

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK HİZMET
SAĞLAYICILARIN ROLÜ: TÜRKİYE'DE FAALİYET
GÖSTEREN ÇELİK BORU ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlker Turan

Düzce
Temmuz, 2013

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK HİZMET
SAĞLAYICILARIN ROLÜ: TÜRKİYE'DE FAALİYET
GÖSTEREN ÇELİK BORU ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İlker Turan

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Selami Yıldız

Bu tez çalışması Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP) tarafından 2013.8.1.151 numaralı proje ile desteklenmiştir.

Düzce
Temmuz, 2013

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Mehmet Selami YILDIZ

Üye Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCİ

Üye Yrd. Doç. Dr. Ali AKAYTAY

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARIN ROLÜ: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÇELİK BORU ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

TURAN, İlker

Yüksek Lisans, İŞletme Anabilim Dalı

Tez DanıŐmanı: Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Temmuz 2013, 120 sayfa

Dış kaynak kullanımı, işletmenin temel yetenekleri dışında kalan ikincil aktivitelerinin tamamını ya da bir kısmını işletme dışındaki firmalara yaptırmayı olarak tanımlanabilir. Dış kaynaklara devredilen firma faaliyetlerinin önemli bir bölümünü “lojistik faaliyetler” oluŐturmaktadır. İŞletmeler, küresel dünyada rekabet avantajı elde etmek, ana faaliyet alanına odaklanmak, maliyetlerini düşürmek gibi nedenlerden dolayı lojistik hizmet sağlayıcılar ile çalışmak istemektedirler.

Bu çalışmada işletmelerin lojistiğe bakış açısı, lojistik aktiviteleri hangi oranda dış kaynaklardan sağladıkları, hangi lojistik fonksiyonların dışarıdan satın alındığı, hizmet sağlanan firmalarla ne tür sorunlarla karşılaŐıldığı ve lojistik firmalarıyla kurulan iliŐkilerin seviyesi incelenmiştir.

Çalışma kapsamında Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim iŐletmelerinden lojistik yönetiminde bilgi sahibi olan birer yönetici ile görüşülmüştür. Araştırmaya 14 çelik boru üretim işletmesi dahil edilmiştir. Elde edilen veriler nitel yöntemler kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışma sonucunda en fazla dış kaynaklardan faydalanan lojistik fonksiyonların tedarik ve dağıtım fonksiyonları olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, lojistik hizmet sağlayıcı seçimindeki en önemli faktörlerin hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyat olduğu belirlenmiştir. İŞletmelerin kurulduğundan bu yana lojistikte dış kaynaklardan yararlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Lojistik Hizmet Sağlayıcı, Dış Kaynak Kullanımı, 3PL

ABSTRACT
LOGISTICS OUTSOURCING AND THE ROLE OF LOGISTICS
SERVICE PROVIDERS: A STUDY ABOUT STEEL PIPE
PRODUCTION ENTERPRISES IN TURKEY

TURAN İlker

MASTER THESIS

Division of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

July, 2013, 120 Pages

Outsourcing can be defined as getting the outsider firms to do some certain parts or the whole of the firm's secondary activities except for the core businesses of the firm. Evidently "logistics activities" constitute an important part in the outsourced business activities. Business firms choose to work with the logistics service providers owing to some reasons such as; gaining competitive advantage in the global world, focusing on the major activities, reducing the costs etc.

The study reviews, the companies' point of view about logistics, their outsourcing ratio in logistics, logistics function which they receive from outsourcing, kind of problems which enterprises face related to outsourcing service providers and the association level of the companies and the logistics firms have been analyzed.

In this study, interviews were conducted with the managers from Turkey's steel pipe production enterprises who have knowledge of logistics management. Fourteen steel pipe enterprises were included in the study. The collected data were analyzed by using quantitative methods.

The results indicated that inbound and outbound logistics are the logistics functions most commonly outsourced. Furthermore, service quality, reliability and price are the most important factors in the selection of the logistics service providers. And its understood that the enterprises are using logistics outsourcing since the establishment of businesses.

Key Words: Logistics, Logistics Service Providers, Outsourcing, 3PL

TEŞEKKÜR

Özellikle bu tezin hazırlanma aşamasında birikimlerini benimle paylaşan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde görüşmelerde kolaylık sağlayarak çalışmama katkıda bulunan, ÇEBİD çalışanları ve işletme yöneticilerine de şükran borçluyum. Çalışmayı 2013.8.1.151 numaralı proje ile destekleyen Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı'na (DÜBAP) teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimi sürecinde kendilerinden çok şey öğrendiğim değerli hocalarıma da teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak her zaman için yanımda olan maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	v
ÖNSÖZ	vii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
İTHAF	xi
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
1.GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem.....	2
1.2.Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
BÖLÜM II	
2. LİTERATÜR İNCELEMESİ.....	5
2.1. Lojistik Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler.....	5
2.1.1. Lojistik Kavramı.....	5
2.1.2. Lojistik Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	6
2.1.3. Lojistik Yönetiminin Önemi.....	7
2.1.4. Lojistik Maliyetleri.....	9
2.1.5. Başlıca Lojistik Faaliyetler.....	9
2.1.5.1.Talep Tahmini.....	10
2.1.5.2. Envanter Yönetimi.....	10
2.1.5.3. Müşteri Hizmetleri.....	11
2.1.5.4. Sipariş Süreci.....	11
2.1.5.5. Malzeme Yönetimi.....	12
2.1.5.6. Fabrika ve Depo Yeri Seçimi.....	12
2.1.5.7. Depolama.....	12
2.1.5.8. Elleçleme.....	14
2.1.5.9. Paketleme.....	14

2.1.5.10. Ulaştırma ve Dağıtım.....	15
2.1.6. Lojistiğin Bölümleri.....	15
2.1.6.1. Tedarik Lojistiği (Inbound Logistics).....	15
2.1.6.2. Üretim Lojistiği (Productions Logistics).....	16
2.1.6.3. Dağıtım Lojistiği (Outbound Logistics).....	16
2.1.6.4. Tersine Lojistik (Reverse Logistics).....	17
2.3.8. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik	17
2.1.7.1. Üçüncü Parti Lojistik (3pl-Third Party Logistics)	17
2.1.7.2. Dördüncü Parti Lojistik (4pl-Fourth Party Logistics)	19

2.2. Dış Kaynak Kullanımı

2.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....	20
2.2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı	20
2.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi	21
2.2.4. Dış Kaynak Kullanım Türleri	22
2.2.4.1. Dışarıya İş Verme (Out-Tasking).....	23
2.2.4.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing).....	24
2.2.4.3. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing).....	24
2.2.4.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing).....	24
2.2.4.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing).....	25
2.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Temel Esasları	25
2.2.6. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar.....	26
2.2.6.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	26
2.2.6.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları.....	28
2.2.7. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler.....	30
2.2.8. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar	33

2.3. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

2.3.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı.....	34
2.3.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi.....	35
2.3.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler.....	36
2.3.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar.....	37

2.3.5. Lojistik Değer ve Lojistik Ek Değer.....	40
2.3.6. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar ve Engeller....	41
2.3.7. Lojistik Hizmet Sağlayıcıları.....	43
2.3.7.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Çeşitleri.....	43
2.3.7.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Önemi.....	43
2.3.7.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Seçimi.....	44
2.3.7.4. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına İlişkin Performans Değerlendirmesi.....	45

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı.....	47
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi.....	49
3.4. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi.....	50
3.4.1. Borusan Mannesman.....	51
3.4.2. Çayırova Boru.....	51
3.4.3. Çınar Boru.....	51
3.4.4. Erciyas Boru.....	52
3.4.5. Göktaş Metal.....	53
3.4.6. Hat Boru.....	54
3.4.7. Kalibre Boru.....	55
3.4.8. M.M.Z. Onur Boru ve Profil.....	56
3.4.9. Noksel Boru.....	57
3.4.10. Özbal Boru.....	58
3.4.11. Tosçelik.....	59
3.4.12. Ufuk Boru.....	60
3.4.13. Ümran Boru.....	61
3.4.14. Yücel Boru.....	62
3.5. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması.....	63
3.5.1. Görüşme Soruları.....	64
3.6. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi.....	65

BÖLÜM IV

4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLANMASI

4.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Süreleriyle İlgili Bulgular.....	67
4.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Alanları İle İlgili Bulgular..	68
4.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Seçimi İle İlgili Bulgular.....	71
4.4. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Nedenlerine İlişkin Bulgular.....	73
4.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler İle İlgili Bulgular.....	75
4.6. Lojistik Hizmeti Sağlayıcıların Aynı Sektörden Başka Firmalarla Çalışıyor Olmasının Etkilerine İlişkin Bulgular.....	77
4.7. Çalışılan Lojistik Firmalarının Faaliyet Gösterilen Sektör Hakkındaki Tecrübelerine ve Yeterlilik Düzeylerine ilişkin Bulgular.....	78
4.8. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla Yaşanan Sorunları İle İlgili Bulgular.....	79
4.9. Lojistik Hizmeti Sağlayan Firmalar Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular.....	81
4.10. İşletmelerin Mevcut ve Gelecekte Gerçekleştirilmesi Planlanan Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	83
4.11. Sağladığı Avantaj veya Dezavantajlar Açısından Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular.....	84
4.12. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Yapılan Değerlendirmelere İlişkin Bulgular.....	85
4.13. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla İlgili Beklentiler ve Sektöre Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular.....	86
4.14. Faydalanılmak İstenen Lojistik Hizmeti İle İlgili Bulgular.....	88
4.15. Dış Kaynak Kullanımı Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular.....	89

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar	91
5.2.Öneriler	98
5.2.1. Çelik Boru Sektörüne Yönelik Öneriler.....	98
5.2.2. Lojistik Sektörüne Yönelik Öneriler.....	98

5.2.3. Konuya İlişkin Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	99
8. KAYNAKÇA	100
9..EKLER.....	107
EK 1: Görüşme Kabul Örneği.....	107
EK 2: Görüşme Kılavuzu.....	108

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dış kaynaklama ve dış kaynaklamama nedenleri

Tablo 2: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

Tablo 3: Görüşme Takvimi

Tablo 4: Araştırmaya dahil edilen işletmeler ve görüşülen yöneticilere ilişkin kodlar.

Tablo 5: Görüşülen işletmelerin dağıtım faaliyetlerinde lojistik hizmet sağlayıcı seçimine ilişkin bilgiler.

Tablo 6: Görüşülen işletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri

Tablo 7: Görüşülen işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörler.

GİRİŞ

Lojistik faaliyetlerin öneminin giderek arttığı ve buna bağlı olarak küresel rekabetin şekillendiği çağımızda, lojistik faaliyetleri bir bütün olarak yönetmek için gereken bilgiye ve kaynağa kendi bünyesinde sahip olmayan veya sahip olduğu kaynakları bu hizmetin karşılanmasına yönlendirmekten kaçınan birçok işletme, lojistik süreçlerinin bir bölümünü ya da tamamını yürütmek için dış kaynak kullanımına yönelmiştir. Dış kaynak kullanımı üretim veya satış işletmelerinin kendi ana faaliyetleri içinde yer alan işlere daha fazla yoğunlaşmasına ve piyasa koşullarında daha başarılı olmasına olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Ayrıca dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetler, lojistik hizmet sağlayıcıların ana faaliyeti olması bakımından, işletmeler için lojistik süreçlerde daha uygun çözümler sunarak, rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda, lojistik hizmet sağlayıcılar, hizmeti satın alan firmalar adına lojistik süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetmekten sorumlu harici işletmelerdir. Lojistik hizmet sağlayıcılar, işletmeler açısından lojistik süreçlerle ilgili gereksinimlerin karşılanmasında işletmelerin performansını doğrudan etkilemeleri ve işletmelerin iş yapış şekillerini yönlendirmeleri açısından son derece önemli kaynaklardır.

Bu çalışmada, lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımı ve konuyla ilgili lojistik servis sağlayıcılarının rolü Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmeleri açısından incelenecektir. Bu kapsamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, çalışmanın konusu, önemi, kapsamı ve yapısı hakkında bilgiler içermektedir. Çalışmanın kavramsal çerçevesini içeren ikinci bölümde, lojistik yönetimiyle ilgili genel bilgiler, dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından önemi, hangi alanlarda kullanıldığı, lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü ortaya konulacaktır. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, yaklaşımı ve yöntemi, araştırmaya dâhil edilen işletmeler ve görüşme yapılan yöneticilere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bölüm ayrıca araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme yönteminin belirlenmesi ve bu tekniğin üstünlük ve zayıflıkları hakkında bilgi içermektedir. Araştırmanın bulgularını oluşturan dördüncü bölümde, çelik boru sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinin yöneticilerinin lojistikte dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet

sağlayıcılarının rolüne ilişkin görüş ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde, çalışmanın sonuçları ile birlikte konuya ilişkin yapılacak akademik çalışmalara ve sektöre yönelik öneriler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Konusu

Son yıllarda önemi giderek artan lojistik yönetimi konusundaki literatür incelendiğinde sağladığı avantajlar açısından Parashkevova, (2007) işletmelerin, lojistik yönetimi sayesinde, düşük üretim maliyetlerini ve belirleyici bir rekabet avantajı olan teslimatlarda kaliteyi garanti altına aldığına değinmiştir. Benzer şekilde Kenyon ve Meixell, (2010) firmanın lojistik faaliyetlerindeki performansının, maliyet ve gelirlerini önemli ölçüde etkileyebildiğini belirtmiştir.

Günümüzde, firmaların ikincil faaliyetleri arasında değerlendirilen lojistik faaliyetlerin, dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanması işletmeler tarafından büyük önem arz etmektedir. Razzaque ve Sheng (1998) lojistikte dış kaynak kullanımı, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamanın yanı sıra, hızlı ve üstün müşteri hizmetleri sayesinde, hizmet verdikleri kuruluşların ürünlerine değer katmalarına, müşteri hizmetlerini geliştirmelerine, yeni pazarlara açılma fırsatı yakalamalarına zemin hazırlamaktadır.

Bu çalışma lojistikte dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolünün çelik boru sektöründeki boyutlarını ve etkilerini konu almaktadır. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinin lojistik sürecinde dış kaynak kullanımını tercih edip etmediklerinin ortaya konulması, dış kaynak kullanıyorlarsa işletmeleri bu stratejiye yönelten faktörlerin ve bu stratejiden elde ettikleri sonuçların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca konuyla ilgili lojistik hizmet sağlayıcılarının rolünün belirlenmesi de bir diğer amaç olarak araştırmaya yön vermektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren elik boru üretim işletmelerinde lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımını ve lojistik servis sağlayıcılarının rolünü incelemektir.

Bu doğrultuda;

- 1) Lojistik sreerlede dış kaynak kullanımının elik boru sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından nasıl algılandığını,
- 2) Bu firmalarda lojistik dış kaynak kullanımının ne düzeyde olduğunu,
- 3) Hangi lojistik fonksiyonların dış kaynaklardan karşılandığını,
- 4) Lojistikte dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarını,
- 5) Lojistik hizmet sağlayıcılarının bu bağlamdaki rolünü belirlemek amaçlanmıştır.

1.3. Araştırmanın nemi

Bilgi teknolojilerindeki değişim, küreselleşme ve artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerini rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde hedef pazarlara ulaştırmaları ve bunu yaparken de maliyet kalemleri içinde önemli bir yere sahip olan lojistik maliyetlerini en aza indirmeleri gerekmektedir. Fakat işletmelerin her alanda uzmanlık sağlayabilmeleri mümkün olmadığından birçoğunun lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıma yöneldikleri görülmektedir. İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluyla hem olası sorumluluk ve risklerden kaçınmakta hem de maliyet avantajı sağlayabilmektedirler.

Lojistik yönetimi özellikle son yıllarda önemi giderek artan bir konudur ve bu nedenle lojistik üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün çoğalmaktadır. Ancak lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımıyla ilgili yapılan literatür taramasında konuyla ilgili çalışmaların azlığı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolünün yeterince irdelenmediği görülmüştür. Yapılacak çalışmada diğerlerinden farklı olarak lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü, hizmeti talep eden işletmeler tarafından ele alınmıştır. Çalışmanın bu alanda yapılacak çalışmalara ışık tutması ve bu konudaki literatüre ve bilimsel birikime katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

Araştırmanın bir başka özel boyutu; taşımacılığı birçok ürüne göre hayli zor olan çelik boru sektöründe yapılacak olmasıdır. Literatürde çelik boru sektöründe lojistik yönetimiyle ilgili yapılmış herhangi bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Lojistik hizmet sağlayıcıları ve çelik boru sektörünü içine alan bir çalışma olması ve araştırmanın Türkiye genelinde yapılması nedeniyle ulusal ekonomi açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolü çelik boru sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmeleri odaklı olarak incelenmiştir. Bu bağlamda görüşülecek işletmelerinin belirlenmesinde öncelikle çelik boru sektöründe faaliyet gösteren işletme grupları değerlendirilerek Çelik Boru İmalatçıları Derneği'ne ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Türkiye'de gerçekleştirilen çelik boru üretiminin tamamına yakınının ÇEBİD üyesi işletmeler tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde söz konusu işletmelere ulaşmak için ÇEBİD yöneticileriyle görüşülerek kendilerinden destek alınmıştır. Yöneticilerin yoğun çalışma temposundan dolayı, görüşme için vakit ayırmak istememeleri ve işletmelerin gizlilik politikaları yüzünden bilgi vermekten kaçınmaları dolayısıyla araştırma kapsamında on dört işletmeyle görüşülerek bilgi alınmıştır. ÇEBİD üyesi 17 işletmenin 13'üyle görüşülebilmektedir. Bununla birlikte ÇEBİD bünyesinde bulunmayan Çınar Boru'nun da araştırmaya dahil edilmesi uygun bulunmuştur.

BÖLÜM II

LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. LOJİSTİK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

Bu bölümde lojistik kavramı, tanımı ve lojistik yönetimiyle ilgili temel bilgilere yer verilmiştir.

2.1.1. Lojistik Kavramı

Askeri literatürdeki geçmişi eski olan lojistik kavramı, yakın bir zamanda iş literatürüne de girmiş ve bu kavramın getirdiği anlayış oldukça hızlı bir şekilde yayılmaya başlamıştır. Lojistiğin günümüzde kabul gören en geçerli tanımı The Council of Logistics Management (CLM) kuruluşu tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre Lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından) tüketildiği son noktaya (nihai tüketiciye) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasıdır (www.logisticsclub.com: 2008).

Günümüzde “lojistik” ve “lojistik yönetimi” olarak kullanılan kavramlar, geçmişten bu güne çok farklı isimlerle ifade edilmiştir. “İşletme lojistiği, kanal yönetimi, dağıtım yönetimi, endüstriyel lojistik, lojistik yönetimi, malzeme yönetimi, fiziksel dağıtım, hızlı cevap sistemi, tedarik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi” kavramları “lojistik” ve “lojistik yönetimi” kavramları yerine kullanılmıştır. Bütün bu ifadeler; ürün ve malzemelerin çıkış noktasından tüketim merkezine doğru akışının yönetimi ile ilişkilidir (Stok ve Lambert, 1998:2).

Çok genel anlamda lojistik, ürün akışının, çıkış noktasından varış noktasına kadar, planlanması, uygulanması ve kontrolü olarak nitelendirilebilir. Doğru ürünün doğru yerde, zamanda ve miktarda bulunmasını sağlamak, kavramsal açıdan ilk olarak akla taşımayı getirirse de, lojistiği endüstri mühendislerinin etki alanları içine katmak da çok zor değildir: malzeme tedariki ve üretim planlamaları, hammadde,

yarı ve bitmiş mamullerin envanter yönetimi (fabrika içi/dışı), dağıtım planlaması, bunların hepsi endüstri mühendisliği konuları ve lojistiği oluşturan bilimlerdir (http://sistem.ie.metu.edu.tr/lojistik_ve_EM.htm, 2002). Kısa bir tanım ile açıklamak gerekirse üreticinin üreticisinden, müşterinin müşterisine kadar bir zincirde, doğru malzemenin doğru zamanda, doğru yerde bulundurulmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Kanalıcı, 2005:28).

Lojistik, hammadde ve ürünün fiziki akışını ve bunlarla ilgili bilgi akışının bütününe içine alır. Malzeme taşıma, depolama, dağıtım, satın alma, satış, ithalat-ihracat, envanter yönetimi, iş hazırlama, yer değiştirme ve düzenlenmesine ilişkin bütün faaliyetlerin işletme fonksiyonları lojistik yönetiminin faaliyet alanı içerisine girmektedir (Ratliff and Nulty,1996:1).

Bu doğrultuda, imalatçı firmalar, perakende satış firmaları, gıda üreticileri ve distribütörleri, askeri ulaşım, her türlü nakliye şirketleri (örneğin, kamyon ve demiryolu şirketleri gibi), hizmet şirketleri, posta dağıtım şirketleri, kamu hizmetleri, petrol boru hatları ve toplu taşıma gibi birçok hizmet ve kuruluş lojistik sektörü içinde değerlendirilebilir (Ratliff and Nulty,1996:1).

2.1.2. Lojistik Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Lojistik kavramının ilk olarak 1905 yılında “ordulara ait malzeme ve personelin taşınma, tedarik, bakım ve yenilenmesi“ şeklinde askeri bir fonksiyonu tanımlamak amacı ile kullanıldığı bilinmektedir (Kobu, 2003). Yirminci yüzyılın başlarında ABD’de askeri yazında kavramsal olarak “personel ve malzemenin iyileştirilmesi, devamlılığının sağlanması, dağıtım ve yeniden yerleştirilmesi faaliyetleri” olarak nitelendirilen lojistik, 1960’lı yıllardan bu yana iş dünyasında da kullanılmaya başlanmıştır (İTO, 2006).

Lojistik sektörü 40 yıldan fazla süredir büyük bir gelişme göstermektedir. Aslına bakılırsa nakliye ve dağıtım gibi, küresel ekonomi şirketlerinin büyümelerinde temel teşkil eden faktörleri bünyesinde barındıran lojistik sektörü, 1960’dan önce bir disiplin ya da endüstri olarak kabul dahi edilmiyordu (www.dergil.com). Lojistik sektörünün günümüzdeki önemini kazanması birçok aşamadan geçmesiyle mümkün olmuştur. 1960’larda destekleyici fonksiyonu

üzerinde durulan lojistiğin 1980'lere gelindiğinde stratejik önemi de gündeme gelmeye başlamıştır. 1980'lerin ortalarında tedarik zinciri yönetimi kavramının gündeme gelmesiyle stratejik açıdan kazandığı önem perçinlenmiştir (Ivanaj ve Franzıl, 2006).

Lojistiğin gelişimi temelde üç aşamada toplanabilir;(www.bilgisite.com: 2013)

a) Parçalanma (1960 – 1980) : Bu dönemde lojistiği oluşturan faaliyetlerin ayrı ayrı yapıldığı görülmektedir. Operasyonların bir kısmı işletme içinde yapılırken, kısmen de dışarıdan hizmet alma şeklinde gerçekleşmektedir.

b) Birleşme (1980 – 2000) : Bu dönemdeki lojistik faaliyetler fiziksel dağıtım ile madde ve malzeme yönetimi kavramları altında toplanmıştır.

c) Toplam Bütünleşme (2000 – Günümüze) : Günümüzde halen devam etmekte olan bu süreç parçalanma ve birleşme kısmında verilen faaliyetlerin bir çatı altında toplanmasını gündeme getirmiştir. Dünya ekonomisinde yaşanan küreselleşme, liberalleşme ve buna paralel olarak firmaları zorlayan uyum çabaları, lojistik faaliyetlerin önemini arttırırken günümüzdeki entegre lojistik kavramını ortaya çıkarmıştır.

2.1.3. Lojistik Yönetiminin Önemi

Lojistik faaliyetler, işletme faaliyetlerine değer katmanın yanında işletme etkinliğinin artırılmasını da sağlayarak müşteri değeri yaratılması ve bütünsel olarak işletmenin başarısının tesis edilmesinde son derece büyük bir öneme sahiptir. Pazarda yaşanan değişimle beraber rekabet, tedarik zincirleri ve lojistik faaliyetleri arasında yaşanan rekabete dönüşmüştür. Bu nedenle işletme hedeflerinin yüksek bir performans düzeyinde gerçekleştirilmesi büyük oranda tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi faaliyetlerine bağlıdır. (Özdemir ve Kayabaşı, 2008:196)

Tedarikçilerden gelen hammadde ve malzeme akışının düzensiz olması halinde, güvenlik stoğunu yüksek tutmadan firmanın iç operasyonlarını ve üretim stratejilerini gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Benzer şekilde müşteriye ürün akışının düzensiz olması firmanın müşteri memnuniyeti sağlamasını mümkün

kılmayacaktır. Bu doğrultuda işletmelerin lojistik faaliyetlerindeki performansının, maliyet ve gelirlerini önemli ölçüde etkileyebilir (Kenyon ve Meixell, 2010).

Lojistik sürecin amacı lojistiğin 7 temel kural tarafından formüle edilmiştir; 7R prensibi: doğru miktardaki, doğru kalitedeki, doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru maliyetle doğru müşteriye, doğru yerde teslim edilmesidir. Yukarıdaki koşullardan herhangi birinin dikkate alınmaması müşteri kayıplarının yanında şirketin rekabet avantajı ve pazar payının azalmasına yol açabilir. (Parashkevova, 2007)

Lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasının nedenler şöyle sıralanabilir(Kobu, 1996: 200-201)

- Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin artması,
- Üretim teknolojilerinin pek çok alanda doyma noktasına ulaşması nedeni ile yöneticilerin maliyet düşürmek için lojistik alanına yönelmesi,
- Stok kontrolünde tam zamanında tedarik, kanban vb. sistemlerin yaygın biçimde kullanılması,
- Mamul çeşitlerinin gelişen ve değişen tüketici isteklerini karşılama zorunluluğu ile hızla artması,
- Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi
- Çevreyi koruma amacıyla kullanılmış malzemenin yeniden kullanılmak üzere işlenmesi,
- Büyük uluslararası üretim ve satış firmalarının çoğalması.

Şirketlerde güncel lojistik yönetiminin uygulanması, üretim maliyetlerinin düşmesi, stokların azalması, siparişlerin teslimat sürelerinin düşmesi, sermayenin geri dönüşünün hızlanması, üretim esnekliği ve genişleme gibi avantajları beraberinde getirir. Bir başka deyişle lojistik yönetimi sayesinde şirketler düşük üretim maliyetlerini ve belirleyici bir rekabet avantajı olan teslimatlarda kaliteyi garanti altına alır (Parashkevova, 2007).

2.1.4. Lojistik Maliyetleri

Firmaların lojistik maliyetlerini oluşturan temel alanlardan bazıları; müşteri hizmetleri maliyetleri, nakliye maliyetleri, depolama maliyetleri, sipariş işleme / bilgi

sistemleri maliyetleri, sipariş maliyetleri, envanter taşıma maliyetleri olarak sıralanabilir. Bu aşamada firmalar sistem yaklaşımı ile toplam lojistik maliyetlerini ortaya çıkarabilirler (Kurtuluş, 2007:23).

Mal veya hizmetin işletmeye girişinden, çıkışına ve müşteriye ulaşıncaya kadar gerçekleşen, taşınan ürünün ağırlığı, hacmi, tehlikeli ürün olup olmaması, taşınacağı mesafe gibi değişkenlere bağlı olarak ortaya çıkan maliyet kalemlerinin bütünüdür. Taşıma maliyetleri, alışlara, sevkiyata veya her bir müşteriye ilişkin taşıma maliyetleri olarak ayrıma tabi tutulabilir. Günümüzde birçok işletmenin dış kaynak (outsourcing) kullanarak yerine getirdiği taşıma faaliyetlerinden biri olan dağıtım hizmetleri maliyetlerinin düşürülmesiyle taşıma maliyetleri de düşürülebilmektedir. Zira, dağıtım maliyetleri içinde en önemli pay taşıma maliyetlerinden kaynaklanmaktadır (Ceran ve Alagöz, 2007:10).

Bir sistemin kazanımından envanter dışına çıkarılmasına kadar ilgili tüm maliyet unsurları şunlardır (Aktaran. Çakırlar H 2009:17).

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

2.1.5. Başlıca Lojistik Faaliyetler

Lojistik yönetimi işlemleri talep tahmini, envanter yönetimi, müşteri hizmetleri, sipariş süreci, malzeme yönetimi, fabrika ve depo yeri seçimi, depolama, elleçleme, paketleme, ulaştırma ve dağıtım faaliyetlerini kapsamaktadır.

2.1.5.1.Talep Tahmini

Talep tahmini müşterilerin gelecekte ihtiyaç duyacağı ürün miktarının ve bu ürün miktarına ulaşabilmek için gerekli olan hizmetlerin belirlenmesi sürecidir. Lojistik yönetiminin tahminleri, üretilen ürünün pazarlara ne kadarının, ne şekilde dağıtılacağını belirlenmesini kapsar. Gelecekteki talep miktarının belirlenmesi lojistik yöneticilerinin talep odaklı hizmet verebilmeleri bakımından kaynaklarını ne şekilde yönlendireceklerini belirlemelerini sağlar (Stok and Lambert, 1998:20).

Talep edilen ürünü, istenen miktarda, istenen kalite ve çeşitlerde, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru yerde karşılama gücü ve esnekliği etkin talep yönetimiyle sağlanabilir. Bu nedenle talep yönetimi, talebin maksimum düzeyde karşılanmasını, buna karşın gecikme süresinin, giderlerin, maliyet ve envanterin en küçüklenmesini sağlamayı amaçlar (Uslu ve Akçadağ, 2012:152).

2.1.5.2. Envanter Yönetimi

Envanter yönetimi faaliyetleri, müşteri ve üretim ihtiyaçlarının tedariki için gerekli finansal hareketlerin sürdürülmesi bakımından son derece önemlidir. Başarılı bir envanter kontrolü, diğer lojistik faaliyetleri için gerekli olan envanter düzeyini arzu edilen müşteri hizmetleri düzeyine getirir. Bunun da en uygun maliyetle gerçekleşmesini sağlar (Stock and Lambert, 1998:20).

Envanter kontrolü, gerek müşteriler gerekse işletmeler açısından büyük önem taşır. Kısaca hammadde yarı mamul ve mamulden oluşan stokların optimum seviyede tutulmasını sağlamak amacıyla gösterilen çabalar olarak tanımlamak da mümkündür. Envanter kontrolünde etkinliğin sağlanması, lojistik faaliyetlerin ve müşteri tatmininin düşük maliyetle gerçekleştirilmesine bağlıdır (Akyıldız, 2004:8).

Gereken zamanda elde bulundurulmayan çok küçük malzeme ve parçalar sebebiyle, tüm üretim sistemi tıkanabildiği gibi, var olan müşteri potansiyeli de kaybedilebilmektedir. Bununla birlikte elde fazlası ile bulundurulan ancak talep tahmininin doğru planlanamamasına bağlı olarak o dönemde üretim bandına alınamayan stoktaki girdi kalemleri de işletmeyi büyük maliyetlere katlanmak zorunda bırakabilmektedir. Bu sebepten ötürü doğru lojistik stratejiler kullanılarak

envanterden kaynaklanan işletme maliyetleri önemli ölçüde azaltılabilmektedir (Koban ve Keser, 2007).

2.1.5.3. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri yönetiminin son yıllarda gösterdiği gelişme sürecine bakıldığında iş dünyasının yaşadığı büyük değişim farkedilmektedir. Dünyada, hemen hemen tüm pazarlarda rekabetin hızla arttığı, ürünlerin pazara girme sürelerinin kıaldığı ve kar marjlarının düştüğü görülmektedir. Böyle bir ortamda müşteriye daha etkin şekilde ulaşmak, müşterinin isteklerini anlayarak ürün ve hizmetleri bu doğrultuda şekillendirmek büyük önem taşır (Çakırlar, 2007:20).

2.1.5.4. Sipariş Süreci

İşletmelerde sipariş süreci iki boyutlu olarak değerlendirilmelidir. Bunlardan ilki hammadde kaynaklarına ulaşabilmek amacıyla tedarikçilere verilen siparişler, diğeri ise üretilen mallara ilişkin müşterilerden gelen siparişlerdir. Bu süreç müşteri taleplerini tetikleyici etki yapacak şekilde ve dağıtım süreci göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Sipariş sürecinin bileşenleri üç grupta incelenebilir (Stock ve Lambert, 1998: 22). Bunlar;

- Sipariş girişi, planlama, siparişi dağıtma hazırlığı ve faturalandırma gibi işletme fonksiyonları
- Değiştirme, dağıtım hakkında bilgilendirme, birden fazla ürün sunma ve hız, hatalarının düzeltilmesi, ürünle ilgili istenen bilgiyi sunma gibi iletişim fonksiyonları
- Kredi ve raporlama süreçlerine ilişkin fonksiyonlar.

Lojistik yönetiminde, doğru bilgi akışının sağlanması çok önemlidir. Doğru bilginin iletilmesinde ise sipariş işleme birincil önem arz etmektedir. Günümüzde internet üzerinden alınan müşteri siparişleri hem daha az maliyetli, hem daha hızlıdır (Uslu ve Akçadağ, 2012:152).

2.1.5.5. Malzeme Yönetimi

Günümüzde bir çok işletmenin üretim programı dahilinde, üretilen ürünlerin satışının ardından müşterilere yönelik parça ve hizmet desteği faaliyetleri de yer almaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışının da bir gereği olarak işletmeler ürünlerini sattıkları müşterileri ile ilişkilerinde uzun vadeli düşünmelidir. Uzun vadeli düşünmenin gereği olarak ta müşteri ilişkilerini satış işleminin gerçekleşmesiyle sona erdirmemeli aksine farklı bir boyutta yeniden başlamalıdır. İşletme ürünlerine yönelik gerek marka bağımlılığı gerekse müşteri sadakatinin oluşturulabilmesi için satış sonrası malzeme ve hizmet desteği de verilmelidir (Sevim ve Vatansever 2008:81).

2.1.5.6. Fabrika ve Depo Yeri Seçimi

Lojistik faaliyetlerinde maliyetleri artırıcı ya da azaltıcı unsurlardan bir tanesi de fabrika ve ambar yeri seçimidir. Lojistik yöneticileri fabrikaların kuruluş yerlerini belirlenmesinde, fabrika içi yerleşim planlarının yapılmasında ve ambar ve depolar ilişkin kurulum yerinin belirlenmesinde birinci derece rol oynamaktadır. Etkin bir kuruluş yerinin belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel amaç dağıtım hammadde ya da tedarik maliyetlerini en alt düzeyde tutarak bir kuruluş yerinin belirlenmesidir (Sevim ve Vatansever, 2005:81). Bir başka deyişle; müşteri tatmin düzeyi, taşıma maliyetleri, işçi ücretleri, güvenlik ve yasal faktörler nedeniyle stratejik öneme sahip bir faaliyet olup, üretim yerinin ve depolama alanlarının, minimum maliyetle maksimum yararı sağlayacak biçimde seçilmesini ifade eder (Akyıldız, 2004:9).

2.1.5.7. Depolama

Dağıtım merkezleri veya lojistik merkezleri gibi farklı terimler depo kelimesi yerine kullanılabilir. Dağıtım merkezleri, kullanıma hazır malların son kullanıcılarına doğru olan yollarında stoklandıkları alanlar olarak tanımlanırken,

lojistik merkezleri arz zincirinin farklı noktalarında daha geniş miktarlarda ürünün saklandığı alanlar olarak ifade edilir (Waters and Page, 2003).

Depolama, dış kaynak kullanımında tercih edilen lojistik faaliyetlerin başında gelmektedir. Entegre lojistik sistemlerinde, depo yönetimi yalnızca stokların saklanması değil, aynı zamanda teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği imkanlar sayesinde, modern stok kontrol yönetim biçimleri ile birlikte kullanılan özel bir sektör halini almıştır. Teknolojinin gelişmesi ile geleneksel depolar yerini dağıtım merkezlerine devretmişlerdir. Dağıtım merkezlerinde, ürünlerin saklanması haricinde, sipariş alma-işleme, yollama, envanter kontrol ve faturalama vb. pek çok işlevi gerçekleştirilebilmektedir. Bu açıdan depolar, değişik üretici ve satıcılardan alınan siparişlerin toplanıp gruplandırılmasını, ürünlerin geçiş noktalarındaki akışını ekonomik biçimde gerçekleştirmektedir (Uslu ve Akçadağ, 2012:151).

Genellikle üretimle satış zamanı arasında belli bir sürenin olması ürünlerin depolama süresinde niteliklerinin korunmasına yönelik özel tedbirlerin alınmasını gerekli kılar. Bu da yer ve bakım giderlerine yol açar. Ayrıca personelin eğitimi ve depoların güvenliğini sağlamaya yönelik giderler, maliyeti yükselten önemli unsurlardır. Bu açıdan depolamaya ilişkin yer seçimi, sahiplik veya kiralama konularında alınacak kararlar, stratejik önem taşımaktadır. Son yıllarda bazı sektörlerde daha fazla uygulama alanı bulan tam zamanında üretim (JIT) sistemi depolama ve nakliye işlerinin lojistik firmalar aracılığıyla sürdürülmesini hızlandırmıştır. JIT sisteminin fiziksel dağıtıma uyarlanmış biçimi çapraz havuzlama (Cross Docking) olup, tamamlanmış ürünlerin dağıtım noktalarından satış noktasına doğru etkin hareketine olanak verir. Bilgi teknolojisinin kullanılarak tedarik ve talep yapısının eşleştirilmesini esas alan bu sistemde çeşitli noktalardan gelen malların müşteri isteklerine göre son montajının yapılarak bekletilmeden ilgili noktalara ulaştırılması mümkün olur. Sistemin etkin bir şekilde uygulanması, bu konuda uzmanlaşmış firmaların devreye sokulmasıyla sağlanabilir (Akyıldız, 2004:9).

2.1.5.8. Elleçleme

Geçici depolanan eşyanın görünüş ve teknik özelliklerinin değiştirilmemesi koşuluyla aynı durumda muhafazalarını sağlamak üzere gümrük idaresinin izni ve

denetlemesi altında bazı işlemlere tabi tutulabilir. Bu işlemlere “elleçleme” adı verilir ve aşağıdaki türden işlemleri içermektedir (Koban ve Keser, 2007):

- Kapların tamiri veya sağlamlaştırılması,
- Kapların yenilenmesi,
- Eşyanın havalandırılması,
- Kalburlama,
- Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapların birleştirilmesi,
- Karıştırma,
- Yeni kap çeşitleri yapma,
- Kaplardan örnek veya numune alma.

Elleçleme süresince gerekli olan işçilik maliyetleri ve elleçleme için gerekli olan makine - ekipman için yapılan harcamalar toplam lojistik maliyetleri içinde önemli bir yeri bulunmaktadır (Uslu ve Akçadağ, 2012:152).

2.1.5.9. Paketleme

Ambalajlama olarak da nitelendirilen paketlemenin pazarlamadaki ve lojistikteki fonksiyonu olmak üzere iki farklı amaca hizmet ettiği söylenebilir. Pazarlama açısından paketleme, ürünün teşvik edilmesinde ve reklamında kullanılan bir yöntem olarak nitelendirilebilir. Lojistik açısından konuya bakıldığında ise paketlemenin sağladığı iki hizmet vardır. Bunlardan ilki ürünün nakliyesi ve depolanması sırasında ürünün dış etkenlerden korunması, ikincisi ise ürünün depolanması ve taşınması esnasındaki kullanılması gereken işçi ve malzeme maliyetlerini azaltmasıdır (Stock and Lambert, 1998:23).

Tüm lojistik zincir boyunca büyük önem taşıyan ambalajlama faaliyeti çevre kirliliği açısından da önem arz etmektedir. Çevre bilincinin gündeme gelmesiyle çevre dostu malzemedan üretilmesi zorunluluğu olan ambalajın en az raf ömrü kadar fiziki koruma sağlaması, ayrıca içinde bulunan malzeme hakkında kullanım ömrü, taşıma şekli, üretici bilgileri gibi açıklayıcı referansları taşınması gerekmektedir (Uçar, 2007: 9).

2.1.5.10. Ulaştırma ve Dağıtım

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

Taşımanın şekli, kullanılan taşımanın türünü tanımlar. Temelde beş farklı seçenek vardır (demir yolu, kara yolu, deniz yolu, hava yolu, boru hattı). Her şeklin farklı bazı özellikleri vardır ve herhangi bir özel durumda hangisinin en iyisi olduğuna malın türüne göre karar verilir (Waters and Page, 2003). Bazen “fiziksel dağıtım” adı ile anılan bu grup faaliyetlerin ilgilendiği sorunlar;

- Tüketicinin miktar, zaman ve yer olarak beklediği hizmetler nelerdir?
 - Tüketicinin beklediği dağıtım hizmetleri mümkün en düşük maliyetle karşılanıyor mu?
 - Dağıtım merkezlerinde hangi mamuller, ne miktarlarda stoklanacak?
 - Hangi taşıma araçları veya servisleri kullanılacak?
- şeklinde sıralanabilir (Kurtuluş ve Timor, 2007:27)

2.1.6. Lojistiğin Bölümleri

Lojistik faaliyetleri işletmeler açısından 4 farklı bölümde incelemek mümkündür.

2.1.6.1. Tedarik Lojistiği (inbound logistics)

Tedarik ve malzeme yönetimi fonksiyonlarını kapsar. Inbound olarak isimlendirilen tedarik lojistiği, şirketin tedarikçileri ile ilgili olarak hammadde ve/veya yarı mamulleri konusundaki rota seçimi, araç, kargo takibi, taşıma, stok muhafazası, teslim alma, sipariş, tedarik, depolama gibi faaliyetleri içerir. Tedarik lojistiği süreci, tamamen üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden bir süreçtir. Lojistik süreç içerisinde hammaddelerin firma

adına daha ucuz bir şekilde temin edilerek üretim hattına kadar getirilmesini sağlar (Eker, 2006:7).

İyi planlanmış bir tedarik lojistiği sayesinde firmalar, üretim öncesi masraflarını önemli ölçüde azaltma imkanı bulmaktadırlar. Doğru 3PL firmasının seçimi, etkili envanter kontrolünün yapılması ve tedarikçilerle güvene dayalı uzun süreli sözleşmeler oluşturulması sayesinde, firmalar stok seviyelerini minimum seviyede tutarak depolama maliyetlerini en aza indirebilirler (Çakırlar H, 2009:35).

2.1.6.2. Üretim Lojistiği (productions logistics)

Malzemelerin fabrika içerisindeki hareketleri ile ilgili faaliyetleri kapsar. Üretim noktası içerisinde gerçekleştirilen tüm lojistik faaliyetler ile ilgilenmektedir. Bu faaliyetler çoğunlukla hammadde yönetimi; üretilen, seçilen, montaj ile ilgili olan parçalar ile üretim içi stokların yönetimi gibi faaliyetleri içerir (Eker, 2006:9).

2.1.6.3. Dağıtım Lojistiği (outbound logistics)

Outbound lojistik olarak isimlendirilen dağıtım lojistiği, üreticilerden mamullerin toplanarak stoklanması ve müşterilere dağıtılmasını sağlayan sistemin işlemesiyle oluşan faaliyettir. Dağıtım lojistiği, üreticileri dağıtım kanalı içerisinde yer alan toptancı ve perakendeciler ile birleştirirken “ürün elverişliliğini” hedefleyerek işletmenin rekabetçi üstünlüğünün önemli bir unsuru olmaya çalışmaktadır (Eker, 2006:9).

Dağıtım lojistiği, kullanıma hazır ürünlerin işletme sınırlarından çıkmasıyla başlamakta ve satıcı ya da son kullanıcıya ulaşmasıyla son bulmaktadır. Ürünün teslimindeki son halka olması ve müşterilerle en yakın temasın sağlandığı nokta olması dolayısıyla lojistiğin en önemli bölümü olarak nitelendirilebilir (Çakırlar, 2009:38).

2.1.6.4. Tersine Lojistik (Reverse Logistics)

Tedarik zincirinin kapsamını belirlerken ham maddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan süreden söz edilmektedir. Bu süre içinde ham maddeden tüketime doğru olan malzeme, bilgi ve hizmet akışının yönetimine de “Lojistik” denir. 2000 yılı başında, CLM lojistiğin tanımına her iki yöne doğru olan hareketi de almıştır ve artık lojistik sadece ham maddeden tüketime değil, tüketimden ham maddeye de giden, yani geri dönüş yolunda olan malzemeleri de kapsamaktadır. Bu faaliyet “Reverse Logistics”, “Geri Dönüş Lojistiği” veya “Tersine Lojistik” olarak isimlendirilmektedir. (Çakırlar H, 2009:39)

Ürünlerin geri kazanımı; çevresel kaygılar, firmaların sorumluluklarının artması, sürdürülebilir gelişme, daha az malzeme ve kaynak tüketimi açılarından oldukça yaygın hale gelmektedir ve gelecekte de öneminin artması beklenmektedir. Tedarik zinciri süreçlerinden biri olan tersine lojistik, Ürünleri geri almanın ve ürün geri kazanımının sistematik bir şekli olan ve “tüketim noktasından orijin noktasına doğru olan tüm ürün ve bilgi akışlarının yönetimi süreci” olarak tanımlanabilir (Karaçay, 2005: 1).

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

2.1.7. Üçüncü ve Dördüncü Parti Lojistik

2.1.7.1. Üçüncü Parti Lojistik (3pl-Third Party Logistics)

Uluslararası rekabet ortamı işletmeleri uzmanlık alanları dışındaki faaliyetleri konusunda uzman, profesyonel işletmelere devretmeye zorlamaktadır. Bu faaliyetler dizisinin aksamadan hızlı ve ekonomik bir şekilde yapılandırılmasında, işletme dışında faaliyet gösteren, konusunda deneyimli lojistik işletmelerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Hammaddelerinin ortaya çıkışından fabrikaya taşınması,

dahili işlemler ve sonrasında tamamlanmış nihai ürünlerinin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması belirli düzeyde bilgi birikimi, tecrübe ve işletmecilik becerisi gerekmektedir. Bu gereklilikleri en ekonomik biçimde karşılayabilen işletmeler üçüncü parti lojistik (3 PL) olarak adlandırılan işletmeler olmaktadır (Öz, 2010: 151).

Günümüzde birçok firma lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır. Üçüncü parti lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır (Sevim vd. 2008: 6).

Tanım içerisinde yer alan "üçüncü parti" kavramının daha rahat anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti kavramlarını da açıklamak gerekir(Çancı ve Erdal, 2003:43).

- Birinci Parti: Tedarikçi işletme
- İkinci Parti: Birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletme,
- Üçüncü Parti: Lojistik araçlar; Freight Forwarder hizmet sağlayıcısı (malların bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını sağlayan karayolu, demiryolu, havayolu veya bunlardan bir kaçını kombine olarak kullanan, yükün depolanması, gümrüklemesi, paketlemesi, dağıtımı gibi işlemleri yapan ve bunların organizasyonu gerçekleştiren şirketler), taşıyıcı, antrepo (Gümrük Müsteşarlığı'na verilen izin doğrultusunda, bir gümrük idaresine bağlı olarak işletilen, sahibinin tüzel kişilik veya kurum olma zorunluluğu bulunan, içine salt ulusallaşmamış ithal eşya ile ihracat amaçlı malların konulabileceği depo) işletmecisi, vb.
- Dördüncü Parti: Lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletme

Globalleşme ile birlikte, birçok şirketin işletimsel (operasyonel) yapısı, alıcılar ve satıcılar arasındaki uzun dönemli işbirliği anlaşmaları artarak yaygınlaşmaktadır. Bu faydalar, üretim şirketlerine harici 3PL tedarikçileriyle stratejik ilişkiler kurmayı aşmaktadır. 3PL tedarikçilerinin büyümesinde, son birkaç yılda dünya çapında gözle görülür bir ilgi vardır (Aktaş ve Ulengin. 2005:317).

2.1.7.2. Dördüncü Parti Lojistik (4pl-Fourth Party Logistics)

Günümüzde organizasyonların kapsamlı gereksinimlerini karşılayabilmek amacıyla müşterilerinin özgül isteklerini de içeren kapsamlı arz zinciri yönetimi çözümlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu eksikliği gidermek için arz zinciri dış kaynak kullanımında tedarikçiler ve firmalar arasında yeni bir ilişkiyi içeren yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. “Dördüncü Parti Lojistik.” Dördüncü parti lojistik kavramı göreceli olarak yeni olsa da içeriği eski sayılabilir (Altaş, 2006b).

Dördüncü parti lojistik kavramı, üçüncü parti lojistik firmalarının yetersiz görülmesi nedeni ile 1990'lardan sonra gündeme gelmeye başlamıştır. Genelde taşıma, pişirme ve depolama gibi belli alanlarda yoğunlaşan üçüncü parti lojistikçileri, işletme ve kurumların karmaşık lojistik ihtiyaçlarına cevap veremez hale gelmişlerdir. 4PL bu açığı kapatmak amacıyla, karmaşık lojistik zinciri çözümleri üzerine uzmanlık düzeyinde hizmet verir. 3PL esasen uygulama ve yürütme bazlı konular üzerine uzmanlaşırken, 4PL yöneticileri ve danışmanları stratejik ve teknolojik destekli konulara yoğunlaşır (Keskin 2008: 76).

4PL, dış kaynak kullanımında, yeni bir yaklaşım olup; tedarikçileri, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak amacıyla kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, tamamlayıcı hizmet sağlayıcılarla (3PL) bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricileri şeklinde tanımlanabilir (Koban ve Keser, 2007).

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

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

2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

İŞletmelerde dış kaynak kullanımına konu olacak iki tip aktivite vardır. Bunlar işletmenin temel aktivitesi ve ikincil aktiviteler diye tanımlanabilir. Temel faaliyetler, işletmeyi uzun dđnem başarıya taşıyacak, işletmeyi içinde bulunduğu sektörde farklı kılabacak aktiviteler olup, bunlara temel yetenek de denilebilir. İkincil faaliyetler ise, daha az stratejik öneme sahip faaliyetler olarak düşünölebilir(Quelin ve Duhamel, 2003). Dış kaynaklardan yararlanma, belli fonksiyonların konusunda uzman diğer firmalara gördürölmesidir. İŞletmeler bazı faaliyetleri bünyesinde gerçekleştirirken bazılarını dış kaynaklardan temin etme yoluna gitmektedir. KuŐkusuz bünyesinde barındıracağı faaliyetler işletmelerin temel yetenekleri olmaktadır. İŞletmeler temel yetenekleri üzerinde yoğunlaŐırken ikincil faaliyetleri üçüncü firmalardan sağlamaktadır. İŞletmeleri temel yetenekleri üzerinde yoğunlaŐmaya iten olgular rekabet ve küreselleşme olduğundan dış kaynaklardan yararlanmayı işletmeler için stratejik bir araç haline getiren de aynı olgular olarak ifade edilebilir (Öztürk ve Sezgili, 2002:132).

Geçmişten bu yana, dış kaynak kavramının çok sayıda ve çeşitli tanımları birçok araştırma çalıŐmalarında ele alınmıştır. Eski çalıŐmalarda dış kaynak kullanımı, genellikle taşeronluk kavramının eŐ anlamlısı olarak ifade edilmektedir. 1970'li yıllarda taŐeronlukla baĐdaŐtırılan dış kaynak kullanımının uygulama alanı da malların üretimi ile sınırlı tutulmuŐtur. Ancak 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar doğrultusunda dış kaynak kullanımının uygulama yelpazesinin genişletildiği, firmaların idari ve destekleyici faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yöneldiği görölmektedir (Ivanaj , 2006).

Dış kaynak kullanımı çok daha gerilere götürölebilecek olsa da Avrupa'da ilk kullanılmaya başlanması Venedik'te tüccarların Avrupa'ya yönelik ticari nitelikteki toplama ve dağıtım hizmetlerinin konsolidasyonlarını gerçekleŐtirdikleri ambarlar inşa etmeleri ile ortaya çıkmıŐ bir olgudur. Asıl evrimi ise 20. Yüzyılda gerçekleŐmiŐtir. 1950 ve 60'lı yıllar taşımacılık ve depoculuk hizmetlerinin kısa süreli kontratlarla yaygın Şekilde kullanılmaya başlandığı bir dönemdir. Ardından

artan ihtiyaçlar ve gelişen talepler doğrultusunda, lojistik verimlilik ve maliyetin azalmasına ilişkin gelişmeler yaşanmıştır. Böylelikle, daha önceki dönemlerde görülmeyen şekilde, özellikle ambar faaliyetleri alanında, uzun dönemli dış kaynak kullanımını ilişkileri görülmeye başlandı. 1980'lerin başında ise firmalara sunulan hizmetler hızla genişledi. Katma değerli faaliyetler kavramı kullanılmaya başlandı. Buna yönelik işler yaygınlaştı. 1990'lar ise dış kaynak kullanımının çok hızlı bir şekilde artmaya başladığı bir dönem olmuştur (İGEME: 2005).

2.2.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı

Dış kaynak kullanımı, uzun yıllardır işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan, ancak rekabetin öneminin artışıyla ön plana çıkan bir kavramdır. Kullanıp kullanmama kararını vermenin zor olduğu, kullanılması sonucunda risk alınan, kullanılmadığında bazı fırsatların kaçırılmasına neden olabilen ve aynı zamanda da günümüzün rekabet ortamında göz ardı edilemeyecek olgulardan biridir (Acar ve Ateş 2011:22).

İşletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alınmasına “outsourcing” veya “dış kaynak kullanımı” denir. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış diğer işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanmasına denir (Özbay, 2004). Günümüz ağırlaşan rekabet ortamlarında işletmeler iş süreçlerinin bir kısmında yada faaliyetlerinin çok büyük bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımı yoluna giderek rakiplerine nazaran pazarda avantajlı konum elde etmek isterler. Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilecekler ve özellikle maliyet açısından daha düşük maliyetlerle çalışabileceklerdir (Sevim, vd. 2008:4).

Dış kaynak kullanım sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Dış kaynak kullanımı; fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçisi arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişkiyi ifade eder. Bu ilişkide daha

yüksek performans veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır(Mersin, 2006).

İşletmelerin giderek artan ölçüde, yalnızca kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri temel alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi yaygın bir dış kaynaklardan faydalanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız biçimde ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklıklar ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler küçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir (Sevim, vd. 2008:4).

2.2.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi

Teknolojinin ilerlemesi, küresel açılım, ekonomik gelişmeler müşterilere veya son kullanıcılara dünya standartlarında ürün sunmayı gerektirmektedir. Şirketlerde yeni kültürler, yaklaşımlar çok hızlı bir şekilde yayılmaktadır. Günümüzde hızlı bir değişim ve rekabetin içinde olan şirketler üretim, satış, kalite güvence, finans ve stratejiler üzerine daha çok vakit ayırıp, sonuç üreten ve katma değeri olan faaliyetlere odaklanmaktadır. Operasyonel olup zaman kaybına neden olan ve şirket sonuçlarına katkısı olmayan tüm uygulamalar, dünyada çok uzun zamandan beri dış kaynak kullanımı ile yapılmaktadır, yani dış kaynaklanmaktadır. Dağıtım ağları, lojistik faaliyetler, ambar faaliyetleri, mali işler ve insan kaynaklarının operasyonel uygulamaları gibi alanlar bu kapsam içinde yer almaktadır. Bunların hepsi destek birimlerin hizmetidir ve bu hizmetleri şirket içinden sağlamak yerine, dışarıdan satın almak veya kiralamak şirketlerde verimliliği artırmakta, maliyetleri düşürmektedir (Kurtuluş, 2007: 38).

İşletmeler dış kaynak kullanımı kararı alırlarken; dış kaynak kullanma ya da kullanmama seçeneklerini dikkatle değerlendirmekte ve her iki seçeneğin faydası ve maliyetini hesaplamaktadırlar. Aksi taktirde maliyetleri azaltma ve verimlilik artışı

gibi faydaların sağlanabileceği dış kaynak kullanımı, işletmeye ekstra bir maliyet yükü getirebilmektedir (Acar ve Ateş, 2011).

2.2.4. Dış Kaynak Kullanım Türleri

Günümüzde sıklıkla kullanılan bazı dış kaynak kullanım tiplerine aşağıda değinilmiştir:

2.2.4.1. Dışarıya İş Verme (Out-Tasking)

Dışarıya iş verme, bir hizmetler demetinin sunulması amacıyla kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır. Yüksek becerilere sahip uzmanlardan faydalanılması, spot piyasadan satın alma imkanının sağlanması ve kolayca değiştirilebilir olması açısından avantaj sağlamaktadır. Buna karşın, süreç ve kültürel değişimin olmaması, yönetsel görevlerde yoğunlaşma ve çok yüksek kâr güdüsü de dışarıya iş vermenin dezavantajlarından (Dalgıç, 2007:5).

2.2.4.2. Fonksiyonel Kaynak Sağlama (Functional Sourcing)

Fonksiyonel kaynak sağlama, firmaların dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibarıyla temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Yüksek pazar dinamizmi, fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin dış kaynak sağlayıcıya bırakılması avantajlı yönleridir. Buna karşın genel bir yönetim sisteminin olmaması, yönetsel görevlerde aşırı yoğunlaşma, sürekli personel değiştirme, dezavantajlarından bazılarıdır (Dalgıç, 2007:5).

2.2.4.3. Dikey Kaynak Sağlama (Vertical Sourcing)

Dikey kaynak sağlama; işletmelerin bir veya iki tedarikçi seçerek, belli bir dönem için spesifik fonksiyonları yürütme hakkını onlara vermesidir. Dikey kaynak sağlama, sonuçları, kontrol, çok düşük maliyet, kaynak tasarrufu, yönetimde

bütünlük ve personel sayısını düşük düzeyde tutma gibi avantajlar sağlamaktadır. Öte yandan, tedarikçilerin benzer olması, farklı coğrafyalardaki farklı dikey ortakla, kültürel uyumsuzluk ve tedarikçilerin tutarsızlığı dikey kaynak sağlama ile ilişkili sorunlar olmaktadır (Dalgıç, 2007:5).

2.2.4.4. Bütünleşik Dış Kaynak Sağlama (Integrative Outsourcing)

Bu dış kaynak kullanımı tipinde firmalar herhangi bir fonksiyonu icra edecek elemanları alır ve onlara yatırım yapar. Daha sonra söz konusu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını, insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonlarla bütünleştirirler. Yeni ve farklı uzmanlara ulaşarak becerileri artırma, tedarikçilerden sermaye yatırımı elde etme, riski paylaşma, ticarileştirme potansiyeli yaratma ve tedarikçi süreçleri ile şirket süreçleri arasında bağlantılar kurma gibi avantajları bulunmaktadır. Dezavantajı ise, tek ortaklı ve genellikle on yıldan daha uzun vadeli sözleşmelere dayanmasıdır (Dalgıç, 2007:5).

2.2.4.5. Stratejik Kaynak Sağlama (Strategic Sourcing)

Stratejik kaynak sağlama, belli bir maliyetle işletme fonksiyonlarının performans düzeyini iyileştirmek ve sürdürmek için araçların kullanımının optimum şekilde belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkı sağlayan, şu anda ve gelecekte rekabetçi avantaj yaratan temel faaliyetlerle ilgili olmaktadır. Global düzeyde hizmet farklılaştırması ve kurum kültürünün müşteriye yansıtılması amacıyla kendi alanında uzman, ekip çalışmasına yatkın, kendini sürekli geliştiren ve müşteri odaklı çalışan nitelikli personele sahip olmak önemlidir. Çünkü rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen yetenekler ekonomik fayda sağlayabilir ve rekabet avantajı için potansiyel oluşturabilirler. Stratejik kaynak sağlamanın beş temel ögesi bulunmaktadır (Dalgıç, 2007:6) :

- Dış kaynak kullanım süreçleri ile bir endüstrideki şirketin temel başarı faktörleri arasında yakın bir bağlantının bulunması gerekir.
- Bir işletme fonksiyonu ile ilgili mülkiyet transferi (personel ve fiziksel varlıkların transferi dahil) önceden yapılmalıdır.

- Klasik bir taşeronluk sözleşmesinden daha uzun ve daha detaylı bir global sözleşme yapılmalıdır.
- Müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında uzun vadeli bir bağlantı veya taahhüt olmalıdır.
- Ortaklardan her birinin yükümlülükleri ve hizmet düzeyleri sözleşmede tanımlanmış olmalıdır.

2.2.5. Dış Kaynak Kullanımının Temel Esasları

Dış kaynak kullanımında başarıya ulaşılması için öncelikle, devredilecek olan faaliyetlerin doğru tanımlanması gereklidir. İki tarafın da rollerinin ve sorumluluklarının net bir biçimde ortaya konması, yüksek kalitede bir tedarikçi ile iyi ilişkiler ve etkili bir performans gözlemlene, başarıya ulaşmada gerekli olan diğer faktörlerdir (Kippenberger, 1997).

2.2.6. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Avantaj ve Dezavantajlar

Dış kaynak kullanımı yapılacak alanların seçiminde aşağıda belirtilen fayda ve mahsurların çok detaylı bir biçimde değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Keskin, 2008: 71)

2.2.6.1. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

- ***Rekabet gücünün artması:***

İşletme dış kaynaklardan yararlanarak yeni yetkinlikler elde edebilir ve değişen şartlara daha kolay uyum sağlayabilir. Bu durum işletmenin değişime ve rekabete uyum sağlama yeteneğini güçlendirir (Yılmaz, 2006)

- ***Uzmanlaşma ve Etkinlik Sağlama:***

İşletmeler dış kaynaklardan faydalanarak temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşabilmekte ve ilgili olduğu alanlarda çok daha başarılı olma fırsatını elde edebilmektedir (Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003). Doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunan bir temel yetenek işletmeye birçok olanak sağlayacaktır (Öztürk ve

Sezgili, 2002). Bu sayede şirket yönetimi, stratejik planlama ve rekabet stratejisi hazırlanması gibi önemli stratejik görevlere konsantre olarak rekabet avantajı sağlayabilecektir (Pareshkovoya, 2007).

- **Pazar disiplini:**

Pazar disiplini işletmelere birçok avantaj sağlar, özellikle çıktılar üzerinde odaklanma, tedarikçiler arasındaki rekabete odaklanma, müşteri tercihleri ve yenilikçi iş uygulamaları konularında dış kaynaklardan yararlanma önemli katkılar sağlamaktadır. Pazar disiplininin esasları olarak şunlar ifade edilebilir:

- Müşteri ve satıcının, satın alana ile sağlayıcının ayrılması,
- Çıktı ve getirilere odaklanma, girdi ve süreçlerde sunucuya odaklanması,
- Sözleşmeyle oluşturulan ilişkide taraflar arası esnek ve etkin bir ilişki oluşması.

Satın alan ve sağlayıcının ayrılması aslında uzmanlaşmanın bir biçimidir. Dış kaynaklardan yararlanmada, daha önce firma bunu tek başına yaptığından artık iki firma söz konusudur. Bu ayrılma müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin sağlanmasını etkinleştirir, zira firma hizmet sağlayıcı firmayı benimsemediği takdirde değiştirme olanağına sahip olmaktadır. Genellikle sözleşmelerle belirli kriterler üzerine oturtulan ilişki, belirlenmiş kriterler karşılanmadığında sözleşmenin feshine sebep olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

- **Kaynak sürekliliği:**

İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır (Mersin 2003).

- **Esneklik:**

Dış kaynak kullanımının bir başka yararı da şirketlere özellikle, yeni teknolojileri, modası sürekli değişen ürünleri ve karmaşık sistemlerin sayısız bileşenlerini elde etmesinde büyük bir esneklik kapasitesi sağlamasıdır (Aktaş ve Uluergin, 2005). Outsource edilmiş bir hizmette, hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi ve daha da önemlisi süreçler arası bilgi akışlarının düzenli olması sağlanır (Metin, 2009:77).

- **Risk Azaltma:**

İşletmelerin riskleri yaptıkları yatırımlarla doğru orantılı biçimde artmaktadır. Pazar koşullarının teknolojik yeniliklere göre farklılıklar göstermesi, işletmeleri piyasada tutunabilmeleri için sürekli yeniliklere açık olmaya zorlar. Yapılan her yeni yatırım yeni maliyetlere neden olur, her yeni maliyet de yeni bir risk teşkil eder. Bu nedenle işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmeleri yatırım maliyetlerini azaltacak dolayısıyla da riski dağıtılacak ve işletmeleri krizlere karşı daha dayanıklı hale geleceklerdir (Çevik, 2006).

- **Yeni teknolojilerin kullanılması:**

Birçok işletme özellikle ikincil faaliyetlerinde yeni teknolojilerin kullanılması için yatırım yapmak yerine kendi iç rezervlerini kullanır. Fakat dış kaynak sağlayıcıları piyasa koşullarında ayakta kalabilmek için yeni teknolojileri uygulamak zorundadırlar. Bu nedenle dış kaynak kullanımı, işletmelerin yeni teknolojileri kullanarak üretim kalitesini geliştirmesine ve sermaye yatırımlarını azaltmasına olanak tanır (Pareshkovoya, 2007).

- **Küçülme:**

İşletmelerin küçülme nedenleri; maliyetleri azaltmak, karar sürecini hızlandırmak, daha fazla sonuca yönelik çalışır hale gelmek, müşteri gereksinimlerine odaklanmak, verimliliği artışı sağlamak, personel güçlendirmeyi hızlandırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek ve haberleşmedeki aksaklıkları azaltmaktır (Özbay, 2005:13) İşletmeler dış kaynaklardan yararlanma yolu ile gereksiz departmanlardan kurtulup işletmedeki çalışan sayısını azaltarak yalın hale gelebilmektedir. Bu sayede işletmeler karar alma sürecini hızlandırabilir.

Ayrıca mikro düzey dışında, ekonomi açısından, dış kaynak sağlayan firmalar aracılığıyla yeni alanlar ve istihdam imkanları da yaratılması küçümsenmeyecek bir gelişmedir (Akdoğan ve Karacaoğlu 2003).

2.2.6.2. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış Kaynak Kullanımı'nda yaşanan sorunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Mersin, 2003:8 , Akdoğan ve Karacaoğlu, 2003), İyi bir biçimde tasarlanmadığı ve

yönetilmediği durumda, firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesi,

- Hizmet alınan firmaya aşırı bağımlılık sonucunda alternatifleri yeterince değerlendirememesi, fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi endişeleri beraberinde getirmektedir,

- Hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi,
- Hizmet alınacak firmanın değişime ayak uyduramaması,
- Hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması,

- Lojistik hizmetin dışarıdan sağlanmasıyla, yeniden yapılanma değişiminin sonucunda yeni bir yapı ve kültürün oluşturulması vb. konularda firma içi organizasyonel sorunların ortaya çıkabilmesi ve firma çalışanlarının bir bölümünün işlerini kaybetme endişesine kapılması

- Becerilerin kaybı. Gelişmeye açık olunan konularda dış kaynak sağlayıcılardan yararlanarak, işletmelerin kendilerini geliştirme fırsatını değerlendirememesi

- Outsourcing anlaşmaları uzun görüşmeler ve incelemeler sonucunda yapılan anlaşmalar olduğundan dolayı derin ilişkiler kurulabilir. Hizmet sağlayan firmayı kısa vadede değiştirmenin yüksek maliyetli olması.

- Firma açısından gizli kalması gereken bilgilere özen göstermeme endişesi.
- Hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçiş daha fazla zaman ve kaynak gerektirmektedir.

Dış kaynak kullanımında en çok korkulan konulardan biri firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesidir. Ayrıca uzun vadeli olarak bir firmaya bağlanmak alternatifleri yeterince değerlendirememesi, fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi endişeleri beraberinde getirmektedir. Bu endişeler haklı olmakla birlikte çeşitli önlemlerle etkisinin azaltılması da mümkündür. Karşılaşılan sorunlardan birkaçı da özellikle hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi, değişime ayak uyduramaması ve hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması olarak özetlenebilir. Böyle durumları önlemek için düşük performans durumundaki düzeltici faaliyetlerin neler olduğu ve nasıl uygulanacağı, karşılıklı yaptırımlar ve değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte genel kurallar sözleşmede tanımlanmış olmalıdır (Kurtuluş, 2007:53).

2.2.7. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Nedenler

İşletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenleri incelemeden önce geleneksel nakliye yaklaşımıyla dış kaynak kullanımını karşılaştırmak yerinde olacaktır. Geleneksel nakliye yaklaşımı ile dış kaynak kullanımı arasındaki farklılıklar aşağıda belirtilmiştir (Razzaque and Sheng, 1998).

- Geleneksel nakliye yaklaşımının temel amacı lojistik maliyetlerin en aza indirilmesidir. Dış kaynak kullanımında ise hizmet kalitesi ve esneklik ön planda tutularak maliyet minimizasyonu amaçlanmaktadır.

- Geleneksel nakliye yaklaşımında müşteri farklılığı gözetmeksizin standart bir hizmet sunulurken; dış kaynak kullanımında müşteriye özel hizmet verilir.

- Geleneksel nakliye yaklaşımında genellikle kısa süreli sözleşmeler yapılırken; dış kaynak kullanımında yapılan sözleşmeler daha uzun süreli olmaktadır.

- Geleneksel nakliye yaklaşımı sınırlı bir uzmanlık gerektirirken; dış kaynak kullanımı geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik kabiliyetlere sahip olmayı gerektirir.

- Geleneksel nakliye yaklaşımında hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek kolaydır, dış kaynak kullanımında lojistik hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetlidir.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili yaygın olan görüşe göre bir işletmenin en temel amacı maliyetleri düşürme isteğidir. Ancak bu genel görüşün aksine yalnızca maliyet unsuru dış kaynak kullanımının tek ve en önemli nedeni değildir. Maliyetleri düşürmenin yanında işletmenin temel yeteneklerini geliştirme, riski azaltma ve yayma, kaynakların yeniden dağıtımını sağlama, teknolojiyi takip edebilme, kaliteyi artırma gibi unsurlar dış kaynak kullanımının diğer nedenleri olarak ifade edilebilir (Karahana, 2009: 186).

Öztürk ve Sezgili (2002) yaptıkları çalışmada dış kaynaklardan yararlanma nedenlerine aşağıda sıralandığı üzere değinmişlerdir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 137):

- Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri
- Dış kaynaklardan yararlanmaya konu olacak hizmetlerin belirlenmesi
- Tedarikçilerin belirlenmesi

- Gerektiğinde işletmenin o hizmeti tekrar bünyesine alabilmesi
- Tedarikçilerin güvenilirliği
- Tedarikçilerin hizmet kalitesi
- Tedarikçiyle eşgüdüm sağlama ve performans değerlendirme
- Tedarikçi tarafından önerilen şartlarda esneklik
- En yeni ve gelişmiş ürünlerle uzmanlaşmayı sağlama

Dış Kaynaklama seçeneği, imalat şirketleri için mevcut etkinliklerin doğal uzantısı veya farklılaştırma fırsatı iken, imalat şirketi olmayan şirketler için normal olarak üründen çok hizmeti konu alır.

Bir şirketi Dış Kaynaklama ile Dış Kaynaklamama seçeneklerine götüren nedenler aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Dış kaynaklama ve dış kaynaklamama nedenleri

Dış Kaynaklama Nedenleri	Dış Kaynaklamama Nedenleri
<ul style="list-style-type: none">• Yönetsel veya teknik beceri yoksunluğu• Yetersiz kapasite• Lojistik hizmet sağlayıcısının• Geliştirdiği tercih alışkanlığı (veya şöhreti). Marka gibi. Bazı donanımların isteğe bağlı markalardan tedarik edilmesi seçeneği (satışta üstünlük için)• Çekirdek uzmanlık olmayan etkinlikte teknolojik ve ekonomik yaşama kabiliyeti için zorlukların uzun-vade gerektirmesi• Verilmiş kararı değiştirmede zorluk (Sendika baskısı veya statükocu yönetim ataleti)• Yap kararı için doğru uzun-vadeli maliyetlerin tespitinde zorluk. (Satın Al kararı iyi uygulanmışsa maliyetleri belirlemek zor olmaz)• Kaynak ve ikame seçiminde esneklik• Çekirdek uzmanlıklara yoğunlaşma, diğerleri için piyasa fırsatlarını değerlendirme• Güçlü Tedarik Yönetimi• Daha az genel yönetim gideri gerektirmesi	<ul style="list-style-type: none">• Lojistik hizmet sağlayıcıların ilgilenmeyeceği kadar küçük miktar.• Hassas ve olağanüstü kalite gereksinimi, lojistik hizmet sağlayıcılarından beklenmeyecek kadar özel işleme gerektirmek• Daha güvenli veya talep ile daha yakın eşgüdümlü tedarik gereksinimi• Teknolojik sınırların saklanması gereği• Daha düşük maliyetle ulaşma• Donanım veya işgücünün daha iyi kullanımı• Teknolojik sınırların saklanması gereği• Daha düşük maliyete ulaşma• Kendi tesisini istikrarlı çalıştırarak, talep dalgalanmaları yükünü lojistik hizmet sağlayıcılarına yıkma• Tek kaynağa bağımlılığı ortadan kaldırma• Maliyetleri fazla zorlamayan; rekabetsel (rakip bir hammadde kaynağını ele geçirirse mukabele gereği), politik (yerli muhteva öngörülmesi), sosyal (bölgesel işsizlik) veya çevresel nedenler• Duygusal nedenler

Kaynak: Kurtuluş, 2007: 59; D.W. Dobler ve D.N Burt, Purchasing and Supply Management, New York, McGraw Hill, 1997, ss. 190-209.

İşletmeleri dış kaynak kullanmaya iten nedenlerin arasında yeniden yapılanma sonucunda elde edilecek faydalar, nakit akımının artması, denetim güçlüğü ve yönetim problemlerini azaltmak, operasyonel maliyetleri azaltmak, diğer

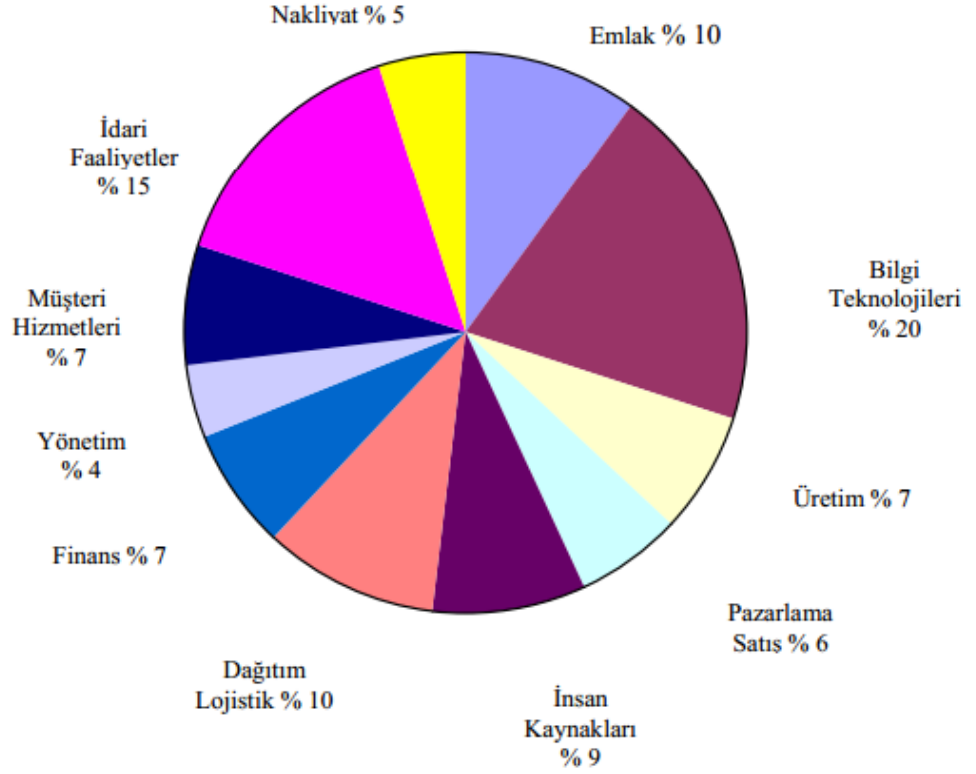
amaçlar için özgün kaynaklar sağlama ve riski azaltma da sayılabilir (Karacaoğlu, 2003:93).

2.2.8. Dış Kaynak Kullanımının Uygulandığı Alanlar

Dış kaynak kullanma kavramı, uzun süre geleneksel uygulama alanlarını korumuş ve daha çok inşaat, taşıma ve genel olarak daha az nitelik gerektiren işlerle sınırlı kalmıştır. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımı uygulama alanları da genişlemiştir. Özellikle aşağıdaki alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Özbay, 2004):

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi v.b.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme v.b.),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri v.b.),
- Muhasebe – finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi v.b.),
- Satış – pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim cft3 alanlarında kullanılmaktadır.

Sektör olarak en fazla bilgi teknolojilerinde kullanılmış olsa da, dış kaynaklardan yararlanmanın kullanıldığı alanlar günümüzde çeşitlenmiştir. Şekil-1'de görüldüğü gibi, dış kaynaklardan yararlanma, özellikle bilgi teknolojileri, yönetsel faaliyetler, emlak, dağıtım ve lojistik, üretim, müşteri hizmetleri, insan kaynakları ve finans gibi faaliyet alanlarında yoğunlaşmış bulunmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002).



Şekil 1 . Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma (Öztürk ve Sezgili, 2002:129)

2.3. LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.3.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı

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 etkidir. Bunun sonucunda da özellikle firmaların maliyetlerinin ortalama % 15 ‘ini oluşturan lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı arayışı doğmuştur (Çakırlar, 2009: 71).

Lojistik sürecin sağladığı değer ve müşteri tatmininin önemini kavrayan işletmeler, rekabetçi avantajın sadece ürünün kendisi ile ilgili uzmanlıktan

kaynaklanmadığını, aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolü ile lojistik faaliyetlerin tamamından önemli biçimde etkilendiğini kavrayarak, günümüzde lojistiğe geleneksel rolünün de ötesinde stratejik bir misyon yüklemeye başlamışlardır(Razzaque ve Sheng,1998).

Son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışları işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymasına neden olan faktörler arasında büyük önem arz etmektedir(Wilding ve Juriado, 2004).

2.3.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Önemi

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

Şirketlerin buldukları sektöre göre birbirlerinden hem işlevsel hem de yapısal alanda büyük farklılıklar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda, lojistik dış kaynak kullanımını, “ya hep ya hiç” mantığında yürütmek, farklı kombinasyonların da yapılabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Özellikle depolamada ve de gelişmiş teknoloji gerektiren alanlarda hem iç kaynak hem de dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. İç kaynak ve dış kaynak kullanımının birlikte kullanıldığı bazı özel durumlarda en iyi sonuç elde edilebilmektedir (Wilding, 2004:629).

Lojistik dış kaynak kullanımının işletmeler için üstlendiği en önemli rol, piyasa koşullarında meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktır. Lojistikte dış kaynak kullanımı, şirketlerin rekabet avantajı elde etmelerini sağlamanın yanı sıra, hızlı ve üstün müşteri hizmetleri sayesinde, hizmet verdikleri kuruluşların ürünlerine değer katmalarına, müşteri hizmetlerini geliştirmelerine, yeni pazarlara açılma fırsatı yakalamalarına zemin hazırlamaktadır. Tüm bunların gerçekleşmesi de müşterinin tedarik zincirindeki dinamik etkileşimlerin iyice

anlaşılması ile mümkün olabilecektir. Lojistik dış kaynak hizmeti sağlayan firmadan yararlanmanın en önemli gerekçelerinden bir tanesi de firma içinde hem maliyetleri hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmaktır (Razzaque ve Sheng, 1998:91).

2.3.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Faktörler

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

Lojistik sektörünün gelişmesi sonucu iş çevrelerinde dış kaynak kullanımına yönelik ilginin arttığı bir görünüm oluşmuştur. Bu görünüm içerisinde dışarıdan hizmet alımının devamlılığının çeşitli faktörlere bağlı olduğu ifade edilebilir. Bu faktörler şöyle sıralanabilir: (İGEME, 2005)

1. Müşteriler, hizmet sağlayıcıların daha anlamlı stratejik roller üstlenmesini istemektedir. Büyük şirketlerin çoğu bunun için stratejik planlara sahiptir ve mesailerinin bir bölümünü planlama sürecine ayırmaktadır. Bu sürecin devamı önemlidir.

2. Müşteriler, lojistik şirketlerinden küresel düzeydeki ihtiyaçlarına cevap verebilmelerini beklemektedir. Dünya üzerinde bir tedarik zinciri hizmeti verebilecek şekilde küresel yeterliliğe sahip olmaları temel beklenti olarak doğmuştur.

3. Enformasyon teknolojilerinin kullanımı konusunda lojistik şirketlerinin öncü rolünü oynamaları en önemli beklentilerin başında gelmektedir.

4. Sektörün niteliği itibarıyla en önemli sorun finansal yeterlilikte ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin çoğu yeterli büyüklüğe sahip olmadığından yeterli finansal istikrarı da sağlayamamaktadır. Günümüzde dış alım faaliyetleri daha geniş

kontratlarla gerçekleştirilmektedir. Yeterli finansal imkana sahip olunmaması, şirketlerin iflas etmelerine ve müşterilerini ortada bırakmalarına sebebiyet verebilir.

2.3.4. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar

Lojistik hizmetlerin dış kaynaklamasında çeşitli yararlar vardır. Lojistik dış kaynaklamanın başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir (Doğan ss.7-8; Aktaran: Kurtuluş 2007, Keskin, 2008:72, Browne and Allen 2001:259-260, Razzaque ve Sheng, 1998: 95):

1. Ana işe odaklanmak: Günümüzün pazar şartları, lojistik hizmet sağlayıcı-üretici-müşteri zincirinde işlerin giderek daha karmaşık yapılarda yönetilmesini gerektirmektedir. Birbiri ile etkileşim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim katmanları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı ile ulaşılmak istenen hizmet seviyesi ne ise sadece bunun tanımlanması yeterli olmakta, lojistik ile ilgili, finansman dahil sorumluluk dış kaynak kullanımı şirketine devredilmektedir. Hizmet alanın yapması gereken tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmektir. Hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını ana yetkinliğine yönelik daha verimli olarak kullanabilmektedir.

2. Maliyetin azaltılması: Dış kaynak kullanımı hizmeti sunan kurumlar müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçüğe sahiptirler Örneğin, birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır. Bu sebeple hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi operasyonel verimliliği artırıcı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi: Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket bu sabit maliyetlere katlanırken, dış kaynak kullanımı şirketleri toplamda çok daha

büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.

4. Maliyetlerin önceden bilinmesi: Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki değişimlerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerinin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer firma bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok şirket hem tecrübe hem de bilgi eksikliği sebebi ile lojistik maliyetlerini belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. Öte yandan hizmeti sunan firma lojistik alanında uzmanlaşmış, deneyim sahibi olmuş olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetini daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firmaya hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi verebilmektedir.

5. Belirlenmiş hizmet düzeyleri: Dış kaynak hizmeti sunan kurumlarla yapılan sözleşmelerde verilecek hizmetin asgari ve azami sınırları net olarak ifade edildiğinden dış kaynak kullanan şirketler alacakları hizmet düzeyleri ile ilgili sıkıntı yaşamayacakları güvencesi içindedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.

6. Bilgi Teknolojilerini doğru kullanmak: Günümüzde doğru lojistik yönetimi uygulamaları önemli ölçüde bilgi teknolojilerine dayanmaktadır. Dolayısı ile doğru bilgi teknolojilerinin tercih edilmesi, uyarlanması ve yönetimi, işletmelere büyük rekabet avantajı sağlamaktadır. Bilgi teknolojilerini doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin biçimde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, bütünleşikliğinin sağlanamaması gibi büyük sorunlar ile karşılaşabilmektedir. Bilgi teknolojilerini, hizmeti alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek dış kaynak kullanımı şirketlerinin sorumluluğudur; dolayısı ile bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. Bu durum, dış kaynak kullanımı şirketlerinin sağladığı en önemli faydalardandır.

7. Süreç ve Prosedürler: Lojistik zincirinin iyi ve etkin bir şekilde işlemesi, birbiriyle bütünleşik birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da firmanın uyum içerisinde etkileşimiyle mümkündür. Değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçler sorun olasılığını azalttığı gibi, çıkması kaçınılmaz olan sorunlarda da çözümün çok hızlı ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda uzman lojistik hizmet sağlayıcılar süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik yönetimi sistemlerini etkin şekilde kullanarak, süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesini sağlamaktadırlar.

8. Geniş ve esnek kaynak havuzu: Geniş bir alana yayılmış olan lojistik hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, bütünleştirilmesini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ya da mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için dış kaynak kullanımı, firmalara büyük esneklik sağlamaktadır. Kısa süreler için çok miktarda nakliye aracı, insan kaynağı, depo alanı sağlama gibi olanaklar mevcuttur. Firmanın bu hizmetleri kendisinin yapması durumunda ya dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.

9. Kaynak sürekliliği: İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir dış kaynak kullanımı şirketinin fazla ek kaynak gerektirmeden yönetebileceği konulardır.

10. Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması: İşletme ve kurumlar uygun olmayan veya çağ gerisinde kalmış teknolojilerin kullanılmak zorunda kalınması gibi durumlarda yaşanabilecek sorunların sonuçlarını dış kaynak hizmeti veren firmalara yüklemektedirler. Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde de sonucuna katlanmak müşteri şirketin sorumluluğu olmaktan çıkıp dış kaynak kullanımı şirketinin sorumluluğu haline gelmektedir.

2.3.5. Lojistik Değer ve Lojistik Ek Değer

Lojistik, malların kullanılamaz bir şekilde ortaya çıktıkları veya bol miktarda buldukları yerlerden, kullanılabilir bir şekil kazanmak üzere işlendikleri veya mevcut talebe oranla kıt oldukları yerlere taşıyarak, yer faydasının oluşturulmasıdır. Zaman faydası da yer faydası gibi lojistik faaliyet sonucu ortaya çıkmaktadır. Yer ve zaman yönünden lojistiğin sağladığı faydalar birlikte değerlendirildiğinde malların tüketicilere fiziksel olarak sunulabilmesinin ve dolayısıyla malların ihtiyaç duyulan anda ve yerde satılmasına imkan verecek hareketlerin en uygun şekilde tasarımı, planlanması ve operasyonunu gerektiren temel bir rolü bulunduğu anlaşılmaktadır. (www.kobifinans.com). Bununla birlikte bazı yazarlarca lojistik hizmetlerin kendi yarattığı değerlerin ötesinde firmanın bir bütün olarak yarattığı şekil ve sahiplik faydasının yaratılmasına da katkı sağladığı vurgulanmıştır. Örneğin, lojistik hizmetler ambalajlama ve paketleme hizmetleriyle şekil faydasına, taşıma hizmetiyle de sahiplik faydasına katkı sağlamaktadır. Esasen lojistik değer olarak tanımlanan yer ve zaman faydası lojistik sistemin bir çıktısıdır. Doğru ürünün doğru yerde, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru zamanda ve doğru fiyatla doğru müşterilere ulaştırılmasını ifade eder (Akyıldız ve Tuna, 2007: 652).

Lojistik değer; tedarik zinciri maliyetlerini minimum kılarken, ortakların karını maksimuma çıkaran müşteri hizmet gereksinimlerinin karşılanması olarak da tanımlanabilir. Lojistik ek değer ise, pazar payını artırmak amacıyla geliştirilmiş veya fazladan hizmet sağlanması amacıyla ek hizmet bileşenlerini içeren hizmetler olarak tanımlanmıştır. (Rutner ve Langley, 2000: 78).

Akyıldız ve Tuna (2007) tarafından yapılan bir odak grup çalışmasında katılımcıların lojistik değer ve lojistik ek değer ile ilgili yaptıkları tanımlar genel olarak aşağıdaki ifadelerle özetlenebilir:

- Lojistik değer; istenilen ürünlerin istenilen noktalara zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması ve gerektiğinde esnekliğin sağlanmasıdır.
- Lojistik değer; maddi anlamda karşılığı ödenmiş veya anlaşma şartlarında belirtilen hizmetlerin sözleşme şartlarına uygun olarak verilmesidir.

- Lojistik değer; lojistik hizmetlerin firma karlılığını artıracak şekilde verilmesidir.

2.3.6.Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar ve Engeller

Lojistikte dış kaynak kullanımı kararını etkileyen belli başlı etkenler vardır. Bunların başında; maliyet avantajı ve kontrolü, yeniden yapılanma, strateji değişikliği ve organizasyonu iyileştirme gelir. Sayılan biręok yararının yanı sıra dış kaynak kullanımı, özellikle iki firma arasındaki ilişkinin doğru tanımlanıp yönetilmediği durumlarda çeşitli sorunlar yaşanmasına da yol açabilir. Dış kaynak kullanımında en çok korkulan konulardan biri firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesidir. Ayrıca uzun vadeli olarak bir firmaya bağlanmak alternatifleri yeterince değerlendirememeye, fiyat pazarlığında g kaybetme gibi endişeleri beraberinde getirmektedir. Bu endişeler haklı olmakla birlikte çeşitli önlemlerle etkisinin azaltılması da mümkündür (www.lojistikturkiye.com).

nc parti lojistik hizmet sağlayıcısı ile işbirliğinde bulunmak sanıldığı gibi risksiz değildir. Gerçekte lojistik hizmetlerini alanında uzman, profesyonel bir şirkete devrederken yani bir bakıma taşeronlaştırırken, biręok görünmeyen risk söz konusudur. Bunlar (ancı ve Erdal, 2009:47);

- **Stratejik Risk:** Kendi lojistik operasyonları ile rekabet avantajı elde eden bir firma, lojistik operasyonlarını nc firmalara yaptırdığı takdirde bu avantajı yitirebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı, ilk yatırım maliyetini kapatmak için aynı hizmeti imalat firmanın rakibine de sağlayabilir.

- **Ticari Risk:** Lojistik hizmet alan işletmenin imajı kaçınılmaz olarak nc parti firması ile ilişkilendirilir. nc parti lojistik firmasının profesyonellik ve kalite düzeyi çoğu zaman müşteri firmayla aynı kapsam içerisinde değerlendirilir.

- **Yönetim Riski:** Hizmet kalitesi ve maliyet gibi stratejik faktörler hem müşteri hem de lojistik hizmet sağlayıcı tarafından denetlenebilir Şekilde Şeffaf olmalıdır. Karşılaşılan sorunlardan birkaçı da özellikle hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi, değişime ayak uyduramaması ve hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması olarak özetlenebilir. Böyle durumları

önlemek için düşük performans durumundaki düzeltici faaliyetlerin neler olduğu ve nasıl uygulanacağı, karşılıklı yaptırımlar ve değişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte genel kurallar sözleşmede tanımlanmış olmalıdır. Özellikle firma açısından gizli kalması gereken bilgilerin paylaşılıyor olması özen gösterilmesi gereken konulardandır (Mersin, 2005).

Dış kaynak kullanımı projelerinin hayata geçirilmesi sırasında en önemli sorunlardan birisi de firma içi organizasyonel konuların çözümlenmesidir. Daha önce iç 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. DKK 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 gerekli noktalar. Her köklü değişim projesinde olduğu gibi lojistik fonksiyonlarının dışarıya verilmesi projelerinde de değişim yönetimi, kültür yönetimi süreçlerinin göz önüne alınması zorunludur (Mersin, 2005).

2.3.7. Lojistik Hizmet Sağlayıcıları

Lojistik hizmetlerini bir bütün olarak yönetmek için gerekli bilgiye ve kaynağa kendi bünyesinde sahip olmayan pek çok şirket, lojistik süreçlerinin tamamını ya da bir kısmını yürütecek firmalardan destek aramaya başlamıştır. Sonuçta, şirketlerin uluslararası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerinin kaliteden fedakarlık etmeden sürdürülebilmesi için bu faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir maliyetlerle çözüm üretmeyi hedefleyen lojistik şirketleri doğmuştur (Çakırlar, 2009: 72).

2.3.7.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Önemi

İyi bir lojistik hizmet sağlayıcı şirket gereksinimlerinin karşılanması açısından eşsiz bir kaynaktır. Ürün geliştirmeleri, değer analizleri istenen kalite

seviyesine ulaşmak için zamanında teslimatlar ile müşterilerinin başarılarına doğrudan katkıda bulunurlar. Maliyet düşürme programlarındaki işbirlikleri ve yeni bir süreci ve işlemi paylaşma isteklilikleri ve mükemmel hizmetleri ile müşterilerinin performansını çok yükseltirler. Bunun için müşteri şirketlerin aşağıdaki 6 adımı atmaları gerekir (Kurtuluş, 2007):

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

2.3.7.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Çeşitleri

Başlarda, lojistik hizmet sağlayıcıları, operasyon ve bilgi temelli olmak üzere iki tip olarak ayrıma tabi tutulmaktaydı. Zamanla lojistik hizmetlerdeki çeşitliliğe bağlı olarak, aşağıda verildiği şekilde dörtlü ayrıma tabi tutulmaya başlanmıştır (Razzaque ve Sheng, 1998: 93):

1. Varlığa Dayanan Hizmet Sağlayıcı: Bu firmalar kamyon, tır, yük gemisi ve depo gibi fiziksel varlıklarının bir kısmı veya tamamı ile lojistik hizmeti sağlamaktadır.

2. Yönetim Tabanlı Hizmet Sağlayıcılar: Bu hizmet sağlayıcıların kendi nakliye veya depolama varlıkları yoktur. Sistem veritabanları, müşavirlik ve danışmanlık hizmetleri gibi hizmetlerde bulunan bu tip firmalar genelde müşterilerinin faaliyet alanlarının tamamı veya bir kısmı için taşıeron ulaşım departmanı olarak hareket ederler.

3. Karma Tip Hizmet Sağlayıcılar: Bu firmaların kendi varlıkları genellikle tır filosu ve depolama alanları veya her ikisinin kombinasyonu şeklindedir. Ancak sadece söz konusu varlıklarını kullanmakla sınırlı kalmazlar ve diğer satıcılar ile ihtiyaç olan alanlarda çalışmak için anlaşabilirler.

4. Yönetim Hizmeti Veren Firmalar: Bu firmalar genel olarak navlun ödemeleri gibi idari lojistik hizmeti sağlayan firmalardır.

Günümüzde ise bu ayrım üçüncü parti lojistik (3PL) ve dördüncü parti lojistik (4PL) hizmet sağlayıcıları olarak uygulama alanı bulmaktadır.

2.3.7.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi

Çalışılacak lojistik hizmet sağlayıcı, söz konusu firmanın uzmanlık derecesine bağlı olarak tüm çalışanları ve müşterileri zincirleme olarak etkileyebilmektedir (Lankford and Parsa, 1999).

Bu aşamada işletmelerin izlemesi gereken hususlar şu şekilde sıralanabilir (Öztürk ve Sezgili, 2002):

- Tedarikçi profilinin belirlenmesi
- Bilgi toplanması
- Kontrol faaliyetleri
- Ortak yararlar üzerinde uzlaş
- Teklif

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenir. Etkin bir pazar araştırması ile tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek tedarikçi bulunmalıdır. Bu aşamada firmalar arası örgüt kültürleri uyumu önem kazanmaktadır. Belirlenen profile uygun tedarikçi adayları belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplamaya başlanmalıdır. Tedarikçi adaylarından ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürleri ve stratejileri hakkında bilgi alınması oldukça faydalı olmaktadır. Yine kontrol faaliyetleri de tedarikçi seçiminde önem arz etmektedir. Bu faaliyetler kağıt üzerinde araştırmalar olacağı gibi yerinde ziyaretler şeklinde de gerçekleşmelidir. Kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı firmalar gerçekte böyle olmayabilir. Yine tedarikçi seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır, aksi bir durum işletmenin vizyonunu olumsuz etkileyecektir. Tedarikçi belirlendikten sonra teklif hazırlanır ve sunulur. Son olarak sözleşme profesyonelce tamamlanmalıdır ve sözleşme yapıldığı anda her iki firmanın da konu hakkındaki sorunları çözümlenmiş olmalıdır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Her projede olduğu gibi lojistik işletmelerin seçim sürecinde de işletmelerin izlemesi gereken bir metodoloji söz konusudur. Firmaların, etkili bir lojistik hizmet

elde edebilmesi için 5 aşamalı bir süreç önerilmektedir (Baki, 2004 : 98; Aktaran: Yılmaz İ, 2006);

- Lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlamak,
- Fizibil alternatifler geliştirmek,
- Tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek,
- Hizmeti uygulamak,
- Sürekli hizmet değerlendirmesi yapmak.

2.3.7.4. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına İlişkin Performans Değerlendirmesi

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

Lojistik hizmet sağlayıcı değerlendirmede izlenmesi gereken adımlar; (Gordons, 2005:20-25):

1. Şirketin performans hedefleri ile lojistik hizmet sağlayıcıların performans hedefleri sıralanarak aralarında uyumlu bir ayarlama yapılması,
2. Finansal sağlamlığı, operasyonel performans ölçütlerini, iş süreçleri ve uygulamalarını, kültürel faktörleri ve risk faktörlerini içinde barındıran tedarikçi performans ölçütlerinin şirketler tarafından değerlendirilmesi,
3. Lojistik hizmet sağlayıcı bilgilerini toplamak üzere nitel ve nicel tedarikçi değerlendirmeleri oluşturulması, anketler düzenlenmesi, önemli performans göstergeleri (KPI) ve performans skor kartları gibi yöntemler geliştirilmesi,
4. Aynı sektördeki lider firmalar baz alınarak performansın benchmarking yapılması, ISO 9001 veya sektöre özel türevleri gibi bir standardın benimsenmesi, Malcolm Baldrige National Quality Award gibi üstünlüğü kabul gören uygulamalar karşısında performansın değerlendirilmesi, toplanan verilere göre KPI ve skor kartlarının işlenmesi ve lojistik hizmet sağlayıcı performansının şirketin kendi geliştirdiği kriterlerine göre değerlendirilmesi gibi bir değerlendirme sistemi kurulması,

5. Kurulan değerlendirme sisteminin yürürlüğe konulması ve uygulanmaya başlanması,

6. Lojistik hizmet sağlayıcılara performans ölçüm sonuçları hakkında geri bildirimde bulunulması,

7. Lojistik hizmet sağlayıcıların performans ölçümleri ile ilgili çıkarımlar yapılması.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinde Lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımını ve lojistik servis sağlayıcılarının rolünü konu alan tez çalışmasının araştırma kısmına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, araştırmada başvurulan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iki temel amaç doğrultusunda hazırlanmıştır. Bunlardan birincisi, Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru işletmelerinin lojistikte dış kaynak kullanımını tercih etme durumları, işletmeleri lojistikte dış kaynak kullanımına iten faktörler ve bu hizmetin elde edilmesinden sağladıkları faydaları belirlemektir. İkincisi ise, yine bu işletmelerin lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanmasında lojistik hizmet sağlayıcıların rolünü değerlendirmektir.

Çalışmanın alt amaçlarına aşağıda değinilmiştir;

- Lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının belirlenmesi
- Hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullandığının belirlenmesi
- Lojistikte dış kaynak kullanma nedenlerinin belirlenmesi
- Lojistikte dış kaynak kullanımının avantaj veya dezavantajlarının belirlenmesi
- Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla ilgili değerlendirmelerinin alınması
- Lojistik hizmet sağlayıcılar ile yaşanan problemlerin tespit edilmesi
- Dış Kaynak kullanımıyla ilgili görüşlerinin alınması

Yapılan literatür taraması sonucunda lojistik yönetimi ve lojistikte dış kaynak kullanımını üzerine çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ancak literatürde lojistik servis sağlayıcılarının rolü üzerine yapılmış çalışmalar oldukça sınırlıdır. Araştırmada diğer çalışmalardan farklı olarak lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü, hizmeti talep eden

işletmeler tarafından ele alınmıştır. Çalışmanın gelecek araştırmalara ışık tutarak literatüre ve bilimsel birikime katkı sağlayacağı dūřunılmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, sosyal bilimlerde önemli bir kullanım alanı olan nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Yıldırım ve şimşek (2006: 39) tarafından, nitel araştırma; “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” biçiminde tanımlanmıştır. Altunışık ve diğerlerine (2002) göre nitel araştırma; istatistiksel prosedür veya sayısal araç kullanılmadan bulguların üretildiği araştırma olarak görülmektedir.

Altunışık ve diğerlerine göre (2002), nitel araştırmanın belli başlı bölümleri şöyledir:

- **Veri:** Değişik kaynaklardan elde edilebilir. En yaygın kaynaklar mülakatlar, gözlem ve anketlerdir.
- **Analitik ya da yorumlayıcı prosedürler:** Bunlar bulgulara ya da teorilere ulaşmak için kullanılır.
- **Yazılı ya da sözlü raporlar:** Bu raporlar bilimsel dergilerde ya da konferanslarda sunulabilir.

Nitel araştırmalarda genellikle üç tür veri toplanır.

1. Çevresel veriler: Araştırmanın yer aldığı sosyal, psikolojik, kültürel, fiziksel, demografik özelliklere ilişkindir. Sürece ve algılara ilişkin verilere temel teşkil eder ve diğer ortamlarla karşılaştırma olanağı sağlar.

2. Süreçle ilgili veriler: Araştırma süresince neler olduğu ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediğine ilişkindir.

3. Algılara ilişkin veriler: Araştırma grubuna dahil olan kişilerin süreç hakkındaki dūřündüklerine ilişkindir.

Bu üç tür veriyi toplamak için araştırmacının bazı nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanması gerekir. Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan

veri toplama yöntemleri görüşme, gözlem ve doküman incelemedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 40).

Bu araştırmanın içeriğini oluşturan veriler yukarıda değinilen amaçlar doğrultusunda, nitel araştırma yöntemlerinde en yaygın kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel yaklaşımı olarak da tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir.

3.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi

Görüşme yöntemi; ankete göre daha derin veriye ulaşılması, görüşülen kişinin görüş ve açıklamaları doğrultusunda yeni fikir ve izahların gelişmesi, cevapların daha güvenilir ve doğru olması, yanlış anlaşılmaların ve verilerin geçerliliğine olumsuz yönde etki edecek hataların azalması ve ilave sorular sorma imkanı ile konuların daha iyi açıklanabilmesi gibi faydaları sunmaktadır (Altunışık,Çoşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu, 2010:94) .

Nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği, bireylerin verilerini görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma bakımından oldukça güçlü olması ve temelinin iletişimin en yaygın şekli olan konuşmaya dayanmasıdır. Bu bakımdan da yazmaya veya doldurmaya dayalı testler ya da anketlerde var olan sınırlılığı ve yapaylığı ortadan kaldırmaktadır (Yıldırım ve Simsek, 2011: 127). Aynı şekilde Punch (2005) görüşme tekniğinin, nitel araştırmada kullanılan temel veri toplama araçlarından biri olmasının yanı sıra başkalarını anlamak için kullanılacak en güçlü yöntemlerden biri olduğuna değinmiştir.

Görüşme, özellikle üst düzey yöneticilerden, çocuklardan ve okuma-yazma bilmeyenlerden veri toplamak için ideal bir yöntemdir. Birçok kişi, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatım yerine yazılı anlatımı tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamlarından ayrı olarak gerçek ve derinliğine anlamları da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

3.4. Araştırmaya Dahil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin belirlenmesinde öncelikle elik boru sektöründe faaliyet gösteren işletme grupları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, sektöre yönelik yapılan araştırma sonucunda elik Boru İmalatçıları Derneği'ne ulaşılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu üye işletmelerin tamamı araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya EBİD üyesi işletmelerin dahil edilmesinin sebebi Türkiye'deki elik boru üretiminin tamamına yakınının bu üye işletmeler tarafından gerçekleştirilmesidir. Üye işletmeler dışında çok az sayıda büyük işletmeye rastlanmıştır. Bu işletmeler arasından ınar Boru A.ř. araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen işletmelere EBİD aracılığıyla, telefonla ve e-postayla ulaşılıp randevu talep edildikten sonra görüşmeye gidilmiştir. Araştırma kapsamında 14 adet firmaya ulaşılmıştır. Görüşülmek istenen üst düzey yöneticiler, zamanlarının kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında on dört elik boru üretim işletmesinin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür. Aşağıda araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelere ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

3.4.1. Borusan Mannesman

Borusan Mannesman, Borusan Grubu'nun ilk sanayi girişimi olarak 1958 yılında faaliyetlerine başlamıştır. 1998 yılında Salzgitter Mannesmann GMBH ile Türkiye'deki elik boru faaliyetlerini birleştirme kararı almıştır. Borusan Mannesmann, 27 alışan ve 5 çeşit ürün ile başladığı yolculuğuna; bugün 1.250 çalışan ve 4000 ürün çeşidi ile devam etmektedir.

1 milyon tonluk üretim kapasitesiyle Avrupa'nın ve dünyanın önde gelen elik boru üreticileri arasında yer alan Borusan Mannesmann, Amerika, Avrupa, Afrika ve Asya'nın çeşitli ölkelerinde yaptığı ihracat ile Türkiye ekonomisinin itici güçlerinden birini oluşturmaktadır.

Borusan Mannesmann başta Cezayir, Avrupa ve ABD'de olmak üzere; birçok önemli enerji, petrol ve gaz hattı projelerinin boru üretimini gerçekleştirmektedir. Dünya çapındaki pek çok büyük projenin altında Borusan Mannesmann imzası yer

almıştır. Bakü-Tiflis-Ceyhan Boru Hattı, NK1 Petrol Boru hattı, Şahdeniz, Mavi Akım, Türkiye-Yunanistan ve Macaristan Doğalgaz Boru Hatları ve ABD Elba Express Projesi gibi pek çok uluslararası projeye ürün sağlamaktadır. Bunların en önemlilerinden 170 milyon dolar bütçeli Elba Express Projesi; ABD'de bugüne kadar bir Türk üreticisi tarafından gerçekleştirilen en büyük proje olarak adlandırılmaktadır (<http://www.borusanmannesmann.com/> Erisim:12.06.2013).

3.4.2. Çayırova Boru

1978 yılında Yücel Grubu bünyesine katılan Çayırova Boru, Gebze Osmangazi mevkiinde 100.000 m² açık ve 50.000 m² kapalı alanda yıllık 300.000 ton üretim kapasitesi ile grubun 30 yılı aşkın çelik boru üretim tecrübesine sahiptir.

3/8"-12 3 / 4 'e kadar geniş üretim yelpazesi içinde siyah ve galvanizli su boruları, kazan boruları, doğal gaz boruları, iskele boruları, petrol boruları ve boru profilleri en son teknoloji uygulanarak tecrübeli ve eğitimli kadro ile üretilmektedir. Dünya standartlarında üretilen mamullerin büyük bölümü ihraç edilmektedir (<http://www.cayirovaboru.com/> Erisim:12.06.2013).

3.4.3. Çınar Boru

Çınar Boru 1978 yılında Düzce/Akçakoca'da saç ticareti ile ilgili faaliyete başlamıştır. Çınar Boru, kuruluş yıllarında 6.500 m²'lik kapalı alanda 25.000 ton/yıllık üretim yaparken, yapılan yatırımlar sonucu günümüzde 22.000 m²'si kapalı, 30.000 m²'si açık olmak üzere toplam 52.000 m²'lik alanda modern makinaları ile 150.000 ton/yıl üretim yapabilen bölgenin ve Türkiye'nin önde gelen boru profil üretim tesisleri haline gelmiştir.

Çınar Boru; kalite, ürün çeşitliliği ve 24 yıllık tecrübesi sayesinde Türkiye pazarındaki gücünü yurt dışı pazarında da kanıtlamıştır. 2001 yılında 5.000 tonluk ihracat yapan şirket, 2005 yılı sonunda satışlarının % 50'sini İngiltere ve Almanya

başta olmak üzere çeşitli Avrupa ülkelerine, Amerika ve Orta Doğu ülkelerine ihraç eder duruma gelmiştir

Müşteri memnuniyetini ön planda tutan Çınar Boru, bünyesindeki nakliye grubu ile istenilen ürünü istenilen zamanda yurt içindeki müşterilerine ulaştırmaktadır. Devamlı büyüyen ve sektörde lider konumunu koruyan Çınar Boru, otomotiv ve beyaz eşya sektörüne hizmet veren Çelik Servis Merkezleri arasında da lider kuruluş olmayı hedeflemektedir (<http://www.cinarboru.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.4. Erciyas Boru

Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş. spiral kaynaklı çelik boru üretmek amacıyla 1990'da İzmit'te kurulmuştur. Gelişim sürecinde ortaya çıkan gereklilik nedeniyle daha sonra en son teknolojiyle donatılmış olan 110.000 m² arsa üzerinde 30.000 m² si kapalı alana sahip Düzce fabrikasına taşınmıştır.

Erciyas, 1999'un başlarında, API 5L ve ISO 9001 sertifikalarının kullanım hakkı doğrultusunda hem ürün yelpazesine petrol ve doğal gaz borularını katmış, hem de kalite sistemini geliştirmiştir. Buna bağlı olarak, kısa bir süre zarfında Türkiye'nin önde gelen spiral kaynaklı çelik boru üreticilerinden birisi haline gelen Erciyas bugün de, Dünyanın lider üreticileri arasında yer almaktadır.

Hali hazırda yıllık 450,000 ton üretim kapasitesine sahip fabrika; Ø254 milimetreden Ø4064 milimetreye kadar çapta ve 4 milimetreden 35 milimetreye kadar et kalınlığında olmak üzere, St 37 kaliteden API 5L X100 kaliteye kadar petrol, doğal gaz, su ve kazık boruları üretmektedir.

Ayrıca mevcut bütün Türk ve uluslararası standartlara uygun şekilde her türlü iç ve dış kaplamalarını da uygulama imkânına sahiptir.

Erciyas Çelik Boru Sanayi A.Ş. üretiminin kalitesinin ve yaşama verdiği değerlerin kanıtı olarak da ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 9001:2008, ISO/TS 29001, EN 10208-2, EN 10217-1, API 5L, APIQR, APIQ1, CE ve AD 2000-W0 belgelerine sahiptir (<http://www.erciyas.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.5. Göktaş Metal

Göktaş Metal yassı çelik servis merkezi ürünleri ve boru/profil üretiminde 30 yıla yaklaşan deneyimi ile Türk ve dünya pazarına hizmet vermektedir. Dikişli boru, kutu profil, levha, bant, paket sac üretimi yapmaktadır.

1997 yılından beri düzenli olarak artan bir grafikte 24 ülkeye ihracat gerçekleştirmiştir. İnşaat sektöründen mobilya sanayiine, makine endüstrisinden iskele borularına, çit ve karayolu bariyeri imalatına kadar değişik sektörlerdeki taleplere göre üretim yapılmaktadır. Bilgi Teknolojilerinin kullanıldığı fabrikalar arasında online bağlantı olup el terminalleri, barkotlama ve MRP sistemi ile veriler otomatik olarak toplanmakta ve izlenmektedir.

1977 yılında aile şirketi olarak kurulan Göktaş A.Ş., boyuna dikişli çelik boru ve profil, çelik servis merkezi ürünleri ve soğuk hadde mamulleri imalatı yapmaktadır.(çelik rulo, sac bant ve levha) Tesislerindeki mevcut soğuk ve sıcak yassı ürünler için ayrı ayrı doğrultmalı boy kesme ve dilme hatları parkını yeni yatırımlarla sürekli geliştiren ve iç pazara satış yapan firmanın hedefi piyasa belirleyici olmaktır.

Firmanın mevcut makine parkında rulo dilme makineleri, boyuna kaynaklı boru üretim hatları, spreyl galvanizleme ünitesi, doğrultma makineleri bulunmaktadır ve makine parkı yeni yatırımlarla sürekli geliştirilmektedir. 30.000 m² arsa payı içinden 15.000 m² kapalı alanda faaliyet gösteren Göktaş A.Ş' nin hedefi çelik sektöründe dünya markası olmaktır.

BVQ1 ve TSE uygunluk belgesine sahip olan Göktaş A.Ş. nin ISO 9001-2000 Kalite Güvence Sistemi'ne uygunluğu, Bureau Veritas International tarafından belgelenmiştir (<http://www.goktasmetal.com/> Erisim:12.06.2013).

3.4.6. Hat Boru

Çelik boru sektöründe 1964 yılından bu yana hizmet veren Hatboru Çelik Boru San. ve Tic. Ltd. Şti 1998 yılında sulama ve sondaj borusu imalatından TSE ve API 5L standartlarında spiral kaynaklı boru üretimine geçerek bugün gelinen noktada çelik boru sektöründe en iyiler arasında yer almayı başarmıştır.

Firma mevcut kapasitesi ile yetinmeyip, çelik boru pazarındaki içme suyu, sulama suyu ve petrol boru hattı projelerinden daha fazla pay alabilmek ve bölgesinde daha fazla istihdam yaratmak amacıyla Antakya Organize Sanayi Bölgesindeki 100.000m²'lik arazisinde mevcut 10.000m² olan kapalı alanını 20.000m²'ye çıkarıp, iki sondaj boru imalatı hattı ve bir spiral kaynaklı çelik boru imalatı hattına yenisini ekleyerek spiral çelik boru imalatı hattını üçe çıkarmıştır. Böylece 50.000 ton/yıl olan imalatını 200.000 ton/yıl imalat kapasitesine ulaştırmıştır.

Hatboru 2009 yılında yeni yatırım hamleleri yaparak, müşteri talepleri doğrultusunda Hatboru Plastik Boru San. ve Tic. Ltd. Şti.'ni kurmuş, PVC sondaj techiz boruları ile PVC temiz su boruları imalatına başlamış ve kısa sürede bu alanda aranan bir marka olmayı başarmıştır. Bunun yanı sıra Hatboru Çelik Çekme Boru San. ve Tic. Ltd. Şti. ticari ünvanıyla API 5CT/5D/5L standartlarına uygun dikişsiz casing, tubing, drill pipe (tijler) ve hat borularının ithalatını yaparak stoktan satışlarına başlamıştır. Firma ayrıca casing borulara filtre (slot) açmakla beraber dirsek, TE, redüksiyon ve flanş imalatı da yapmaktadır.

Sektörde en kaliteli üretimi yapmayı kendisine hedef seçen firma bu konuda tüm dünyada uygulanan Entegre Kalite Yönetim Sistemi (EYS)'nin oluşturulması için mevcut Kalite Yönetim Sistemi ISO 9001:2008 belgesine ek olarak, OHSAS 18001 (İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi) ve TS EN ISO 14001 (Çevre Yönetim Sistemi) belgelerini de alarak en iyi hizmeti verme kararlılığıyla çalışmalarını sürdürmektedir (<http://www.celik.hatboru.com/index.php/tr> Erisim:12.06.2013).

3.4.7. Kalibre Boru

1978'de İzmit Köseköy'de ilk fabrikasını açarak üç mühendis ve tek işçiyle “soğuk çekim boru” üretimine başlayan Kalibre Boru, ilk olarak tekstil sektörü için “çelik masura” üretmiş ardından kısa sürede başka sektörlerin de boru taleplerini karşılamaya başlamıştır.

Yenilikleri takip etme, sürekli gelişim ilkesi ve pazarda yaşanan talep artışı doğrultusunda 1986 yılında İzmit'teki yeni fabrikasına taşınan Kalibre Boru, tüm bu gelişmelerin doğal sonucu olarak yurt dışına da taşmaya başlamış ve 1994'te ilk ihracatını gerçekleştirmiştir.

Kalibre Boru bugün; Almanya, Fransa, İngiltere, ABD, Meksika, İran, İtalya, İspanya, Hollanda, Belçika, Finlandiya, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Romanya, İsrail, Rusya ve Beyaz Rusya başta olmak üzere Dünya'nın birçok noktasına ürünlerini pazarlamaktadır.

1995 yılında ISO 9002 kalite standardı ile onaylanan Kalibre Boru, 1998'de de DIN/EN normlarına uygun olarak dikişli boru üretimine başlamıştır. Üretimi arttıkça termin sorunları nedeniyle hammadde temin etmekte zorlanan Kalibre Boru, yaşadığı fiyat, kalite ve termin problemlerini aşmak, müşterilerine zamanında ve kaliteli hizmet sunabilmek amacıyla kaynak hatlarını kurarak dikişli boru üretimine başlamıştır. Kalibre Boru, aynı yıl çevreye olan duyarlılığını ISO 14001 sertifikasını alarak kanıtlamıştır.

2002 yılına gelindiğinde ise otomotiv sektöründeki müşterilerin ihtiyaçlarını temel olarak kurulan KTC fabrikasında çapak alma, pah kırma, vibrasyon, delme, büzme, pres ve boyama gibi nihai işlemler uygulamaya başlayan Kalibre Boru, işlenmiş parçaların üretimine başlayarak global otomotiv yan sanayicileri ve OEM tedarikçileri ile olan işbirliğini artırmıştır. 2004 yılında KTC'nin otomotiv müşterilerine sunduğu hizmet ISO TS 16949 ile tasdik edilmiştir.

2007'de "Kalibre Özel Boru" Bursa'da faaliyetine başlamıştır. Kalibre Boru'nun sahip olduğu standartlara uygun olarak üretilen çelik borular Kalibre Özel Boru'nun stok alanında Türkiye'de bir ilki teşkil edecek bire bir satış yöntemi ile satışa sunulmaktadır.

Müşteri ihtiyaçlarını bire bir karşılamak adına üretimin her aşamasında geniş kapsamlı denetim ve ölçüm programları uygulayan Kalibre Boru ve KTC'nin bu sayede sağladığı müşteri memnuniyeti 2008'de ISO TS 16949 kalite belgesiyle tasdik edilmiştir (<http://www.kalibreboru.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.8. MMZ Onur Boru ve Profil

Tesis, yıllık 300.000 ton boyuna dikiş kaynaklı boru ve profil üretim kapasitesinin yanında 200.000 tonluk soğuk şekillendirilmiş açık profil ve kazık levhaları üretim kapasitesine sahiptir.

MMZ'nin kendi ARGE ürünü olan yüksek teknoloji üretim hatları çok yüksek mukavemette hammaddeleri (S420, S500, S700 vb.) işleyebilmektedir.

Soğuk şekillendirme de 30 yılı aşan tecrübesiyle, MMZ soğuk şekillendirmede dünyanın lider üreticilerinden biri konumuna gelmiştir. MMZ'nin üretim limitleri içinde; Boyuna direnç kaynaklı (ERW) Siyah, galvanizli ve alüminyum borular (Su ve Gaz Boruları, Sanayi Boruları, Endüstriyel Borular, Sondaj Boruları, Egzoz Boruları), Köşeli Profiller (kare, dikdörtgen, üçgen, paralel kenar, vb.), açık profiller ve özel şekilli profiller mevcuttur (<http://www.mmz.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.9. Noksel Boru

NOKSEL, 1987 yılında yurt içi ve yurt dışındaki petrol, doğal gaz ve su nakil hatları ile diğer çeşitli endüstriler için spiral kaynaklı çelik boru imalatı yapmak üzere kurulmuş olup, ortaklık yapısı çoğunluk hisseye sahip Çukurova Grubu ile Nokia Corporation, Finnish Fund For Industrial Co. Ltd. ve Başarı Yatırımlar San. ve Tic. A.Ş. firmalarından oluşmaktadır.

NOKSEL, üretim faaliyetlerine ilk olarak 1988 yılında İskenderun'da başlamış ve akabinde ikinci üretim fabrikasını 1997 yılında Sakarya'nın Hendek ilçesinde faaliyete geçirmiştir. Böylece NOKSEL, her iki fabrikasında üretim hattı sayısını beşe, üretim kapasitesini ise yılda 350.000 tona yükseltmiştir. Her iki tesiste de, API 5 L şartnamesi ve EN 10208-2 standardı ile tam uyum çerçevesinde, 26 mm et kalınlığı ve 3.048 mm çapa kadar spiral kaynaklı çelik boru imalatı yapılmaktadır.

2001 yılında NOKSEL'in ürün gamı, genel inşaat, otomotiv ve mobilya endüstrilerine yönelik, ebatları 10x10 mm - 130x130 mm ve 0,5" – 6" arasında değişen boyuna kaynaklı çelik boru ve profiller ile zenginleştirilmiştir. Söz konusu

ürünler 450.000 ton yıllık üretim kapasitesiyle, şirketin Hendek tesislerinde dokuz üretim hattında imal edilmektedir.

NOKSEL, Avrupa pazarlarında daha iyi bir performans göstermek amacıyla, 2008 yılında İspanya'da NOKSEL Espana S.A firmasını kurmuştur. Bu yatırım vasıtasıyla NOKSEL, İspanya'da yıllık 150.000 ton kapasiteli yeni bir spiral boru üretim fabrikasını bünyesine katmıştır.

Başarılı uygulamaları sayesinde NOKSEL halen; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Sertifikası, ISO/TS 29001 Petrol ve Gaz Endüstrileri Özel Kalite Yönetim Sistemi Sertifikası, API 5L: API (Amerikan Petrol Enstitüsü) Monogram Kullanım Yetki Belgesi ve API Q1: Özel API (Amerikan Petrol Endüstrisi) Ürünleri Kalite Yönetim Sistemi Sertifikalarına sahip bulunmaktadır (<http://www.noksel.com.tr/index.php/tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.10. Özbal Çelik Boru

Tarsus Organize Sanayi Bölgesinde(Mersin) 42000 m² lik alan içerisinde kurulu 16000 m²'lik kapalı üretim tesisinde Ø 6" ten Ø 100" e kadar spiral kaynaklı çelik boru üretimi yapılmaktadır. Yıllık üretim kapasitesi 338.987 Ton olan firmada Ø 1/2 " ten Ø 100 " e kadar iç ve/veya dış izolasyon işlemleri yapılmaktadır. Bu izolasyonlar müşteri talebine göre iç epoxy, iç bitüm, iç beton/dış polietilen, dış bitüm, dış coaltar enamel, dış epoxy olabilmektedir.

Firma, TS EN ISO 9001:2008, API5L, ISO 14001:2004 ve OHSAS Entegre Yönetim Sistemleri dahilinde üretimini gerçekleştirilmektedir. Ayrıca TS, DIN, AWWA, ASTM, BS, UNI, JIS, GOST, ANSI, ISO gibi uluslararası standartlara uygun üretim yapılmaktadır.

Üretilen spiral kaynaklı borular doğal gaz, petrol ve su borusu hatlarında, liman inşaatlarında kazık borusu ve genel amaçlı olarak kullanılmaktadır. Ayrıca müşteri talepleri doğrultusunda spiral kaynaklı borular için gerekli bağlantı şekillerinin (ek form parçaları) üretimi ve bunların izolasyonları yapılabilmektedir.

Şirketin çok büyük bir lojistik avantajı bulunmakta olup, üretim tesisi konumu itibariyle her türlü taşımacılık ağına yakındır(<http://www.ozbal.com/> Erisim:12.06.2013).

3.4.11. Tosçelik

Tosyalı Holding bünyesinde bulunan Tosçelik profil ve Sac Endüstrisi A.Ş. , Tosyalı Demir Çelik Sanayi A.Ş., Tosçelik Granül Sanayi A.Ş, Tosyalı Dış Ticaret A.Ş. olarak altında bulundurduğu şirketlerle birlikte demir-çelik sanayisinde Türkiye'nin ilk, en büyük özel sektör yatırımcısı olma gururuyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tosyalı Holding Merkezi Hatay İskenderun'da olmak üzere Osmaniye, İstanbul, İzmir, Cezayir, Sırbistan Karadağ'da birçok üretim tesisine sahiptir. Dünya'nın bu farklı noktalarındaki tüm çalışanları için yaratıcılığı ve ekip ruhunu destekleyen, kişisel gelişime olanak sağlayan, şirket hedeflerinin her kademedede içselleştirildiği, düşüncelerin özgürce paylaşılabilirdiği şeffaf bir çalışma ortamı sunmayı hedeflemektedir.

Tosyalı Holding yatırımı ile Osmaniye'de entegre demir çelik kompleksi kurulumunu 2009 yılı sonunda tamamlamıştır. Osmaniye Organize Sanayi Bölgesi'ndeki kompleks; sıvı çelik üretiminin yapıldığı çelikhane, uzun ürünün girdi malzemesinin üretildiği kütük üretim tesisi, yassı ürünün girdi malzemesinin üretildiği slab üretim tesisi, sıcak yassı ürünün üretildiği sıcak sac haddehanesi, oksijen üretim tesisi, tozsuzlaştırma ünitesi, su arıtma tesislerinden oluşmaktadır.

Tesisin mukavelesi Ocak 2008 tarihinde yapılmış ve ilk saha faaliyetleri Nisan 2008 başında başlamıştır. ilk ara üretimi 14 Temmuz 2009'da çelikhane ve kütük üretim tesislerinde gerçekleştirilmiştir. Sıcak sac haddehanesi ve slab döküm tesislerinin deneme üretimlerine başlamasıyla tüm tesisler Kasım 2009 sonu itibariyle devreye alınmıştır.

Halen yurtdışından ithal edilen yassı çeliğin Türkiye'de üretilmesine olanak sağlayan bu yatırım, Türkiye'nin cari açığına pozitif yönde 1 milyar dolar katkıda bulunmaktadır. Kuruluşunun ilk yıllarında çok başarılı bir çalışmayla yıllık 1,5 milyon ton üretim seviyelerine ulaşan tesis 2012 yılında yıllık 2 milyon ton üretim

yapmayı hedeflemektedir. 2010 yılında gerçekleşen üretim rakamıyla Tosçelik çelik üretiminde Türkiye'deki ilk 5 tesis arasında yer almaktadır.

Bu yatırım Türkiye Cumhuriyeti'nin özel sektörü tarafından sıfırdan yapılan ilk yassı çelik üretim tesisi olma özelliğini taşımaktadır (<http://www.tosyaliholding.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.12. Ufuk Boru

Ufuk Boru Sanayi ve Ticaret A.Ş., 1999 yılında Spiral Kaynaklı Çelik Boru üretmek üzere, Şanlıurfa'da kurulmuştur. 15.000 metrekaresi kapalı, toplam 46.000 metrekaresel bir alanda üretim yapan UFUK BORU A.Ş., kuruluşundan bu yana, çelik boru sektöründe söz sahibi olmayı başarmış, hedef pazarını “tüm dünya” olarak belirlemiştir.

Ufuk Boru A.Ş.'nin kuruluş ilkelerinden olan; “insana ve kaliteye yatırım”, meyvelerini kısa sürede vermiş ve firmayı, yurtiçi ve yurtdışındaki boru hattı projelerinde adından söz ettiren, birçok önemli projeye başarıyla imza atan bir konuma taşımıştır.

Ufuk Boru A.Ş., yüksek kalite boru üretiminin kriteri ve belirleyicisi olan, API (American Petroleum Institute) belgesi çalışmalarını hızla tamamlamış, Ortadoğu, Avrupa ve Afrika ülkelerine satışlarını artırmıştır. API belgesinin alınması ile sadece su ve atık su ile ilgili hatlarda değil, petrol ve doğalgaz hatlarında da kullanılabilirliği tescillenen Ufuk Boru A.Ş. ürünlerinin % 80'i ihraç edilmektedir.

Şanlıurfa'daki fabrikasında yıllık 80.000 ton kapasite ile 8” (219 mm)'den 100” (2540 mm) çapa kadar ve 4 mm'den 26 mm et kalınlığına kadar üretim yapabilen Ufuk Boru A.Ş., müşteri talebine göre; boru içine, epoksi, poliüretan, beton boru dışına da 3 kat polietilen, epoksi, coal tar, bitüm, poliüretan, polipropilen kaplamalar uygulayabilmektedir.

Ufuk Boru A.Ş., üretimini API, DIN, AWWA, BS, ASTM, UNI ve Türk Standartlarına göre yapmaktadır. Oturmuş bir kalite yönetim sistemi sahibi olan Ufuk Boru A.Ş., ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, API 5L, GOST, CE (EN 10219-1) belgelerine sahip, tüm makine parkı ve ekipmanları ileri teknoloji ile donatılmış,

teknik personeli ve üretim kadrosu profesyonellerden seçilmiş ekibi ile bir dünya markası olma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

Kurulduğu günden beri sürekli olarak yenilikçi ve özgün çözümlerle müşterilerinin karşısına çıkan UFUK BORU A.Ş., son olarak gelişen dünya pazarında daha rekabetçi olmak ve müşterilerine daha iyi hizmet vermek amacıyla Osmaniye'deki yeni spiral kaynaklı çelik boru üretim tesisi yatırımını, 2008 yılında başlatmıştır.

Tesis, toplam 110.000 metrekare açık, 33.500 metrekare kapalı alan üzerinde ve yıllık 160.000 bin ton üretim kapasitesine sahip, son teknoloji ile donatılmış bir kompleks olarak düşünülmüştür. Üretim kapasitesinin yanında, üretim aralığımız da genişletilerek, 30 mm et kalınlığına, 3048 mm (100") çapa yükseltilecektir.

Tesislerin konumları itibariyle, özellikle Osmaniye'deki yatırımın, Türkiye'nin en önemli demir çelik limanı olan, İskenderun Limanı'na yakınlığı nedeniyle müşterilerine daha iyi hizmet verilebilmesi amaçlanmaktadır (<http://www.ufukboru.com.tr/> Erisim:12.06.2013).

3.4.13. Ümran Boru

Ümraniye Boru Üretim Kompleksi 50.000 m² kapalı alana sahip 200.000 m² arazi üzerinde kurulmuştur. Ümraniye Kompleksinde yıllık toplam 200.000 ton üretim kapasitesi ile 4 üretim hattında maksimum 120 inç dış çap'a kadar SAW spiral tozaltı kaynaklı boruların üretimi yapılmaktadır.

Akçakoca Boru Üretim Kompleksi 110.000 m² kapalı alana sahip 550.000 m² arazi üzerinde kurulmuştur. Akçakoca Kompleksinde yıllık toplam 750.000 ton üretim kapasitesi ile 7 üretim hattında 3½ inç'e kadar SRM, 16 inç'e kadar HFW yüksek frekans kaynaklı, 36 inç'e kadar SAW boyuna tozaltı ve 140 inç'e kadar SAW spiral tozaltı kaynaklı boruların imalatı yapılmaktadır.

Ümran, çelik hat borusu üretiminde çok geniş bir ürün aralığına sahiptir.

- Boyuna tozaltı ark kaynaklı çelik hat boruları
- Spiral tozaltı ark kaynaklı çelik hat boruları
- Yüksek frekans, kaynaklı çelik hat boruları

Ümran tüm dünya genelinde müşterilerine hizmet götüren bir çelik hat borusu üreticisidir. Ümran kalite, deneyim, lojistik, finansal yeterlilik ve know-how

açısından en yüksek standartları talep eden projelerde ürün tedarikinde uzmanlaşmıştır (www.umran.com Erisim:12.06.2013).

3.4.14. Yücel Boru

Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş. 1969 yılında Gebze-Çayırova'da üretimine başlamıştır. 2000 yılından itibaren ise, Gebze'de 100.000 m² arazi üzerine kurulu 45.000 m²'lik kapalı alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.

500.000 ton/yıl üretim kapasiteli Gebze fabrikasına ek olarak, 2005 yılı ortalarında açılan Hatay/Dörtyol'daki fabrika ise 25.000 m² kapalı alanda üretime başlamış ve 2006 yılı başından itibaren yıllık 150.000 ton kapasite ile üretim yapması planlanmıştır.

10-219 mm çap arasında, 0.60 mm - 12.00 mm et kalınlığında geniş bir ürün yelpazesine sahip olan Yücel Boru, boyuna kaynaklı (ERW) ürettiği kare/dikdörtgen profiller, sanayi boruları, hassas borular ve çelik yapı profilleri ile yurt içi ve yurtdışı müşterilerine, istenen kalite ve standartlarda, ürünlerini sevk etmektedir.

Yücel Boru iştiraki olan Kroman Çelik'e ait liman, İstanbul'a 70 km, fabrikaya ise 20 km uzaklıkta, Marmara Denizi'nde yer alan İzmit Körfezi'nde TEM Otoyolu, İstanbul-Ankara karayolu ve demiryolu ile bitişik konumdadır.

Yıllık 2 milyon tonun üzerinde yükleme boşaltma kapasitesine sahip olan Kroma Limanı, özellikle Yücel Grubu'na bağlı şirketlere hizmet vermekte olup, ihracat ve ithalat faaliyetlerimizde grup şirketimize büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Üretim Standartları :ASTM A-500,EN 10219-2-1997,DIN 1615,DIN 2394,DIN 2395,DIN2458,DIN 59411,TS EN 10305-3,TSE 5317 (<http://www.yucelboru.com.tr> Erisim:12.06.2013).

3.5. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Araştırmanın amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru işletmelerinde Lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımını ve lojistik servis sağlayıcılarının rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda görüşmede kullanılan soru formunun oluşturulmasında öncelikli olarak yapılan literatür incelemesi etkili olmuştur.

Bununla birlikte katılımcıların, oluşturulan sorulardaki ifadeleri tam olarak anlayabilmeleri ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde karşılaşılabilecek problemleri önceden görebilmek için çalışmanın yapılacağı sektörden iki farklı firmanın yöneticileriyle iki ön test çalışması gerçekleştirilerek görüş ve önerileri alınmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan soru formu uzman akademisyenlerin görüşlerine de sunularak son halini almıştır.

3.5.1.Görüşme Soruları

- Tedarik, üretim ve dağıtım lojistik faaliyetlerinin hangilerinde dış kaynaklardan faydalanmaktasınız? Bu alanlarda aldığınız hizmetleri açıklar mısınız?
- Lojistik hizmet sağlayıcılarının seçimi firmanız tarafından mı yoksa müşterileriniz tarafından mı yapılmaktadır? Açıklar mısınız?
- Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanıma gitmesinin nedenlerini amaç ve hedefleriniz doğrultusunda açıklar mısınız?
- Şirketinizin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde hangi faktörler etkili olmaktadır? Lojistik hizmeti aldığınız firma veya firmalar, sizinle aynı sektördeki diğer firmalara da lojistik hizmeti veriyor mu? Bunun olumlu veya olumsuz etkilerini açıklar mısınız?
- Çalıştığınız lojistik firmaları faaliyet gösterdiğiniz sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip midir? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?
- Dış kaynak kullanımı hizmeti aldığınız lojistik firmalarıyla herhangi bir sorun yaşıyor musunuz? Hangi sorunlarla karşılaştığınızı açıklar mısınız? Bu sorunların önüne geçmek için aldığınız önlemler var mı?
- Şirketinize halen lojistik hizmeti sağlayan lojistik firmaları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak firmanızın mevcut lojistik dış kaynak kullanımı hakkındaki düşünceniz nedir? Firmanızın lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanım düzeyi sizce gelecekte nasıl olacaktır?
- Firmanıza sağladığı avantaj veya dezavantajları düşündüğünüzde lojistikte dış kaynak kullanımının firmanıza ne gibi etkileri olmuştur?

- Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanımını sonrasında amacına ve planlanan hedeflere ulaşıp ulaşmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- Lojistik hizmet sağlayıcılarından beklentileriniz veya sektöre önerileriniz var mı, açıklar mısınız?
- Size sunulmasını istediğiniz lojistik hizmetini tanımlar mısınız?
- İşletmeler temel yeteneklerine odaklandığında rekabette üstünlüğü sağlamak ve sektörde iyi bir konumda olmak gibi sonuçlara ulaşabiliyor. Bu açıdan dış kaynak kullanımını hakkında nasıl bir değerlendirmede bulunabilirsiniz?

Yukarıda belirtilen soruların yanında gerekli görüldüğünde ek sorular da sorularak ulaşılmak istenen bilginin doğruluğu ve geçerliliği sağlanmıştır.

3.6. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Çalışma kapsamında Türkiye Çelik Boru İmalatçıları Derneği'ne telefonla ulaşılarak randevu alınmıştır. Belirlenen randevu tarihinde kendileriyle görüşülerek yapılacak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve kendilerinden Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerine yönelik iletişim bilgileri sağlanmıştır. Edinilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya dahil edilen işletmelere telefon ve e-posta yoluyla ulaşılarak randevu talepleri yapılmıştır. Bu şekilde görüşmelerin tarihi belirlenmiş ancak tüm işletmelere ulaşılamamıştır. Araştırma sürecinde görüşülen yöneticilerden de konuyla ilgili yardım alınarak diğer işletmelerin yöneticilerinden randevu talep edilmiştir. Alınan randevular doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler 20.04.2013 ile 04.06.2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alınan randevular doğrultusunda görüşmeler, belirlenen saatlerde üst düzey yöneticilerin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Olası aksaklıkların önüne geçebilmek için belirtilen saatten önce görüşme yerine ulaşılmaya dikkat edilmiştir. Görüşme süresince ortamın sessiz olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı bulundurulmuş, kayıt cihazı kullanılmasını istemeyen katılımcılar için ve gerekli görüldüğü önemli noktalarda da ayrıca not alınmıştır. Katılımcıların çalışma konusu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için görüşmelerde ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir. Görüşmelerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için fiziki ve beşeri faktörlerin uygunluğu sağlanmıştır.

ve görüşmeler araştırma amacına uygun şekilde gerçekleştirilmiştir. Görüşülen yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 2’de ve görüşmelerin gerçekleştirilmelerine ilişkin takvim Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 2: Görüşülen Yöneticilere İlişkin Bilgiler

İşletme Adı	Yöneticinin Adı Soyadı	Yaşı	İşletmedeki Unvanı	Uzmanlık Alanı	İşletmedeki Çalışma Süresi
Borusan Mannesmann	Kenan İçten	61	Satın Alma ve Lojistik Yöneticisi	İşletme/ Finans	35 yıl
Çayırova Boru	Veysel Seğmen / İsmail Kılınç	49/ 41	Planlama Müdürü / Sevkiyat Şefi	Planlama / Sevkiyat, Lojistik	22 / 15 yıl
Çınar Boru	Arif Hotalak		Fabrika Müdürü	Makine Mühendisi	21 yıl
Erciyas Boru	Yasemin Akçay		Yurtiçi Satış Müdürü	Yönetim	19 yıl
Göktaş Metal	Göksel Turan	36	Üretim Planlama ve Lojistik Müdürü	Üretim Planlama ve Lojistik	12 yıl
Hat Boru	Selim Zabun	36	Lojistik Sorumlusu	Lojistik	2 yıl
Kalibre Boru	Aykut Yılmaz	37	Lojistik Şefi	Dış Ticaret	8 yıl
MMZ Onur Boru ve Profil	Levent Turan	54	Genel Müdür Yrd.	İdari Bilimler, İşletme	28 yıl
Noksel Çelik Boru	Nejat Kolukısa	42	Planlama ve Lojistik Şefi	Metalurji Mühendisi	13 yıl
Özbal Boru	Bilgehan Öztürk	46	Yönetim Kurulu Başkanı		28 yıl
Tosçelik	Alper Aydın	30	İhracat Satış Yöneticisi	Matematik Mühendisi , Finans, Muhasebe	2 yıl
Ufuk Boru	Celal Saatçi	33	Dış Ticaret Sorumlusu	Dış Ticaret	7 yıl
Ümran Boru	M. Sabri Ozan	64	Genel Koordinatör	İnşaat Mühendisi	17 yıl
Yücel Boru	Tayfun Karaalp	48	Satış ve Pazarlama Koordinatörü	Satış, Planlama	4 yıl

Tablo 3: Görüşme Takvimi

İşletme Adı	Yöneticinin Adı Soyadı	Görüşme Tarihi	Görüşme Yeri
Borusan Mannesmann	Kenan İçten	24.05.2013 16:00	Ofis
Çayırova Boru	Veysel Seğmen / İsmail Kılınç	16.05.2013 16:30	Ofis
Çınar Boru	Arif Hotalak	20.04.2013 16:00	Ofis
Erciyas Boru	Yasemin Akçay	17.05.2013 14:00	Ofis
Göktaş Metal	Göksel Turan	16.05.2013 13:00	Ofis
Hat Boru	Selim Zabun	28.05.2013 13:00	Ofis
Kalibre Boru	Aykut Yılmaz	04.06.2013 14:00	Ofis
MMZ Onur Boru ve Profil	Levent Turan	21.04.2013 13:00	Ofis
Noksel Çelik Boru	Nejat Kolukısa	30.05.2013 13:30	Ofis
Özbal Boru	Bilgehan Öztürk	20.05.2013 12:00	Ofis
Tosçelik	Alper Aydın	17.05.2013 16:00	Ofis
Ufuk Boru	Celal Saatçi	26.05.2013 14:00	Ofis
Ümran Boru	M. Sabri Ozan	22.05.2013 15:30	Ofis
Yücel Boru	Tayfun Karaalp	16.05.2013 15:00	Ofis

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet hizmet sağlayıcıların rolüne ilişkin bu çalışmaya ait bulgular sunulacaktır. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerden bazıları görüşlerinin gizli tutulmasını istediklerinden işletme isimleri ve görüşülen yöneticilerin isimleri kodlanmıştır.

Tablo 4: Araştırmaya dahil edilen işletmeler ve görüşülen yöneticilere ilişkin kodlar.

İşletmeler	Yöneticiler
A İşletmesi	Katılımcı 1
B İşletmesi	Katılımcı 2
C İşletmesi	Katılımcı 3
D İşletmesi	Katılımcı 4
E İşletmesi	Katılımcı 5
F İşletmesi	Katılımcı 6
G İşletmesi	Katılımcı 7
H İşletmesi	Katılımcı 8
I İşletmesi	Katılımcı 9
J İşletmesi	Katılımcı 10
K İşletmesi	Katılımcı 11
L İşletmesi	Katılımcı 12
M İşletmesi	Katılımcı 13
N İşletmesi	Katılımcı 14

4.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Süreleriyle İlgili Bulgular

Görüşülen yöneticilerle çalıştıkları işletmelerin lojistikte dış kaynak kullanım sürelerine ilişkin yapılan görüşmede, katılımcıların tamamına yakını işletmelerin

kurulduğundan bu yana dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Kendisiyle görüşülen katılımcılardan 1. ve 9. firmaların kendi bünyelerinde ayrı birer lojistik şirketi bulunduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 1 2008 krizi sonrası 48 araçlık mevcut filolarını 27 araca kadar düşürerek kendi filolarının yanında dış kaynaklardan da faydalanmaya başladıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9, 35 araçlık bir filoya sahip olmalarının yanında kendi araçlarının yetersiz kaldığı takdirde dış kaynak kullanımına yöneldiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 2 ise şirketin dahil olduğu holding bünyesinde bir lojistik firması bulunmasına karşılık, diğer katılımcıların aksine tamamen bir dış kaynak olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda bu lojistik firmasının % 40 grup şirketlerine hizmet verirken % 60 oranında başka şirketlerle de çalıştığından söz etmiştir. Hatta görüşülen firma yöneticisi holding bünyesindeki lojistik şirketinin çalıştığı diğer firmalara nazaran kendilerine daha katı bir tutum sergilediğini de belirtmiştir.

4.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Alanları İle İlgili Bulgular

Araştırma dahilinde yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin hangilerinde dış kaynaklardan faydalandığı belirlenmek amaçlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin dış kaynaklardan faydalandıkları lojistik fonksiyonlarına ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya dahil edilen işletmelerin dış kaynaklardan faydalandığı lojistik fonksiyonları

Tedarik Faaliyetleri	Katılımcı 2,3,4,5,6,7,8,10,11,13,14	Kullanıyor
	Katılımcı 1,9,12	Kullanmıyor
Üretim Faaliyetleri	Katılımcı 5,6,7,10,11,14	Kullanıyor
	Katılımcı 1,2,3,4,8,9,12,13	Kullanmıyor
Dağıtım Faaliyetleri	Katılımcı 2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14	Kullanıyor
	Katılımcı 1,9	Kullanmıyor

Katılımcıların lojistik faaliyetlerin hangilerinde dış kaynaklardan faydalandığını belirlemeye yönelik sorulan soruda görüşülen yöneticilerden Katılımcı 1, A firmasıyla ilgili olarak tüm lojistik faaliyetlerde firma bünyesindeki lojistik şirketinin kullanıldığını fakat dış kaynaklardan faydalanmak daha uygun olduğunda veya kendi araçları yetersiz kaldığında dış kaynak kullanımına da gidildiğini belirtmiştir. Aynı şekilde Katılımcı 9, I firmasının tüm lojistik faaliyetlerinde firma bünyesindeki lojistik şirketinin kullanıldığını, yetersiz kaldığı takdirde dış kaynak kullanımına gidilebileceğini belirtmiştir.

Görüşülen diğer katılımcılardan Katılımcı 2, 3 ve 4 üretim faaliyetleri dışındaki tüm faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlandığını belirtmiştir. Katılımcı 2, şirket bünyesinde bulunan iki adet aracın üretim faaliyetlerinde kullanıldığını bunun dışındaki tüm faaliyetlerde holding bünyesindeki lojistik şirketten hizmet alındığını belirtmiştir. Benzer şekilde, C firmasıyla ilgili yapılan görüşmede Katılımcı 3, üretim faaliyetlerinde lojistik hizmetini kendi araçlarıyla sağlandığını, tedarik ve dağıtım hizmetlerinin tamamında dış kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir. Katılımcı 4 şirket bünyesindeki araçların firmanın da içinde bulunduğu grup şirketleriyle firma arasındaki taşımaları ve bunu yanında ihraç ambarıyla fabrika arası taşımaları gerçekleştirdiğini bunun dışındaki tüm faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir.

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 5, 6 ve 14 tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin tamamında dış kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir. Katılımcı 6, F firmasıyla ilgili olarak firma bünyesinde kendi araçları olmadığından tedarik üretim ve dağıtım faaliyetlerinin tamamında dış kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir.

H firmasıyla ilgili olarak yapılan görüşmede Katılımcı 8, tedarikte kara ve deniz yolu, dağıtımda kara, deniz ve demir yollarından direk müşteriye teslim şeklinde dış kaynaklardan lojistik hizmeti aldıklarını belirtmiştir.

Kendisiyle görüşülen Katılımcı 10, J firmasıyla ilgili olarak tüm faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalandığını söylemiştir. Şirket faaliyetleriyle ilgili olarak ağır yük taşıması yapıldığı için lashing hizmetlerinden liman hizmetlerine kadar hepsinde dış kaynaklardan faydalandığını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 11, tedarik,

üretim ve dağıtım faaliyetlerinin hepsinde tamamıyla dış kaynaklardan faydalanıldığını söylemiştir.

Katılımcı 12, L şirketiyle ilgili; şirket bünyesinde 100'ün üzerinde araç bulunduğunu belirtmiştir. İki ana fabrika bulunduğundan söz ederek mevcut araçların bu iki fabrika arası hammadde taşınması yapmakta olduğunu ve bunun yanında fabrikalarla liman arası sevkiyatları gerçekleştirdiğini söylemiştir. Ana hammaddelerinin hurda olduğuna ve Türkiye'nin hurda konusunda kendine yetemeyen bir ülke olduğuna değinerek, hammaddeyi genellikle yurt dışından dökme gemi ile tedarik ettiklerini belirtmiştir. Boru üretimi için hammadde tedarikini iki şekilde yaptıklarını kendi üretimleri olanlarda kendi araçlarını kullandıklarını. dışardan tedarik edilen hammaddelerde ise limana gemiyle geldiğini ve limandan yine şirket bünyesindeki araçlarla ulaşımın sağlandığını belirtmiştir. Kendi araçlarının limana sevkiyatlara ve fabrikalar arası sevkiyatlara ancak yetebildiğini bu nedenle dağıtım faaliyetlerinde fabrika teslim satışlar harici dış kaynaklardan faydalanıldığını söylemiştir. Katılımcı 13, hammadde ve yarı mamul tedarikinde genellikle kara nakliyesi kullanılmasının yanında sınırlı olarak da deniz nakliyesinden faydalanıldığını belirtmiştir. Hammadde alımında öncelikli olarak firma bünyesindeki araçlarla hammaddenin taşınmasının gerçekleştirildiğini, yetersiz kalındığında veya koşullar daha uygun olduğunda dış kaynak kullanımına yöneldiğini ifade etmiştir. Sarf malzemelerinin tedarikinde ise bir kısmının ulaşımının üretici firmalar tarafından sağlandığını lojistiği kendilerine ait olan malzemelerde de gerek kendi araçlarıyla gerek dış kaynaklardan faydalanarak ulaşımının sağlandığını belirtmiştir. Üretim lojistik faaliyetlerinin tamamının firma bünyesindeki araçlarla sağlandığını, dağıtım faaliyetlerinde ise müşterilerin bazen kendi araçlarını göndererek ürünü almasının dışında tamamıyla dış kaynaklardan faydalanıldığını ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 7, firma G ile ilgili olarak tedarik faaliyetlerinde genellikle karayolunun kullanıldığını, bu bağlamda yurtiçi alımlarında karayolu yurtdışından alımlarında da deniz yolunu tercih ettiklerini belirtmiştir. Üretim alanında fason iş yaptırdıkları firmalar olduğunu ve bu faaliyetlerde de yine karayolunun kullanıldığını değinmiştir. Tüm bu faaliyetlerde gerekli olduğunda şirket bünyesindeki üç araçtan ve bunların yanında dış kaynaklardan faydalanıldığını belirtmiştir. Fakat dağıtım konusunda şirket

bünyesinde bayilik ağı gibi bir oluşum olmadığından dağıtım yapılmadığı belirterek yapılan satışların genellikle fabrika teslimi olduğunu ifade etmiştir.

4.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Seçimi İle İlgili Bulgular

Araştırmaya dahil edilen işletmelerin dağıtım faaliyetleriyle ilgili lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin kim tarafından yapıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmelerin dağıtım faaliyetlerinde lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin kim tarafından yapıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 5: Görüşülen işletmelerin dağıtım faaliyetlerinde lojistik hizmet sağlayıcı seçimine ilişkin bilgiler.

Katılımcı	Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi
1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 13	Kendileri tarafından belirleniyor
4,7	Müşteriler tarafından belirleniyor
11,12,14	Sözleşmeye göre belirleniyor.

Katılımcı 1, 3, 5, 6, 8, 10 ve 13 lojistik hizmet sağlayıcılarının seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 3, hizmet sağlayıcı seçiminin genellikle kendi firmaları tarafından yapılmasının yanında nadiren müşteriler tarafından da gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Diğer taraftan Katılımcı 5 ve 13 firmalarının bulunduğu bölge ve çalıştığı hizmet sağlayıcının kooperatif olması nedeniyle, çalıştıkları kooperatiften başka bir firma tercih etmediklerini fakat nadiren de olsa müşterilerin kendi araçlarıyla lojistik hizmetini sağlayabildiğini belirtmiştir. Fakat müşterilerin kendi araçları dışında dış kaynak kullanımı gibi bir seçim şansı bulunmadığını da ifade etmişlerdir.

Katılımcı 2, doğal gaz, petrol, su ve kazık boruları gibi spiral kaynaklı diye tabir edilen büyük ebatlı boru üretimlerinde sadece proje bazlı çalıştıklarından hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir. Diğer üretimlerinde yapılan anlaşmaya göre hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri veya müşterileri tarafından yapıldığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9 spiral

kaynaklı üretim yaptığından sadece proje bazlı çalıştıklarını bu nedenle de kendi araç kapasitesi aşıldığı takdirde hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 4 ve 7, satışlarının genellikle fabrika teslim olduğundan lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin de müşterileri tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Fakat müşterinin isteği doğrultusunda müşterilerini kendi çalıştıkları çeşitli lojistik hizmet sağlayıcılarına yönlendirdiklerini ifade etmiştir.

Son olarak Katılımcı 11 ve 12, lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin yapılan satış sözleşmesine göre, bazılarının müşteriler tarafından bazılarının da kendileri tarafından sağlandığını belirtmişlerdir.

4.4. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Nedenlerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesindeki nedenler aşağıda Tablo: 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Görüşülen işletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri

Katılımcı	Dış Kaynak Kullanım Nedenleri
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14	Hizmeti kendi bünyesinde gerçekleştirdiğinde katlanacağı maliyetlerden kaçınmak
1, 9, 12	Kendi filolarının bazı durumlarda yetersiz kalması, maliyet avantajı sağlaması

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının nedenleriyle ilgili olarak katılımcılardan 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13 ve 14'ün görüşleri benzer niteliktedir. Bu katılımcılardan Katılımcı 4, kendi filosunu kurması durumunda katlanacağı maliyet ve risklerden kaçınmak ve sağladığı operasyon kolaylığı nedeniyle lojistikte dış kaynak kullanımına gittiklerini söylemiştir. Benzer şekilde Katılımcı 5 kendi filolarını kurmakla ilgili zaman zaman maliyet karşılaştırmaları yaptıklarını fakat sonrasında bu faaliyeti iş edinmiş, uzmanlaşmış firmalarla çalışarak ana işlerine odaklanmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. G firmasıyla ilgili olarak Katılımcı 7 ve 14 lojistikte dış kaynak kullanımına gitmesinin temel nedenini kendi nakliyesini

karşlamak istediğinde katlanılacak maliyetlerden kaçınmak olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 11, bu nedenleri; risklerden ve maliyetlerden kaçınmak aynı zamanda firmanın anlayışına uygun firmalarla çalışarak kendi ana işlerine odaklanmak olarak belirtmiştir. Katılımcı 3, maliyetin yanında, araç sayısındaki fazlalığı, 24 saat işi takip edebilme imkânını ve olası sorumluluklardan kaçınabilmeyi dış kaynak kullanımına gitmesinin nedenleri olarak belirtmiştir. Katılımcı 13, lojistikte dış kaynak kullanım sebeplerini kendi ana faaliyetine odaklanarak verimlik sağlaması ve alanında uzmanlaşmış lojistik firmalarıyla çalışarak lojistik maliyetlerinin düşürülmesi, olası risklerden kaçınılması olarak belirtmiştir. Katılımcı 8, lojistik hizmetinin şirket bünyesinde karşılanmasıyla ilgili olarak tedarik ve mekanik bakım maliyetleri, deneyimli personel teminindeki yaşanan sıkıntılar ve benzeri nedenlerden dolayı dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiştir. Katılımcı 10, dış kaynak kullanım nedenleriyle ilgili olarak, müşteriye daha iyi hizmet vermek istediklerini ve bunun yanında lojistik hizmetini kendileri karşıladıkları takdirde kendi lojistik firmalarını kurmak zorunda olduklarını, işlerinin bu olmadığını ifade etmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 1, 2008 krizi sonrası kendi bünyesindeki lojistik şirketine ait araç kapasitesini % 40 oranında azaltmaları nedeniyle gerekli olduğunda dış kaynaklardan da faydalandıklarını belirtmiştir Aynı doğrultuda Katılımcı 12 ve 9, kendi araç filoları yetersiz kaldığı için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiştir.

4.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler İle İlgili Bulgular

Araştırma sürecinde, işletme yöneticilerinin tamamı, lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörlerin belirlenmesine ilişkin, hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın en önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir. Görüşülen işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörlere ilişkin bulgulara Tablo:7’de yer verilmiştir.

Tablo 7: Görüşülen işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörler.

Yönetici	Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler
Katılımcı 1	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, talep edildiği anda aracın hazır olması, ulusal ve uluslararası taşıma standartlarını karşılaması
Katılımcı 2	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat,
Katılımcı 3	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, profesyonellik
Katılımcı 4	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, ciddiyet, filo büyüklüğü
Katılımcı 5	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 6	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, süreklilik
Katılımcı 7	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 8	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, deneyim, kurumsallık, araç parkının yeterli olması, taşımacılık için gerekli olan tüm belgelere sahip olması, gerekli kalite belgelerine sahip olması
Katılımcı 9	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 10	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 11	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 12	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat
Katılımcı 13	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat, ulaşılabilirlik, uzmanlık, tecrübe
Katılımcı 14	Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat

Hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın yanında Katılımcı 1, talep edildiği anda aracın hazır olmasını, ulusal ve uluslararası taşıma standartlarını karşılayabilmesinin gerektiğini ve zamanında teslimatı diğer etkin faktörler olarak ifade etmiştir. Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 3, güvenilirlik ve fiyat ile birlikte profesyonelliğin de gerekli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 4, söz konusu faktörlere filo büyüklüğü ve ciddiyeti de eklemiştir. Katılımcı 13, ulaşılabilirlik, uzmanlık ve tecrübeyi de diğer faktörlere ek olarak önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 8,

firmanın kurumsal olması, taşımacılık yapabilmesi için gerekli olan tüm resmi belgelere haiz olması, araç parkının hizmet vereceği düzeyde olması ve işinde deneyimli olmasının gerekli olduğunu belirterek firmanın gerekli kalite belgelerine sahip olmasının da firma seçiminde göz önünde bulundurulduğunu ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 6, sürekliliğin önemini vurgulayarak hizmet alacakları lojistik firmalarından daha önce aldıkları hizmetleri de göz önünde bulundurduklarını ifade etmiştir.

4.6. Lojistik Hizmeti Sağlayıcıların Aynı Sektörden Başka Firmalarla Çalışıyor Olmasının Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen üst düzey yöneticilerin lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Olumlu yönleri açısından katılımcıların genel kanaati taşıdığı yük konusunda bilgi sahibi olması, yük için gerekli olan ekipmanın tam olması ve bu sayede uygun şekilde taşınmasını gerçekleştirmesi doğrultusundadır. Yapılan görüşmede Katılımcı 2, konuyla ilgili gerekli araştırmaları yaparak etkileri kontrol altında tutmanın önemini vurgulayarak, olumlu yönleriyle ilgili; rakip firmaların nerelere, nasıl ve hangi fiyatlarla iş yaptırdığını öğrenilebileceğini belirtmiştir. Bunun yanında kimsenin müşterisinin rakipler tarafından bilinmesini istemeyeceğini belirterek, rekabet ortamında navlun fiyatlarının farklılık arz edebileceğini ve bunların ortaya çıkmasının hem üretici firmaların, hem de lojistik firmalarının işine gelmeyeceğini olumsuz yanları olarak ifade etmiştir. Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 14 de sözü edilen avantajlara ek olarak rakip firmalar hakkında bilgi sahibi olabildiklerini fakat rakip firmaların da aynı şansa sahip olduğunu belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı 13. söz konusu olumlu yönlerinin yanında çalışılan firmalardan birine veya birkaçına farklı fiyat uygulaması yapılması halinde rekabet şansını azalacağına değinmiştir. Katılımcı 8, aynı sektördeki işletmelere lojistik hizmeti veren firmalarla çalışmayı tercih etmediklerini belirtmiştir. Aynı şekilde katılımcı 10 da genellikle aynı sektöre hizmet veren firmalarla çalışmamayı tercih etmediklerini belirterek nakliye fiyatlarının gideceği müşterilerin rakip firmalar tarafından bilinmesinin rekabet koşullarında dezavantaj yarattığını

belirtmiştir. Aynı doğrultuda Katılımcı 6 ve 12 de müşterileriyle ilgili bilgilerin rakip firmalarla paylaşılmasının kendileri için dezavantaj doğuracağını belirtmiştir.

Katılımcı 1, sözü geçen olumlu yönlerin yanında fiyatların bu sayede yüksek tutulmadığını, hizmet sağlayıcının diğer firmalarla da çalıştığı için morallerinin daha yüksek olduğunu ve bu durumun da yaklaşımlarını etkilediğini belirtmiştir. Katılımcı 3, görüşülen diğer yöneticilerden farklı olarak olumlu bir etkisini görmediklerini, bunun yanında olumsuz yönleri olarak, araç tedarikinde zaman zaman sorun yaşadıklarını ve hizmet sağlayıcıları tarafından diğer firmalarda yaptıkları bazı suiistimallerin firmalarında da yapıldığını belirtmiştir.

Katılımcı 4, çalıştıkları lojistik hizmet sağlayıcılarının demir çelik olarak bakıldığında hizmet verdiğini fakat birebir boru firmalarıyla çalıştıklarını düşünmediğini, bu nedenle de avantaj veya dezavantajını yaşamadıklarını belirtmiştir. Son olarak Katılımcı 9, aynı sektördeki firmalarla çalışsalar bile kendilerinin diğer firmalardan farklı ürünler ürettikleri için konuyla ilgili bir avantaj veya dezavantaj yaşamadıklarını belirtmiştir.

4.7. Çalışılan Lojistik Firmalarının Faaliyet Gösterilen Sektör Hakkındaki Tecrübelerine ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışılan lojistik firmalarının faaliyet gösterilen sektör hakkındaki tecrübelerine ve yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşülen yöneticilerden Katılımcı 5 çalıştıkları firmanın, kendileriyle çalışmaya başladığından bu yana ciddi tecrübeler edindiğini, şu an bir araç talep ettiklerinde gerek yük ile ilgili donanım, gerek de güvenlik açısından gerekli olan tüm ekipmanları ve donanımı tam olarak geldiğini, güvenilirlik, sağlamlık ve zamanında teslimatla ilgili hiçbir sıkıntı yaşamadıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 14, uzun süredir birlikte çalıştıkları firmaların olduğunu ve bu firmaların kendilerine alıştıklarını ifade etmiştir. Bu nedenle lojistik faaliyetlerde de bir süre sonra taşıdıkları yük ile ilgili bir alışkanlık kazandıklarını belirterek, ne kadar sürede yükleyip boşaltacaklarını bildiklerini, kendilerinin de onlar hakkında bilgi sahibi olduklarından olası birçok sorunun önüne geçilebildiğini, bu sayede mevcut hizmetlerde hız ve kolaylık sağlandığını belirtmiştir. Aynı doğrultuda Katılımcı 8, konuyla ilgili olarak kendilerine lojistik hizmeti sağlayan firmalar ile

uzun yıllardır çalıştıklarından, firmaların gerekli tecrübeyi kazandıklarını belirtmiştir. Katılımcı 7, şirketin kuruluşundan itibaren 36 yıldır sektörde olan köklü ve kurumsal firmalarla çalıştıklarını, bireysel, şahıs firmalarıyla çalışmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle de söz konusu firmaların sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu söylemiştir. Benzer şekilde Katılımcı 10, çalıştıkları lojistik firmaların kurumsal ve köklü firmalar olmasından dolayı sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip olduklarını belirtmiştir. Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, kısmen sahip olduğunu ama başka sektördeki firmalarla çalıştıkları için bazı zamanlarda gerek donanım gerek de araç konusunda yeterli olamadığına, gecikmelerin yaşanabildiğine değinmiştir. Bu sebeple de dış kaynak kullanımının yanında acil ve önemli olan sevkiyatlar için kendi araçlarını da şirket bünyesinde bulundurduklarını belirtmiştir. Katılımcı 6, çalıştıkları firmaların yeterli bilgiye sahip olduğunu ve çalıştıkları firmalarla bu anlamda bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Katılımcı 9, genellikle yeterli bilgiye sahip olduklarını fakat bazı durumlarda özellikle şoförlerle alakalı aksaklıkların olabildiğini belirtmiştir. Katılımcı 12, çalıştıkları firmaların yeterli bilgiye sahip olduklarını, sadece konteyner taşımacılığında çalıştıkları firmaların ilk etapta çok tecrübeli olmadıklarını fakat iki senedir birlikte çalıştıklarını ve bu süre içinde gerekli tecrübeyi kazandıklarını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen Katılımcı 2, kendilerinin birçok lojistik firmasına bu konuda yol gösterdiklerini, hizmet sağlayıcıları açısından çelik boru sektörüyle ilgili bir nevi mektep pozisyonuna sahip olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 1, çalıştıkları lojistik firmasının faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmediğini kendilerini geliştirmelerinin gerektiğini belirtmiştir.

4.8. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla Yaşanan Sorunlar ve Bu Sorunların Önüne Geçebilmek İçin Alınan Önlemlere İlişkin Bulgular

Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla yaşanan sorunlar ile ilgili kendisiyle görüşülen Katılımcı 2, müşteri memnuniyetinin önemine değinerek, hizmetin kalitesinin ve rekabetçi bir navlun fiyatı yakalamanın gerekli olduğunu, bu bağlamda zaman zaman sorunlar yaşanabildiğini ifade etmiştir. Gönderilecek malın zamanında,

hasarsız olarak müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde teslimatı ve bu işlemlerin de rekabetçi uygun fiyatla yapılmasının her zaman önemli olduğunu vurgulayarak zaman içerisinde farklı lojistik şirketleri ile çalışarak fark yaratmaları gözlemlenimin mümkün olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 4, nadiren de olsa bazı zamanlarda yeterli sayıda araç temin edilemediğini ve fiyat konusunda uyuşmazlıklar yaşanabildiğini fakat bu sorunların önemli boyutlarda olmadığını ifade etmiştir. Katılımcı 3, bazı durumlarda gecikmeler yaşandığını, bu gecikmelerle ilgili maddi yükümlülüklerin hizmet sağlayıcıya yansıtıldığını, fakat bu durumun manevi olarak kendileri için de telafisi kolay olmayan problemler doğurduğunu belirtmiştir.

Araştırma sürecinde görüşülen yöneticilerden Katılımcı 5, bazen aynı anda bir limanda hammadde gelmişken başka bir limanda gönderilecek ürünün olabildiğine ve bu konuda bazen araç sıkıntısı yaşayabildiklerine değinmiştir. Bu tarz durumlarda da yapılan sözleşme gereği demeraj bedellerinin firmaya yansıdığını ve böyle durumların çok nadiren karşılarına çıktığını genellikle olması gereken süre zarfında yüklemenin tamamlandığını ifade etmiştir. Sağlık güvenirlik ve zamanında teslimatla ilgili sorun yaşamadıklarını ara sıra bazı aksaklıklar söz konusu olabildiğini fakat çok nadir olduğundan kendileri için önemli bir sorun teşkil etmediğini belirtmiştir. Katılımcı 13, gecikmeler, hizmetin tam olarak karşılanamaması, ürünün uygun koşullarda taşınmaması gibi sorunlarla karşılaştığını belirtmiştir. Bunların dışında en önemlisi olarak da büyük bir rekabetin söz konusu olduğu çelik boru sektöründe faaliyet gösteren, farklı lokasyonlardaki diğer firmaların kendilerinden daha uygun fiyat ve koşullarda lojistik hizmeti sağlayabildiğini, bu durumun da rekabet şanslarını azalttığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 8, kayda değer sorunlarla karşılaşmadıklarını ifade etmiştir. Aldıkları önlemlerle ilgili olarak, hizmet alımı yapmadan önce iş sözleşmesi yaptıklarını ayrıca uzun süreli hizmet aldıkları firmalardan sözleşme ile birlikte teminat mektubu aldıklarını belirtmiştir. Katılımcı 6, hizmet aldıkları firmalarla uzun süredir çalışmaları nedeniyle şu an için sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Katılımcı 7, şu ana kadar büyük bir sıkıntı yaşamadığını belirterek yaşanan ufak tefek sorunların da kompanse edilebilir sorunlar olduğunu

ifade etmiştir. Karşılarındaki firmanın kendilerini anlayabilecek özveriye sahip olduğu için kolay kolay sorun yaşanmadığını, bazı noktalarda onların kendi işlerini kendilerinden daha iyi kontrol edebildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 14, çok önemli sorunlarla karşılaşmadıklarını belirterek, bazen limanlarda yükleme ve boşaltmalarla ilgili gecikmeler yaşanabildiğini, bu nedenle çeşitli demeraj ücretleri veya cezalar karşılarına çıktığını fakat bu tarz yaptırımların sözleşme gereği hizmet sağlayıcıya yansıtıldığını belirtmiştir. Katılımcı 10 bazı durumlarda yeterli hizmeti verilememesi, istenen sayıda araç gönderilmemesi, zamanında gemi yüklemesi yapılmaması gibi sorunların yaşanabildiğini belirterek, bu gibi olumsuzlar biriktiği anda başka lojistik firmalarına yöneldiklerini ifade etmiştir. Fakat sistemsal ve istem dışı hataların her zaman olabileceğini bunların hizmet sağlayıcı değiştirmelerine neden olmayacağını belirtmiştir. Bu gibi sorunların önüne geçmek için kurumsal ve köklü firmalarla çalışmayı tercih ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı 12, sorunun sürekli olarak yaşanabileceğini fakat yıllardır aynı firmalarla çalıştıkları için artık birbirlerine karşı anlayışlı olarak sorunları çözüme kavuşturduklarını belirtmiştir. Örnek olarak yükleme esnasında malların zedelenmesi, malların istiflemesinin düzgün yapılamaması, geminin gecikmesi, tırın zamanında gelmemesi gibi sorunlar yaşanabildiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 1, şoför değişimin sorun yarattığını, aracın sahibi tarafından kullanılmadığını, sürekli şoför değişikliğinin yapıldığını, geçici olarak görevlendirilen şoförlerin ciddiyetsiz davranabildiğini ve bazı durumlarda firmanın güvenlik kurallarına saygı duyulmadığını ifade etmiştir. Bununla birlikte teslimatların zamanında ulaşmayabildiğine değinerek bu durumun stoksuz çalışan müşterileriyle ilgili sorunlar arz ettiğini belirtmiştir.

4.9. Lojistik Hizmeti Sağlayan Firmalar Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular

Lojistik hizmeti sağlayan firmalar hakkındaki görüşleri doğrultusunda Katılımcı 5, yeri geldiğinde 50 tıra yakın sevkiyatlarının olduğunu çalıştıkları kooperatifin de kendini bu konuda oldukça geliştirdiğini, araç kapasitesini oldukça arttırdığını belirtmiştir. Yine de bazen sıkıntılar yaşayabildiklerini bu bağlamda

kooperatifin bir 10 - 15 tır daha araç kapasitesine dahil etmesiyle bu sorunun büyük ölçüde aşabileceklerini söylemiştir.

Konuyla ilgili olarak Katılımcı 9, 11, 12 ve 14 memnun kalmadıkları firmaları değiştirdiklerini, çalışmaya devam ettiği şirketlerden memnun olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 2, son 3 - 4 yıl içerisinde lojistik hizmeti sağlayan firmaların sayısında ve hizmet çeşitliliğinde büyük mesafeler kaydedildiğini ifade etmiştir. Holding bünyesindeki lojistik hizmet sağlayıcısının Liman-Deniz taşımacılığının yanı sıra yurt içi-dışı kara taşımacılığı ve multimodal demiryolu taşımacılığında büyük yatırımlar ve hamleler yaptığını, ayrıca sektörün önemli firmalarından birini de satın alarak bünyesine kattığını belirtmiştir.

Kendisiyle görüşülen Katılımcı 7, karşılarındaki firmanın kendilerini anlayabilecek özveriye sahip olduğu için kolay kolay sorun yaşanmadığını, bazı noktalarda kendi işlerini hizmet sağlayıcılarının kendilerinden daha iyi kontrol edebildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 4, iletişimlerinin kolay olduğunu, şirket yönetici ve patronlarıyla yıllardır çalışmanın verdiği bir güven ve dostluğun bulunduğunu bu nedenle de pek sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Çalışma yöntemlerinin çok iyi olduğunu ve kendilerinin aynı işi aynı profesyonellikte yapamayacaklarını fakat bunun da işi vererek gerisini bırakmaları anlamına gelmediğini, gerekli kontrollerin yapıldığını ve fiyatların dönem dönem görüşülerek değerlendirildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 8, çalıştıkları lojistik firmalarından memnun olduklarını belirterek, söz konusu firmaların sağladıkları hizmeti daha kaliteli ve düşük maliyetlerde gerçekleştirebilmek için sürekli yeni yatırımlar yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 6, çalıştıkları firmaların, ne taşıdığını, hangi fiyatla taşınması gerektiğini ve nasıl taşınması gerektiğini bilen firmalar olduğunu bunun da kendilerine önemli bir rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, ağırlıklı olarak tek hizmet sağlayıcı ile çalıştıklarını mevcut hizmet sağlayıcımızın yetersiz kaldığı veya müşterilerimizin kendi lojistik hizmetlerini karşıladığı durumlarda farklı firmalarla da çalıştıklarını ama bu durumun çok nadiren gerçekleştiğini ifade etmiştir. Çalıştıkları firmanın şu an için yeterli hizmeti verdiğini, çok ciddi boyutlarda sorun yaşamadıklarını, olası eksiklik ve sorunların da karşılıklı görüşmelerle kapatıldığını belirtmiştir. Katılımcı

10, mümkün olduğunca karşılıklı olarak memnuniyet sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir.

4.10. İşletmelerin Mevcut ve Gelecekte Gerçekleştirilmesi Planlanan Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırma sürecinde işletmelerin mevcut ve gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan dış kaynak kullanım düzeylerine ilişkin işletme yöneticileriyle görüşülmüştür. Katılımcılardan 2, 3, 11 ve 14 mevcut dış kaynak kullanımının değiştirmeyi planlanmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 7, şu anki mevcut durumlarını değiştirmeyi düşünmediklerini ancak bayilik ağı gibi bir oluşum içerisine girdikleri takdirde mevcut araç kapasitesinin genişletilebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 10, tamamen dış kaynak kullanmaya ellerinden geldiğince devam edeceklerini, kendilerinin nakliye firması olmadığını vurgulayarak, lojistik hizmetini kendileri karşılamaya kalkarlarsa lojistik firması kurmak zorunda olduklarını ve işlerinin bu olmadığını ifade ederek, profesyonel firmalarla en uygun şartlarda çalışmaya devam edeceklerini belirtmiştir. Katılımcı 8, mevcut dış kaynak kullanımının üretim ve satış kapasiteleri ile doğru oranda artacağını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, şu an lojistik hizmetlerinin büyük ölçüde dış kaynaklardan sağlandığını, bunun yanında kendi bünyelerindeki araçların da cüzi miktarlarda lojistik hizmetlerde kullanıldığını, zaman içinde farklı alternatifler karşısına çıkarsa değerlendirmesinin yapılacağını belirtmiştir. Katılımcı 4, bu konudaki en önemli ölçütün ekonomi olduğuna değinerek bir hizmeti şirket kaynaklarıyla daha uygun koşullarda sağlayamadıkları sürece dış kaynaklardan yararlanma yoluna gideceklerini belirtmiştir.

Katılımcı 5, kendi lojistik firmalarını kurmak için çeşitli çalışmalarının olduğunu ama şu an için yatırım programlarında bulunmadığını belirtmiştir. İleriki dönemlerde şirketin buna ihtiyaç duyabileceğini, %100 dışa bağımlı olmaktansa bunun %30 - %40'ını kendi bünyelerinden karşılamamanın kendilerini emniyete almak açısından daha yararlı olacağını belirtmiştir. Son olarak Katılımcı 12, iki adet liman projelerinin mevcut olduğunu, bunlardan birinin Akdeniz'in en büyük limanlarından biri olacağını, bu limanlar faaliyete geçtiğinde lojistik departmanlarının genişliğinin

artacağını ve kendi gemi filolarının da olacağını dolayısıyla o aşamada dışardan çok fazla destek alacaklarını sanmadıklarını belirtmiştir.

4.11. Sağladığı Avantaj veya Dezavantajlar Açısından Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Değerlendirilmesine İlişkin Bulgular

Sağladığı avantaj veya dezavantajlar açısından lojistikte dış kaynak kullanımının değerlendirilmesine ilişkin Katılımcı 5, maddi açıdan kimi dönemlerde dezavantaj yaratabildiğini belirtmiştir. Fakat malın zamanında taşınması ve teslim edilmesi açısından avantajlı olduğunu, hizmetin bir nebze daha uygun fiyatlı hale getirilmesinin bu sorunu ortadan kaldıracığını söylüyor. Fakat gemi sevkiyatlarında export departmanındaki çalışanlarının daha ciddi anlaşmalar yapabildiğini, orada daha fazla rakip olduğundan firmalar arasında geçişi daha rahat sağlayabildiklerini ve daha iyi fiyat avantajları yakalayabildiklerini ifade ediyor. Katılımcı 7, maliyet rekabet piyasasında maliyetleri minimize edebilmenin önemini vurgulayarak, maliyet açısından sağladığı avantajın bir numaralı etken olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 2, holding bünyesinde bir lojistik firmasının olması iyi yönlendirildiğinde büyük avantaj sağladığını, ancak iyi yönetilmez ise bunun dezavantaja da dönüşebileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 3, lojistikte dış kaynak kullanımının avantajları çerçevesinde, ani ihtiyaçlarda lojistik hizmetini kendi imkanlarıyla karşılamalarının kolay olmayacağını, dış kaynak kullanımının bu konuda kendilerine kolaylık sağladığını ve dış kaynak kullanarak taşıma esnasındaki olası risklerden kaçınabildiklerini ifade etmiştir.

Araştırma sürecinde görüşülen yöneticilerden Katılımcı 4, know-how'ın önemini vurgulayarak, alanında uzmanlaşmış olmanın getirdiği avantajla söz konusu hizmeti kendilerinden daha iyi yapacaklarını ve bu sayede operasyon verimliliği elde edeceklerini belirtmiştir. Lojistikte dış kaynak kullanarak sadece lojistik hizmeti satın almadıklarını, aynı zamanda çalışılan firmanın uzmanlığından faydalandıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 8, lojistik hizmetini kendi kaynaklarıyla sağladıklarında katlanacakları maliyetler açısından avantaj sağladığını belirterek işletmenin

bulunduğu bölge itibariyle sektöre hizmet verebilecek lojistik firmalarının az oluşunun fiyat rekabetini azalttığına değinmiştir. Benzer şekilde katılımcı 6, bu hizmetin profesyonellik isteyen bir ekip işi olduğuna değinerek, söz konusu hizmeti şirket bünyesinde karşılayabilmek için gerekli ekibi kurmak zorunda kalmadıklarını ve bunun için bir bütçe ayırmak zorunda kalmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 13, lojistik süreçlerde dış kaynak kullanarak kendi ana faaliyetlerine odaklandıklarını, bu hizmet için ekstra personel ve kaynak kullanmak zorunda kalmadıklarını, alanında uzman firmalarla çalışarak etkinlik sağladıklarını, bu sayede olası risk ve sorumluluklardan kaçınabildiklerini ve performanslarını bölmek zorunda kalmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcı 1 ve 9, şirket bünyelerinde kendi lojistik firmaları olması nedeniyle avantajlı olduğu durumlarda dış kaynaklardan faydalanarak, dezavantaj doğurduğu durumlarda da kendi araçlarını göndererek lojistik hizmetini sağladıklarını belirtmiştir. Bu sayede olması gereken ücretin üzerinde bir maliyete katlanmak zorunda kalmadıklarını belirtmiştir.

4.12. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Yapılan Değerlendirmelere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında lojistikte dış kaynak kullanımı sonrası yapılan değerlendirmelere ilişkin kendisi ile görüşülen Katılımcı 5, teslimatla ilgili aldıkları herhangi bir şikayet olup olmasının kendileri için yeterli olduğunu, yani yüklenen malın zamanında, hasarsız bir şekilde teslim edilmiş olmasının firma açısından bir ölçüm aracı olduğunu belirtmiştir. Müşteri memnuniyetini bu konuda kriter aldıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 11, konuyla ilgili olarak müşteri memnuniyeti kriterinin yanında sözleşmede belirlenen temrin tarihinde gidip gitmediğini araştırdıklarını ona göre bir puanlama sistemlerinin mevcut olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 13, olası aksaklık ve sorunları hizmetin sağlandığı firma yöneticileriyle görüşerek ortadan kaldırdıklarını belirtmiştir. Katılımcı 4, istatistiki bir çalışma yapmadıklarını fakat yıldan yıla birim maliyetlerine olan etkilerini değerlendirdiklerini, piyasa koşullarında hizmetin ve maliyetin konumlandırılmasının iyi olup olmadığını değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Detaylarla çok fazla

uğraşmadıklarını, yapılması gerekenlerin sözleşmede belirtildiğini, gerisiyle alakalı sorumluluğun lojistik firmasına ait olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 12, her yapılan sevkiyatta müşteri memnuniyetiyle alakalı olarak bunu kontrol ettiklerini belirtmiştir. Sürekli olarak işi takip ettiklerini olası aksamalara anında müdahale ederek önüne geçmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 6, proje alındığında hesaplanan maliyetler ile proje teslim edildiğinde katlanılan maliyetler ve proje alındığında belirtilen teslimat tarihi ile malın teslim edildiği tarih karşılaştırılarak gerekli kontrollerin sağlandığını belirtmiştir.

Katılımcı 7, bu konuda etken olan kıstasların malzemenin zamanında, düzgün bir şekilde ulaşması olduğunu belirterek her yılın sonunda yıllık düzenlemeler yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca ISO 9001 kapsamında bu hizmetleri belgelendirmelerinin gerekli olduğunu burada dış kaynak hizmeti sağlayan firmaların sağladığı destekleri ne şekilde sağlandığını, sağlanan hizmetin kendilerini ne ölçüde tatmin ettiğine yönelik değerlendirmelerde bulduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 14, yaptıkları anlaşmalar gereği uzun dönemli üretim ve sevkiyatları olabildiğini bu gibi durumlarda siparişin alındığı zaman planlanan ücret ile sevkiyatın gerçekleştirileceği zamanki ücret düzeyleri arasında karşılaştırmalar yaptıklarını aradaki farkları değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bunun yanında bütün müşterilerine memnuniyet formu gönderdiklerini bu formlarında değerlendirmede kullanıldığını ifade etmiştir.

4.13. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla İlgili Beklentiler ve Sektöre Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla ilgili beklentiler ve sektöre yönelik önerilere ilişkin işletme yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu katılımcılardan Katılımcı 5, 17 yıldır aynı kooperatif firmasıyla çalıştıklarını ve onların da kendileriyle aynı gemide olduğunu unutmamalarını söylüyor. Sadece fiyat odaklı davranmamalarını öneriyor. Bazen kendi kazançlarından daha fazlasını lojistik hizmet sağlayıcılarının kazanabildiğini belirtiyor ve kooperatif anlayışından biraz uzaklaşması gerektiğini ifade ediyor. Benzer şekilde katılımcı 13, sektördeki

rekabetçi koşulları göz önünde bulundurarak gerek fiyat gerek hizmet kalitesi bakımından daha iyi şartlar sağlanmasının gerekli olduğunu, kendilerinin iş hacminin artmasının onlara da iş imkanı sağlayacağını bilincinde olarak hizmet sağladıkları firmalarla aidiyet duygusu içinde çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı 12, sektörün mevcut durumu ve piyasa koşulları nedeniyle fiyatlandırma yaparken ekonomiye, ülkelerin durumuna göre fiyatlandırma yaptıklarını bazı ülkelere daha çok kar alırken bazılarında kar almadıklarını belirterek, lojistik firmalarının da fiyatlandırma yaparken market oriented pricing adı verilen bu durumu göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmiştir. Kendi çalıştıkları firmaların bunu yaptıklarını, bazı destinasyonlarda sıfır karla çalışırken, bazılarında o sıfır karı kapattıklarında söz etmiştir.

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 11, şeffaf ve anlık bilgi akışı olmasının gerektiğini, firmalarda GPS sistemlerinin bulunduğunu fakat etkin kullanılmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı 7 de internet üzerinden GPS vasıtasıyla araç takibinin, araçla ilgili gereken bilgilerin telefonda öğrenilmesinin yerine internet üzerinden kontrolünü sağlayarak müşteriye zamanında ve daha güvenilir bilgi verebilmelerini sağladığını, bu gibi hizmetleri ilk önce sağlayan firmaların rekabet avantajı sağlayacaklarına inandığını belirtmiştir.

Katılımcı 8, son yıllarda yaşanan piyasa daralması nedeniyle lojistik hizmet sağlayıcı firmaların aldıkları projeleri daha ciddiyetle tamamlamalarının ve mümkün olduğunca maliyetleri minimize etmelerinin sektörde ayakta kalabilmeleri için hayati önem taşıdığını belirtmiştir.

Katılımcı 2, taleplerini zamanında yerine getiren, müşteri memnuniyeti sağlayan, yapılan işlemlerde maliyetleri rekabetçi ortamda makul seviyelerde tutabilen bir lojistik firması her zaman kazanacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 4, temel beklentilerinin, malın zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması olduğunu belirterek bunun yanında daha geniş ve daha genç filoya sahip olmasının fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Katılımcı 3, kara taşımacılığıyla ilgili olarak araçlarda gerekli ekipman ve donanımın tam hatta fazlasıyla bulundurularak araç şoförlerine bu bilincin kazandırılmasının gerektiğini ve olası sorunların önüne geçmek için şoförlerin yükü ilgili olarak da bilinçlendirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 1, şirketlerin profesyonellik kazanmalarının gerektiğini, özellikle taşıma kooperatiflerinde yöneticilerin şoförlükten yöneticiliğe geçtiklerini, bu nedenle bilgi ve eğitim bakımından yetersiz olabildiklerini, sevk ve idareyi sağlayacak üniversite mezunu çalışanlar istihdam etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda söz konusu firmaların kendi rakiplerini ve sektördeki gelişmeleri takip ederek kendi farklılıklarını ortaya koymaları gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 10, artık Türkiye’de belirli bir lojistik sisteminin oluştuğunu, eskisi gibi kamyoncularla değil daha ciddi kurumsal firmalarla muhatap olduklarını, bunun da gelişebilmesi için hizmet sağlayıcılarına bir takım desteklerin gerektiğini, bu konuda da çeşitli gelişmelerin oluştuğunu belirterek limanların ve demir yollarının özelleştirmeye çalışıldığını ve yeni hatların yapıldığını ifade etmiştir. Lojistik hizmet sağlayıcılarından mevcut imkanlar doğrultusunda yeterli hizmeti alabildiklerini belirtmiştir.

4.14. Faydalanılmak İstenen Lojistik Hizmeti İle İlgili Bulgular

Faydalanılmak istenen lojistik hizmetine ilişkin Katılımcı 11, multimodal diye tabir edilen alternatif yolların kullanılabilir olmasının önemine değinerek, demiryolunu entegre bir şekilde kullanılabilir istediklerini, bu sayede karayolundaki maliyet ve risklerden kaçınabilecekleri şeklinde cevap vermiştir. Katılımcı 2, daha çok proje üretimleri yaptıklarını, bu çerçevede lojistik faaliyetlerinin de üretimlerin nihai noktaya kadar gerektiğinde birden fazla taşıma aracı ile taşıma işlemlerinin yapılması (deniz+kara+demiryolu gibi), müşteriye sahalarda stoklanmış olarak teslimi, depolanması gibi işleri kapsadığını belirtmiştir. Bu nedenle de lojistik firmalarının bir taşıma sistemine bağlı kalmadan, gerektiğinde birden fazla taşıma sistemi kullanarak yukarıda sayılan işlemleri yapabilecek düzeyde olması, bu konularda tecrübeli ve yeterli çalışanlar yetiştirmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 4, şirket yöneticisi kimliğinden bağımsız olarak demiryolu taşımacılığının geliştirilerek yaygınlaşmasını istediğini belirtmiştir. Maliyet avantajı ve sağladığı kolaylıkların yanı sıra, karayolunda yük taşıyan araçlarla vatandaşların da aynı yolları kullandığını,

demiryolu taşımacılığı yaygınlaştığı takdirde karayolu taşımacılığıyla ilgili risklerin azalacağını ve daha güvenli yolculuk yapılabileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 8 ve 14 kendilerine sunulmasını istedikleri lojistik hizmetle ilgili olarak, yüksek kalitedeki bir filoya sahip olan, düşük maliyetli ve teslimatları zamanında gerçekleştiren lojistik hizmet sağlayıcılarıyla çalışmak istediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 7 ve 14 malzemeyi zamanında, güvenli bir şekilde, iyi fiyatla gideceği yere ulaştırmayı benimsemiş, kurumsal firmalarla çalışmanın kendileri açısından önemli olduğunu ifade etmiştir.

Kendisi ile yapılan görüşmede Katılımcı 1, mevcut sorunları çözüme kavuşturarak, kendi lojistik firmalarını kurmalarına gerek kalmayacak bir lojistik hizmeti almak istediğini belirtmiştir.

Katılımcı 13, uygun fiyatta, hızlı ve kaliteli bir lojistik hizmeti temin etmek istediklerini, verilen bilgiler doğrultusunda uygun şekilde yükleme yapılarak, yükün sevkiyat anında korunmasının ve istenildiği zaman istenildiği yere ulaştırılmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 10, bütün sorumluluğuyla beraber kapılarından alarak müşterilerinin kapısına sorunsuz bir şekilde bırakan firmalarla çalışmak istediklerini belirtmiştir.

4.15. Dış Kaynak Kullanımı Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular

Dış kaynak kullanımıyla ilgili görüşlerine başvuru alan katılımcılardan Katılımcı 13, işletmelerin kendi odak işleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giderek daha profesyonel ve daha kaliteli hizmet alabileceklerine ve bu iş birliği sayesinde daha verimli çalışarak kendi iş kollarında uzmanlaşacaklarını ve daha başarılı olacaklarına inandığını belirtmiştir.

Katılımcı 2, üretime odaklanarak üstünlük sağlanabileceğini, ama bunun tek başına yeterli olmayacağını belirtmiştir. Dış kaynak kullanımı yapılacak firmaları da çok iyi değerlendirmenin ve yapılan işlerin, müşterilerden devamlı geri bildirim olarak devamlı kontrol altında tutulmasının ve piyasa araştırmaları yapılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 8, faaliyet gösterdikleri sektör için yardımcı hizmetlere yatırım yapmanın, maliyet ve zaman açısından olumsuz etkileri olmasının yanında

uzmanlaştıkları ana faaliyetle ilgili aksaklıkları da beraberinde getireceğini belirtmiştir. Katılımcı 7, dış kaynak kullanımının, hizmeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmelerinden daha uygun olduğu koşullarda dış kaynak kullanımına yönelmeye devam edeceklerini belirtmiştir.

Katılımcı 1, ideal olarak dış kaynak kullanımı tercih ettiklerini fakat lojistik süreçlerde sıkıntı yaşamamak için kendi lojistik şirketlerini kurduklarını belirtmiştir. Fakat işini iyi yapan hizmet sağlayıcılarıyla çalıştıkları takdirde lojistik hizmetini ve kendi ana faaliyetleri dışındaki tüm faaliyetlerde dış kaynak kullanmak istediklerini, bu sayede uzmanlaşmak için daha uygun ortamı yakalayabileceklerini belirterek buldukları bölge nedeniyle bunun şu an mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 11, dış kaynaklarda faydalanılmadığı takdirde söz konusu hizmete ekstra bir kaynak ve işgücü aktarmak zorunda kalınacağını her işletmenin kendi ana faaliyetini yapması gerektiği kanaatinde olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 14, her şirketin kendi işini yapması taraftarı olduklarını bu sayede verimlilik artışı sağlanacağını ve ikincil faaliyetlerde daha kaliteli hizmetin elde edilebileceğini belirtmiştir. Aynı doğrultuda Katılımcı 10, herkesin kendi işini yapması gerektiğini, artık şirketlerin birçok faaliyette profesyonel firmalardan destek almaya yöneldiğini ve bu sayede hizmet sektörünün gelişme eğiliminde olduğunu belirtmiştir.

Diğer yöneticilerden farklı bir görüş bildiren Katılımcı 12, şirket profili olarak self sufficient bir anlayışa sahip olduklarını, bütün faaliyetleri kendi kendilerine sağlamaya çalıştıklarını, yemek hizmetlerinden, lojistik hizmetlerin büyük bir bölümüne kadar kendi kaynaklarıyla sağladıklarını, ileride kendi limanlarını da kurarak faaliyet alanlarını giderek arttıracıklarını belirtmiştir. Bu durumun kendileri için ekstra bir yük teşkil etmediğini söz konusu faaliyete yönelik elemanlar yetiştirdiklerini ve iyi bir kadro oluşturduklarını bu doğrultuda iyi yetiştirilmiş çalışanlara sahip olduktan sonra hiçbir işin zor olmadığını ifade etmiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

- Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım süreleri ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin ifadesinden araştırmaya dahil edilen işletmelerin kuruluşundan bu yana dış kaynaklardan faydalandığı ortaya çıkmaktadır. Ulaşılan bu sonuç işletmelerin çelik boru sektöründe lojistik faaliyetlerinde dış kaynakların uzun yıllardır kullanıldığını göstermektedir. Bunun yanında bazı işletmelerin kendi bünyelerinde lojistik şirketleri olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Kendi lojistik şirketlerine sahip işletmelerin de kendi filoları yetersiz kaldığında veya daha uygun şartlar elde ettiklerinde kuruluşlarından bu yana dış kaynaklardan faydalandığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştiren firmaların da dış kaynaklara ihtiyaç duyduğunu ve bazı durumlarda dış kaynak kullanımının hizmeti kendi bünyelerinde sağlamalarından daha avantajlı olduğunu göstermektedir.

- Lojistik faaliyetlerin hangilerinde dış kaynaklardan faydalandığının belirlenmesiyle ilgili araştırmaya katılan yöneticilerin hepsi görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bildirdiği görüşler çerçevesinde en fazla tedarik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının uygulandığı görülmektedir. Bunun dış kaynak kullanımının en az görüldüğü lojistik fonksiyonun da üretim faaliyetleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda üç firmanın da bütün lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun yanında dağıtım faaliyetlerinde genellikle yapılan satış sözleşmesine göre dış kaynak kullanımının belirlendiği anlaşılmıştır.

- Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamının lojistik hizmet sağlayıcı seçimi ile ilgili görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda 6'sının lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendilerinin yaptığı ortaya çıkmaktadır. Spiral kaynaklı boru üretimi yapan 2 firmanın da genellikle proje bazlı çalıştıklarından dolayı lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendilerinin yaptığı görülmektedir. Bunun yanında 2 katılımcı fabrika teslimi çalıştıkları için lojistik

hizmetinin müşteriler tarafından karşılandığını belirtmişlerdir. 2 katılımcının belirttiği görüşler doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin yapılan sözleşme gereğince taraflardan herhangi birinin sorumluluğunda olabildiği anlaşılmaktadır. Tüm bunlardan farklı olarak özellikle kara nakliyesinde kooperatiflerle çalışan şirketlerin lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kooperatifle çalışmanın bir zorunluluğu olarak kendileri tarafından yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda genel bir değerlendirme yapılması gerekirse firmaların çoğunun lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendileri yaptıkları görülmektedir.

- Araştırma sürecinde görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin genel olarak lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenlerine ilişkin tamamı tarafından kabul gören görüş lojistik hizmetleri kendi bünyelerinde sağlamaları durumunda karşılaşacakları maliyet ve risklerden kaçınmak şeklindedir. Bu da Karahan'ın (2009) Dış kaynak kullanımı ile ilgili yaygın olan görüşe göre bir işletmenin en önemli nedeni maliyetleri düşürme isteği olduğu yönündeki ifadesini doğrular niteliktedir. Maliyet avantajı sağlamanın yanında işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının diğer nedenleri; Parashkevova (2007) ile Keskin'in (2008) çalışmalarına benzer nitelikte, kendi temel faaliyetlerine odaklanarak uzmanlık sağlamak, alanında uzmanlaşmış lojistik hizmet sağlayıcılarıyla çalışarak verimlilik artışı sağlamak, operasyon kolaylığı sağlamak, daha geniş bir kaynak havuzundan faydalanmak, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek ve rekabet avantajı sağlamak şeklindedir. Yöneticilerin paylaştıkları görüşler benzer şekilde Razzaque ve Sheng'in (1998) Lojistik dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli gerekçelerinden birinin, firma içinde hem maliyetleri hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmak olduğu görüşüyle de aynı doğrultudadır.

- Görüşülen yöneticilerin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörler ile ilgili bildirdiği görüşler sonucunda bütün yöneticiler açısından hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın en önemli faktörler olduğu şeklindedir. Bunun yanında talep edilen hizmetin zamanına sağlanabilmesi, profesyonellik, kurumsallık, ulaşılabilirlik, süreklilik, zamanında teslimat, uzmanlık ve tecrübenin de diğer önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu çıkarımlar Öz'ün (2010)

hammaddelerinin ortaya çıkışından fabrikaya taşınması dahilindeki işlemler ve sonrasında tamamlanmış nihai ürünlerinin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması aşamalarında belirli düzeyde bilgi birikiminin, tecrübenin ve işletmecilik becerisinin gerektiği görüşü ve aynı zamanda Wilding ve Juriado'nun (2004) son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışları işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymasına neden olan faktörler arasında büyük önem arz ettiği şeklindeki görüşüyle paralellik göstermektedir. Fakat Öztürk ve Sezgili'nin (2002) belirttiği, tedarikçi profilinin belirlenmesi, bilgi toplanması, kontrol faaliyetleri, ortak yararlar üzerinde uzlaşma ve teklif aşamalarının süreç içinde etkin olarak kullanılmadığı anlaşılmaktadır.

- Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili genel görüşleri, olumlu yönleri açısından taşıdığı yük konusunda bilgi sahibi olması, yük için gerekli olan ekipmanın tam olması ve bu sayede uygun şekilde taşınmasını gerçekleştirmesi doğrultusundadır. Bunun yanında işletmelerin müşterilerinin rakipleri tarafından bilinmesini istemeyeceği, rekabet ortamında navlun fiyatlarının farklılık arz edebileceği ve bunların ortaya çıkmasının hem üretici firmaların, hem de lojistik firmalarının çıkarlarına ters düşeceği de olumsuz yanları olarak görülmektedir. Bunun yanında katılımcılardan birinin belirttiği üzere lojistik hizmet sağlayıcıları çalıştıkları firmalardan birine veya birkaçına farklı fiyat uygulaması yapması halinde işletmelerin rekabet şansını azalacağı da bir başka olumsuz yönü olarak anlaşılmaktadır.

- Kendileriyle görüşme yapılan yöneticilerin çalıştıkları lojistik firmalarının faaliyet gösterilen sektör hakkındaki tecrübelerine ve yeterlilik düzeylerine ilişkin 10 katılımcı görüşlerini bildirmiştir. Aynı zamanda katılımcıların görüşlerinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Bu katılımcıların 9'unun ifadeleri doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcılarının faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları anlaşılmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcıların bu yeterliliğe erişmesinin 4 Katılımcı kendileriyle uzun yıllardır çalışmalarının sonucu olduğuna değinmiştir.

Diğer katılımcının ifadeleri doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcısının yeterli olmadığı ve bu yüzden kendi lojistik şirketlerini kurdukları sonucuna ulaşılmıştır.

- Araştırma kapsamında görüşülen bütün üst düzey yöneticiler işletmelerinin lojistik hizmet sağlayıcılarıyla yaşadıkları sorunların neler oldukları ve bu sorunların önüne geçmek için aldıkları önlemler ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda genel anlamda yaşanan sorunların, yeterli sayıda araç temin edilememesi, fiyat konusunda uyuşmazlıklar yaşanması, hizmet kalitesinin yeterli olmaması, zamanında teslimat yapılmaması, ürünün uygun koşullarda taşınmaması, araç şoförlerinin bilgisizliği, teslimat ve yüklemede gecikmeler yaşanması şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Fakat katılımcıların birçoğu yaşanan sorunların çok önemli boyutlara ulaşmadığını da ifade etmişlerdir. Bunun yanında sorunların önüne geçmek için alınan önlemler, sıklıkla ve büyük ölçülerde sorun yaşanan firmalarla çalışmaya devam edilmemesi, farklı lojistik şirketleriyle çalışarak fark yaratanların belirlenmesi, yapılan sözleşmelerle gecikmeler ve olası risklerle ilgili yaptırımların lojistik hizmet sağlayıcıya yansıtılması, uzun süreli iş yapılan firmalardan teminat mektubu alınması şeklinde ifade edilebilir.

- Görüşülen katılımcılar lojistik hizmeti sağlayan firmalar hakkında açık görüşler bildirmişlerdir. Görüşülen işletme yöneticilerinin genel görüşü mevcut hizmet sağlayıcılarından memnun oldukları olası sorunları da karşılıklı görüşmelerle çözüme ulaştırdıkları yönündedir. Bunun yanında katılımcıların 4'ünün ifadeleri doğrultusunda çalıştıkları firmalardan memnun oldukları, memnun kalmadıklarıyla zaten çalışmaya devam etmedikleri anlaşılmaktadır. Fakat bazı firmaların buldukları lokasyon gereği tek firmayla çalışmak zorunda olduklarından bu durumun pek mümkün olmadığı görülmektedir. Bu firmalardan ikisinin lojistik hizmet sağlayıcılarını yetersiz bulduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu firmaların lojistik hizmet sağlayıcılarıyla karşılıklı görüşmeler yaparak olası problemleri ortadan kaldırdıkları anlaşılmaktadır.

- Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinin mevcut ve gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan dış kaynak kullanım düzeylerine ilişkin net görüşler bildirdiği görülmektedir. Bu doğrultuda 10 Katılımcının görüşleri doğrultusunda dış

kaynaklardan faydalanmaya devam edecekleri anlaşılmaktadır. Görüşülen Katılımcılardan 2'sinin ikincil faaliyetlerle ilgili yatırımlar yaparak ilerde dış kaynak kullanım düzeylerini azaltmayı planladıkları görülmektedir. Bunun yanında 2 Katılımcı ekonomik açıdan uygun olduğunda farklı alternatiflerin değerlendirilebileceği konusunda görüşlerini bildirmişlerdir.

- Sağladığı avantaj veya dezavantajlar açısından lojistikte dış kaynak kullanımının değerlendirilmesine ilişkin 9 katılımcı görüşlerini bildirmiştir. Bildirilen görüşler doğrultusunda lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmanın avantajları, söz konusu hizmeti karşılamak için ekstra personel ve kaynak kullanılmaması, maliyet avantajı sağlanması, taşıma esnasında olası risklerden ve sorumluluklardan kaçınma, lojistik hizmet sağlayıcının uzmanlığından faydalanma, ani ihtiyaçların daha kolay karşılanması olarak görülmektedir. Fakat Çancı ve Erdal'ın (2009) görüşleri, lojistik hizmet sağlayıcıyla çalışmanın sanıldığı gibi risksiz olmadığı, firmaların görünmeyen birçok riskle karşı karşıya kalabilecekleri yönündedir. Bunun yanında özellikle belli lokasyonlarda lojistik hizmet sağlayıcıların az sayıda olmasının bir sonucu olarak hizmet bedellerinin yüksek olması dezavantaj olarak değerlendirilmiştir. Bu bağlamda maliyetin kimi durumlarda avantaj sağlarken, kimi durumlarda da dezavantaj yaratabildiği görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda maliyet dışında bir dezavantaja rastlanmaması ilgi çekmektedir.

- Görüşülen yöneticilerin lojistikte dış kaynak kullanımı sonrasında firmalarının amacına ve planlanan hedeflere ulaşım ulaşılmadığının kontrolünü nasıl sağladıklarıyla ilgili görüşleri alınmıştır. Konuyla ilgili olarak 8 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcıların çoğu müşteri memnuniyetini ölçüt olarak kabul ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşleri doğrultusunda nakliye esnasında ve malın teslim edilmesinde sürekli olarak hizmeti takip edildiği istenilen zamanda gidip gitmediğinin kontrollerinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında katılımcıların 2'si ISO 9001 kapsamında değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin büyük çoğunluğunda etkin bir kontrol sisteminin olmadığı ve kullanılan yöntemlerin sınırlı düzeyde olduğu söylenebilir. Görüşülen yöneticilerin Gordon'un belirttiği, (2005) ISO 9001 veya sektöre özel türevleri gibi bir standardın

benimsenmesinin dışındaki kriterleri göz önünde bulundurmadıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda firmaların lojistik dış kaynak kullanımı hakkında etkin bir değerlendirmede bulduklarını söylemek oldukça güçtür.

- Araştırma kapsamında katılımcıların lojistik hizmet sağlayıcılarıyla ilgili beklentileri ve sektöre yönelik önerileri değerlendirilmiştir. 11 Katılımcı konuyla ilgili görüşlerini paylaşmışlardır. Görüşülen yöneticilerin genel kanaati lojistik hizmet sağlayıcıların rekabet koşullarında daha makul fiyat seviyelerinde çalışmalarını gerektiği üzerinedir. Fiyat konusunda katılımcılardan biri lojistik hizmet sağlayıcıların piyasa koşullarını ve sektörün mevcut durumunu göz önünde bulundurarak pazar odaklı fiyatlandırma yapmalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Bunun yanında hizmet kalitelerinin iyileştirilmesi, teslimatların zamanında gerçekleştirilmesi araç şoförlerinin bilinçlendirilmesi, projelerin gereken ciddiyetle gerçekleştirilmesi, şeffaf ve anlık bilgi akışının sağlanabilmesi diğer öneriler olarak nitelendirilebilir. Ayrıca 2 katılımcının görüşleri doğrultusunda GPS sistemlerinin daha etkin kullanılarak aracın takibinin, araçla ilgili gereken bilgilerin internet üzerinden kontrolünü sağlanmasının lojistik firmalarına ve kendilerine büyük avantaj sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu sayede müşterilere tam zamanında ve daha güvenilir bilgi verilebilmenin mümkün olacağı söylenebilir. Görüşülen yöneticilerden kooperatif firmalarıyla çalışan katılımcıların tamamı, kooperatiflerde genellikle bilgi ve yönetim aksaklıklarının yaşandığını, profesyonellikten uzak olduklarını ifade ederek kooperatiflerin kendilerini geliştirmelerinin gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu görüşler Tanyaş, vd.'nin (2011) motorlu taşımacılık kooperatiflerinin yurtiçi taşımacılıktaki konumunun belirlenmesi, şirketleşmelerini kurumsallaşmalarının ve şeffaflarının sağlanmasının gerektiği yönündeki düşünceleriyle paralellik göstermektedir.

- Kendileriyle görüşme yapılan 10 yönetici faydalanmak istedikleri lojistik hizmetiyle ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılardan 5'inin görüşüne göre söz konusu yükün zamanında, güvenli bir şekilde ve düşük maliyetli olarak taşınmasını istedikleri görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultularında göze çarpan önemli bir görüş multimodal taşımacılık hizmetlerinden faydalanmak istenildiği yönündedir. Bunun yanında demir yolu taşımacılığının yaygınlaşması ve kara, deniz ve

demiryolunun entegre bir şekilde kullanılabilmesi de diğer görüşler arasındadır. Bu doğrultuda Türkiye’de demiryolunun daha fazla kullanılabilir olması çelik boru sektörü açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle yapısı gereği spiral kaynaklı üretimlerde üretilen borunun yapısı gereği karayoluyla taşınması fazlasıyla zor, riskli ve maliyetlidir. Demiryolu kullanımının yaygınlaşması taşıma maliyetlerini büyük ölçüde düşürerek, şirketlere büyük rekabet avantajı sağlayacaktır. Aynı zamanda bu sayede karayolu taşımacılığıyla ilgili risklerin azalarak kaza oranlarında büyük bir azalma yaşanacağından söz edilebilir.

- Araştırma sürecinde katılımcılar dış kaynak kullanımı hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcıların genel görüşüne göre kendi ana faaliyetleri dışındaki alanlarda dış kaynak kullanımına giderek daha profesyonel ve daha kaliteli hizmet alabileceği ve verimlilik artışı sağlayacaklarını ve kendi iş kollarında uzmanlaşacaklarını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılımcıların büyük çoğunluğunun dış kaynak kullanımını işletmeleri açısından etkin bir şekilde değerlendirdikleri söylenebilir. Bunun yanında iki katılımcının görüşü tamamıyla dış kaynaklardan faydalanmak yerine söz konusu hizmetin bir kısmını karşılayabilecek kaynağa sahip olmak şeklindedir. Tamamıyla dışa bağlı kalmamak ve kendilerini güvence altına alabilmek açısından böyle bir değerlendirmede buldukları söylenebilir. Ayrıca söz konusu durumun firmaya fiyatta daha fazla söz sahibi olma avantajı sağlayacağı söylenebilir. Bir katılımcı da konuyla ilgili olarak mevcut kaynakları şu an için yetersiz olduğundan dış kaynak kullanımına yöneldiklerini, ileride bütün faaliyetleri şirket bünyesinde gerçekleştireceklerine değinmiştir. Kendi kendine yeten (self sufficient) bir işletme olma anlayışına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda bir yönetici dışında bütün katılımcıların dış kaynak kullanımına sıcak baktıkları, fakat bu katılımcılardan ikisinin tamamen dış kaynak kullanmak yerine bir bölümünü kendi kaynaklarıyla karşılayabilmenin gerekli olduğunu savundukları söylenebilir.

- Çalışmanın sonuçları doğrultusunda lojistik dış kaynak kullanımının Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmeleri tarafından benimsendiği ve uygulandığı ortaya konmuştur. Dış kaynak kullanımının teorik çerçevesi ile söz

konusu sektördeki uygulamalarının birbirine yakın olduğu da ifade edilebilir. Ayrıca firmaların lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımındaki amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde lojistik hizmet sağlayıcıların aktif bir role sahip olduğu görülmektedir. Görüşülen firma yöneticilerinin genel anlamda lojistik dış kaynak kullanımını etkin bir şekilde uyguladıkları ve lojistik süreçlerde dış kaynak kullanmaya devam edecekleri de söylenebilir.

5.1. Sektöre Yönelik Öneriler

- Çalışma sonucunda dış kaynak kullanan işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak, rekabet avantajı sağlayabildikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda dış kaynak kullanımını tercih etmeyen çelik boru sektöründeki yöneticilerin, ikincil faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelerek, işletmelerinin temel yetenekleri üzerinde odaklanıp, uzmanlık sağlamaları mümkün olacaktır.

- Araştırma sürecinde işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı sonrasında amacına ve planlanan hedeflere ulaşmasıyla ilgili etkin bir kontrol mekanizmasının bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan daha sistematik ve etkin bir kontrol mekanizması uygulanması işletmelere verimlilik artışı sağlayacaktır.

- İşletme yöneticilerinin etkin bir dış kaynak kullanımı ve hizmet sağlayıcı seçimi için, lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlayarak, fizibil alternatifler geliştirmeleri ve mevcut tedarikçileri değerlendirmeleri yapmaları gereklidir. Sürecin sürdürülebilir olması açısından sürekli hizmet değerlendirmesi yapmaları da son derece önemlidir.

5.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcılara Yönelik Öneriler

- Yük taşımalarında kaliteyi arttırmaları, ton-km maliyetlerini dikkate alarak ve en asgari düzeyde fiyatlandırma yapabilmeleri kendi lojistik hizmetini sağlayan firmalar tarafından da daha fazla tercih edilmelerini sağlayacaktır.

- GPS sistemlerinin, kendileri ve müşteriler tarafından etkin olarak kullanılması, çalıştıkları işletmelere daha iyi bir hizmet vermeleri ve çalışılan

işletmelerin de müşterilerini zamanında ve doğru bilgiler verebilmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca araçla ilgili gereken bilgilerin internet üzerinden kontrolünü sağlanması operasyon kolaylığı açısından da büyük önem taşımaktadır.

- Multimodal taşımacılık faaliyetlerini hayata geçirerek, bir taşıma sistemine bağlı kalmadan, gerektiğinde birden fazla taşıma sistemini entegre bir şekilde kullanabilmeleri büyük rekabet avantajı sağlayacaktır.

- Demiryolu taşımacılığının daha yaygın olarak kullanılabilir olması, karayolu taşımacılığındaki mevcut riskleri azaltarak, özellikle çelik boru sektöründeki gibi ağır tonajlı ve büyük ebatlı yüklerin taşınması bakımından kolaylık sağlayacaktır.

5.3. Lojistik Faaliyetler Üzerine Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Lojistik yönetimde yeni bir yaklaşım olarak multimodal taşımacılık ayrı bir araştırma konusu olabilir.

- Türkiye'nin lojistik açıdan önemini göz önünde bulundurarak, hala etkin bir demiryolu taşımacılığının kullanılabilir olmadığı aşıkardır. Demiryolu taşımacılığının ülkemizde daha fazla kullanılabilir hale gelmesi başka bir araştırma konusu olabilir.

- Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolü konusu, nicel yöntemler kullanılarak da incelenebilir. Bu sayede mevcut sonuçlarla nicel sonuçlar arasında kıyaslama yapılabilir.

- Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolü konusu, daha farklı ve nitelikli taşımacılık hizmetlerine ihtiyaç duyan sektörlerde de incelenebilir.

KAYNAKÇA

Acar, D. ve Ateş, B, (2011), Tedarik Zinciri Faaliyetlerinin Maliyetleri Ve Dış Kaynak Kullanımı İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 9-27

Akdogan, A. A ve Karacaoglu, K, Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve Bankacılık Sektöründe Teknolojiye Bilgi İşlem Faaliyetleri İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 Nisan 2003 (1-2).

Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3),1-22.

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

Altaş, Yasin: "Dördüncü Parti Lojistik", *Lojistik Yönetimi*, İstanbul: Türk Endüstri Mühendisleri Grubu, 2006.

Baki, Birdoğan, *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*, Volkan Matbaacılık, Trabzon, 2004.

Berberoğlu, N. ve Şahin, A. (2011) Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri. *Online Academic Journal of Information Technology Fall*, 2(5), 33-50

Browne, Michael, and Julian Allen (2001), "Logistics out-sourcing," in Brewer, A.M., K.J. Button, D.A. Hensher, editors, *Handbook of logistics and supply-chain management*, New York: Pergamon, 2001.

Ceran, Y. ve Alagöz, A. (2007). Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2).

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

Çancı, M. ve Erdal, M. (2009): *Lojistik Yönetimi*, İstanbul: UTİKAD Yayınları.

Dalgıç, K. (2007). *Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK ve Dünya Ordularında Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.

Derinalp, Seda (2007), *Dünya ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı

Douglas M. Lambert, James R. Stock And Lisa M. Ellram (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, Burr Ridge, Illinois: Irwin-McGraw Hill.

Eker, Ö. (2006). *Lojistik Yönetimi ve Tedarik Lojistiği Sürecinde Performansın Arttırılması*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ivanaj, V. and Franzil, Y.M. (13-16 June 2006), “Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective”, **Proceedings of the 15th International Conference of Strategic Management**, Geneva,.

Frazalle, E. (2001). Supply Chain Strategy The Logistics Of Supply Chain Management. USA : Mcgraw-Hill.

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

İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi): *KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*, Ankara, İhracatı Geliştirme Merkezi, İhracatta Pratik Bilgiler Serisi, 2006.

İGEME (İhracatı Geliştirme Merkezi): *Lojistik*, Ankara: İhracatı Geliştirme Merkezi, Şubat 2005.

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

Kanalıcı, Ö. (2005): "Türkiye ve Lojistik", *Araştırma ve Meslekler Geliştirme Müdürlüğü, Ar-Ge Bülteni*, Kasım, 28-33, http://www.izto.org.tr/portals/0/iztogenel/dokumanlar/turkiye_ve_lojistik_o_kanalci_26.04.2012%2022-42-53.pdf (Erişim: 20.12.2012)

Karacan, S. ve Kaya, M.. (2011). *Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Karaçay, G. (2005), Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 317-332

Karahan, A. (2009), Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma) *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21),185-199

Kayabaşı, A. ve Özdemir, A., (2008) Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (1),195-209.

Keskin, M. Hakan, *Lojistik-Tedarik Zinciri Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara, 2008.

Koban, E. ve Keser, H.Y. (2007): *Dış Ticarete Lojistik*, Bursa: Ekin Yayınları.

Kobu, B. (2003): *Üretim Yönetimi*, İstanbul: Avcıol Yayınları.

Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul.

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

Lambert, D. M. and J. R. Stock: *Fundamentals Of Logistics Management*, Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

Lambert, D. M. and J. R. Stock: *Strategic Logistics Management*, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 4. Bası, 2001.

Lankford, W. M. and Parsa, F, (1999), Outsourcing: a primer, *Management Decision*, Vol. 37 (4), 310-6.

Mersin, D. (2005a): Dış Kaynak Kullanımını (Outsourcing'i) Ortaya Çıkaran Gelişmeler, <http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynakkullanmn-outsourcingi-ortaya.html> (Erişim: 06.12.12)

Mersin, D. (2005b): “Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar (Outsourcing'in Faydaları)”, http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmndansalanan-faydalar_26.html (Erişim: 06.12.12).

Öz, M.(2011), Lojistikte Yeni Yaklaşımlar. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1(1), 141-155

Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

Özdener, H. H. (2010). *Lojistikte Toplam Kalite Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Öztürk A. ve Konuralp S. (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 21(2), 127-142.

Parashkevova, L. (2007). Logistics Outsourcing – A Means Of Assuring The Competitive Advantage For An Organization. *Vadyba / Management*. 2007 m. Vol.15, (2): 29-38.

Quélin, B. and Duhamel, F. (2003), Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. *European Management Journal*, 21(5), 647–661.

Ratliff, H. D. and Nulty, W. G. (1996), Logistics Composite Modeling, The Logistics Institute at Georgia Tech, ABD

Razzaque, M. A. ve Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey, *International Journal of Physical Distribution&Logistics Management*, 28(2): 89–107.

Rutner, S. M. and Langley, J. C. (2000), Logistics Value: Definition, Process and Measurement, *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 73-83.

SahLojistik. (2010). Lojistik Outsourcing ve Sıkıntıları.

Sevim, Ş, Akdemir, A ve Vatansever, K (2008), “Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme”. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13:1-27.

Tanyaş, M. (2006). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, *Yüksek Lisans Ders Notları, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü*.

Uçar, A. (2007). *Türkiye’ de Lojistik Sektörünün Gelişimi ve Sorunları*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Uslu, Ş. ve Akçadağ, M. (2012), İlaç Sektöründe Tersine Lojistik ve Dağıtımın Rolü: Bir Uygulama, *Niğde Üniversitesi İİBF. Dergisi*, 1, 149-158

Ülengin, F. ve Aktaş E. (2003), Lojistik Faaliyetlerin Türkiye’deki Yeri ve Önemi, *UTA Lojistik Dergisi*, Yıl: 9 (Ağustos 2003)

Vatansever, K. (2005). *Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

Waters, D. J. (2003), *Global Logistics and Distribution Planning Strategies For Management*, 4th Edition, Great Britain: Kogan Page Publishers.

Wilding, R. and Juriado, R. (2004). Customer Perceptions On Logistics Outsourcing In The European Consumer Goods Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628–644

Yıldırım, A. ve Simsek, H. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2011.

Yılmaz, Ö. (2006). *İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.

http://sistem.ie.metu.edu.tr/lojistik_ve_EM.htm (Erisim:21.04.2013)

http://www.bilgisite.com/kitaplik/lojistik/log_I.htm (Erisim:13.02.2013)

<http://www.borusanmannesmann.com/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.cayirovaboru.com/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.cinarboru.com.tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.erciyas.com.tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.goktasmetal.com/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.celik.hatboru.com/index.php/tr> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.kalibreboru.com.tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.mmz.com.tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.noksel.com.tr/index.php/tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.ozbal.com/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.tosyaliholding.com.tr/> (Erisim:12.06.2013)

<http://www.ufukboru.com.tr/> Erisim:12.06.2013)

<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm> (Erisim:16.02.2013)

<http://www.yucelboru.com.tr> (Erisim:12.06.2013)

www.logisticsclub.com (Erisim:18.12.2012)

www.lojistikturkiye.com (Erisim:25.11.2012)

www.umran.com (Erisim:12.06.2013)

EK 1: Görüşme Kabul Örneği



ERCIYAS
Çelik Boru Sanayi A.Ş.
Steel Pipe Co.

Merkez / Head Office:
Değirman Sokak No:18
Kızılay, Kat:3 06/42
İstanbul - TÜRKİYE
Tel: +90(212) 410 82 30
Faks: +90(212) 410 82 31
www.erciyas.com

Fabrika / Factory:
D-103 Karayolu 90/129
Kızıllı Köyü Yeni Mah. 81100
Düzce - TÜRKİYE
Tel: +90(388) 551 27 50
Faks: +90(388) 551 28 55
erciyas@erciyas.com



17.05.2013

Sayın İker TURAN,

Lojistikte Dış Kaynak kullanımı ve Lojistik hizmet sağlayıcıları konulu yüksek lisans teziniz hakkında görüşme yapmak üzere talebiniz kabul edilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederiz.

Saygılarımızla,



Yasemin AKÇAY
Yurt içi satış müdürü



FR-01-14 (R1)

EK 2: Görüşme Kılavuzu

Araştırma Konusu:

Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma

Tarih: .../...../.....

Yer:.....

Saat: Başlangıç:.....

Bitiş :.....

İlker Turan

Düzce Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Sayın Yönetici,

Merhaba, adım İlker TURAN. Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ’ın rehberlik ettiği bu çalışma lojistikte dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolünün çelik boru sektöründeki boyutlarını ve etkilerini konu almaktadır. Bu araştırmanın amacı sektörde öncü konumda bulunan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonuçlarının hem siz değerli işletmelerimize, hem de bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara ciddi yararlar sağlayacağı kanaatindeyim. Konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinizi büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Görüşmeye başlamadan önce görüşme süresince aktaracağınız bilgilerin, akademik amaç dışında herhangi bir amaçla kesinlikle kullanılmayacağını ve gizli tutulacağını özellikle belirtmek istiyorum. Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa görüşmeyi cihaza kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir. Sormak istediğiniz bir soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünce yoksa görüşme sorularına başlamak istiyorum.

Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:

Görüşülen Kişi :

Yaşı :

Uzmanlık Alanı :

İşletmedeki Unvanı :

İşletmedeki Çalışma Süresi :

Sektördeki Tecrübesi:

ARAŞTIRMA SORULARI

- **Őirketiniz lojistik aktivitelerinde dış kaynak kullanımına gidiyor mu?**
() Evet () Hayır
- **Firmanız kaç yıldır lojistik sűreçlerinde dıŐ kaynak kullanmaktadır?**
- **Tedarik, űretim ve dağıtım lojistik faaliyetlerinin hangilerinde dıŐ kaynaklardan faydalanmaktasınız? Bu alanlarda aldđđınız hizmetleri açıklar mısınız?**
- **Lojistik hizmet sağlayıcılarının seçimi firmanız tarafından mı yoksa műŐterileriniz tarafından mı yapılmaktadır? Açıklar mısınız?**
- **Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanıma gitmesinin nedenlerini amaç ve hedefleriniz doğrultusunda açıklar mısınız?**
- **Őirketinizin lojistik hizmet sađlayıcı seçiminde hangi faktűrler etkili olmaktadır?**
- **Lojistik hizmeti aldđđınız firma, sizinle aynı sektűrdeki diğer firmalara da lojistik hizmeti veriyor mu? Bunun olumlu veya olumsuz etkilerini açıklar mısınız?**
- **alıŐtıđđınız lojistik firmaları faaliyet gűsterdiđđiniz sektűrle ilgili yeterli bilgiye sahip midir? Bu konudaki dűŐűnceleriniz nelerdir?**
- **DıŐ kaynak kullanımı hizmeti aldđđınız lojistik firmalarıyla herhangi bir sorun yaŐıyor musunuz? Hangi sorunlarla karŐılaŐtıđđınızı açıkları mısınız? Bu sorunların űnűne geçmek için aldđđınız űnlemler var mı?**
- **Őirketinize halen lojistik hizmeti sađlayan lojistik firmaları hakkındaki dűŐűnceleriniz nelerdir?**
- **Vizyonunuzu gűz űnűnde bulundurarak firmanızın mevcut lojistik dıŐ kaynak kullanımı hakkındaki dűŐűnceniz nedir? Firmanızın lojistik sűreçlerinde dıŐ kaynak kullanım dűzeyi sizce gelecekte nasıl olacaktır?**
- **Firmanıza sađladıđđı avantaj veya dezavantajları dűŐűndűđűnűzde lojistikte dıŐ kaynak kullanımının firmanıza ne gibi etkileri olmuŐtur?**
- **Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanımı sonrasında amacına ve planlanan hedeflere ulaşıp ulaŐmadđđını nasıl kontrol ediyorsunuz?**

- **Lojistik hizmet sağlayıcılarından beklentileriniz veya sektöre önerileriniz var mı, açıklar mısınız?**
- **Size sunulmasını istediğiniz lojistik hizmetini tanımlar mısınız?**
- **İşletmeler temel yeteneklerine odaklandığında rekabette üstünlüğü sağlamak ve sektörde iyi bir konumda olmak gibi sonuçlara ulaşabiliyor. Bu açıdan dış kaynak kullanımı hakkında nasıl bir değerlendirmede bulunabilirsiniz?**
- **Bunların dışında eklemek istediğiniz herhangi bir düşünce var mı?**

Görüşmeye katıldığınız ve aktardığınız bilgiler için çok teşekkür ederim.