müşterilerin tatmin düzeylerinin belirlenmesidir. Bu nedenler müşteri memnuniyetinin lojistik işletmeleri açısından ne kadar hayati öneme sahip olduğu ve rekabet için lider konumda olduğunun incelenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada şu alt amaçlar araştırılmak üzere belirlenmiştir;

- Yurtiçi Kargo lojistik firması müşterilerinin düşünceleri ve firma algıları,
- Firmayla çalışmalarından dolayı elde ettikleri memnuniyetin ne derecede olduğu,
- Bireylerin veya firmaların hizmet aldıkları veya alacakları kargo firmalarından ne gibi talepleri olduğu ve lojistik firması seçerken hangi kriterlere önem verdiği şeklinde amaçları vardır.

1.1.3. Araştırmanın Önemi

Geçmiş yıllarda lojistiğin önemi işletmeler açısından ihmal edilmiş ve bu alan araştırmaları tarafından çok önemsenmemiştir. Bu nedenle lojistik ile alakalı yapılan araştırmalar sınırlı sayıda kalmıştır. Günümüz dünyasında gerek yapılan akademik araştırmalarda, gerekse işletmelerin kendi öz kaynaklarıyla yaptıkları fizibilite ve ar-ge çalışmalarında olsun lojistik yönetiminin hayati öneme haiz olduğu görülmüştür. Bu nedenle dünya işletmeleri acımasız rekabet şartlarında lojistik yönetimine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu alanda dünyadaki işletmeler profesyonellik yolunda önemli mesafeler kat etmişlerdir. Ülkemizde henüz yeterli profesyonellikte

olmayan lojistik işletmelerinin günümüzde ve gelecekte lojistik alanında profesyonel olan yabancı lojistik işletmeleriyle rekabet edebilmesi için, ilk olarak teknolojik altyapılarını düzenlenmesi, ikinci olarak da sundukları lojistik hizmet kalitesini artırmaları gerekmektedir. Bu araştırma, işletmelere lojistik hizmet kalitesinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığını, önemini ve algılanan lojistik hizmet kalitesinin bazı sonuçlarını sunarak lojistik hizmet kalitesinin algılanması konusunda ışık tutmayı amaçlaması açısından önem taşımaktadır.

1.1.4. Araştırmanın Varsayımları

1. Veri toplama aracı olarak kullanılacak örneklerin araştırmanın amacına uygun, nitelik ve nicelik açısından yeterli olduğu ve araştırmada kullanılan istatistiksel analiz yöntemlerinin verilere ve araştırma amacına uygun olduğu,
2. Araştırmaya katılanların bütün sorulara samimiyetle ve doğru olarak, eksiksiz olarak cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.1.5. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtları

Araştırma, uluslararası ve yurt içi düzeyinde faaliyet gösteren Yurtiçi Kargo adlı lojistik hizmet işletmesinin sadece Konya il sınırları içindeki Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Yerleşkesindeki müşterilerini kapsamaktadır. Araştırmanın evrenini işletmenin yerleşke dâhilindeki 1800 kişiden oluşan Yurtiçi Kargo işletmesi müşterileri olan Akademik ve İdari personel müşterileri oluşturmaktadır. Toplam 450 kişiye gönderilen anket formlarından 98 adedi kullanılmayacak kadar boş bırakılmış, 55 adedi ise tarafımıza ulaşmamıştır. Bu nedenle analizler 300 adet kullanılabilir anketi dolduran katılımcılardan oluşturulmuştur.

Adı anılan bireyler evrenin küçük bir kısmını oluştursalar da işletmenin sunduğu hizmetlerin coğrafi açıdan, kullanılan araçlar ya da personel anlamında büyük farklılıklar göstermemesi, algılanan hizmeti kalitesini ölçmede araştırmanın güvenilirliğini destekleyeceği düşünülmektedir.

1.1.6. Araştırmanın Konusu ile İlgili Tanımlar

Lojistik; ürün, hizmet ve insan gibi kaynakların, ihtiyaç duyulan yerde ve istenen zamanda temin edilmesi için bir araç olarak tanımlanabilir. Herhangi bir pazarlama veya üretim organizasyonunun lojistik destek olmadan başarılması çok zordur. Lojistik, nakliye, envanter, depolama, malzeme idaresi ve ambalajlama

bilgilerinin birleştirilmesini kapsar. Lojistik işletme sorumluluğu, hammaddenin coğrafik konumlanması, süreçlerin işletilmesi ve ihtiyaçların mümkün olan en düşük maliyetle karşılanarak işin bitirilmesidir (“Lojistik.”, t.y., para. 3).

Tedarik Zinciri: Tedarik zinciri ya da Lojistik ağı, ürün(ler) ya da hizmet(ler)in tedarikçiden müşteriye doğru hareket(ler)ini kapsayan ve bu süreç içerisindeki örgütler, insanlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemlerinin bütününe verilen isimdir. Tedarik zinciri faaliyetleri sürecinde, doğal kaynaklar, hammaddeler ve bileşenler, nihai ürün haline getirilir ve son müşteriye teslim edilir. Teorik olarak tedarik zinciri sisteminde, kullanılmış ürünler, artık değer (residual value) geri dönüşümü uygun olduğu herhangi bir noktada, tedarik zincirine yeniden girebilirler. Tedarik zincirleri, değer zincirlerine bağ vardır (“Tedarik Zinciri.”, t.y., para 1).

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Dış kaynak kullanımı, Örgütlerde belli mal ve hizmetlerin örgüt tarafından üretilmesi yerine maliyet, kapasite gibi nedenlerle dışarıdan alımıdır (“Outsourcing.”, t.y., para. 2). Bir diğer tanımda ise DKK: şirketlerin kendi temel (core) faaliyetlerine daha fazla odaklanma, maliyetlerini azaltma, kaliteyi yükseltme, verimliliğini artırma, sabit maliyetleri değişken maliyetler hâline dönüştürme, ilgili tedarikçinin uzmanlık, yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanma, pazara tepki hızını yükseltme amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak amacıyla var olan şirket faaliyeti veya faaliyetlerinin gereğinde ilgili varlıkları ile birlikte üçüncü parti şirketlere devredilmesi sürecidir (“Dış kaynak kullanımı.”, t.y., para. 1).

Rekabet: Ticari anlamda rekabet Bir piyasada satıcıların birbirleri aleyhine daha fazla müşteri çekerek mal ve hizmet satışlarını, dolayısıyla karlarını artırmak için aralarında giriştikleri yarışdır (“Rekabet nedir.”, t.y., para. 4).

Memnuniyet: Bir hizmet veya ürünün müşteri tarafından algılanması ile o hizmet veya ürünün objektif unsurları arasındaki ilişkiye bağlı olarak müşterinin elde etmiş olduğu tüketim sonrası deneyiminin değerlendirilmesidir (Oliver, 1997: 37).

1.2. Lojistiğe Genel Bir Bakış

Bu bölümde ilk olarak lojistik hakkında genel bilgiler verilmiştir.

1.2.1. Lojistik Tanımı, Önemi ve Gelişim Süreci

Lojistik terim olarak Türk Dil Kurumu tarafından “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır (“TDK”, t.y., para. 1).

Bir başka tanımda **lojistik**; malzeme, hizmet, anapara ve bilgi akışının yönetimi için bir iş planlama çerçevesidir. Günümüz iş dünyasında gereksinim duyulan, artan karmaşık bilgi, iletişim ve kontrol sistemlerini içermektedir(Logistics Partners Oy., 2012). Lojistik Yönetim Konseyi (CLM — Council of Logistics Management) tarafından lojistiğin tanımı şu şekilde verilmektedir: “**Lojistik**, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir” (“Lojistik nedir.”, t.y., para. 2).

Seven Rights yani Yedi Doğru veya bazen “Layperson” tanımı olarak da isimlendirilen tanımlamaya göre **lojistik**; doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır(Baki, 2004: 14). Bu tanım müşteri isteklerinin karşılanması üzerinde durmaktadır. Müşteri odaklılık, lojistiğin temel ilkelerinden birisidir. Yani **lojistik**; müşteri tarafından verilen ürün/hizmet siparişinin başlangıç noktasından son tüketim noktasına kadar hareket ettiği bir süreçtir. Bu kapsamda lojistik müşteri ile başlayıp müşteri ile biten bir süreçtir ve içerisinde çok sayıda adımı barındırmaktadır (Voortman, 2004: 3). Kısaca lojistiğin müşteri odaklı temel amacı, müşteri hizmet düzeyini en az maliyet ve en çok tatmin düzeyiyle sağlamaktır.

Lojistik esas olarak askeri bir terimdir ve ilk kez 1905 yılında “ordulara ait malzeme ve personelin tedarik, taşınma, bakım ve yenilenmesi” şeklinde kullanılmıştır (“Lojistik Üzerine.”, t.y., para. 2). Lojistiğin kökleri savaşa ve hayatta kalma mücadelesine dayanmaktadır. Lojistik, Fransızca kökenli bir kelime olup, askerlikte, özellikle ilk defa II. Dünya Savaşı'nda kullanılan; yol, haberleşme, sağlık, yiyecek, içecek ve silah sağlama gibi çok yönlü hizmetleri en akılcı, etkili ve

seri bir biçimde plan ve programa göre uygulayan hizmetler bütünü anlamına gelmektedir (“Lojistik nedir.”, t.y., para. 3).

Askeri lojistik bir askeri birliğin harekât yeteneğini destekleyecek tüm unsurların tasarımı ve uygulaması, ilgili donanım ve malzemenin sağlanarak barışta ve savaşta hazırlığın ve etkinliğin garantilenmesi şeklinde tanımlanabilir. Hem askeri hem de sivil lojistik için geçerli olacak şekilde, **lojistiği**; istenileni, istenilen yer ve zamanda, istenilen durumda hazır bulundurma sanatı ve bilimi olarak tanımlamak da mümkündür (“Lojistik Yönetimi.”, t.y., para. 2).

Orhan (2003)’ e göre tarihsel gelişiminde lojistik kavramı savunma ve ticaret sektörlerinin faaliyetlerinden doğmuştur. Webster lojistiği şöyle tanımlamıştır: “Askeri bilimin satın alma, tedarik, bakım ve askeri malzeme, tesis ve personel ulaştırması ile ilgili dalıdır.” Savunma sektöründe, askeri açıdan bakıldığında **lojistik**; “istenilen yer ve zamanda, yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, idamesi ve geliştirilmesi için yapılan, her türlü silah, araç, gereç ve malzemenin temin, tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerinin ihtiva eden işlemlerin tümüdür.”

Eskiden ticaret sektöründeki lojistik kavramı sadece üretim işlemlerini, üretilen ürünlerin ve hizmetlerin fiziksel dağıtımını kapsamaktaydı. Günümüzde yeni teknolojilerin artan bir şekilde kullanılması, sistemlerin karmaşıklığının artması endüstriyel bazda kaynakların azalması, maliyeti azaltıcı yeni destek ve bakım sistemlerinin geliştirilmesi, rekabetin dünya çapında artması beraberinde lojistiğe duyulan ihtiyacın artmasını sağlamıştır. Günümüzde lojistiğin bütün olarak kazandığı önem, şirketleri lojistik verimliliğini artırarak rekabet avantajı elde etmeye zorlamaktadır. Lojistik fonksiyonunun fiziksel dağıtım faaliyetleri, dağıtım ve depolamanın yanı sıra müşteri hizmetini içermesi, müşteriye daha çok değer katabilmek için bilgisayar yazılımlarının etkin kullanımını zorunlu kılmıştır. Bu yazılımlar genellikle (Orhan, 2003: 11-14);

- Fiyat tespiti,
- Stok ve depolama yönetimi,
- Satın alma,

- Taşıma analizi,
- Malzeme taşıma,
- Fiziksel dağıtım modelleme, konuları üzerine yoğunlaşmaktadır

Lojistiğin bir bilim olarak dikkatleri üzerine çekmeye başlaması, ancak 1900'lerin başlangıcında, tarımsal ürünlerin taşınması ile olmuştur. Lojistik konusunda ilk metin 1960'ların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde bir yönetim uzmanı, yazar ve danışman olan Peter F. Drucker, işletme verimliliğini geliştirmek isteyen şirketler için lojistiğin önemli bir fırsat olduğunu ileri sürmüştür. 1970'lerde artan faiz oranları ve enerji maliyetleri ile lojistik, önemli bir maliyet unsuru olarak daha fazla ilgi çekmiştir. Bununla beraber, sanayinin küreselleşmesi nedeniyle birçok şirket için daha da kritik bir konu haline gelmiştir. Bu, lojistiği temel şekilde etkilemiştir. İlk olarak; diğer ülkelerde dünya çapında rakiplerin artması, şirketlerin ürünlerini ve yapılarını rakiplerine göre farklılaştırmaları gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Rekabet söz konusu olduğunda, lojistik, mantıklı olarak bakılması gereken ilk yerdir, çünkü şirketlerin deniz aşırı rakiplerine göre yurt çapında daha güvenilir ve çabuk hizmet sağlamaları gereklidir (Baki, 2004: 2).

1.2.1.1. Lojistiğin Prensipleri

Günümüz dünya pazarının ihtiyaçlarını karşılamada geleneksel dağıtım zinciri yaklaşımları yetersiz kalmaktadır. Hızla değişen müşteri beklentileri sonucunda, organizasyonlarda ve üretim teknolojisinde müşteri memnuniyetini temel alan değişiklikler yapılması zorunlu olmuştur. Müşteriler talep ve ihtiyaçları için gerekli mal veya hizmeti istedikleri anda, yerde ve en uygun fiyata ulaşmayı ister, bulamayınca başka mal ya da hizmete yönelirler. İşletmeler için ürün kalitesini artırmak başlı başına yeterli olmamaktadır. İşletmeler, müşteri odaklı düşünerek onların bu taleplerini karşılamak durumundadır. Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermede en etkili silahlardan biri de lojistikdir (Günay, 2005: 7-8). Malzeme nakli planlamasında, lojistikte çalışmaların daha verimli yürütülmesini ve standartlara uymayı kolaylaştıran prensiplere göre hareket edilir. Bu prensipler şunlardır (Kobu, 1998: 201):

1. Taşımada kullanılan makinelerin sayıca mümkün olduğu kadar az fakat sürece uzun taşıma yapmaları sağlanmalıdır.

2. Bir defada taşınan miktar standart boyutlarda ve mümkün olduğu kadar büyük tutulmalıdır.
3. Büyük ağırlıkların taşınmasında mekanizasyona gidilmelidir.
4. Aynı işi yapan çeşitli taşıma makineleri performanslarına ve birim taşıma maliyetlerine göre kıyaslanmalıdır.
5. Mevcut taşıma araçlarının yenilenmesi kararı yeni araçlarla sağlanacak tasarrufun yapılan yatırımı makul bir süre içinde karşılaması şartı göz önüne alınarak verilmelidir.
6. Alınacak taşıma makinelerinin değişik işlerde kullanılabilir, yani evrensel olmalarına dikkat edilmelidir.
7. Taşıma hızları, emniyet ve maliyet faktörleri elverdiği ölçüde yüksek olmalıdır.
8. Taşıma makinesinin kendi ağırlığının taşıdığı yüke oranı küçük olmalıdır.
9. Taşıma esnasında; sürtünme, kavrama, tutma vb. faaliyetlerde kaybolan enerji minimum olmalıdır.
10. İşçinin ve taşınan malzemenin güvenliği için gerekli önlemler alınmalıdır.
11. Taşımalar, köşeli ve zikzaklı hareketlerden kaçınarak yapılmalıdır.
12. Taşıma araçları, bunları kullanan kişilerde aşırı yorgunluk yaratmayacak biçimde dizayn edilmelidir.
13. Taşınan toplam miktar artıka birim taşıma maliyeti düşmelidir.
14. Taşınan toplam miktar, fabrikada elverişli alanın ve kullanılan araçların kapasitelerini aşmamalıdır. Aksi takdirde birim taşıma maliyeti artar.
15. Mümkün hallerde taşımaların yerçekimi veya diğer doğal hareket kaynaklarından yararlanarak yapılması düşünülmelidir.

1.2.1.2. Lojistiğin Unsurları

Lojistiğin unsurları, lojistiğin uygulandığı döneme ve sektöre göre farklılık gösterebilmektedir. Lojistik gereksinimler farklılaştıkça lojistik unsurlarda zaman içinde değişmiş, bazı yeni lojistik unsurlar eklenirken, bazıları ise günümüzde kullanılmaz hale gelmiştir. Ancak genel olarak kabul gören ve tüm lojistik uygulamalarda görülmesi bile çoğu için geçerli olabileceği değerlendirilen unsurlar şunlardır (Keskin, 2008: 35);

- Proje Yönetim Faaliyetleri (araştırma, tasarım, geliştirme, üretim süreci)

- Temin ve Tedarik Faaliyetleri (yedek parça, ihtiyaçların tespiti ve kaynakların planlaması)
- Ulaştırma faaliyetleri
- Kalite Faaliyetleri (Kalite güvencesinin sağlanması, kontrolünün temini, emniyet standartları, deneme testleri)
- Kodlandırma Faaliyetleri (Dokümantasyon ve kodlandırma)
- Son İşlem Faaliyetleri (Ambalajlama, yükleme, depolama, nakliye, dağıtım, muayene, test, kabul, teslim ve teslim faaliyetleri)
- İşletme Desteği Faaliyetleri (Sistem, malzeme, katalog, fon, tedarik ve kontrat yönetimi)
- İşletme İdame Desteği Faaliyetleri (Bakım, onarım, yenileştirme faaliyeti ve destek personeli ile bakım tesisleri)
- Sağlık Yönetimi Faaliyetleri (Sıhhi tahliye ve tedavi)
- İnşaat-eylak Faaliyetleri (İstihkâm, inşaat-eylak)
- Eğitim Faaliyetleri (Lojistik eğitim faaliyetleri ve eğitim desteği)
- Çevresel Faaliyetler (Çevrenin korunması ve atıkların ekonomiye kazandırılması)
- Bilişim Faaliyetleri (Bilgisayar benzeri bilişim teknolojisi ürünleri veri tabanları) olarak sıralanabilir.

1.2.1.3. Lojistiğin Ekonomideki Rolü ve Önemi

Ülkelerin gelişmişlik ve kalkınmışlık düzeylerini anlamamızı sağlayan en önemli yapı taşlarından biri, o ülkenin ekonomik göstergelerdir. Bu göstergelerin pozitif yönlü ve yüksek olması, ülkenin ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel dokusuna olumlu yönde etkiler yapmaktadır. Bu etkiler, toplumdaki bireylerin kültür, yaşam ve refah seviyelerini yükselterek kalitesini artırmaktadır. Söz konusu bu ekonomik göstergelerin değişiminde ve yükselmesinde en önemli rolü oynayan araçlardan biri lojistiktir. Lojistik, ekonomik yapı içerisinde üstlenmiş olduğu bu rolle, ülke ekonomisine birçok yönden değer ve katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla sağladığı bu değer ve katkı toplumun gelişmişlik düzeyi üzerinde ikincil dereceden bir rol oynamaktadır (Karadoğan, 2012c).

Lambert ve Stock (2001)' a göre lojistik işlemler ülke ekonomileri içerisinde, hem işletmeler hem de toplumsal açıdan sağladıkları katma değerle ve sektörel

olarak Gayri Safi Milli Hâsıla (GSMH) içerisindeki payları ile önemli konumdadır. Lojistik sayesinde tüketicilerin gereksinimlerini gidermek için ürün ve hizmetlerin ulusal ve uluslararası pazarlara yönelmesi gerçekleşmektedir. Artan pazar ihtiyaçlarının giderilmeye çalışılması işletmeleri daha karmaşıklaştırmış ve büyümelerini sağlamıştır. Fabrikalar çok yönlü faaliyetlere yönelmiş ve üretimlerini artırmıştır. Ürünlerin üretim noktalarından tüketim noktalarına doğru dağıtılması için yapılan harcamalar sanayileşmiş ülkelerin GSMH'nin çok önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Örnek olarak ABD'de lojistik, GSMH'nin yaklaşık olarak %11'ini oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi lojistik harcamaların ülke ekonomileri içerisindeki yeri oldukça fazladır. Bu oran lojistik işlemlere yapılan yatırımlarla daha da artmaktadır.

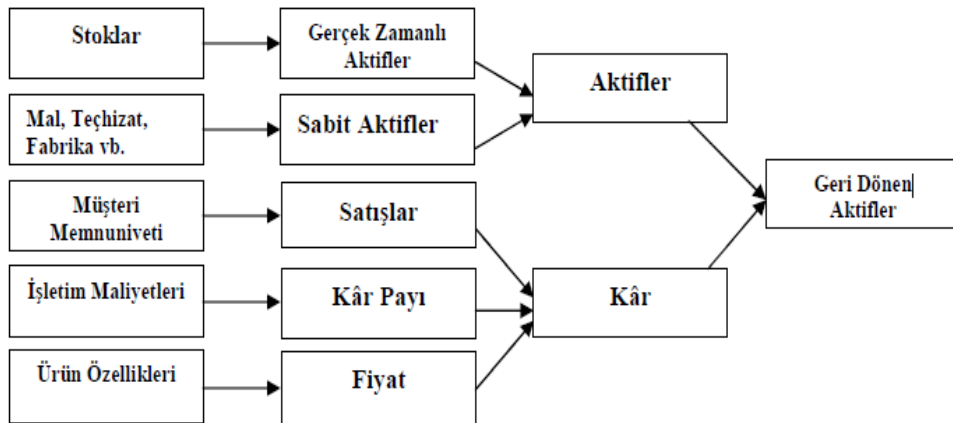
Son yıllarda etkin bir lojistik yönetimi firmaların karlılık ve rekabetçi performanslarının artırılmasında önemli bir unsur olarak kabul edilmiştir. 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında, müşteri hizmetleri birçok organizasyon merkezinde yer almıştır. Daha önce "pazarlama kavramı" uygulaması olduğu halde kuruluşlar müşteri odaklı olmanın ne demek olduğunu yeniden gözden geçirmek zorunda kaldılar. Güçlü müşteri odaklılık yönünde eğilim bugün de sürmektedir. Operasyonel verimlilik etkinliği ile birleştiğinde, bir pazarlama yönelimi rekabet avantajı kazanmak için kuruluşlara fırsat sağlar (Lambert ve Stock, 2001: 5-6). Karadoğan (2012c)' a göre lojistiğin sağladığı değerlere ve katkılara makro açıdan bakıldığında bu katkıların ekonomik, sosyal, psikolojik, kültürel, stratejik, askeri ve politik vb. gibi alanlarda olduğu görülmektedir. Bu değer ve katkılara Mikro açıdan bakıldığında ise; milli gelirin yükselmesi, alım gücünün artması, istihdamın sağlanması, moral ve motivasyonun artması, eğitimin gelişmesi, jeo-stratejik ve jeopolitik önemin artması, ikili ve çoklu anlaşmalar, lojistik üsler, siyasi güç ve liderlik, stratejik ortaklık, rol modeli ve model ortaklığı, gelir dağılımında adaletin sağlanması, vergi ödemeleri, rekabet gücünün artması, sektörün ve ticari ilişkilerin gelişmesi ve büyümesi, ekonomik kalkınma, ihracat ve ithalatın gelişmesi, yurt içindeki yabancı sermayenin büyümesi, dış kaynak kullanımının artması, kültürel transferin sağlanması, barışı kurma, koruma ve kollama harekâtı ile insani yardım faaliyetleri vb. gibi özelleşmiş alanlarda olduğu görülmektedir.

Yukarıda gerek makro, gerekse mikro açıdan sıralanan lojistiğin sağladığı değerler ve katkılar; lojistik alanın günümüzde ve gelecekte küresel ortamın yarattığı gelişmiş ve karmaşık piyasa ve pazarlarda rekabet etmenin en önemli araçlardan biri olmasının sonucu, ekonomiye ve toplumun diğer alt sistemlerine yansımaları ve etkileri olarak karşımıza çıkmaktadır (Karadoğan, 2012c). Bu yansıma ve etkiler, lojistiğin aktiflerinin geri dönüşüm sistemine olan etkilerinin incelenmesi şeklinde açıklanabilir. Aşağıdaki formül bu durumu özetlemektedir;

$$\text{Aktiflerin Geri Dönüşü} = \frac{\text{Elde Edilen Kazançlar}}{\text{Kullanılan Aktifler}}$$

Elde edilen kazançların kullanılan mal varlığına (aktiflere) bölümü ile aktiflerin geri dönüşü hesaplanır. Bu değer kaynakların ne kadar iyi kullanıldığına dair bir fikir verir, genel olarak bu değer ne kadar yüksekse organizasyonun başarımı da o ölçüde daha iyidir. Aktifler (mal varlıkları) genellikle gerçek zamanlı (elde bulundurulmuş hazır para, ulaşılabilir hesaplar, stok vb.) ya da sabit (gayrimenkul, fabrika, donanım vb) olarak ikiye ayrılabilir. Malzeme akışını geliştirmek stok miktarını düşürecektir. Bu açıkça gerçek zamanlı aktifleri düşürecektir ve aynı zamanda sabit aktifleri de düşürecektir fakat kârı artıracaktır.

Aktiflerin geri dönüşüne lojistiğin etkisi Şekil 1.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 1.1: Lojistiğin Geri Dönen Aktifler Üzerindeki Etkisi

(Waters, 2003: 21)

1.2.2. Lojistiğin Tarihçesi

Lojistik, küreselleşme adına 500 yıldır önemli bir rol oynamaktadır. Antik Mısır'da Piramitlerin inşasından bu yana lojistik hatırı sayılır gelişmeler göstermiştir. Zamanla akıllı lojistik çözümleri yeni tarihsel ve ekonomik devir şekillendirmiştir. Bu konudaki temel ilerlemeler deniz kargo konteynırlarının icat edilmesi olarak belirlenebilir. Lojistiğin tarihsel gelişimi şu şekilde incelenebilir;

M.Ö. 2700'lü yıllarda Mısır Piramitlerinin yapımında Malzeme Taşıma Teknolojisi ile tonlarca ağırlıktaki blok taşların inşaat alanına taşınması, 146 metre yüksekliğinde ve 6 milyon ton ağırlığındaki Giza Piramitlerini inşa etmek için Mısırlıların malzeme taşıma teknolojisinde çok iyi olduklarını ve karmaşık malzeme ekipmanlarına sahip olduklarını göstermektedir. Bugün bile piramitlerin nasıl yapıldığı ve malzemelerin nasıl taşındığı konusu tam olarak açıklanamamıştır (“Lojistiğin Tarihsel Gelişimi.”, t.y., para. 2).

M.Ö. 2500-1500 yıllarına gelindiğinde takas yoluyla gerçekleşen pazarlama eylemleri bu tarihlerde paranın icat edilmesiyle değişim göstermiştir. Artık insanlar bir değişim aracı olarak parayı benimsemişler ve sattıkları mallardan daha adaletli bir karşılık almaya başlamışlardır. Paranın icat edilmesiyle birlikte çeşitli ticaret yolları yapılmış ve ticaretin yoğun olduğu limanlar merkezileşmiştir. Ayrıca ticaretin yoğun olduğu şehirlerde nüfus artmaya başlamıştır (Taşkın, 1999: 26).

M.Ö. 300'lü yıllarda ise devrim yaratan Yunan Kürek Tekneleri ile kürek tekneleri, açık denizlerde seyahatin ve uluslararası ticaretin yeni bir yolunu oluşturmuştur. Bu icat, hareket halindeki askeri kamplara lojistik tedarik sistemi ihtiyacıyla meydana getirilmiştir. 700'lü yıllara gelindiğinde Tedarik Lojistik ile Endülüs Emevileri'nin İspanya'da yaptığı ünlü Kurtuba Camii'si Avrupa'nın en büyük camisi olarak 756 yılında yapılmaya başlanmıştır. İslami yapıların genelinde bulunan sütunların yapılması için mükemmel bir tedarik lojistik sistemi gerekmektedir (“Lojistiğin Tarihsel Gelişimi.”, t.y., para. 4).

Taşkın (1999)'a göre orta çağda usta-kalfa-çırak ilişkisi içinde geleneksel zanaatkârlar tarafından yapılan üretim doğrudan tüketiciye pazarlanmaya başlamıştır. Bu tarihlerde Derebeylik sınırları içinde sınırlı bir pazara hitap eden bu üretim şekli zamanla bölgesel boyutlara ulaşarak daha büyük imalathaneler halini almıştır. Artık mallar doğrudan tüketiciye değil, aracılara (tüccar aracı) satılmaya başlanmıştır. Bu

dönemde dağıtım kanalları karmaşıklaşmış, taşıma ve depolama kavramları önemli sorun kaynakları haline almıştır. Artık pazarlamaya yeni bir problem boyutu olarak dağıtım kanalları da katılmıştır. Bu dönemde ülkeler çeşitli ürünlerin üretiminde uzmanlaşmış ve her ülkenin ürettiği meşhur bir ya da birkaç ürünü ortaya çıkarmaya başlamıştır. Bu durum da taşıma ve dağıtımın önemini bir kat daha artırmıştır.

Sanayi devrimiyle birlikte sanayi üretiminin payı çok hızlı bir şekilde artmıştır. Bu durum pazarlama bilimini de yakından etkilemiştir. Artık üretilen ürünlerin pazarlanması da gerekmektedir. Sanayi devrimindeki pazarlama anlayışı üretim yönlüydü ve asıl amaç ürünlerin üretilmesi ve tüketiciye ulaştırılmasıydı (Taşkın, 1999: 27-28).

1800'lü yıllardaki sanayileşmenin ardından, 1900'lü yılların başında işletmeler mevcut pazarlarında talebi dengelenmiş ve yeni pazarlara doğru yönelme eğilimine girmişlerdir. İşletmeler ürünlerini kendi yerel pazarlarından daha geniş pazarlara ulaştırmaya başlamıştır. Bu durum nakliye, depolama, dağıtım gibi lojistik ve tedarik zinciri yönetimi fonksiyonlarının tek tek ele alınmasına sebep olmuştur. Ancak o dönemde talebin çok büyük olması işletmelerin bu alanlardaki maliyetleri dikkate almasını engellemiştir (Küçüksolak, 2006: 14). 1960'lı yıllardan 1980'li yılların başına kadar lojistik alanında yeterli çalışma yapıldığını iddia etmek mümkün değildir. Bunun başlıca nedeni Peter Drucker'in de ifade ettiği gibi üst yönetimin gözünde lojistiğin son sınır taşı olmasıdır. 1980'li yıllara kadar daha önemli gözükten alanlarda birçok çalışmalar ve bunların sonucunda gelişmeler sağlanmasına rağmen bu, şirketler tarafından yeterli görülmemektedir. Bu aşamadan sonra üzerinde çalışmalar yapılan alanlarda gelişmeler yapılamayacağı anlaşıldı. Bu sonuç üst yöneticilerin aslında toplam maliyetler içerisinde büyük bir orana sahip olan lojistiğe ilgisini artırmıştır. Bu tarihten itibaren şirketlerin bu konuya ilgi duymaları akademisyenleri de bu konuda araştırma yapmaya zorlamış ve çalışmalar böylece ivme kazanmıştır (Orhan, 2003: 10).

Yıldıztekin (2012)' e göre 1990'lı yıllarda küreselleşmenin etkisiyle artan ithalat ve ihracat faaliyetleri; ulaştırmayı maliyet ve zamanında pazarda yer alma açısından ön plana getirmiş; çeşitli ulaşım sistemlerinin entegrasyonu gündeme gelmiştir. Tek seçenekli taşıma sisteminden çok seçenekli taşıma sistemine geçilirken; şirketlerin ulaşım sistemlerinin kontrolü zorlaşmıştır. Bunun sonucunda

işletme faaliyetleri hızlanırken; maliyetler artmış; artan maliyeti düşürmek için “ulaştırma” stratejik açıdan önem kazanmıştır. Ulaştırma operasyonlarının yerine getirilmesini sağlayacak bütün kademeleri içinde barındıran “Lojistik yönetimi” kavramı da bunun sonucunda ortaya çıkmıştır.

2000 yılından günümüze kadar olan dönem, toplam bütünleşme süreci olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde, bütün lojistik faaliyetlerin tek bir hizmet olarak verilmesi anlamını taşıyan ve Entegre Lojistik olarak ifade edilen yeni bir kavram ortaya çıkmış, dolayısıyla artık bir sektör olarak anılan lojistik son şeklini almıştır (Yıldıztekin, 2012, para. 5-6). Tablo 1.1.’de lojistik gelişimi gösterilmiştir;

Tablo 1.1: Lojistik Gelişimi

AŞAMALAR	YÖNETİM MERKEZİ	ÖRGÜTSEL TASARIM
1960 Yılları		
Depolama ve Ulaştırma	Satış pazarlama, Depolama, Stok Denetimi, Ulaştırma Etkinliği,	Dağınık lojistik faaliyetler Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı Düşük lojistik yönetimi otoritesi işletme başarısını destekler.
1980 Yılları		
Toplam Maliyet Yönetimi	Lojistiğin merkezileştirilmesi Toplam maliyet yönetimi, Süreç optimizasyonu Rekabetçi bir avantaj olarak lojistik	Merkezileşmiş lojistik faaliyetler Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi Bilgisayar uygulamaları
1990 Yılları		
Entegre Lojistik	Lojistik planlama Tedarik zinciri stratejileri	Lojistik faaliyetlerde genişleme Tedarik zinciri planlama

Yönetimi	İşletme faaliyetleri ile bütünleşme Süreç kanallarıyla bütünleşme	Toplam kalite yönetimi için destek Lojistik yönetim faaliyetleri
2000 Yılları		
Tedarik Zinciri Yönetimi	Stratejik tedarik zinciri görüşü Extranet teknoloji kullanımı Kanal güçlerini orta bir kuvvet aracı kullanmak için tedarik zinciri göstergelerinde işbirliği yapmak	Ticari ortaklık Sanal örgüt Talepteki değişimler Bench marking ve yeniden yapılanma
2000 Yılı ve Sonrası		
E- Tedarik Zinciri Yönetimi	SCM kavramına internetin uygulanması Düşük maliyetli anında veri tabanı paylaşımı Elektronik bilgi SCM senkronizasyonu	Tedarik zinciri ile ticaret ortaklığı yapmak .com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

(Gülenç ve Karagöz, 2008: 77)

1.2.3. Lojistik Yönetimi

Günümüzde, ekonomik faaliyetin küreselleşmesinin bir sonucu ve gereği olarak, birbirine bütünleşmiş ve karmaşık iş süreleri, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi ile sevk ve idare edilmektedir. Lojistik ve tedarik zincirinin yönetim performansı, işletmelerin küresel rekabet ortamında sürdürülebilir olmalarını belirleyen en önemli unsur haline gelmiştir. İyi işletilen, hızlı işletilen, daha az stokla dönen ve çabuk ürün geliştiren tedarik zincirinin bir parçası olan şirketler, yarattıkları katma değerlerin belirlediği performansları ile zincir içinde kalabilmektedir (“Geleceğin Mesleği Lojistik.”, t.y., para 2). Tüketici arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek mamul ve ürünlerin imali, üretilebilmesi ve pazara

sunulabilmesi için aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirildiği görülmektedir (Aksu, 2002: 6):

- Hammadde ve malzeme tedariki,
- Satın alınan hammadde ve malzemenin taşınması,
- Depolama,
- Stok kontrolü,
- Hammadde ve malzemenin depodan üretime yönlendirilmesi,
- Üretimi tamamlanan mamullerin mamul madde deposuna taşınması, depolanması ve kontrolü,
- Satışı yapılan ürün ve mamullerin depodan alımı yönlendirilmesidir.

1.2.3.1. Lojistik Yönetiminin Amaçları

Lojistik tesislerinin şebeke yapılandırma ve içlerinden ürünlerin akışını tanımlamak için kullandığı tüm işlem verileri, hesaplama araçları ve iyi bir ağ tasarımına yol açacak bir analiz süreci gerektirecektir. Şebeke yapılandırmasının problemlerinden birisi belirtilen yapının ürünün talep noktalarından kaynak noktalarına aktarımıdır. Kullanılacak her ne imkân varsa önceden tespit edilerek bunların nerede bulunacağı, hangi ürün ve müşterilere tahsis edilmesi gerektiği, aralarında hangi ulaşım servislerinin kullanılması gerektiğini ve nasıl servis edileceği önceden tespit edilebilir. Talep edilen alanda, bitkilerin, hizmetin veya limanların alanlarında servis edilebilir. Alanında depolar sırasıyla bölgesel depolardan veya doğrudan arama noktalarından servis edilir. Bu problem ürünün karakteristik özelliğine bağlı olarak birçok şekilde ifade edilebilir. Bu nedenle bir şirket, ağını birden çok ürün için tasarlamalıdır. Bu problem ağ tasarımında geçici veya mekânsal yönlere sahiptir. Mekânsal olan veya coğrafi olan durumlara örnek olarak bitkiler bir coğrafi konumda, depolarda veya perakendecilerde olabilir. Sayı, boyut ve tesislerin yerleri coğrafi ifade olarak müşteri hizmetleri gereksinimlerine karşı üretim, alım maliyetleri, döküm taşıma maliyetlerinin, tesis maliyetlerinin (depolama, işleme ve sabit maliyetler) ve taşıma maliyetlerinin dengede tutulmasıyla belirlenir (Ballaou, 1992: 542-543).

Lojistik yönetiminin amaçlarını şöyle sıralanabilir (Tanyaş, 2012):

- Hızlı Yanıt (sipariştten teslimata olan süre),

- En Az Stok,
- En Az Maliyet (yüklerin birleştirilmesi, pekiştirme, verimlilik),
- Kalite (hasarsızlık, performans),
- İzlenebilirlik (yük, araç ve kap takibi),
- Sürdürülebilirlik (yaşam çevrim desteği, yedek parça, ambalaj malzemesi ve hurda geri toplama, çevresel duyarlılık).

1.2.3.2. Lojistik Yönetiminde Araçlar

Lojistik sektöründe yönetsel faaliyetler; üretim, satın alma, fiziksel dağıtım, pazarlama ile ilgili satış sonrası hizmet organizasyonu gibi başlıklar altında toplanabilir (Filiz, t.y., para. 2):

- Üretimle ilgili olarak: Satış ihtiyacını karşılayacak üretim düzeyi belirleme, iş merkezleri içerisinde malzeme akışının optimizasyonu, depolama alanlarının ve malzeme taşıma sistemlerinin planlanması ve düzenlenmesi,
- Fiziksel dağıtımla ilgili olarak: Ulaştırma hizmeti seçimi, giden ve gelen sevkiyatın çizelgelenmesi, dağıtım merkezleri faaliyet organizasyon ve planlaması,
- Satın alma ile ilgili olarak: Satın alınanlar için tedarikçilerin seçimi, hammaddeler, fiyat düzeyleri ve spesifikasyonlar, miktar ve düzey belirleme, işin belirli bölümlerini gerçekleştirecek taşeronların seçimi,
- Satış sonrası hizmet faaliyetlerinin organizasyonunda ise: Satış tahmininin müşterinin gerçek ihtiyaçlarına uygunluğunun onaylanması, müşterinin teslim tarihlerine uyan teslim çizelgeleri ve müşteri ihtiyaçlarına uyan ambalaj gibi konular lojistik yöneticisi faaliyet alanı içerisinde.

Lojistik faaliyetler ürünlere değer ekleyen üç işlemi kapsamaktadır. Bu işlemler şunlardır (Seki, 2008: 49):

1. Konum: Ürünlerin müşteri açısından daha düşük değerli olduğu yerlerden, daha yüksek değerli olduğu yerlere taşınması ve bu sayede konum değerinin artırılmasıdır. Bu işlem, taşıma maliyetlerini de kapsamaktadır.

2. Zaman: Ürünlere ihtiyaç oluncaya kadar bunların depolanması ve tüm süreçlerin daha verimli yapılması ile gerçekleşmektedir. Bu işlem, envanter bulundurma maliyetlerini de kapsamaktadır.

3. Yapı: Ürünlerin istenilen miktarlarda ve özelliklerde düzenlenerek, bunlara sipariş değeri eklenmesidir.

1.2.3.3. Lojistik Yönetiminin Fonksiyonları

Araştırmacıların yaptıkları gruplama sonucunda uluslararası lojistik faaliyetlerini aşağıdaki gibi gruplama yapmak mümkündür. Bu gruplama lojistik fonksiyonlarının daha iyi belirlenmesine yardımcı olacaktır. Aşağıda planlama fonksiyonları belirtilmiştir (Çancı ve Erdal, 2003: 54):

- Tarifelendirme; Teçhizat tipi, kapasitesi, olabilecek çeşitli rotalar ve olabirliğinin uyumlaştırılması
- Servis Garantisi
- Teçhizat Takibi
- Teçhizat ve Ürünün sıralanması
- Teçhizat Fonksiyonları
- Teçhizat Seçimi
- Ismarlama
- Yerleştirme
- Sabit Kıymetlerin Envanteri veya Yönetimi İdare Fonksiyonları
- Toplama
- Konsolidasyon (birleştirme) veya De konsolidasyon (çözme)
- Tekrar paketleme ve işaretleme
- Dağıtım
- Sevk
- Vaka Geçirme (Diversion) Gümrük Yönetim Fonksiyonları
- Kapı Kontrolleri
- Gümrükteki Araçların Envanterleşmesi, Depolama Fonksiyonları
- Kabul
- Envanter
- Yeniden Yükleme (Reshipment)

1.2.3.4. Lojistik Türleri

Belli bir güzergâh için en küçük maliyet ve en büyük hizmet kalitesi ile hizmet verecek taşıma türünün belirlenmesi ulaşım planlaması açısından çok önemli

bir konudur. Taşıma türünün belirlenmesinde temel amaç bütün taşıma türlerinden dengeli bir şekilde faydalanmak olmalıdır. Her bir türün diğerlerine göre üstünlükleri, sakıncaları ve bunların getirdiği ek maliyetler vardır. Bu nedenle, sunulan hizmet ile ortaya çıkan maliyetler arasında ödünleşmenin optimum denge noktasını belirlemek gereklidir. Yük taşımacılığında hangi taşıma türünün seçileceği ile ilgili araştırmaların başlangıcı yaklaşık otuz yıl öncesine dayanmaktadır. Bu konuda çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiş ve bunlara göre modeller oluşturulmuştur (Köfteci ve Gerçek, 2010: 5089-5090).

Lojistik türleri karayolu, havayolu, demiryolu, denizyolu ve boru hattı şeklinde sınıflandırılabilir. Nehir yolu taşımacılığı çok yaygın olmasa da günümüzde kullanılmaktadır. Lojistik taşıma türleri daha geniş şekilde açıklanmadan önce Tablo 1.2' de kısaca özetlenmiştir. Bu tabloda lojistik araçlarının maliyet hızı, ulaştırma hızı vb. özellikleri belirtilmiştir.

Tablo 1.2: Taşıma türlerinin özelliklerine göre karşılaştırılması

Taşıma Türü	Maliyet	Ulaştırma Hızı	Hizmet Verilen Yerlerin Sayısı	Çeşitli Malları Kullanma Becerisi	Tarifeli Yüklemin Sıklığı	Tarifelerin Uygulanmasının Güvenliği
Karayolu	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek	Yüksek	Yüksek
Denizyolu	Çok Düşük	Yavaş	Sınırlı	Çok Yüksek	Çok Düşük	Orta
Havayolu	Çok Yüksek	Çok Hızlı	Geniş	Sınırlı	Yüksek	Yüksek
Demiryolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Yüksek	Düşük	Yüksek
Nehir yolu	Düşük	Yavaş	Sınırlı	Yüksek	Düşük	Orta
Boru Hattı	Düşük	Yavaş	Çok Sınırlı	Çok Sınırlı	Orta	Yüksek

(Çancı ve Erdal, 2003: 50)

1.2.3.4.1. Karayolu Lojistiği

Karayolu taşımacılığı, esnekliği sebebiyle diğer taşıma yöntemlerine göre ilk sırada yer almaktadır ve uluslararası taşımacılıkta büyük bir önem arz etmektedir. Bununla birlikte, özellikle rekabetin en yoğun olduğu taşımacılık türüdür. Karayolu taşımacılığında, tır, tanker, kamyon vb. motorlu araçlar kullanılmaktadır (DPT, 2006: 20).

Karayolu taşımacılığının rolünün önemi, ülke ve bölgelere göre değişir, örneğin büyük, nüfusun seyrek ve demiryollarının gelişmiş olduğu ülkelerde, yerel ve kısa teslimatlar da karayolu, uzun mesafelerde demir yolları kullanılır. Demir yollarının gelişmediği veya nüfusun yoğun olduğu pazar bölgelerinde tırlar çok daha kullanışlıdır. Yük taşımaya yönelik demiryolu sisteminin çok gelişmediği ve yoğun pazarların bulunduğu Avrupa'da uluslararası sevkiyatlardaki temel taşıma türü karayolu taşımacılığıdır. Rusya ise çok geniş bir ülke olup, gelişmiş bir demiryolu sistemine sahiptir, ancak karayolları yeterli değildir. Bu ülkedeki tırlar daha ziyade yerel trafik kapsamında çalışırlar. Asya'da ise kara engebelidir, nehirler ve göller ile bölünmüştür. tırlar yerel taşımacılıkta kullanılmaktadır. Uluslararası sevkiyatlarda genellikle deniz ve iç su yolları, kısa mesafeler ve yerel taşımalarda ise karayolları kullanılmaktadır (Tanyaş ve Düzgün, 2012: 129).

1.2.3.4.2. Denizyolu Lojistiği

Sınırların ortadan kalktığı, uluslararası rekabetin yoğun olarak hissedildiği denizyolu taşımacılığının temel elemanları deniz araçları ve limanlardır. Yüklerin elleçlenerek taşımının başlayıp sona erdiği limanlarda, taşımaları yapan gemilerin yurtiçi, yurtdışı ve transit taşımacılıkla ülke ekonomisine katkısı büyüktür. Gerek sanayi ham maddesini oluşturan yükleri bir seferde büyük miktarlarda taşıma özelliği, gerekse taşıma maliyetinin demiryoluna göre 3.5, karayoluna göre 7 ve havayoluna göre 22 kat daha ucuz olması denizyolu taşımacılığının önemli avantajları arasındadır. Yük ve yolcu taşımacılığının hızlı, güvenli, konforlu ve ekonomik olması yanında, çevreyi en az kirletmesi, yolcu-km ve ton-km başına tükettiği enerjinin en az olması, bakım onarım kolaylığı ve yatırım maliyeti ulaştırma türlerinin tercihinde özenle dikkate alınması gereken hususlardır (Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007: 1).

Denizyolu taşımacılığında tıpkı demiryolu taşımacılığında olduğu gibi genellikle değeri düşük, zaman kısıtlaması olmayan ve büyük ebatlı ürünler taşınır.

1.2.3.4.3. Havayolu Lojistiği

Havayolu eşya taşımacılığı, ihracat ve ithalatçılar başta olmak üzere ihtiyaç sahibi tüm gönderenlerin eşyaları en uygun zamanda en uygun yöntemle ulaştırılmasını sağlayan hizmetler bütünüdür. Havayolu eşya taşımacılığı diğer taşımacılık türlerine göre tarihsel gelişim süreci açısından daha yeni olmasına

rağmen son yıllarda kullanım oranı giderek artan bir taşımacılık şekli haline gelmiştir. Havayolu eşya taşımacılığında daha çok hacmi ve ağırlığı nispeten düşük fakat değeri yüksek olan eşyalar taşınmaktadır. Dünya ticaretinde ürün çeşitliliğinin artmasına paralel olarak, rekabetin şiddetlenmesi, iş süreçlerinin hızlandırılması açısından uçağın bir taşıma aracı olarak sahip olduğu avantajlar havayolu eşya taşımacılığının giderek daha fazla tercih edilme nedenlerindedir (“Havayolu.”, t.y., para. 4).

Genel olarak kargo ve evrak taşınmasında kullanılan havayolunda Uluslararası Ticaretin %8'i taşınmaktadır. İlk bakışta Hava Taşımacılığı yolcu taşınması için daha çok kullanılıyor gibi gelse de aslında kargo taşımada yapılan yolcu seferlerinin çok küçük bir kısmı karlı olabilmektedir. Günümüzde Havayolu şirketlerinin sayısının ve rekabetin gittikçe artması yolcu ücretlerinin düşmesine sebep olduğundan ötürü kargo taşınmasının önemi daha da artmaktadır. İşte bu bilinçle hareket eden kargo firmaları ve acenteleri en iyi hizmeti hızlı bir şekilde ve zamanında sunmanın gerekliliğinin farkına varmış bulunmaktadır. Dünya genelinde her yıl %5 ve üzerinde bir büyümeye sahip olan sektörün en önemli çekim nedeni; Hız, emniyet ve kardanır (“İpekçi”, 2013b, para.3).

İşletmeler ürünlerinin daha uzak mesafelere hızlı bir şekilde taşınması amacıyla bu taşıma şeklini kullanırlar. Özellikle ekonomik değerleri yüksek olan ürünler (altın, gümüş, elmas vb.) ile çabuk bozulabilecek ürünler (çiçek, yiyecek vb.) için tercih edilir. Ancak yüksek maliyet dezavantaj olarak işletmeleri caydırabilmektedir.

1.2.3.4.4. Demiryolu Lojistiği

Demiryolu taşımacılığında hem yolcu, hem de yük taşımacılığı faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Özellikle şehirler ve ülkeler arası uzun mesafelerde büyük miktarlarda kütleli olarak ağır, dökme, hacimli malların (kum, kömür, orman ürünleri vb.) taşınmasına olanak verir. Demiryolları düşük değerli, ağır malzemeler için kullanılmaktadır. 300-500 kilometreden uzun mesafelere hizmet eder (Yıldıztekin, 2002: 13).

Taşımacılıkta demiryolları kullanımı, karayolu taşımacılığı ile olan rekabeti nedeniyle son elli yıldır sürekli olarak azalmaktadır. Bu karayolu taşımacılık sektörünün politik açıdan başarısını ve buna karşılık da demiryolu sektörünün de başa-

rısızlığını göstermektedir. Bu durum ABD’de ve Avrupa Birliği’nde söz konusudur. Karayolu taşımacılığının olumsuz çevre etkileri ve trafik yoğunluğu gibi sosyal maliyetleri içselleştirilememiştir. Diğer bir deyişle bu maliyetler hesaplanarak karayolunu kullananlardan alınmamaktadır. Vergilerle yapılan kara yolları, karayolu taşımacılık sektörünü bu şekilde desteklemekte, ancak demir yolları devletten böyle bir destek görememektedir (Tanyaş ve Düzgün, 2012: 129).

Lojistik, ekonomik büyümede önemli bir faktör olmasına karşın, demiryolu kargo taşımacılığı ile demiryolu lojistik hizmetlerin ekonomide yarattığı katma değer ve etki oldukça düşük seviyede kalmaktadır. Genel olarak demiryolunun ticari fonksiyonları; yavaş, ekonomik fakat bir o kadar emin bir hizmet süreç entegrasyonu felsefesi üzerine oturtulmuştur. Ana fonksiyonları; doğru bir planlama ve zamanlamaya dayalı demiryolu personel taşımacılığı ile kargo (yük) taşımacılığı ve lojistik ve yönetim hizmetlerinden oluşmaktadır. Alıcı, satıcı, taşıyıcı, otorite, lojistikçi ve araçlardan oluşan aktörler ise, bu fonksiyonun performansını belirleyen temel, merkez ve özel aktörlerdir (Karadoğan, 2012d, para. 4).

1.2.3.4.5. Boru Hattı Lojistiği

Boru hatları taşımacılığına 19. Yüzyıl’ın sonlarına Vladimir Shukhov ve Branobel (Nobel Kardeşler) şirketi öncülük etmiştir. Büyük miktarda petrol ve doğal gazı başka bir bölgeye nakletmede en ekonomik yoldur (“Boru Hattı Taşımacılığı.”, t.y., para 3). Tüm taşımacılık türleri arasından insanların aklına en son gelen boru hatlarıdır. Aslında kara ve demiryolu taşımacılığı kadar yük taşırlar ama genellikle görünmedikleri için fark edilmezler. Çok büyük yatırım gerektirirler ama çok düşük işletme maliyetlerine sahiptirler. Boru hatlarında bir önemli konu da, çok nadir olabilecek birkaç durum hariç tutulursa yükün sadece bir yöne taşınmasıdır. Yük güvenliği, az kayıp ve hasar ile en üst düzeydedir. Boru hatları iklimden etkilenmeyen, düşük bakım-onarım masrafı gerektiren ve güvenilirliği yüksek bir taşıma türüdür (Tanyaş ve Düzgün, 2012: 134).

Günümüzde sadece büyük miktarlardaki sıvı olan maddelerin taşınmasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Sadece belirli ürünlerin taşınması, yavaş oluşu ve esnek olmayışı dezavantajlarıdır. Ayrıca yüksek miktarda boru döşeme maliyetleri de dezavantajlar arasında sayılabilir.

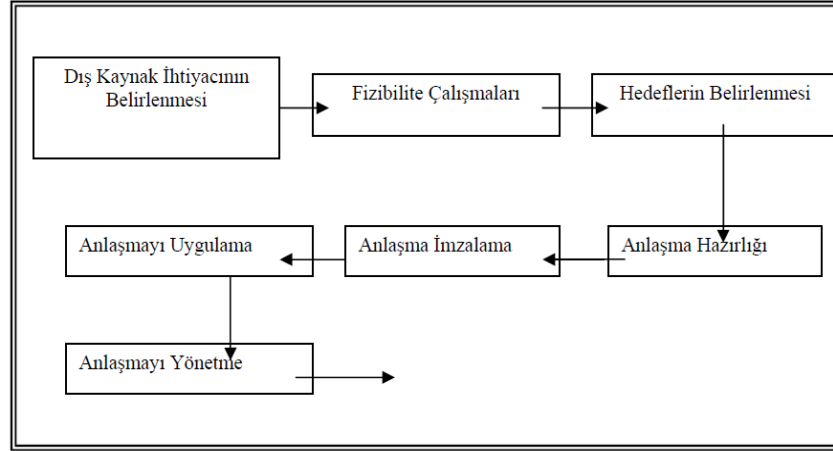
1.2.4. Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)

Dış kaynak kullanımı, geleneksel olarak şirketin kendi personel ve kaynaklarıyla yürüttüğü aktivitelerin dış kaynaklarla karşılanması olarak ifade edilmektedir (Atış 2002: 1). Dış kaynaklardan yararlanma, ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan sağlanmasıdır (Genç, 2004: 215). Dış kaynak kullanımı tek başına diğer uygulamalardan bağımsız olarak kullanılacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte, buna bağlı olarak işletmeler küçülmekte ve daha çabuk karar verir hale gelmektedir (Koçel, 2001: 315).

Doğan (2012)'a göre günümüzde müşteriler bilinçlenmiş, istekleri kendi beklentilerine göre özelleştirilmiştir. Ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek amacıyla “dış kaynak kullanımı” yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Dış Kaynak Kullanımı kısaca, daha önce firmanın kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonlarının başka bir firmadan temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak dış kaynak kullanımı sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçi arasında “iş ortaklığı” denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır. Özetle bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde dış kaynak kullanımı uyguluyor denilebilir. Bu yaklaşımda hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi iş sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirir (Doğan, 2012, para. 5-6).

Şekil 1.2.'de dış kaynak kullanım süreçleri belirtilmiştir;



Şekil 1.2: Dış Kaynak Kullanımı Süreçleri

(Loder, 2000: 13)

1.2.4.1. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Nedenleri

20. yüzyılın son çeyreğinde dünya pazarlarında yaşanan gelişmeler, şirketlerin pazara ulaşma hızlarını ve maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine yol açmıştır. Bu noktada özellikle firmaların uzmanlık alanları dışındaki operasyonel süreçlerinde maliyet azaltma isteği dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran temel etmen olmuştur. Bunun sonucunda da özellikle firmaların maliyetlerinin ortalama %15'ini oluşturan lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı arayışı doğmuştur (Aktaş, 2005: 15). Gerçekten tüm sektörlerde hızla yaygınlaşan dış kaynak kullanımı işletme yapısını köklü değişikliklere uğratmaktadır. Birçok görüşe göre işletmelerin dış kaynak kullanımı uygulamalarına başvurmaları ve tedarikçi işletmeler vasıtasıyla ihtiyacı olan faaliyetleri sağlamaları, sadece maliyet endişelerine bağlanmaktadır. Şüphesiz maliyet önemli olmakla beraber, işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenlerini sadece maliyeti düşürmek ile sınırlamak doğru olmaz. İşletmeler için maliyet her zaman önemli olmuştur, ancak işletmelerin dış kaynak kullanımı nedenleri farklılık göstermektedir (Özbay, 2005: 11).

Çabuk ve diğerleri yaptıkları araştırmalarında; Lojistik sürecinde dış kaynak kullanımı ile en etkili faktörlerin “lojistik hizmet sağlayıcının kaliteli fiziksel araç ve donanıma sahip olması” ve “işlem sayısının fazla olması” şeklinde bulunması,

işletmenin tedarikçinin bu işe kendisinden daha doğru şekilde yapabileceğine ve süreci basitleştirme isteğine bağlanabilir. Bu durum da işletmelerin “temel yetkinliğe odaklanma” isteğinin bir sonucudur. Benzer şekilde “lojistik hizmet sağlayıcının kaliteli hizmet sunması” ve “yoğun rekabet”, işletmelerin hizmet sağlayıcının sunduğu hizmetten memnun olması ve bu süreçleri devrederek rekabet avantajı sağlamak istediğini göstermektedir. Cevap veren işletmeler açısından yasal düzenlemelerin lojistik sürecinde dış kaynak kullanımı üzerinde diğer faktörlerden daha az etkisi bulunmaktadır, sonucunu elde etmişlerdir (Çabuk ve Diğ., 2010: 261).

Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının ilk olarak görüldüğü sektör otomotiv sektörüdür. Yedek parça üretimiyle başlayan dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları, güvenlik, ulaştırma, temizlik gibi hizmetlerin sağlanmasıyla yaygınlaşarak artmıştır. “Dışarıda, en kısa zamanda hatta mümkünse hemen şimdi, ihtiyacım olan işi, bana ödemeye razı olduğum fiyattan ve istediğim şartlarda yapabilecek kim var?” mantığıyla şirketler artık temel yetenekleri dışındaki işleri mümkün olduğu kadar çok dış kaynaklar yoluyla yapmaya çalışmaktadırlar (Ünal, 2013, para 3).

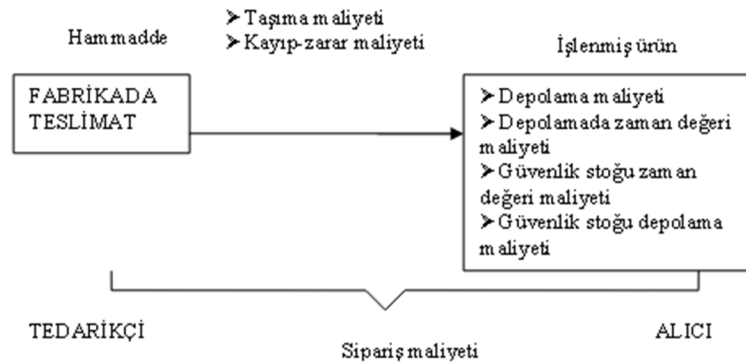
1.2.4.1.1. Maliyetleri Azaltma

Maliyet azaltma: Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme ve malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği arttırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır (Özbay, 2005: 11-12).

Dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirketler müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Ayrıca, şirketlerin temel yetenekleri dışında kalan işler; dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirketlerin tecrübe kazanmış olduğu ve bu sebeple risklerini yönetebildiği, maliyetini bildiği bir iş olacaktır. Böylece, dış kaynak kullanımı hizmeti veren şirket, bu hizmeti alacak

olan şirkete işin toplam maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verilebilmektedir (Ünal, 2013, para. 6).

Ayrıca dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi de sağlanmış olacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanmasının belki de en önemli nedeni maliyetleri azaltmaktır. İşletmelerin temel yetenek ile ilgili işlerin dışındaki işleri, dış kaynak kullanarak sağlaması yani tedarikçi işletmeler kullanması; işletmeye, maliyet açısından rekabet avantajı sağlamaktadır. Tedarikçi işletmelerin yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, çalıştırdıkları işgücünün bu konuda etkin olması ve işletmelerin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri, onları cazip hale getirmektedir. Dolayısıyla, işletme yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti tedarikçi işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Özbay, 2005: 11-12). Şekil 1.3.'de lojistik maliyet kalemleri gösterilmiştir;



Şekil 1.3: Lojistik Maliyet Kalemleri

(Köfteci ve Gerçek, 2010: 5093)

1.2.4.1.2. İşletmelerin Ana Kabiliyetlerine Odaklanma

İşletme yönetiminde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının başlamasında ve artarak devam etmesindeki ana sebeplerden birisi de, işletmelerin temel yeteneklerini ön planda tutarak, geliştirdikleri stratejiler ve rekabete dayanan bir üstünlüğe ulaşma ihtiyaçlarıdır (Ünal, 2013, para. 7). İşletmeler, iyi bildikleri işleri yapmaya, iyi bildikleri işlerin dışındaki diğer işleri de o işi en iyi bilen ve yapabilen dış kaynaklardan sağlamaya ve sürekli olarak yenilik yapmaya odaklanmaktadır. Böylelikle işletmeler, zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını,

personelini, bilgisini, tecrübesini ve diğer tüm kaynaklarını tamamen sadece asıl işini yapmaya yönlendirmektedir. Sonuç olarak işletmeler temel yeteneği üzerine odaklanarak, asıl işlerindeki uzmanlıklarını artırmaktadır (Özbay, 2005: 12). İşletmelerin ana amaçlarına yoğunlaşması arttıkça, dış kaynak kullanımını da o orantıda artırmaktadır. Bu nedenle işletmeler kendi ana amaçlarına daha fazla yönelmek için ürettikleri ürünleri sevk ve idare etmede lojistik şirketlerine başvurumaktadırlar.

1.2.4.1.3. Teknolojik Nedenler

Bilişim çağının yaşandığı günümüzde, gelişen teknolojilerin ve yeniliklerin de sınırlarını takip etmek her geçen gün zorlaşmaktadır. Kullanıldığı her alanda işleri kolaylaştıran, akışı hızlandıran ve zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan teknolojilere göz kapamak ise neredeyse imkânsız hale gelmiştir. Günümüzde bilişim teknolojilerini en fazla kullanan sektörlerden biri de lojistik sektörüdür. Yapılan işin kesintisiz olarak bir zincir içerisinde döngü halinde olması, işin akışı, şekli itibariyle birden fazla kurum ve ya kişinin de işe dâhil olması gibi etkenler ve süreçlerin doğru yönetimi adına sektör için teknoloji olmazsa olmazlardan gösterilmektedir. Araç takibinden, filo yönetimine, depo yönetiminden, maliyet analizine, sipariş yönetiminden tedarik zincirlerinin birbirleriyle entegrasyonuna kadar lojistiğin içine giren her alanda bilişim teknolojilerinin kullanıldığını görülmektedir. Söz konusu teknolojileri etkin olarak kullanan firmalar fark yaratmaktadır. İş süreçlerinin hızlandırılması, verimliliğinin artması, faaliyetlerin hızlı, güvenli ve hatasız bir şekilde gerçekleştirilmesi ve toplamda müşteri memnuniyeti gibi faktörler göz önüne alınarak lojistik hizmet üretenler tarafından yapılan teknoloji yatırımları, rekabette önemli bir yere sahiptir. Lojistik hizmet sağlayan firmaların teknolojiye yaptıkları yatırımlar rakiplerinin önlerine geçmek için bir avantaj olma özelliğini de sürdürmektedir (“Kargohaber.”, t.y., para. 3).

İşletmelerin dış kaynak kullanmalarının bir diğer nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabileceklerini yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşma isteğidir. İşletme yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama ve tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynak kullanımına tabi tutarak, bu konularda yeni teknolojilere ulaşma imkânı sağlamaktadır. Ayrıca işletmeler,

tedarikçi işletmelerin araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak, teknolojiyi takip etme maliyetinden de kurtulmaktadır (Özbay, 2005: 11-13).

Teknolojik gelişmeler, bazı hizmet dallarında daha önce hizmetin elde edilebilmesi için hizmeti alan ve sunan tarafların bir araya gelmesi şartını gereksiz kılmıştır. Günümüze kadar hâkim olan yaklaşım tarzında, alıcı ve satıcıların aynı yerde ve zamanda bulunmaları gerektiği düşünülerek, çoğu hizmetler ticarete konu edilemez olarak kabul edilmiştir. Berberin hizmetine ulaşabilmek için mutlaka hizmeti sunan işyerine gitme zorunluluğu gibi, fiziki ürünlerden farklı olarak, hizmetlerin farklı ülkelerde yerleşik taraflarca ticarete konu edilemeyeceği düşünülmüştür. Günümüzde, teknolojik gelişmelere bağlı olarak, bilginin depolanabilmesi, dağıtılabilmesi mümkündür. Örneğin, bir müzik eseri, bilgisayar programı kaydedilebilir, dağıtılabılır, depolanabilir. Ayrıca, muhasebecilik hizmeti ya da ürün tasarımı, evde bilgisayar başında yapılabilir (“Demircan”, t.y., para. 5). Bu nedenlerden dolayı işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla güncel teknolojiyi kullanma amacı olarak dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

Dış kaynak kullanımına ilişkin ülkemizde Türk Telekom Şirketinin müşterilerine sağlamış olduğu “Bulut Bilişim” sistemi örnek gösterilebilir. Bulut Bilişim, paylaşımlı bilişim kaynaklarının (ağ, sunucu, barındırma, uygulamalar, servisler) talebe göre artan veya azalan biçimde erişilmesini sağlayan; düşük maliyet ve üstün kullanıcı deneyimi odaklı teknoloji hizmetleridir. Türk Telekom’un sahip olduğu birikimi ve teknolojik altyapıyı kullanarak bulut bilişim teknolojisi ile kurumsal müşterilere sunduğu iş çözümlerinin bütünüdür. Türk Telekom, uçtan uca BulutTT çözümlerini; Türkiye’nin ilk Tier 3 sertifikasına sahip veri merkezi ile toplam 170.000 km’yi bulan fiber optik internet altyapısını birleştirerek sunmakta ve teknolojinin Türkiye’nin her yerinden ulaşılabilir olmasını sağlamaktadır (“Bulut Nedir?”, t.y., para 1). Ayrıca GSM şirketlerinin lojistik firmalara sunduğu hizmetler içerisinde müşterilerin gönderilerinin ulaşım bilgilerinin, gönderilerinin nerede ve ne durumda olduğu, varış saati ve zamanının ne olduğu gibi bilgilerin her an cep telefonlarına SMS şeklinde iletilmesi de bir diğer örnek olarak gösterilebilir.

1.2.4.1.4. Esnekliği Arttırma

İşletmelerin yaptığı yatırımlar ölçüsünde riski de artmaktadır. Devlet sınırlamaları, finansal koşullar, pazar koşulları ve teknolojideki yenilikler çok hızlı

değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurmak için işletmelerin yeni yatırımlar yapması; riski de artırmaktadır. Bu nedenle, tedarikçi işletmelerle çalışmak yatırım maliyetlerini ortadan kaldırmakta, işletmeyi krizlere karşı hale getirmekte, riski dağıtmakta, işletmeyi daha esnek hale getirmekte, çevrenin değişen koşullarına uyum sağlanışını kolaylaştırmakta ve işletmeye rekabet avantajı sağlamaktadır (Özbay, 2005: 14). Dış kaynaklardan yararlanan işletmeler müşteriye ulaşmada hız kazanmakta ve değişen talep koşullarına esneklikleri sayesinde daha rahat cevap verebilmektedirler. Aynı zamanda dış kaynak kullanımının sonucu olarak olan esneklik avantajı ile işletmeler var olan bir takım riskleri de önleme imkânı bulabilmektedirler (Öztürk ve Sezgili, 2002: 135). İşte bu nedenlerden dolayı işletme daha hızlı ve esnek olarak müşterilerine ulaşmak amacıyla lojistik faaliyetlerini dış kaynaklara devretmektedir.

1.2.4.2. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Avantajları

Dış kaynak kullanımına giden firmalar; hem maliyet yönünden avantaj sağlarlar hem de ana faaliyetlerine daha fazla odaklanma şansı bulurlar. Ayrıca kendilerine yeni hedef pazar seçen firmalar bu pazarlarda dağıtım ağı kuvvetli olan lojistik partnerleri sayesinde *pazara daha hızlı yayılma* imkânı bulurlar. İşletmeler tedarikçilerinin depo ve dağıtım merkezlerini kullanarak müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk cevap vermiş olurlar. Taşıma başta olmak üzere depolama ve gümrükleme gibi yüksek maliyetli işler tedarikçiler tarafından yapıldığında bu işlerdeki maliyetin yanı sıra risklerde lojistik firmasına devredilmiş olur. Ayrıca stok tutma gibi uzmanlık ve bilgi birikimi isteyen alanlarda hizmet sağlayıcının tecrübesinden de yararlanıldığı için bu noktalarda ayrı bir yatırım maliyetinin dolayısıyla da stok bulundurma maliyetinin büyük miktarda önüne geçilmiş olur. Günümüzde gittikçe artan ve doğru bir şekilde yapıldığında maliyetleri belirgin ölçüde düşürüp, karlılığı arttıran dış kaynak kullanımında şirketler açısından değerlendirilmesi gereken en önemli nokta birlikte çalışılacak olan tedarikçi ya da tedarikçilerin ne şekilde seçileceği ve onların nitelikleridir. Maliyetleri düşürmeye çalışırken daha da fazla kar elde edebilmek için çok da ucuza yapılan anlaşmalar, yeterli kapasitesi olmayan firmalarla kurulan ortaklıklar işletmeleri kara geçirmek yerine tam tersine zarara da sokabilir. Bu nedenle işletmeler çalışacakları lojistik partnerlerini seçerken oldukça titiz davranmalı, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikteki tedarikçilerle çalışmalıdır.

Taraflar arasında yapılan anlaşmalar her iki tarafı da mağdur etmeyecek şekilde düzenlenmelidir (“İpekçi”, t.y., para. 2).

İşletmelerin lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanımının başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir (“Altaş”, 2012, para. 3):

- Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlamaktadır. Bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlamaktadır.
- Taşıma, depolama gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlamaktadır.
- Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetleri azaltılmaktadır.
- Stok seviyeleri minimize edilebilmektedir.
- İnsan gücünden tasarruf sağlamaktadır.
- Kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olmaktadır.
- Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilirlik.
- Maliyetler önceden bilindiğinden, piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerden çok fazla etkilenilmemektedir.

Aşağıdaki tabloda (tablo 1.3.) dış kaynak kullanım avantajları gösterilmiştir;

Tablo 1.3: Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Rekabet Avantajı oluşturma	İyileşen Müşteri Hizmeti	Toplam Lojistik Maliyetlerinde Düşme
<ul style="list-style-type: none"> • Nakliye seçimi • Filo yönetimi • Yükleme planlaması 	<ul style="list-style-type: none"> • Yükleme planlaması ve konsolidasyon • Sipariş süreci • Filo yönetimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Filo yönetimi • Nakliye seçimi ve değer müzakeresi • Depolama ve operasyonlar
<p>Önemli Nokta:</p> <p>Tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik esneklik</p>	<p>Önemli Nokta:</p> <p>Teslimat sürelerinde kısalma ve titiz teslimat operasyonları</p>	<p>Önemli Nokta:</p> <p>Sabit varlıklarda rasyonalite ve değişken maliyetlerde düşüş</p>

(Doğan, 2012)

1.2.4.3. İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanma Dezavantajları

Baki (2004)'ye göre dış kaynak kullanımı projelerinin hayata geçirilmesi sırasında en önemli sorunlardan bir tanesi de firma içi organizasyonel konuların çözümlenmesidir. İç kaynaklarla yürütülen lojistik hizmetlerinin dışarıya verilmesi kararlaştırıldığında firma çalışanlarının bir bölümü işlerini kaybetme endişesine kapılabileceklerdir. İyi bir iletişim ve bilgilendirme ile çalışanların desteğini almak önemlidir. Dış kaynak kullanımı projelerinin hayata geçirilmesinde üst yönetimin desteği ve kararlılığı zorunludur. Her durumda firma çalışanlarının etkilenmesi söz konusu ise firma içinde başka pozisyonların araştırılması, firma dışı yeni işe yerleştirme olanaklarının değerlendirilmesi bu tür geçiş projelerinde göz önüne alınması gereken noktalardır.

Lojistik firmaları ile yapılmış olan bir anlaşmanın feshedilmesi halinde sözleşme gereği oluşacak bir maliyet söz konusudur. Ayrıca önemli bilgilerin paylaşılmaması, uygun hizmet sağlayıcının seçilmesi ve yönetilmesindeki başarısızlıklar, hizmet sağlayıcıların sözlerini tutmayışları, değişen ihtiyaçları karşılamadaki eksiklikler, hizmet satın alan firmanın amaçlarının tam olarak anlaşılmaması, hizmet sağlayıcıyı değiştirmedeki zorluklar gibi engellerden de söz edilebilir (Baki, 2004: 86-87).

Dış kaynak kullanımının dezavantajları aşağıda maddeler halinde gösterilebilir ("Mersin", t.y., para. 6-10);

1.2.4.3.1. Hazırlık Maliyetleri

Dış Kaynak Kullanım Yöntemi 'nin uygulanması sırasında ortaya çıkan en önemli maliyetlerden birisi Hazırlık Maliyetleridir. Dış Kaynak Kullanımı için hizmet sağlayıcı arayan işletmenin karşı karşıya kalacağı maliyetlerdir.

- Şartname oluşturma
- Teklif toplama, değerlendirme
- Hizmet içeriği ile ilgili anlaşma yapma
- Sözleşme hazırlama ve onaylama

1.2.4.3.2. Kontrol Maliyetleri

Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin işletme misyonuna ve hedeflerine uygun yapılmaması rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlı olduğundan düzenli kontroller gerekli olup kontrol de bir maliyet unsuru olmaktadır.

1.2.4.3.3. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin işletme içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkisizliğe neden olmaktadır.

1.2.4.3.4. Esneklik Kaybı

Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözeterek esneklikler kazandırmalıdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın görüldüğü gibi birçok avantaj ve dezavantajları vardır, ancak tekrar etmek gerekirse bu avantajların her biri işletmeler açısından birer dezavantaja dönüşebileceğinden işletmeler dış kaynaklardan yararlanma kararını dikkatli olmak durumundadır.

1.2.4.4. Dış Kaynak Kullanımında Tarafların Fonksiyonu

Temel yetenek, organizasyonlarda somut ve soyut özelliği olan kabiliyetlerin, yeteneklerin, bilginin, tecrübenin, insan kaynağının ve entelektüel sermayenin şekillendirilip tesis edilmesidir ve firma tarafından pazara giriş bilgi açığını kapamada kullanılabilen bir fırsattır. Goddard'a göre dar bir açıyla işletmeler geleceğe yönelik stratejilerine temel yetenekleri sayesinde odaklanabileceklerdir (Gilgeous ve Parveen, 2001: 217).

Lojistikte ancak faaliyeti talep eden ve bu faaliyeti ona sunan iki taraftan bahsetmek mümkündür. Zamanla üçüncü ve dördüncü parti olarak adlandırılan iki yeni tarafın sektörde kendini göstermesi ile yeni açılımlar yaşanmıştır. Böylece stratejik olarak ifade edilebilen işbirliği ile çok karmaşık zincirleme bir model ortaya çıkmıştır. Bu işbirliklerinin teknolojik, ticari ve etik anlamda sorunları da beraberinde getirdiği görülmüştür. Post Fordist dönemde üç farklı tip dış kaynak kullanımından bahsedilebilir (“Üzmez”, 2013, para. 5):

- Üretimde DKK (Dış Kaynak Kullanımı- Co makership),
- Katma değer yaratıcı lojistik (Value-added Logistics- VAL),
- Ulaştırma, depolama ve dağıtımda DKK

Geleneksel nakliye anlayışı ile modern dış kaynak kullanımı karşılaştırması Tablo 1.4’ te gösterilmektedir.

Tablo: 1.4. Geleneksel Nakliye Anlayışı ile Dış Kaynak Kullanımı Karşılaştırması

Geleneksel Nakliye	Modern Dış Kaynak Kullanımı
<ul style="list-style-type: none"> • Standart • Genellikle tek yönlü, sadece taşıma ya da depolama • Amaç Nakliye masraflarının en aza indirilmesi • 1-2 yıllık sözleşmeler • Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteriye özel • Çok yönlü taşıma, depolama, depo yönetimi vs. gibi lojistik zincir içindeki hizmetler birbirini tamamlar biçimde bütünleşik sistem yaklaşımı • Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi • Üst/orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler • Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi

<ul style="list-style-type: none"> • Sözleşme görüşmeleri kısa sürer • Firmalar arasındaki bağ daha zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay 	<ul style="list-style-type: none"> • Sözleşme görüşmeleri uzun sürer • Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli
--	--

(Doğan, 2013)

1.2.5. Üçüncü Parti Lojistiği (3PL)

Müşteri ihtiyaçları nedeniyle daha çok tedarikçiye ihtiyaç duyulur. Bunun sonucu olarak, yüksek beklentiler ile üretim ve dağıtım yapılmaktadır. Her firmanın bütün faaliyetleri kendisi mi icra edecek yoksa sadece temel faaliyetleri firmanın kendisi tarafından mı yapacağı kararını vermesi gerekmektedir. Kalan faaliyetleri üçüncü taraflara yani dış kaynaklarla yaptırılabilir. Firmalar ve üçüncü parti lojistik sağlayıcılar arasındaki ilişki karşılıklı güven, saygı ve açıklığa sahiptir. Bu stratejik rekabet avantajı elde etmek için çok önemlidir. Dış kaynak kullanımının avantajları maliyetlerin azaltılması, daha iyi hizmet, daha büyük esneklik ve verimlilik, lojistik ve kalifiye personel için daha az yatırımlardır. Diğer taraftan, firma ve müşteri arasında doğrudan temas kaybolur. Ayrıca, gizli bilgileri lojistik sağlayıcısı ile paylaşılmalıdır. Sağlayıcı ayrıca rakip için çalışıyorsa, bu bir dezavantajdır olabilir (Klose ve Diğ., 2002: 7).

Günümüzde gittikçe artan bir şekilde işletmeler, 3PL firmalarından hizmet almayı tercih etmektedirler. Çünkü işletmeler, küresel rekabette üstünlük elde etmek için lojistik faaliyetlerinde iyileştirmeler ve geliştirmeler yaparak maliyetleri düşürmek, esnek bir yapıya kavuşmak, esas faaliyet alanına yoğunlaşarak ürettiği üründe sürekli iyileştirmeler yapmak zorundadır. Bu ve başka nedenlerden dolayı birçok işletme, lojistik faaliyetlerinin bir kısmını ya da tamamını gerçekleştirmek için orta ve uzun vadede kendi örgüt kültürüne uygun 3PL firmaları ile uzun süreli stratejik ortaklıklar kurmak istemektedir. Bu hedefi gerçekleştirebilmek için doğru 3PL firmanın seçilmesi çok önemlidir. İşletmeler, kendi felsefelerine uygun 3PL firmayı seçmekte oldukça zorlanmaktadır. Geleneksel olarak sezgisel yöntemlerle yapılan seçimlerde olası sorunlarla karşılaşmak mümkün olmaktadır. Bu nedenle

bilimsel temele dayanan bir yöntemle kendi strateji ve politikalarına uyan en uygun 3PL firmayı seçmek durumundadır. 3PL firma seçimi, çok ölçülü karar verme problemidir. Bu problemi en iyi şekilde çözmek için literatürde yapay zekâ doğrusal ağırlıklı modeller, istatistiksel yaklaşımlar ve matematiksel programlama gibi birçok yöntem ya tek basma veya hibrid olarak kullanılmaktadır (Özbek ve Eren, 2012: 46).

1.2.4.5.1. Üçüncü Parti Lojistik Kullanımında Dikkate Alınması Gereken Faktörler

3PL, üretimin gerçekleşmesi için gerekli her türlü malzeme akışının “sorumlu lojistik ortağı” tarafından gerçekleştirilmesidir. Burada, belli bir bölgede farklı noktalarda bulunan tedarikçilerden, günlük malzeme sevkiyatının doğru ve düzgün bir şekilde sağlanması önem arz etmektedir. Daha az stok tutma, buna bağlı olarak stoka daha az para ve yer ayırma, üretim hattına düzgün ve istenen nitelik/miktarda malzemenin istenen zamanda akışını zorunlu kılmaktadır. Aslında, bu daha çok üst seviyede veya stratejik anlamda bir “tedarik zinciri yönetimi” nin bir parçasıdır. Operasyonel seviyede, araç filosunu kullanarak mevcut tedarikçilerden malzeme toplama işleminin en verimli şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum, çoğu kez bir “araç turu belirleme problemi” olan “çok duraklı malzeme toplama” süreci (milkrun) olarak karşımıza çıkmaktadır (Özkazanç, 2008: 12).

Maliyet azaltma, işletmeler küresel üretim piyasasının eğilimleri ile karşılaştıklarında rekabet güçlerini arttırmak için tek yoldur. Bazı işletmelerin lojistik operasyonları kendi temel yetkinliklerine ait değildir. Son yıllarda, işletmeler lojistik operasyonlarını lojistik hizmet sağlayıcılardan dış kaynak kullanarak kendileri için düşük taşıma maliyetleri elde etmektedirler. Bu anlamda hizmet sağlayıcılar üçüncü parti lojistik (3PL) olarak bilinirler. 3PL hizmetleri 1990’lı yıllardan bu yana hızla büyümüşlerdir (Lieb ve Bentz, 2004: 24).

Lojistik fonksiyon açısından bakıldığında; firmalar kendi lojistik organizasyonlarını kurabilecekleri gibi, dış kaynaktan da yararlanabilirler. Kalite, kapasite, işgücü ve çizelgelemeyle ilgili faktörlerin göz önüne alınması satın alma veya kendi kararı için önemlidir. Firmalar aktiflerin geri dönüşü ve risk faktörü gibi bazı kriterlere göre dış kaynak kullanmanın kazançlarını belirleyecektir. Şirket amaçları, güç ve stratejisiyle uyum, sosyal, politik ve çevresel endişeler, gizlilik ve pazar koşulları dikkate alınması gereken diğer faktörlerdir. Lojistik faaliyetleri dış

kaynakla sağlayacak firmalar, ilk olarak süreçlerinin mevcut durumunu analiz ederek dış kaynaktan sağlanacak lojistik fonksiyonlarının türlerini belirlemek zorundadırlar. Bir sonraki adım, dış kaynaktan yararlanacak olanları seçmek amacıyla bu fonksiyonları değerlendirmektir. Lojistik fonksiyonunu dış kaynak kullanarak gerçekleştiren firmalarda, bu kararı verenler ürünlerinin ve organizasyonlarının bu karardan nasıl etkilenebileceğini bilmek mecburiyetindedirler. Firmalar mevcut lojistik yeteneklerini değerlendirirken aşağıdaki soruları cevaplamak durumundadırlar (Baki, 2004: 84):

- Şirketimizin lojistikte dikkate alması gereken en önemli faktörler nelerdir? (rekabet pozisyonu, maliyet bilançosu gibi)
- Lojistik fonksiyonları gerçekleştirmek için yeterli insan kaynağımız mevcut mu? Uzman lojistik personelimiz mevcut mu? Üçüncü parti bize yardımcı olabilir mi?
- Amaçlarımızın gerçekleştirilmesi için dış kaynak kullanımı kararına karşılık bunu kendi personelimizle yapmamızın maliyet-kazanç analizi yapıldı mı?

Bu sorular, firmaların lojistik işlemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip gelecekteki ihtiyaçlarının anlaşılmasıyla üst yönetime destek sağlamalıdır. Şirketler, potansiyel lojistik hizmet sağlayıcıların temel yetenekleriyle şirketlerin ihtiyaçlarını karşılaştırarak, 3PL hizmet sağlayıcı firmayı seçmelidir.

1.2.6. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Şirketler müşterilerin artan ihtiyaçlarına karşılık verebilmek ve aynı zamanda düşük maliyetlerde çalışabilmek için üçüncü parti sağlayıcılardan yararlanmayı seçtiğini daha önceki yazımızda belirtmiştik. Bu sağlayıcıların firmalara sağladığı bu avantaj nedeniyle günümüzde birçok firma lojistik aktivitelerini outsource etme eğilimindedir. Ancak; pratikte 3PL uygulamaları arz zinciri boyunca gerçekleşen operasyonları ve arz zinciri entegrasyonunu stratejik olarak desteklemekten uzaktır. Çoğu üçüncü parti operatörü yalnızca taşımacılık ve depolamaya yoğunlaşmış bu ise müşterilerin entegre çözüm isteklerini karşılamaktan uzaktır. Günümüzde organizasyonların kapsamlı gereksinimlerini karşılayabilmek için müşterilerinin özgül isteklerini de içeren kapsamlı arz zinciri yönetimi çözümlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu eksikliği gidermek için arz zinciri dış kaynak kullanımında tedarikçiler ve firmalar arasında yeni bir ilişkiyi içeren yeni bir kavram ortaya

çıkıştır. “Dördüncü Parti Lojistik”. Dördüncü parti lojistik kavramı göreceli olarak yeni olsa da içeriği eski sayılabilir (“Altaş”, 2013, para. 5).

4. Parti Lojistik (4PL) son zamanlarda ilgi gören bir kavramdır. Kavram Accenture tarafından tanıtılmış ve bir marka olarak tescil edilmiştir. Fakat bu kavramın ne anlama geldiği üzerinde nihai anlaşmaya henüz gelinememiştir. Accenture tarafından yayımlanan "Stratejik Tedarik Zinciri Uyum" kitabında yaygın olarak kabul gören yorumu şudur; “Bir 4PL sağlayıcısı bir tedarik zinciri entegratörü (çözüm ortakları) kaynakları, kapasiteleri ve teslimatları kendi organizasyon teknolojisini yöneten ve tamamlayıcı servis sağlayıcıları ile bunları birleştirerek kapsamlı bir tedarik zinciri çözümü sunar” (Chen ve Diğ., 2003: 1961).

1.2.7. Tedarik Zinciri Kavramı

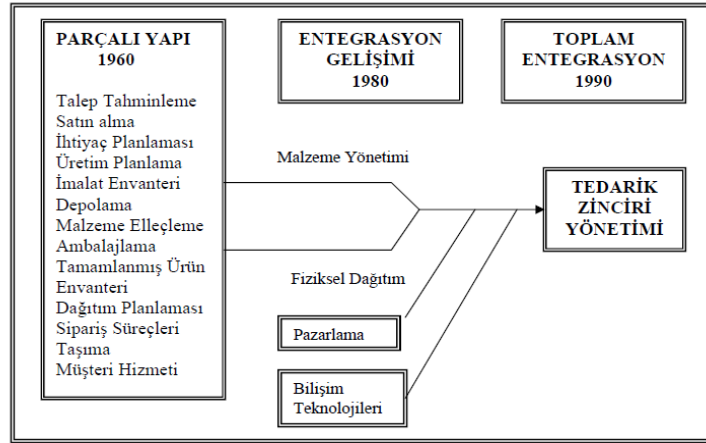
Yabancı kaynaklı teknik yayınların birçoğunda, genel olarak *döngüsel bir faaliyetten oluşan çok bileşenli bir sistem* yaklaşımı içinde, *Supply Chain Management* kavramı ile lojistik tanımlanmaktadır. Dolayısıyla, bu kavramın Türkçeye bire bir tercümesi olan *Tedarik Zinciri Yönetimi* kavramı, Türkiye’deki akademisyenler arasında kabul edilen en yaygın tanımlamadır (Keskin, 2008: 29).

Tarihsel olarak, birçok şirket odağı şirket içindeki süreçlerin iyileştirilmesi üzerinde olmuştur. Son zamanlarda müşteri talebine yetişmek için firmalar arasındaki etkileşim sürecini iyileştirme bilincinin gerekli olduğu daha da anlaşılmıştır. Bir tedarik zinciri içinde birden fazla şirketlerin potansiyel faaliyetlerinin verimsiz tedarik zinciri yöntemiyle yürütmesi yerine etkili bir şirketin etkin bir tedarik zinciri yöntemiyle yürütmesi daha uygundur. Sonuç olarak, tüm tedarik zincirinde örneğin, sıkı teslimat programları ve yüksek hizmet düzeylerini karşılamak bir zorunluluktur. Bu bağlamda bir tedarik zinciri içinde tüm süreçlerin uyumlaştırma çabalarına tedarik zinciri yönetimi denir (Klose ve Diğ.,2002: 3).

Handfield (2013)’a göre tedarik zinciri yönetimi tedarik zinciri faaliyetlerinin etkin yönetimi içinde müşteri değerini maksimize etmek ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar. Mümkün olan en etkili ve verimli şekilde tedarik zincirleri geliştirmek ve çalıştırmak için tedarik zinciri firmaları bilinçli bir çaba gösterir. Tedarik zinciri faaliyetleri; üretim, tedarik ve lojistik ile ürün geliştirmeye kadar her şeyi ve bu faaliyetleri koordine etmek için gerekli bilgi sistemlerini kapsamaktadır.

Tedarik zincirini oluşturan kuruluşların fiziksel akışı ile bilgi akışı birbirleriyle bağlantılıdır. Fiziksel akışlar; dönüşüm, hareket, mal ve malzemelerin depolanmasını içermektedir. Bunlar tedarik zincirinin en görünür parçalarıdır. Ancak burada önemli olan bilgi akışıdır. Bilgi akışı; çeşitli tedarik zinciri ortakların uzun vadeli planlarını aşağı yukarı koordine etmek ve gün-gün mal akış ve malzeme hareketlerinin tedarik zincirini içinde kontrol edilmesine imkân sunar (Handfield, 2013, para. 3-4).

İşletmelerin yoğun rekabet karşısında ayakta kalmak için sadece kendi iç süreçlerine odaklanmaları ve doğru yönetilmeleri yeterli olmayacaktır. Rekabetteki bu değişim işletmeleri akla gelebilecek her alanda değişime zorlamaktadır. Deneyimli müşterilerin daha kaliteli ve yüksek güvenilirlikte mal ve hizmet talepleri, işletmelerin rekabet güçlerini öncelikle korumak hatta artırmak için müşteri hizmetlerini geliştirme ve maliyetleri düşürme çabalarını artırmıştır. Tüm gelişmeler tedarik zinciri yönetimi kavramının önemini arttırmıştır (Aydın ve Çörekcioğlu, 2001: 7). Handfield ve Nicholas' a göre 1990'ların ortasından sonra yöneticiler, tedarikçilerden alınan mal ve hizmetlerin, firma müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu fark etmişlerdir. Yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmenin de tek başına yeterli olmadığını anlamışlardır. Ürünleri müşteriye ne zaman, nerede, nasıl ve istenen miktarda, maliyet-etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi olmuştur. Bütün bu gelişmeler sonucunda, firma yöneticileri yalnızca kendi firmalarını yönetmenin yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Böylece, kendilerine girdi temin eden yukarı yöndeki (upstream) bütün firmaların yer aldığı ağın ve aynı zamanda son müşteriye ürünleri ulaştıran ve satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru (downstream) bütün firmaların yer aldığı ağın bütününün yönetiminde yer almaları gerektiğini anlamışlardır. Bu döneme literatürde, tedarik zinciri yönetimi aşaması denilmektedir (Özdemir, 2004: 90). Bu gelişim sürecini kısaca özetlemek gerekirse, lojistik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde hammaddeden nihai müşteriye ulaşan tüm akış zinciri, 1960'lı yıllardaki parçalı yapıdan 1980'lerde entegrasyon aşamasına ve nihayet günümüzde "Tedarik Zinciri Yönetimi" anlayışına geçmiştir. Şekil 1.4.'te tedarik zinciri kavramının tarihsel gelişimi verilmiştir;



Şekil 1.4: Tedarik Zinciri Kavramının Tarihsel Gelişimi

(Çancı ve Erdal, 2003: 49)

İşletmeler açısından lojistik, hammadde, yan ürün ve hazır parçaların üretim ortamına taşınması yani fiziksel tedarik (giriş lojistiği): sonrasında bunların iş istasyonları ve tezgâhlara taşınması yani kurum içi malzeme akışı ve elleçlemedir. Nihayetinde ise çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zincir fiziksel dağıtım (çıkış lojistiği) olarak üç aşamalı bir yönetim zincirinden oluşmaktadır. Bu üç aşamalı ve birbiriyle bağlantılı olarak gelişen yapı tek bir çatı altında “tedarik zinciri yönetimi” olarak toplanmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 49-50).

1.2.7.1. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Cooper ve diğerlerine göre literatürde tedarik zinciri yönetimini oluşturan süreçlerin geniş biçimde tanımına her yerde rastlamak mümkün olmasa da Global Tedarik Zinciri Forumu (The Global Supply Chain Forum) üyelerinin tanımladığı sekiz süreç genel kabul görmüştür. Bu süreçler aşağıdaki gibidir (Croxtton ve Diğ., 2001: 14):

1. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)
2. Müşteri Hizmet Yönetimi (Customer Service Management)
3. Talep Yönetimi (Demand Management)
4. Hizmeti İşleme (Order Fulfillment)
5. İmalat Akış Yönetimi (Manufacturing Flow Management)
6. Satın alma (Procurement)

7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme (Product Development and Commercialization)
8. İadeler (Returns)

1.2.7.2. Temel Tedarik Zinciri Faaliyetleri

Günümüz iş çevresinde hiçbir girişim, stratejilerini tedarik zinciri ile bütünleştirmeden başarılı bir biçimde ürün, süreç ya da hizmet yönlü bir avantaj oluşturmayı bekleyemez. Geçmişte işletmenin dört duvarı dışında gerçekleşen olaylar, işletme içerisinde gerçekleşen mühendislik, pazarlama, imalat, satış ve finans gibi eylemlerin yönetilmesi için tasarlanan stratejilerle karşılaştırıldığında hep ikincil öneme sahip olmuştur. Bunun tersi bir biçimde günümüzde bir şirketin dış çevresine bakma kabiliyeti özellikle kanal birlikteliğini görebilme yeteneği fiziksel kaynaklara ve pazar değerine ulaşmasında başarının ölçüsü olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmelerinin tedarik zincirine odaklanmaları önemli işletme gerekliliğinin ortaya çıkmasına cevap olarak belirmiştir. Öncelikle, şirketler maliyet azaltma ve süreç iyileştirme için ek kaynaklarının araştırılmasında modern işletme yönetimi araçlarını tedarikçilerine ve müşteri kanallarına doğru yaymaya başladılar. İkinci neden ise firmaların son birkaç yıl içerisinde kaynakların dikey bütünleşmesi temeline dayanan stratejileri uygulamayı bırakmalarındadır. Bir taraftan işletmeler kârlılığın olmadığı ya da rekabette zayıf oldukları fonksiyonlardan kendilerini soyutlamaya başlamışlardır. Diğer taraftan ise pazar lideri işletmeler tedarikçileri ile ürün geliştirme, tahmin etme, stok yönetimi ve lojistik, rekabet avantajı için açık olan yolların keşfedilmesi gibi çapraz kanal fonksiyonlarının geliştirilmesine yönelik yakın işbirliği içerisine girmişlerdir. Üçüncü neden; küresel ticaretteki patlamanın birkaç yıl öncesine kadar görsel olarak ulaşılması mümkün olmayan yeni pazarlara ulaşma ve yeni iş modellerine olanak tanınmasıdır. Dördüncü neden ise; günümüz pazar şartlarının şirketleri müşteri taleplerini daha kısa bir zaman içerisinde yerine getirebilmeleri için tedarik zincirleriyle işbirliği içerisinde olmaya zorlamasıdır. Son olarak; İnternet temeline dayanan bilgi teknolojisi araçları uygulamalarında yaşanan dönüm noktası niteliğindeki gelişmeler şirketlerin tedarik zincirlerine rekabetçi avantajın devrimsel bir kaynağı olarak bakmalarına neden olmuştur. Elektronik ticaretin gelişmesi ile birlikte tedarik zincirleri geçmişte ulaşılması olanaksız görünen pek çok yeni pazar bölgelerine ulaşmalarını sağlamıştır (Ross, 2000: 1-4).

Tedarik zinciri faaliyetleri üretim, envanter, sipariş yönetimi, dağıtım, depolama ve nakliyeden (lojistik) meydana gelmektedir. Bunlar şu şekilde açıklanabilir;

1.2.7.2.1. Üretim Faaliyetleri

Pazar hangi ürünü istemektedir? Bu ürünlerin ne kadarı üretilmeli ve ne zaman üretilmeli? Bu eylem fabrika kapasitesini, iş yükü dengesini, kalite kontrolünü ve teçhizat bakımını da dikkate alan mastır üretim planının oluşturulmasını kapsar (Başkol, 2011: 16)

Bir işletmenin tedarik zinciri faaliyetlerinin ilk ögesi olan üretimde, işletmenin potansiyel müşterilerinin ve içinde bulunduğu pazarın talep ve koşullarına göre faaliyette bulunma durumu söz konusudur. İşletme bu durumda mevcut pazardan ne miktarda, ne zamanda, nasıl bir ürün talep edilecek ve bunu üretmek için neler yapılacağına karar verecektir. Üretimin faaliyetlerinin ortaya çıkardığı ürün işletme lojistiğinin ilk ve en önemli elemanıdır, ayrıca işletmelerin ekonomik açıdan devamlılığını sağlamaktadırlar (Ateş, 2007: 58).

1.2.7.2.2. Envanter Faaliyetleri

Envanter tedarik zinciri içerisinde üretici, dağıtıcı, toptancı ve perakendeci arasında yer değiştiren hammadde, yarı mamul ve mamullerin toplamını içermektedir. Tedarik zincirinde envanterin rolü yakın gelecekte olabilecek talebi tahmin etmek ve ölçek ekonomilerini kullanarak üretim ile dağıtımda maliyetleri düşürmektir. Burada işletme için önemli olan gereksinimleri doğrultusunda envanter alımında bulunmak ve minimum maliyet düzeyini yakalamaktır (Ateş, 2007: 58).

Bu kararlar envanterlerin ne şekilde yönetileceğini kapsar. Envanterler, hammadde veya yarı mamul veya tamamlanmış mamul olarak tedarik zincirinin her safhasında bulunur. Temel amaçları tedarik zincirinde bulunabilecek herhangi bir belirsizliğin azaltılmasıdır. Envanterlerin bulundurulması, değerlerinin %20'si ilâ %40'ı arasında bir değere mal olabileceği için tedarik zinciri işlemlerinde etkili yönetilmeleri önemlidir. Stratejik açıdan hedefler üst yönetim tarafından belirlenmelidir. Ancak birçok araştırmacı envanter yönetimine operasyonel bir açıdan yaklaşmıştır. Bu kararlar dağıtım stratejilerini ve sipariş miktarlarının ve yeniden sipariş noktalarının belirlenmesi ve her bir stok noktasındaki güvenli stok

seviyesinin ayarlanması olan kontrol politikalarını kapsar. Söz konusu seviyeler, müşteri hizmet seviyelerinin temel belirleyicisi oldukları için kritiktir (Çizmeçi, 2002: 20).

1.2.7.2.3. Sipariş Yönetimi

Sipariş yönetimi, tedarik zinciri içindeki tüm elemanlar arasındaki sipariş bilgilerinin iletilmesi sürecini kapsamaktadır. Sipariş yönetiminin iyi işlemesi, yani verilen siparişlerin tam olarak ve zamanında yerine getirilmesi işletmelerin müşterileri ile iyi ilişkiler kurması açısından önemlidir. Bu sebeple müşterinin siparişi eksiksiz olarak ve istediği zamanda kendisine ulaştırılmış olmalıdır. İşletmeler içerisindeki sipariş noktaları, gelen siparişlerin şekli ve koşulları, siparişler konusunda kimlerin görevlendirileceği ve sipariş bilgi akışı açısından bir sipariş yönetimi sistemi geliştirilmelidir. Sipariş yönetiminde işletme, satın alma siparişlerini tedarikçiye iletmektedir. Sipariş alan tedarikçi kendi envanter kaynaklarından veya kendi tedarikçisinden ürünleri karşılamaktadır. Bu faaliyetler tüm tedarik zinciri içerisinde tekrarlanmaktadır (Ateş, 2007: 60).

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminde kilit rol oynayan unsur, siparişleri yerine getirme bakımından müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Etkin bir sipariş işleme süreci de firmanın imalat; lojistik ve pazarlama planlarını bütünleştirmesini gerektirir. Firma müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve müşteriye toplam teslim maliyetini azaltabilmek için, tedarik zincirindeki önemli üyelerle ortaklıklarını geliştirmelidir. Ancak bütün bunlar yapıldığında firmanın yer aldığı tedarik zinciri içinde etkin bir sipariş işleme sürecinden söz etmek mümkün olur (Özdemir, 2004: 92).

1.2.7.2.4. Dağıtım Yönetimi

Dağıtım faaliyetleri iki kaynak üzerinden yapılmaktadır: tek ürün noktaları ve merkezi dağıtım noktaları. Tek ürün noktaları, belirli yüksek bir talebin olması durumunda tek bir müşteriye ürünlerin gönderilmesinde etkili olmaktadır. Merkezi dağıtım noktalarında, mallar doğrudan tedarikçiye gönderilmemekte, perakendeci zincirleri bölgesel depolar oluşturmakta ve her bir bölgeye merkezi dağıtım söz konusu olmaktadır. Tedarikçiler bu merkezlere malları gönderirler ve mallar buradan dağıtım yapılacak yere uygun şekilde hazırlanır. Merkezi dağıtım noktaları envanterin depolanması ve transferdeki ara işlemlerin yapılmasından sorumludur.

Burada gerçekleştirilecek çapraz depolama (Cross-docking) envanter seviyesinin azalması ve tedarik zinciri maliyetlerinin düşmesine yardımcı olmaktadır (Hugos, 2003: 93).

Türköz (2007)'e göre tedarik zincirinin tedarikçiden ve üreticiden başlayıp perakendecilere ve son müşteriye giden kısmıyla ilgilidir. Tedarik zincirinin özelliklerine göre üç tip dağıtım stratejisi kullanılır:

- Doğrudan Sevkiyat: Bu stratejide, ürünler üreticiden veya tedarikçiden doğrudan perakendeci mağazalara iletilir. Dağıtım merkezleri kullanılmamaktadır.
- Depolama: Bu, depoların stok tuttuğu ve müşterilere gerekli ürünleri ilettiği klasik stratejidir.
- Aktarma Noktaları: Bu stratejide, ürünler üreticiden depolar vasıtasıyla müşterilere kesintisiz olarak iletilir. Aktarma noktaları birimleri 10 veya 15 saatten az kısa bir süre tutar.

Dağıtım stratejilerine karar verilirken deponun taşıma maliyetlerini azaltmakta faydalı olup olmadığı değerlendirilir. Perakendecilerin bir kamyon dolusu mal alabildikleri durumlarda depo maliyet unsuru olmaktadır. Tedarik süresinin kritik olduğu veya tazelik gerektiren durumlarda da doğrudan sevkiyat kullanılır. Aktarma noktaları stratejisinde depolar klasik anlayıştan farklı olarak envanter tutma noktaları değil, envanter koordinasyon noktaları olarak görev yapar. Bu sistemde ürünler depoya geldikten kısa bir süre sonra perakendecilere giden araçlara en kısa sürede nakledilirler. Ürünler depoda çok az zaman geçirir. Tedarik zincirinde aynı seviyedeki tesisler arasında ürünlerin nakliyatının alternatif çözümler sunabildiği durumlar da olabilir. Örneğin, bir perakendecide bir üründen yeterince olmadığına diğer perakendeciden buraya ürün nakletmek dağıtımda kullanılacak seçeneklerden biri olabilmektedir (Türköz, 2007: 33).

1.2.7.2.5. Depolama Yönetimi

Tedarik zincirindeki her aşamada ne kadar stoklama yapılmalı? Hammadde olarak, yarı bitmiş ya da bitmiş ürün olarak ne kadar stok elde bulundurulmalı? Stok tutmanın altında yatan temel amaç tedarik zinciri içerisindeki belirsizlik karşısında bir tampon görevi örmesidir. Bununla birlikte, stok tutma pahalı olabilir bu yüzden

en uygun stok düzeyinin ve yeniden sipariş verme noktasının ne olacağı belirlenmelidir (Başkol, 2011: 17).

Depolama, üretiminden satış anına kadar geçen süreçte ürünlerin kendileri için tahsis edilmiş alanlarda muhafaza edilmesini ifade etmektedir. Depolama tedarik zinciri faaliyetlerinde birçok kez tekrarlanan bir işlemdir. Mallar hammadde halinden, son kullanıcıya ulaştırılıncaya kadar ki süreçte defalarca depolanmaktadır. Bu geçen süreçte işletme açısından önemli olan malın her seviyede doğru ve verimli olarak depolanmasıdır.

1.2.7.2.6. Nakliye Yönetimi

Nakliye işletmeler açısından pahalı ve riskli bir karardır. Nakliye tedarik zinciri içerisindeki hammadde son mamule kadar her şeyin işletmeler arasındaki hareketini ifade etmektedir. Tüm envanterin tedarik zinciri içerisinde nasıl taşınacağı, ne tür taşıma tipinin seçileceği burada karar verilecek kilit unsurlardır. Taşıma çeşitleri kendi arasında farklı özelliklere sahip olduğu için duruma en uygun türün seçimi belirsizliği önlemekte ve daha fazla stok bulundurma yükünden de işletmeleri kurtarmaktadır. Taşınacak miktarlar, taşıma aracının güzergâhı ve diğer ekipmanların belirlenmesi işletmelerin oluşturacakları nakliye stratejisi açısından önemlidir. Nakliye maliyetleri toplam lojistik maliyetleri içerisinde büyük bir yer teşkil ettiği için, burada yapılan faaliyetlerin etkili ve verimli şekilde yapılması gerekmektedir (Ateş, 2007: 63-65).

Bu kararlarla ilgili yöntem seçme konuları daha stratejiktir. Bunlar envanter kararlarıyla yakından bağlantılıdır, çünkü en iyi yöntem seçimi genellikle belli bir nakliye yöntemi kullanılması maliyetinin bu yöntemle ilgili envanterin dolaylı maliyetinin analizi ile bulunur. Hava nakliyatı hızlı, güvenli olması ve daha az güvenlik stoku sağlamasıyla beraber pahalıdır. Bununla beraber, deniz veya tren yolu ile nakliyat daha ucuzdur, ancak belirsizliğin azaltılması için nispeten büyük miktarlarda envanterin bulundurulmasını gerektirir. Bu yüzden müşteri hizmet seviyeleri ve coğrafi konum, bu kararlarda önemli rol oynamaktadır. Nakliye, lojistik maliyetlerinin %30'undan fazlasını oluşturduğu için, verimli bir şekilde çalışması ekonomik olarak faydalı olacaktır. Nakliye miktarları, güzergahların belirlenmesi ve ekipmanın çizelgelenmesi, bir işletmenin nakliye stratejisinin etkili yönetimi için temel konulardır (Çizmecı, 2002: 21).

1.2.7.3. Tedarik Zinciri Yapılandırma Stratejileri

Stratejik tedarik zinciri sadece yenilikçi olma adına yapılan yeniliklerden daha fazlasını içeren bir yönetim anlayışıdır. Özgün bir tedarik zinciri yapısının oluşturulması, işletmenin diğer stratejilerini de ileriye taşıyacaktır. Tedarik zincirinden daha fazla fayda sağlanabilmesi için beş temel yapılandırma unsurunun dikkate alınması gerekmektedir, bunlar (Cohen ve Roussel, 2005: 10-18):

- Operasyon stratejisi,
- Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing stratejisi),
- Kanal stratejisi,
- Müşteri hizmeti stratejisi,
- Varlık ağı şeklinde sıralanabilir.

Bu unsurlar ve bunların birlikte nasıl hareket edeceği konusunda işletmenin alacağı karar aynı zamanda işletmenin tedarik zinciri stratejisini de belirleyecektir.

1.2.7.3.1. Operasyon stratejisi

Operasyon stratejisi ürün ve hizmetlerin nasıl üretileceği konusundaki karar operasyon stratejisini belirleyecektir. Burada aşağıda belirtilen dört değişik kararın ya da bunların bir bileşkesinin mi kullanılacağına seçimi tüm tedarik zincirini ve yapılacak yatırımı önemli ölçüde etkileyecektir.

- Stok yapılması: Yüksek hacimde satılan ve standart ürünler için en iyi stratejidir. Geniş hacimli üretim imalat maliyetlerini düşürür ve stokta bu tarz ürünlerin bulunması müşteri taleplerinin hızlı bir biçimde karşılanması anlamına gelir.
- Sipariş temelinde çalışma: Bu strateji daha çok kişiye özel ürünler ya da talep sıklığı düşük ürünler için tercih edilen bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen şirketler kesinleşen müşteri talebine göre üretim yaparlar ve bu strateji çok geniş bir ürün seçeneğinin üretilmesine olanak sağlarken düşük düzeyde stok tutulmasına olanak verir.
- Sipariş yapılandırma: Bu strateji karma bir stratejidir. Ürünler kısmen belirli bir seviyede tamamlanır ve kesin sipariş alındıktan sonra tamamıyla üretimi bitirilir. Bu strateji bitmiş ürünün pek çok türü olduğunda ve şirketin düşük

düzyeyde stok tutma isteği taşıdığında ve daha kısa sürede teslimat gerektiren durumlarda tercih edilen bir stratejidir.

- Sipariş projelendirme (Engineer to order): Bu strateji sipariş temelinde çalışma stratejisi ile benzer pek çok özelliği paylaşır. Karmaşık rn ve hizmetlerin benzersiz müşteri özelliklerine göre üretildiği endüstri alanlarında kullanılır.

1.2.7.3.2. Kanal stratejisi

Kanal stratejisi ürün ve hizmetlerin satıcıdan nasıl alınacağı ve son kullanıcıya nasıl ulaştırılacağı ile ilgilidir. Bu tarz kararlar ürün ya da hizmet satışının dolaylı olarak dağıtıcı ya da perakendeciler aracılığı ile ya da doğrudan internet ya da doğrudan satış personeli aracılığı ile yapılıp yapılmayacağı konularını belirlerler. Hedeflenen pazar bölümleri ve coğrafya karar üzerinde etkileyici rol oynar. Kar marjı kullanılacak kanalın yapısına göre değişkenlik göstereceğinden en uygun bir kanal karması seçilmelidir.

1.2.7.3.3. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi

Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi kararı, şirketin var olan tedarik zinciri becerilerinin ve uzmanlık kapasitesinin analiz edilmesiyle başlar. şirket dışı iş ortakları üç olası avantaj sunabilirler:

- Ölçek—şirket dışı iş ortakları daha fazla kullanım oranına sahip geniş müşteri kitlesi ve düşük birim maliyet avantajına sahip olmaları nedeniyle hizmetleri daha ucuza sağlarlar. Ayrıca bu tarz şirketler üretim miktarının herhangi bir imalat kapasitesi yatırımı yapılmadan hızlı bir biçimde arttırılmasında şirketlere fayda sağlarlar.
- Kapsam-Yeni pazar ve yeni coğrafyalara açılma isteğinde olan şirketler için dış kaynaklama yapan şirketler yeri lokasyonlara erişim olanağı sağlarlar
- Teknolojik uzmanlık-Dış kaynaklama iş ortakları bir şirketin içsel olarak geliştirmesi gereken ve ciddi yatırım harcamaları gerektiren üretim ya da süreç teknolojilerinde uzmanlaşmış olabilirler.

1.2.7.3.4. Müşteri hizmet stratejisi

Müşteri hizmet stratejisi bir diğer önemli unsurdur. Müşteri hizmet stratejisi iki temel unsur üzerinde oluşturulmalıdır: Müşteri hesaplarının hacim ve karlılığı ve

müşterilerin gerçekte ne istediklerinin tam olarak anlaşılması. Bu iki tür bilgi de tedarik zinciri stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bunun nedeni ise şirket yeteneklerinin özelleştirilmesine ve bu yetenekler üzerinde odaklanmaya yardımcı olacaklardır. Bütün müşteriler aynı hizmet düzeyine gereksinim duymamaktadır ancak bu bilgiler hangi müşterilerin daha değerli olduğunun belirlenmesini sağlayacaktır.

- Varlık ağı; tedarik zinciri yapılandırmanın son unsuru şirketin varlık ağı hakkında alacağı kararlardır. Fabrikalar, depolar, üretim araç gereçleri ve hizmet merkezleri bu ağın içerisinde yer alırlar. Bu varlıkların konumları, ölçükleri ve misyonları tedarik zincirinin performansı üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

1.2.7.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmeye Faydaları

Özdemir (2004)'e göre tedarik zinciri yönetiminin işletmeler arası işbirliği sonucunda sağladığı bilgi paylaşımları yardımı ile kaynakların gereksiz kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi yararları başta olmak üzere oldukça fazla yararından bahsetmek mümkündür. Bu yararlardan bazıları Tedarik Zinciri Konseyince şu şekilde ifade edilmiştir:

- Teslimat performansının iyileşmesi
- Stokların azalması
- Çevrim süresinin kısalması
- Tahmin doğruluğunun artması
- Zincir boyunca verimliliğin artması
- Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Bu yararlar ve daha fazlası aynı zincirde yer alan firmaların (tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci vb.) arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde ortak amaç olarak belirlenen zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara ulaşmak üzere elde edilebilir. Tedarik zinciri içindeki firmalar arasında koordinasyon ve bilgi paylaşımı sayesinde talepteki belirsizlikler azalır, böylece zincirdeki firmaların stoklara fazla yatırım yapması

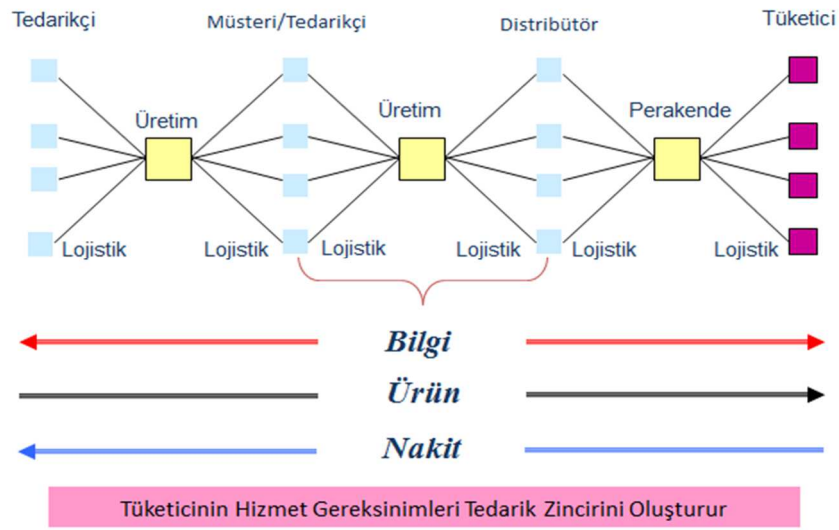
gerekmez. Bu durum planlamalarda kolaylık ve maliyetlerde azalmayı beraberinde getirecektir. Ayrıca firmalar arasında tesis edilecek olan güven ve işbirliği sonucunda risklerin paylaşımı, firmalar arasındaki bariyerlerin azaltılması ve esnekliğin artırılması yoluyla yeni ürün geliştirme ve pazara sunma süreleri kısalarak rakiplere karşı büyük avantajlar sağlanabilir. Bu sayede müşteri ihtiyaçlarının karşılanabilmesi yolu ile müşterilerin tatmin düzeylerinde artışlar sağlanabilir. Bütün bunların parasal karşılığı olarak da zincir boyunca nakit akışları düzenli bir hal alır ve firmaların maliyetleri düşerek karlılıklarında artış olur (Özdemir, 2004: 93-94).

Tedarik zincirinin mimarisi sistemi kapsayan projelerin yerine getirilmesi için kademeli olarak sunulan kaynakların bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu projeler, sistemin müşterilerine sunduğu ürün ve/veya hizmetlere karşılık gelir. Bir tedarik sistemi donuk bir üretim sistemi değildir, ancak belirlenen zaman dilimi içerisinde şirket tarafından üretilen ürün/hizmetlerin sayısı ve hacmi gibi konularla ilgili süreçlerde projeye bağlı olarak genişletilebilen ya da azaltılabilen bir üretim istemidir. Eğer şirket yeni bir ürünü pazara sürüyor ya da var olan ürüne olan talep artıyorsa şirket daha fazla kaynağa ihtiyaç duyacaktır. Diğer taraftan, eğer şirket bir ürünün üretimini durdurur ya da ürüne olan talep azalıyorsa şirket bu durumda daha az kaynağa ihtiyaç duyacaktır (Govil ve Proth, 2002: 21).

1.2.7.5. Lojistik Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Arasındaki İlişki

Lojistik, tedarik zinciri sürecinin müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar olan malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin etkin ve verimli bir şekilde akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden kısmıdır. Lojistiğin bilinen amacı doğru ürünleri doğru miktarlarda (doğru yerde) doğru zamanda ve en az maliyetle mevcut bulundurmadır. Tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki dört temel alan, bu amacı temsil etmektedir. İşletmeler tedarik zincirleri boyunca süreçlerin bütünleştirilmesi ve temel satıcı ve müşterileriyle ortaklıklar meydana getirerek yeterli artı değeri olmayan fonksiyonları elemekte ve nihai müşterileri üzerindeki odaklanmalarını arttırmaktadır. Bu şekildeki bir tedarik zinciri yönetimi lojistiği bir zorunluluktan çok, işletmenin başarısı için stratejik bir yönetici sorumluluğu haline getirmiştir (Çizmecici, 2002: 42).

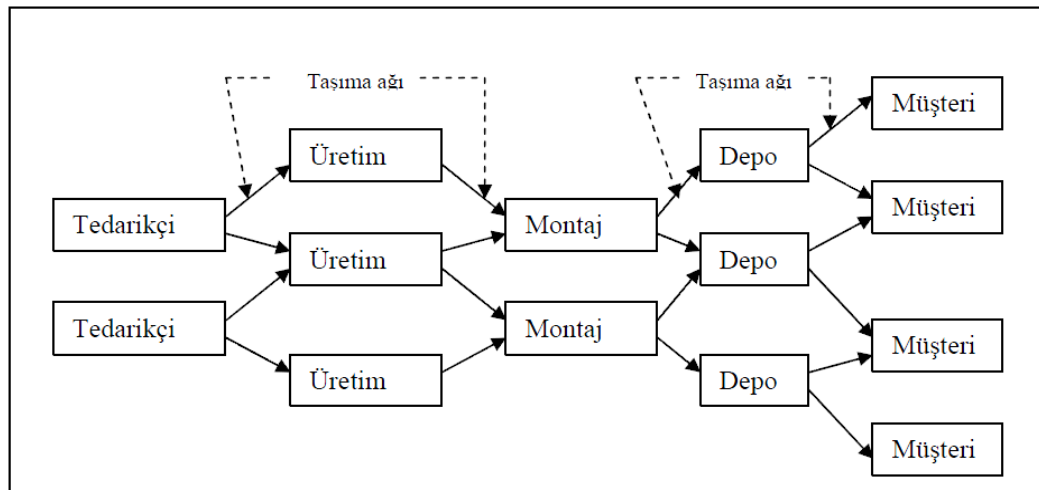
Şekil 1.5.'de lojistik ve tedarik zincirinin farklılığı gösterilmiştir;



Şekil 1.5: Lojistik ve Tedarik Zincirinin Farklılığı

(Tanyaş, 2009, ppt. 10)

Lojistik, tedarik zinciri mallarının elde edilmesi, taşınması, depolanması ve dağıtılması ile ilgili, işlemlerin toplamıdır. Şekil 1.6' te görülebileceği gibi lojistik, taşıma, dağıtım, depolama, malzeme taşıma, mal ve değerlere ait döküm (envanter) yönetimi gibi üretimle pazarlama arasında yakın ilişkili işletme işlevlerini kapsamaktadır (Çiftçi, 2003: 21). Şekil 1.6.'da Üretim için örnek tedarik zincir yapısı gösterilmiştir;



Şekil 1.6: Üretim için Örnek Bir Tedarik Zinciri Yapısı

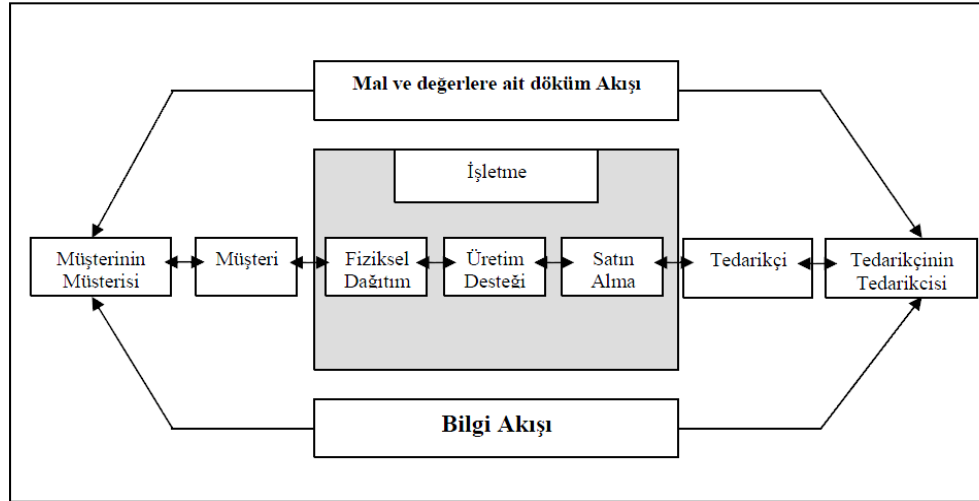
(Çiftçi, 2003: 21)

1.2.8. Bütünleşik (Entegre) Lojistik

1980 ve sonrasındaki gelişmeler bütünleşik lojistik kavramının yerleşerek uygulama alanı bulmasına olanak tanımıştır. Girdi ve çıktı lojistiğinin birleştirilmesiyle bu fonksiyonlardan tek bir yönetici sorumlu hale gelmiştir. Satın almanın girdi lojistiğine dâhil edilmesiyle maliyetlerde önemi indirimler elde edilmiştir. Ne kadar alınacağına ve nereden alınacağına ve nasıl alınacağına karar veren satın alma süreci girdi lojistik fonksiyonu içinde büyük önem kazanmıştır (Meriç, 2005: 36).

Bütünleşik lojistik uygulamalarının temel amacı; işletmenin en yüksek yararları elde edebilmesi için tüm malların stratejik yönetimini, işlenmiş mal hareketlerini ve depolanmasını sağlamaktır. Sistemin planlanması ve işletilmesi için bilgi teknolojileri çok önemlidir. Böylelikle fonksiyonlar arasında çok daha iyi bir koordinasyon sağlanabilir. Faaliyetlerle ilgili sorumluluk alanları iyi bir şekilde tanımlanmıştır. Temel faaliyetler satın alma, fiziksel dağıtım ve üretim mal hareketleri ve depolamayla ilgili özel nitelikleri ortaya koymada gerekli esnekliği sağlayabilirler. Tüm lojistik faaliyetler bütünleşik bir temel üzerinde planlanmış ve koordine edilmiş olduklarından faaliyetlerle ilgili alanlar arası ortak fırsatlar oluşturabilirler (Kurtuluş, 2007: 28- 29).

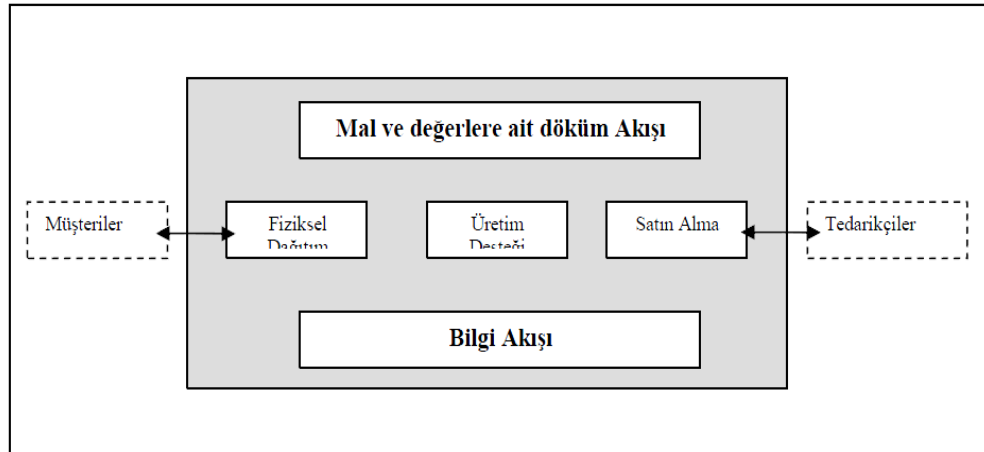
Bütünleşik lojistik yönetimi kavramı Şekil 1.7' de taralı alanda gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü gibi lojistik, bir işletmeyi müşterileri ve tedarikçilerine bağlayan bir yeterliliklerdir. İşletme içindeki lojistik işlemler fiziksel dağıtım, üretim desteği ve satın alma olarak gruplandırılabilir. İşletme içinde ve işletmenin tedarikçileri ve müşterileri arasında bilgi, mal ve değerlere ait döküm akışı söz konusudur.



Şekil 1.7: Lojistik Bütünleşme

(Altaygil, 2000: 5)

Şekil 1.8' de gösterilen ve dış bütünleşmeyi sağlayan sistem ise tedarik zinciri yönetimini tanımlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimde, satın alma, üretim desteği ve fiziksel dağıtımın iç eşgüdümü ile birlikte mal ve değerlere ait döküm ve bilgi akışı bakımından müşterinin müşterisine ve tedarikçinin tedarikçisine uzanan bütünleşme gösterilmektedir (Altaygil, 2000: 4-5).



Şekil 1.8: Tedarik Zinciri Bütünleşmesi

(Altaygil, 2000: 5)

1.2.9. Lojistik Yönetimi Yazılımları ve E-Lojistik

E-lojistik; daha fazla bilgi ve hizmetin sunulduğu, geleneksel lojistiğin gelişmiş şeklidir. Daha açık bir anlatımla; geleneksel lojistik süreçlerinde (satın alma, depolama, müşteri hizmetleri vb.) internet teknolojilerinin temel alındığı sistemdir (“E-Lojistik.”, t.y., para 1).

Lojistik Sektöründe bilişim teknolojilerinden yararlanma oranı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmede en önemli etken küresel ticaretteki entegrasyon ve eşya trafiğinin hızlanmasıdır. Ürün çeşitliliği ve ticaret hacminin büyümesi eşya takibini zorlaştırmaktadır. Eşyanın hangi tarihte, ne zaman, nerede olduğunun tam zamanlı izlenebilmesi ancak lojistik bilgi sistemleriyle mümkün olmaktadır. Temel lojistik bilgi sistemlerinin uygulama alanları(Erdal, 2009: 3);

- Lojistik hizmet üreten işletmelerdeki "e" tabanlı uygulamalar
- Lojistik hizmet alan işletmelerdeki "e" tabanlı uygulamalar ve
- Kamu yönetiminde "e" tabanlı uygulamalardır. Bu üç ana başlık daha geniş bir bakış açısıyla **“e-lojistik”** kavramında toplanmaktadır (Şekil 1.9).

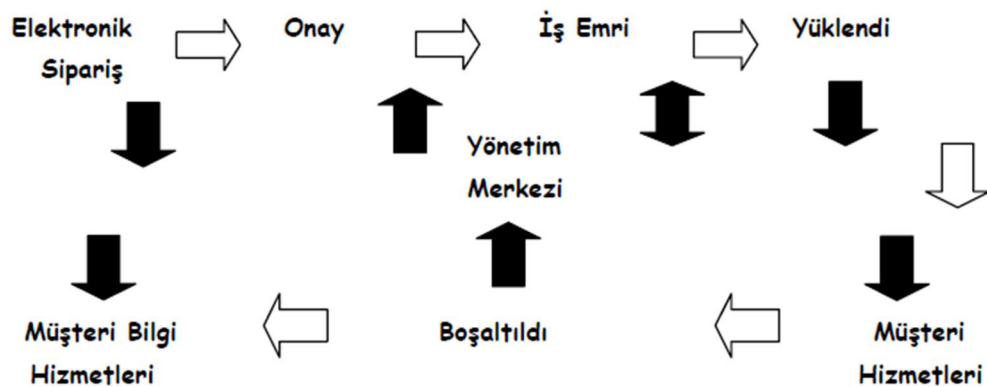
OZEL SEKTÖR Lojistik Sektörü	OZEL SEKTÖR I. Otomotiv, Tekstil Elektronik, vd. II. Sanal Mağaza	KAMU YÖNETİMİ Kamu Kurum ve Kuruluşları
Bilgi Teknolojileri	Bilgi Teknolojileri	E-Devlet Uygulamaları
Lojistik Bilgi Sistemleri -İşletme Bilgi Sistemleri -Tajima Organizasyonu -Güzerah Planlama -Araç, Eşya, Sürücü Takip Sistemleri -Depo Bilgi Sistemleri -Gümrük Operasyonları -Müşteri ilişkileri vd.	E-İş -İşletme Bilgi Sistemleri -MIS, EIS, DSS, IS, vd. -Tedarik Üretim Değiştirme Operasyonları - E-Ticaret - B2C ve B2B Ticaret	Ulaştırma Altyapısı, Sistem ve Süreçler: -Karayolu -Havayolu -Denizyolu -Demiryolu -Boruhattı -Gümrükler -Telekomünikasyon

Şekil 1.9: E-Lojistik Uygulamaları

(Erdal, 2009: 3)

Uzun yıllar boyunca sadece askeri alanda kullanılan lojistik, günümüzde iş hayatında da yerini almış bulunmaktadır. Sanayi Devrimi ve küreselleşme sonucu

önemi fark edilen lojistik, benzer teknolojilerin kullanıldığı günümüz dünyasında, işletmelerin başarısı için yönetimi titizlik isteyen bir faaliyet haline gelmiştir. İşletmelerin ve dolayısıyla ülkelerin “rekabetçi üstünlüğü” ’nü ifade etmede de en önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Lojistik, bilişim teknolojileri ve gen teknolojileriyle birlikte 21. yüzyılda dünyada gelişecek olan üç sektörden biri olarak gösterilmektedir. Elbette ki bu gelişime açık sektör, bilişim ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerden çok yakından etkilenmekte, bunun ışığında sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadır. 2000’ li yılların başına kadar ülkemizde sadece ürünlerin nakliyesi olarak düşünülen lojistik, artan tüketici bilinç ve ihtiyaçlarıyla her geçen gün faaliyetlerine yenisini eklemekte ve yeni kavramlar geliştirilmektedir. Böylece daha profesyonel ve etkin hizmetler sunulmasına imkân tanımaktadır. Teknolojide yaşanan hızlı gelişimin etkisiyle, yoğun rekabet ortamının yaşandığı lojistik sektöründe, işletmeler müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bu gelişmelere karşı kayıtsız kalamamaktadırlar. Bunun sonucunda da daha fazla bilgi ve hizmetin sunulduğu geleneksel lojistiğin gelişmiş şekli olan e-lojistik uygulamalarından faydalanılmaya başlanılmıştır. Böylelikle yeni dağıtım, taşıma ve lojistik modelleri gündeme gelmiştir. Bu hızlı değişim e-lojistik sektöründe de gelişimi beraberinde getirecektir(Gülenç ve Karagöz, 2008: 1-2). E-Lojistik hizmetlerin bilgi teknolojileri yardımıyla müşterilere ulaştırılması bir takım sistemli uygulamaları içermektedir. Hizmetlerin elektronik ortam üzerinden sipariş alınıp-verilmesi, siparişe ait bilgilerin takibi, bilgilendirilmesi, vb. uygulamaların en yalın hali Şekil 1.10’da gösterilmiştir (İgeme, 2012).



Şekil 1.10: E-Lojistik İşlem Süreci

(İgeme, 2012)

Müşteri tarafından elektronik imkânlar kullanılarak verilen sipariş, bütün akışın kontrol edildiği ve yönlendirildiği yönetim merkezinde değerlendirilmektedir. Onaylanmasının ardından iş emrinin verilmesi ve bu emrin alındığının merkeze bildirilmesi, müteakiben yüklemenin gerçekleştirilmesi ve bu işlemin merkeze bildirilmesidir. Ardından merkezdeki müşteri bilgi hizmetleri aracılığıyla malın yüklendiğinin müşteriye bildirilmesi, mal müşteriye ulaştığında boşaltma işleminin yapılması ve bu durumun merkeze bildirilmesi ve son olarak da müşteri bilgi hizmetleri aracılığıyla müşterinin malın indirildiğine dair bilgilendirilmesi işlemleri gerçekleştirilmektedir. Bütün bu uygulamalar elektronik ortamda ve genellikle otomatik olarak gerçekleştirilmektedir. Mal akışının devamlı bir şekilde gözlenebileceği böyle bir sistem içerisinde en hızlı ve en esnek çözüm üretilerek hizmetin optimal şekilde sağlanmasına imkan tanınmaktadır (İgeme, 2012).

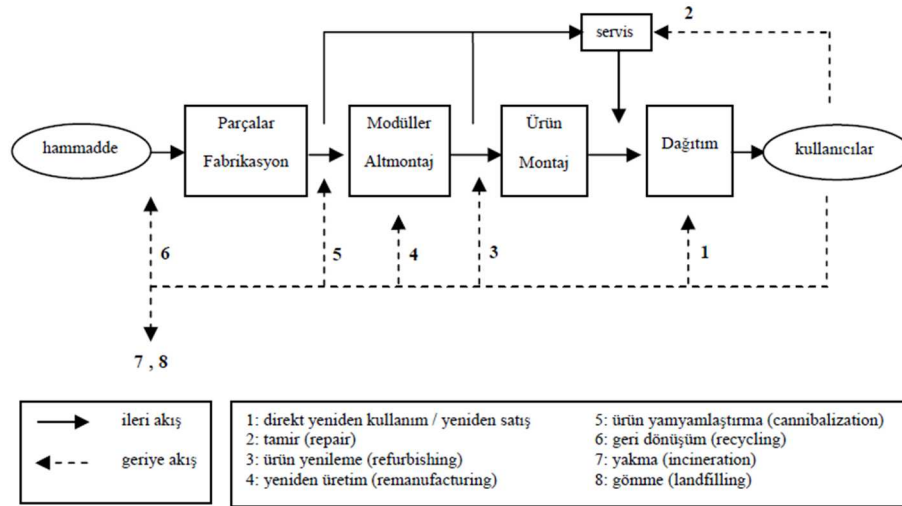
1.2.10. Tersine Lojistik

Tersine Lojistik en basit şekliyle ürünlerin satıcı firmalara geri dönüşü olarak söylenebilir. Ama bu nokta da ürün çeşitliliğini göz önünde bulundurduğumuzda her ürün grubu için bu işleyişin aynı şekilde gerçekleştiğini söylemek doğru olmaz. Kaldı ki sadece hatalı ya da tüketici tarafından kabul görmeyen ürünlerin değil; miadını doldurmuş ya da atıl kalmış artık kullanılmayan ürünlerinde geri dönüşümü bu noktada incelenen bir diğer konudur. Tedarik Zinciri Yöneten Profesyoneller Konseyi tarafından Tersine Lojistik; hammaddelerin, halen süreçte bulunan envanterlerin, bitmiş malların ve bunlar hakkındaki bilginin tüketim noktasından üretim noktasına tekrar değer elde etme veya düzgün bir şekilde elden çıkarma amacıyla verimli ve maliyet avantajlı akışını planlama, yürütme ve kontrol etme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan baktığımız da geri dönüşümü hem *perakendeciler* hem de *üreticiler* açısından değerlendirmek gerekir (İpekçi, 2013a).

Fleischmann ve diğerlerine göre tersine lojistik, kullanıcıya artık gerekmeyen kullanılmış üründen, pazarda yeniden kullanılabilen ürüne kadar olan tüm lojistik aktivitelerini kapsayan bir süreçtir. Bu tanıma göre tersine lojistik, dağıtım planlaması açısından, kullanılmış ürünün son kullanıcıdan üreticiye doğru fiziksel nakliyesini içerir. Sonraki adım, geri dönmüş ürünün üretici tarafından yeniden kullanılabilir ürün haline dönüştürülmesidir (Fleischman ve Diğ., 1997: 2).

1.2.10.1. Tersine Lojistik Süreçleri

Tersine lojistikte ürün geri kazanım aktiviteleri Şekil 1.11' de süreçler bazında gösterilmektedir. Geri kazanım opsiyonları 5 süreci içermektedir. Buna göre ürün geri kazanım süreçleri aşağıdaki gibi sıralanabilir(Thierry ve Diğ.,1995:117-120):



Şekil 1.11: Ürün Geri Alım Opsiyonları

(Thierry ve Diğ., 1995: 118)

1.2.10.1.1. Tamir

Tamiratın amacı, geri dönmüş kullanılmış ürünü yeniden çalışır veya kullanılabilir hale getirmektir. Tamir edilmiş ürünün kalitesi genellikle yeni ürün kalitesine göre biraz daha düşüktür. Ürünün tamirat işlemi, kırılmış veya bozulmuş parçaların tamiri ve değiştirilmesini içerir. Tamirat genellikle oldukça sınırlı düzeyde de-montaj ve montaj gerektirir.

1.2.10.1.2. Ürün yenileştirme

Ürün yenileştirmenin amacı, kullanılmış ürünü, belirlenmiş kalite düzeyine getirebilmektir. Kalite standartları, yeni üründe olduğu kadar sıkı değildir. Kullanılmış ürün de-montaj ile modüllerine ayrıldıktan sonra kritik modüller kontrol edilir ve gerekiyorsa değiştirilir. Uygun modüller yenilenmiş ürüne monte edilir. Bazen ürün yenileme sürecinde eski modüller, teknik olarak daha iyi olan modüller ve parçalarla değiştirilerek, ürün geliştirilmesi (upgrade) gerçekleştirilir. Askeri ve ticari uçaklar, yenileştirme sürecinden geçen ürünlere örnek olarak gösterilebilir. Ürün yenileştirme, ürünün kalitesini artırır ve ürünün ömrünü uzatır.

1.2.10.1.3. Yeniden üretim

Yeniden üretimin amacı, kullanılmış ürünü yeni ürüne uygulanan kalite standartlarına uygun hale getirmektir. Kullanılmış ürün tamamıyla de-monte edilir, tüm modüller ve parçalar kontrolden geçirilir. Aşınmış, eskimiş veya teknolojik olarak modası geçmiş parça ve modüller yenisi ile değiştirilir. Tamir edilebilir parça ve modüller onarılır ve testlerden geçirilir. Uygun parçalar, alt montajlar ve modüller monte edilir. Yeniden üretim esnasında da üründe geliştirme sağlanabilir.

1.2.10.1.4. Ürün yamyamlaştırma

Yukarıda bahsedilen üç tip geri alım opsiyonunda kullanılmış ürünün büyük bir kısmı yeniden kullanılmaktadır. Yamyamlaştırmada ise ürünün sadece ufak bir kısmı yeniden kullanılır. Amaç, kullanılmış ürün veya bileşenden, kullanılabilir sınırlı bir dizi parçanın geri alınmasıdır. Bu parçalar başka ürün veya bileşenlerin tamir, yenilenme veya yeniden üretimde yeniden kullanılır.

1.2.10.1.5. Geri dönüşüm

Yukarıda bahsedilen ürün geri alım opsiyonlarında amaç, kullanılmış ürünlerin ve bileşenlerin fonksiyonlarının ve özelliklerinin mümkün olduğunca korunmasıdır. Geri dönüşümde ise, ürün ve bileşenlerin özellik ve fonksiyonları kaybolur. Geri dönüşümün amacı, kullanılmış ürün ve bileşenlerin materyallerinin yeniden kullanılabilmesidir. Geri dönüşüm çok sayıda kullanılmış ürüne uygulanmaktadır. Örneğin ABD, İngiltere, Almanya gibi birçok ülkede ıskartaya çıkmış araba ağırlığının %75'ini oluşturan neredeyse tüm metal parçaları, geri dönüşüme tabi tutulmaktadır.

1.2.10.2. Tersine Lojistik İçin Yönetimsel Uygulamalar

Ürün geri alımı için sistem oluşturmuş firmaların, sistemin başarılı olabilmesi için ortak önerileri aşağıda sıralanmıştır (Thierry ve Diğ., 131-133: 1995):

- Doğru ve gerekli bilgiye ulaşmada genellikle zorluklarla karşılaşmaktadır, ancak firmalar, tedarikçileri, tamir merkezleri ve atık yönetimi uygulayan birimleri ile işbirliği sağlayarak gerekli bilgileri edinilebilir. Gerekli temel bilgiler, ürün karakteristikleri, kullanılmış ürün tedariki, yeniden işlenmiş olan ürüne talep, talep ve tedarik eşleştirilmesine ilişkin bilgilerdir. Bu bilgilerin elde edilmesi için çoğunlukla yeni bir bilişim sisteminin oluşturulması gerekebilmektedir.

- Farklı ürün geri kazanım fonksiyonları bulunmaktadır. Opsiyon seçimi; sürecin teknik olarak yapılabilirliğine, uygun kullanılmış ürüne ulaşılabilirliğe, yeniden işlenmiş olan ürüne olan talebe, yasalara ve firmanın ulaşabileceği know-how'a bağlı olacaktır.

- Pro-aktif firmalar operasyonlar için yeniden kullanım hedefleri koyarak bunu gerçekleştirmeye çalışırlar. Örneğin BMW, plastiklerinin %80'ini yeniden kullanmayı hedeflemiştir. Ölçülebilir amaçlar koyma, etkin bir sistem uygulamak için gereklidir.

- Birçok durumda ürünün, geri kazanım süreçleri için yeniden tasarlanması gerekebilir. De-montaj için tasarım, geri dönüşüm için tasarım, yeniden üretim için tasarım gibi yaklaşımlar, materyal ve bileşenlerin standardizasyonu, materyal ve bileşenlerin kodlanması, içeriğin geri dönüşümünün sağlanması, modüler tasarım, dayanıklı ve yeniden kullanılabilir materyallerin seçilmesi gibi prensipler uygulanabilir.

- Ürün geri kazanım süreçleri, üretici ve zincirdeki diğer organizasyonların işbirliğini gerektirir. Tamir merkezleri, yeniden işleme birimleri, atık yönetimi uygulayan birimler ile koordinasyon sağlanmalı, tedarikçilerle yakın ilişkide olunmalıdır.

- Geri dönüşüm süreçlerinde aynı pazardaki firmalar arasında işbirliği yapılabilir.

- Geri dönüşüm araştırmaları üzerine ortak projeler gerçekleştirilebilir.

Firmaların ürün geri kazanım süreçlerini var olan sistemlerine başarıyla uygulayabilmeleri, aşağıdakileri gerçekleştirmelerine bağlıdır (Thierry ve Diğ., 131-133: 1995):

- Doğru bilginin edinilmesi,
- Ürün ve süreçleri, eğer gerekiyorsa, yeniden tasarlama,
- Diğer firmalarla işbirliği,
- Kullanılmış ürün tedarikini doğru bir şekilde tahmin ve kontrol edebilme,
- Yeniden işlenmiş ürünlere talep yaratabilme,
- Yeniden işlenmiş ürünlerin yeni ürün kadar iyi olduğunu kanıtlayabilme.

Müşterilerin internet üzerinden sipariş etmiş oldukları ancak almamaya karar verdikleri ürünler ile kusurlu ve tamir edilmesi gereken ürünlerin ve yaşam

döngüsünün sonuna gelmiş ürünlerin de monte edilmesi ile yeniden üretilmiş veya geri dönüştürülmüş ürünlerin oluşturduğu tedarik zinciri dönüş akımlarıdır. Yeni ürünlerin satılabilir olması için tekrar kontrol edilmesi gerekir. Bu iade akışları alıcı tarafından yönetilmektedir. İade akışlarında birçok belirsizlik vardır. Çevresel iyileştirmeler arzusuyla başlatılan, mevzuat tarafından zorlanarak ürünleri, bileşenler ve malzemeleri yeniden kullanılmaktadır. Bu durum maliyet tasarruflarına yol açabilir, ama aynı zamanda şirketin “yeşil görüntüsü” nedeniyle bir rekabet avantajı teşkil edebilir. Dönüş akımları dolayısıyla lojistik giderek daha önemli hale gelmektedir (Klose ve Diğ., 2002: 7).

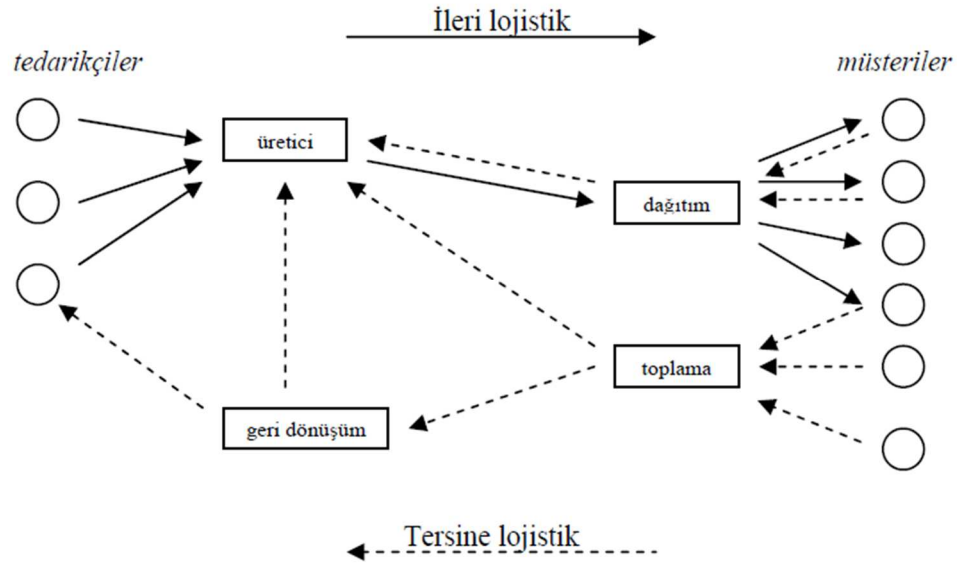
1.2.10.3. Tersine Lojistik ile İleri Lojistiğin Karşılaştırılması

İleri ve tersine lojistikte konularda, iki dağıtımın bütünleştirilip bütünleştirilmemesi hakkındadır. Unutulmaması gereken, iki dağıtımın bazı farklılıklar içereceği ve tersine dağıtımın, ileri dağıtımın simetrik bir yansıması olmasının gerekmediğidir. Şekil 1.12’ de her iki dağıtımda olası akışları en basit şekli ile ifade etmektedir. Etkin bir dağıtım ağının oluşturulabilmesi için aşağıda tanımlanan belirli bazı özelliklerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Fleischmann ve Diğ., 1997: 4-5):

Tersine dağıtım kanalında rol alan elemanlar kimlerdir? Elemanlar, ileri lojistikte görev alan bazı üyeler olabileceği gibi, tersine lojistiğe özgü görevleri gerçekleştiren yeni üyeler de olabilirler.

Tersine dağıtım kanalında hangi fonksiyon nerede yerine getirilecektir? Ağ tasarımı aşamasında, olası fonksiyonlar olan ürün testi, ayrıştırma, nakliye ve ürün işleminin nerede yapılacağı belirlenmelidir.

İleri ve tersine dağıtım kanalı arasındaki ilişki nedir? Aynı elemanlar bile kullanılıyor olsa, iki dağıtımda farklı fonksiyonlar gerçekleştirileceğinden bunların entegrasyonunda rotalama düzeyinde karmaşıklıklar olacaktır. Şekil 1.12’de ileri lojistik ile tersine lojistik arasındaki ilişki gösterilmiştir:



Şekil 1.12: İleri ve Tersine Dağıtım

(Fleischmann ve Diğ., 1997: 5)

1.2.11. Lojistik Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar

Lojistik sektöründe karşılaşılan sorunlardan bazıları şunlardır ("Türkiye Lojistik Sektörü.", t.y., para. 7);

- Türkiye’de lojistik sektöründe yaşanan en önemli sorunlardan biri de Avrupa’daki vize sorunları ve geçiş belgelerinin fazla olmasıdır. AB’ne üye ülke olmadığımızdan dolayı Türk vatandaşları ve araçları Avrupa’da serbest dolaşım hakkına sahip değildir. Avrupa’daki ülkelere yola çıkan tır şoförlerinin vize problemleri gündemdedir.

- Lojistik tüm işlemlerde %100 yazılım kullanımı gerektiği halde, ülkemizde önemli operasyonlarda bile bu oran yüzde 50’nin altında.

- Eğitimli personel yetersizliği;

- Demiryolu ağlarının bakımsız ve yetersiz olması nedeniyle demiryolu taşımacılığının gelişmemesi

- Kombine taşımacılıktaki yetersizlikler;

- Depoculukta kullanılan araç ve ekipmanların örneğin transpalet, istif makinaları, platformlar, akülü ve dizel forkliftler, ceraskarlar, vinçler gibi makinaların pahalı olması

- Resmi kuruluşların lojistik sektörüne yeterli desteği vermemesi

1.2.12. Lojistik Sektörünün Güçlü ve Zayıf Yönleri

1.2.12.1. Lojistik Sektörünün Güçlü Yönleri

Lojistik Sektörünün güçlü yönleri şu şekilde maddelendirilebilir (Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclis Sektör Raporu, 2011: 21-23):

- Türkiye ekonomisinin dünyanın 17., AB'nin 5.büyük ekonomisini oluşturması,
- Ekonominin büyüme hızının AB ortalamasının üzerinde olması,
- Ülkemizin 53.000 çekiciden oluşan modern karayolu taşımacılığı araç filosuna sahip olması,
- Avrupa'dan Asya'ya kadar birçok noktaya taşıma imkânı sağlayabilecek acente ve hizmet ağına sahip olması,
- AB'ye uyum gelişmeleri doğrultusunda demiryolu sektörünün, etkin hizmet sunmasını sağlayacak biçimde, yapısal dönüşüm süreci içine girmiş olması, yatırım ve İşletme konularında iyileştirmelerin başlatmış olması,
- Avrupa-Asya ve Avrupa-Ortadoğu eksenlerinde, iyileştirilme ve yeni hatlarla tamamlanmak suretiyle etkin hizmet sunabilecek demiryolu hatlarına sahip olunması,
- Demiryoluna gerekli yatırımların yapılması ile Türkiye'nin bölgesel konumu güçlendirecek bir sektör olması ve ülkemizdeki en önemli yedi liman ile bağlantıya sahip bulunması,
- Demiryolu sektöründe yerli üretim ve sanayinin yaygın olarak kullanılması,
- Uluslararası kuruluşlara üye posta sektörünün, yaklaşık 30 yıllık bir kısa sürede kurduğu alt yapı ile kalifiye İnsan gücüyle ve sağladığı hizmet kalitesi ile dünya ile rekabet edebilecek seviyeye ulaşma yönünde gelişim göstermesi, firmaların ulaştırma noktaları üzerinde konumlanma rahatlıkları,
- Firmaların tedarik zinciri oluşturma kabiliyetlerinin bulunması,
- İşgücüne bağlı maliyetin düşük olması,
- Firmaların lojistik eğitimi almış eleman çalıştırmaları.
- Firmaların kriz yönetiminde ve pazar ekonomisinde deneyim sahibi olması,
- Konteyner gemilerindeki sayı ve tonaj artışı, yaş ortalamasının oldukça genç olması,
- Ro-Ro filosunun yaş itibariyle durumunun yeterli düzeyde olması ve filoya katılan yeni gemilerle güçlenmesi,

- Limanlarımızın bölgesel konumu itibariyle önemi ve transit taşımacılığa uygun olması,
- Uluslararası taşıma koridorları arasında yer alan coğrafi konumumuz nedeniyle talebin büyüklüğü,
- Liman sahaları içinde evvelce kurulmuş olan serbest bölgelerin getirdiği ekonomik avantajların bulunması,
- Deniz emniyetinin sağlanması kapsamında VTS, AIS gibi teknoloji destekli sistemlerin oluşturulmuş olmasıdır.

1.2.12.2. Lojistik Sektörünün Zayıf Yönleri

Zayıf yönleri şu şekilde maddelendirilebilir (Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclis Sektör Raporu, 2011: 21-23);

- Ulaştırma sisteminin bir bütün olarak ele alınmasını, ülke ekonomisinin ve sosyal yaşamın gereksinimlerinin yerinde, zamanında, en ekonomik ve güvenli bir şekilde karşılanabilmesini, taşıma türlerinin birbirlerini tamamlayıcı, dengeli bir yapı içinde gerçekleşmesini sağlayacak ve arazi kullanımı kararlarıyla eşzamanlı ve uyumlu güncel bir Ulusal Ulaştırma Ana Planı ve kentsel ulaştırma planlarının bulunmaması,
- Karayolu Taşıma Kanunu ve buna bağlı olarak yayımlanan mevzuat gereğince yapılması gereken denetlemelerin hayata geçirilememesi ve beklenen sonuçlara yeterince ulaşılamaması,
- Türkiye' nin ikinci en büyük pazarı olan Avrupa Birliği'ne yönelik taşımalarda gümrük (sınır) geçişlerinde uygulanan formalitelerin karmaşık, zaman alıcı ve maliyetli olması,
- GAP bölgesindeki gelişmelere cevap verebilecek demiryolu altyapısının mevcut olmaması,
- Demiryolu sektörünün serbestleşmesi yönünde hazırlanan mevzuat düzenlemelerinin kanunlaştı olamaması ve buna bağlı olarak rekabetçi bir piyasa yapısının oluşturulamamış olması.
- Posta sektöründe serbestleşmeyi ve rekabet ortamında hizmet sunumunu sağlayacak bir yasal düzenlemenin henüz yapılmamış olması,
- Fiyat odaklı rekabetin, kargo-kurye dağıtım sektörü firmalarının olumsuz etkilemesi,

- Bilgi teknolojilerinin kullanımının yetersiz olması,
- Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin kullanımının az olması.
- Firmaların yasal düzenlemelere ilişkin ilgi ve bilgi eksikliği bulunması,
- Kredi temininde güçlük yaşanması,
- Firmaların limanlardaki altyapının iyileştirmesine yönelik yatırım yapmaması,
- Lojistik üs oluşturmak için firmalar arası işbirliği olmaması,
- Lojistik sektörünün geneline yönelik planlama ve politika eksiklerinin bulunması,
- Lojistik sektörde yasal düzenleme ve uygulama eksikliklerinin olması ve bu durumun sektörde haksız rekabet yaratması,
- Sınır geçişlerinde gümrük işlemlerinin uzun süre alması nedeniyle taşımada gecikmelerin yaşanması,
- Taşımacılık modlarının özelde ve ayrıca kombine taşımacılıkta altyapının yetersiz olması,
- Demiryollarında mevcut altyapı, elektrifikasyon ve sinyalizasyon yetersizliğinin bulunması gibi durumlar örnek gösterilebilir.

1.3. Stratejik Lojistik

1.3.1. Stratejinin Genel Tanımı

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağı dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum kavramı, ikincisiyse, eski Yunanlı General Strategos' un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçe' de strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur ("Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.", t.y., para. 5).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar,

pazar ve tüketici karakteristikleri gibi nedenlerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşulların yapılarına uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Dolayısıyla artık örgütlerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde cevap verebilen yöneticilere, yani stratejilere ve stratejistlere ihtiyacı vardır. Bir organizasyonun stratejisi, yönetim tarafından onu başarılı kılmak için belirlenen hareketler ve yaklaşımlar olarak açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle strateji, yönetimin iş için yaptığı oyun planıdır. Yöneticiler, bir organizasyonun işini nasıl yapacağını ve amaçlarına nasıl ulaşabileceğini göstermek için stratejiler belirlerler. İyi stratejiler ve iyi uygulamalar, iyi bir yönetimin en güvenilir göstergeleridir (Akyüz, 2001: 109-110).

İşletmelerde strateji kavramı hayati önem arz etmektedir. Bunun yanında işletmelerin kendilerine ait vizyon ve misyonlarının da bulunması gereklidir. Misyon, işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir. Her işletme yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Misyon, herhangi bir örgütün varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon, işletmenin kendisini tanımlaması ile ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir işletmede, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2000: 188).

Strateji; kaynakların amaçlara tahsisi olarak tanımlanabileceği gibi, amaçlara nasıl ulaşılacağına belirlenmesi olarak da tanımlanabilir. Amaç ise, ulaşılmak istenilen nokta ve yer olarak ifade edilebilir. Bu durumda amaç, strateji, misyon ve vizyon birebir bağlantılı konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir sistematik sıralama yapmak gerekirse vizyon en başta yer alır, onu misyon, amaç ve strateji izler. Vizyon amaçların, misyonların, stratejilerin yönlendirileceği eğilimleri

belirlemek anlamındadır. Ulaşılmak istenilen gelecek, farklılaştırılmış bir gelecek yaratmak, geleceği öngörmekte vizyon kavramı içerisinde yer alır. Misyon "biz neyiz, ne için varız, neyi başarıyoruz, işimiz nedir?" sorularının yanıtları olarak ortaya çıkmaktadır. Amaç ulaşılacak istenilen yer, satış cirosu, maliyet olarak, karlılık, verimlilik düzeyi olarak nereye ulaşmak istediğimize yanıt verir. Amaç daha çok somut konularla ilgilidir. Strateji, amaçlara nasıl ulaşılacağına yanıt verir. Pazar payını %50 arttırmak için verimliliği geliştirmek amaçlarıyla katımlı yönetimi uygulamaya taşımak bir strateji örneğidir. Vizyon ve misyon, strateji ve amaçlara göre daha geneldir. Çünkü vizyon ve misyon ya içerisinde yaşanan eğilimleri yada gelecekteki ulaşılacak, ulaşılması için yapılacak eğilimleri ifade ederken; amaç, vizyon ve misyona bağlı olarak somut tespiti erin yapılmasını gerektirir. Strateji ise, amaçlara nasıl ulaşılacağını göstereceğinden vizyon ve misyona göre daha somut ifadeleri taşımaktadır (Akdemir, 1998: 19).

Pearce'a göre işletmenin misyonu onun var oluş nedeni olarak açıklanmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde başlangıç noktasıdır. Çünkü işletmelerin stratejileri hazırlanırken ve farklı alternatifler arasında seçim yapılırken mevcut misyon stratejilere ışık tutacak, başka bir deyişle stratejilere yol gösterecektir (Ülgen ve Mirze, 2007: 68).

Tümer (1993)'e göre değişimin bugünkü büyüyen yoğunluğunda işletmeler verimliliklerini arttırabilmek için çeşitli yönetim şekillerini ve tekniklerini uygulamak zorundadırlar. Çünkü özellikle son yıllarda teknolojik değişimin hızı, işletmelerin çevrelerine uyum sağlayabilmek, değişikliklerden yararlanabilmek, beklenmedik olaylardan en az etkilenmek, gelişebilmek, sürekli başarılı olmak, günümüzün bu hızlı değişimleri ile başa çıkmak, kısaca yaşayabilmek için geliştirilen yeni yönetim biçimlerine önem vermeleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. İşletmeler değişimle başa çıkabilmek için, değişimi yönetmeyi öğrenmelidirler, çünkü piyasada tutunabilmek için değişimleri gerekmektedir. Bu değişim ile ilgili hedefleri gerçekleştirmede en büyük yükü yönetim taşımaktadır.

Stratejiler işletmelerin hedeflerine varabilmek için üst kademe yöneticileri tarafından belirlenen hareket tarzlarıdır. Böylece stratejiler, stratejik planlamının elemanları olmaktadır. Bu nedenle, planın başarısı, seçilen stratejilerin en doğru

bilgi kaynaklarına dayandırılarak, en uygun zaman belirlenmesi ve tayin edilen süreyi geçirmeden uygulanmasına bağlıdır (Tümer, 1993: 99).

İşletme yöneticilerinin bir diğer en önemli görevlerinden biri, karşılaştıkları bir sorunun işletmenin varmak istediği amaçlara uygun çözümü olarak belirleyecekleri birkaç seçenektan hangisinin uygulanacağını saptamaları, yani karar almalarıdır. Karar, işletme personelinin eldeki verileri kullanarak yaptıkları fikir alışverişleri ve değerlendirmeler sonucunda ulaştıkları çözümdür (Karalar, 2004: 18). Karar verme sürecinde sırasıyla, sorun tanımlanmalı ya da amaç belirlenmeli, sorun ya da amaç incelenmeli, örgüte ait öncelikler, alternatifler, incelenmeli ve değerlendirilmeli, seçim ölçütleri belirlenmeli ve seçim yapılmalıdır (Koçel, 2005: 82).

İşletmeler için bazı kararlar, sonrasında oluşan etkileri uzun yıllar hissedileceği için çok önemlidir. Diğer kararlar ise oluşan etkileri günler ya da saatlerce hissedileceği için daha az önemlidir. Kararları önemlerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz (Oğuzay, 2001: 19).

- Stratejik Kararlar en önemlileridir ve organizasyonun genel hedeflerini belirler, uzun dönemde etkileri hissedilir, birçok kaynağı gerektirir ve en riskli kararlardır. Üst seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Geleceğe yöneliktir ve bu kararların belirsizlik seviyesi oldukça yüksektir. Stratejik karar verme, organizasyonun amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılmasını içerir. Örneğin, yeni üretim tesisi inşa edilmesi, hangi ürünlerin üretileceği ile ilgili kararlar gibi.
- Yönetimsel Kararlar, stratejilerin orta vadede uygulanmaları ile ilgilidir, daha çok detaylara iner, daha az kaynak gerektirir ve bazı riskleri vardır. Orta seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Stratejik seviyede verilen kararların yerine getirilmesine, kaynakların etkin ve verimli olarak elde edilmesi ve kullanılmasına yöneliktir. Organizasyonel amaçları yerine getirmek için kaynakların tahsis edilmesini içerir. Örnek olarak, tesis yerleşimi, bütçe tahsisi ve üretim planlama gibi kararlar verilebilir.
- Eylemsel Kararlar, en detaylılardır ve kısa dönemdeki işlemlerle ilgilidir, az kaynak gerektirir ve riskleri azdır. Alt seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Yönetimsel seviyedeki kararların yürütülmesi için gerekli görevlerin etkin ve

verimli bir şekilde yapılmasını içerir. Örnek olarak işlerin çalışanlara tahsisi, sipariş zamanlarının belirlenmesini verebiliriz.

1.3.1.1. Stratejik Yönetim

Yönetim, uygun bir ortamda, bir kümeye bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek şekilde yönlendirilmesi sürecidir (Ergun, 2004: 483).

Stratejik yönetim ise, bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkin bir yaklaşım sağlamak için bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir (Durna ve Eren, 2002:7). Dinçer'e göre stratejik yönetim; İşletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları yanıtlar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Geleceğe yönelik dış çevre analizinin yapılması, stratejik yönetimin temel ögesidir. Dış çevre analizi yapıldıktan sonra, toplum ya da işletme kendi kaynaklarına ve olanaklarına bakmalı, zayıf ve üstün yönlerini tespit etmelidir. Bu iki analiz yapıldıktan sonra mevcut durum ile istenen durum arasındaki mesafeyi kapatmaya dönük kararların bütününe strateji; bu sürece bağlı olarak yönetim anlayışına da stratejik yönetim adı verilmektedir (Dinçer, 1994: 28).

1.3.1.1.1. Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya sorun çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Sürecin mantıki olarak başlangıcını, amaçların belirlenmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra, bunların uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder (Odabaşı, 2004: 85).

Stratejik yönetim sürecinde yer alan aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Dündar, 1989: 196):

- İşletmenin güçlü ve zayıf yanları ile fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi,
- İşletme kimliğinin belirlenmesi,

- İşletmenin felsefe ve politikalarının belirlenmesi,
- Stratejik amaçların belirlenmesi,
- İşletme stratejilerinin belirlenmesi,
- İşletme stratejilerinin uygulanması,
- İşletme stratejilerinin denetimi.

Bir süreç olarak stratejik yönetim, “İşletmenin uzun dönemde yaşamın devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanmaktadır.

Şekil 1.13’ de stratejik yönetim kısaca belirtilmiştir;



Şekil 1.13: İşletmelerde Stratejik Yönetim

(Ülgen ve Mirze, 2007: 26)

Hatiboğlu ise stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Hatiboğlu, 1986: 45):

- *Çevrenin analizi:* İşletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.
- *Amaçların belirlenmesi:* İşletmelerin işi yapmaya başlamadan Önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu takdirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.
- *Stratejik seçeneklerin analizi:* Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerimi: var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara

ulaşılacak genel yollara, ataçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

- *Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:* Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince. Bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

- *Stratejilerin uygulanması:* Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir, işletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanma sının en Önemli yönüdür.

- *Kontrol ve değerlendirme:* Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama istemleri belirlenecektir.

Ayrıca stratejik yönetim ile ilgili aşağıdaki açıklamalara yer verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2007: 26):

- Stratejik yönetim “uzun dönem” deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşam; devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kâr üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir.
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç” tir.
- Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır”.

1.3.1.1.2. Stratejik Yönetim Süreci Yaklaşımları

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Dinçer, 1998: 42):

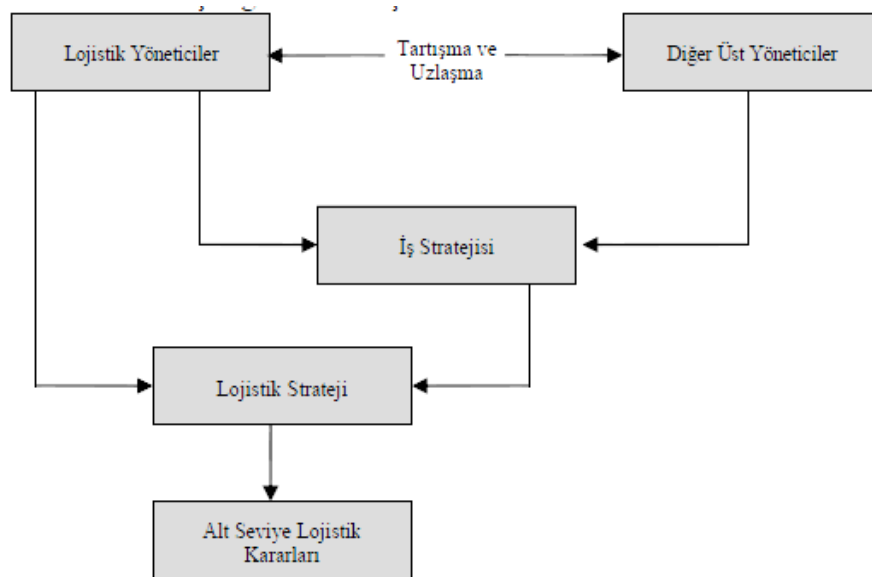
- *Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı:* Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanıl ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında her şeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.
- *Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı:* Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşmaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yem bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.
- *Sezgi Yaklaşımı:* Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamıyla kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler, belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.
- *Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı:* Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarf edilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.
- *Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı:* Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte bu yaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet

üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.

- *Taklit Yaklaşımı:* Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

1.3.2. Lojistik Strateji

Lojistik hakkındaki tüm uzun vadeli kararlar lojistik stratejisini oluşturur. Organizasyonun lojistik stratejisi tedarik hattının yönetilmesi ile ilgili tüm stratejik kararları, direktifleri, plan ve kültürleri içerir. Ortak stratejiler ile iş stratejileri genel hedefleri tanımlarken, lojistik stratejisi bu amaçları desteklemek için gerekli olan malzemelerin gerçek hareketleri ile ilgilenir (Waters, 2003: 62-63). Bir başka ifadeyle iş stratejisi, fonksiyonel stratejilerin gelişiminin tabanını oluşturur. Bir firmanın başarılı bir şekilde rekabet edebilmesi için bu stratejilerin, iş stratejisini desteklemeleri gerekir. Yoğun rekabet ortamı ve teknoloji alanındaki yenilikler, teknolojiyi strateji yönetiminin ayrılmaz bir parçası durumuna getirmiştir. Teknolojinin iş stratejisine dâhil edilmesinin ilk basamağı, teknoloji stratejisinin geliştirilmesidir (Ulusoy ve Diğ., 2000: 20). Şekil 1.14.'te Stratejik kararlarda lojistik yöneticisinin rolü gösterilmektedir;



Şekil 1.14: Stratejik Kararlarda Lojistik Yöneticisinin Rolü

(Donald, 2003: 63)

1.3.2.1. Lojistik Strateji Oluşturma

Bardley'e göre lojistik sürecin yarattığı değerin ve müşteri tatmininin önemini kavrayan şişletmeler, rekabetçi avantajın yalnızca ürünün kendisi ile ilgili uzmanlıktan kaynaklanmadığını, aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolü ile lojistik faaliyetlerin tümünden önemli biçimde etkilendiğini kavrayarak, günümüzde lojistiğe geleneksel rolünün de ötesinde stratejik bir misyon yüklemeye başlamışlardır. Söz konusu lojistik faaliyetleri etkili ve verimli bir biçimde yapmaya karar veren bir şişletmenin önünde üç seçenek olduğu ifade edilebilir (Razzaque ve Sheng, 1998: 89-90);

- Firma içerisinde yine firma tarafından (in-house),
- Bir lojistik hizmet sağlayıcı firmayı satın alarak veya bünyesinde bir lojistik firma kurarak,
- Dış kaynak hizmet sağlayıcıdan satın alma şeklinde gerçekleştirilebileceği (outsourcing) belirtilmiştir.

Lojistik strateji oluşturmada dikkat edilmesi gereken 12 aşamalı birbirini takip eden yollar izlenebilir (Karadoğan, 2012a);

- Genel iş stratejilerinin gözden geçirilmesi,
- Lojistik vizyon, görevler, amaçlar, politikalar ve konseptlerin geliştirilmesi,
- Zayıf potansiyel alanların belirlenmesi ve strateji ihtiyacının ortaya çıkması,
- Stratejik bakış açısının tesisi,
- Strateji karar alanının belirlenmesi,
- Strateji i ve dış analizleri ile sentez ve değerlendirmesi,
- Vizyon, görev, amaç, politika, plan ve hedef uyumunun sağlanması,
- Strateji seçeneklerinin oluşturulması ve stratejik kararın seçimi,
- Stratejiye uygun taktiklerin belirlenmesi,
- Tüm birimler arası iletişim, koordinasyon ve eşgüdümün geliştirilmesi,
- Strateji planlaması, uygulaması ve yönetimi,
- Test, kontrol, değerlendirme ve geri besleme.

1.3.2.1.1. Lojistik Maliyetini Azaltma

Lojistik maliyetler, lojistik faaliyetler nedeniyle ortaya çıkan maliyetlerin tümünü ifade etmek için kullanılan bir kavram olup, işletmelerin lojistik faaliyetler için katlandıkları fedakârlıkların parasal tutarı olarak tanımlanabilir (Tokay ve Diğ., 2011: 228).

Lojistik maliyetler, bir ürünün tedarik edilmesine ilişkin girişimlerde bulunulmasından, müşteriye teslim edildiği ana kadar yapılan tüm faaliyetlere ilişkin maliyetler olup, depolama, ambalajlama, sevkiyata hazırlama, taşıma, montaj ve ilişkili tüm hizmet maliyetleri ile fatura hazırlama, işlemin muhasebeleştirilmesi ve tahsilât maliyetlerinden oluşmaktadır. Bu anlamda lojistik maliyetler, tedarik, üretim, satış ve dağıtımın neden olduğu maliyetler olarak da ifade edilebilir (Gürsoy, 1997: 334-335). Daha geniş bir tanımlama yapacak olursak lojistik maliyetler; malzeme tedarik süreci ile başlayıp satış ve dağıtım ile satış sonrası hizmetlerle devam eden bir süreçte ortaya çıkan taşıma, sigorta, gümrükleme, ara taşıma, depolama, bozulma, hasar, kayıp, geç teslimat, ceza, hata maliyetleri, bilgi sistemi, bilgi iletişim, personel, optimum olmayan sipariş miktar maliyetleri, stok bulundurma ve depolardaki taşıma araçlarındaki atıl kapasite maliyetleri gibi birçok maliyet unsurundan oluşmaktadır (Keskin, 2008: 37).

Aslan ve Karaivazoğlu (2012)'na göre Lojistik alanında yapılan çalışmalar, lojistik faaliyetlerden kaynaklanan maliyetlerin işletmelerin toplam maliyetleri içerisinde oldukça önemli bir pay aldığını göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin lojistik faaliyetlerinin ve dolayısıyla bu faaliyetler sonucu oluşan maliyetlerin incelenmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Temel işlevi işletmenin üretim faaliyeti ile ilgili maliyet bilgilerini üretmek olan maliyet muhasebesi sisteminde;

Birim maliyetlerin belirlenmesi, gider kontrolünün sağlanması, plânlamanın yapılması ve özel amaçlı karlara yardımcı olunması işlevleri yerine getirilmektedir. Maliyet muhasebesi bilgi sistemi ise aşağıdaki üç alt sisteme ayrılır:

- Birim maliyet hesaplama sistemi
- Kayıt sistemi
- Maliyet yönetim sistemi

Maliyet yönetim sistemi maliyet muhasebesi bilgi sisteminin bir alt sistemi olup maliyetlerin plânlanması, uygulanması, gider/maliyet kontrollerinin sağlanması ve sonuçların değerlendirilmesi temel işlevlerini yerine getirir (Aslan ve Karaivaizoğlu, 2012).

Maliyet yönetim sistemi işlevlerini yürütürken; maliyet hesaplama sistemine göre daha geniş bir veri kaynağına ihtiyaç duyar. Sonuçların değerlendirilmesinde bazı finansal tekniklerden yararlanır. Üretilen bilgileri bir bütünlük içerisinde yönetime bir karar destek aracı olarak raporlar (Karakaya, 2007: 568-568).

İşletmeler için karar vermeye yönelik olan ve zamanında elde edilen bilgi son derece önemli taşımaktadır. Günümüzde işletmeler sadece maliyet bilgileri ile ilgilenmekle kalmamakta, bilgi çağında oluşan maliyet sistemlerini de kullanmaktadırlar (Kurşunel ve Diğ, 2007: 3).

1.3.2.1.2. Zaman Faydası Sağlama

İşletmelerle tedarikçileri arasındaki iletişimin hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi, lojistik süreçlerdeki birçok ara aşamanın ortadan kaldırılması eğilimini kuvvetlendirmektedir (Yüksel, 2002: 265). Özellikle enerji sektöründe malların geç sevkiyatından yaşanan üretim kayıpları çok yüksek olduğu için malzemelerin bir an önce şantiyeye getirilip montaja başlanması büyük önem taşımaktadır. Yatırımcı firmayla malın alınması tarihleri, yerine teslim zamanları detaylı konuşulup zaman faktörü öncelikli olarak dikkate alınarak bir ulaştırma planı oluşturulur. Burada uygun geminin zamanında pozisyonlandırılması, limanlarda zaman kaybedilmemesi için ağır parçaların doğrudan araç üzerine alınması, gümrük müşaviriyle yakın ilişkiler ve tam bir takım halinde çalışılması transit süreyi azaltabilecek etkenlerden bazılarıdır (“Eldener ve Tuna”, 2013, para. 9).

Lojistik Hizmet Üreten Firmalar ihtiyaç duydukları rekabet avantajını elde edebilmeleri için, stratejik yönetim anlayışı içerisinde pazara odaklanmalı ve sürdürülebilir bir rekabet gücü elde edebilmeyi hedeflemelidirler. Bu hedef doğrultusunda, firmalar rakiplerine oranla “lojistik hizmetlerde; daha fazla ve daha üstün değer ve yarar sağlama veya yaratma” yolu ile pazarın ve kendi müşterilerinin lojistik ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Diğer bir ifade ile, firma vereceği entegre lojistik hizmetlerle; pazara, işletmelere ve müşterilerine yüksek standartlarda yer ve zaman faydası sağlamalıdır (“Karadoğan”, 2013, para. 6)

1.3.2.1.3. Teknolojik Etkinlik

Lojistik işlemlerde uygulanacak teknolojik strateji, işletmenin takip ettiği rekabetçi stratejilere katkının ve bu katkıyı arttırmanın yollarını belirler (Ulusoy ve Diğ., 2000: 490).

Teknoloji, insanların bir nesneyi veya işi yapmak için geliştirdikleri tekniklerdir. Teknolojiyi; ürün teknolojisi, üretim teknolojisi ve yönetim teknolojisi olmak üzere sınıflandırabiliriz. Ülkemizde teknoloji denilince akla gelen genellikle üretim teknolojisi olmaktadır. Sanayimizin başlangıç ve gelişme dönemlerinde en büyük sorununun ürünün belli spekler dâhilinde üretebiliyor olması, yöneticileri ve teknik adamları üretim teknolojileri üzerine yoğunlaştırmıştır. Ürün tasarımının genellikle firma dışından hazır gelmesi de ürün teknolojilerinin geliştirilmesi gereğini oldukça azaltmıştır. Sanayinin birikimi çoğaldıkça ürün teknolojisi üzerinde giderek daha çok yoğunlaşacağını bekleyebiliriz. Yönetim teknolojisinin de ülkemizde önemli bir rekabet faktörü olarak ancak son yıllarda algılanmaya başlandığını söyleyebiliriz. Japon endüstrisinin 1970'lerde geliştirdikleri tam zamanında üretim, tam zamanında tedarik, toplam kalite yönetimi gibi yönetim teknolojileri 1980'lerin başında önce ABD daha sonra Avrupa'da uygulamaya koyulmuş ve 1980'lerin ikinci yarısında ülkemizde de uygulamaları görülmeye başlanmıştır (Ulusoy ve Diğ., 1999: 3). Teknolojiyi stratejik avantaj olarak kullanmayı başaran şirketlerin devamlı ve tutarlı bir stratejik yönetim sergiledikleri belirlenmiştir.

1.3.3. Lojistik Strateji Seçenekleri

1.3.3.1. Yalınlaşma Stratejisi

Yönetimi zorlaştıran çetrefilliktir. Kim veya neyle ilgili olursa olsun, karmaşıklık arttığı oranda yönetim de zorlaşır. Dolayısıyla yönetim başarısı yalınlaştırma, sadeleştirme, basitleştirme ile sıkı sıkıya bağlıdır. Yalınlaştırma olmaksızın öze inme, özü kavrama çoğu zaman olanaksızdır. Bu nedenle, yalın yönetim anlayışı bütüncül bir yaklaşım sergiler ve tüm yönetim işlevlerinde yalınlaşmayı öngörür. Dolayısıyla yalın yönetim anlayışını benimseyen üretim işletmeleri yalnızca üretimde değil bütüncül bir anlayışla tüm alanlarda yalınlaşma düşüncesi içinde olmalıdırlar. Bu bağlamda yalın üretim felsefesini uygulayan işletmeler, muhasebe sistemlerini de buna uyumlu hale getirmeye gereksinim

duyarlar. Yalın üretim felsefesi, özellikle rekabete dayalı piyasalarda etkili bir yönetim anlayışı olarak kendini kabul ettirmiştir. Bu felsefenin ana amacı değer yaratmayan faaliyetleri (israfları) ortadan kaldırmak, süreçlerde ve/veya işlemlerde sürekli iyileştirmeler yaparak tüm üretim döngüsünü değer eksenli olarak yönetmektir. Üretim işletmelerinde stok miktarlarının azalması, tedarik, üretim ve teslim sürelerinin kısılması, takip ve kontrolün kolaylaşması, maliyetlerin hızla düşmesi yalın uygulamaların en önemli etkilenen arasında sayılabilir (Can ve Güneşlik, 2013: 2).

Bir diğer tanımda ise yalın olmak; “gerçekten gereksinim duyulmayan her şeyden arındırılmış olmak” demektir. Bu bakımdan yalın üretim, yalın organizasyon ya da yalın yönetim gibi benzer kavramların temelinde; “bu gereksiz işleri yapan gereksinim fazlası elemanlardan kurtulmak” düşüncesi yatmaktadır. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanımının ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır (Ertürk, 2000: 243). İşte bu bağlamda işletmeler kendi öz kaynaklarıyla daha düşük maliyetlerde lojistik işlemleri yerine getirmeleri daha büyük önem taşımaktadır.

1.3.3.2. Çeviklik Stratejisi

Günümüzde artan rekabet şartları işletmeleri zor durumda bırakmakta, onları çeşitli yöntemlere yönlendirmektedir. Ayakta kalabilmek için hızlı, düşük maliyetli ve değişen şartlara uyum öncelik arz etmeye başlamıştır. Bu durum sadece işletmeler için değil hemen hemen tüm kurumlar ve hatta ülkeler için geçerlidir. Artık büyük balık küçük balığı yutmamakta hızlı balık yavaş balığı yutmaktadır. Dünya ekonomisinin üçte birini tek başına temsil eden ABD 1980’lerde ciddi bir ekonomik dar boğaza girmiş ve bunu aşmak için çeşitli yöntemler geliştirmek için kongre dahil tüm kurumlar harekete geçmiştir. O günlerde kurumların çok hantal hale geldiği ve artık hareket edemez durumda oldukları tespit edilen hususların başındaydı. ABD ekonomisi kurmayları ve akademik kuruluşları ülkeyi bu hantal yapıdan kurtararak üretken hale gelebilmesi için bir dizi program üzerine çalışmışlardır. Bunların başında “Business Agility” yani kurumsal çeviklik gelmektedir (“Kurumsal Çeviklik.”, t.y., para. 1).

Ortaklık kurma stratejisinin yaygın sebebi daha iyi müşteri hizmetleri, artan esneklik, düşük maliyetler, kolaylıklara yapılan yatırımlardan kaçınma ve

organizasyondaki uzmanlık eksikliğidir. Avrupa'da lojistik harcamaların %25'i anlaşmalı tedarikçilere yapılmaktadır ve genellikle bu uzun vadeli ortaklık şeklinde olmaktadır. Ortaklık için yaygın bir alan ulaştırmadır ki bu alanda firmaların yaklaşık %75'i anlaşmalı firmalarla çalışmaktadır. Diğer ortak çalışma alanları ise depolama, ithalat ihracat servisleri, malzeme depolama ve bilgi süreçleridir (Waters, 2003: 69).

Belirsizliklerle dolu piyasalar, fırsat ve tehditlerin sürekli akış halinde olduğu bir yapı arz eder. Bu ortamlarda şirketler, yöneticilerinin ve organizasyon yapılarının bu değişen koşullara verdiği yanıtlar ölçüsünde başarılı olurlar. Google, Dell, Mittal Steel, Cisco, Cemex ve InBev gibi şirketler, sektörlerindeki liderliği, üstün piyasa koşulları ve kaynaklarıyla değil, stratejik çeviklik ve uyanıklıklarıyla elde etmişlerdir. Yine bu özellikleri sayesinde, rakiplerinin yönelmekte geç kaldığı fırsatları uygun biçimde kavrayabilmişler, daha küçükleri yok eden krizlerde hayatta kalabilmişlerdir (“Stratejik Çeviklik.”, t.y., para. 6).

Tatmin olmuş müşterileri olan bir organizasyon onlarla tekrar iş yapmaya avantajına sahiptir. Yeni bir müşteriyi çekmek eskisini tutmaktan tahmini olarak beş kat daha pahalıdır. Memnun müşteri yeni müşterileri de çeker, iyi hizmet eğer 4-5 kişiye tavsiye edilirse kötü tecrübe birçok düzine potansiyel müşteriyi kaybettirebilir (Waters, 2003: 68). Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere lojistik şirketleri müşteri memnuniyetini elde edebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla gönderileri mümkün olduğu kadar hızlı ve güvenli ulaştırmalıdır. Piyasadaki rakiplerinin göremediği fırsatları görebilmeleri ve ona göre hızlı ve çevik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir.

1.3.3.3. Çevreyi Koruma Stratejisi

Dünyamızın oluşumu ve bugünkü haline dönüşümünde, temel maddeler diye tanımladığımız elementler ve türlü kimyasal bileşikler, belirli bir olasılıkla belirli yörelerde toplanmış jeolojik değişimlere de bağlı olarak birikimleri veya dağılımları ortaya çıkmıştır. Bu şekilde insan ölçüsü ve zaman idraki sınırları içinde milyonlarca yıllık oluşum süreci sonunda “doğal denge” adı verilen bir denge oluşmuştur. İnsanoğlu, dünyada 1,5 milyon yıl önce yaşamaya başlamıştır. Oysa yerküre 5,5 milyar yaşındadır. Son 150 yıl içinde insanoğlu, doğayı büyük ölçüde zorlamış, doğal varlıkları aşırı ölçüde değiştirmiş, kaynakları büyük boyutlarda sömürmüş, tüketmiş ve günümüzün en önemli sorunu olan çevre (ortam) kirlenmesine giden

yolu açmıştır. Özellikle 18. yüzyılda, başlayan “Endüstri Devrimi” sürecinin hızla tüm dünyaya yayılması ile birlikte daha fazla üretim için endüstrinin doğal aracı durumundaki hammadde tüketimi de hızla artmıştır. Doğal kaynaklar hiç bitmeyecekmişçesine büyük bir savurganlıkla harcanmıştır. Bunun yanında fabrikalardan üretim amacıyla kullanılan son derece zararlı atıklar da çevreye atılıyordu. Geç de olsa çevre tahribatının tüm canlılar üzerindeki olumsuz etkilerini fark eden endüstrileşmiş ülkeler de 1950 ile 1960 yılları arasında çevre koruma bilinci ortaya çıkmaya başladı. Çeşitli ülkelerde oluşan baskı grupları ve basın, çevre sorunlarını gündeme getirerek kamuoyunun dikkatini ekoloji ve çevre kavramlarına çekmeyi başarmıştır (Megep, 2006: 3-4).

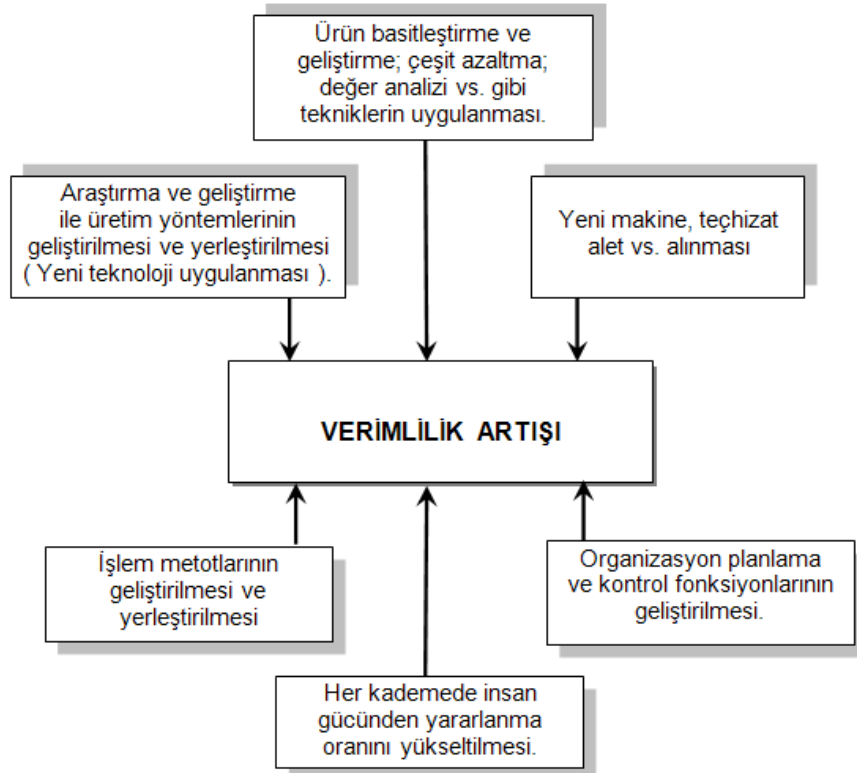
Günümüzde firmalar faaliyetlerini icra ederlerken yaptıkları işlemler sırasında çevrenin korunmasına özen göstermezler veya çok azı bunu önemser. Bu durumdaki işletmeler özellikle ülkemizde çok daha fazla miktardadır. Birçok firma çevre korumasını önemsememekle kalmayıp, büyük bir kısmı çevreyi önemsemenin maliyetleri arttıracığından endişelenmektedir. Bu durumun aksine geri dönüşümle firmalar daha çok geri dönüşüm sağlayacaklardır. Özellikle lojistik firmaları açısından ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılmasında düzgün depolanma ile ürün bozulmasının önüne geçilecek, ürünlerin kayıpları azalacak ve daha çok müşteri memnuniyeti sağlanmış olacaktır. Bu sayede çevreyi kirletmemiş veya daha az atıkla çevre daha az kirletilmiş olacaktır.

1.3.3.4. Üretkenliği Arttırma Stratejisi

Üretkenlik (productivity) etkenlik ile etkililik arasındaki oranı ifade eder. Üretkenlik, üretilen çıktı miktarının ya da ortaya çıkan hizmetin kullanılan kaynak miktarına kıyaslanmasıyla elde edilir. Üretkenlik artışı çıktı miktarının girdi miktarına göre göreceli olarak artışı ile gerçekleşir. Genel olarak üretkenliği arttırmak değişik yöntemlerle ve yollarla olabilir. Örneğin; yeni ve modern teknolojik yatırımlarla birim zaman içindeki üretim miktarı arttırılabilir. Diğer taraftan yeni bir yatırıma gitmeden mevcut kaynakları daha etken (etkin) kullanmanın yollarını aramak, örneğin insan gücü etkinliğini yükseltmek, planlama ve kontrol fonksiyonlarını geliştirmek, yeni çalışma metotları uygulamak gibi yöntemlerle işin daha kolay ve çabuk yapılmasını sağlayarak verimlilik arttırılabilir. Verimlilik artışı, artan etkililik ve var olan kaynakların daha iyi kullanımının (etkin)

bir bileşimdir. Ancak bu tür çalışmalara başlamadan önce bir fayda-maliyet analizi yapmak ve uzun dönemdeki muhtemel etkileri de göz önün alarak karlı olanı uygulamak gerekir. Verimliliği arttırmak için uygulanabilecek yöntemler altı grupta toplanabilir (“Verimliliği artırma teknikleri.”, t.y., para. 2).

Şekil 1.15.’te Bir süreç yapısında Etkinlik-Etkililik-Verimlilik ilişkisi gösterilmiştir;



Şekil 1.15: Bir süreç yapısında Etkinlik-Etkililik-Verimlilik ilişkisi

(Verimliliği artırma teknikleri, t.y.)

Kapasitenin etkin kullanımı yalın stratejiye benzemekle birlikte önemli farklılıkları vardır. Örneğin %60 kapasite ile çalışan bir firma düşünelim. Açıkça birim maliyetleri arttıran boş bir kapasite vardır. Yalınlık yaklaşımı bu boş %40’lık kapasiteden kurtulmanın yollarını ararken üretkenliği artırma stratejisi ise bu %60’lık kapasiteyi farklı şekillerde kullanarak üretkenliği arttırmaya çalışır (Waters, 2003: 71).

1.3.3.5. Çeşitlendirme veya Uzmanlaştırma Stratejileri

Uzmanlaşma stratejisi sınırlanmış belirli bir pazar üzerinde, ancak bir ürün çeşidiyle faaliyetleri planlama ve geliştirme esasına dayanır ve faaliyetlerde kesinlik ve açıklık kazandırma amacını güder. İşletmede gerekli araçların (işgücü, makineler ve sermaye) bulunamaması, işletmenin yeni işlere, pazarlara ve antlaşmalara girme olanaklarını sınırlar, böylece yetenekli olduğu faaliyet kolunda kalma zorunluluğu doğar. O halde, bu karar, işletmenin iç araç ve olanakların değerlendirilmesi sonucu alınmış olur. Yöneticinin riskten (tehlikeden) kaçma duygusu sağlam, yeterli ve doğruluğundan emin olduğu alan üzerinde faaliyetlerini derinleştirmesine olanak hazırlar. Bazı hallerde faaliyet kolu ileride işletme için yeni gelişme olanakları sağlayacaktır. Böyle olunca, belirli bir konuda uzmanlaşmak, işletmeye şimdiki boyutlarının ötesinde rakiplerine oranla üstün bir güç sağlayacaktır. O halde, işletme bütün kaynaklarını güç kazanacağı tek faaliyet kolu üzerinde yoğunlaşır. Uzmanlaşma stratejisi, küçük işletmeler büyük ve orta boyuttaki işletmeler karşısında özellikli mal üreterek rekabet güçlerini artırma olanakları sağlar (“Büyüme stratejileri.”, t.y., para.2).

Çeşitlendirme stratejisinde amaç işletmenin getiri sağlayabileceği yeni iş alanları ya da yeni işler üzerine odaklanmaktır. İşletmenin var olan işlerine ilave olarak, işletmenin bulunduğu alanda ya da farklı alanlarda benzer ya da farklı yeni işler ile ilgilenmesi, çeşitlendirme stratejisinin uyguladığını gösterir. Çeşitlendirme stratejisi bir büyüme stratejisidir. Çünkü çeşitlendirme, işletmenin unsurlarında sayısal olarak bir artışa neden olan stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2007: 224).

Çeşitlendirme ve uzmanlaşma stratejileri, lojistik işlemler tarafından sağlanan hizmet dizileri ile ilgilenir. Bazı organizasyonlar çeşitlendirme stratejisi ile çok geniş bir ürün ya da hizmet dizisi ile mümkün olabildiğince fazla müşteri memnuniyeti yaratmaya çalışır. Bu hayal edilebilecek hemen hemen her ürünü müşterilerine sunan bir perakendecinin yaklaşımıdır. Diğer yaklaşım ise çok daha dar bir ürün grubundadır fakat o ürün grubu için çok daha detaylı bir sağlayıcı olma stratejisidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler başka hiç bir yerde bulunamayan ürün ya da hizmeti daha az bir müşteri grubuna sunmayı hedefler. Bu strateji de uzmanlaşma stratejisidir (Waters, 2003: 71).

1.3.3.6. Büyüme Stratejisi

Büyük eylemler hem daha düşük maliyetleri hem de iyi servisi mümkün kılar. Bundan dolayı bir diğer strateji de büyüme stratejisidir. Büyümeye ulaşmanın bir kaç değişik yolu vardır: rakiplerin üzerine çıkmak, işlem gösterilen coğrafi alanı genişletmek, birçok lojistik aktivitede bulunmak, değişik tipte malzemeleri taşımak ya da basitçe pazar payını artırmak bunlardan bir kaçıdır (Waters, 2003: 72).

İşletmeler sektörlerinde durumlarını geliştirebilmek ve daha fazla getiri elde edebilmek amacıyla mevcut varlık ve yeteneklerine de güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek arzusuna sahip olabilirler. Büyüme, topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleşmesine yardım edebilecek, refahı arttırabilecek bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve mal/hizmetlerin piyasa koşullarına bağlı olarak işletmenin kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir. İşletme literatüründe büyüme iki şekilde ifade edilir (Ülgen ve Mirza, 2007: 200-201):

- *Sayısal büyüme ve gelişme*: İşletmenin özelliklerine göre, satış getirilerinde, ürün çeşitliliğinde, kaynak büyüklüğünde (çalışanların sayısı, sermaye büyüklüğü), varlık büyüklüğünde ve kapasite kullanımı gibi unsurlarda niceliksel artış,
- *Nitelik olarak büyüme*: İşletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmelerde fark edilebilir ama sayısal olarak ifade edilmesi oldukça güçtür.

Lojistik yönetiminde işletmeler varlıklarını ve yeteneklerini daha da büyüme stratejisi yoluyla geliştirerek müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama yoluyla daha geniş sahalarda ulaşarak rakiplerine göre bir adım öne geçmiş olacaklardır.

1.3.4. Küresel Rekabet Stratejileri

Ülkelerarası mal, sermaye ve işgücü hareketlerinin giderek serbestleşmesi süreci biçiminde gerçekleşen küreselleşme sonucu dünyanın giderek küçüldüğü herkesçe kabul edilen ortak bir görüştür. Avrupa, ABD ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerin ekonomileri, 1960'lardan bu yana ticaret ve sermaye akışları nedeniyle önemli ölçüde birbirine bağlanmıştır. Küreselleşme olarak tanımlanan bugünkü dönemin en önemli yeniliği dünyanın daha fakir bölgelerinin küresel ticaret, finans ve üretim sistemlerine, sömürge bağımlılığından çok birer ortak ve taraf olarak yer almalarını sağlamasıdır. Dünya ekonomisi için bir yenilik olarak tanımlanabilecek

küresel rekabet koşullarının tüm ulusal ekonomileri etkilemesini, ülkeler arasında iletişimin ve ulaştırmanın hızlı ve ucuz hale gelmesi arttırmıştır. Günümüz teknolojik gelişmelerinin bir sonucu olarak ifade edilebilecek bu durumun etkilerini gelecekte de sürdüreceği tahmin edilmektedir (Çelik, 1999: 25).

Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsü küreselleşmeyi “malların, hizmetlerin, paranın, teknolojinin, fikirlerin, enformasyonun, kültürün ve halkların hızlı ve sürekli bir biçimde sınır ötesine akışı” biçiminde tanımlamaktadır. Bu enstitünün yaptığı bir çalışmaya göre küreselleşme sayesinde ülkelerin ekonomileri arasında daha önce örneği görülmemiş bir bütünleşme sağlanmakta, bir enformasyon devrimi yaşanmakta ve pazarlar, şirketler, örgütler ve yönetim uluslararası hale gelmektedir (Öymen, 2000: 26). Artan küreselleşme beraberinde artan rekabeti de getirmektedir. Artan rekabetle birlikte işletmeler, hızlı sermaye hareketleri, ticari düzenlemelerdeki hızlı değişimler ve ürün hayat eğrilerinde meydana gelen kısaltmalarla başa çıkmak zorunda kalmaktadırlar. Sayılan durumlar işletmelerin yüz yüze kaldıkları rekabet yapısını zorlaştırırken aynı zamanda hayatta kalmalarını da zorlaştırmaktadır (Cottrill, 1998: 39).

Rekabet avantajının üründe olduğu kadar teslimat sürecinde de yaşanması nedeniyle, lojistik geleneksel halden çıkıp stratejik bir araç haline gelmiştir. Bu eğilim aşağıdaki olaylarla açıklanabilir (Baki, 2004: 83):

- Müşteri ihtiyaçlarına ve pazar talebine daha hızlı tepki verme ihtiyacı artmıştır. Lojistik; geleneksel işletme fonksiyonlarını bütünleştiren bir kavram olduğundan, daha iyi müşteri hizmeti sağlar.
- Lojistik faaliyetleri büyük sermaye sorumlulukları gerektirir.
- Lojistik fonksiyonu, tedarik zinciri boyunca fonksiyonlar arasındaki bütünleştirme çabalarında temel bir kolaylaştırıcı etken olabilir.
- Endüstri ve ticaret küreselleşmiştir.

Küresel ağlar içinde daha büyük coğrafi mesafeler ve zaman farkları oluşacaktır. Firmalar büyük stoklar tutarak bu sorunla başa çıkmaya çalışmaktadır. Teslim zamanı daha büyük olacaktır. Teslimat sürelerinde büyük değişim de gümrük düzenlemeleri gibi beklenmedik gecikmeler nedeniyle meydana gelecektir. Firmalar tedarikçiler için mesafe az ise zamanında üretim uygulanmasında büyük bir mücadeleyle karşı karşıya kalabilecektir (Klose ve Diğ., 2002: 8).

1.3.5. Bilişim Teknolojileri ve Küresel Rekabete Etkileri

Diğer sektörlerde olduğu gibi, lojistik ve taşımacılık sektöründe de bilişim sistemleri, operasyonların genel başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Teknoloji ve iş modelleri hızla değişmekte, fakat bilgi yönetiminin görünümü (açıları) değişmemektedir. Uğraşılması gereken nokta, aldatıcı görüntülerden kurtulurken bilgi sistemlerinin getirdiği faydalara güvenmek için, nelerin değişip nelerin sabit kaldığını belirlemektir. Bilgi modern iş dünyasının tartışmasız en önemli faktörüdür. Yönetim kabiliyeti ya da iyi bir coğrafî konum gibi başarıyı belirleyen geleneksel faktörler, artık eskiden oldukları kadar önemli değildirlir. Bu bilişim sistemlerine aşağıdaki öğeler örnek olabilir (Tanyaş ve Düzgün, 2012: 343-348);

1.3.5.1. E-Lojistik

Basitçe lojistik yönetiminde, elektronik bilişim sistemlerinin kullanılmasını kapsamaktadır. Hemen hemen herkes, bilgisayar ve de telekomünikasyonu bir şekilde kullandığı için e-lojistik yönetiminin özel bir şey sunduğunu belirtmek pek anlamlı olmayacaktır. Burada terimin ima ettiği, bu firmaların bilişim sistemlerinin diğerlerinden daha gelişmiş ve karmaşık olduğudur.

E-lojistik adından da anlaşılacağı gibi elektronik tabanlı lojistikdir. Bir başka ifadeyle; lojistik süreçlerin gerçekleştirilmesinde internet teknolojilerinin temel alındığı sistemlerin kullanılmasıdır. E-lojistikte faaliyetler bilişim teknolojileri ile desteklenmektedir. Bu nedenle; e-lojistik bünyesinde, geleneksel lojistiğe kıyasla daha fazla bilgi ve hizmet barındırmaktadır. Lojistik, ürün ve hizmetlerin başlangıç noktasından tüketildiği noktaya kadar olan hareketinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir. Bu tanıma ek olarak bilgi de iş sürecinin içinde yer almaktadır. Müşterilerin beklentileri, lojistik işletmelerinin kendilerine ürünü ya da hizmeti ulaştırırken onunla ilgili bilgiyi de ulaştırmasıdır. Günümüzde bilgi anlamında internet, gerek bireylere gerekse kurumlara dünyanın dört bir yanına sınırsız erişim olanağı sunmaktadır. Bu gelişmeye paralel olarak e-ticaret başta özel sektörde olmak üzere hızla büyümektedir. Lojistik firmaları e-ticaret faaliyetlerinde önemli bir noktada bulunuyor. Öyle ki lojistik işletmeleri, e-ticaret uygulamalarında müşterilerin yüz yüze tanıştığı tek unsurdur. Bunun yanında e-ticaret yapan işletmelerin temsil görevini yine lojistik firmaları taşımaktadır. Yani lojistik olmazsa e-ticaret kendini gerçekleştiremez diyebiliriz. Diğer taraftan lojistik firmaları da bu

yeni trendde ayak uydurmak zorundadır. Çünkü teknolojik gelişmeleri takip ederek ve işletme faaliyetlerinde teknolojik uygulamalara yer vererek rakiplerinden bir adım önde olabilirler. Bu noktada lojistik firmaları için e-lojistik gündeme gelmektedir. Hızlı büyüyen bu sektörde lojistik firmaları doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru miktarda bulunmasını e-lojistik ile sağlayabilir. Önümüzdeki yıllarda e-lojistik konusunda yatırım yapan lojistik firmaları tercih edilir durumda olacak ve firmaların araç yerine teknolojik yatırımlara odaklanması beklenecektir (“Tüm yönleriyle e-lojistik.”, t.y., para. 3).

1.3.5.2. E-Ticaret

Net’ in bir pazar yeri olarak kullanılmasını içermektedir. Diğer bir deyişle, net başka bir dağıtım kanalıdır. Lojistik bakış açısından, siparişin net üzerinden ya da geleneksel yollardan alınması, göreceli olarak çok ufak bir fark yaratacaktır. B2B şeklindeki satın alma, pek çok yıldır elektronik veri değişimi (EDI) metodunu kullanmaktadır. EDI Teknolojisiyle, net teknolojisinden farklı olmasına rağmen temel anlamda aynıdırlar.

Mal ve hizmetin alınıp satılması olarak kavramlaştırılan faaliyete ticaret adı verilmektedir. Bu faaliyetin elektronik ortamda yürütülmesine ise E-Ticaret adı verilmektedir. Bir başka deyişle E-Ticaret ürünlerin üretilmesi, tanıtımının, satışının, ödemesinin ve dağıtımının elektronik ortamda yapılmasıdır. İnternetin hızla yaygınlaşması, bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve pazardaki rekabetin kontrol edilemez şekilde artması E-Ticareti yeni, güçlü ve etkin bir araç haline getirmiştir. Küreselleşmenin ve bilişim teknolojilerindeki büyük gelişmenin bir ürünü olan E-Ticaret dünya da yaygın kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Küresel ölçekte müşteri beklentilerinin artması, zaman ve mekân sınırlarının ortadan kalkması ve her geçen gün artan ürün çeşitliliği işletmeleri rekabetçi pazarlarda zor dununa sokmaktadır. İşletmeler bu sonullar ile baş edebilmek adına E-Ticarete geçiş yapmakta ve tedarikçi, işletme, müşteri bağlanımda artı maliyet yaratan, bilgi akışına engel olan tüm bariyerleri ortadan kaldırmaktadır (Demir ve Diğ., 2013: 129-130).

1.3.5.3. Model

Sistemin yapısı olarak düşünülebilir. Bir şirketin merkezini ve şubelerini düşünün. Bilişim Sistemi (BS) merkezden ofislere gidip gelmeli ve merkez bir ağ olarak mı hareket etmeli? Ya da tüm ofisler birbiriyle direkt iletişim içinde bağlı mı

olmalı? Bir örnekte, büyük bir denizcilik şirketinin Kuzey Amerika merkezi, bölgenin ihtiyaçlarına hizmet eden bir merkez bilgisayara (ana bilgisayara) sahipti. Firma sistemi yeniden tasarladı ve Kuzey Amerika yapısını ortadan kaldırıp, Asya'ya yerleştirilen bir bilgisayarı kullanmaya başladı. Bu yöntem, tüm bilgilerin farklı bölgeler için, tutarlı olmasını sağlamayı amaçlamıştı. Bu iki örnek, BS'lerin "model" unsurunun basit örnekleridir.

1.3.5.4. Kontroller

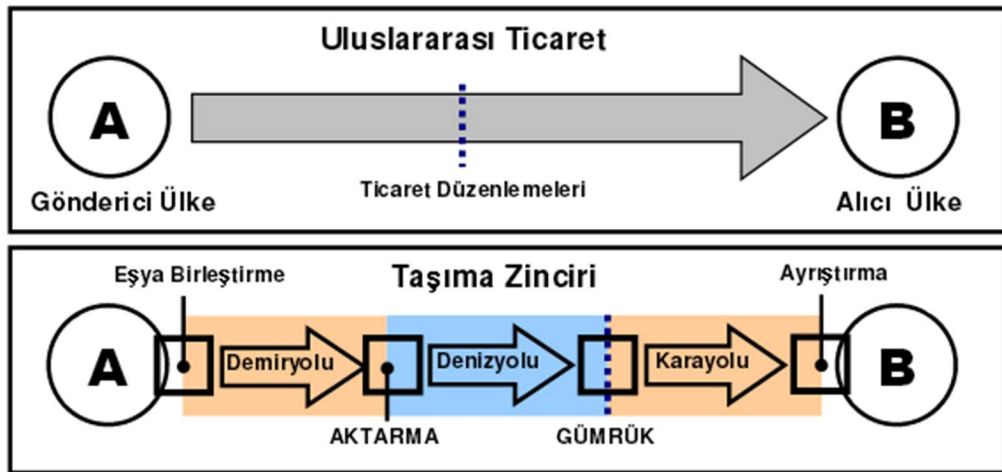
Bilgi sistemlerini yönetmede kullanılan yöntemlerdir. Sistemin çok önemli ve hassas bir bölümü olabilirler, örneğin, "çöp içeri çöp dışarı" diye bir deyim duyduğumuzda, bu, veri girdileri uygun değil ise çıktılarının da uygun olmayacağını göstermektedir. Bir kontrol sistemi girdilerin ve sonuç olarak da, çıktılarının doğruluğunu kontrol etmekte kullanılabilir. Örneğin, envanter hakkında bilgileri bir veri tabanına depolamak isteyen, fakat ürünlerinin sık sık yanlış isimlerle girildiği bir hırdavat şirketini düşünün, 100 tane çekiç aldıkları halde çekiçler testere adı altında sisteme girildiği için, sistem, stokta 100 tane testere olduğunu göstermektedir. Kontrol sistemleri, doğruluğu ölçmek için kullanılmaktadır. Bu durumda kontrol sistemi, çekiçlerin testere olarak girilmesine izin vermeyecek, faturalara veya barkod girişine göre veri tabanını tekrar tekrar kontrol eden bir denetçi olabilecektir. Lojistik firmaları ise bu örnekte olduğu gibi elektronik ortamda faturalarla ve barkodlarla işlem yaptığında müşteri bilgilerini düzenli olarak tutabilmektedirler.

1.3.6. Küresel Lojistik

Uygarlık tarihi boyunca toplumlar, yaşadıkları zaman dilimine göre çok büyük dönüşümlere yol açan ekonomik, sosyal ve politik değişimlerle karşı karşıya kalmışlar ve yaşanan olayları betimleyen kavramları tarih sayfalarına eklemişlerdir. Bu doğrultuda son yılların en popüler ve en etkin kavramı ise küreselleşme kavramı olmuştur. Küreselleşmeyi kaçınılmaz ve somut hale getiren ise onun zaman ve mekân boyutunun ötesine geçerek tüm insanlığı etkileyen bir dönüşüme yol açmasıdır. Dönüşüm olgusunun boyutunu kavrayabilmek ve gücünü ortaya koyabilmek için onun içeriğine bakmak ve onu değişim kavramıyla karşılaştırmak gerekmektedir. Dönüşüm bilinçli bir yapılanma sürecini ifade etmektedir (Altuntuğ, 2007: 8).

Küreselleşme bilgi yoğun teknolojilerin etkisini artırarak zaman ve mekân boyutunu önemsiz hale getirmiştir. Toplumsal dönüşümleri kolaylaştıran bu fenomen giderek Bilgi Toplumu olgusunun ortaya çıkmasına yol açmıştır. Küreselleşmenin etkisi çok boyutludur. Her ne kadar dönüşümler dünyanın her yerinde bir anda oluşmuyorsa da bunun nedeni toplumsal olayların karmaşık bir yapıya sahip olmasıdır. Bu karmaşık yapıyı çözümleyebilmek ve değişimlerin olası sonuçlarını doğru bir şekilde anlayabilmek için olayları sadece ekonomik bir perspektif içerisinde görmekten kaçınmak gereklidir. Bu yanılsılığa düşmemek için ilgi alanı “bütün toplumu oluşturan değişik yapısal öğelerin oluşumunu, işleyişini ya da yaşayışını ve dönüşümünü incelemek” olan ekonomik sosyolojiden yararlanmak isabetli olacaktır (Ergun, 2003: 220).

Küresel lojistik denildiğinde ilk akla gelen, dünya çapında eşya ve bilgi akışı organizasyonunun sağlıklı bir şekilde yapılandırılmasıdır. Küresel lojistik kapsamında; uluslararası kara, hava, deniz ve demiryolu taşıma türlerinin etkin kullanımı, dağıtım, depolama, elleçleme, gümrükleme, uluslararası taşıma belgeleri ve dış ticaret evraklarının düzenlenmesi başı çekmektedir (Erdal, 2009: 5). Şekil 1.16’da bu durum özetlenmiştir



Şekil 1.16: Uluslararası Ticaret ve Taşıma Sistemleri

(Rodrigue ve Diğ., 2006: 149)

Lojistik ve taşımacılık hizmetlerine olan talebin belirlenmesinde ilk adım bir şirkete gidip, neden uluslararası pazarlara yöneldiklerini, neden ve ne kadar ithalat ve ihracat yaptıklarını sormaktır. Her şirketin kendine has nedenleri olmakla beraber,

şirketleri uluslararası piyasaya iten birkaç genel eğilim vardır (Tanyaş ve Düzgün, 21-22):

1.3.6.1. Uluslararası Müşteriler

Eğer bir şirketin müşterileri ulusal pazarların yanı sıra uluslararası pazarlara da yönelmiş ise, bunları yabancı pazarlarda da takip etmek yönünde güçlü bir dürtü oluşur. Müşteriler, tedarikçisinin kendi buldukları her pazarda olmasını isteyecektir. Eğer o müşteri bir pazara giriyor ve kendi tedarikçisi orada bulunmuyorsa bu rakip şirketlere büyük bir avantaj sağlar.

1.3.6.2. Uluslararası Rekabet

Eğer bir şirketin rakipleri uluslararası ise, dışa açılıp onlarla boy ölçüşmek gerekebilir.

Rekabet gücü, ülkelerin ekonomilerini ayakta tutan temel taşlardan birini oluşturmaktadır. Bu yönüyle rekabet gücü, hem ekonomik, hem de politik çevrelerde küreselleşen dünyanın dışında kalmamak, sürekli büyüyen pazarda pazar payını arttırmak veya en azından pazar payını korumaya yönelik fırsat ve avantajlardan yararlanmak için gerekli ve önemli bir araç olarak kabul edilmektedir (Altay ve Gürpınar, 2008: 259).

1.3.6.3. Yasal düzenlemeler

Bir ülkedeki yasalar, bir ürünün o ülkede üretilmesini zorlaştırabilir, böylelikle bu ürünü ithal etme ihtiyacı ortaya çıkar. Çevreyi korumaya yönelik düzenlemeler yaygın bir örnektir. Bir ülkedeki çevre koruma yasaları katı ise, ilgili ürünün hukuksal düzenlemelerin daha gevşek olduğu ülkelere ithal edilmesi yönünde bir eğilim ortaya çıkacaktır.

1.3.6.4. Yeni, Geniş Pazarlar

Şirket, yeni pazarlar arayışında olabilir. Bu, iç pazar doyuma ulaştığında olabilir veya sunulan ürünün söz konusu yurt dışı pazarlardan da pay alabileceği öngörülmüş olabilir. Dış pazarlardan daha düzgün bir nakit akışı sağlanabileceği düşünülerek dış pazarlara yönlenebilir.

1.3.6.5. Ölçek ekonomisi

Bir şirket daha fazla üretim yaparak ve dış pazarlara satış yaparak, böylece daha büyük ölçek ekonomisi yakalayarak birim maliyetlerini düşürebilir.

1.3.6.6. Maliyet avantajı

Yurt dışında üretim ve satış yapmak girdi maliyetlerindeki avantajlar nedeniyle öngörülebilir.

Bir şirket yeni bir pazara girme kararı aldığında, bu pazara nasıl gireceğini belirlemesi gerekir. Yollardan biri sadece doğrudan ihracat yapmaktır. Bu durumda şirketin dış piyasada kayda değer bir yatırımı olmaz, sadece talep geldikçe ihracat yapar. Diğer bir seçenek, dış piyasada sermayesinin tamamına sahip olacağı bir şirket kurmasıdır. Bu iki uç seçenek arasında, alınan sorumluluğun ve riskin derecesine göre birçok seçenek daha vardır. Dış piyasaya nasıl gireceği kararı, lojistiğe olan talep üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. Eğer şirket ihracat yapmayı seçerse, ürünlerin uluslararası boyutta taşınması söz konusudur. Şirketin, söz konusu pazar için yerel üretim yapan bir şirket edinmeyi tercih etmesi durumunda ise taşınacak yük miktarı daha az olur. Lojistik hizmetlere olan talebi sadece giriş stratejisi belirlemez, maliyet ve lojistik hizmetlerin kalitesi de piyasaya giriş kararını etkiler. Eğer taşımacılık pahalı veya istenen kalite standartlarında değilse, o piyasaya doğrudan ihracat yapmak uygun olmayabilir (Tanyaş ve Düzgün, 2012; 21-22).

1.3.6.1. Avrupa Birliğinde Lojistik Eylemler

Avrupa Birliği (AB) (1993 yılından önce Avrupa Ekonomik Topluluğu olarak da bilinir) 6 orijinal üyeleri ile 1957 yılında kuruldu. Bu ülkeler Fransa, Belçika, Hollanda, Lüksemburg, Almanya ve İtalya'dır. Aradan geçen dönemlerde, Birliğe en az 27 daha bireysel üye ülkeleri eklenmiş böylece genişlemiştir. En Büyük genişlemeler 2004 ve 2007 yıllarında gerçekleşti. Büyük ölçüde 1990 'lı yılların başında Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Doğu Avrupa ülkeleri ile Sovyetler Birliği'ndeki eski devletler ile birlikte oluşmuştur. AB gelecekteki üyeliği için Türkiye, Hırvatistan ve Makedonya'nın da dâhil olduğu ülkeler ile Arnavutluk ve Karadağ da göz önünde bulundurmaktadır (Kirkbright, 2009: 395).

Avrupa Komisyonu tarafından 28.3.2011 tarihinde Brüksel'de yayınlanan Beyaz Kitap (White Paper) Avrupa Birliği'nin (AB) taşımacılıkta yeni bir kavşak

noktasında olduğunu göstermektedir. “Tek Avrupa Taşımacılık Alanı için Yol Haritası – Rekabetçi ve Verimli Kaynak Kullanımına Dayalı Taşımacılık Sistemine Doğru” alt başlığı ile yayınlanan kitap 2001 yılında yayınlanan Beyaz Kitap gibi hareketliliği/serbest dolaşımı/mobilite (mobility) ön plana çıkarmaktadır. Aşağıda tespitler ve öngörülen önlemler belirtilmiştir:

Taşımacılıkta küresellik, uluslararası işbirliği, entegrasyon ve ekonomik büyümenin önemi başlıca konular olarak görülmektedir. 2011 kitabında öne çıkan konular, sürdürülebilirlik başlığı altında kaynak kullanımında verimlilik ve çevresel duyarlılıktır. 2001 kitabında insan öncelikli politikalar ağırlıkta iken, 2011 kitabında çevresel ölçütler ağırlık kazanmıştır. Önceki dönemde çevre konusunda yapılan çalışmalar yeterli olmamıştır. Mevcut taşımacılık sistemi sürdürülebilir değildir. Petrol bağımlılığı %90 düzeyindedir. Yollarda ve havada trafik yoğunluğu hala büyük sorundur. CO2 emisyonu, sıkışıklık maliyeti, merkezi ve dış alanlar arası erişme zorluğu, kaza ve gürültünün sosyal maliyeti artmaktadır. Taşımacılık hacmi artarken ve mobilite desteklenirken %60 emisyon azaltma hedefi konmuştur. Dolayısıyla yeni dönemde sürdürülebilir mobilite küresel bir hedef olmuştur. Taşımacılık altyapısı mobiliteyi şekillendirmektedir. Altyapı ve uzmanlık olmadan taşımacılıkta önemli geliştirmeler yapmak mümkün değildir. AB’ nin genişlemesi ile Avrupa’nın Batısı ve Doğusu arasındaki büyük taşımacılık alt yapısı farklılığı sorunu oluşmuştur. Avrupa’nın tek bir taşımacılık alanı olarak yönetilebilmesi için Avrupa’nın Batı ve Doğu kısımlarının entegre etmek gerektiği, ancak bazı darboğaz nokta ve sorunlar olduğu belirtilmektedir. Avrupa’nın bütün olarak aynı altyapıya sahip olması hedeflenmektedir (Tuna ve Diğ, 2012: 21-22).

Bu genişlemeler ışığında AB’de lojistik daha önemli hale gelmektedir. AB’de lojistik şu şekillerde olmaktadır;

1.3.6.1.1. Avrupa Birliğinde Karayolu Taşımacılığı

Karayolu taşımacılığında AB’nin hedefi, kontrolleri sıkılaştırıp cezaları artırarak var olan yönetmeliklerin (regulations) daha etkin uygulanması yolu ile kaliteyi artırmaktır. AB’de malların ve yolcuların ulaştırılması ve taşınması faaliyetlerinde, yük taşımacılığının %44’ü, yolcu taşımacılığının %79’u karayolu ile yapılmaktadır. 1970 ile 2000 yılları arasında AB’deki araç sayısı 62,5 milyondan 175 milyona çıkarak üçe katlanmıştır. Karayolu taşımacılığında nakliye ücretlerinin

yüksekliği önemli problemlerden biri olarak tespit edilmiştir. Yük taşımacılığında nakliye ücretlerinin 2010'a kadar %50 indirilmesi öngörülmektedir. Her ne kadar tüm AB'de (eşit esneklik ve elastikiyette olmaksızın) makul fiyatlarla yük taşıma imkân ve kabiliyetleri olsa da, bazı küçük şirketler hala kâr etmekte güçlük çekmektedirler. Ana yollarda yaşanan trafik sıkışıklıkları düzenli biçimde artarken, karayollarından kaynaklanan CO2 emisyonlarının %84 oranında olması en başta gelen sorunlar olarak görülmektedir ("AB'de karayolu taşımacılığı.", t.y., para. 3).

1957 yılında kurulan Avrupa Birliği, Roma Antlaşması'nın ilgili temel hükümlerinde biridir. Birlik çapında mal ve hizmetlerin serbest dolaşımında garanti olmuştur. Birliğin ilk günlerinde, bir sistem ile üye devletlerin her birine iç karayolu taşımacılığı sektörünü korumak için kotalar karşılığında izinler verilmiştir. Taşıma şirketleri tarafından sınır ötesi kara taşımacılığı yetkili izni olmayan firmalar taşıma yapamamışlardır. İzinlerin kotaları sınır ötesi taşıma yetkisi verilen ve üye devletler içinde trafik düzeylerine göre, Brüksel' de müzakere edilmiştir. Bu müzakereyle İngiltere, Almanya ve Fransa gibi büyük devletlere sınır ötesi taşıma izin kotası daha çok verilmiştir. Lüksemburg gibi küçük devletlere ise çok daha az kotalar verilmiştir. AB kota sistemiyle sınır taşımacılığındaki fırsatları önlemiş ve bazı sınırlamalar getirmiştir. Bu durum olumsuzluklara yol açmıştır. Bu nedenle kota sistemi yasa şeklinde 1998 yılında iptal edilmiştir. Sonuç olarak günümüzde firmalar gerekli izin veya doküman olmaksızın mümkün olan her taşıma şirketi hangi araçla olursa olsun Avrupa Birliği üyesi ülkelerde taşımacılık yapabilmektedirler(Kirkbright,2009; 395).

2005 yılı verilerine göre 27 AB ülkesinde karayolu yük taşımacılığında yaklaşık 600 bin, yolcu taşımacılığında 330 bin işletme 32,25 milyon ticari araçla faaliyet göstermektedir. Yük taşımacılığının %45,6'sı karayolu ile yapılmakta, yolcu taşımacılığında ise insanların %72,7'si kişisel arabaları, %8,3'ü otobüs ve %2,4'ü motosiklet ile yine karayolu ulaşımını tercih etmektedir. Karayollarının yükünün artmasında kişisel özgürlüğün sembolü haline gelen otomobillerin önemli payı olmuştur. 1970 yılında 64,6 milyon olan otomobil sayısı 1980 yılında neredeyse iki katına çıkarak 112 milyona ulaşmış; 2005 yılına gelindiğinde ise 225,6 milyon otomobil sayısı 1970 seviyesinin dört katı olmuştur.

Her yıl 15 milyon civarında yeni otomobil trafiğe çıkmaktadır. 2006 yılında 27 AB ülkesinde 225,8 milyon kayıtlı otomobil bulunmakta iken 2007 yılında bu

rakama 15,6 milyon daha yeni otomobil eklenmiştir. 2006 yılında 27 AB üyesi ülkede bin kişiye düşen otomobil sayısı 466'ya yükselmiştir (EU Energy and Transport in Figures, s: 97-161).

1.3.6.1.2. Avrupa Birliğinde Denizyolu Taşımacılığı

Ulaşım sanayi, AB içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Ulaşım sektörü AB GSYH'sının %7'sini, istihdamın %7'sini, üye ülke yatırımlarının %40'unu ve enerji tüketiminin %30'unu oluşturmaktadır. Topluluk içi trafikte son 20 yılda, ortalama olarak, mallar için yılda %2.3, yolcular için ise %3.1'i düzeyinde bir talep artış meydana gelmiştir. Tek Pazarın tamamlanması, özellikle anıların kaldırılması ve deniz taşımacılığının serbestleşmesi gibi Topluluk ekonomisinin liberalleşmesi yönünde atılan önemli adımlar bir Otak Ulaştırma Politikası oluşturma ihtiyacını kaçınılmaz kılmıştır. Bu adımlar talep edilen büyümenin devam etmesinde, ayrıca tıkanıklık ve pazar doyma payı gibi problemlerin aşılması bakımından önem teşkil etmektedir.

Avrupa Birliği tarihi ve coğrafi unsurların yanı sıra, küreselleşmenin de etkisiyle deniz taşımacılığına halen çok bağımlıdır. Dış ticaretinin %90'ından fazlası ve iç ticaretinin %43'ü deniz yoluyla gerçekleşmektedir. Yılda ortalama bir milyar tondan fazla yük AB limanlarında yüklenmekte ve AB limanlara boşaltılmaktadır. AB üyelerine ait denizcilik firmaları dünya filosunun üçte birini kontrol etmektedirler. Deniz ulaşım sektörü gemi inşaat, limanlar, balıkçılık ve diğer hizmetler dahil olmak üzere Avrupa Birliği'nde yaklaşık 25 milyon kişi istihdam etmektedir ("AB'nin Ulaştırma Politikası.", t.y., para. 8).

Avrupa için deniz taşımacılığı tarihi boyunca ekonomik kalkınma ve refah için bir katalizör olmuştur. Ulaştırma Denizcilik Ticareti ile tüm Avrupa ülkeleri arasında temas sağlanmıştır. Enerji, gıda ve emtia arz güvenliğini sağlamış ve dünyanın diğer bölgelerinden Avrupa'ya ithalat veya ihracat için ana araçlar sağlanmıştır. AB dış yük ticaretinin yaklaşık %90'ını denizyoluyla sağlamaktadır. Kısa Mesafeli Denizyolu Taşımacılığı ton-kilometre açısından AB içi alışverişin %40'unu temsil eder. Adalarda ve çevresel deniz bölgelerinde yaşam kalitesi ile iyi deniz taşımacılığı hizmetleri arasında bağ bulunmaktadır. Her yıl, 400 milyondan fazla yolcu Avrupa limanlarında taşınmaktadır. Genel olarak, denizcilik endüstrisi

Avrupa ekonomisi için istihdam ve gelir açısından önemli bir kaynak oluşturmaktadır (Maritime, t.y., para 10).

1.3.6.1.3. Avrupa Birliğinde Demiryolu Taşımacılığı

AB'nin demiryolu sektörüyle ilgilenmesi ancak 1990'lı yılların başlarında olmuştur. Tek pazar hedefinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda coğrafi olarak parçalı durumdaki demiryolu ağlarının da birleştirilmesi gündeme gelmiştir. 1991 yılında demiryolu altyapısının işletilmesi ile taşımacılık hizmetlerinin hesaplarının ayrı tutulması hususunda talimat verilmiştir. Böylece, şeffaflık ve rekabetin önü açılmıştır. Demiryollarında işletmeciler arasında rekabete daha fazla imkan verilmesi durumunda demiryolları diğer taşıma türlerine göre daha avantajlı duruma gelecektir ("Demiryolu Taşımacılığı.", t.y., para.1-2).

Yıldıztekin (2013)'e göre Avrupa'da taşımacılığın %11'lik kısmını Demiryolları karşılamaktadır. Bu oran Avrupa Birliği ülkelerine yetmemiş ve karayolu üzerinde yapılan %80 oranındaki taşımacılığın miktarının en azından oransal olarak azaltılmasını hedeflemişlerdir. Demir, deniz, su yolları taşımacılığı ve bunlara ait projeler milyonlarca dolarlık karşılıksız fonlarla desteklenmektedir. Hedef tüm Avrupa'da saatte 300 km'nin üzerinde hız yapabilen trenlerle taşımacılık yapabilmektir. Bu amaçla karayolu taşımacılığın önüne ciddi engeller çıkartılmaktadır. Avrupa Komisyonu demiryolu şebekesinin daha kullanışlı hale getirilmesi için limanların, kara yollarının ve hava yollarının demir yollarla bağlanması kararını vermiş ve "Trans European Network" TEN projesini başlatmıştır. Bu proje 30.000 km'lik hızlı demiryolu ağını içerir. Hazırlanan 14 adet bağımsız projenin 9 adedi hızlı demiryolu ağı ile ilgili olup bu projelerin birleştirilmesi için gereken kaynak sağlamıştır. Yüksek hızlı bir network planlanmaktadır. Bu networkün batı sınırımızdan ülkemize girip İstanbul, Ankara Sivas üzerinden doğuya ve güneydoğuya ulaştırılması söz konusudur.

Demiryolları gelişmiş ülkelerde yük taşınmasında büyük ölçüde kullanılan bir taşıma şeklidir. Ulaşım mesafesi 300-400 km'den uzak mesafeler için en uygun taşıma şeklidir. Karayolu taşımacılığının yarattığı çevre kirlenmesi, trafik sıkışıklığı, trafik kazaları, günlük araç kullanma süresinin getirdiği kısıtlamalar nedenleriyle demiryolları Asya ve Avrupa ülkelerinde ciddi yatırımların yapılacağı, teknik gelişmelerin çalışıldığı bir sektör olmuştur. Lokomotif, vagon, ray ölçülerinin küresel

anlamda standartlaşması, hızlarının arttırılması, elleçleme ekipmanlarının geliştirilmesi ile orta mesafelerde kullanımı artmaktadır. Multimodal yani kombine taşımacılığa de en uygun taşıma şekli olarak karşımıza çıkmaktadır (“Yıldıztekin”, t.y., para. 9).

1.3.6.1.4. Avrupa Birliğinde Havayolu Taşımacılığı

Hava taşımacılığı sektöründe yaşanan serbestleşme eğilimi tüm dünyada hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Serbestleşme, küreselleşme ve ticarileşme eğilimlerinin bir sonucu olarak hava taşımacılığında yolcu istek ve ihtiyaçlarına uygun hizmet çeşitliliğinin gelişimi sonucu yaratılan arza yüksek talep doğmuştur. Dünya genelinde kişi başına düşen gelirin artması, bölgeler arası ticaretin ve turizmin gelişmesi sektöre olan talepteki büyüme oranını hızlandırmıştır (“Ulaştırma ve Turizm Paneli.”, t.y., para. 8).

AB’de havayolu ile yük taşımacılığı 1995–2006 döneminde %50 artış göstermiştir. 2006 yılında 578,6 milyar Euro’luk değeri ile AB25 ülkelerinin ticaret hacminin %22,7’si havayolu ile taşınmıştır. Taşınan yükün ağırlığı 12,9 milyon ton ile toplam AB ticaretinin sadece %0,6’sını oluşturur (EU Energy and Transport in Figures, s: 110-106).

Havayolu taşımacılığı konusunda AB’nin hedefi hava taşımacılığında büyümeyi kontrol etmek, gökyüzündeki yoğunlaşmaya çare üretmek, çevreyi korumak ve güvenlik standartlarını oluşturmak ve sürdürmektir. 1990 ile 2010 arasında havayolu ile taşınan yolcu sayısının %4’ten %8’e çıkarak iki katına çıkması beklenmektedir. Havayollarından kaynaklanan CO2 emisyonlarını yüzde 13 oranındadır. Gecikmelerden kaynaklanan yakıt tüketimi, %6’dır. Havayollarından yaşanan sorunların başında büyümenin mevcut seyrinde tutulması halinde, hava trafik yönetiminin reforma tabi tutulması ve havaalanı kapasitelerinin artırılması gereği gelmektedir. Ortak bir fikir (uzlaşma) oluşturulması maksadıyla teşkil edilen ve bir karar verme sistemi olan Eurocontrol 92 (Havacılık Güvenliği için Avrupa Organizasyonu (The European Organisation for the Safety of Air Navigation) mekanizması yaşanan sıkıntılara göre çok yetersiz kalmaktadır. Öncelikli tedbirlerden biri olan Avrupa Tek Hava Sahası’nın 93 (Single European Sky) yaratılması için; hava sahasının kullanılması 94 (use of airspace) konusunda ortak kurallara dayanan yasal bir çerçeve, hava trafiğinin sivil asker müşterek yönetimi,

ilgili organizasyonlar arasında anlaşma sağlanabilmesi için diyalog, Eurocontrol için işbirliği ve son olarak kuralları etkinleştirmek ve güçlendirmek için araştırma, kontrol ve ceza sistemi konularına yoğunlaşmaktadır (“Avrupa Birliğinde Havayolu taşımacılığı.”, t.y., para. 3).

1.3.6.2. NATO Lojistiği

NATO Lojistiği’ nin ve fonksiyonel işlevinin tam olarak anlaşılabilmesi için, NATO Lojistiğinin tanımının yapılması bu bağlamda önemli görülmektedir. Çeşitli alanlarda lojistiğin birçok tanımı yapılmıştır. Her biri: strateji, taktik, intikal, tedarik, üretim ve tüketim konuları üzerinde farklı alanların altını çizmektedir. Bununla birlikte, NATO’ da lojistiğin kabul edilmiş tanımı aşağıya çıkarılmıştır (Karaivazoğlu, 2008: 52):

- Askeri malzemelerin tasarımı, geliştirilmesi, tedarik edilmesi, depolanması, taşınması, dağıtımı, bakımı, tahliyesi ve elden çıkarılması.
- Tesislerin inşa edilmesi, bakımı, işletilmesi ve elden çıkarılması,
- Sağlık hizmetleri desteği, konularıyla ilgilenen askeri sistemler olarak kabul edilmiştir.

Lojistik terimi farklı ülkelerde ve farklı bağlamlarda farklı anlamlara gelebilir. Temel olarak, doğru zamanda, doğru yerde, doğru şeye sahip olma sorunudur. NATO lojistiği planlama, hareket ve güçlerin bakımını taşıyan bilim olarak tanımlar. Bu durum konuşlandırılmış güçleri ve kuvvetleri görevlerini gerçekleştirmek için gereken malzeme ve silah üreten sanayi üssü arasında köprü olarak görülebilir. Etkili lojistik gereksinimleri belirlenmesinin yanı sıra hisse senedi ve yetenekleri inşa etmeyi, silah ve güçlerin idamesini de kapsar. Bu nedenle, lojistik kapsamı çok büyüktür.

NATO tarafından yapılan lojistiğin temel işlevleri şunlardır: tedarik, bakım, hareket ve ulaşım, petrol destek, altyapı ve tıbbi destektir. İttifaklar kapsayıcı işlevi ile ulusal çabaları koordine etmek ve operasyonel ihtiyaçlara çok uluslu yanıtları mümkün olan en yüksek derecede teşvik ederek bireysel tedarik zincirlerinin sayısını azaltmayı amaç etmektedir. Çok uluslu lojistik, maliyet tasarrufu ile yaşam döngüsü süreçlerinde uyum sağlayarak her zaman lojistik destek verimliliği artırmayı hedefleyen kolektif lojistik ile aynı amaca hizmet eder. Ortak sorumluluk ilkesi bu

yaklaşımın merkezidir. NATO ve katılımcı ülkeler NATO'nun çokuluslu operasyonlarının lojistik desteğinden sorumlu olduğu fikrine dayanmaktadır. Tek tek veya işbirliği düzenlemesiyle kendi güçlerinin gerekli lojistik kaynaklarını almada konuşlandırılmış NATO kuvvetlerine lojistik destek sağlanmasında koordine ve ön planda NATO sorumlu iken üye bütün devletler de sorumlu tutulmaktadır. Lojistik herhangi bir askeri operasyon için hayati önem taşımaktadır. Lojistik ile işlemler özellikle alan dışı operasyon durumunda gerçekleştirilir ve sürdürülebilir (“Logistic.”, t.y., para. 24).

1.3.6.3. Türkiye’ de Lojistik

Lojistik kavramı ülkemiz için çok yenidir. Önce ihracat ve ithalat ile sonra da büyük ölçekli perakendecilik (süpermarket ve hipermarketler) ve elektronik ticaretle birlikte iyice öne çıkmıştır(Babacan, 2003: 10). Ülkemiz Avrupa, Orta Asya ve Ortadoğu arasında doğal bir köprü olma konumu ile taşımacılık yönünden büyük bir potansiyele sahiptir. Türkiye üç kıtanın geçiş yollarında olan coğrafi konumu nedeniyle; Cebelitarık Boğazı ile Atlas Okyanusuna, Süveyş Kanalı ile Arap Yarımadası ve Hint Okyanusuna, Türk Boğazlarının Karadeniz-Akdeniz bağlantılarıyla Avrasya ve Uzakdoğu’ya uzanan bir ulaşım ağının odak noktasındadır. Bu durum kabotaj, uluslararası ve transit taşımacılık yönünden ülkemizin önemini ortaya koymaktadır(Dokuzuncu Kalkınma Planı, 2007: 1). Türkiye coğrafyasının lojistik bakış açısıyla önemli üstünlükleri vardır. Ülkemiz jeostratejik açıdan Asya ve Avrupa ile Karadeniz ve Akdeniz arasında kavşak konumunda olup üç kıtanın kesişim noktasındadır. Bu bakış açısıyla Türkiye; Avrupa, Balkanlar, Karadeniz, Kafkaslar, Hazar, Orta Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika ülkeleri için bir dağıtım ve toplama(aktarma) merkezi olabilecek özelliği ile uluslararası lojistik açısından çok uygun bir konumdadır. Ancak fiziksel ve kurumsal altyapı eksikliklerimiz vardır (“Tanyaş”, t.y., para. 18).

Türkiye’ye bu konumu ile Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi ve köprü oluşturmasından kaynaklanan avantajlı yapısı ile birçok otorite tarafından lojistik üssü olma iddiası veya ideali ile tanımlanmaktadır. Ancak sadece lokasyon üstünlüğü rekabet için yeterli değildir. Türkiye’ nin Avrupa Birliği’ne girmesinin Avrupa’ da ki lojistik faaliyetlerinin ağırlıklı yönünü Türkiye’ye kaydıracağı söyleyen Prof. Dr. Ernst, “Türkiye'nin

stratejik coğrafik konumu mevcut karayolu taşımacılığı endüstrisi ile birleşince çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Türkiye diğer ülkelere oranla düşük işgücü maliyeti ile yüksek seviyede verimlilik sunarak birçok endüstri için çekici bir ülke haline geldiğini” belirtmiştir(“Ernest”, 2013, para. 15).

Ülkemizde lojistik firmaları benzer stratejiler uygulayarak hem yurt içinde, hem de yurt dışındaki firmalarla rekabet etmektedir. Firmalarımızın rekabet gücünü arttırmak üzere mevcut uygulamalarının farklı biçimlerde iyileştirilmesi için başvurduğu önlemler ise şöyle sıralanabilir”(Babacan, 2003: 13):

Maliyet minimizasyonu:

- Nakliye maliyet ve sürelerini azaltmak,
- İşçilik maliyetlerini azaltmak,
- Minimum stok bulundurarak stok maliyetlerini azaltmak,
- Aynı anda farklı markaları taşıyarak müşteri ve hizmet veren firma için maliyetleri azaltmak,
- Kapital harcamalarının azaltılmasını sağlama,
- Outsourcing-insourcing yapmak,

Ölçümler:

- Müşteri memnuniyet ölçümleri yapma,
- Performans ölçümleri yapma,

Yeni sabit yatırımlar yapma: depo, hangar, antrepo yatırımları, raflama sistemi (fiks ve kaotik raflama),bilgi işlem departmanları ve sistem yazılımlarını etkinleştirme, araç filosu yenileme,

Ürün çeşitliliği: Çeşitlilik sağlamak üzere hizmet farklılaştırması yapma,

Kontrath satış: Müşteri ile uzun süreli sözleşme yapmaya çalışmak, gibi eylemler sıralanabilir.

1.3.7. Gelecekte Lojistik

Gelecekte oluşacak karmaşık yapılara dayalı ticari düzenlemeler ile büyük ölçekli, sıkı koşullar ve yetersiz bilgi paylaşımı altındaki küresel, bölgesel ve uluslararası pazarlar, farklı konfigürasyonlardaki kendi talep gereksinimlerini yaratacaklardır. Gelecek pazarların ihtiyacı olan hızlı talep gereksinimleri, hızlı talep

değişimleri ve hızlı talep karşılanması gibi konular lojistik pazarların ve lojistik liderlerin en fazla çaba göstereceği alanların başında gelecektir. Dolayısıyla geleceğe yönelik sürdürülebilir lojistik amaçlar çerçevesinde “dinamik lojistik talep yönetimi” ihtiyacı, bugün lojistik sektörün önünde aciliyeti ile odaklanması gereken bir konu olarak durmaktadır. Hizmet alanında bu günden yarına hazır olma felsefesi, gelecekteki talep yönetim ihtiyaçlarının karşılanmasına stratejik önem yüklemektedir. Geleceğin talep ihtiyaçlarının tamamen karşılanması için, lojistik organizasyonlar; deneyime, bilgi birikimine, teknolojiye ve uzmanlığa uzun yıllardan beri ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle lojistik firmalar kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerine ulaşmada, karlılık düzeylerini korumada, optimum kapasite kullanımını sağlamada ve hizmet seviyesi ile hizmet kalitesini artırmada oldukça zorlanmaktadırlar.

Müşterilerin ve hedef pazarın tercihlerine yönelik iş hizmet yönetim ve iş hizmet çözümlerini üretmek, büyük talep salınımı karşısında bu gün olduğu gibi yarında oldukça lojistik sektörü zorlayacaktır. Zorlamanın ana kaynağında; iç ve dış performans, verimlilik, maliyetler, geçmiş yıllara ait veriler, iş gücü kapasitesi, karlılık oranı, hizmet seviyesi, gelişmiş toplam görünürlük gücü ve değişen koşullara gerçek zamanlı uyum sağlama gibi alanlardaki eksiklikler ile yetersizlikler yatmaktadır. Geliştirilen etkin çözümler çerçevesinde oluşturulan talebe (tedarik zincirine) dayalı lojistik ağ yapısının kurulması, lojistik sektörün pazar payını yükseltirken, aynı zamanda karlılık oranını da artırmaktadır. Ancak böyle bir yapıda iyi bir lojistik talep tahmini, talep değerlendirmesi, talep planlaması, verimli bir talep yönetimi veya yeni talep yaratılmasının sağlanabilmesi için etkin, esnek ve hızlı; lojistik ve tedarik zinciri teknolojisine, lojistik bilgi sistemlerine, üretim planlamasına, teknoloji ve alan uzmanlığına, envanter optimizasyonuna, satış ve operasyon planlamasına, ulaştırma ve lojistik yönetimine vb. gibi yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Gelecekte ise, söz konusu bu talep yapısı ile pazar trendlerini zamanında ve maliyeti etkin bir şekilde destekleyecek ve dengeleyecek bir birleriyle senkronize edilmiş iki önemli dinamik bulunmaktadır. Bu dinamikler; “inovativ hizmet uygulamaları” (yetenek artırma) ile “inovativ lojistik ve tedarik zinciri teknoloji, yazılım ve sistem uygulamaları” (kapasite artırma) dır. Dinamikler gelecek nesil lojistik talep yönetiminin kritik performans göstergelerini (KPI) radikal değişime ve gelişime uğratacaktır. Her iki dinamik, bir yandan talep yönetimine

yönelik birbirleri ile etkileşim ve işbirliği içerisinde ve konfigürasyonu derin bir anlayışa dayalı olarak inşa edilmiş en iyi hizmet uygulama süreçlerini sağlarken, diğer yandan da oluşabilecek talep değişkenliklerini de azaltacaktır (Karadoğan, 2012b).

Gelişen bilim sayesinde elde edilen teknolojik avantajlar lojistik planlayıcılara belli alanlarda geçmişle mukayese edilemeyecek kadar önemli kolaylıklar sağlamış olsa da, beraberinde yeni sorunlar da getirmiştir. Artık bilgi çağı olarak kabul edilen günümüz koşullarında baş döndürücü bir hızla gelişen teknoloji, birçok alanda değişimlere neden olurken doğal olarak lojistik sektörü de önemli ölçüde değiştirmiştir. Lojistik altyapı enstrümanları geliştikçe, lojistik destek plânlamaları da biçimsel olarak değişime uğramıştır (Karaivazoğlu, 2008: 54).

Üretim sektöründe bugün geline noktanın yakın geçmişle mukayese edilmesi, gelecekteki lojistik açılımlarının bugünden çok farklı olacağını tespit etmeyi kolaylaştırırken, gelecekteki lojistik açılımların biçimleri hakkında fikir yürütmeyi de zorlaştırmaktadır. Bilişim sektörünün sağladığı imkânlar sayesinde, ihtiyaç duyulan ve çok farklı ülkelerde üretimi yapılan ürünlerin fiyatlarının ve stok miktarlarının anında öğrenilebilmesi, çokuluslu işletmelerin lojistikçilerinin ve onlara hizmet veren taşeronların çok geniş bir coğrafyada faaliyet göstermesine neden olmuştur (Keskin, 2008: 182).

1.4. Müşteri Memnuniyeti

1.4.1. Müşteri Memnuniyeti Kavramı

Müşteri memnuniyeti, müşterinin bir ürün veya hizmetten umduğunu ya da beklediğini elde etmenin verdiği iyi hissetme veya hoşnutluğu ifade eden psikolojik bir kavramdır (Pizam ve Ellis, 1999: 327). Memnuniyet, müşterinin arzu edilen, beklenen hizmete verdiği bir yanıt olarak da değerlendirilebilir. Memnuniyet- bir ürün ya da hizmetin bizzat kendisinin alt veya üst düzeyde karşılama dereceleri de dâhil olmak üzere hoş (zevk veren) düzeyde tüketimle ilişkili karşılama veya yerine karşılıyor olmaya ilişkin bir yargıdır (Oliver, 1997: 13-14).

Müşteri memnuniyeti bir karşılıktır (duygusal ve kavramsal), bu karşılık belli bir odakla ilgilidir (beklentiler, tüketim, tecrübe vs.) ve karşılık belli bir zamanda olmaktadır (tüketim ve seçimden sonra tecrübelerin toplamına bağlı olarak), bu

memnuniyetin yansıma, hedef ve süreç aşamalarını açıklamaktadır (Giese ve Cote, 2002: 1). Müşterilerin hizmet beklentileri iki farklı aşamada oluşmaktadır. Bu aşamalar; arzulanan hizmet aşaması ve yeterli hizmet aşaması şeklindedir. Arzulanan hizmet aşaması; Müşterinin almayı beklediği “dilediği” hizmet performansı olarak tanımlanmaktadır. Arzulanan hizmet müşterinin “alabileceğine inandığı” ve “alması gerektiğini düşündüğü” hizmet performanslarının bir karışımıdır (Brown ve Swartz, 1989: 95).

1.4.2. Müşteri Memnuniyeti Önemi

İşletmelerin, müşterileri ve diğer iş ortaklarıyla yakından ilişki kurması sadece işletmeye değil, o iş ilişkisinde bulunan taraflara da birçok yarar sağlamaktadır. İşletme, müşterilerle ilişki kurmak yoluyla, pazarlama stratejisini daha iyi planlamasına imkân verecek olan, daha kaliteli pazar bilgi kaynağına erişmiş olmaktadır. Ayrıca, müşteriler arasında daha yüksek bağlılık düzeyine ulaşılmış olmanın yanı sıra, işletme-müşteri ilişkilerinin daha iyi yönetilmesine olanak sağlar (Bakırtaş, 2008: 215).

İşletmelerinde müşteri memnuniyetinin önemini oluşturan faktörler aşağıdaki gibidir:

- Müşteriyi tanımak.
- Müşteri üzerinde olumlu ilk izlenim bırakmak.
- Müşteri beklentilerini karşılamak.
- Müşterilerin çabalarını azaltmak.
- Müşterinin karar vermesini kolaylaştırmak.
- Müşterilerin algısı üzerinde odaklanmak.
- Müşterilerin zamanlarını çalmaktan kaçınmak.
- Müşterinin tekrar gelmesini sağlayacak anılar oluşturmak.
- Müşterilerinizin kötü tecrübeleri hatırladığını unutmamak
- Müşterileri borçlarımız arasına koymak (Knutson, 1988: 14-17).

1.4.3. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Toplumsal ilişkileri oluşturan taraflar, birbirlerinin beklentilerini kavrayıp öğrenmeye ve ona göre karşılık göstermeye çalışırlar. Eğer beklentilere uygun cevaplar alınırsa toplumsal ilişki sağlanır ve devam ettirilir, aksi durumda, ilişki

sağlanamaz veya sağlanmışsa dağılmaya başlar (Güler. 1978: 41). Müşteri memnuniyetini sağlamak; müşteri odaklı çalışarak, müşterinin güvenini kazanarak, müşterilere çok önem vererek, müşterileri en iyi şekilde temsil ederek, müşteriye işletmenin içinde ve dışında iyi karşılayarak, müşteri ilişkilerinde daha sıcak davranarak, bütün müşterilere eşit davranarak, müşteriye karşı gülümsemeyi öğrenerek maaşların/ücretlerin müşteriler tarafından ödendiğini, geliri müşterilerin sağladığını hiç unutmayarak ve satış, hizmet, üretim ve hizmetten kaynaklanan müşteri şikâyetlerini ortadan kaldırarak mümkün olacaktır (İlter, 2005: 33). Müşteri memnuniyetlerini etkileyen başlıca faktörler şu şekilde sıralanabilir (Bilir, 2010: 64);

Beklentiler: Tüketicilerin memnuniyetleri alım öncesinde ürünle ilgili beklentilerinden önemli derecede etkilenmektedir. Tüketici kendi bilişsel değerlendirmesini yaparak, kullandığı veya tükettiği mamulün kendi beklentilerine uygunluğuna ilişkin karar vermektedir.

Ürün Kalitesi: Ürün kalitesi müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar kaliteli ürün üreten firmaların karlılığının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Çünkü müşteriler belirledikleri kalite standartlarına uygun ürünleri tercih etmektedirler.

Performans: Ürünün birincil çalışma özelliklerinin tatmin ediciliği.

Özellikler: Ürünün temel çalışma özelliklerini tanımlayan ikincil özellikler.

Güvenilirlik: Ürünün belirli bir zaman dilimi içerisinde bozulmama ya da iyi çalışma özelliği.

Estetik: Ürünün albenisi ve duylara seslenebilme yeteneği (görünüş, koku, tat).

Ün / Algılanan Kalite: Şirketin genel imajı ve ünü.

Yukarıda da belirtildiği gibi çağımızda işletmeler, müşterilerin üründen istek, tercih ve beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık kısmını karşılayabildiklerini bilmek ve müşterinin memnun olmadığı noktaları belirleyip tatmin düzeyini artırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar. Artık günümüzde işletmeler ne üretirsem satarım mantığını tamamen terk etmek zorunda kalmışlardır. Müşteriler olmasaydı işyerleri de olmazdı. İşletmeler müşteriye daha fazla ilgi ve

özen gösterip, kaliteli ürün ve hizmet sunarak, ayrıca bunlara ilave olarak müşterilerle ilişkilerinde samimi ve dürüst olarak müşteri memnuniyetini gerçekleştirmiş olurlar. İşletmeler memnun müşteri elde etmek ve onları kaybetmemek için onların ihtiyaçlarını göz önüne alıp çözümler sunmaları gerekmektedir. Bu çözümler gelecek için güvenin temelini oluşturur ve sadık müşterilere kazanımını sağlar.

Yukarıda da vurgulandığı üzere müşteri memnuniyeti işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Bu bağlamda araştırmanın II. ve III. Bölümlerinde memnuniyetin önemini vurgulayacak çalışma yapılmış ve çeşitli bulgular elde edilerek IV. Bölümde sonuçlar ve öneriler ele alınmıştır.

1.5. İlgili Araştırmalar

Araştırmanın bu bölümünde araştırma konusuyla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili olan araştırmaların özetlerine yer verilmiştir.

Meriç, Murat (2005) “Lojistik Hizmet Kalitesinin Tüketiciler Tarafından Algılanması Ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, başlıklı araştırmasında uluslararası faaliyet gösteren UPS adlı lojistik hizmet İşletmesinin sadece Eskişehir il sınırları içindeki müşterilerine uyguladığı anket 10 günlük süre içinde görüşülen 30 bireysel. 30 kurumsal, toplam 60 müşteriden oluşmaktadır. Bu müşterilerden alınan cevaplara göre müşterilerin demografik kriterlerine göre hizmette algıladıkları memnuniyet algısının anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

Kayabaşı, Aydın (2007) “İşletmelerde Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama” Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi’nde hazırlanan tezde de benzer bulgular elde edilmiştir.

Durmaz, Yasemin (2010) “Lojistik Ulaştırma Faaliyetlerindeki Hizmet Kalitesinin Müşteri Değeri Yaratmadaki Rolü Kütahya Yurtiçi Kargo Şirketinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans Tez, Dumlupınar Üniversitesi’nde hazırlanan tezde araştırmamıza paralel olarak benzer bulgulara ulaşılmış ve Yurtiçi kargo şirketinin kaliteli hizmet verdiği bulgularına elde edilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

II. YÖNTEM

Bu bölümde yukarıdaki teorik bilgiler ışığında araştırmalar yapılarak çeşitli bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular ve araştırmanın amacı doğrultusunda önce çeşitli hipotezler geliştirilmiş, daha sonra geliştirilen hipotezlere uygun istatistiksel yöntemler kullanılarak elde edilen bulgular yorumlanmış ve gelecek çalışmalara yön verecek sonuçlar elde edilmiştir.

2.1. Araştırma Yöntemi

Bu tez çalışması ile Lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinin bir kargo şirketi bağlamında incelenmesi yapılarak incelemeye konu olan lojistik firmasının benimsediği stratejilerin müşteri memnuniyeti üzerine etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır. Başka bir ifade ile bu çalışmayla müşterilerin birlikte çalıştıkları Yurtiçi Kargo lojistik firması hakkındaki düşüncelerinin, aldıkları lojistik hizmetten ne derece memnun olduklarının, şişletmelerin lojistik firmasını seçerken önem verdiği kriterlerin ve aldıkları hizmetin kendilerine fayda sağlayıp sağlamadığının belirlenebilmesi amacıyla yapılmıştır. Yurtiçi Kargo şirketi müşterilerinin kargo şirketinden beklenti ve memnuniyetlerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek üzere hazırlanan genel tarama modelinde bir araştırmadır. Kısaca farklı değişkenler arasındaki birlikte değişimin derecesi ortaya konulmuştur.

Genel tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örnekleme üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modelleri ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar, 25; 2003).

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi benimsenmiştir. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; müşterilerin demografik bilgileri, kargo şirketini tercih sebepleri ve sıklıkları sorulmuştur. Bu bölümde toplam 10 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise Müşteri

Memnuniyet ölçeği soruları bulunmaktadır. Bu sorular ise toplam 42 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular (anketin II. Bölüm' ü) 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış ve tüketici tarafından algılanan hizmet kalitesini ölçme amaçlanmıştır. Bu bölümdeki 42 sorudaki seçenekler; 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3:Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde belirtilmiştir. Müşterilerde oluşan hizmet kalitesini ölçmek amacıyla hazırlanan bu 42 adet soruyla işletmenin sunduğu hizmetlerle ilgili olumlu ifadeler yer verilmiş ve tüketicinin bu ifadelere katılma derecesini ortaya koymayı amaçlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, ulusal ve uluslararası alanda hizmet veren kargo şirketi uygulamalarının müşterileri tarafından kullanım düzeyi ile bu müşterilerin duydukları memnuniyet arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca kargo şirketi müşterilerinin satın aldıkları hizmetten duydukları memnuniyetin, gerek demografik ve gerekse diğer değişkenlerden dolayı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi de amaçlanmıştır. Dolayısıyla araştırma belirli değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye ve tanımlamaya yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu haliyle araştırmanın modelini; amacı mevcut olan problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamak olan tanımlayıcı araştırma olarak nitelendirmek mümkündür. Araştırma modelinin kavramsal çerçevesi aşağıda yer almaktadır.

Müşterilerin kargo şirketinden duydukları memnuniyetin kişisel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde, bireysel düzeydeki ölçümlerden yararlanılmıştır. Bireysel düzeyde ölçüm için gerekli veriler, bireylerden toplanmalıdır. Dolayısıyla araştırmadaki veriler, sadece araştırılmak istenen kargo şirketinin müşterilerinden elde edilmiş ve bu veriler, katılımcıların yanıtlarının ortalamalarının alınması suretiyle şirket düzeyinde incelenmiştir.

2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Konya ilinde Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Kampusunda görev yapmakta olan akademik ve idari personellerden oluşmaktadır.

Katılımcılar üniversite yerleşkesinden tesadüfen seçilen bireyler olmuştur. Tesadüfi örnekleme yöntemi özellikleri şunlardır (Sevinç ve Diğ., 2012):

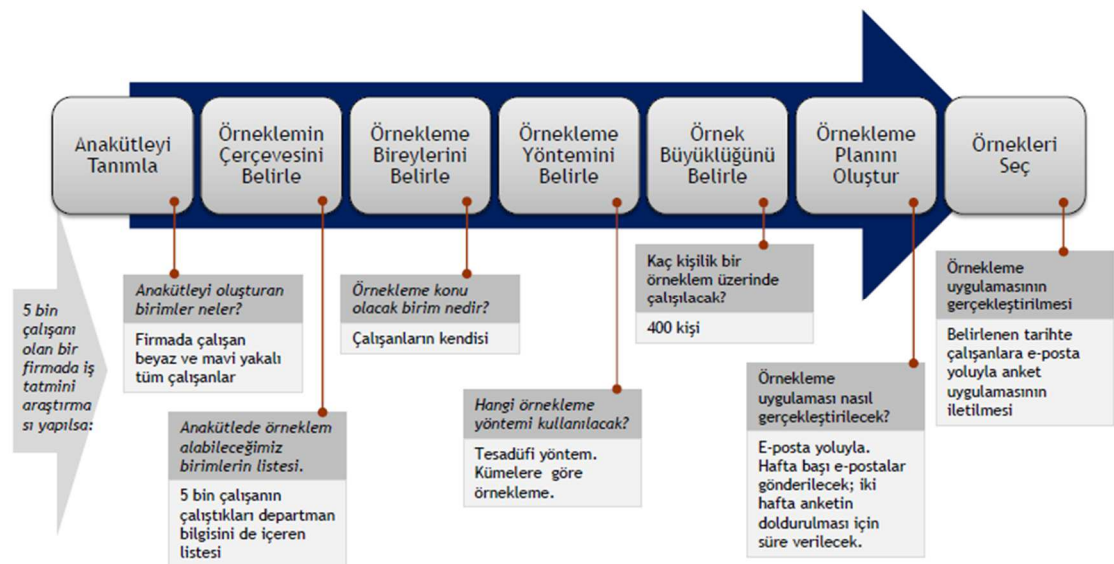
- Olasılık kuramına göre, belirli özellikler evrende normal dağılır. İnsanların pek çok özelliği (boy, kilo, zekâ düzeyi gibi) belirli bir evren içerisinde normal dağılır.

- Normal dağılım varsa evreni temsil edebilecek küçük bir grubu evren içerisinde çekebilmek mümkündür. Tümüyle yansızlık kuralı uygulanmalıdır. Her birimin seçilme şansı eşit olmalıdır.

- Örneklem girecek birimlerin yansız ve objektif bir biçimde belirlendiği yöntemlerdir. Ana kütledeki birimlere örneklem seçilmeleri konusunda eşit şans verilir. Tesadüfi seçim yapıldığı için parametrik analizler kullanılabilir.

- Her bir örneklem biriminin aynı seçilme olasılığına sahip olduğu örneklem yöntemidir. Yöntemin gerçekten tesadüfi olabilmesi için ana kütledeki birimlerin tümünün eldeki listede mevcut olması gerekir. Her birime eşit seçilme şansı verebilmek için ana kütleleri oluşturan birimlere 1'den N'ye kadar sıra numarası verilir. Ana kütle bir bütün olarak ele alınır, belirli zümre ve kümeler ayrılmaz. Kura yöntemi ya da tesadüfi sayılar tablosu gibi bir yöntem ile örneklem sayısı kadar birim tesadüfi olarak seçilir.

Uyguladığımız anket çalışmasında denekler kargo şirketinden liste alınarak liste içerisinde tesadüfi olarak, tarafsız kişiler seçilmeye özen gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Örneklem Süreci

(Sevinç ve Diğ., 2012: 54)

2.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, aylık gelir gibi demografik bilgileri, Tablo 2.1’de cinsiyet değişkeni baz alınarak açıklanmaktadır.

Tablo 2.1’de görüleceği üzere, katılımcıların yaklaşık %37’si kadınlardan, %63’ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Eğitim düzeylerine göre dağılım incelendiğinde; yaklaşık %88’i lisans ve lisansüstü eğitim almış, %22’sinin ise, ilköğretim ve lise eğitimi almış çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Tablo 2.1: Cinsiyete Göre Demografik Bilgilerin Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kadın (K)	%	Erkek (E)	%	Toplam (K+E)	Değişken Açısından %	
Cinsiyet	111	37	189	63	300	100	
	Ortaokul	0	0	3	100	3	1,00
	Lise	31	88,60	4	11,40	35	11,70
	Lisans	89	46,80	101	53,20	190	63,30
	Lisans Üstü	66	91,70	6	8,30	72	24,00
	25 yaş ve altı	41	53,94	35	46,06	76	25,30
	26-35 yaş	41	29,49	98	70,51	139	46,30
	36-45 yaş	15	25,42	44	74,58	59	19,70
	45 yaş ve üzeri	14	53,84	12	46,16	26	8,70
	Evli	35	20,58	135	79,42	170	56,70
	Bekâr	76	58,46	54	41,54	130	43,30
	1.000 ve altı	14	15,73	75	84,27	89	29,70
	1.001-2.000	35	45,45	42	54,55	77	25,70
	2.001-3.000	54	55,1	44	44,9	98	32,70
	3.001-4.000	8	36,36	14	63,64	22	7,30
	4.001 ve üstü	0	0	14	100	14	4,70

Tablo 2.1'e göre, katılımcıların %46'sının, 26-35 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir. Katılımcıların diğer yaş oranları ise %25'inin 25 yaş ve altı, yaklaşık %20'sinin 36-45 yaş arası ve 45 yaş ve üzeri ise yaklaşık %9'unu kapsamaktadır. Medeni durum ölçeğinde ise yaklaşık %57'sinin evli, %43'ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Aylık gelir kriterinde katılımcıların yaklaşık %33'ünün 2.001 TL. ile 3.000 TL. ücret ile bu grupta yoğunlaştıkları görülmektedir.

2.4. Uygulama Süreci

Uygulama süreci aşağıdaki aşamalar takip edilerek gerçekleştirilmiştir;

- Birinci Aşama: Araştırmaya başlamadan önce konu hakkında literatür çalışması ve taraması yapılmıştır.
- İkinci Aşama: Anket formunun tasarlanması,
- Üçüncü Aşama: Saha araştırmasının yapılması,
- Dördüncü Aşama: Elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasından oluşmaktadır.

2.5. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket, sistematik bir veri toplama yöntemi olup, veriler önceden çeşitli yöntemlerle belirlenmiş insanlara bir dizi soru sorularak elde edilir (Anket, t.y., para.1).

Anket yönteminin temelini büyük bir evreni ya da örnekleme oluşturan birimlerden sistematik bir biçimde bilgi elde etmek oluşturur. Bu amaçla, yazılı ya da sözlü sorular sorularak bunların yanıtlarına ulaşılmaya çalışılır. Sorular hazırlanırken aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Odabaşı, 1999: 81);

- Cevaplayanların kültür düzeyleri
- Cevaplayanların taraf tutma eğilimleri
- Bölgesel davranışlar
- Cevap vereceklerin meslekleri

Anketin 2. Bölümünde müşteri memnuniyet ölçeği soruları 42 adet sorudan oluşmaktadır. Kargo müşterileri memnuniyeti, güveni, müşteri hizmetleri kalitesi boyutlarının tespiti amacıyla ilgili literatürlerden derlenmiş farklı ölçekler yer almıştır (Ek: Anket Formu).

Kargo şirketi müşterilerinin genel memnuniyetinin ölçümü için Carlos Flavian, Miguel Guinaliu ve Raquel Gurrea'ın araştırmasından (The Role Played by Perceived Usability, Satisfaction and Consumer Trust on Website Loyalty, 2006) alınan örneklemelerden yararlanılmıştır (Tablo 2.2).

Tablo 2.2: Kullanıcı Memnuniyeti Ölçeği Önergeleri

Önerme Kodu	Önerme
MMO4	Çalışanların görünüşünün düzgün ve temiz olması firmanın imajını olumlu etkiler.
MMO8	Firmanın piyasada iyi bir isme sahip olması tekrar tercih etmemde önemlidir.
MMO9	Hizmet taahhüt edildiği şekilde verilmektedir.
MMO10	Firma müşteri menfaatlerini her şeyin üstünde tutar, bu durum benim için firmayı tercih sebebi yapıyor.
MMO11	Firma müşterilerin özel isteklerini anlar ve yardımcı olur, müşterilere kolaylık sağlar.
MMO14	Firmanın halkın geneli içerisinde iyi bir imajının olması nedeniyle markalaşmıştır ve bu da bende firmaya karşı kaliteli marka algısını oluşturmuştur.
MMO16	Firma müşteriler arasında iyi bir algıya sahiptir.
MMO19	Müşteri kayıtlarının hatasız ve detaylı olması firmanın beni önemsettiğini göstermektedir.
MMO32	Firmanın çalışma saatleri tüm müşterilere uygun haldedir. Bu nedenle istediğim saatte hizmet alabilmekteyim.
MMO35	Firmanın müşterilerine bire bir ilgi göstermesi firmaya artı puan sağlar.
MMO41	Firmanın işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması rakiplerine avantaj sağlamaktadır.
MMO42	Firmadaki birimler arasında iyi bir iletişim vardır.

Kargo şirketi müşterilerinin güven düzeylerini ölçümü için Leticia Suârez Alvarez, Ana Maria Diaz Martin ve Rodolfo Vazquez Casielles'in araştırmasından (Relationship Marketing and Information and Communication Technologies: Analysis of Retail Travel Agencies, 2007) alınan önermeler kargo şirketi bağlamında derlenerek yararlanılmıştır (Tablo 2.3).

Tablo 2.3: Kullanıcı Güvenlik Düzeyi Ölçeği Önergeleri

Önerme Kodu	Önerme
MMO1	Firmanın sorunlarını çözmede samimi davranması firmaya güvenimi olumlu etkiler.
MMO2	Doğru hizmeti doğru zamanda vermesi firmaya karşı güven sağlar.
MMO3	Çalışanlarının davranışı müşterilere güven verir.
MMO7	Firma verdiği hizmetlerle müşterilerinde güven duygusu uyandırır.
MMO18	Firmanın tüm kalite belgelerine sahip olması firma tercihimde olumlu etki yaratır.
MMO22	Firma rakiplerine göre hizmeti tam zamanında yerine getirmektedir
MMO31	Çalışanların tüm sorularına cevap verebilecek nitelikte olması firmayı tekrar tercih etmemde sebeptir.
MMO34	Problemler konusunda personelden yeterli bilgiyi alabilirim böyle olması firmaya karşı bende olumlu algı uyandırır.
MMO37	Personelin işini yaparken gülümsemesi beni önemsedğini göstermektedir.
MMO39	Personel müşterilere davranışları kibar ve saygılıdır.

Müşteri hizmetlerinin yeterliliğini ve kalitesini Ölçmek amacıyla Mary Wolfinbarger ve May C. Gilly'in (2003) geliştirmiş olduğu eTailQ ölçeğindeki önermeden yararlanılmıştır (Tablo 2.4.)

Tablo 2.4: Müşteri Hizmet Yeterlilik ve Kalite Düzeyi Ölçeği Önergeleri

Önerme Kodu	Önerme
MMO5	Firma daha iyi hizmet verebilmek için ortak bir kültür oluşturmaya çalışır.
MMO6	Bu firmayı arkadaşlarıma da tavsiye ederim çünkü aldığım hizmet kalitelidir.
MMO12	Firma modern görünümlü bir donanıma sahip olması nedeniyle müşteri istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilmektedir.
MMO13	Firmanın tüm şubelerine kolayca ulaşılabilir. Bu nedenle daha aktif hizmet verebilmektedir.

MMO15	Firma uygun fiyatlara sahiptir, bu da firmayı tercih etmemde etkendir.
MMO17	Firma geniş bir filoya sahiptir. Bu nedenle hizmet hızında rakiplere göre artıları vardır.
MMO21	Firmanın hizmetlerindeki kaliteden dolayı yakınlarıma tavsiye ederim.
MMO23	Rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilmektedir.
MMO25	Firma çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.
MMO26	Firma müşterilerine ekstra indirimler sunabilmektedir.
MMO36	Firmanın iyi eğitilmiş ve yetenekli personele sahip olması verilen hizmetin kalitesini artırır.
MMO38	Personel sorun çözmede zamanında ve hızlı hareket etmektedir.
MMO40	Firma çalışanları müşteri istek veya şikâyetlerini ilk duyduğu anda değerlendirebilecek ve giderebilecek yetenektedir.
MMO25	Firma çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.
MMO26	Firma müşterilerine ekstra indirimler sunabilmektedir.
MMO36	Firmanın iyi eğitilmiş ve yetenekli personele sahip olması verilen hizmetin kalitesini artırır.
MMO38	Personel sorun çözmede zamanında ve hızlı hareket etmektedir.
MMO40	Firma çalışanları müşteri istek veya şikâyetlerini ilk duyduğu anda değerlendirebilecek ve giderebilecek yetenektedir.

Bu sorularda gerçekleştirilecek çok değişkenli analiz tekniklerinin kullanılmasına olanak sağlayacak şekilde, 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiştir.

Veri toplama amacıyla uygulanan anket, Konya ilinde Selçuk Üniversitesi Alaeddin Keykubat Kampusunda görev yapmakta olan toplam 1800 Yurtiçi Kargo müşterisi olan akademik ve idari personelleri araştırmamızın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem olarak araştırmamıza 450 adet Yurtiçi Kargo Müşterisi katılması hedeflenmiştir. Araştırmada 450 kişiye gönderilen anket formlarından 98 adedi ise kullanılmayacak kadar boş bırakılmış, 55 adedi ise tarafımıza ulaşmamıştır. Bu nedenle analizler 300 adet kullanılabilir anketi dolduran katılımcılardan oluşturulmuştur.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Alpha (Cronbach Alpha) Katsayısından yararlanılmıştır. Anket formundaki ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Ölçekteki ifadelerin dâhil edilerek hesaplanması sonucu elde edilecek Alpha katsayısının 0,70'in üzerinde olması, kabul edilebilir güvenilirlik düzeyini (Nunnally ve Bernstein, 1994: 265), katsayının 0,80'in üzerinde olması ise, güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Field, 2005: 676). Analizde Alfa katsayısı 0,936 çıkmıştır. $\alpha=0,936;42$ olduğu için anket formunda yer alan sorular istatistiki yönde güvenilir olduğu söylenebilir.

Kullanılan analiz teknikleri Frekans Analizi, Yüzde Yöntemi ve Anova analizleridir. Hazırlanan hipotezlerin doğruluğunun test edilmesi için Anova Testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın kapsamı, amacı, yöntemi, verilerin toplanış şekli, verilerin sınırları ve içeriği, veri analizinde kullanılacak yöntemler ve yapılan uygulama çalışmalarının bulguları sunulmuştur.

2.6. Verilerin Analizi

Anket yoluyla toplanan veriler, SPSS 19 paket programı yardımıyla, çeşitli istatistiki yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Kullanılan analizlerden kısaca aşağıda bahsedilmiştir;

Anova Analizi; (Varyans Analizi) çeşitli popülasyonların ortalamaları arasındaki farkları tanımlamak için kullanılan İstatistiksel metottur ANOVA değişik davranışları temsil eden popülasyonların ortalamaları arasındaki farkları belirlemek için tasarlanmıştır. ANOVA bir *birleşik* testtir Çeşitli sayıda popülasyonun ortalamalarının eşitliği eş zamanlı olarak ya da birlikte test edilir. ANOVA çeşitli sayıda popülasyonun ortalamalarının eşit olup olmadığını popülasyon varyansının iki tahmincisine bakarak test eder bu nedenle, varyans analizi de denir (Anova, t.y., para.1).

T- Testi: T-testi, hipotez testlerinde en yaygın olarak kullanılan yöntemdir. T- testi ile iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar verilir. Küçük örnekleme teorisi olarak da bilinen t dağımı, küçük örneklerle de çalışmaya imkân verdiği için, araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. "t" testi örnek boyutunun küçük

olduğu ve ana kütleyle ilişkin standart sapmaların bilinemediği durumlarda “t” dağılımından yararlanarak (“T- Testi.”, t.y, para. 1);

- İncelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerin önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığının incelenmesi,
- İncelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığının,
- İncelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılığın olup olmadığının incelenmesine yönelik hipotezleri test etmeye yönelik olarak geliştirilmiş bir analiz yöntemidir.

Bu nedenle üç tür t testi bulunmaktadır. Bunlar tek grup t testi (one-sample t test), bağımsız iki grup arası farkların t testi (independent samples “t” test) ve eşleştirilmiş iki grup (paired-samples “t” test) arasındaki farklılıkların incelenmesine yönelik “t” testidir.

Uygulamaya cevap veren bireylerin hepsi üniversite çalışanı olduğundan dolayı grup üyelerinin hemen hemen hepsi üniversite mezunudur. Type1 hatasını engellemek amacıyla istatistiki analiz sırasında 3 adet ortaokul mezunu birey lise mezunları arasına eklenmiştir.

Uygulamaya cevap veren bireylerden gelir düzeyi 4000 ve üzeri olan kişilerin sayısı 14 olduğu için analizde Type1 hatası çıkma olasılığı bulunmaktadır. Type1 hatasını engellemek amacıyla istatistiki analiz sırasında 14 adet geliri 4000 ve üzeri olan bireyler 3001-4000 gelir düzeyli bireyler arasına eklenmiş, 3000 ve üzeri olarak adlandırılmıştır.

Yine uygulamaya cevap veren bireylerden kargo şirketi kullanım sayısında Type1 hatası olasılığını azaltmak amacıyla; kargo şirketini ilk kez kullanan kişilerin sayıları az olduğu için bu kişiler 2-4 arası kullananlar arasına eklenmiş, analiz bu şekilde yapılmıştır. Bir diğer birleştirme ise 8 -10 arası ile 11 ve üzeri arasında yapılmış 8 ve üzeri diye adlandırılarak istatistiki analiz yapılmıştır.

2.7. Araştırmanın Hipotezleri

H.1: Cinsiyete göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede cinsiyet önemli bir kriter olabilir. Şöyle ki insanlar cinsiyetlerine göre kadın ve erkek olarak iki bölüme ayrılır. Bu farklılık kargo şirketlerinden beklentilerine de yansıdığı varsayılmıştır. Bu hipotezle cinsiyet farklılıklarından doğabilecek algının önemini test etmektir. Bireylerin cinsiyetlerine göre kargo firmasından beklentilerinin değiştiği varsayılmaktadır.

H.2: Yaşa göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede yaş aralığına ve yaş kriterine göre değerlendirmenin amacı, insanlarda yaşlarına bağlı oluşan algının önemini test etmektir. Bireyler yaşlarına göre tecrübe sahibi oldukları ve kargo firmasından beklentilerinin bu nedenle değiştiği varsayılmaktadır.

H.3: Medeni durum lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin evli olup olmadıkları memnuniyet algısını değiştirebilir. Şüphesiz evli bireyler tek başlarına ferdi olarak hareket edemedikleri için eşlerine kargo şirketi konusunda da danışma yoluna gideceklerdir.

H.4: Eğitim durumu lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin eğitim durumları memnuniyet algısını değiştirebilir. Örneğin yüksek lisans ve daha üstü eğitilmiş kişiler ile daha alt eğitim görmüş kişilerin beklentileri aynı olmayabilir. Çünkü alınan eğitimle birlikte insanların beklentileri artmaktadır. Daha fazla kriterleri kargo şirketinden bekleme yoluna gitmektedirler.

H.5: Aylık gelir lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin aylık gelir durumları memnuniyet algısını değiştirebilir. İnsanların maddi düzeyleri

arttıkça kargo şirketinden beklentileri değişebilir varsayımından yola çıkılarak, muhtemel gelir artışları bireylerde diğer beklenti faktörlerini tetikleyebilir ve algılar değişebilir.

H.6: Kargo şirketi ile çalışma sayısına göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin çalışma sayılarının memnuniyet algısını ölçmede en önemli kriter olduğu varsayılmıştır. Müşteriler memnun oldukları ve beklentilerinin karşılandığı firmalarla daha çok çalışmak isteyecekleri ve daha fazla tercih edecekleri varsayılmıştır.

H.7: Kargo şirketini tercih sebebine göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firma müşterisinin kargo şirketini tercih etmedeki sebeplerin bireylere göre farklılıklar gösterdiği varsayılmıştır. İnsanların kişisel özellikleri beklentilerini etkilemektedir. Kimi müşteriler fiyata önem verirken kimi müşteriler zamana önem verebilir.

H.8: Başka kargo firmaları ile çalışma durumuna göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firma müşterilerinin beklentilerinin karşılanma durumuna göre ya aynı firmayla tekrar çalışmak ister ya da başka firmalara yönelme durumuna geçer şeklinde varsayılmıştır.

H.9: Kargo firması ile çalışma sebebine göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Her müşterinin kargo şirketleriyle çalışma sebepleri farklıdır. Bu durumun memnuniyete yansıdığı varsayılmıştır.

H.10: Gönderi türüne göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Lojistik firmasını tercih eden müşterilerin memnuniyetinin ne gönderdiklerine göre ve bu çeşitliliği temel alarak memnuniyeti etkilediği varsayılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

III. BULGULAR

Bu başlık altında katılımcıların çeşitli özellikleri ile kargo şirketini kullanmada amaç ve isteklerine değinilmeye çalışılmıştır.

3.1. Kargo Şirketi Kullanım Amaç ve İstatistikler

Katılımcıların Yurtiçi Kargo şirketiyle daha önce kaç kez çalıştığı, tercih etme sebebi, çalışma sebebi, gönderi türü bilgileri, Tablo 3.1’de cinsiyet değişkeni temel alınarak açıklanmaktadır.

Tablo 3.1: Cinsiyete Göre Tercih Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kadın (K)	%	Erkek (E)	%	Toplam (K+E)	Değişken Açısından %	
Şirketi Kaç Defa Kullanma Düzeyi	İlk Defa	10	33,33	20	66,67	30	10,00
	2-4 arası	50	43,48	65	56,52	115	38,33
	5-7 arası	13	36,11	23	63,89	36	12,00
	8-10 arası	10	76,92	3	23,08	13	4,33
	11 ve üzeri	28	26,42	78	73,58	106	35,34
Tercih Etme Sebebi	Maliyet	23	29,87	54	70,13	77	25,67
	Kaliteli Hizmet	29	31,18	64	68,82	93	31,00
	Teslim Süresi	27	31,76	58	68,24	85	28,33
	Diğer	32	71,11	13	28,89	45	15,00
Başka Kargo Kullanımı	Evet	70	30,04	163	69,96	233	77,67
	Hayır	41	61,19	26	38,81	67	22,33
Çalışma Sebebi	Kişisel	68	41,72	95	58,28	163	54,33
	İş Sebepli	43	31,39	94	68,61	137	45,67
Gönderi Türü	Dosya	14	34,15	27	65,85	41	13,67
	Paket	31	48,44	33	51,56	64	21,33

Tablo 3.1: Cinsiyete Göre Tercih Dağılımı

Demografik Değişkenler	Kadın (K)	%	Erkek (E)	%	Toplam (K+E)	Değişken Açısından %
Koli	19	45,24	23	54,76	42	14,00
Hepsi	47	30,72	106	69,28	153	51,00

Tablo 3.1.'e göre katılımcılara yönetilen sorularda alınan cevaplara göre katılımcıların şirketi kullanma düzeyi yaklaşık %39 ile 2-4'kezde yoğunlaşmıştır. Şirketi tercih etme sebebinde %31 oranında kaliteli hizmet tercih etmede oran yüksektir. Başka kargo kullanımı sorusunda ise yaklaşık %78 ile başka kargo tercih etme seçilmiştir. Çalışma sebebi yaklaşık %55 ile kişisel gönderiler, gönderi türüyle de %51 ile hepsi seçenekleri üzerinde yoğunlaşmıştır.

3.2. Yurtiçi Kargo Müşterileri Memnuniyet Algısı

Aşağıdaki tabloda (Tablo 3.2) müşterilerin verdiği cevapların ortalama ve standart sapmaları ile frekans dağılımları gösterilmektedir;

Tablo 3.2: Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyet Algısı Ölçeği

Maddeler	1	2	3	4	5	Ort .	Stn. Sap.
Doğru hizmeti doğru zamanda vermesi firmaya karşı güven sağlar.	0	0	2	107	191	4,63	0,497
Firmanın sorunlarımı çözmeye samimi davranması firmaya güvenimi olumlu etkiler.	0	2	3	103	192	4,62	0,545
Çalışanlarının davranışı müşterilere güven verir.	0	7	19	110	164	4,44	0,717
Çalışanların görünüşünün düzgün ve temiz olması firmanın imajını olumlu etkiler.	0	10	19	137	134	4,32	0,738
Firma verdiği hizmetlerle müşterilerinde güven duygusu uyandırır.	0	5	25	141	129	4,31	0,695
Firmanın hizmetlerindeki kaliteden dolayı yakınlarıma tavsiye ederim.	0	3	35	194	68	4,20	0,614
Müşteri kayıtlarının hatasız ve detaylı olması firmanın beni önemseydiğini göstermektedir.	0	13	38	144	105	4,19	0,734
Firmadaki işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması hizmet kalitesini arttırmaktadır.	19	0	42	124	115	4,19	0,954

Tablo 3.2.'nin Devamı.

Firmanın iyi eğitimli ve yetenekli personele sahip olması verilen hizmetin kalitesini arttırır.	19	0	22	157	102	4,14	0,916
Firmanın müşterilerine bire bir ilgi göstermesi firmaya artı puan sağlar.	19	10	24	152	95	4,10	0,969
Personelin işini yaparken gülümsemesi beni önemsedğini göstermektedir.	0	36	42	108	114	4,06	0,973
Bu firmayı arkadaşlarıma da tavsiye ederim çünkü aldığım hizmet kalitelidir.	0	7	37	203	53	4,02	0,666
Firmanın tüm kalite belgelerine sahip olması firma tercihimde olumlu etki yaratır.	0	16	82	131	71	4,00	0,853
Çalışanların tüm sorularıma cevap verebilecek nitelikte olması firmayı tekrar tercih etmemde sebeptir.	2	4	57	183	54	3,99	0,785
Hizmet taahhüt edildiği şekilde verilmektedir.	2	5	39	218	36	3,98	0,710
Gönderilerin zamanında elime ulaşması nedeniyle bir daha bu kargo şirketini tercih edeceğim.	0	9	61	180	50	3,95	0,687
Personel müşterilere davranışları kibar ve saygılıdır.	0	4	50	185	61	3,95	0,770
Problemler konusunda personelden yeterli bilgiyi alabilirim böyle olması firmaya karşı bende olumlu algı uyandırır.	19	5	34	165	77	3,92	0,907
Firma müşteri menfaatlerini her şeyin üstünde tutar, bu durum benim için firmayı tercih sebebi yapıyor.	0	35	37	162	66	3,9	0,772
Firma geniş bir filoya sahiptir. Bu nedenle hizmet hızında rakiplere göre artıları vardır.	2	2	83	161	52	3,9	0,835
Firma modern görünümlü bir donanıma sahip olması nedeniyle müşteri istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilmektedir.	5	19	52	169	55	3,88	0,891
Gönderiler firmanın taahhüt ettiği zamanında bana ulaşmıştır.	0	19	68	158	55	3,85	0,833
Firmanın işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması rakiplerine avantaj sağlamaktadır.	8	17	55	166	54	3,85	0,947
Personel sorun çözümede zamanında ve hızlı hareket etmektedir.	5	21	68	149	57	3,83	0,911

Tablo 3.2.'nin Devamı.

Firmanın tüm şubelerine kolayca ulaşılabilir. Böylece daha aktif hizmet verebilmektedir.	11	14	71	145	59	3,81	0,873
Firma müşterilerin özel isteklerini anlar ve yardımcı olur, müşterilere kolaylık sağlar.	3	16	84	138	59	3,8	0,725
Firma rakiplerine göre hizmeti tam zamanında yerine getirmektedir	4	3	87	174	32	3,8	0,841
Firma müşteriler arasında iyi bir algıya sahiptir.	0	14	81	160	45	3,79	0,743
Gönderiler istediğim şekilde, sağlam ve beklediğim zamanında elime ulaşmıştır.	0	50	42	155	53	3,78	0,894
Firma çalışanları müşteri istek veya şikâyetlerini ilk duyduğu anda değerlendirebilecek ve giderebilecek yetenektedir.	5	19	75	148	53	3,78	0,848
Firma daha iyi hizmet verebilmek için ortak bir kültür oluşturmaya çalışır.	0	42	73	117	68	3,78	0,960
Firma makul fiyatlara sahiptir, bu da firmayı tercih etmemde etkendir.	5	12	97	122	64	3,77	0,941
Firmanın piyasada iyi bir isme sahip olması tekrar tercih etmemde önemlidir.	4	63	17	143	73	3,77	1,081
Firmanın işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması rakiplerine avantaj sağlamaktadır.	3	22	95	137	43	3,72	0,854
Firmanın halkın geneli içerisinde iyi bir imajının olması nedeniyle markalaşmıştır ve bu da bende firmaya karşı kaliteli marka algısını oluşturmuştur.	12	42	44	137	65	3,66	1,056
Gönderiler için teslim süresi ve garantisi vermektedir.	19	39	77	112	53	3,66	1,103
Firmanın çalışma saatleri tüm müşterilere uygun haldedir. Bu nedenle istediğim saatte hizmet alabilmekteyim.	19	30	73	125	53	3,64	1,040

Tablo 3.2.'nin Devamı.

Firma çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.	0	40	104	102	54	3,62	0,908
Firmadaki birimler arasında iyi bir iletişim vardır.	24	25	105	109	37	3,5	1,02
Firma çalışanlarının bize karşı yeterince ilgili ve nezaketli olmaması nedeniyle firma imajı olumsuz etkilenmektedir.	8	91	55	78	68	3,48	1,267
Rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilmektedir.	0	51	109	111	29	3,48	0,835
Firma müşterilerine ekstra indirimler sunabilmektedir.	24	36	132	80	28	3,3	1,00

Tablo 3.2.'ye göre tüm maddelerin önem sıralamasına göre verildiği yukarıdaki tablodan müşterilerin memnuniyet algısında en çok önemi sırasıyla *“Doğru hizmeti doğru zamanda vermesi firmaya karşı güven sağlar.”*, *“Firmanın sorunlarını çözmede samimi davranması firmaya güvenimi olumlu etkiler.”*, *“Çalışanlarının davranışı müşterilere güven verir,”* ifadelerine verdikleri görülmektedir. Genel olarak katılım düzeylerinin ortalama değerin (3,5) üzerinde olduğu saptanmıştır. Yani cevaplayanlar genel olarak memnuniyet ölçeğindeki yargılara katıldıklarını ifade etmişlerdir. Bu durum ise müşterilerin Yurtiçi Kargo Şirketinden memnun olduklarını göstermektedir.

3.3. Yurtiçi Kargo Müşterileri Memnuniyet Anketi Fark Testi

3.3.1. Cinsiyet değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.1: Cinsiyete göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.3: Cinsiyete göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetlerinin değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi)

	t	df	p	Ortalamadaki Fark	Standart Hata Farkı
Memnuniyet	2,830	298	,005	6,45560	2,28117
	2,857	237,385	,005	6,45560	2,25974

Tablo 3.4: Cinsiyete göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetlerinin değerlendirilmesi (Niteleyici İstatistikler)

	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Farkı
Memnuniyet	Kadın	111	94,027	18,63987	1,76922
	Erkek	189	87,5714	19,32674	1,40581

H1 hipotezinde anket çalışmasına katılan bireylerin cinsiyet farklılıklarının onların kargo şirketinden beklentilerini etkilediği algısı varsayılmıştır.

Tablo 3.3'e göre $P=0,005 < 0,05$ olduğu için gruplar arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark olduğu görülür. Tablo 3.4'teki ortalama değerlere bakıldığı zaman kadınların erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Burada cinsiyete göre kadınların erkeklere göre kargo şirketinden daha çok memnun oldukları görülmektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti cinsiyete göre istatistiki bir farklılık göstermektedir. H1 hipotezi KABUL edilir.

3.3.2. Yaş değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.2: Yaşa göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.5: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici istatistikler)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
25 yaş altı	76	85,1184	19,55776	2,24343	60,00	140,00
26-35 yaş	139	93,2014	17,19714	1,45864	59,00	127,00
36-45 yaş	59	89,2881	21,35500	2,78018	43,00	140,00
45 yaş üzeri	26	88,3077	21,96865	4,30841	48,00	110,00
Toplam	300	89,9600	19,29835	1,11419	43,00	140,00

Tablo 3.6: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Testi)

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	p
Gruplar Arası	3339,586	3	1113,195	3.051	.029
Gruplar İçi	108015,934	296	364,919		
Toplam	111355,520	299			

H2 hipotezinde müşterilerin yaşlarıyla doğru orantılı tecrübe sahibi oldukları ve bunun da kargo şirketinden beklentilerini etkilediği varsayılmıştır.

Tablo 3.6.'ya göre $t(2,296) = 3,051$; $p = 0,029 < 0,05$ sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için yaş kriterinin lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre istatistiki bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Yani yaş durumunun müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. H2 hipotezi KABUL edilir.

Tablo 3.7: Yaşa göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çoklu Karşılaştırma Tablosu)

(I)Yaş	(J)Yaş	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Önem
25 yaş altı	26-35 yaş	-8,08302*	2,72523	.017
	36-45 yaş	-4,16971	3,31461	.590
	45 yaş üzeri	-3,18927	4,34015	.333
26-35 yaş	25 yaş altı	8,08302*	2,72523	.017
	36-45 yaş	3,91330	2,96823	.552
	45 yaş üzeri	4,89375	4,08175	.628
36-45 yaş	25 yaş altı	4,16971	3,31461	.590
	26-35 yaş	-3,91330	2,96823	.552
	45 yaş üzeri	,98044	4,49671	.996
45 yaş üzeri	25 yaş altı	3,18927	4,34015	.333
	26-35 yaş	-4,89375	4,08175	.628
	36-45 yaş	-,98044	4,49671	.996

Tablo 3.7'ye göre 26-35 yaş arası kişiler 25 yaş altı kişilere göre kargo şirketi hizmetinden daha çok memnun oldukları görülmektedir.

3.3.3. Medeni durum değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.3: Medeni durum lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.8: Medeni duruma göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem Testi)

	t	df	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
Memnuniyet	1,183	298	2,65792	2,24696
	1,194	286,263	2,65792	2,22676

H3 hipotezinde örnek olarak evli bireylerin tek başlarına ferdi olarak hareket edemedikleri için eşlerine kargo şirketi konusunda danışma yoluna gidecekleri sonucu öngörülmüştür.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde müşteri memnuniyeti ölçeği boyutlarından $t(2,298) = 1,183$; $p = 0,24 > 0,05$ olduğu için RET edilmiştir.

Buna istatistiki olarak gruplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Evli veya bekâr katılımcıların yani medeni durumun memnuniyet

faktörünü etkilediği görülmemiştir. Kısacası medeni durum lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu nedenle H3 hipotezi RET edilmiştir.

3.3.4. Eğitim durumu değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.4: Eğitim durumu lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.9: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistikler)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Lise ve altı	38	84,2632	16,31561	2,64674	48,00	113,00
Üniversite	190	93,7053	18,63567	1,35197	60,00	140,00
Lisans Üstü	72	83,0833	20,05819	2,36388	43,00	140,00
Toplam	300	89.9600	19,29835	1,11419	43,00	140,00

Tablo 3.10: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu)

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	p
Gruplar Arası	7303.157	2	3651,578	10.423	.000
Gruplar İçi	104052,363	297	350,345		
Toplam	111355,520	299			

H4 hipotezinde müşterilerin eğitim düzeylerine göre beklentilerinin doğru orantılı olarak artacağı varsayılmıştır.

Yukarıdaki tablo (Tablo 3.10.) incelendiğinde müşteri memnuniyeti ölçeği boyutlarından şu sonuç çıkarılmıştır;

$$F(2,297) = 10,423; p = 0,000 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için eğitim durumu lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir sonucuna ulaşılmıştır. Yani eğitim durumunun müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. H4 hipotezi KABUL edilir.

Tablo 3.11: Eğitim durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu)

	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Önem
		Üniversite	-9,44211*	3,32619	,013
		Lisans Üstü	1,17982	3,75306	,947
		Lise ve altı	9,44211*	3,32619	,013
		Lisans Üstü	10,62193*	2,59033	,000
		Lise ve altı	-1,17982	3,75306	,947
		Üniversite	-10,62193*	2,59033	,000

Tablo 3.11'e göre üniversite mezunları, lise ve altı ile lisansüstüne göre müşteri memnuniyetinde daha çok farklılık göstermektedir. Yani üniversite mezunları kargo şirketi hizmetlerinden diğerlerine göre daha çok memnundur.

3.3.5. Gelir durumu değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.5: Aylık gelir lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 3.12: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistikler)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
1000 ve altı	93	33,5316	18,36678	1,85533	60,00	140,00
1001-2000 arası	77	92,0390	21,01656	2,39506	48,00	127,00
2001 ve 3000 arası	89	92,6742	18,79239	1,99199	55,00	140,00
3001 ve üzeri	36	82,5556	17,59780	2,93297	43,00	106,00
Toplam	300	89,9600	19,29835	1,11419	43,00	140,00

Tablo 3.13: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu)

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	3148,350	3	1049,450	2,371	,037
Gruplar İçi	108207,170	296	365,565		
Toplam	111355,520	299			

H5 hipotezinde lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin aylık gelir durumları memnuniyet algısını değiştirebilmektedir. Bireyin maddi düzeyleri arttıkça kargo şirketinden beklentileri değişebilir varsayımından yola çıkılarak, muhtemel gelir artışları bireylerde diğer beklenti faktörlerini tetikleyebilir ve algılar değişebilir şeklinde varsayılmıştır.

Yukarıdaki tablo (Tablo 3.13.) incelendiğinde müşteri memnuniyeti ölçeği boyutlarından şu sonuç çıkarılmıştır;

$$F(2,296) = 2,371; p = 0,037 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için aylık gelirin lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani gelir durumunun müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. H5 hipotezi KABUL edilir.

Analizde Type1 hatası olasılığını azaltmak amacıyla 4000 ve üzeri gelir elde edenler ile 3001 ve üzeri gelir elde edenler birleştirilmiş, 3001 üzeri olarak analiz edilmiştir.

Tablo 3.14: Gelir durumuna göre Yurtiçi Kargo müşterileri memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu)

	(I) Aylık Geliri	(J) Aylık Geliri	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Sig.
Tukey HSD	1000 ve altı	1001-2000 arası	-3,45733	2,91167	,635
		2001 ve 3000 arası	-4,09252	2,79959	,462
		3001 ve üzeri	6,02608	3,72624	,370
	1001-2000 arası	1000 ve altı	3,45733	2,91167	,635
		2001 ve 3000 arası	-.63520	2,97575	,997
		3001 ve üzeri	9,48341	3,86033	,069
	2001-3000 arası	1000 ve altı	4,09252	2,79959	,462
		1001-2000 arası	,63520	2,97575	,997
		3001 ve üzeri	10,11860*	3,77651	,039
	3001 ve üzeri	1000 ve altı	-6,02608	3,72624	,370
		1001-2000 arası	-9,48341	3,86033	,069
		2001 ve 3000 arası	-10,11860*	3,77651	,039

Yukarıdaki tabloya (tablo 3.14.) göre araştırmaya katılan bireylerden gelir düzeyi 2001-3000 arası gelir elde eden bireylerin, 3001 ve üzeri gelir düzeyi olan bireylerden daha çok memnuniyet algısına katıldıkları görülmektedir.

3.3.6. Firmayı kullanım değişkenine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.6: Kargo şirketi ile çalışma sayısına göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.15: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
4'ten az	145	33,1103	17,20349	1,42867	58,00	140,00
5-7	46	86,5217	18,47369	2,72380	43,00	112,00
8 ve üzeri	109	93,3716	21,66073	2,07472	48,00	140,00
Toplam	300	89,9600	19,29835	1,11419	43,00	140,00

Tablo 3.16: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Anova Tablosu)

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	p
Gruplar Arası	2707,605	2	1353,803	3,701	,026
Gruplar İçi	108647,915	297	365,818		
Toplam	111355,520	299			

H6 hipotezinden Lojistik firmalarının müşteri memnuniyetini değerlendirmede müşterilerin, firmayla çalışma sayılarının memnuniyet algısını ölçmede en önemli kriter olduğu varsayılmıştır. Müşteriler memnun oldukları ve beklentilerinin karşılandığı firmalarla daha çok çalışmak isteyecekleri ve daha fazla tercih edecekleri varsayılmıştır.

Tablo 3.16.'ya göre şu sonuç elde edilmiştir;

$$F(2,297) = 3,701; p = 0,026 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için kargo şirketini kullanım sayısına göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani firmayı tercih etme sayısı, müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. H6 hipotezi KABUL edilir.

Analizde Type1 hatası olasılığını azaltmak amacıyla; kargo şirketini ilk kez kullanan kişilerin sayıları az olduğu için bu kişiler 2-4 arası kullananlar arasına

eklenmiş, analiz bu şekilde yapılmıştır. Bir diğer birleştirme ise 8 -10 arası ile 11 ve üzeri arasında yapılmış 8 ve üzeri diye adlandırılarak istatistiki analiz yapılmıştır.

Tablo 3.17: Kargo şirketini kullanım değişkenine göre Yurtiçi Kargo müşterilerinin memnuniyetinin değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu)

	(I) Şirketi Kaç Defa Kullanmış	(J) Şirketi Kaç Defa Kullanmış	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Önem
Tukey HSD	4 ten az	4-6	1,58861	3,23658	,376
		7 ve üzeri	-5,76121*	2,42467	,047
	4-6	4 ten az	-1,58861	3,23658	,376
		8 ve üzeri	-7,34982	3,36284	,075
	8 ve üzeri	4 ten az	5,76121*	2,42467	,047
		4-6	7,34982	3,36284	,075

Yukarıdaki tabloya (tablo 3.17) göre araştırmaya katılan bireylerden kargo şirketini 8 ve üzeri tercih edenler 4'ten az kullanan bireylerden daha çok memnuniyet algısına katıldıkları görülmektedir.

3.3.7. Şirketi tercih etme sebebine göre müşteri memnuniyetinin değerlendirilmesi

H.7: Kargo şirketini tercih sebebine göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.18: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Maliyet	52	88,9615	17,83911	2,47384	62,00	140,00
Kaliteli Hizmet	94	93,4149	20,48362	2,11272	43,00	140,00
Teslim Süresi	85	85,2000	15,99985	1,73543	48,00	109,00
Diğer	69	91,8696	21,43726	2,58074	60,00	124,00
Toplam	300	89,9600	19,29835	1,11419	33,00	140,00

Tablo 3.19: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Anova Tablosu)

	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	p
Gruplar Arası	3351.352	3	1117,117	3,062	,028
Gruplar İçi	108004,168	296	364,879		
Toplam	111355,520	299			

H7 hipotezinde Lojistik firma müşterisinin kargo şirketini tercih etmedeki sebeplerin bireylere göre farklılıklar gösterdiği varsayılmıştır. İnsanların kişisel özellikleri beklentilerini etkilemektedir. Kimi müşteriler fiyata önem verirken kimi müşteriler zamana önem verebilir.

Tablo 3.19.'a göre şu sonuç elde edilmiştir;

$$F(2,296) = 3,062; p = 0,028 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için kargo şirketini tercih sebebine göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinin farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani firmayı tercih etme sebebinin, müşteri memnuniyetini etkilediği görülmüştür. H6 hipotezi KABUL edilir.

Tablo 3.20: Tercih Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Çapraz Karşılaştırma Tablosu)

	(I) Tercih Etme Sebebi	(J) Tercih Etme Sebebi	Ortalama Farkı (I-J)	Ortalama Hata	Önem
Tukey HSD	Maliyet	Kaliteli Hizmet	-4.45336	3,25323	,682
		Teslim Süresi	3.76154	3,02185	,768
		Diğer	-2.90803	3,57493	,961
	Kaliteli Hizmet	Maliyet	4.45336	3,25323	,682
		Teslim Süresi	8.21489*	2,73410	,018
		Diğer	1.54533	3,33524	,998
	Teslim Süresi	Maliyet	-3.76154	3,02185	,768
		Kaliteli Hizmet	-8.21489*	2,73410	,018
		Diğer	-6,66957	3,10997	,187
	Diğer	Maliyet	2,90803	3,57493	,961
		Kaliteli Hizmet	-1.54533	3,33524	,998
		Teslim Süresi	6,66957	3,10997	,187

Tablo 3.20.'ye göre kaliteli hizmet kriterini seçenlerin teslim süresi kriterini seçenlere göre daha çok memnuniyet algısına katıldıkları görülmektedir.

3.3.8. Başka kargo şirketi kullanımı durumuna göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi

H.8: Başka kargo firmaları ile çalışma durumuna göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.21: Başka Şirket Kullanımına Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi)

Memnuniyet	T - Testi				
	t	df	p	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
	2,332	295	,020	6,33476	2,71697
	2,478	109,677	.015	6,33476	2,55690

H8 hipotezinde lojistik firma müşterilerinin beklentilerinin karşılanma durumuna göre ya aynı firmayla tekrar çalışmak ister ya da başka firmalara yönelme durumuna geçer şeklinde varsayılmıştır.

Tablo 3.21.'e göre şu sonuç elde edilmiştir;

$$t(2,295) = 2,332; p = 0,020 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten düşük olduğu için başka kargo firmaları ile çalışma durumuna göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti başka kargo şirketi ile çalışma durumuna göre farklılık göstermektedir. H8 hipotezi KABUL edilir.

3.3.9. Çalışma sebebi değişkenine göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi

H.9: Kargo firması ile çalışma sebebine göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.22: Çalışma Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Niteleyici İstatistik)

Memnuniyet	Çalışma Sebebi	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata Ortalama
	Kişisel	163	95,0798	21,48097	1,68252
	İş sebepli	137	83,8686	14,15451	1,20930

Tablo 3.23: Çalışma Sebebine Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Bağımsız Örneklem T-Testi)

Memnuniyet	T - testi				
	t	df	p	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı
	5.223	298	.000	11,21114	2,14436
	5,411	282,732	.000	11,21114	2,07202

H9 hipotezinde Her müşterinin kargo şirketleriyle çalışma sebepleri farklıdır. Bu durumun memnuniyete yansıdığı varsayılmıştır.

Tablo 3.23.'e göre şu sonuç elde edilmiştir;

$$t(282,732) = 5,411; p = 0,000 < 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten küçük olduğu için çalışma sebebi değişkenine göre müşteri memnuniyetinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yani lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti çalışma sebebine göre kişisel veya iş sebepli olarak farklılık göstermektedir. H9 hipotezi KABUL edilir.

Tablo 3.22.'de görüldüğü gibi yapılan istatistiki analize göre kişisel gönderi yapan müşteriler, iş sebepli gönderiler yapanlara göre daha çok memnuniyet yönünden farklılık göstermiştir.

3.3.10. Çalışma sebebi değişkenine göre müşteri memnuniyeti değerlendirilmesi

H.10: Gönderi türüne göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermektedir.

Tablo 3.24: Gönderi Türüne Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Betimleyici İstatistik)

	N	Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata	Minimum	Maksimum
Dosya	41	84,9512	18,44173	2,88012	43,00	125,00
Paket	64	92,6094	15,61706	1,95213	68,00	140,00
Koli	42	39,2619	15,33855	2,36679	68,00	113,00
Hepsi	153	90,3856	21,64520	1,74991	48,00	140,00
Toplam	300	89,9600	19,29835	1,11419	43,00	140,00

Tablo 3.25: Gönderi Türüne Göre Yurtiçi Kargo Müşterilerinin Memnuniyeti Değerlendirilmesi (Anova Tablosu)

	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	p
Gruplar Arası	1526,016	3	508,672	1,371	,252
Gruplar İçi	109829,504	296	371,046		
Toplam	111355,520	299			

H10 hipotezinde lojistik firmasını tercih eden müşterilerin memnuniyetinin ne gönderdiklerine göre ve bu çeşitliliği temel alarak memnuniyeti etkilediği varsayılmıştır. Tablo 3.26.'ya göre şu sonuç elde edilmiştir;

$$t(2,296) = 1,371; p = 0,252 > 0,05$$

Bu sonuca göre p değeri 0,05'ten yüksek olduğu için Gönderi türüne göre lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyeti farklılık göstermemektedir. Yani lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinde gönderi türüne göre istatistiki olarak anlamlı fark yoktur. H10 hipotezi RET edilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

IV: SONUÇ VE TARTIŞMALAR

Rekabet ortamının acımasız bir hâl almasıyla birlikte ürün dağıtımı ve müşteriye teslim sürelerinin kısaltılması işletme başarı değerlemesinde önemli bir ölçüt durumuna gelmiştir. Günümüzde çoğu firma lojistik kavramını firmanın asli görevi değilmiş gibi soyutlanmış bir anlayış gibi algılamakta ve malzeme temin ve iletiminin bu alanda özelleşmiş bir birimce optimum verimlilikte gerçekleştirilebileceğini düşünürler. Hâlbuki lojistik bütünlük bir süreçtir ve üretim aşamasının her kademesinde bulunmaktadır.

Lojistik kavramı ile “doğru şeyin, doğru yerde doğru zamanda olmasını ve sermayenin önemine atfen makul ve kabul edilebilir bir masrafla” sağlanmasını tanımlayan fiziksel faaliyetler dizisi olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi lojistik sadece üretim sonrası taşıma faaliyeti olmayıp üretim öncesi de üretim hattının durmadan minimum stokla en düşük maliyetle işlemesine imkân tanıyan üretim öncesi faaliyetleri de kapsamıştır. Bütün işletmelerin üretim maliyetlerinin birbirine çok yakın olduğu küresel pazarda rekabet edebilmek için maliyetleri azaltma amacıyla lojistik yönetiminin ne kadar hayati öneme haiz olduğu karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çoğu firma ya kendi bünyesinde bu faaliyetleri yürütecek departmanlar kurmakta ya da dış kaynaklarda yardım almaktadır.

Çağımızda lojistik gelişmekte olan sektörlerden biridir. Doğru üretim politikaları ve yoğun reklam faaliyetleriyle birlikte üreticiler kapasite arttırırken, ürünlerin doğru şekilde istiflenmesi ve nihai tüketiciye zamanında ulaşması daha zahmetli ve hayati bir iş haline gelmiştir. Her geçen gün daha fazla miktarlarda ürünün tedarik edilmesi, sınıflandırılması, depolanması, toplanıp sevkiyata hazırlanması ve sevk edilmesi gerekmektedir. Özellikle Avrupa Birliğinde ve Amerika’da lojistik alanında hizmet veren firmalar teknolojiye ve yapay zekâyâ yaptıkları yatırımlar ile rekabet güçlerini arttırırken, Türkiye’de lojistik alanı için teknolojinin ve bilgi yönetiminin önemi yeni yeni fark edilmeye başlanmış, bu alandaki yatırım kararları yüksek maliyetler ile yüz yüze gelindiğinden hala yeterince ele alınamamıştır alınamamaktadır. Dünyada ve özellikle ülkemizde işletmeler bu alana yapacakları yatırımlar ile küresel rekabet ortamında rakiplerine üstünlük sağlamış olacaklardır.

Bu çalışmada lojistik kavramının geçmişten günümüze gelişimi incelenmiş, çevresel bir bakış açısı bütünleştirilerek lojistik faaliyetlerinin kapsamı açıklanmıştır. Lojistik yönetiminin ülkemizde ve dünyadaki gelişimi, hangi aşamalarda olduğu ve nasıl daha iyi geliştirileceği ele alınmıştır.

Günümüzde işletmelerin, sadece kaliteli ürün veya hizmet üreterek varlıklarını sürdürebilmeleri yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda müşterilerini önemsemeleri ve onların memnuniyetlerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Rekabet, iş şartları, ekonomi ve teknoloji alanındaki değişimler varlıklarını sürdürmek isteyen firmaların, bu değişime çok hızlı ayak uydurmalarını; hatta değişimin öncüsü olmalarını, müşterinin herhangi bir talebi olmadan uygun çözümler geliştirip hızlı ve kaliteli biçimde sunmaları gerekli kılmiştir.

Yeni müşteri kazanmaya çalışmaktan ziyade mevcut müşteriyi çok iyi tanımak, onlara göre sunumlar geliştirerek müşteriyi firmaya bağımlı hale getirmek, işletmelerin daha çok iş yapmalarını mümkün kılmaktadır. Bu bilgiler ışığında üçüncü bölümdeki araştırma bulgularından da görüldüğü gibi müşterilerini çok iyi tanıyan ve onlara göre çözümler üretebilen firmalardan biri olarak Yurtiçi Kargo şirketi örnek gösterilebilir. Yapılan anket çalışmasından elde edilen sonuçlara göre Yurtiçi Kargo firması müşteri memnuniyet ölçeğinde iyi bir başarı sağlamıştır. Ankete cevap veren deneklerde Yurtiçi Kargo firmasına olan güven, hizmet kalitesi ve müşteriyi tanıma ölçütleri genelde olumlu olarak saptanmıştır.

Müşterilerin yöneltilen sorulara verdikleri cevaplarda en çok katılma oranları;

- Doğru hizmeti doğru zamanda vermesi firmaya karşı güven sağlar,
- Firmanın sorunlarını çözmede samimi davranması firmaya güvenimi olumlu etkiler,
- Çalışanlarının davranışı müşterilere güven verir sorularındadır.

Bu sorulardan elde edilen bulguların sırasıyla 4.65, 4.64, 4.46 gibi ortalamaya göre yüksek sonuç vermesi adı geçen firmanın bu alanda ne kadar başarılı olduğunu göstermektedir. Ayrıca deneklere yöneltilen geleceğe yönelik sorularda ise bir, üç ve beş yıllık süreler içerisinde aynı kargo şirketini kullanmada genel olarak yine olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu nedenle firmalar müşterilerini memnun etme yoluyla daha

çok kâr edebilmekte ve bunda lojistik yönetiminin katkısının olduğunu da yadsımamaları gerekmektedir.

Bu araştırmada elde edilen bulguların istatistiki analizlerine göre (üçüncü bölüm) şu öneriler getirilebilir;

H1 hipotezinde Tablo 3.4'teki ortalama değerlere bakıldığı zaman kadınların erkeklere oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kargo firmaları yapacakları tutundurma faaliyetlerinde erkeklere göre kadın müşterilere daha çok önem vermelidir. Bu önem sayesinde kadınlar kargo firmasının sadık müşterileri olabilir.

H2 hipotezinde Tablo 3.9.'a göre 26-35 yaş arası kişiler 25 yaş altı kişilere göre kargo şirketi hizmetinden daha çok memnun oldukları görülmektedir. Bu sonuca göre kargo şirketi 26-35 yaş arası müşterileri elinde tutmak için onlara yönelik daha çok hizmet verme yoluna gidebilir.

H4 hipotezinde Tablo 3.11'e göre üniversite mezunları, lise ve altı ile lisansüstüne göre müşteri memnuniyetinde daha çok farklılık göstermektedir. Yani üniversite mezunları kargo şirketi hizmetlerinden diğerlerine göre daha çok memnundur. Bu sonuca göre ise kargo firması yine aynı şekilde üniversite mezunlarını elinde tutmak amacıyla tutundurma faaliyetleri düzenleyebilir.

H5 hipotezine göre Tablo 3.14.'e göre araştırmaya katılan bireylerden gelir düzeyi 2001-3000 arası gelir elde eden bireylerin, 3001 ve üzeri gelir düzeyi olan bireylerden daha çok memnuniyet algısına katıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre kargo şirketini daha çok 2001-3000 TL. gelir elde eden müşteriler memnun olmaktadır. Bu müşterilerin memnuniyetini daha da arttırmak için kargo firmaları gönderi fiyatlarında indirim yapma yoluna gidebilirler.

H7 hipotezinde göre Tablo 3.20.'ye göre kaliteli hizmet kriterini seçenlerin teslim süresi kriterini seçenlere göre daha çok memnuniyet algısına katıldıkları görülmektedir. Bu sonuca göre işletmeler zayıf seçim olarak hizmet kriterinden sonra gelen teslimat süresi kriterine daha çok önem verip bu alanda da başarı sağlama yoluna gidebilirler.

H9 hipotezine göre Tablo 3.22'de görüldüğü gibi yapılan istatistiki analize göre kişisel gönderi yapan müşteriler, iş sebepli gönderiler yapanlara göre daha çok memnuniyet yönünden farklılık göstermiştir. Bu sonuca göre kargo firması iş sebepli

gönderilerde farklı tutundurma faaliyetlerine girerek bu kriteri de memnuniyet açısından zenginleştirmelidir.

İşletmelerin kullanmış oldukları lojistik yazılım ve donanımlar rekabet üstünlüğü sağlama noktasında hayati öneme sahiptir. Bu uygulamaların geliştirilmesinde çeşitli zorluklar ve olumsuzluklar işletmeleri güç duruma düşürebilmektedir. Örneğin işletmelerin sahip olduğu teknolojik imkânları ölçüsünde kullandıkları lojistik yazılım ve donanımlar her geçen gün ilerleyen teknoloji ve imkânları dâhilinde giderek karmaşık ve pahalı olmaktadır. Öte yandan yazılım ve donanımlar ile doğru orantılı olarak bu enstrümanları kullanma becerisine sahip eğitilmiş insan gücü ihtiyacı da artmaktadır. Bu insan gücünü bulma zorluğu da işletmelerin hareket kabiliyetlerini kısıtlamakta ve zorlaştırmaktadır. Özellikle ülkemizde lojistik yönetimini yeteri kadar önemsemeyen işletme sayısı fazladır. Bu nedenle lojistik alanında yeterli altyapı ve nitelikli insan gücü için eğitim yatırımları yapılmayışı ülkemizde en büyük eksikliklerden gösterilmektedir.

Her ne kadar işletmelerin lojistik yazılım ve donanım kullanması beraberinde olumsuzlukları getirse de aynı zamanda işletmelerin müşterilerine sundukları hizmet kalitesini de bir o kadar artırmaktadır. Özellikle GSM şirketleri tarafından lojistik firmalarına sunulan ürün takip programı hizmetiyle, işletmeler müşterilerinin gönderilerinin ne durumda olduğunu ve hangi zaman diliminde yerine ulaşacağını istedikleri zaman öğrenebilmektedirler. Ayrıca aynı takip uygulamasının internet ortamında olması da müşterilerin gönderileri hakkında bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Böylece müşteri memnuniyeti en üst derecede sağlanarak işletmenin stratejik rekabet üstünlüğü sağlanmasında rakiplerine karşı avantaj elde etmiş olacaktırlar. Anket bulgularında deneklere yöneltilen “Gönderilerin zamanında elime ulaşması nedeniyle bir daha bu kargo şirketini tercih edeceğim” sorusuna müşterilerin verdikleri cevapta standart sapmanın 3,19 gibi yüksek olumlulukta çıkmasında GSM şirketleri tarafından bilgilendirme mesajlarının katkısı büyük olmuştur.

AB’de lojistik sektöründe teknoloji yatırımları hayati derecede önemli olarak görülmektedir. Türkiye’de ise lojistik sektörünün teknoloji kullanımı önemi yeni yeni anlaşılmakta ve yaygınlaşmaya devam etmektedir. Ancak sektörün genel görünümüne bakıldığında büyük ölçekli firmaların bu tür yatırımlara daha fazla

ağırlık verdikleri görülmektedir. Küçük ölçekli firmalarda ise teknolojik yatırımlar sınırlı düzeyde yapılıyor.

Yukarıda da belirtildiği gibi işletmelerin acımasız rekabet şartlarıyla baş edebilmeleri için makro açıdan daha geniş çerçeveye lojistik firmalarının sorunlarının çözümünde şu öneriler sıralanabilir;

- Ülkemiz coğrafi konumu gereği Asya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan köprü görevi görmektedir. Bu konumunun getirdiği avantajları lojistik üs olarak kullanamamaktadır. Konumu nedeniyle avantajlı olan Türk şirketlerinin en büyük dezavantajı, yasal düzenlemelerdeki eksikliklerdir. Yasalarını yeniden düzenlemesi, planlı yatırımlara yönelmesi ve bunları teşvik etmesi durumunda bulunduğu bölgedeki diğer ülkelerin mallarını taşıyarak mevcut iş hacmini genişletmesi mümkündür. Bu genişleme ile Türk taşıma sektörüne olumlu etki sağlanmış olacaktır.

- Ülkemizde lojistik sektörünün gelişiminde en önemli unsur bilişim ve altyapı eksikliklerinin tamamlanmasıdır. Lojistik işlemlerinin en önemli noktaları bilgi transferidir. Bilgi transferinin eksiksiz sağlanması ve sektörde nakliyecilerin taşıma esnasında bir malın nerede olduğunu sürekli olarak izleyebilmeleri hem güvenlik hem de iş akışı açısından çok önemlidir. GPS ile araçların elektronik ortamda nerede olduğunun izlenebilmesi lojistikte bilişim altyapısının bir örneğidir.

- Türkiye'de lojistiğin geliştirilmesi için belki de en önemli sorun ulaşım altyapısında ihtiyaç duyulan yapılanmanın tamamlanmasıdır. Ulaştırma sektöründeki altyapı eksiklikleri Asya ile Avrupa arasında köprü konumunda olan Türkiye üzerinden yapılan taşımacılığın gelişmesine engel oluşturmaktadır. Bu nedenle ülkemizdeki ulaşım altyapısı düzenlenmeli ve gelişmiş ülkeler standardına getirilmelidir.

- Türkiye'nin lojistik faaliyetler konusunda en önemli sorunu yetişmiş insan gücünün sınırlı sayıda olmasıdır. Gerek sektörün yeni olmasından, gerekse işletmelerin lojistik yönetimine yeteri kadar önem vermeyişinden kaynaklanan nitelikli eleman yetersizliği lojistik işletmelerini yönetimsel anlamda sıkıntıya düşürmektedir. Ancak güç durum yurtdışında uygulanan bazı sistemler örnek alınarak veya gelişmiş ülkelere lojistik alanında tecrübe sahibi yöneticilerden destek alınarak aşılabılır. Bir diğer öneri olarak lojistik alanında üniversitelere ağırlık

verilerek fakülteler, yüksekokullar açılarak alanda kalifiye eleman yetiştirme yoluna gidilebilir. Ayrıca kongreler, sempozyumlar ve konferanslar da verilerek alanda insanlar bilgilendirilebilir. Araştırma bulgularında deneklere yöneltilen sorulardan örnek olarak “Firmanın iyi eğitilmiş ve yetenekli personele sahip olması verilen hizmetin kalitesini artırır”, “Çalışanların tüm sorularına cevap verebilecek nitelikte olması firmayı tekrar tercih etmemde sebeptir” ve “Problemler konusunda personelden yeterli bilgiyi alabilirim böyle olması firmaya karşı bende olumlu algı uyandırır” gibi sorulara verilen cevaplarda sırasıyla 4.14, 3.99 ve 3.92 şeklinde yüksek rakamların çıkması da kalifiye elemanın müşteri memnuniyet algısında ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

- Bir diğer öneri olarak da ülkemizdeki lojistik firmaları yabancı firmalar ile ortaklık kurarak pazardaki göremedikleri fırsatlar veya tehditleri görebilir ve diğer pazarlar da faaliyet gösterebilirler. Bu sayede bütünleşmeden fırsat yaratan firmalara dönüşerek daha güçlü olacaklardır. Bu sayede daha kaliteli hizmet ile hem müşteri memnuniyeti sağlayacaklar hem de sürecin içinde kalmaya devam ettireceklerdir.

Son olarak geleceğe yönelik çalışmalarda bulunmak isteyen araştırmacılar gelişen teknoloji ve iletişim araçları sayesinde Lojistik Yönetiminin boyutlarını ve müşteri memnuniyet boyutlarını daha farklı şekillerde ele alma imkânları bulabilecektir. Bu araştırma ışığında gelecekte yapılabilecek çalışmalar lojistiğin kısıtları, önündeki engeller ve sorunları ile bu olumsuzlukların müşteri memnuniyetinde ne şekilde yansıdığı ve bun gibi olumsuz durumları bertaraf etmek için ne gibi çalışmalar yapılması gerektiği hakkında olabilir. Diğer yandan ülkemiz serbest dolaşım ile birlikte ürünlerin gümrüksüz olarak alınıp satıldığı Avrupa Birliğine üye olma yolunda birçok ilerlemeler kaydetmiştir. Gelecekte belirsiz bir tarihte tam üyelik statüsünü kazanacak olan Türkiye’ nin bu dönemde karşılaşılabileceği sorunlar ve bu sorunların çözümleri hakkında araştırmaların da yapılabileceği düşünülebilir. Ayrıca doğunun yükselen yıldızı olan Çin’in lojistik alanında ne gibi faaliyetler geliştirdiği ve rekabet ortamında işletmelerini lojistik yönetimine nasıl entegre ettiği de gelecekte yapılabilecek çalışmalarda Türkiye’ ye model teşkil edecektir.

KAYNAKÇA

“**AB’de Karayolu Taşımacılığı.**”, (t.y.). para. 3, 04.08.2013 tarihinde <http://www.mikro-pc.com/avrupa-birliginde-karayolu-tasimaciligi.html> adresinden erişilmiştir.

“**AB’nin Ulaştırma Politikası.**” (t.y.). para. 8, 10.07.2013 tarihinde <http://www.ikv.org.tr/pdfs/c10e9c58.pdf> adresinden erişilmiştir.

Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi*. Bayrak Matbaası, İstanbul.

Aksu, M. (2002). İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 02, 4-10.

Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Altay, B. ve Gürpınar, K. (2008). Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler ve Bazı Rekabet Gücü Endeksleri: Türk Mobilya Sektörü Üzerine Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 257-274.

Altaş, Y. (2012). para. 3. Lojistik Sürecinde Dış Kaynak Kullanımı, 27.01.2012 tarihinde <http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale41.htm> adresinden erişilmiştir.

Altaş, Y. (2013). para. 5 Dördüncü Parti Lojistik (4PL), 30.07.2013 tarihinde <http://www.biyomed.com/pages/makaleler/makale38.htm> adresinden erişilmiştir.

Altaygil, İ. (2000). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sos. Bil. Enst. Doktora Tezi, Isparta.

Alvarez, L. S., Martin A. M. D., Casielles, R.V. (2007) *Relationship Marketing and Information and Communication Technologies. Analysis of Retail Travel Agencies*. Journal of Travel Research, Vol. 45, 4, pp. 453-463.

Aktaş, N., (2005). *İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu ve Olumsuz Etkileri*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

“**Anket.**” (t.y.). para.1. 06.06.2013 tarihinde <http://onlineanket.net/> adresinden erişilmiştir.

“**Anova.**” (t.y.). para.1. 04.07.2013 tarihinde http://fbe.beun.edu.tr/fbe/images/ins729/sunu_5ci_hafta.pdf adresinden erişilmiştir.

Aslan S. ve Karaivazoğlu S. N. (2012). *Maliyet Tabanlı Lojistik Yönetimi*. 10.11.2012 tarihinde <http://www.marmarakpss.com/sayfa/29/maliyet-tabanlı-lojistik-yonetimi> adresinden erişilmiştir.

Ateş, O. (2007). *Perakendecilik Sektöründe Zincir Mağazalarda Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Atış, Y. (2002). *Outsourcing de En iyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli*. 08-09 Ekim 2002 I Outsourcing Zirvesi, İstanbul.

Aydın, A. O. ve Çörekçioğlu, M. (2001). Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı, *Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimleri* dergisi,5(2),5-6.

“**Avrupa Birliğinde Havayolu taşımacılığı.**” (t.y.). para.3. 10.01.2013 tarihinde <http://www.mikro-pc.com/avrupa-birliğinde-havayolu-tasimaciligi.html> adresinden erişilmiştir.

Babacan, M. (2003). Lojistik Sektörünün Ülkemizde Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu. Pazarlama Programı, s.8-15, İzmir.

Bakırtaş, H. (2008). *"İlişkisel Pazarlama ve Müşteri Bağışığı: Bankacılık Sektöründe Bir inceleme"*, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (22), 213-244.

Baki, B. (2004). Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Lega Kitabevi, Trabzon.

Ballaou, R.H. (1999). *Bussiness Logistic Management*, 4th ed., New Jersey, Prentice-Hall International.

Başkol, M. (2011). *Bir rekabet aracı olarak lojistik yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, C.3, S.5, s. 13-27.

Bilir, A. (2010). *Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

“Boru Hattı Taşımacılığı.” (t.y.). para. 3. 10.01.2013 tarihinde <http://lojisatik.com/?p=16> adresinden erişilmiştir.

Brown, W., Swartz, S., Teresa, A. (1989). A Dyadic Evaluation of the Professional Services Encounter. *Journal of Marketing*. 53.

“Büyüme Stratejileri.” (t.y.). para.2. 04.08.2013 tarihinde <http://notoku.com/buyume-stratejileri/> adresinden erişilmiştir.

Can, A. V. ve Güneşlik, M. (2013). *Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi Ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği: “Kendine Faturalama”*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak 2013, 1-22.

Chen, J., Wang, S., Li, X., Liu, W. (2003) *Direct Graph Optimization Model and its Solving Method Based on Genetic Algorithm in 4PL*, National CIMS Engineering Research Center China, 1961-1966.

Cottrill, K. (1998). *Strategies for World Domination*, *Journal of Business Strategy*, V.19, N.3, May-June, 36-40.

Cohen S. ve Roussel J. (2005). *Strategic Supply Chain Management: The Five Disciplines For TopPerformance*. New York:McGraw-Hill, 10-14.

Croxtan, K.L., Garcia, S.J., Lambert, D.M., Rogers, D. S., (2001). *The Supply Chain Management Process*. Bölüm 12, Sayı 2, 13-33.

Çabuk, S, Demirci, O.F, Nakiboğlu, G. (2010). *İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı: ISO 5000 İşletmelerinde Bir Araştırma*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:20, Sayı:2, 253-265.

Çancı, M. ve Erdal M. (2003). *Lojistik Yönetimi*, 3. Basım. Beta Basım Yayın AŞ, İstanbul.

Çelik, O. (1999). *Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakülte Dergisi, 54. Cilt-1. Sayı, 24-40.

Çiftçi, Ö. (2003). *Web Tabanlı Tedarik Zinciri Yönetimi*. Sakarya Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Çizmeci, F. (2002). *Tedarik zinciri yönetimi*, 10.06.2013 tarihinde <http://www.sistempatent.com/portals/0/tedarik-zinciri.pdf> adresinden erişilmiştir.

Demir, M. H, Taşer, A, Kara, B, Toyoğlu, H, Alamur, S. (2013). *Çağdaş Lojistik Uygulamaları*, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.

Demircan, H. (t.y.). para.5. *Küreselleşme ve Enformatik Devrim Sonrası Yeni Dönem "Offshore Outsourcing"* 10.11.2011 tarihinde http://www.mfa.gov.tr/kuresellesme-ve-enformatik-devrim-sonrasi-yeni-donem_-_offshore-outsourcing___xml_namespace-prefix-_-_o_-ns-_-_urn_schemas-microsoft-com_office_office_-_o_p__o_p__o_p__o_p_hayrettin-demircan-___o_p__o_p_.tr.mfa adresinden erişilmiştir.

"Demiryolu Taşımacılığı." (t.y.). para.1-2. 25.06.2013 tarihinde http://lojistiklife.com/demiryolu_tasim_aciligi adresinden erişilmiştir.

"Dış Kaynak Kullanımı." (t.y.). para. 1 30.07.2013 tarihinde <http://www.lojistiksozluk.com/dis-kaynak-kullanimi.html> adresinden erişilmiştir.

Dinçer, Ö. (1994). *İş Dünyasındaki Değişmeler ve işletmelerde Stratejik Yönetim*. Stratejik Yönetim ve Liderlik, İz Yay.:97. İktisat ve İş Dünyası Kitaplığı: 5 İstanbul, 28.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul.

Doğan, M. (2012). 06.07.2012 tarihinde *Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar*, Siemens Business Services Sistem Hizmetleri A.Ş., <http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menuid=118&pageid=2> adresinden erişilmiştir.

Doğan, M. (2013). *Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları*, 30.07.2013 tarihinde <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmn-dezavantajlar.html> adresinden erişilmiştir.

Doğan, S. (2000). *İşletmelerde Vizyon ve Misyona Bildirisi Geliştirme ve Önemi*, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 25-27 Mayıs, 188.

Dpt, (2007). Devlet Planlama Teşkilatı Dokuzuncu Kalkınma Planı, Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara, 20.

Durmaz, Y. (2010). *Lojistik Ulaştırma Faaliyetlerindeki Hizmet Kalitesinin Müşteri Değeri Yaratmadaki Rolü Kütahya Yurtiçi Kargo Şirketinde Bir Uygulama*. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Durna, U. ve Eren, V. (2002). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35/1.

Dündar, K. (1989). *Swot Analizi*. Verimlilik Dergisi, MPM, 1989/3, 196.

Eldener, E. ve Tuna, O. (2013). 04.08.2013 tarihinde *Enerji Sektöründe Proje Lojistiği Uygulamaları: Bir vakıa çalışması*, <http://www.ihracathaber.com/uluslararasi-lojistik/enerji-sektorunde-proje-lojistiği-uygulamaları-h3216.html> adresinden erişilmiştir.

“E-Lojistik.” (t.y.). para. 1. 05.08.2013 tarihinde <http://www.e-lojistik.net/elojistik.php> adresinden erişilmiştir.

Erdal, M. (2009). *Küresel Lojistik Kavramı ve Lojistik Üsleri*, 01.08.2013 tarihinde <http://www.ihracat112.com/files/7.KureselLojistikKavramiveLojistikler.pdf> adresinden erişilmiştir.

Ernst, R. (2013). Para. 15. *Lojistik Gurusu Prof. Dr. Ricardo Ernst İstanbul'da* 01.01.2013 tarihinde <http://www.baybul.com/genel-konular/413899-lojistik-gurusu-prof-dr-ricardo-ernst-istanbulda.html> adresinden erişilmiştir.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta basım ve yayıncılık. İstanbul.

Ergun, D. (2003). *Yüz Soruda Sosyoloji*, 7. Baskı, K. Kitaplığı, İstanbul.

Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi Kuram Siyasal Uygulama*, TODAİE. Ankara.

EU Energy and Transport in Figures. (2008). Statistic Pocetbox, 2007/2008, 97-161.

Flavian, C. M, Guinaliu, R. Gurrea. (2006). *The Role Played by Perceived Usability. Sarisfaction and Consumer Trust on Website Loyalty.* Information and Management. 43. 1-14.

Filiz, A. (t.y.). para. 2. 14.05.2013 tarihinde *Lojistik ve Stok Yönetimi*, www.biymed.com/pages/makaleler/makale15.htm adresinden erişilmiştir.

Fleischmann, M, Bloemhof-Ruward, M, Dekker, R, Laan, E., Nunnen, A.E.E., Wassenhove, L.N. (1997). *Quantitative Models for Reverse Logistics: A Review.* European Journal of Operational Research, 103: 1-17.

Field, A. (2005). *Discovering statistics using SPSS (2. b.).* London: SAGE Publications.

“Geleceğin Mesleği Lojistik.” (2012). 08.10.2012 tarihinde <http://beykoz.edu.tr/tr/content/lojistik-nedir> adresinden erişilmiştir.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon — Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar.* Seçkin Yayınları. 1. Baskı, Ankara.

Günay, S. (2005). *Lojistik Yönetim ve Stok Kontrollerinde Silver Meal Modelinin Uygulanması.* Dumlupınar Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.

Gülenç, İ.F. ve Karagöz, B. (2008). *E-Lojistik Ve Türkiye'de E-Lojistik Uygulamaları,* Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (15) 2008/1. 1-78.

Giese, L. J. ve Cote, A. J. (2002). *Defining Consumer Satisfaction,* Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 1, 1-24.

Gilgeous, V. ve Parveen, K. (2001). *Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness.* Integratcd Manufacturing Systems, Cilt.1 2, No.3, 2001, 217-227.

Govil, M. ve Proth, J. M. (2002). *Supply Chain Design And Management: Strategic And Tactical Perspectives.* Academic Press, California, 21.

Güler, Ş. (1978). *Turizm Sosyolojisi*. Gündüz Matbaacılık. Ankara.

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

Handfield, R. (2013). para. 3-4 CRC Article Library: What is Supply Chain Management. 28.01.2013 tarihinde <http://scm.ncs.u.edu/scm-articles/article/what-is-supply-chain-management> adresinden erişilmiştir.

Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İrfan Yayıncılık, İstanbul.

“Havayolu.” (t.y.). para. 4. 12.07.2013 tarihinde <http://www.utikad.org.tr/sector.asp?id=4> adresinden erişilmiştir.

Hugos, M. (2003). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley&Sons, Inc. New Jersey. 14.05.2013 tarihinde <http://www.google.com.tr/books> adresinden erişilmiştir.

İgeme. (2012). T.C Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi E-Ticaret Sunusu 10.11.2012 tarihinde <http://www.igeme.org.tr/tur/sss/eticaret.htm> adresinden erişilmiştir.

İlter, D. P. (2005). *Bireysel Banka Müşterilerinin Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

İpekçi, E. (2012). *Lojistik Dış Kaynak Kullanımı*, 09.12.2012 tarihinde <http://www.emreipekci.com/lojistik-dis-kaynak-kullanimi.html/> adresinden erişilmiştir.

İpekçi, E. (2013a). *Tersine Lojistik*. 09.03.2013 tarihinde www.emreipekci.com/tersinelojistik.html/ adresinden erişilmiştir.

İpekçi E. (2013b). *Havayolu Taşımacılığı*. 13.07.2013 tarihinde www.emreipekci.com/havayolu-tasimaciligi.html/ adresinden erişilmiştir.

Karadoğan, D. (2012a). *Lojistik Stratejiler Neden Önemlidir?* 26.09.2012 tarihinde www.trakya.org.tr/makale/92/17/ adresinden erişilmiştir.

Karadoğan, D. (2012b). *Gelecek Nesil Lojistik Talep Yönetimi*. 20.11.2012 tarihinde www.lojistikci.com/?p=6828 adresinden erişilmiştir.

Karadoğan, D. (2012c). *Lojistiğin Ekonomideki Rolü ve Lojistik Ekonomisi*. 19.01.2012 <http://www.lojistikci.com/?p=3820> adresinden erişilmiştir.

Karadoğan, D. (2012d). Demiryolu Lojistik Hizmetleri, <http://www.lojistikci.com/?p=6051> Erişim Tarihi: 19.07.2012

Karadoğan, D. (2013). *Lojistikte rekabet avantajı*. 04.08.2013 tarihinde <http://www.lojistikci.com/?p=3866> adresinden erişilmiştir.

Karaivazoğlu, S. N. (2008). *İşletmelerde Maliyet Bilgi Sistemine Dayalı Lojistik Yönetimi*, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karalar, R. (2004). Yönetim Ekonomisi. 2. Baskı. Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir.

Karasar, N. (2003). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

“Kargohaber.” (t.y.). para.3 *Teknolojiyi Hakkıyla Kullanan Lojistik Firmaları Fark Yaratıyor*, 20.07.2013 tarihinde <http://www.kargohaber.com/read.asp?id=578>, adresinden erişilmiştir.

Keskin, H. (2008). Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Nisan, 28-36.

Kirkbright, S. (2009). *Transport and Logistic in the Enlarged Europea Union*. Journal of Transportation Law. Logistics & Policy; Fourth Quarter, Vol. 76 Issue 4, 395-402.

Klose, A. Speranza, M. G. Wassenhove, L. Van, N. (2002). Quantitive Approaches to Distrubution Logistic and Supply Chain Management. New York.

Knutson, B. J. (1988). Ten Laws of Customer Satisfactionıı, Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Vol.29,3. 14-17.

Kobu, B. (1998). Üretim Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayım, Avcıol Basım. İstanbul, 201.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, İstanbul.

Köfteci, S. ve Gerçek, H. (2010). *Yük Taşımacılığında Taşıma Türü Seçimi için Lojistik Maliyetlere Dayalı İkili Lojit Model*. İstanbul Mühendisler Odası Teknik Dergi. 5087-5112.

Kurtuluş, S. (2007). *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kurşunel, F. Alkan, A.T, Büyüksalvarcı, A. (2007). *Faaliyet Tabanlı Maliyet/Yönetim Sistemiminin İşletme Etkin Karar Verme Sürecine Etkisi Üzerine*, Akademik Bakış Dergisi, sayı 1, 1-10.

“Kurumsal Çeviklik.” (t.y.). para.1 04.08.2013 tarihinde <http://www.kigem.com/kurumsal-ataleti-yenmek-kurumsal-ceviklik.html> adresinden erişilmiştir.

Küçüksolak, B. T. (2006). *Dünyada ve Türkiye’ de Lojistik Eğitimi*, İstanbul Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Lambert, D.M. ve Stock, J.R. (2001). “Strategic Logistic Management”, (Boston : McGraw-Hill/Irwin, c2001.5-6.

Lieb, R.C. ve Brooks A. B. (2004). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American manufacturers: The 2003 Survey. *Transportation Journal* 43(3). 24-33.

Loder. (2000). *Lojistik*, Lojistik Derneği Yayın Organı. 2-13.

“Lojistik Yönetimi.” (t.y.). para.2 27.08.2011 tarihinde http://www.kemerburgaz.edu.tr/images/basin/MART/TRANSPORT20120201_26.pdf adersinden erişilmiştir.

“Lojistik Üzerine.” (t.y.).para.2 13.11.2012 tarihinde <http://lojistikci.blogspot.com/2012/02/normal-0-21-false-false-false-tr-x-none.html> adresinden erişilmiştir.

“Lojistik nedir.” (t.y.). para.2-3 14.02.2013 tarihinde <http://www.yurticilojistik.com.tr/tr/?lojistiknedir> adresinden erişilmiştir.

Logistics Partners Oy. (2012). 19.09.2012 tarihinde Helsinki, Finland. <http://www.logisticsworld.com /logistics.htm> adresinden erişilmiştir.

“Logistic.” (t.y.). para. 4. 30.04.2013 tarihinde http://www.nato.int /cps/en/natolive/topics_61741.htm adresinden erişilmiştir.

“Lojistik.” (2013). 30.04.2013 tarihinde <http://tr.wikipedia.org/wiki/Lojistik> adresinden erişilmiştir.

“Lojistiğin Tarihsel Gelişimi.” (t.y.). para. 2-4 12.12.2012 tarihinde <http://www.isletmeyonetimi.net /lojistigin -tarihsel-gelisimi.html/> adresinden erişilmiştir.

Maritime. (t.y.). para.10. *What do we want to achieve.* 01.03.2013 tarihinde http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/index_en.htm adresinden erişilmiştir.

Megep, (2006). *Kişisel Gelişim Çevre Koruma,* Milli Eğitim Bakanlığı, Mesleki Eğitim ve Eğitim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Aralık.

Meriç, M. (2005). *Lojistik Hizmet Kalitesinin Tüketiciler Tarafından Algılanması Ve Bir Uygulama,* Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Nunnally, J. C. ve Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3.b.). McGraw-Hill. New York.

Odabaşı, Y. (1999). *Anket Yönetimi ünitesi,* Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (Ed: Prof. Dr. Ali Atif BİR), (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:1081), Eskişehir.

Odabaşı, Ç. (2004). *Stratejik Yönetim ve e-Devlet,* Sayıştay Dergisi, 55. Sayı, Ekim- Aralık.

Oğuzay, E. (2001). *Sistem Analizi Ders Notları.* Maltepe Üniversitesi Yayınlanmamış Ders Notları. İstanbul, 19.

Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer,* McGraw-Hill, New York

Orhan, O. Z. (2003) *Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörün Gelişimi*, İstanbul Ticaret Odası Yayınları. No: 2003-39. İstanbul, 10-15.

“Outsourcing.” (t.y.). para.2. 20.07.2013 tarihinde <http://www.yeminlisozluk.com/outsourcing> adresinden erişilmiştir.

Öymen, O. (2000). *Geleceği Yakalamak*. Remzi Kitapevi. İstanbul.

Özbay, T. (2005). *İstanbul Ticaret Odası Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, Mega Ajans Reklamcılık Matbaacılık Ve Fuar Hizmet. LTD. ŞTİ. İstanbul, 11-15.

Özbek, A. ve Eren, T. (2012). *Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmanın Analitik Hiyerarşi Süreciyle (AHS) Belirlenmesi*, Kırıkkale Üniversitesi Mühendislik Araştırma ve Geliştirme Dergisi, böl.4 no.2, 46-54

Özdemir, A. İ. (2004). *Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi Süreçleri ve Yararları*. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık. Sayı: 23, 87-96.

Özkazanç, Ü. A. (2008). *Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Hizmetlerinde Sefer ve Sevkiyatlarını Planlanması için bir Lojistik Karar Destek Sistemi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Fen Bilinilen Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı Doktora Tezi, Eskişehir.

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

Pizam, A. ve Ellis. T. (1999). *Customer Satisfaction and Its Measurement in Hospitality Enterprises*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11/7, 326-339.

Razzaque, M. A. ve Chang C. S. (1998). *Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey*. International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol.28, No. 2: 89-107.

“Rekabet nedir.” (t.y.). para.4 20.07.2013 tarihinde <http://rekabet.nedir.com/#ixzz2cVBMOLKK> adresinden erişilmiştir.

Rodrigue, J.P., Comtois C., Slack B. (2006). *The Geograpy of Transport Systems*, Routledge Landon and New York.

Ross D. F. (2000). *Introduction To E-Supply Chain Management: Engaging Technology To Build Market-Winning Business Partnerships*. Florida:ST. Lucie Press-CRC Press LLC, 1-4.

Seki, E. (2008). *Hazır Giyim Sektöründeki Stratejik Lojistik Uygulamaların Sektör İçi Rekabete Katkıları ve Geleceğe Bir Bakış*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Sevinç, L. Özçelik, H. Başaran, M. (2012). *Örnekleme Yöntemleri*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Ortak İleri Araştırma Dersi Grup Ödevi, İstanbul.

“Stratejik çeviklik.” (t.y.). para.6 04.08.2013 tarihinde <http://www.capital.com.tr/Haberler/Detay.aspx?HaberID=18977> adresinden erişilmiştir.

“Stratejinin Tanımı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.” (t.y.). para.5 10.10.2011 tarihinde <http://notoku.com/stratejinin-tanimi-ve-benzer-kavramlarlailiskisi/#ixzz2TDLqpl0o> adresinden erişilmiştir.

Tanyaş, M. (2010). *Türkiye Lojistik Sektörü İçin Strateji ve Çözüm Önerileri*, slide 2010, Sabancı Üniversitesi, 1 Temmuz 2010.

Tanyaş, M. (2009). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Süreç Olgunluk Düzeyi Belirleme: SCOR-SOS Yaklaşımı*, VII.Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi The Marmara Oteli,PowerPoint Slayt.

Tanyaş, M. ve Düzgün, M., (2012). *Çeviri LONG D., Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Taşkın, E. (1999). *Satış Teknikleri Eğitimi*, genişletilmiş 7. baskı. Papatya Yayıncılık. İstanbul, 25-30.

“Tedarik Zinciri.” (t.y.). para.1. 25.05.2013 tarihinde http://tr.wikipedia.org/wiki/Tedarik_zinciri adresinden erişilmiştir.

TDK. (2012). *Lojistik Nedir?*. 01.12.2012 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.510a6e50f2ff77.66393104 adresinden erişilmiştir.

Thierry, M., Salomon, M., Nunen, J., Wassenhove, L. (1995). *Strategic Issues in Product Recovery Management*. California Management Review, vol.37, no.2: 114-135.

Tokay, S. H, Deran A, Arslan S. (2011). *Lojistik Maliyet Yönetiminde İzlenebilecek Stratejiler ve Muhasebe Eğitiminin Beklentiler*, Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bil. Enst., sayı:29, Nisan 2011, 227.

Tuna, O., Tanyaş, M., Zorlu, F., Filik, F., (2012). Şanlıurfa İli Lojistik Strateji Planı Belgesi Şanlıurfa İli Lojistik Merkez/ Karalimanı Fizibilite Raporu, Şanlıurfa.

“Tüm Yönleriyle E-Lojistik.” (t.y.). para.3. 01.08.2013 tarihinde <http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=8788> adresinden erişilmiştir.

“Türkiye Lojistik Sektörü.” (t.y.). para. 7 01.08.2013 tarihinde <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:EquPNPrYVPUJ:www.dablan.com.tr/dablan/tr/akademi/Turkiyedelojistik.ppt+&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr&client=firefox-beta> adresinden erişilmiştir.

Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclis Sektör Raporu. (2011). Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Yayınları, Afşaroğlu Matbaası, Ankara.

Tümer, S. (1993). *Neden Stratejik Yönetim*. Verimlilik Dergisi, MPM, 1993/1, 99.

“T- Testi.” (t.y.). para.1-2 05.03.2013 tarihinde <http://www.istatistikanaliz.com/t-testi.asp> adresinden erişilmiştir.

Ulusoy, G. Toker, A. Karabatı, S. Barbarosoğlu, G. (1999). *Beyaz Eşya Yan Sanayiinde Rekabet Stratejileri ve İş Mükemmelliği*, TÜSIAD. İstanbul.

Ulusoy, G. Özgür, A. Bilgiç, T. Kayhan, A. R. Payzık, E. (2000). *Teknoloji Yönetimi Süreci Üzerine Bir Çalışma: Türk Otomotiv Endüstrisi Yan Sanayi*, Makine Mühendisleri Odası Yayınları 489.Sayı Ankara. Ekim 2000. 20-490.

Ülgen H. ve Mirze S. K.,(2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları 4.Baskı İstanbul.

Ünal, S. (2013). *Dış Kaynaklardan Yararlanma*. 10.03.2013 tarihinde <http://www.inovasyon.com.tr/pages.asp?type=single&id=298&own=34&own1=60> adresinden yararlanılmıştır.

Üzmez, İ. T. (2013). *Dış Kaynak Kullanımında Tarafların Fonksiyonları*. 10.01.2013 tarihinde <http://irfantansel.blogspot.com/2012/07/ds-kaynak-kullanmnda-taraflarn.html> adresinden yararlanılmıştır.

Voortman, C. (2004). *Global Logistics: Management*. Juta and Company Ltd.

Waters D. (2003). *An Introduction To Supply Chain Management*. Palgrave Macmillan. New York.

Wolfenbarger, M. ve Gilly, M.C. (2003). eTailQ: Dimensionalizing, Measuring, and Predicting Retail Quality, *Journal of Retailing*. 3(79). 183-198.

“Ulaştırma ve Turizm Paneli.” (t.y.). para. 8 28.07.2011 tarihinde <http://www.tubitak.gov.tr/tr?ot=1&sid=472&pid=468> adresinden yararlanılmıştır.

Yıldıztekin, A. (2002). *Lojistiğin İhracattaki Eki*, İhracat Dünyası, Dünya Gazetesi Eki. Mayıs, 1-13.

Yıldıztekin, A. (2012). Para. 5-6. *Lojistiğin Tarihçesi*, 05.11.2012 tarihinde <http://www.lojisturk.net/guncel/lojistigin-tarihcesi-1341827992h.html> adresinden erişilmiştir.

Yüksel, H. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 4. Sayı 3. 2002. 260-265.

“Verimliliği Arttırma Teknikleri.” (t.y.). para. 2-4 04.08.2013 tarihinde <http://istanbul-consulting.blogspot.com/2010/02/verimlilik-ve-verimlilikarttırma.html> adresinden erişilmiştir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

Değerli Katılımcılar;

Bu araştırma Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yürütülmekte olan “Lojistik yönetimindeki müşteri memnuniyetinin bir kargo şirketi bağlamında incelenmesi” başlıklı tez çalışması ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Konya ili dâhilinde Alaeddin Keykubat Kampüsü’ndeki Yurtiçi Kargo Şirketi Müşterilerine uygulanacaktır.

Maddeleri okuduktan sonra anket maddelerinin sağ tarafında yer alan ifadelerden birini seçip işaretleyiniz. Anket sonuçları sadece bu konudaki yapılanları belirlemek için kullanılacak başka hiçbir amaç için anket sonuçlarından faydalanılmayacaktır. Vermiş olduğunuz samimi cevaplar ile cevapsız madde bırakmamakta göstereceğiniz özen araştırma açısından çok önemlidir.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. D. Arzu AKOLAŞ

Ahmet Tuncay ERDEM

Aksaray Ün. İşletme A.B.D.

I.BÖLÜM: Kişisel Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

2. Yaşınız

25 yaş ve altı 26-35 yaş
 36-45 yaş 45 yaş ve üzeri

3. Medeni Durumunuz

Evli Bekâr

4. Eğitim Durumunuz

İlkokul Ortaokul Lise
 Lisans Lisansüstü

5. Aylık Geliriniz

1000 TL ve altı 1001-2000 TL arası 2001-3000 TL arası

3001-4000 TL arası 4001 TL ve üstü

6. Bu Kargo şirketiyle daha önce kaç kere çalıştınız?

İlk defa çalışıyorum

2-4 arası

5-7 arası

8-10 arası

11 ve üzeri

7. Bu Kargo şirketini tercih etme sebebiniz nedir?

Maliyet Kaliteli Hizmet Teslim Süresi Diğer

8. Bu firma dışında başka kargo firmaları ile çalışıyor musunuz?

Evet Hayır

9. Bu Kargo firması ile çalışma sebebiniz nedir?

Kişisel gönderi İş sebepli

10. Gönderinizin türü nedir?

Dosya Paket Koli Hepsi

II. BÖLÜM: Müşteri Memnuniyeti Ölçeği

Lütfen sorulara en yakın bulduğunuz tek seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Firmanın sorunlarımı çözmede samimi davranması firmaya güvenimi olumlu etkiler.					
Doğru hizmeti doğru zamanda vermesi firmaya karşı güven sağlar.					
Çalışanlarının davranışı müşterilere güven verir.					
Çalışanların görünüşünün düzgün ve temiz olması firmanın imajını olumlu etkiler.					
Firma daha iyi hizmet verebilmek için ortak bir kültür oluşturmaya çalışır.					
Bu firmayı arkadaşlarıma da tavsiye ederim çünkü aldığım hizmet kalitelidir.					

Firma verdiği hizmetlerle müşterilerinde güven duygusu uyandırır.					
Firmanın piyasada iyi bir isme sahip olması tekrar tercih etmemde önemlidir.					
Hizmet taahhüt edildiği şekilde verilmektedir.					
Firma müşteri menfaatlerini her şeyin üstünde tutar, bu durum benim için firmayı tercih sebebi yapıyor.					
Firma müşterilerin özel isteklerini anlar ve yardımcı olur, müşterilere kolaylık sağlar.					
Firma modern görünümlü bir donanımına sahip olması nedeniyle müşteri istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayabilmektedir.					
Firmanın tüm şubelerine kolayca ulaşılabilir. Bu nedenle daha aktif hizmet verebilmektedir.					
Firmanın halkın geneli içerisinde iyi bir imajının olması nedeniyle markalaşmıştır ve bu da bende firmaya karşı kaliteli marka algısını oluşturmuştur.					
Firma uygun fiyatlara sahiptir, bu da firmayı tercih etmemde etkendir.					
Firma müşteriler arasında iyi bir algıya sahiptir.					
Firma geniş bir filoya sahiptir. Bu nedenle hizmet hızında rakiplere göre artıları vardır.					
Firmanın tüm kalite belgelerine sahip olması firma tercihimde olumlu etki yaratır.					
Müşteri kayıtlarının hatasız ve detaylı olması firmanın beni önemseydiğini göstermektedir.					
Firmadaki işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması hizmet kalitesini arttırmaktadır.					
Firmanın hizmetlerindeki kaliteden dolayı yakınlarıma tavsiye ederim.					
Firma rakiplerine göre hizmeti tam zamanında yerine getirmektedir					
Rakiplerinden daha düşük fiyat sunabilmektedir.					
Firmanın işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması rakiplerine avantaj sağlamaktadır.					
Firma çalışanları hiçbir zaman müşterilerin isteklerine cevap vermeyecek kadar meşgul değildirler.					
Firma müşterilerine ekstra indirimler sunabilmektedir.					
Gönderiler için teslim süresi ve garantisi vermektedir.					
Gönderiler istediğim şekilde, sağlam ve beklediğim zamanında elime ulaşmıştır.					
Gönderiler firmanın taahhüt ettiği zamanında bana ulaşmıştır.					
Gönderilerin zamanında elime ulaşması nedeniyle bir daha bu kargo şirketini tercih edeceğim.					

Çalışanların tüm sorularına cevap verebilecek nitelikte olması firmayı tekrar tercih etmemde sebeptir.					
Firmanın çalışma saatleri tüm müşterilere uygun haldedir. Bu nedenle istediğim saatte hizmet alabilmekteyim.					
Firma çalışanlarının bize karşı yeterince ilgili ve nezaketli olmaması nedeniyle firma imajı olumsuz etkilenmektedir.					
Problemler konusunda personelden yeterli bilgiyi alabilirim böyle olması firmaya karşı bende olumlu algı uyandırır.					
Firmanın müşterilerine bire bir ilgi göstermesi firmaya artı puan sağlar.					
Firmanın iyi eğitilmiş ve yetenekli personele sahip olması verilen hizmetin kalitesini artırır.					
Personelin işini yaparken gülümsemesi beni önemsettiğini göstermektedir.					
Personel sorun çözmede zamanında ve hızlı hareket etmektedir.					
Personel müşterilere davranışları kibar ve saygılıdır.					
Firma çalışanları müşteri istek veya şikâyetlerini ilk duyduğu anda değerlendirebilecek ve giderebilecek yetenektedir.					
Firmanın işlem süresinin ve sürecinin oldukça kısa olması rakiplerine avantaj sağlamaktadır.					
Firmadaki birimler arasında iyi bir iletişim vardır.					

Anketimiz bitmiştir. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz...

EK-2: Özgeçmiş**Kimlik Bilgileri**

Adı Soyadı : Ahmet Tuncay ERDEM

Doğum Yeri : Konya

Doğum Yılı : 1983

Eğitim Durumu (Okul Adı ve Mezuniyet Yılı)

Lise : Konya Meram Anadolu Lisesi 2001

Lisans : Aksaray Üniversitesi İkt. İd. Bil. Fak. İşletme Bölümü 2008

Yüksek Lisans : Aksaray Üniversitesi İşletme A.B.D.

Haberleşme Bilgileri

Adres : S.Ü. Hukuk Fakültesi KONYA

Telefon : 0 544 845 91 10

E-Posta : ahmeterdem@selcuk.edu.tr