

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN LOJİSTİK
SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: KAYSERİ
İLİ ÖRNEĞİ

Veli ÇEVİK

Danışman
Yrd.Doç.Dr. Seçil VARAN

İZMİR - 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri İli Örneği” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih/....../2014

Veli ÇEVİK

İmza

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

**İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı:
Kayseri İli Örneği**

Veli ÇEVİK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Bu çalışmanın amacı; lojistik sektöründe dış kaynak kullanımının İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenmesidir. Bu kapsamda; Kayseri İlinde faaliyet gösteren mobilya üretici işletmeler çalışma evreni, Kayseri Organize Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren mobilya üretici ve ihracatçısı firmalar ise araştırma örnekleme olarak belirlenmiştir.

Kayseri ili, Türkiye’de mobilya ihracatının önemli bir payına hakim, ülke çapında tanınan sektör aktörlerine ev sahipliği yapmaktadır. Çalışmanın bir diğer amacı; Boğazköprü Lojistik Köyü Projesi, BALO Projesi gibi yatırımlarla ticari kimliği daha da ön plana çıkacak olan bu ilin Türkiye lideri olduğu mobilya sektöründe lojistik faaliyetlerdeki dış kaynaklama eğiliminin araştırılmasıdır.

Çalışmada; Türkiye’deki mobilya sektörünün merkezi konumundaki Kayseri’de üretim yapan 52 firmanın orta ve üst düzey yöneticisi ile, anket çalışması ve yapılandırılmamış mülakatlar icra edilerek, firmaların fiziksel dağıtım sürecinde lojistik faaliyetlerindeki dış kaynak kullanımı eğilimleri İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında analiz edilmiştir.

Literatürde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelendiği çalışmalarda farklı ve çelişkili bulgular gözlenmektedir. Çalışmamızın bulgularına göre; işlem maliyeti değişkenlerinden adanmış varlık özgünlüğü, beşeri varlık özgünlüğü, davranışsal belirsizlik ve sıklık değişkenleri ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı eğilimi değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Çalışmamızın bulguları fiziksel dağıtım faaliyetinin incelendiği Bienstock ve Mentzer, Reeves ve diğerlerinin çalışmalarının bulguları ile tutarlıdır.

Teorik bulgunun yanı sıra Kayseri ilindeki mobilya sektöründeki firmaların lojistik faaliyetlerinde %96,2 oranında dış kaynak kullandığı ve Kayseri ilinin lojistik potansiyelinin güç geçtikçe artan bir eğilim izlediği bulgusu da önem arz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşlem Maliyeti Teorisi, Lojistik Maliyetler, Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

ABSTRACT

Master's Thesis

**Logistics Outsourcing in The Frame of Transaction Cost Economics Theory:
Kayseri City Case**

Veli ÇEVİK

Dokuz Eylül University

Department of Maritime Business Administration

Logistic Management Program

The purpose of this study is to examine logistics outsourcing in the frame of Transactions Costs Economics theory. Within this framework, furniture production firms in Kayseri City are chosen as target population, the furniture production and exporters firms in Kayseri Organized Industrial Zone, are chosen as sample of this study.

Kayseri City hosts country-wide reputed sectoral actors which own important ratio of furniture export rates in Turkey. The other purpose of study is to analyse logistics outsourcing tendency of Kayseri City which has a potential to be prominent commercial zone of the country with Boğazköprü Logistics Village Project and BALO Project.

In our study, it is done a survey study and unmodeled face to face interviews with 52 furniture production firms' mid-level and senior managers in Kayseri (Core Production Area in Turkey) and it is analysed their logistics outsourcing tendency in the view of the TCA theory.

In the literature studies that examine Logistics Outsourcing Tendency and TCE relationship, it is monitored conflicting and different findings. In our study's findings, it is examined that there is no statistically significant support among TCE variables (dedicated asset specificity, human asset specificity, behavioral uncertainty, frequency) and Logistics Outsourcing Tendency

variable. This outcome is consistent with Bienstock and Mentzer and Reeves et al.'s studies that analyse physical distribution phase of logistics.

Besides theoretical findings, It is also analyzed that the furniture production firms in Kayseri use mostly (%96,2) “Outsourcing” in their logistics operations and Kayseri City has a growing logistics trend.

Keywords: Transaction Costs Economics, Logistics Costs, Logistics Outsourcing

İŞLEM MALİYETİ YAKLAŞIMI AÇISINDAN LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EK LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI	5
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TEDARİK (SATINALMA) İLİŞKİSİ	10
1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	12
1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI	18
1.4.1. Finansal Fayda	19
1.4.2. Stratejik Fayda	21
1.4.3. Teknik Fayda	24
1.4.4. Hizmet Kalitesindeki Artış	24
1.4.5. Özel Uzmanlığa Dayalı Fayda	25
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ	26
1.5.1. Kontrol Kaybı	27
1.5.2. Yanlış Dış Kaynaklama Kararı	28

1.5.3. Yanlış Hizmet Sağlayıcı Seçimi	29
1.5.4. Yetersiz Kontrat Akdi	30
1.5.5. İşletme Personelinin İş Güvencesi Kaygısı	31
1.5.6. Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinin İğerdiği Gizli Maliyetleri Güzardı Etmek	32
1.5.7. Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinden ıkış Stratejisi Oluşturmama	33
1.6. DIş KAYNAK KULLANIMI SÜRECİ	33
1.7. DIş KAYNAK KULLANIMI EşİTLERİ	39

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK DIş KAYNAK KULLANIMI

2.1. LOJİSTİğİN TANIMI VE LOJİSTİK FAALİYETLER	43
2.2. LOJİSTİK DIş KAYNAK KULLANIMI	55
2.2.1 Dünya’da Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı	59
2.2.2. Türkiye’de Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı	64

ÜÇÜNCÜ

DKK TEORİK ALTYAPISI VE İşLEM MALİYETİ TEORİSİ

3.1. DIş KAYNAK KULLANIMI TEORİK ALTYAPISI	73
3.2. İşLEM MALİYETİ TEORİSİ	77
3.2.1. Varlık Özgünlüğü	84
3.2.2. Sıklık	89
3.2.3. Belirsizlik	90
3.2.4. Sınırlı Rasyonellik	91
3.2.4. Fırsatçılık	92
3.2.5. Üretim Maliyeti/İşlem Maliyeti İlişkisi	93
3.2.6. Maliyet ve İşlem Maliyeti Teorisi Değişkenleri İlişkisi	94
3.2.7. İşlem Maliyeti Teorisi ve Eleştiriler	98

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLEM MALİYETİ AÇISINDAN KAYSERİ İLİNDE FAALİYET
GÖSTEREN DIŞ KAYNAK KULLANAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	101
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	107
4.2.1. Literatür Araştırması ve Hipotezler	107
4.2.2. Araştırmanın Yöntemi	116
4.2.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Methodu	116
4.2.2.2. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi	122
4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU	139
4.4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR	140
4.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	140
4.4.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Durumu	147
4.4.3. İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamındaki Değişkenlerin İncelenmesi	150
4.4.4. LDKK'nın İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamında İncelenmesi	155
SONUÇ	157
KAYNAKÇA	161
EK	

KISALTMALAR

1PL	Yük Sahipleri
2PL	Taşımacılar
3PL	Üçüncü Taraf Lojistik/Lojistik Hizmet Sağlayıcı
4PL	Önde Gelen Lojistik Hizmet Sağlayıcıları & Danışmanlar
5PL	Tedarik Zinciri Yöneticileri
AB	Avrupa Birliği Teşkilatı
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APTA	Asya Pasifik Ticaret Antlaşması
A.V.Ö	Adanmış Varlık Özgünlüğü
BALO	Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar
Bknz.	Bakınız
B.V.Ö.	Beşeri Varlık Özgünlüğü
CEO	Üst Düzey Yönetici
CIF	Cost, Insurance, Freight (Mal Bedeli, Sigorta, Navlun)
CSCMPS	Council Of Supply Chain Management Professionals' Summit (Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi Toplantısı)
Ç.B.	Çevresel Belirsizlik
D.B.	Davranışsal Belirsizlik
DEU	Dokuz Eylül Üniversitesi
DKK	Dış Kaynak Kullanımı
dm³	Desimetre küp
DWT	DeadWeight Long Tons (Detveyt Ton)
ERP	Kurumsal Kaynak Planlaması
EXWORKS	Kapıdan Satış
FOB	Free On Board (Gemi Bordasında Teslim)
FTL	Full Truck Load (Tam Kapasite Yük)
GPS	Global Positioning Sistem (Küresel Yer Bulma Sistemi)
GSM	Global Systems For Mobile Communications (Mobil İletişim İçin Küresel Sistem)
GSYİH	Gayrisafi Yurt İçi Hasıla

ISO	İstanbul Sanayi Odası
İM	İşlem Maliyetleri
İMT	İşlem Maliyeti Teorisi
KAYSERİTO	Kayseri Ticaret Odası
KAYSO	Kayseri Sanayi Odası
kg.	Kilogram
KOBİ	Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler
KOSB	Kayseri Organize Sanayi Bölgesi
LCD	Liquid Crystal Display (Sıvı Kristal Görüntü)
LDKK	Lojistik Dış Kaynak Kullanımı
LM	Lojistik Maliyetler
Loder	Lojistik Derneği
m²	Metrekare
MOSDER	Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği
M.Ö	Milattan Önce
MRP	Malzeme Gereksinim Planlaması
NAFTA	Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması
POS	Satış Noktası
RFID	Radio- Frequency Identification (Radyo Frekansı ile Tanımlama)
s.	Sayfa No
SCMPC	Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi
sk.	Skor
SMS	Short Message Service (Kısa Mesaj Servisi)
sr.	Sıra
ss.	Sayfadan Sayfaya
SWOT	Güçlü, Zayıf Yön ve Fırsat, Tehdit Değerlendirmesi
TL	Türk Lirası
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
UFRAD	Ulusal Franchise Derneği
UTİKAD	Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği

ÜM	Üretim Maliyetleri
vb.	Ve Buna Benzer
WTO	World Trade Organisation (Dünya Ticaret Örgütü)

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Tanımları	s. 8
Tablo 2: Literatürdeki Dış Kaynak Kullanımı ile İlişkili Kavramlar	s. 12
Tablo 3: Dış Kaynak Kullanımı İlişkisini Esneklik Boyutu	s. 23
Tablo 4: DKK Süreç Adımları ve Sürece Katkısı	s. 34
Tablo 5: Kapsamına Göre Dış Kaynak Kullanımı Topyekün ve Parçalı Dış Kaynaklama Modeli Analizi	s. 40
Tablo 6: Taşıma Modları Karşılaştırmaları	s. 52
Tablo 7: Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Gelişim Süreci	s. 56
Tablo 8: 2012 Yılı Verilerine Göre İlk 10 3PL Şirket Analizi	s. 60
Tablo 9: Dünya’da Lojistik Faaliyetlerde DKK Oranları	s. 62
Tablo 10: Uluslararası Lojistik Performans Endeksi	s. 66
Tablo 11: Türkiye Lojistik Performans Endeksi Göstergeleri	s. 67
Tablo 12: Türkiye’de Yapılan LDKK Çalışmaları Analizi	s. 68
Tablo 13:Türkiye’deki Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Sınıflandırması	s. 70
Tablo 14: Şirket CEO’ları 2013 Yatırım Bildirimi ve 2014 Yatırım Projeksiyonu Öngörümlemesi	s. 71
Tablo 15: Dış Kaynak Kullanımı Teorik Altyapısı	s. 74
Tablo 16: Mal/Hizmet Değişim İşleminde Oluşan Maliyetler	s. 79
Tablo 17: Varlık Özgünlüğü Tipleri	s. 88
Tablo 18: Yönetişim Tercihleri	s. 98
Tablo 19: İMT-DKK İlişkisi Bulgu Özeti	s. 100
Tablo 20: Lojistik Maliyetlerin Satış Cirosu İçindeki Payı	s. 103
Tablo 21: Lojistik Alanında Yapılan İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamında Literatür İncelemesi	s. 113
Tablo 22: İMT-DKK Eğilimi Değişkenlere Göre Desteklenme Durumu	s. 114
Tablo 23: İşlem Maliyetleri Teorisi Değişkenleri Ölçüm Soruları	s. 117
Tablo 24: Dünya Mobilya Üretim/İthalat/İhracat Durumu	s. 123
Tablo 25: Sektördeki Önemli Temsilcileri	s. 124
Tablo 26: Türkiye Nüfus Projeksiyonları 2013-2023	s. 126
Tablo 27: Yüzölçümüne Göre İl Sıralaması	s. 127

Tablo 28: Ana Değişkenlere Göre Alt Değişkenler ve Ağırlıkları	s. 128
Tablo 29: İllerin Rekabetçilik Endeksi Gelişimi	s. 131
Tablo 30: Kayseri İli Rekabetçilik Alt Endeksi Verileri	s. 132
Tablo 31: Yıllar İtibariyle İhracat Trendi (Milyon Dolar)	s. 134
Tablo 32: 2013 Yılı İhracat Rakamları (Bin Dolar)	s. 135
Tablo 33: Yıllara Sair Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu Listesi Firma Sayılar	s. 138
Tablo 34: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	s. 141
Tablo 35: Satış Cirosuna Göre Firmaların Lojistik Maliyetlerinin Dağılımı	s. 144
Tablo 36: Satış Cirosuna Göre Firmaların Lojistik Maliyetleri Ki Kare Testi	s. 145
Tablo 37: Firmaların Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Durumları	s. 148
Tablo 38: Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Sınıflandırılması	s. 150
Tablo 39: Anket Soru Formu Faktör Analizi	s. 151
Tablo 40: Değişkenleri Temsil Eden Soru Formlarının Ortalama Değerleri ve Standart Sapmaları	s. 152
Tablo 41: Faktör Ortalamaları	s. 153
Tablo 42: Firmaların Sevkiyat Sıklığı	s. 155
Tablo 43: Lojistik Faaliyetleri İçselleştirme, İMT Korelasyon Matrisi (n=52)	s. 156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Temel Yetenek Gelişim Süreci	s. 22
Şekil 2: Belirlenen Hedefe Göre Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterleri	s. 35
Şekil 3: Dış Kaynaklama Süreci	s. 36
Şekil 4: Başarılı Dış Kaynak Kullanımı Sürecinin Yedi Aşaması	s. 38
Şekil 5: Lojistik Performans Standartları	s. 44
Şekil 6: Lojistiği Yönetimi Sistematiği	s. 46
Şekil 7: Lojistik Fonksiyonlar ve İşlemleri	s. 47
Şekil 8: Lojistik Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Lojistik Fonksiyonlar	s. 48
Şekil 9: Müşteri Adaptasyonu ve Problem Çözme Kabiliyetine Göre Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Sınıflandırılması	s. 58
Şekil 10: Hizmet Sağlayıcı Ve Hizmet Alanın Beklenti Ve Algılamasına Göre Kapsam Tanımı	s. 80
Şekil 11: Yap ya da Satın Al Kararları İçin Temel Kriterler	s. 84
Şekil 12: Maliyet Farkı ve Varlık Özgünlüğü İlişkisi	s. 95
Şekil 13: Sıklık/Belirsizlik Değişkeninin Maliyet/Varlık Özgünlüğü Eğrisine Etkisi	s. 96
Şekil 14: Farklı Yönetişim (Governance) Yapılarında Sağlanan Yararlar	s. 99
Şekil 15: Lojistik Maliyetlerin Dağılımı	s. 104
Şekil 16: Şirket Ölçeğine Göre Maruz Kalınan Toplam Lojistik Maliyet	s. 105
Şekil 17: Araştırma Methodolojisi	s. 121
Şekil 18: En Çok İhracat Yapılan İlk 10 Ülke	s. 136
Şekil 19: Ürün Gruplarına Göre İhracat Dağılımı (Milyon Dolar)	s. 136
Şekil 20: Bölgesel Teşvik Haritası	s. 137
Şekil 21: Incoterms-2000 Özet Bilgileri	s. 146
Şekil 22: Kavramsal Çerçeve	s. 156

EK LİSTESİ

EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s. 1

GİRİŞ

Uluslararası ticari antlaşmalarla ülke sınırlarının ortadan kalkmaya başlaması ile birlikte firmalar yerel çaplarını uluslararası boyutlara çıkarmak zorunda kalmaktadırlar. Toplumsal refah ve artan uzmanlaşma derecesine bağlı olarak en uygun maliyette malını nihai tüketici ile buluşturup nakite en kısa zamanda çeviremeyen işletmeler artık varlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadır.

Gelişen teknoloji ile sınırlar ötesine yayılan ticari aktörler maliyet avantajını yakalayabilmek adına en uygun üretim şekillerinde ve coğrafyalarda faaliyetlerini icra etmektedirler. Artık maliyet avantajını elinde bulundurmanın yolu lojistik maliyetleri azaltabilmekle ilişkilendirilmektedir. Bir malın nihai tüketicisi ile buluşmasına kadar ki lojistik maliyetler, ürün tipine göre satış fiyatının %25'ini kapsayabilir hale gelmektedir¹.

Daha önce kendileri tarafından icra edilen lojistik faaliyetlerin, piyasadaki ana işi lojistik olan diğer işletmelere gördürülmesi, kısa tanımıyla gündemde olan dış kaynak kullanımı lojistik maliyetlerin azaltılması için sıklıkla seçilen bir yöntem halini almıştır. Artık birçok işletme öz sermaye araç, ekipman, tesis yatırımı yapmaktansa; hizmet alımı yoluyla bu faaliyetleri piyasadaki asıl işi lojistik olan işletmeler vasıtasıyla icra etmeyi tercih etmektedir. Fakat bu süreçte toplam maliyeti azaltmak ve finansal fayda sağlamak isterken finansal zarar gören işletme örnekleri de yadsınamayacak derece yaygın bir haldedir.

Bu anlamda; toplam lojistik maliyet kavramı, incelenmesi ve irdelenmesi gereken ciddi bir konu halini almaktadır. Lojistik maliyetlerin iyi anlaşılabilmesi ve sağlıklı yorumlanabilmesi için modern yönetim ve ekonomi teorileri kapsamında incelenmesi birçok akademisyen tarafından önerilmektedir. Waller ve Fawcett²; lojistik maliyet kavramının tam anlamıyla anlaşılabilmesi için ilk olarak teorik altyapısının bilinmesi gerektiğini savunurken, Selviaridis ve Spring³ ise maliyet azaltma yaklaşımlarından olan lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunun

¹ Carol C. Bienstock ve John T. Mentzer, "An Experimental Investigation of The Outsourcing Decision For Motor Carrier Transportation", **Transportation Journal**, Cilt:39, Sayı:1, 1999, s.42.

² Matthew Waller ve Stanley Fawcett, "The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers", **Journal Of Business Logistics**, Cilt:33, Sayı:1, 2012, s. 1.

³ Konstantinos Selviaridis ve Martin Spring, "Third Party Logistics: A Literature Review and Research Agenda", **International Journal of Logistics Management**, Cilt: 18 Sayı: 1, 2007, s.125-126.

teorik altyapısının literatürde çok az çalışma alanı bulunduğunu, kapsamlı bir çalışmanın teorik temeller üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunmuştur.

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir İl'e özel, niş bir sektörde; lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı kavramının, İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenmesidir.

İşlem Maliyeti Teorisi, piyasadaki (işletme sınırları dışındaki) her işlemin üretim ve koordinasyon (işlem) maliyeti olduğu varsayımına dayanmaktadır. Buna göre; işlemin içsel olarak icra edilmesinin üretim maliyeti yüksek, koordinasyon maliyeti düşük olurken, işlemi piyasadan sağlamanın üretim maliyeti düşük, koordinasyon maliyeti yüksek olacaktır. Bu çerçevede, "Yap ya da Satın Al" dilemasının tartışıldığı teorinin ana argümanını, toplam maliyetleri en aza indiren yapının seçilmesi kararı oluşturmaktadır. Bu çerçevede teori dış kaynak kullanımı kararı ile örtüşmektedir.

Türkçe literatürde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımını konu alan çalışmaların genellikle farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren geniş bir yelpazeyi konu aldığı, örneklem olarak; genellikle Capital ve Fortune 500 dergilerinin yayınladığı Türkiye'deki satış cirosuna göre ilk ve 2'nci 500'de yer alan, farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren sanayi kuruluşlarının belirlendiği, örneklemelerin coğrafi sınırlarının bölge ya da ülke çapında yer aldığı, aynı örneklemde farklı endüstri kollarında faaliyet gösteren işletmelerin dış kaynak kullanımı eğiliminin incelendiği, araştırmaların genellikle gelişmiş il ve bölgelerde yapıldığı gözlemlenmektedir. Çalışmamızda; gelişmekte olan bir il ve niş bir sektör belirlenmesinin nedeni, daha küçük örneklemde, özgün bir sektörde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının gözlemlenerek, konuya farklı bir bakış açısı kazandırmaktır.

Çalışmada; Türkiye'deki mobilya sektörünün merkezi konumundaki Kayseri'de üretim yapan 52 firmanın orta ve üst düzey yöneticisi ile, anket çalışması ve yapılandırılmamış mülakatlar icra edilerek, firmaların fiziksel dağıtım sürecinde lojistik faaliyetlerindeki dış kaynak kullanımı eğilimleri İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenmiştir.

Çalışmanın bulgularına göre;

a. Mobilya sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin lojistik faaliyetlerinin icrasında kalifiye iş gücüne ihtiyaç duydukları, sektör itibariyle çevresel belirsizlik durumlarından (enflasyon, talep belirsizlikleri, teknolojik değişimler vb.) baskın olarak etkilendikleri, davranışsal belirsizlik durumlarıyla (imitasyon vb.) sektörde karşılaşılabilirdiği gözlemlenmiştir.

b. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı eğiliminin İşlem Maliyeti Teorisi değişkenleriyle uyumu incelendiğinde ise; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Çalışmamız bu bulgularla sevkiyat ve ilişkili lojistik faaliyetlerin Dış Kaynak Kullanımı (DKK) eğiliminin incelendiği Reeves ve diğerlerinin⁴ çalışması ve Bienstock ve Mentzer⁵'in matematik modelleme ile kurguladığı çalışmasıyla benzer sonuçlar içermektedir. Maltz⁶'ın çalışmasında ise parçalı bir uyum göstermektedir.

c. Kayseri ilindeki mobilya sektöründeki firmaların lojistik faaliyetlerinde %96,2 oranında dış kaynak kullandığı, lojistik dış kaynak kullanımının artarak devam ettiği; taşımacılık, depolama, gümrükleme gibi temel lojistik faaliyetlerin yanında ürün geri dönüşleri, lojistik bilgi teknolojileri gibi değer yaratan ve bilişim teknolojilerine dayanan lojistik faaliyetlerin de dış kaynaklama eğilimi içine girdiği gözlemlenmiştir.

Çalışmamızın, literatüre katkısı anlamında;

a. Türkiye’de gelişmekte olan bir il olan Kayseri’de mobilya sektöründe lojistik dış kaynaklama durumunu ön plana çıkaran,

b. Günümüz konjonktüründe dış kaynaklama eğiliminin teorik altyapısının Türkiye’de gelişmekte olan bir İl’de niş bir sektörde İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelendiği,

c. Lojistik bilimi milli literatüründe lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunun teorik altyapısının detaylı olarak ele alındığı; özgün bir çalışma olması hedeflenmektedir.

⁴ Bienstock ve Mentzer, ss.42-59.

⁵ Kingsley A. Reeves ve diğerleri, “Outsourcing Distribution and Logistics Services within The Automotive Supplier Industry”, **Transportation Research E46**, Cilt:46, Sayı:1, 2010, ss.459-468.

⁶ Arnold Maltz, “Private Fleet Use: A Transaction Cost Model”, **Transportation Journal**, Cilt:32, Sayı:3, 1993, ss. 46-53.

Bu kapsamda; İlk bölümde; dış kaynak kullanımı kavramı tartışılarak ikinci bölümde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı incelenmiştir. Üçüncü bölümde İşlem Maliyeti Teorisi ve Dış Kaynak Kullanımı kavramsal altyapısı incelenmiş, dördüncü bölümde ise; Kayseri Organize Sanayi Bölgesinde (KOSB) faaliyet gösteren 52 mobilya üreticisi firmanın lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı durumları ve dış kaynak kullanımı eğilimleri, uygulanan anket çalışması ve yüzyüze yapılandırılmamış mülakatlar neticesinde İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ TANIMI

Son yıllarda stratejik dış kaynak kullanımı ve performansa dayalı lojistik gibi yeni kavramlarla karşımıza çıkan dış kaynak kullanımı kavramı, küreselleşen dünyamızda askeri faaliyetler dâhil tüm özel ve kamu işletmelerinde tartışılan ve uygulama sahası bulan bir konu olmuştur.

Mesafelerin azaldığı, kültürel etkileşimin çok hızlı yayıldığı dünyamızda teknoloji ile birlikte sosyal refah düzeyi de artmaktadır. Son kullanıcı isteklerinin çeşitlenmesi ve kişiye özel bir hal almasıyla beraber örgütlerin yönetim yapıları da bu duruma paralel olarak değişmek zorunda kalmıştır. Yalın ve çevik çözümler üretebilen işletmeler çok aktörlü pazarlarda fark yaratabilmekte ve sürdürülebilir olmaktadır. Örnek vermek gerekirse; perakende devi Wall-Mart'ın “*Every Day Low Price (*Her Gün Daha Düşük Fiyat)”, tekstil devi ZARA'nın “**Fast Fashion (**Hızlı Moda)” felsefesi gibi çağdaş, dinamik yaklaşımlar kişiselleşen son kullanıcı ihtiyaçlarına mevcut rekabet ortamında en uygun çözümü sunmaya çalışmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu dünyada yerini almak isteyen işletmeler, seçecekleri bu gibi stratejik yöntemlerle var olmak ya da yok olmak çizginde doğru tarafı seçme gayreti içine girmektedirler.

Örgüt yapıları problemin olduğu her dönemde çözüm odaklı başkalaşım geçirerek kendisini dönemin ihtiyaçlarına göre biçimlendirmiştir. Sanayi devrimi sonrası klasik yaklaşımın sahip olduğu, insanın makine olarak görüldüğü, daha fazla üretmenin daha fazla güç olarak algılandığı yönetim stratejileri yerini kara salı olarak anılan 1929 ekonomik buhranın etkilerinin yani bir problemin ortaya çıkmasıyla insan merkezli örgüt stratejilerine sahip neo-klasik yönetim stratejilerine bırakmıştır. 2'nci dünya savaşı ile birlikte yani diğer bir problemle örgüt yapıları makro ve mikro çevrelerinin olduğunu fark etmiş neo-klasik yönetim stratejileri yerini modern yönetim stratejilerine terk etmiştir⁷.

⁷ Nurullah Genç, **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010, ss.15-129.

Örgütler 1970'lerde yaşanan ekonomik kriz (1973 petrol krizi⁸) yani bir başka problemle yüzleşmişlerdir. Sonrasında yaşanan küresel teknolojik ilerlemeye paralel olarak uluslararası ticaretin artması, toplumun refah seviyesindeki artış, insan hakları ve etik gibi kavramların yerleşmesi gibi sosyal etkiler modern yönetim stratejileri yerini insan tabanlı, yalın, dinamik, kolay değişebilen yapıdaki post-modern örgüt yönetim stratejilerine bırakmıştır. Görüldüğü gibi örgüt yapıları ve yönetim stratejileri yaşayan bir organizmadır ve kendini etkileyebilecek her etkileşime kendini koruyacak bir tepki oluşturarak kendisini yenilemektedir.⁹

Günümüz sıklıkla karşılaşılan çağdaş yönetim uygulamaları olarak toplam kalite yönetimi, en iyi uygulamanın adaptasyonu (benchmarking), işgören güçlendirme (empowerment) ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) örnek olarak verilebilir;¹⁰

a. Toplam Kalite Yönetimi: Toplumda mal veya hizmet üretmek için var olan tüm işletmelerin, sundukları mal ve hizmeti müşterilerinin taleplerine uygun standartlarda (kalite, maliyet, teslim zamanı vb.) teslim ederek onları tatmin etmek ve bunun için gerekli ilişkileri en tatmin edici düzeyde tutacak bir yönetim becerisini oluşturmaktır.¹¹

b. İşgören Güçlendirme (Empowerment) : İşgörenlerin sorumluluk alanlarını geliştirerek karar verme haklarını artırma anlamına gelmektedir.¹²

c. En İyi Uygulamanın Adaptasyonu (Bencmarking) : Bir işletmenin kendisini rakipleri ile, farklı sektörlerle ve farklı ülkelerdeki uygulamalara göre değerlendirip zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir.¹³

ç. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Çağdaş yönetim uygulamalarından biri olup tezin ilerleyen bölümlerinden detaylı olarak açıklanacaktır.

Günümüzde işletmeler; yoğunlaşan rekabet, işletmeciliğin küreselleşmesi, ekonomik blokların oluşması (Avrupa Birliği Teşkilatı (AB), Kuzey Amerika Serbest Ticaret Antlaşması (NAFTA), Asya Pasifik Ticaret Antlaşması (APTA) vb.),

⁸ Bekir Sami Oğuztürk ve Ali Murat Alparşlan, "E-Ticaret Stratejilerinde Entelektüel Sermayenin Görünümü", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:13, 2011, s.146.

⁹ Genç, ss.33-57.

¹⁰ Genç, ss.114-131.

¹¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 10. Baskı, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.113.

¹² Eren, s.120.

¹³ Eren, s.120.

teknolojik değişim, işgücünün değişen yapısı (emek işçiliğinden bilgi işçiliğine dönüşüm), stratejik kaynaklardaki azalma (enerji hammaddelerindeki azalma), endüstriyel katma değerden enformatik katma değere geçiş (internet tabanlı on-line yönetişim), kararsız pazar ve ekonomi koşulları (savaşlar ve ekonomik gerileme dönemleri), sivil toplum örgütlerinin artan baskıları (yeşil lojistik, karbon emisyonu azaltılması vb.) gibi dinamik baskılara maruz kalmaktadır. Makro ve mikro çevresiyle yakın iletişim halinde kırılğan yapıda olan işletmeler çağdaş örgüt yapıları ve yönetim yaklaşımları ile sürdürülebilir olma gayreti içindedirler. Dış kaynak kullanımını kavramı da günümüzde artan bir ivmeyle kullanım alanı bulan çağdaş yönetim modellerinden biri olarak kabul edilmektedir.¹⁴

Dış kaynaklardan yararlanmak kavramı 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmışsa da bir yönetim stratejisi olarak 1990’lı yıllardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır.¹⁵

1990’lardan önce Peter Drucker ve Tom Peters gibi işletme bilimi guruları, işletmeleri “Do What You Do Best and Outsource The Rest” (Yapabildiğinin En İyisini Yap, Gerisini İçin Dış Kaynakla) sloganıyla dış kaynak kullanımına teşvik etmişlerdir. Bu akıma uyan işletmeler ile birlikte 21’nci yüzyılın ilk yıllarında dış kaynak kullanımında önemli bir artış gözlenmiştir.¹⁶

Haber arama motoru FACTİVA verilerine göre dış kaynak kullanımını teriminin literatüre eklenmesi 1980 yılında Harward Business Review’de yayınlanan bir makale ile gerçekleşmiştir.¹⁷ Dış kaynak kullanımını teriminin resmi bir sözleşmede yer bulması ise ilk kez 1988 yılında Wisconsin firmasının tesis yönetimi işini Omni Resorce adlı firmasına devretmesi ile olmuştur.¹⁸

¹⁴ Genç, s.123.

¹⁵ Gökhan Ofluoğlu ve Şeyda Doğan, “İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2009, s.141.

¹⁶ Kate Vitasek ve Karl Madrodt, “What Five Great Economists Can Tell Us About Outsourcing”, **Supply Chain Management Review**, Cilt.:16, Sayı.:4, 2012, s.18.

¹⁷ Mary Amiti ve Shang-Jin Wei, “Fear Of Service Outsourcing: Is It Justified”, **International Monetary Working Paper**, Panel Meeting of Economic Policy in Amsterdam, Amsterdam, 1-5.10.2004, ss.6-7.

¹⁸ Louis Boone ve David Kurtz, **Contemporary Business**, 8.Baskı, Dreyen Press, New York, 1996, s.1’den aktaran Atilla Karahan, “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:21, 2009, s. 189.

Dış kaynak kullanımı “Outsource Resource Using” kavramının kısaltması olarak kullanılmaktadır.¹⁹ Literatürde dış kaynak kullanımı ile ilgili tanımlar tablo-1’de özetlenmiştir.

Tablo 1: Dış Kaynak Kullanımı Tanımları

Araştırmacılar ve DKK Tanımları	
Akyıldız ²⁰	Seçilmiş mal veya hizmetlerin, konusunda uzman olan firmalara risk ve ödüllerin paylaşılacak şekilde yaptırılmasıdır.
McCarthy ve Anagnostou ²¹	Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin kendi iç faaliyetini başka işletmeye aktarma anlaşmasıdır.
Aydın ²²	Dış kaynak kullanımı, işletme içinde gerçekleştirilebilecek olan bir faaliyetin içeride yapılmayarak devredilmesidir. Bir seçim işlemidir. İşletmelerin kaynak sıkıntısından ya da çeşitli yetersizlikler sebebiyle bu faaliyeti dışarıdan almayı seçmeleri bir dış kaynak kullanımı değildir.
Zhu ve diğerleri ²³	Dış kaynak kullanımı, işletmelerin bazı faaliyetlerini işletme çalışanlarından alıp işletme çalışanı olmayan bir gruba devretmesi sürecidir.

¹⁹ Ulli Arnold, "New Dimensions of Outsourcing: A Combination of Transaction Cost Economics and The Core Competencies Concept," **European Journal of Purchasing and Supply Management**, Cilt:6, No:1, 2000, s.23.

²⁰ Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’de Kullanım Biçimleri”, **Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.10.

²¹ Ian Mc Carthy ve Angela Anagnostou, “The Impact of Outsourcing On The Transaction Costs and Boundaries Of Manufacturing”, **International Journal of Production Economics**, Cilt:88, Sayı:1, s.63.

²² Sonay Zeki Aydın, **Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik**, Fakülte Kitabevi, Isparta, 2007, s.1’den aktaran Burcu Aslantaş Ateş, **Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s.46.

²³ Zhivei Zhu ve diğerleri, "Outsourcing - A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success", **Management Decision MCB University Press**, Cilt: 39, Sayı: 5, s.374.

King ve Malhotra ²⁴	Bir işletmenin bazı fonksiyonlarının icrası için bir vekil (yüklenici) kullanılmasıdır.
Lankford ve Parsa ²⁵	Dış kaynak kullanımı “ürün ya da hizmetlerin örgüt dışı kaynaklardan tedarik edilmesi” faaliyetidir. İşletmeler eğer destekleyici faaliyetlerini daha hızlı, daha ucuz ve daha iyi şekilde dışarıdan sağlayacaklarına inanırlarsa dış kaynaklama kullanırlar.
Barthelemy ²⁶	Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin dahili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya süreci dış tedarikçilere devretmesidir.
Corbett ²⁷	Bir işletmenin kendi bünyesinde yapmadığı ya da yapmayı tercih etmediği işleri yapması için belli bir ücret karşılığında işletme dışındaki gruplara yaptırması işlemidir.
Tutar ve diğerleri ²⁸	Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin başka bir işletme için mal veya hizmet sağlamasıdır.
Akdoğan ve Çirli ²⁹	Dış kaynak kullanımı, bir işletmenin bazı faaliyetlerini kendisinin yapması yerine, o alanda uzmanlaşmış işletmelere ya da kişilere bırakmasıdır.

²⁴ William King ve Yogesh Malhotra, “Developing a Framework for Analyzing IS Sourcing”, **Information & Management**, Cilt:37, Sayı:1, 2000, s.323.

²⁵ William Lankford ve Faramarz Parsa, “Outsourcing: A Primer”, **Management Decision MCB University Press**, Cilt: 37, Sayı: 4, s.310.

²⁶ Jerome Barthelemy, “The Seven Deadly Sins of Outsourcing”, **Academy of Management Executive**, Cilt:17, Sayı:2, 2003, s.87.

²⁷ Michael Corbett, **The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right**, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004, s.4.

²⁸ Ahmet Erdinç Tutar ve diğerleri. “Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, s.279.

²⁹ Asuman Akdoğan ve Yıldız Çirli, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:38, 2008, s.13.

Weidenbaum ³⁰	Yönetimin, içsel faaliyetlerin temel yetkinlikler üzerine odaklanması arzusunun verilen yerel ve uluslararası yanıtıdır.
--------------------------	--

Kaynak: Bknz. Dipnot 13-23

Tanımlardan anlaşıldığı gibi dış kaynak kullanımı, işletmelerin belirledikleri temel yeteneklere odaklanmaları için yük olarak gördükleri destekleyici faaliyetlerini belirli bir ücret karşılığında belirli bir süreliğine konusunda uzman yüklenicilere devretmesi işi olarak tanımlanabilmektedir.

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TEDARİK (SATINALMA) İLİŞKİSİ

Dış kaynak kullanımı kavramının literatürde “Yap ya da Satın Al” kararının “Satın Al” kısmını oluşturduğu ilk etapta düşünülmektedir; fakat klasik satın alma tanımıyla dış kaynak kullanımı kavramı olarak benzerlik gösterse de arasındaki temel farklar bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımının mı satın alma yani tedarik süreci kapsamında veya tedarik sürecinin mi dış kaynak kullanımı kapsamında olduğunu Hüseyinzade³¹ şu şekilde özetlemektedir:

“Tedarik zinciri kaçınılmaz bir süreçtir. Fakat outsourcing (Dış kaynak Kullanımı) tedarik süreci içerisinde değer zincirine katkı sağlayacak yapılan hesaplamalar ve öngörüler sonucunu temsil eden bir karardır. Kısacası Tedarik daha kapsamlı bir kavram olup outsourcing işlemlerini de içerir. Yani her outsourcing bir tedariktir (hizmet veya ürün). Çünkü bir değer yaratılır; fakat her tedarik işlemi bir outsourcing değildir.”

Gilley³²,nin çalışmasından hareketle satın alma ve dış kaynak kullanımı arasındaki farkı şu şekilde özetlenebilir:

Dış kaynak kullanımı basit bir satın alma kararı değildir. Her işletme sahip olmadığı bir faaliyeti ya da işi dışarıdan satın alabilir. Dış kaynak kullanımında ise

³⁰ Murray Weidenbaum, “Outsourcing: Pros and Cons”, **Business Horizons**, Cilt:48, Sayı:1, 2005, s.311.

³¹ Senan Hüseyinzade, **Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Örnek Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006, s.70.

³² Matthew Gilley ve Abdul Rashedd, “Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effect on Firm Performance”, **Journal Of Management**, Cilt:26, Sayı:4, 2000, ss.765-766.

faaliyeti içselleştirebilecekken bunu reddetme ve dışarıdan sağlama kararı baskındır. Bu anlamıyla dış kaynak kullanımı stratejik bir karardır. Dışarıdan sağlanan iş veya hizmetin içselleştirilebilmesi işletmenin yönetsel ve finansal kabiliyetleri içindedir. Tedarik işleminin işletme için bir alternatifi yokken; dış kaynak kullanımı bir faaliyeti, amaçlanan stratejik fayda (maliyet düşürme, verimlilik, temel yeteneklere yönelme vb.) sağlama için içselleştirmeme tercihidir³³.

Yukarıda açıklanan temel farkların yanında Hüseyinzade³⁴ dış kaynak kullanımının yazılı sözleşmelere dayandığını, tedarik işlemlerinin ise ticari eğilimi olan zorunlu kontrat yönetimi gerektirmeyen yapıda olduğunu belirtmiştir.

Kale³⁵ ise dış kaynak kullanımını klasik tedarik faaliyetinden ayıran fark olarak; dış kaynak kullanımı ilişkisinde taraflar arasında tesis edilen risk ve ödüllerin paylaşımını saymıştır.

Buna göre dış kaynak kullanımı, kontratsal birlikteliklerle kurulan işi dışa vermeye dayalı stratejik bir karar iken, tedarik faaliyeti yani satın alma işletmenin üretemeyeceği malı ya da sağlayamayacağı hizmeti dış çevresinden temin etmesidir.

Tedarik firmalar için değerli, temel yetenek, yaşam şartı olan mal ve hizmetlerin eldesidir. Bu yönüyle şirket evlilikleri tedarige örnek olabilecek yapıdadır. Mesela kadın ürünlerinde iddialı Procter ve Gamble (P&G)'nin 2005 yılında erkek ürünlerinde iddialı Gillette'i satın alması buna en yakın örnektir.³⁶ P&G dış kaynak kullanımıyla ulaşamayacağı kümülatif olarak kazanılan Gillette'in erkek ürünlerindeki üretim teknolojisi tabanlı temel yeteneğine Gillette firmasını tüm fonksiyonları ile satın alarak sahip olmuştur.

Dış kaynak kullanımı ise; sahip olunan veya istendiğinde sahip olunabilecek bir işletme fonksiyonunun maliyet azaltma, strateji kurma, ürün/hizmet/yetenek geliştirme gibi nedenlerle dışa verilmesidir. Mesela günümüzde lojistik yönetiminde fiziksel dağıtım faaliyeti için filo kiralama, Küresel Yer Bulma Sistemi (GPS) gibi

³³ Gilley ve Rashedd, ss.765-766.

³⁴ Hüseyinzade, s.70.

³⁵ Gökçe Kale, **Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Hindistan Ekonomisine Etkileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2009, s.4.

³⁶ The Associated Press, "Procter Gamble To Buy Gillette For 57 Billion Dollars", **NBCNews**, 28.01.2005, http://www.nbcnews.com/id/6878219/ns/business-us_business/t/procter-gamble-buy-gillette-billion/#.UvpngjU5ldg, (11.02.2014), s.1.

kapsamlı hizmet veren firmalarla kurulan ilişkiler bu yönlü dış kaynak kullanımı örnekleridir.

Dış kaynak kullanımından iç kaynak kullanımına geri dönüş mümkünken tedarik için bu durum aynı derecede söz konusu olamamaktadır³⁷.

1.3. DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Literatürde dış kaynak kullanımının derecesi ve türünü belirten birçok kavramla karşılaşılmaktadır. Sıklıkla karşılaşılan dış kaynak kullanımı ilişkili kavramlar tablo-2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Literatürdeki Dış Kaynak Kullanımı İle İlişkili Kavramlar

Ortaklıklar (Partnerships)	Literatürdeki Anlamları
Eş Kaynaklama (Co-Sourcing)	İç ve dış kaynakların bir arada kullanılması durumudur. ³⁸ Bir konuda uzman kişilerin belli bir süre için firmanın kendi kontrolünde yönetilmesidir. Dış kaynak kullanımı verimlilik ve performans iyileştirmeyi amaçlarken eş kaynaklama süreç performansını da geliştirmeyi hedeflemektedir. Eş kaynaklama ilişkisi süreçlerdeki kontrolün firma tarafında olduğu bir ortaklıktır. Gizlilik koruma, uyum sorunu gibi dış kaynak kullanımı dezavantajlarının giderilmesini sağlar. ³⁹ Örneğin Orfe denetim şirketi eş kaynak hizmeti sunmakta, organizasyonların bünyesindeki iç denetim departmanlarının süreç etkinliğini artırmaya destek olmak amacıyla taraflarca belirlenen denetim alanları/konularında firma iç denetçileri ile birlikte iç denetim faaliyeti yerine getirilmektedir. ⁴⁰

³⁷ Karl Flinders, “Investigating Outsourcing”, **Computer Weekly**, 30.04.2013, <http://www.computerweekly.com/blogs/outsourcing/2013/04/insourcing---outsourcing-backsourcing.html>, (20.09.2014), s.1.

³⁸ Pinstripe, In-Sourcing, “Out-Sourcing or Co-Sourcing: Which Model is Right For You?” 24.07.2010, <http://www.pinstripetalent.com/Portals/100395/docs/webpinstripeinsourceoutsourcource.pdf>, (12.02.2014), s.5.

³⁹ Uniplicity Holding, “Co-Sourcing Versus Outsourcing”, 2010, <http://www.slideshare.net/Sourceplicity/co-sourcing-vs-outsourcing>, (12.02.2014), ss.1-2.

⁴⁰ Orfe Denetim, “Eş Kaynak (Co-sourcing) / Dış Kaynak (Outsourcing) Hizmeti”, <http://www.orfedanismanlik.com/services3.html>, (12.02.2014), s.1.

<p>Alt Yüklenici ve Taşeronla İş Yaptırma (Subcontracting)</p>	<p>Genellikle karmaşık dış kaynaklama projelerin yürütüldüğü inşaat ve bilişim sektöründe karşılaşılmaktadır. Projenin uygulaması ve tamamlanmasından sorumlu ana yüklenici garanti ettiği parametrelere uygun olarak işi yerine getirebilmesi için kontratsal zorunluluk ve görevlerini alt yükleniciye devretmektedir. Alt yüklenicinin görevi sürelidir, ana yüklenici ile risk ve ödül paylaşımı gibi etkileşimler içermez. Ana yüklenici için işin icrası kapsamında tam zamanlı işçi çalıştırmaktan daha avantajlıdır. Bu kapsamda ana yüklenici ödeyeceği maaş, sosyal sigorta, risk tazminatı gibi yüklerden kurtulma avantajına sahip olurken; alt yüklenici tarafından yapılan işin kalite düzeyi üzerindeki kontrolünü ve zamanlama kontrolünü kaybedebilemesi dezavantajıyla karşı karşıya kalmaktadır. Alt yüklenicinin etkin kullanılmaması durumunda oluşan zaman ve kalite boşlukları ana yükleniciyi ana projeyi dış kaynaklayan lehine eğer varsa kontratsal cezalarla baş başa bırakabilmektedir⁴¹.</p>
<p>İş Ortaklığı, Ortak Girişim (Joint Venture)</p>	<p>Venture kelimesinin anlamı tehlikeli ve riskli yolculuk anlamındadır.⁴² Bu kelimeden türeyen Joint Venture ise İki ya da daha fazla tüzel kişinin belirsiz ortamlarda daha önce bilmedikleri bir alanda birlikte hareket etmek için bir araya gelmeleri şeklinde tanımlanabilir. Bu tipte oluşturulan birliktelikler konsorsiyum gibi proje bazlı olmayıp birlikte şirket kurmayla şekillenen uzun soluklu yapıdadır. Risk ve ödül paylaşımı en üst seviyededir.⁴³ Mesela gelişen ekonomilerdeki fırsat pazarı, Çin’de dünya devlerinden FedEx’in Datian Cooperation, UPS’in ise Sinotrans gibi yerel lojistik hizmet sağlayıcıları ile ortak girişim kurmalarını sağlamıştır.⁴⁴</p>

⁴¹ Kagan Okatan, “ Effects of Subcontracting in Information Technologies on Competitive Advantage of GSM Operators in Turkey”, **World Journal Of Social Sciences**, Cilt:2, Sayı:1, 2012, s.148.

⁴² Oxford Dictionaries, “Venture”, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/venture?q=venture>, (15.02.2014), s.1.

⁴³ Kobitek, “Joint Venture (Ortak Girişim)”, http://kobitek.com/joint_venture_ortak_girisim_, (15.02.2014), s.1.

⁴⁴ Ye Weilong, “Industry Consolidation Accelerate and Service Levels Improve”, **Transportation & Logistics 2030 Volume 3: Emerging Markets –New hubs, New spokes, new Industry Leaders**, (Eds. Klaus-Dieter Ruske, Dr. Heiko Von Der Gracht), PricewaterhouseCoopers, London, 2013, s.20.

<p>Stratejik Kaynaklama, Stratejik Ortak Edinme (Stratejic Sourcing, Partnering)</p>	<p>Stratejik kaynaklama; işletmelerin uzun soluklu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için dışsal kaynaklama, ittifak ve ortaklık seçeneklerinin planlanması, değerlendirmesi ve kontrol edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır.⁴⁵ Değer yaratan tüm faaliyetleri içermektedir. Stratejik kaynaklama ayrıca müşteri gereksinimleri, kurumsal hedefleri, kalite geliştirmeyi içeren en uygun ortak seçimini hedefler. Hedeflenen sahanın araştırılması, kaynaklama karar takımının oluşturulması, strateji belirleme, pazar araştırması, seçim kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi, müzakere, değerlendirme ve anlaşma gibi karmaşık ve profesyonel alt süreçleri barındırır.⁴⁶</p>
<p>Faaliyetleri Daraltarak Dışardan İş Yaptırma (Contracting Out)</p>	<p>Önceden içeriden sağlanan bazı faaliyetlerin dışarıya taraflarca tesis edilen kontratsal bir birlikle birlikte gördürülmesidir.⁴⁷ Literatürde özelleştirme uygulamaları ile birlikte kamu fonksiyonlarının özel sektöre devredilmesi süreci anlamında kullanılmaktadır.⁴⁸</p>

⁴⁵ Uma Kausik ve B. Mahadevan, "A Review of Strategic Sourcing Literature During 1997-2010: Trends and Emerging Issues for Research", **South Asian Journal Of Management**, Cilt: 19, Sayı: 2, s.1.

⁴⁶ Robert Engel, "Strategic Sourcing: A Step-By-Step Practical Model", **The Executive's Guide to Supply Management Strategies**, 89th Annual International Supply Management Conference, Newyork, 01-04.04.2004, s.1.

⁴⁷ Sourafel Girma ve Holger Görg, "Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-Level Data", **Review of International Economics**, Cilt:12, Sayı:5, 2004, s.817.

⁴⁸ Paul Seidenstat, "Theory and Practice of Contracting Out in The United States", **Contracting Out Government Services**, (Ed.Paul Seidenstat), Praeger Publishers, Westport, 1999, ss.3-6.

<p>Dışarıdan Tedarikçiler Kiralama İmkân ve Tesis Yönetimi (Out-Tasking, Facility Management)</p>	<p>Tesis yönetiminde bir veya birkaç görev için uzman tedarikçiler/satıcılar kiralanması olarak tanımlanmaktadır.⁴⁹ Lojistik fonksiyonlarından ambalajlamayı dış kaynaklayan diğer lojistik fonksiyonları bünyesinde barındıran işletme bu tip ilişki içindedir. İşletme dışından tedarik edilen uzman ekip, süreç iyileştirme gibi yeniliklerle işletmenin fonksiyonlarını geliştirmektedir. Klasik dış kaynak kullanımı belirli bir işin belirli kalitede yapılmasını sağlarken out-tasking mevcut fonksiyonların değişmesini de sağlar, geleceğe doğru planlama da bulunur. Örneğin mal ambalajlama konusunda out-tasking ilişkisi kuran bir işletme kendisi için yenilik olan RFID uygulamalarıyla tanışmakta ve kendi bünyesine bu teknolojiyi katabilmektedir.⁵⁰</p>
<p>Dikey ve Yatay Birleşme (Vertical ve Horizontal İntegrasyon)</p>	<p>Yatay birleşme, aynı sektördeki aynı faaliyet alanında çalışan işletmelerin birleşmesidir. İş alanındaki tecrübeye sahip küçük bir işletmenin daha büyük bir işletme tarafından satın alınmasıdır. 2003 yılında GSM sektöründe faaliyet gösteren Aycell ve Aria'nın birleşmesi bu tip birleşmeye örnektir.⁵¹ Dikey birleşme ise; firmanın aynı sektör içinde fakat farklı üretim faaliyetlerini kapsayacak şekilde, tedarik ve dağıtım kanalları üzerindeki etkinliğini arttırmak için bir firmanın kendisine mal sağlayan (geriye doğru) ya da müşterisi olan (ileri doğru), yani alıcı-satıcı ilişkisine girdiği firmalarla birliktelik kurmasıdır.⁵²</p>

⁴⁹ Walter Kleeman, "Out-tasking More Widespread than Outsourcing in the USA", **Facilities**, Cilt:12, Sayı: 2, s.24 .

⁵⁰ Karthik Krishnamurthy ve diğerleri, "Strategic Out-Tasking: Creating "Win-Win" Outsourcing Partnerships", **Information & Management**, Cilt:46, Sayı:1, 2009, ss.42-46.

⁵¹ Zhanna Anarbek, **Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Politikası Açısından Değerlendirilmesi: Avea Örnek Olay İncelemesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008, ss.11-12.

⁵² Osman Okka, Analitik Finansal Yönetim Teori ve Problemler, **Nobel Yayın Dağıtım**, 2009, s.1'den aktaran İbrahim Eren Şahin ve Baki Yılmaz, "Şirket Birleşmeleri, Birleşmelerde Tarihsel Gelişim Süreci ve Uygulanan Ödeme Yöntemleri", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, No.:1, 2008, s.67.

<p>Ortak Markalaşma (Co- Branding)</p>	<p>Ortak markalaşma (co-branding), iki veya daha fazla tanınmış marka olan işletmelerin firmasal bağımsızlıklarını sürdürmelerine rağmen teknoloji geliştirme, pazarlama konusunda ortak hizmet vermesi veya ortak hareket etmesidir.⁵³ Bu tip birlikteliklerle marka imajına sahip olan tarafla etkileşimde olan taraflar değer eldesi sağlarlar. Mesela, fiziksel dağıtımını DHL gibi bir dünya devinin gerçekleştirdiği LG firması müşteri gözündeki değerini arttırmaktadır. Son dönemlerde GSM operatörlerinin yeme, içme, giyim sektöründeki markalarla ortak markalaşma ilişkisine girmesi ve kullanıcılarına avantajlar sunması yine ortak markalaşma örneği olarak sayılabilir.</p>
<p>Stratejik İttifaklar, (Stratejik Alliances)</p>	<p>Stratejik ittifak kavramı iki firmanın birbirlerinin teknolojik kaynaklarını veya pazarlama kaynaklarını paylaştıkları birlikteliktir.⁵⁴ Dış kaynak kullanımı stratejik ittifak formlarından birini oluşturmaktadır. Buldukları pazarlarda iddialı konuma geçmek isteyen firmalar kaynak boşluklarını en iyi kaynaklarla doldurmak istemektedirler. Dinamik durumlara uyum sağlayabilmek için firmalar stratejik ittifaklar oluşturmaktadır. 2001 yılında cep telefonu pazarında Nokia hâkimiyetini domine etmek için kurulan elektronik devi Japon Sony ve telekomünikasyon devi Ericsson firmalarının kurduğu ortak girişim dönemin en önemli stratejik ittifakı olarak gösterilebilmektedir.⁵⁵</p>

⁵³ Soojin Lee ve diğerleri, "The Impact of Co-branding on Post-Purchase Behaviors in Family Restaurants", **Hospitality Management**, Cilt:25, Sayı:1, 2006, s. 247.

⁵⁴ Niren Vyes ve diğerleri, "An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Cilt:10 Sayı: 3, 1995, s.47.

⁵⁵ Mosad Zineldin ve Torbjörn Bredenlow, "Strategic Alliance: Synergies and Challenges", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Cilt: 33 Sayı: 5, 2003, ss. 449-464.

İmtiyaz Sözleşmesi (Franchising)	Tanınmış ve başarıya ulaşmış marka imtiyaz sahibi, yatırım yapacak olan kişiye, belirli süre dâhilinde markasının kullanım haklarının, işletme yöntemlerinin, teknolojisinin kullanım izinlerini sözleşmeye dayalı olarak vermesidir. ⁵⁶ İmtiyaz sözleşmelerinin kamu ve özel sektör uygulamaları da mevcuttur. Franchising veren taraf tek taraflı olarak kalite eksikliği gibi kritik boşlukları fark ederse fesih hakkını elinde bulundurmaktadır. ⁵⁷ Entrepreneur dergisinin her yıl yayınladığı en iyi 500 franchising şirketine göre dünyada ilk sırayı Anytime Fitness alırken ilk onda yakından tanıdığımız firmalardan Subway 3'ncü sırada, Seven Eleven Inc. 6'ncı sırada, Pizza Hut 9'uncu sırada, Dunkin' Donuts ise 10'ncu sırada yer almaktadır. ⁵⁸
Özelleştirme (Privatization)	Kamusal otoritenin bazı fonksiyonlarını özel sektöre kalıcı olarak devredilmesi sürecidir. ⁵⁹
Şebeke Organizasyonlar	“Bir mal veya hizmet üretmek için iki ya da daha fazla kuruluşun aralarında işbölümüne giderek uzun süreli işbirliğine yönelmelerinden oluşan yapıdır.” ⁶⁰ “Dış kaynak kullanımı uygulamalarının bir sonucudur. İşletmelerin esas işiyle ilgisi olmayan hizmet tipi işlerin dışarıdan gördürülmesidir. TV istasyonlarının başka şirketlere program yaptırması bu şekil bir yapıdır.” ⁶¹

⁵⁶ UFRAD, “10 Soruda Franchising”, <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, (16.02.2014), s.1.

⁵⁷ Ramazan Yıldırım, **İdare Hukuku**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, (Ed.Mustafa Avcı), Eskişehir, 2012, ss.137-138.

⁵⁸ Entrepreneur, “Entrepreneur 2014 Franchise 500”, <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html#>, (17.02.2014), s.1.

⁵⁹ Patricia Glass Schuman, “The Selling of The Public Library: It's Not Just ‘Outsourcing’ It's Privatization”, **Jeanne’s Library Journal**, Cilt:123, Sayı:13, 1998, s.50.

⁶⁰ Eren, s.309.

⁶¹ Canan Çetin , “Şebeke Organizasyonları”, **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:25, 1996, s.52.

Third Party (Üçüncü Parti-3PL)	Lojistik dış kaynak kullanımı, kontrat lojistiği olarak isimlendirilmektedir. 3PL, Tedarik zincirinin etkinliğini arttırmak için müşterilerine lojistik çözümler sunan hizmet sağlayıcıdır. ⁶² Lojistik hizmet sağlayıcı (dış kaynak hizmeti sunan taraf) anlamında ilerleyen bölümlerden ayrıntılı olarak detaylandırılacaktır.
--------------------------------	---

Kaynak: Bknz. Dipnot 31-53.

Dış kaynak kullanımı tanımı, bazı yönleriyle yukarıdaki tanımlarla benzerlikler gösterse de kendine has özellikleriyle de farklılaşmaktadır. Dış kaynak kullanımı bir işletmenin daha önceden sahip olduğu veya sahip olabilecek yetenek ve finansal girdilere sahipken stratejik bir kararla içselleştirmeyi reddettiği bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya (alanında uzman işletmelere) belli bir bedel karşılığında, bir kontrat eşliğinde transfer etmesidir. Dış kaynak kullanımı, personel ve fiziksel varlıklarında taraflar arasındaki transferini de içeren bir süreç olduğundan beklenenden karmaşık bir yapıya sahiptir. Taraflar arasındaki güven, birliktelik ve işbirliği, ödül/ceza ve bilgi paylaşımının sürdürülebilirliği derecesinde başarılı olmaktadır.

1.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDALARI

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler kendi bünyesinde gerçekleştirebilecekleri bir işi stratejik bir kararla dışa vermekle küçülmeye gitmektedirler.⁶³ Gelişen teknoloji ve internet ağı ile örgütler tüm fonksiyonlarını bilgisayar ortamında gerçekleştirebilmektedir. Dış kaynak kullanımı örgütleri sadece karar mekanizmalarına sahip olup diğer tüm fonksiyonları dışarıdan sağlayan bir yapıya

⁶² Photis Panayides ve Meko So, "The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance", **Maritime Economics & Logistics**, Cilt:7, Sayı:1, 2005, ss.36-37.

⁶³ Ofluoğlu ve Doğan, s.149.

itmektedir. Bu süreçlerle yüzleşen örgütler öğrenen örgütlere dönüşmekte ve kendilerini çevreden aldıkları kaynaklarla sürekli güncellemektedirler.⁶⁴

Örgütler stratejik bir karar olarak aldıkları dış kaynak kullanımı kararından kendilerine fark yaratacak faydalar beklemektedir. Xansa firmasının satış ve pazarlama müdürü Fraser Winterbottom⁶⁵ firmaların bu beklentilerini Maslow'un ihtiyaçlar piramidine uyarlamıştır. Maslow'un insan ihtiyaçlarının korunma barınma gibi en temel seviyeden en tepedeki kendini gerçekleştirme derecesine doğru gelişen dönüşümünü, dış kaynak kullanımı ilişkisindeki maliyet azalmak, değişken maliyetlerden kurtulmak gibi beklenen en temel faydadan yenilik yaratma, risk paylaşımı gibi en tepe faydaya doğru gelişen değişime benzetmektedir.

Belcourt⁶⁶ dış kaynak kullanımı faydalarını finansal, stratejik, teknik, hizmet kalitesindeki artış, özel uzmanlık, örgüt politikası başlıklarında incelemektedir. Dış kaynak kullanımı ilişkisinin taraflara sağladığı faydalar bu başlıklar altında incelenecektir.

1.4.1. Finansal Fayda

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında en temel ihtiyacı mevcut maliyetlerini azaltmak olması beklenmektedir. Belcourt⁶⁷ 1999 yılında imzalanan 600 milyon dolar tutarındaki BP (British Petrol) ve Exult firmaları arasındaki dönemin en büyük insan kaynakları dış kaynak sözleşmesi akdinin BP açısından öncelikli nedeninin maliyetleri azaltma olduğunu, diğer nedenler ise sırasıyla hizmet kalite artırımı ve temel yeteneklere odaklanma şeklinde sıralandığını belirtmiştir.

Görüldüğü gibi en geniş kapsamlı dış kaynak kullanımı kararları dahi finansal fayda temelinde gelişmektedir. Dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürebilme imkânı yakalamaktadır. Mesela lojistik fonksiyonlarını dış kaynaklayan bir işletme öz sermaye taşıtlarının bakım

⁶⁴ Ofluoğlu ve Doğan, s.140.

⁶⁵ Xansa, "Go Beyond Cost Reduction To Reap The Full Benefits Of Outsourcing", 02.08.2004, http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbpointform.cms1.canada1.blueorange.net%2Fsections%2Fwhitepapers%2FBestPractice%2FXansa_BeyondCostReduction&ei=rQQJU8GBG4PH7Abf2oG4CA&usq=AFQjCNFy3NprBRoMo9QlPgK6AAymv96FCw&bvm=bv.61725948,d.bGE, (22.02.2014), s.2.

⁶⁶ Monica Belcourt, "Outsourcing-The Benefits and The Risks", **Human Resource Management Review**, Cilt:16, Sayı:1, 2006, ss.269-279.

⁶⁷ Belcourt, s.269.

giderlerinden, sigorta maliyetlerinden, sabit depo giderlerinden, çapraz sevkiyat tesisi işletme giderlerinden, artan talebe hizmet eden özel ekipman kiralama giderlerinden kurtulabilmektedir. Bunun yanında toplam işletme giderleri arasında en büyük yeri tutan personel maaşları ve özlük hakları tazmin edilmesi gibi gider kalemlerinden de tasarruf edilmektedir.⁶⁸

Dış kaynak kullanımı kararı ile daha önce işletilen bir fonksiyonun varlıklarının satışı veya dış kaynaklanan tarafa transferi ile birlikte işletmeye süreli fakat yoğun bir nakit girdisi sağlanmaktadır. Ortaya çıkan sermaye işletmenin kendisi için değer yaratan temel yeteneklerinin geliştirilmesine rahatlıkla kaydırılabilmektedir.⁶⁹

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler hizmet sağlayıcı tarafın sahip olduğu uzmanlaşma derecesi ve ölçek ekonomisi kullanabilme kabiliyeti sayesinde devrettikleri işi kendi yaptıklarından daha kaliteli ve ucuza elde edebilmektedirler.⁷⁰ Mesela değişken müşteri talebiyle karşılaşan bir işletme fiziksel dağıtım fonksiyonunu kendi öz sermaye araçlarıyla karşılayabileceği gibi hizmet sağlayıcı işletmelerden de dış kaynaklayabilmektedir. Full Truck Load (tam kapasite) yük taşımadığı her durumda öz sermaye araçlar taşımadıkları yükün boş hacmi kadar zarar etmektedir. Oysaki konsodile yük taşıma kabiliyetine sahip bir hizmet sağlayıcıyla yapılan performansa dayalı bir sözleşme ile hiçbir zaman boş kapasite sorunu ile karşılaşılmamaktadır.

Farklı sektörlerde örnek vermek gerekirse; Azaklı⁷¹ kamu hastanelerinde gerçekleştirilen tomografi hizmetinin dış kaynak kullanımı ile sağlanması hakkında yaptığı süreli çalışmada Bursa Devlet Hastanesinin 2003 yılında tomografi hizmetini dış kaynaklayarak %208 maliyet faydası eldesi sağladığını bulgulamıştır. Bursa Devlet Hastanesi bu kararıyla maliyet finansal kazanç sağlamakla beraber 4-5 yılda bir değişen pahalı bir yatırım olan tomografi cihazı yatırımından kurtulmuş, kapasite

⁶⁸ Diakonlogistics, “Why Outsource Logistics”, <http://www.diaconlogistics.com/our-services/why-outsource/index.html> , (25.02.2014), s.1.

⁶⁹ Arjan Van Weele, “Purchasing, Sub-Contracting, Sourcing, Outsourcing: Concepts and Definitions”, <http://cms.ieis.tue.nl/escf/files/Documents/Workshop18september2008/Weele2.pdf>, (25.02.2014), s.1.

⁷⁰ Neil Usher, “Outsource or In-House Facilities Management: The Pros and Cons”, **Journal Of Facility Management**, Cilt:2, Sayı:4, s.355.

⁷¹ Abdülhamit Azaklı, **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, ss.111-112.

sorunları nedeniyle çok geç tarihe gün verebilme sorununu aşarak hasta memnuniyetini de tesis etmiştir.

Lojistik faaliyetlerde maliyet kavramı ve dış kaynak kullanımı ile sağlanan maliyet faydası detaylı olarak uygulama bölümünde incelenecektir.

1.4.2. Stratejik Fayda

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini konusunda uzman bir işletmeye devrederek temel yeteneklerine odaklanma fırsatı yakalamaktadır. Mesela Nike; ürün tasarımını⁷², Domino's pizza 30 dakikada ürün teslimatını gerçekleştirmeyi sağlayacak fiziksel dağıtım işini temel yetenek olarak belirlemiştir.⁷³ Honda ateşli motor teknolojileri araştırma geliştirme işini temel yeteneği olarak algılamaktadır.⁷⁴ Sony ise mevcut olan elektronik aletlerin daha küçüğünü yapmaya esas araştırma geliştirme işini, temel yeteneği olarak benimsemektedir.⁷⁵ Bu işletmeler temel yetenekleri dışında kalan faaliyetlerini dışarıdan sağlamaktadırlar.

Temel yetenek kavramı bir işletmeye rekabet avantajı sağlayan yetenekler bütünüdür. Tüm işletmeler temel yeteneğe sahip değillerdir. Bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için müşterisi için değer yaratan, diğer işletmelerin yaptıklarına göre fark yaratabilecek derecede eşsiz, kolayca taklit edilemez ve ikame edilemez yapıda olmalıdır. Şekil-1⁷⁶'de temel yetenek geliştirme süreci açıklanmaktadır.

⁷² Gilley ve Rasheed, s.766.

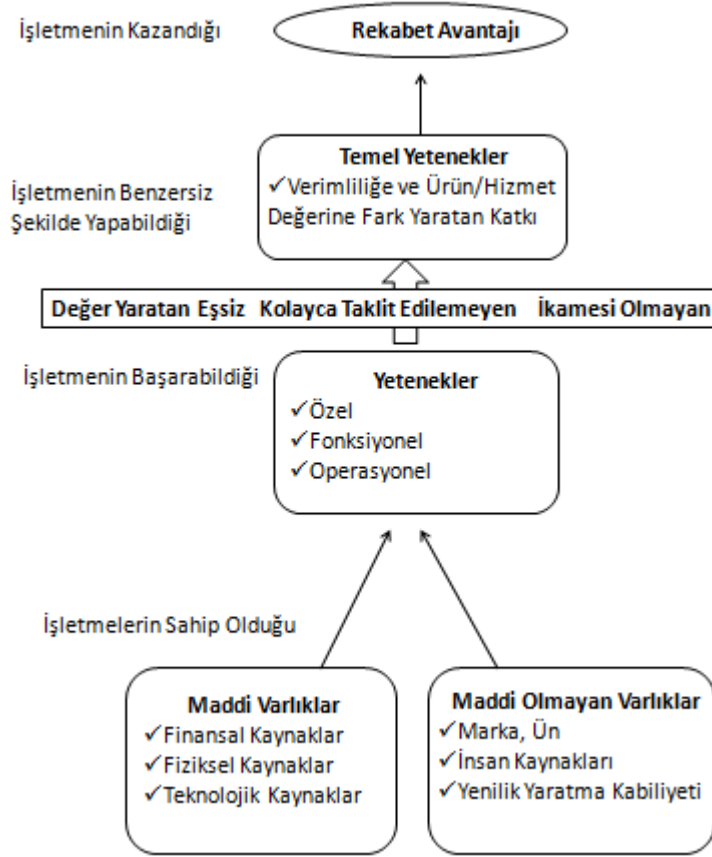
⁷³ Han Kyoung Lee, "A Study On Core Competence Management", **KDI School of International Policy & Management Master Thesis**, 1999, <http://211.253.40.86/mille/service/SAT/10000/IMG/00000004958/t98009.PDF>, (26.02.2014), s.18.

⁷⁴ Gilley ve Rasheed, s.766.

⁷⁵ H.K. Lee, s.12.

⁷⁶ Cambridge Performance Partners, "Core Competencies", 2013, <http://www.cambridgeperformancepartners.com/storage/performance-insights/CoreCompetencies.pdf>, (26.02.2014), s.1.

Şekil 1: Temel Yetenek Gelişim Süreci



Kaynak: Cambridge Performance Partners, “Core Competencies”, 2013, <http://www.cambridgeperformancepartners.com/storage/performance-insights/CoreCompetencies.pdf> , (26.02.2014), s.1.

İşletmeler temel yeteneklerini geliştirebilecek hamleleri yaptıkları sürece var olabileceklerdir. Temel yetenek dinamik ve değişken bir yapıdadır. Geliştirilmediği ve maddi, manevi kaynaklarla beslenmediği her durumda kaybedilme ve sıradanlaşma riskini barındırmaktadır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler destekleyici fonksiyonlarının idame işletmesini uzman hizmet sağlayıcılara devrederek kendileri için yaşamsal değeri olan temel yeteneklerine odaklanma fırsatı yakalamaktadırlar.

Stratejik anlamda; dış kaynaklama ilişkisinde, dış kaynaklayanın kazandığı esneklik ile sürece değer katılmaktadır. Dinamik çevre şartlarına göre gelişen dış kaynak kullanımı ilişkisinin değişikliğe cevap verecek yapıda esnek olması

beklenmektedir. Chenxun ve Sia⁷⁷,a göre dış kaynak kullanımı ilişkisini esneklik boyutunda incelemesi Tablo-3⁷⁸,de sunulmuştur.

Tablo 3: Dış Kaynak Kullanımı İlişkisini Esneklik Boyutu

Esneklik Ölçütü	DKK İlişkisindeki Anlamı
Saydamlık	Değişen talebe, ürün grubuna, kaynak bulunabilirliğine ve belirsizliğe karşı direnç gösterebilme, dış çevre belirsizlikleri ile baş edebilme durumu.
Değişebilirlik	Bir ilişkide değişiklik yapabilme ürün hattında yapılabilecek değişiklikler, yeni konfigürasyonlar ile uyum, iş süreçlerini tekrar düzenleme durumu.
Yeni Kapasite Geliştirme	İş sürecince gerçekleşen radikal değişikliklere (teknolojik buluşlar, yasal düzenlemeler) uyum sağlayabilme durumu.
İlişkiden Çıkabilme	Diğer bir hizmet sağlayıcıya işi devredebilme, devredilen işi tekrardan içselleştirme (backsourcing), zamanından önce ilişkiyi sonlandırabilme durumu.

Kaynak: Chenxun Tan ve Siew Kien Sia, “Managing Flexibility In Outsourcing”, **Journal Of Association For Information Systems**, Cilt:7, Sayı:4, 2006, ss.184-186.

Benson ve Ieronmo⁷⁹,ya göre ise dış kaynak kullanımı ilişkisi ile fonksiyonel esneklik, gelir esnekliği ve sayısal esneklik kazanılmaktadır. Fonksiyonel esneklik, işletme için yeni iş görevleri ve yeni üretim yöntemleri oluşturabilme kabiliyeti; gelir esnekliği, üretilen mal ya da hizmete yönelik talep karşılamaya ve verimliliğe göre ücret ödeme kabiliyeti; sayısal esneklik ise mal ya da hizmet talebine uygun olarak iş gücü sayısında değişiklik yapabilme imkânı olarak tanımlanmaktadır. Dış kaynak kullanımı ilişkisinde görevler kontrat ile belirlenmekte, ödemeler sadece iş belirlenen şekilde tamamlandığında yapılmakta, iş gören sayısı ise sadece işletmenin üretim gerekliliklerine göre düzenlenmektedir.

Görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı ilişkilerinde; hizmet sağlayıcı seçimi, kontrat yönetimi, ilişki yönetimi iyi kurgulandığı durumlarda dış kaynaklayan taraf kendisine stratejik fayda sağlayan esneklikler kazanmaktadır.

⁷⁷ Chenxun Tan ve Siew Kien Sia, “Managing Flexibility in Outsourcing”, **Journal Of Association For Information Systems**, Cilt:7, Sayı:4, 2006, ss.184-186.

⁷⁸ Tan ve Sia, s.186.

⁷⁹ John Benson ve Nick Ieronimo, “Outsourcing Decisions: Evidence From Australia-Based Enterprises”, **International Labour Review**, Cilt:135, Sayı:1, 1996, s.60.

1.4.3. Teknik Fayda

İşletmeler sahip olmadıkları teknik kaynaklara ulaşmak için de dış kaynaklama kararı alabilmektedir. Konusunda uzman hizmet sağlayıcıyla kurulacak bir bağ ile problemlere teknolojik çözümlerle cevap verebilme yeteneği kazanılabilmektedir. Lojistik fonksiyonlarından fiziksel dağıtım fonksiyonunu dış kaynaklayan bir işletmeyi ele alırsak, hizmet sağlayıcının sunduğu araç rotalama sistemiyle dağıtımını eskisine oranla daha çabuk ve sistematik gerçekleştirilecek, anlık (on-line) olarak sunulan GPS araç takip sistemiyle ürünlerin izlenebilirliği sağlanacaktır. Doğru bir dış kaynak hizmet sağlayıcısı ile işletme daha önce karşılaşmadığı teknolojilerle buluşabilecektir. Depolama fonksiyonunu uzman hizmet sağlayıcılara dış kaynaklayan bir işletme hafif montaj, kitting (birden fazla ürünün birleştirilerek kit haline getirilmesi), demontaj, mal bölme, birleştirme, etiketleme ve paketleme gibi katma değere sahip tekniklerle kolaylıkla buluşabilecektir.⁸⁰

1.4.4. Hizmet Kalitesindeki Artış

İşletmelerin hedefledikleri performans standartlarına; mevcut çalışanlarla yapılacak performans iyileştirme çabalarına nazaran dış kaynak sözleşmelerine konu kontratlar ile çok daha kolay ulaşılabilir. Burada yöneticilere düşen görev piyasadaki en esnek ve işletme amaçlarıyla uyulaşabilecek hizmet sağlayıcıyı seçmek olacaktır.⁸¹ Tesis edilen dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde hizmet alan taraf tarafından belirlenen kalite ve başarı kriterlerinde yapılan faaliyetlere ödeme yapılmakta, belirlenen kriterlerin altında gerçekleşen performanslar ise cezalandırılmaktadır. Bu denge ilişkisi, hizmet sağlayan firmaya belirlenen kriterlerde görev yapması konusunda itici bir güç teşkil etmektedir. Ayrıca güçlü ilişkilere dayalı, risk ve ödül paylaşımına sahip, mutualist bir ilişki, kazan-kazan felsefesini geliştirmekte, her iki taraf da daha iyi hizmet kalitesiyle daha çok kar

⁸⁰ Mehmet Tanyaş ve Murat Baskak, "Farklı Açılardan Depoların Sınıflandırılması", **Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Kitabı**, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F Uluslar arası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, Konya, 10-12 Mayıs 2012, s. 643.

⁸¹ Belcourt, s.273.

eldesi sağlayacağı bilincine sahip olarak, kalite değeri öncelikli hedef olarak belirlemektedir.

Gilley⁸² çalışmasında hizmet kalitesindeki artışı dış kaynak pazarının büyümesi neticesinde hizmet sağlayıcılar arasındaki rekabetin artmasıyla ilişkilendirmektedir. Dış kaynaklayan taraf her zaman uygun fiyat teklifi sunan ve en kaliteli mal ve hizmeti sağlayan tarafla ilişki içine girme eğilimindedir.

1.4.5. Özel Uzmanlığa Dayalı Fayda

Bellcourt⁸³'a göre dış kaynaklamanın ana düşüncesi “Senden Daha İyi Yapan Varsa Dış Kaynakla” cümlesiyle açıklanmaktadır. Uzman hizmet sağlayıcıya destek faaliyetlerini dış kaynaklayan işletme, karşılaşılabileceği olası riskleri hizmet sağlayıcının tecrübesiyle elemine edebilmektedir. Temel yeteneği yaptığı iş olan hizmet sağlayan taraf, faaliyeti ilgilendiren yasal düzenlemeleri, uluslararası ve yerel mevzuatları daha iyi bilebilmekte, icra ettiği işin mutfağından gelen ekiplerin yaparak öğrenme şeklinde geliştirdiği teknolojik, bilişsel tecrübesi ile marjinal sorunlara terzi işi orjinal çözümler üretebilmektedir. Lojistik fonksiyonlardan en fazla maliyete sahip olan taşıma fonksiyonu ele alındığında sektörel uzmanlaşmanın ne derece maliyetlere etkilediğini Hugos⁸⁴ şu örnekle ele almaktadır:

“Taşımaya konu malın boyutu ve ağırlığı ne kadar küçük ve düşük olursa olsun, belirlenmiş olan minimum boyut ve ağırlık üzerinden ücrete tabidir. Örneğin taşımaya konu mal 2 kg. ağırlığında da olsa, 50 kg.ağırlığında da olsa tercih edilen taşıma şeklinde minimum ağırlık 50 kg. ise, navlun ücreti 50 kg. üzerinde hesaplanacaktır.”

Kargo taşımacılığında ise navlunlar kg veya en boy yükseklik çarpımının $3\text{dm}^3=1\text{ kg}$. kabulüyle 3000 e bölünmesiyle bulunan, kargo gönderilerinde kullanılan desi birimine göre hesaplanmaktadır.⁸⁵ Lojistik faaliyetlerinden ambalajlama ve

⁸² Gilley ve Rasheed, s.766.

⁸³ Belcourt, s.273.

⁸⁴ Michael Hugos, **Essentials Of Supply Chain Management**, 2. Baskı, John Willey&Sons, New Jersey, 2006, s.14'den aktaran Altar Bartın, **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.143.

⁸⁵ MNG Kargo, “Müşteri Memnuniyeti Anlayışını En Üst Düzeyde Tutmayı Amaçlayan MNG Cargo Express”, 20.12.2012, http://archive-tr.com/tr/m/mngkargo.com.tr/2012-12-20_1017504_21 /MNG_Kargo_Loge/, (28.02.2014), s.1.

fiziksel dağıtım fonksiyonunu profesyonel kargo taşımacılığı hizmet sağlayıcısına dış kaynaklayan bir işletme hizmet sağlayan tarafın uzmanlığa dayalı bilişsel tecrübesiyle birlikte mallarını en düşük navlunla en doğru ambalajla müşterine ulaştırma imkânı sağlayabilecektir.

Görüldüğü gibi sağlıklı kurgulanan bir dış kaynak kullanımı ilişkisi işletmeye doğrudan faydalar sağlamaktadır. Ayrıca yenilenen örgüt yönetimi anlayışı gibi dolaylı faydalar da işletme doğasını olumlu yönde etkileyerek ilave katkılar sağlayabilmektedir. Mesela; Oshima⁸⁶ insan kaynakları dış kaynaklanma süreci konusunda yaptığı çalışmasında; dış kaynaklayan firmaların insan kaynakları personeli / çalışan personel oranında 1'e 100'den 1'e 231 oranına doğru bir gelişmenin sağlandığını bulgulamıştır. Buna göre bir işletmenin organizasyon yapısındaki kontrol alanı yani bir yönetici tarafından etkin ve verimli bir şekilde gözetim altında olan çalışanların sayısı, hizmet sağlayıcının beceri ve yeteneklerine, saha tecrübesine, karmaşık görevlere çözüm bulabilme yeteneğine bağlı kümülatif yetkinlikleriyle, arttırılabilmektedir. Bu durum işletmedeki dikey hiyerarşik yapı kaynaklı bürokrasiyi azaltmakta ve daha yatay esnek iletişim ağının kurulmasını ve bahse konu dolaylı faydanın ortaya çıkmasını sağlamaktadır.⁸⁷

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ RİSKLERİ

Dış kaynak kullanımı ilişkisinin dezavantajları genellikle iyi kurgulanmayan, ilişkilerin sorunlu olduğu, riskin ve bilginin paylaşılmadığı, fırsatçı davranışların baskın olduğu, belirsizliklerin etkin olduğu ortamlarda gerçekleşmektedir.⁸⁸

Dış kaynak kullanımı ilişkilerinde genellikle işletmeler karşılaştıkları riskleri ve başarısızlıkları konu edinmekten kaçınmakta ve başarısızlıkla sonuçlanan her teşebbüsün firma imajına zarar verdiğini düşünmektedirler.⁸⁹

Barthelemy⁹⁰ bilişim, lojistik, finans sektöründe faaliyet gösteren 91 şirketin yöneticisiyle yaptığı yüz yüze görüşmelerde dış kaynak kullanımı ilişkilerinin 7 temel riski barındırdığını bulgulamıştır. Öne çıkan potansiyel risk sahaları başlıklar halinde incelenecektir.

⁸⁶ Belcourt, s.274.

⁸⁷ Stephan Robbins ve Mary Coulter, **Management**, 7. Baskı , Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.297.

⁸⁸ Corbett, s.18.

⁸⁹ Barthelemy, s. 87.

⁹⁰ Barthelemy, ss.87-97.

1.5.1. Kontrol Kaybı

İşletmeler devrettiği fonksiyonların kontrolünü kaybetme korkusu yaşayabilmektedirler. Benzer kaygılarla işletmeler stratejik manevra olarak dış kaynakladıkları işi tekrar içselleştirme yeteneklerini devam ettirmek isteyebilmektedirler. Mesela P & G firması HP ile bilişim sistemleri dış kaynaklama ilişkisinde 10-15 kişi arasında kendi personelini bilişim departmanı bünyesinde tutmuştur. Bu şekilde hizmet sağlayıcı ile paralel teknolojiye temas sağlanmış, devredilen iş ve hizmet sağlayan üzerindeki kontrol sağlanmaya çalışılmıştır.⁹¹

Dış kaynak sözleşmesiyle devredilen iş üzerindeki kontrol kaybı hizmet alan taraf için dış kaynak ilişkisini yönetememe veya yönetebilme kabiliyetinden yoksun olma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Dış kaynak kullanımı ilişkilerini yönetebilecek yönetici yetkinlikleri işletmeler için kritik öneme sahiptir. Personel gibi beşeri varlıklar ile mevcut materyallerin transferini içeren sözleşmelerde; doğru kararlar alabilen, sözleşme yönetiminde kalifiye insan gücü kullanılmalı, hizmet sağlayıcı ile ilişki yönetimine profesyonel bir grup atanarak, dış kaynaklanan işin düzenlemesinin firmanın kurumsal strateji ile uyumundan bu grup sorumlu tutulmalıdır.⁹²

Dış kaynak kullanımı devredilen işten tamamen el çekme anlamına gelmemelidir. Bir bilgisayar üreticisinin satış sonrası hizmet birimini tamamen elden çıkararak hizmet sağlayıcısına %85 (günlük alınan arızaların %85'ine çözüm üretecek yapı) faaliyet oranına esas performans dayalı olarak devredildiği kontratsal bir ilişkide, faaliyet oranının %70'lere düştüğü, buna bağlı müşteri kayıplarının gerçekleştiği Barthelemy⁹³'nin çalışmasında örneklenmiştir. Uygun raporlama altyapısının işletilmediği, ilişkiyi yönetecek ekibin tesis edilmediği dış kaynaklama ilişkilerinde kaleme alınan kontrat ne şekilde mükemmel akdedilmiş olsa da uygulama alanı bulamadığından devredilen işin üzerindeki kontrol kaybı başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

⁹¹ Tan ve Sia, s.190.

⁹² Barthelemy, s.92.

⁹³ Barthelemy, s.92.

1.5.2. Yanlış Dış Kaynaklama Kararı

Bir işletme kendi yetkinlikleri iyi değerlendirmeli, sahip olduğu yetkinliklerini, ayırt edici yeteneklerini ve temel yeteneklerini etkin şekilde belirlemelidir. Temel yetenek ve temel yeteneği besleyen yeteneklerin dış kaynaklanması işletmenin iinin boşaltılmasına, dış kaynak kullanımı ilişkisinin başarısız olmasına yol açmaktadır.⁹⁴

Aynı zamanda birçok işletme dış kaynak kullanımının diğer işletmelere ekonomik ve stratejik avantaj sağladığından haberdar olduklarında; fırsatı kaıracaklarından endişe etmekte ve aceleyle ‘‘Sürü Prikolojisi’’ ile dış kaynak kullanımı uygulamalarını tercih etmektedir. Bu tip işletmelerin birçoğu aldıkları bu kararla rakiplerinin bekledikleri faydayı sağlayamamaktadır.⁹⁵

Barthelemy⁹⁶ çalışmasında maliyetlerini azaltmak için bilişim fonksiyonlarını yetkinlik analizi yapmadan, hizmet sağlayıcının yetkinliklerini analiz etmeden dış kaynaklayan bir araba kiralama şirketinin maliyetlerinin, 3 yıl sonunda 2 katına çıktığını, hizmet sağlayıcının iflasıyla ilişkinin sonlandığını örneklemiştir. Görüldüğü gibi iyi bir anlık (on-line) reservation bilişim altyapısının zorunlu olduğu bir endüstride uygulama geliştirme ve bakım fonksiyonları gibi kritik bilişim fonksiyonlarının en düşük fiyat veren hizmet sağlayıcıya devredilmesi, işletmenin başarısızlığına büyük oranda yol açmıştır.

Diğer bir örnek vermek gerekirse; IBM’in kişisel bilgisayar pazarına girdiğinde temel yeteneklerini pazarlama olarak belirlemiş, işletim sistemi ve mikroçip geliştirmeyi ise Microsoft ve Intel’e dış kaynaklamıştır. Bugün bu işletmelerin bilgisayar endüstrisinde IBM’den çok daha etkin olması, IBM’in temel yeteneklerini yanlış belirlediği ve yanlış bir dış kaynaklama kararı aldığını göstermektedir.⁹⁷

⁹⁴ Cambridge Performance Partners, s.1.

⁹⁵ Styendra Singh ve Michael H. Zack, ‘‘Information Technology Outsourcing: Reducing Costs or Knowledge’’, **Conference at the University of Warwick**, Coventry, 20-22.03.2006, ss.6-7.

⁹⁶ Barthelemy, ss.92-95.

⁹⁷ Lankford ve Parsa, s.312.

1.5.3. Yanlış Hizmet Sağlayıcı Seçimi

Hizmet sağlayıcı seçimi dış kaynaklama s¼recinde ¼n hazırlık ve planlama gerektiren karmaşık bir s¼reçtir. Kendi temel yetkinlikleri dışında kalan işleri ve dış kaynaklamaya aday işleri seğtikten sonra belirlenen hedef ve amaçlara g¼re işletme k¼lt¼r¼ne en fazla uyum sağlayabilecek hizmet sağlayıcı, işletmenin s¼reli olarak birliktelik kuracağı iş ortağı konumunda olacaktır. En iyi fiyat teklifini veren hizmet sağlayıcının işletme amaçlarına en iyi uyum sağlayan yapıda olduğu kaygısı yanlış bir algıdır.⁹⁸

Barthelemy⁹⁹ alışmasında ABD merkezli Avrupalı bir spor ekipmanı ¼reticisinin m¼řterilerinin k¼çük ve sık dağıtım isteklerini karşılamak için ABD'den aldığı direktifle acele şekilde lojistik fonksiyonlarını bir hizmet sağlayıcıya t¼m¼yle devrettiği bir s¼zleřmeyi ¼rnek vermektedir. S¼zleřme imzalandıktan sonra hizmet sağlayıcı beklentilere cevap verememiş, stok dışı kalma ve zamansız teslimatlar ile karşılaşılmıştır. Daha sonra yapılan bir benchmarking (kıyaslama) alışmasında; verilen yanlış hizmet sağlayıcı seçimi kararının dış kaynaklayan firmayı Avrupa'daki rakipleri arasında en fazla lojistik maliyete sahip işletme olmasını sağladığı bulgulanmıştır.

G¼r¼ld¼ę¼ gibi organik bir birliktelik anlamına gelen dış kaynaklama ilişkisine başlama kararı acele ve yanlış verildiği takdirde doktora danışmadan alınan ilaçla tedaviye benzemektedir. Soruna ¼z¼m olmamakla beraber tedavi s¼recini uzatmakta ve hastanın (dış kaynaklayan işletmenin) daha da k¼t¼leřmesine yol açmaktadır.

Hizmet sağlayıcı seğiminde teklif sunan hizmet sağlayıcılara işletmenin beklentilerinin sunulduğu "Request For Proposal (Teklif Mektubu)" gelecekte oluşması istenen somut beklentilere cevap verebilememektedir. Bu duruma alternatif olarak hizmet sağlayıcının piyasadaki eski ilişkilerinden gelen ¼n ve markasını araştırmak daha az maliyet ve daha az risk içerecektir. Teklif sunan hizmet sağlayıcının eski m¼řterileri ve sekt¼r uzmanları ile yapılacak m¼lakatlar hizmet

⁹⁸ Vijay Wadhwa ve Ravi Ravindran, "Vendor Selection in Outsourcing", **Computers & Operations Research**, Cilt:34, Sayı:1, 2007, s.3726.

⁹⁹ Barthelemy, s.89.

sağlayıcının teknik kabiliyetleri ve amaçlarla uyumunu daha net gözler önüne koyacaktır.¹⁰⁰

1.5.4. Yetersiz Kontrat Akdi

Sözleşme akdi profesyonel olarak yönetilmesi gereken bir süreçtir. Sözleşmesel birliktelikler sözleşme akdinden sonra balayı adı verilen en verimli dönemini yaşamaktadır. Kalite ve verimlilik süreye bağlı olarak azalan bir grafik sergilemektedir. Sağlıklı olarak tesis edilen bir sözleşme ile başlangıçtaki verimlilik ve kalitenin sürdürülebilirliği garanti edilmek istenmektedir. Sağlıklı bir sözleşme; hizmet düzeyi sözleşmeleri, fiyat ve ödeme koşulları, karşılıklı yükümlülük şartlarını, sözleşme sonlanma durumlarını, esneklik klozlarını bünyesinde barındırmalıdır.¹⁰¹

Hizmet düzeyi sözleşmesi (Service Level Agreement) müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında akdedilen anlaşma ile hizmet sağlayıcı tarafından müşteriye sağlanan hizmetlerin niteliğini, miktarını, teslim zamanını, müdahale ve sorun çözme sürelerini ve benzeri diğer nitelikleri içerir. Özellikle teknik destek, danışmanlık hizmetleri, bakım onarım anlaşmalarının tanımlanmasında özel öneme sahiptir. Müşteri, belirlediği hizmet destek sözleşmesi içerisinde hizmeti alacağı firmadan alacağı hizmetin seviyesini, önemi doğrultusunda kendisi belirler. Belirlenen hizmet gereksinimlerinin dış kaynaklayan firma için ne derece profesyonel belirlenirse kontrat o derece sürdürülebilir olmaktadır.¹⁰²

Sözleşme aynı zamanda fiyat ve ödeme koşullarını da içermelidir. Yeni bir teknoloji kullanma durumunda fiyatlamanın yenilenmesi durumu gibi başlangıçta öngörülemeyen durumların önünü açabilecek fiyatlama esnekliği tesis edilmelidir. Yükümlülükler sözleşme için garanti sağlama klozlarıdır. Hizmet sağlayıcının olası hatası sonucu kaybedilebilecek maddi ve manevi kayıpların ne şekilde giderileceği yükümlülüğü sözleşmelerde yer almalıdır. Sözleşme akdinin sona erebileceği durumlar detaylı olarak sözleşmelerde yer almaldır. Taraflardan birinin iflası,

¹⁰⁰ Barthelemy, s.90.

¹⁰¹ Ronan Mcivor, **The Outsourcing Process**, Cambridge University Press, Cambridge, 2005, ss.252-256.

¹⁰² Emit Bilişim, "SLA Hizmet Seviye Anlaşması", <http://www.emitbilisim.com/sla-seviye+m251>, (04.03.2014), s.1.

sözleşme yükümlülükleri yerine getirmeme, ödemede hacze düşme gibi durumlarda sözleşmenin ne şekilde sonlandırılacağı, karşı tarafa durumu düzeltmesi için ne kadar süre tanınacağı sözleşmelerde yer almalıdır. Sözleşme süresince gelişmelere bağlı olarak fiyat değişikliklerine, sözleşme süresinin revize edilebileceği durumlara, zamanından önce sözleşme sonlandırılabilmesine olanak sağlayan klozlar sözleşmeyi esnekleştirerek ilişkide taraflara dinamik bir yapı kazandırmaktadır.¹⁰³

Görüldüğü gibi sözleşme akdi profesyonel süreçler gerektiren ve uzmanlaşma isteyen karmaşık bir yapıdadır. Sözleşme ne dererece özenli ve uygulanabilir tesis edilirse taraflar arasındaki ilişkisel birliktelik o derece sağlamlaşmaktadır.

Barthelemy¹⁰⁴ çalışmasındaki örnekte bilişim fonksiyonlarını tamamen dış kaynaklayan bir bankayı ele alınmaktadır. Dış kaynaklama ilişkisinde hizmet alan taraf olan banka tarafından sözleşme akdi etkin olarak tesis edilemediğinden dolayı; sıradan, çok basit işlerin bile ekstra olarak değerlendirilmesi ve fazladan ücret talep edilmesi gibi durumlarla karşılaşmış, sözleşmeyi feshetme durumu da gerçekleştirilemediğinden dış kaynaklama ilişkisinden büyük maliyet zararı görmüştür.

1.5.5. İşletme Personelinin İş Güvencesi Kaygısı

İşletme çalışanları için yaptıkları işin dış kaynak kullanımı ilişkisi ile bir hizmet sağlayıcıya devredilmesi içerdiği belirsizlik nedeniyle kaygı vericidir. Personel ya hizmet sağlayıcıya daha az ücret karşılığı transfer edilecek ya işletmenin başka birimlerinde istihdam edilecek ya da işine son verilecektir. Belirsizliklerle dolu bu süreç personel moral ve performansını olumsuz etkilemekte, yetenekli insan gücü iş arayışına girmekte, kurum kültürü zedelenmekte, dolayısıyla da işletme performansına dolaylı ve doğrudan zarar vermektedir. İşletmeler hizmet sağlayıcı firma ile tüm personelinin transferi konusunda pazarlık yapabilmekte fakat bu durum da fazla personel yığılmasına yol açacağı için hizmet sağlayıcı tarafından talep edilen ücret yükselterek dengelenmeye çalışılmaktadır. Bu durum çalışan üzerindeki moral bozukluğunu düzeltmemektedir. Personel bu süreci köle gibi satılmak gibi

¹⁰³ Mcivor, ss.252-256.

¹⁰⁴ Barthelemy, s.90.

algılanmakta, bir sahipten diğzerinin hizmetine girme durumu gibi kabul etmektedir.¹⁰⁵

Dış kaynaklama süreci uygulama aşamasına kadar gizli yürütülmesi gerekmektedir. Toronto şehrinde belediyenin çöp toplama işini dış kaynaklayacağı duyumuyla işçiler 3 haftalık greve başlamış, grev sonlanana dek vatandaşlar çöpler içinde yaşamak zorunda kalmıştır.¹⁰⁶ Benzer şekilde Avrupalı bir süpermarket zincirinde tesis yönetimi işinin dış kaynaklamacağı dedikodusu 70 süpermarkette eş zamanlı greve yol açmış, işletme ağır kayıplarla yüz yüze gelmiştir.¹⁰⁷

1.5.6. Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinin İçerdiği Gizli Maliyetleri Gözardı Etmek

Dış kaynak kullanımı gizli maliyet kalemlerini de ortaya çıkarabilmektedir. Genellikle hizmet sağlayıcı seçimi, sözleşme akdi masrafları ve hizmet sağlayıcı ile ilişki yönetimi masrafları dış kaynak kullanımı ilişkisinde beklenmeyen maliyet kalemleridir. Dış kaynak kullanımına karar veren bir işletme bu tip maliyetlerle baş başa kalmaktadır. Potansiyel hizmet sağlayıcı hakkında bilgi toplama, mevcut alternatifleri değerlendirme, pazarlık ve sözleşme akdi maliyetleri ilk olarak karşılaşılan maliyet kalemleridir. Sözleşme sonrasında ise hizmet sağlayıcının kontratsal zorunluluklarını yerine getirme durumunu gözetleme, uymazlık olan konularda hizmet sağlayan taraf ile pazarlık yapma, sözleşmeye konu yaptırım uygulama ve beklenmeyen mücbir hallerde kontrat değişiklik görüşmeleri yapma gibi maliyetler dış kaynaklayan tarafın yüzleşeceği maliyetlerdir.¹⁰⁸

Tüm lojistik fonksiyonlarını dış kaynaklayan bir işletme maliyet kalemleri analiz edildiğinde toplam kontrat maliyetinin %15'i kadar sözleşme sonrası yönetim maliyetleriyle (denetleme, ilişki yönetimi toplantıları, kendi iç personelini hizmet sağlayıcı ile beraber çalıştırma vb.) karşılaşılabilmektedir.¹⁰⁹

Uzak mesafeli dış kaynaklama ilişkilerinde (offshoring, nearshoring) ortaya çıkabilecek ekstra maliyetler daha keskin olabilmektedir. Firma uzak mesafeli ilişkiyi yönetebilmek için beklenenden fazla maliyete yol açabilen denetleme

¹⁰⁵ Belcourt, ss.275-275.

¹⁰⁶ Belcourt, s.275.

¹⁰⁷ Barthelemy, s.91.

¹⁰⁸ Barthelemy, s.93.

¹⁰⁹ Barthelemy, s.93.

birimine ve ekipmanlarına ihtiyaç duyabilecektir. İlişki başlangıcında hesaba katılmayan bu maliyetler kontrat değerinin belli yüzdesi kadar ekstra maliyet doğurabilmektedir.

1.5.7. Dış Kaynak Kullanımı İlişkisinden Çıkış Stratejisi Oluşturmama

Dış kaynaklama ilişkilerinde başarısızlık durumlarına karşı sözleşme içeriğinde hizmet sağlayıcıdan alınan materyallerin olası ilişki sonlanması durumunda kullanılmayan kısmının hizmet sağlayıcı tarafından geri satın alınması (buy back) klozu, tekrar içselleştirme durumlarında ise hizmet sağlayıcı tarafından ekipman ve personel kiralama desteği klozu bulunmalıdır. Bu tip klozların eksikliği olası bir başarısızlık durumunda, dış kaynaklayan tarafın ilişkiyi sonlandıramamasına ve beklentisini düşürmeye, ilişkiden beklediği maliyet faydasını istediği düzeyde tutamamasına yol açmaktadır. İlişkiyi sonlandırdıktan sonra yeni hizmet sağlayıcı ile dış kaynaklama ilişkisi içine girmek 6 ay, dış kaynaklanan fonksiyonun beklenen seviyede hizmet sunması 10 ay gibi bir süre alabilmektedir. Bunu göze alamayan işletmeler bozuk ilişkisini sözleşme sonuna kadar sürdürmeyi tercih edebilmektedirler.¹¹⁰

Görüldüğü gibi dış kaynaklama ilişkisi barındırdığı avantajların yanında bazı riskleri ve türevlerini de bünyesinde barındırmaktadır. İlişki uyumsuzluklarının nedeni genelde tarafların fırsatçı davranışları ve iletişim bozuklukları temelinde ortaya çıkmaktadır.

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIMI SÜRECİ

Dış kaynaklama süreci kontrat tabanlı, süreli ilişkiler üzerine kurulmaktadır. Sürdürülebilir bir dış kaynaklama ilişkisi sağlayabilmek için, olası hizmet sağlayıcı adayları ile etkin şekilde iletişim kurabilecek ve değerlendirme yapabilecek organize bir süreç tesis edilmesi öncelikli hedef olmalıdır.

Meritex Logistics¹¹¹'in çalışmasından alınan 9 başlık altında bahsedilen dış kaynak kullanımı süreç adımları ve sürece yaptığı katkı tablo-4'de özetlenmiştir.

¹¹⁰ Barthelemy, s.94.

Tablo 4: DKK Süreç Adımları ve Sürece Katkısı

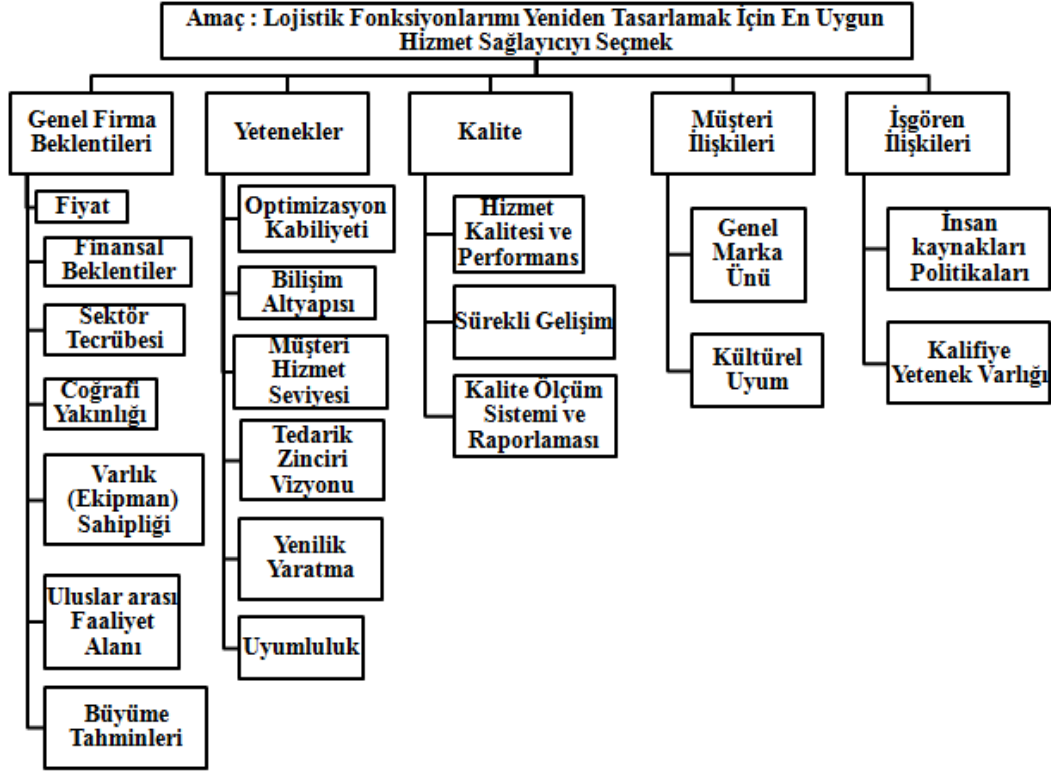
DKK Süreç Adımları	Sürece Sağladığı Katkı
Çoklu (Cross-Functional) Takım Oluşturmak	Hizmet sağlayıcıya karşı oluşabilecek negatif algının azalmaktadır. Bu şekilde tüm birimlerin istekleri karşılanmaktadır.
Hedef Belirlemek	İşletmelerin belirledikleri hedefler hizmet sağlayıcı seçim kriterlerini ortaya koymaktadır.
Müşteri Hizmet Gerekliliklerini Belirlemek	İşletmelerin varoluş amacı müşterilerinin varlığıdır. Müşteri ihtiyaçlarını gidermek de yapılacak seçim için en önemli kriterdir.
Aday Listesi Oluşturmak	İnternet araştırması ile yerel ve uluslar arası endüstri kuruluşları üyeleri hakkında bilgi toplanabilmektedir. Hizmet sağlayıcının sunduğu hizmetlerle istenen hizmetler karşılaştırılabilmektedir.
Hizmet Sağlayıcı Adayları Ön Değerlendirme	Hizmet sağlayıcıya işletmenin durumunu, ihtiyaçlarını özetleyen, aynı zamanda hizmet sağlayıcının yetkinliklerinin de belirtilmesini isteyen bir mektup ya da e-mail gönderilerek hizmet sağlayıcının kalitesini, iş disiplinini ve ilgisini ölçülmektedir.
Hizmet Sağlayıcıya Teklif Sunmak	Ön değerlendirmeden geçen hizmet sağlayıcı adaylarına işletmenin aradığı isteklerin, değer yaratan hizmetlerin detaylı olarak belirtildiği, teklif formu gönderilmektedir.
Öne Çıkan Hizmet Sağlayıcıların Tesislerini Ziyaret Etmek	Bu şekilde yapılan yakın temas sayesinde seçim ekibi hizmet sağlayıcının tesisleri, işgörenleri, iş prosedürleri ile temas kurabilmekte, sahip oldukları iş etiği hakkında fikir edinilebilmektedir
Hizmet Sağlayıcıların Yeterliliklerini Gözden Geçirmek	Hizmet sağlayıcıların teklif formuna verdikleri cevaplar, finansal durumları, stratejik uyum yetenekleri ve geçmiş ilişkilerinde sağladıkları müşteri memnuniyetini gösterir izlenebilir kayıtları analiz edilmesi gereken yeterlilik kriterlerini ortaya koyar.
En Uygun Adayı Seçmek	Seçim süreciyle alakalı tüm bilgiler çoklu seçim ekibi tarafından analiz edildiğinde işletme ile uyum sağlayabilecek en uygun aday seçilmektedir.

Kaynak: Meritex Logistics, “Selecting a 3PL Provider”, http://www.meritexlogistics.com/selecting_a_3pl.html, (27.05.2007), ss.10-11’den aktaran Forest Green ve diğerleri, “A Practitioner’s Perspective On The Role of A Third Party Logistics Provider”, **Journal Of Business&Economics Research**, Cilt:6,Sayı:6, 2008, ss.10-11.

¹¹¹ Meritex Logistics, “Selecting a 3PL Provider”, http://www.meritexlogistics.com/selecting_a_3pl.html, (27.05.2007), ss.10-11’den aktaran Forest Green ve diğerleri, “A Practitioner’s Perspective on The Role of a Third Party Logistics Provider”, **Journal Of Business&Economics Research**, Cilt:6,Sayı:6, 2008, ss.10-11.

Göl ve Çay çalışmalarında ele alınan, Tofaş-Fiat'ın lojistik fonksiyonlarını yeniden tasarlamak amacıyla belirlediği hizmet sağlayıcı seçim kriterleri ise Şekil-2¹¹², de gösterilmektedir.¹¹³

Şekil 2: Belirlenen Hedefe Göre Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterleri



Kaynak: Hakan Göl ve Bülent Çay, “Third-Party Logistics Provider Selection: Insights From a Turkish Automotive Company”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Cilt:2, Sayı:8, 2007, s.382

Zeng¹¹⁴ küresel dış kaynaklama sürecini incelediği çalışmasında; dış kaynaklamanın tüm çeşitlerinde benzer süreçler izlendiğini öne sürmektedir.

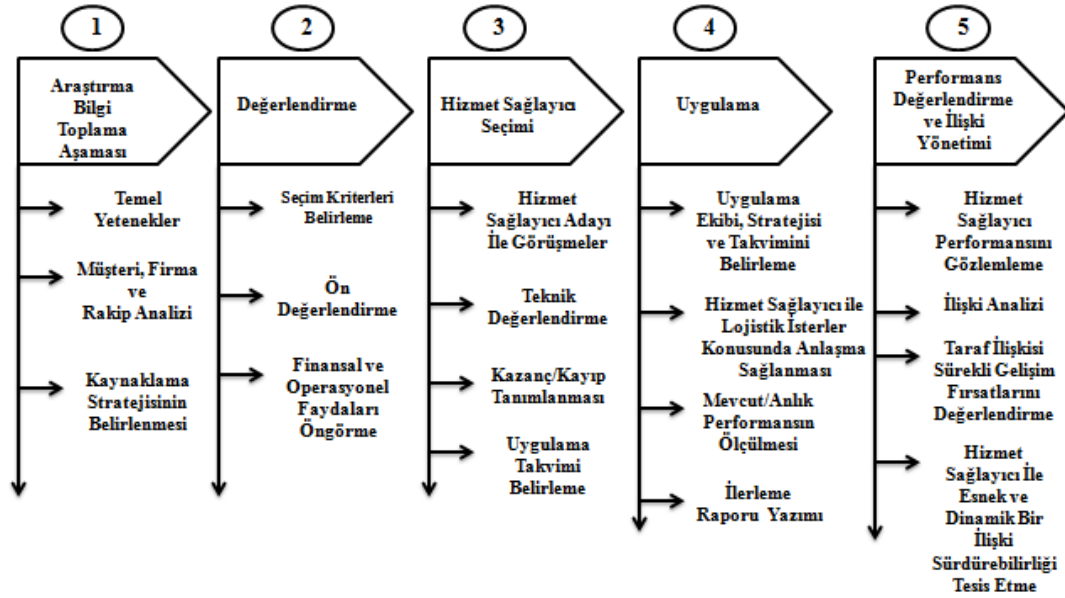
¹¹² Hakan Göl ve Bülent Çay, “Third-Party Logistics Provider Selection: Insights From a Turkish Automotive Company”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Cilt:2, Sayı:8, 2007, s.382.

¹¹³ Göl ve Çay, s.382.

¹¹⁴ Amy Zeng, “Global Sourcing: Process and Design for Efficient Management”, **Supply Chain Management: An Journal**, Cilt:8, Sayı:4, 2003, s. 369.

Araştırmacıya göre klasik bir dış kaynaklama süreci basamakları Şekil-3¹¹⁵,de özetlenmektedir.

Şekil 3: Dış Kaynaklama Süreci



Kaynak: Amy Zeng, “Global Sourcing: Process and Design For Efficient Management”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Cilt:8, Sayı:4, 2003, ss. 368-369.

Araştırma ve bilgi toplama safhası dış kaynaklamaya karar veren işletmenin kendisini değerlendirdiği temel yeteneklerini ve temel olmayan rutin yeteneklerini analiz ettiği başlangıç safhasıdır. Bu safha ayrıca mevcut piyasanın, müşteri isteklerinin ve rakiplerin durumlarının gözlemlendiği bilgi toplama sürecini içermektedir. Bu şekilde hedef pazarlar ve firma hedefleri daha net ortaya çıkmaktadır. Dış kaynaklama stratejisinin (topyekün/parçalı, offshore/onshore vs.) oluşturma planları bu safhada şekillenmektedir.¹¹⁶

Değerlendirme safhasında işletme hedeflerine uyumlu hizmet sağlayıcı seçim kriterleri belirlenmektedir. Bu safhada dış kaynaklama stratejisi son halini alır. Proje

¹¹⁵ Zeng, ss.368-369.

¹¹⁶ Zeng, s.368.

ile birlikte sağlanacak ekonomik ve operasyonel faydalar artık tahmin edilebilir boyuttur.¹¹⁷

Hizmet sağlayıcı seçimi safhası işletme hedeflerine en uygun hizmet sağlayıcının seçildiği ve karşılıklı sözleşme akdi görüşmelerinin yapıldığı safhadır. Hizmet sağlayıcı adayları ile yapılan teknik değerlendirmeler sonucu kayıp/kazanç durumu belirlenir. Uygun hizmet sağlayıcı/sağlayıcılar ile sözleşme akdi yapılırken, uygulama takvimi ve zaman çizelgesi belirlenir.¹¹⁸

Uygulama safhası performans analiz programının yapıldığı safhadır. Uygulama ekibi, takvimi ve stratejisi yayınlanır. Paylaşılan kaynaklar ve lojistik isterler konusunda anlaşma sağlanır. Uygulamadan beklenen sonuçlar kayıt altına alınır. Anlık performans ölçümü yapılır ve periyodik olarak raporlanır.¹¹⁹

Performans değerlendirme ve ilişki yönetimi safhasında ise; hizmet sağlayan tarafın performansı gözlemlenir. Hizmet sağlayan taraf ile kurulan işbirliğinin işlerliği değerlendirilir. Her iki tarafta olası problemleri belirleme ve sürekli bir gelişim gösterme eğilimindedir. Asıl amaç değişen müşteri beklentileri ve pazar şartlarına yetebilecek esneklik ve dinamizmi tesis edebilmektir.¹²⁰

Greaver¹²¹; “Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives” isimli kitabında başarılı bir dış kaynaklama sürecinin tesis edilebilmesi için şekil-4¹²²,de gösterilen yedi aşamanın takip edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Araştırmacı dış kaynak sürecini birbirini takip eden adımlar olarak belirlemesine rağmen tüm adımların birbirleriyle ilişkili olduğunu ve bazı aşamaların alt adımlarının paralel olarak uygulanması gerektiğini savunmaktadır.

¹¹⁷ Zeng, ss.368-369.

¹¹⁸ Zeng, s.369.

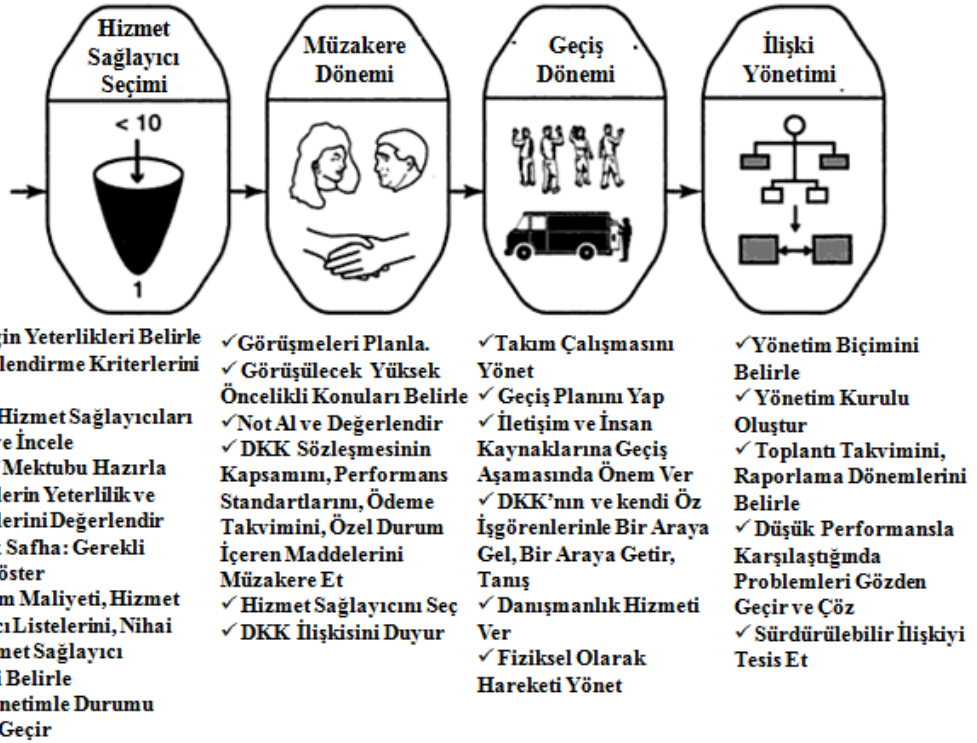
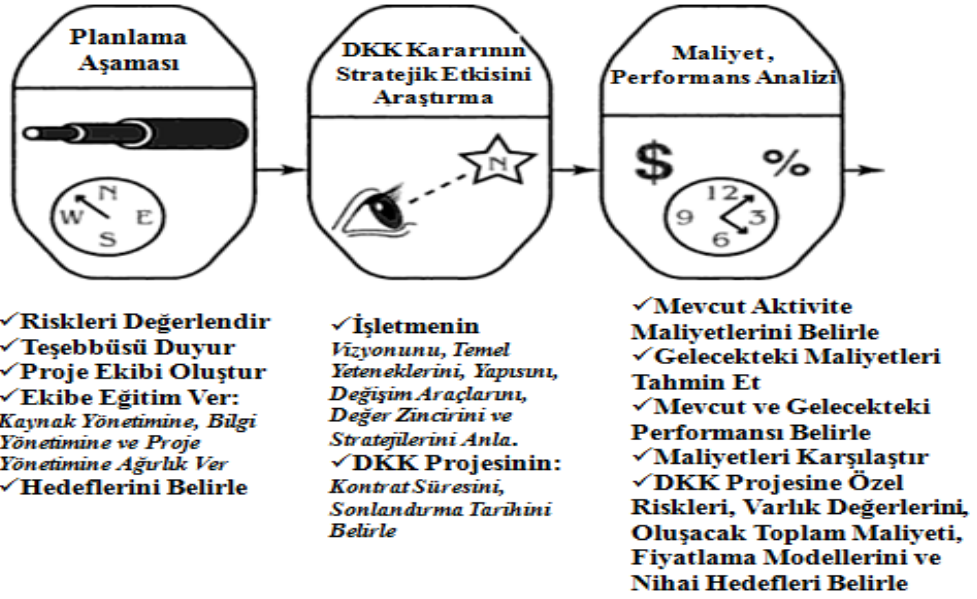
¹¹⁹ Zeng, s.369.

¹²⁰ Zeng, s.369.

¹²¹ Maurice Greaver, **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, Amacom, New York, 1999, s.17.

¹²² Greaver, ss.18-19.

Şekil 4: Başarılı Dış Kaynak Kullanımı Sürecinin Yedi Aşaması



Kaynak: Maurice Greaver, *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York, 1999, ss.18-19.

Bakan¹²³ ve diğeri ise çalışmalarında dış kaynaklama sürecini karar aşamasından önceki basamaklarıyla beraber incelemiştir. İşletmeler dış kaynaklama kararını tek seçenek olarak görmemelidir. İşletme ilk olarak kendini değerlendirmeli güçlü, zayıf yanlarını analiz etmeli, piyasanın kendisine sunduğu fırsat ve tehditleri ortaya koymalıdır. Bu kapsamda; işletmenin belirleyeceği stratejiler dış kaynaklama modeliyle uyuyorsa; dış kaynaklama işletme için bir tercih olacaktır.

Görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı anlık bir tercih değil, üst yöneticiler tarafından işletme vizyon ve misyonunu destekler şekilde verilmesi gereken önemli ve stratejik bir karardır. Kapsamlı ve karmaşık safhaları bünyesinde barındırmaktadır. Nasıl bir hastalık sonrasında yanlış enjekte edilen bir aşı organı işlevsiz hale getirebiliyor hatta ölümüne yol açabiliyorsa; doğru tercih edilmeyen bir dış kaynak kullanımı kararı ve karar sonrası yanlış işletilen süreç adımları da işletmenin zarar görmesine, hedeflediği faydaları elde edememesine hatta mevcut durumundan kötüye gitmesine yol açabilmektedir.

1.7. DIŞ KAYNAK KULLANIMI ÇEŞİTLERİ

Dış kaynak kullanımı çeşitleri, dış kaynak kullanımı ilişkisinin kapsamına, tarafların ilişkisinde hizmet alınan coğrafi alana ve belirlenen kapsama göre incelenecektir.

Kapsamına göre dış kaynak kullanımı çeşitleri Weele¹²⁴'e göre; bir işin tüm fonksiyonların topyekün dış kaynaklanması (Turnkey Outsourcing) ve bazı fonksiyonların dış kaynaklanması bazılarının içsel olarak yönetilmesi yani parçalı dış kaynaklama (Partial Outsourcing) şeklinde 2 başlıkta incelenmektedir. Lojistik fonksiyonlarının tümünü dış kaynaklayan firma topyekün dış kaynaklama modeline, sadece depolama ya da sadece dağıtım fonksiyonunu dış kaynaklayan firma ise parçalı dış kaynaklama modeline örnek teşkil etmektedir. Her iki şekilde de icra edilen dış kaynaklama modellerinin avantaj ve dezavantajları tablo-5¹²⁵'de sunulmuştur.

¹²³ İsmail Bakan, “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2012, ss.147-148.

¹²⁴ Weele, s. 13.

¹²⁵ Weele, s.14.

Tablo 5: Kapsamına Göre Dış Kaynak Kullanımı Topyekün ve Parçalı Dış Kaynaklama Modeli Analizi

Kapsamına Göre Dış Kaynak Kullanımı Çeşitleri		
	Avantajları	Dezavantajları
Topyekün Dış Kaynaklama	Hizmet alan firma dış kaynaklanan süreçler üzerinde asgari sorumluluğa sahiptir.	Hizmet alan taraf fiyat belirleme ve hizmet sağlayıcının maliyet yapısını kavrama konusunda sınırlı bir etkiye sahiptir.
	Hizmet alan tarafın dış kaynakladığı fonksiyonla ilgili benzer operasyonlarda tecrübesi olması gerekmez.	Hizmet alan taraf işgörenler üzerinde, kullanılan teknoloji/materyaller ve işlemlerin kalitesi hakkında sınırlı bir etkiye sahiptir.
	Hizmet alan taraf için dış kaynakladığı fonksiyonlar için gayret göstermesi gerekmez. Yönetilen proje kendisinin yönetmesine nazaran daha pürüzsüz ilerler.	Hizmet alan tarafın hizmet sağlayıcıya aşırı derecede bağlı kalması ticari, teknik ve performans kaynaklı riskleri barındırmaktadır.
Parçalı Dış Kaynaklama	Hizmet alan taraf fiyatlar, oranlar ve maliyetler üzerinde daha fazla etkilidir.	Hizmet alan taraf dış kaynaklanan fonksiyon üzerinde bilgi alması gerekmektedir.
	Hizmet alan taraf işgörenler üzerinde, kullanılan teknoloji/materyaller ve işlem kalitesi üzerinde daha fazla bir etkiye sahiptir.	Hizmet alan tarafın dış kaynakladığı fonksiyonu diğer fonksiyonlarla koordine edebilmesi, bütüne entegre edebilmesi için yönetsel kabiliyete sahip olması gerekmektedir.
	Bu tip modellemeye esas avantajlar maliyet azaltılması ile sonuçlanmaktadır.	İletişim ve koordine kopuklukları gecikmelere ve başarısızlığa yol açabilmektedir.

Kaynak: Arjan Van Weele, “Purchasing, Sub-Contracting, Sourcing, Outsourcing: Concepts and Definitions”, <http://cms.ieis.tue.nl/escf/files/Documents/Workshop18september2008/Weele2.pdf>, (25.02.2014), s.14.

Hizmet alınan coğrafi alana göre dış kaynak kullanımı çeşitleri ise uzak kıyı (offshore), yakın kıyı (nearshore) ve yerel (onshore) dış kaynak kullanımı ve olmak üzere 3 başlıkta incelenmektedir.¹²⁶

Özellikle bilişim alanındaki teknolojik gelişmeler kıtalararası mesafeleri ortadan kaldırmıştır. Üretim ve işçilik maliyetlerinin düşük olduğu Asya ülkelerinden hizmet almak, azalan maliyetler sayesinde işletmeleri daha rekabetçi konuma getirmektedir. Uzak kıyı dış kaynaklama hizmeti mesafe ve kültürel olarak uzak coğrafyadaki hizmet sağlayıcılarla ilişkisel birliktelik anlamında iken, yakın kıyı dış kaynaklaması mesafe ve kültürel olarak nispeten yakın coğrafyadaki hizmet sağlayıcılarla ilişkisel birliktelik anlamında kullanılmaktadır. Yerel dış kaynaklama ise ülke coğrafyasında alınan dış kaynaklama hizmetini ifade etmektedir¹²⁷.

Yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde mesafelerin azalması, Dünya Ticaret Örgütü'nün 1995 yılında kurulması¹²⁸ gibi nedenlerle uzak kıyı ve yakın kıyı dış kaynak kullanımı ivme kazanarak dış kaynak kullanımının bir türü niteliğini kazanmıştır. Uzak ve yakın kıyı dış kaynaklama modelleri arasında göreceli avantaj farklılıkları bulunmaktadır. Yakın kıyı dış kaynaklamasında genellikle taraflar aynı saat diliminde bulunmaktadır, coğrafi yakınlık sayesinde daha düşük iletişim ve ulaştırma maliyetine sahiptirler, kültürel ve ekonomik bölgede bulduklarından benzer iletişim kabiliyetine (dil, kültür) ve konjonktürel yapıya sahiptirler.¹²⁹ Uzak kıyı dış kaynaklamasında ise; zaman dilimi farklılığı işletmelerin 24 saat esasıyla çalışmalarını sağlamaktadır. Sabah saatlerinde ABD'de çekilen bir röntgen filmi ABD'de mesai saati bittikten sonra, saat farklılığına göre sabah saatini yaşayan Hindistan veya Avustralya'daki uluslararası tıp sertifikasına sahip doktor tarafından yorumlanabilmekte ve SMS yoluyla hasta teşhis konusunda bilgilendirilebilmektedir. Ayrıca uzak kıyı işgören ücret tarifelerinin nispeten düşük oluşu hizmet sağlayıcı seçimi konusunda işletme için tercih sebebi oluşturmaktadır.¹³⁰ Mesela; vasıflı bir

¹²⁶ Weele, s.10.

¹²⁷ Weele, s.10.

¹²⁸ WTO, "Understanding WTO Who We Are", http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm, (27.03.2014), s.1.

¹²⁹ Erran Carmel ve Pamela Abbott, "Configurations of Global Software Development: Offshore versus Nearshore", 28.05.2006, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1138509>, (27.03.2014), s.5.

¹³⁰ Thomas Friedman, **Dünya Düzdür**, çev. Levent Cinemre, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 2006, s.25.

makine işçisinin ABD'deki maaşı 3.000-4.000 dolar arasındayken, Çin'de aynı vasıfta bir işçinin maaşı 150 dolar sınırında seyretmektedir.¹³¹

Belirlenen amaca göre dış kaynak kullanımı ilişkisi ise Webster ve diğerleri¹³²'nin çalışmasında kapasite artırımı, özel nedenler ve ekonomik nedenler şeklinde 3 başlıkta incelenmiştir. Buna göre;

a. İşletmeler, talep belirsizliklerinin yoğun olduğu durumlarda kısa süreli dış kaynak kullanımı ilişkisiyle kapasitelerini yeter hale getirebilmek amacıyla,

b. İşletme bünyesinde sahip olunamayan kabiliyet ve teknolojiye uzun dönemli dış kaynak kullanımı ilişkisiyle ulaşmak amacıyla,

c. Dış kaynaklama ilişkisiyle sağlanan maliyetleri faydasını devam ettirmek amacıyla hizmet sağlayıcı ile dış kaynak kullanımı ilişkisi içine girmektedirler.

¹³¹ Friedman, s. 126.

¹³² Mary Webster, C. Alder, A.P. Muhlemann, "Subcontracting within The Supply Chain for Electronics Assembly Manufacture", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 17, Sayı: 9, ss.829

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. LOJİSTİĞİN TANIMI VE LOJİSTİK FAALİYETLER

Lojistiğin kavramının geçmişi insanın varoluşuyla eşdeğerdir. Her insan yaşamını devam ettirebilmek için ihtiyaç duyduğu materyal ve gıdalara ulaşmayı, depolamayı, bozulmalarını önleyici bakımını yapmayı en ilkel çağlardan bu yana gerçekleştirmektedir.

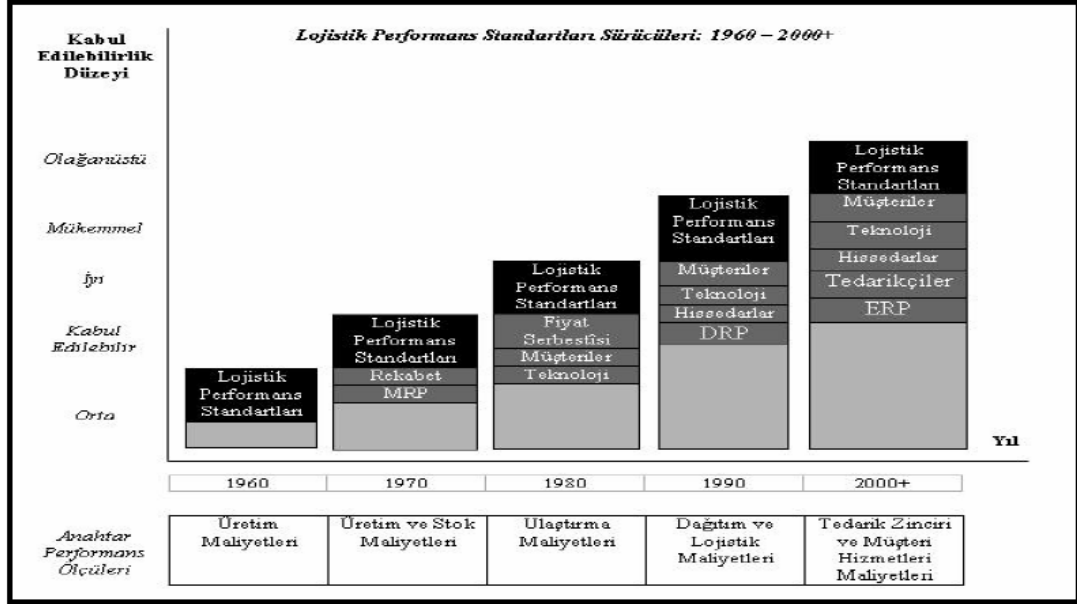
Lojistik askeri temellere dayanan bir terim olarak doğmuştur. En ilkel dönemlerde dahi uzun mesafeli askeri seferlerin idamesi birer lojistik dersi statüsünde sayılabilir. ABD’li bir albayın 1905 yılında yaptığı tanımına göre; lojistik savaş alanında malzeme ve personelin taşınması, tedariki, bakımı ve yenilenmesi faaliyeti olarak tanımlanmıştır. Sivil anlamda lojistik kavramının gelişimi sanayi devrimi sonrasında tarım ürünlerinin ve hammaddelerin uzak mesafelere taşınması ile kendinden söz ettirmeye başlamış,¹³³ bir disiplin haline gelme süreci ise 1960’lı yıllarda belirginleşmeye başlayıp günümüze dek gelişimine devam etmiştir. 1960’lı yıllarda kitlesel üretimden geniş, çeşitli ve küçük boyutlu üretime geçilmiştir. 1970’lerde büyük perakendeci şirketler kendi dağıtım ağını ve bölgesel depolama merkezlerini oluşturmaya başlamışlardır. 1980’lerde bilgi sistemleri ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, nakliye sektöründe yaşanan deregülasyon eğilimi ve bilgi teknolojileri tabanlı kurumlar arası elektronik veri değişiminin sağlanması ile lojistik kavramından tedarik zinciri yönetimi aşamasına geçilmiştir. 1990’lerde işletmeler bireysel rekabetten tedarik zinciri boyunca rekabet edebilirlik algısına yönelmişlerdir. 2000’li yıllardan günümüze kadar olan süreçte ise lojistik işletmeler için yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için stratejik öneme sahip bir yapıya dönüşmüştür.¹³⁴

¹³³ Hüseyin Çakırlar, **Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2009, s.7.

¹³⁴ Akın Saka, “Lojistik Tanımı, Tarihsel Gelişimi”, **Lojistik Dergisi**, 25.09.2012, <http://www..lojisturk.net/guncel/lojistik-tanimi-tarihsel-gelisimi-1341827844h.html>, (28.03.2014), s.1.

Lojistik kavramının tarihsel gelişimiyle ilişkili olarak lojistik performans standartları da değişim göstermiştir. Şekil-5¹³⁵, de bu değişim özetlenmektedir.

Şekil 5: Lojistik Performans Standartları



Kaynak: Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı İle Olan ilişkisi”, **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt:1, Sayı:41, 2009, ss.99-101.

Görüldüğü gibi 1970’li yıllarda ne üreteceğiz, nelere ihtiyacımız var, elimizde ne var sorularına cevap bulunmasını sağlayan, aynı zamanda ürün ağacı, stok verisi, teslimat süresi, satınalma verisi gibi girdilerle üretim raporlamaları çıktısı sağlayan Malzeme Gereksinim Planlaması (MRP) gibi bilgisayar programlarının gelişimi, üretim potansiyeline paralel gelişen rekabetçiliğin artması lojistik standartları yükseltmiştir. 1980’lerde liberal ekonomilerin gelişmesiyle fiyat serbestisinin sağlanması, gelişen teknolojiler ile müşteri potansiyelindeki artış lojistik standartların da gelişimine olanak sağlamıştır. 1990’lı yıllarda Dağıtım Kaynakları Planması gibi envanter yönetiminde minimum stok seviyesinde maksimum ihtiyacı karşılamayı amaçlayan etkin malzeme ihtiyaç planlaması programlarının gelişmesi ve ağ teknolojilerindeki gelişim ile e-ticaretin doğuşu, lojistik standartların kalitesindeki

¹³⁵ Yusuf Gümüş, “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı İle Olan ilişkisi”, **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt:1, Sayı:41, 2009, ss.99-101.

artışı devam ettirmiştir. 2000 yıllardan günümüze dek; kurumsal kaynak planlama gibi işletme içi ve dışı tüm fonksiyonları koordine eden, işletme yönetimine stratejik karar destek imkânı veren programlar, GPS uydu sistemleri, Barkod ve RFID sistemleri teknolojileri ve işletmesel verimlilikten tedarik zinciri etkinliğine doğru kayan değişim, değişen sermaye yapıları lojistik standartları mükemmel seviyeye yükseltmiştir.¹³⁶

Lojistik terimi bilimsel literatüre ilk kez 1963 yılında ABD’de kurulan Ulusal Fiziksel Dağıtım Komisyonu olarak kurulan 2005’e kadar Lojistik Konseyi adıyla faaliyetlerine devam eden ve 2005’te Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (SCMPC)¹³⁷ adını alan üyelerine eğitim, araştırma ve kariyer imkânı sunan uluslararası bir kuruluşun 1986’da yaptığı tanımla kazandırılmıştır.¹³⁸ Bu kuruluş lojistik yönetimini, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünlerin üretildiği veya kaynaklandığı noktadan, son kullanımının bulunduğu tüketim noktasına kadar olan hammaddelerin, işlenen ve tamamlanmış ürünlerin depolanması, fiziksel ürün ve bilgi akışının maliyet etkin şekilde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlamaktadır.¹³⁹

Lojistik kavramı insanın olduğu her sahada varlığını devam ettiren bir kavramdır. Coyle¹⁴⁰ lojistiği tedarik zinciri süreçlerinin planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren işletme lojistiği (Business Logistics), tesis yönetimi için kaynakların ve varlıkların satın alınmasını, planlanması ve tesis yönetiminin icra edildiği hizmet lojistiği (Service Logistics), süreli bir olay için personel, tesis ve kaynakların eldesi ve yönetimini içeren olay lojistiği (Event Logistics), operasyonun ve harekâtın desteklenmesi ve sistemlerin her an hazır bulunabilirliği ile ilgilenen askeri lojistik (Military Logistics) olarak alt kategorilerde sınıflandırmıştır. Değişen dünyamız ve ihtiyaçların çeşitliliği bu sınıflandırmanın yanında afet lojistiği, şehir lojistiği, perakende lojistiği, yeşil lojistik gibi kavramların da kendi özel şartlarına göre bu sınıflandırmaya eklenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu tezde

¹³⁶ Gümüş, ss.99-101.

¹³⁷ TransportWeb, “Council of Logistics Management Services”, [http://www.transportweb.com /org/anisations /17142-council-of-logistics-management](http://www.transportweb.com/org/anisations/17142-council-of-logistics-management), (28.03.2014), s.1.

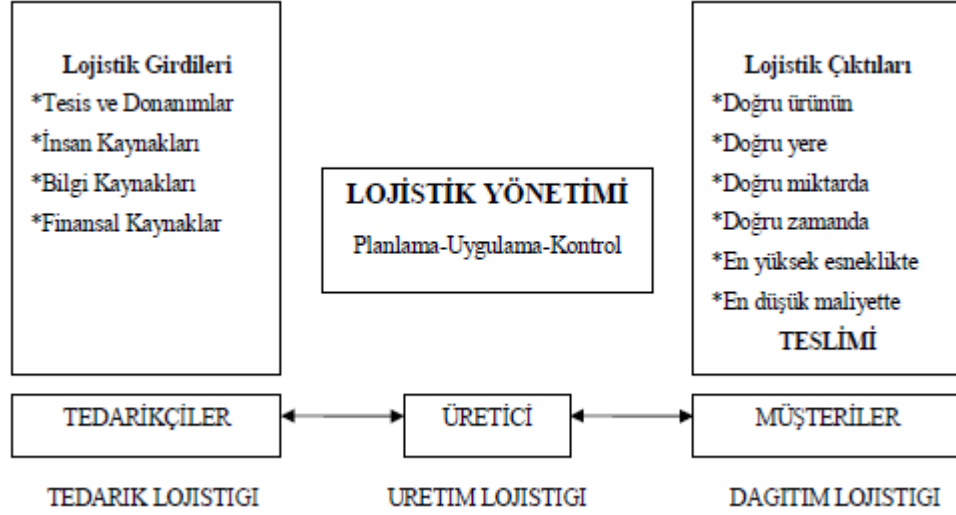
¹³⁸ Akyıldız, s. 6.

¹³⁹ Martha Cooper ve diğerleri., “Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics”, **The International Journal of Logistics Management**, Cilt:8, Sayı:1, 1997, s.1.

¹⁴⁰ John Coyle ve diğerleri, **Supply Chain Management: A Logistics Perspective**, 8. Baskı, Cengage Learning Inc, Ohio, 2009, s. 36.

lojistiği bilim insanlarının yoğun şekilde çalışma yaptığı şekil-6'da sistematığı verilen işletme lojistiği olarak ele alacağız.

Şekil 6¹⁴¹: Lojistiği Yönetimi Sistematığı



Kaynak: Osman Demirdöğen ve Orhan Küçük, “Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, **Kongre Kitabı**, Malatya İnönü Üniversitesi 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, Malatya, 24-25.05.2007, s. 9.

İşletme lojistiğini kısaca açıklamak gerekirse; tedarik lojistiği; yarı mamül ve hammadde tedariğine yönelik süreçleri ve malzeme akışını kapsamaktadır. Materyal yönetimi yani üretim yönetimi; üretim siparişi açma, üretim hattına depodan mal çekme, planlı siparişlerin üretildiği ve nihai malın üretildiği safhadır. Fiziksel dağıtım ise; müşteri ile işletmenin arayüzünü oluşturmaktadır. Ürün ambalajlanması, süre ve kalite yönünden müşteriye malın ulaştırılmasının sağlanması, dağıtım depolarının yerinin belirlenmesi gibi süreçlerin yönetildiği safhadır. İşletme lojistiğinin ana hedefi sözü edilen bu 3 safhanın bütünleşmiş halde yönetilebilmesidir¹⁴².

¹⁴¹ Osman Demirdöğen ve Orhan Küçük, “Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, **Kongre Kitabı**, Malatya İnönü Üniversitesi 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, Malatya, 24-25.05.2007, s. 9.

¹⁴² Demirdöğen ve Küçük, s.9.

Lambert¹⁴³ işletme lojistiği faaliyetlerinin SCMPC'nin tanımından hareketle müşteri hizmetleri, talep tahmini, iletişim sistemi, stok kontrol, materyal işleme, sipariş süreci, parça ve hizmet desteği, fabrika ve depo yer seçimi, tedarik, paketlenme, etiketlenme, hurda ve atıkların yönetimi, trafik yönetimi ve nakliyat, depolama ve stoklama gibi alt faaliyetlerden oluştuğunu belirtmiştir.

Koban¹⁴⁴ ise lojistik faaliyetleri temel fonksiyonlar, yardımcı fonksiyonlar, işlemler ve bunlarla ilişkili alt fonksiyonlardan oluştuğunu belirtmiştir. Koban'ın tanımlamasına göre lojistik fonksiyonlar ve işlemleri şekil-7¹⁴⁵, de gösterilmiştir.

Şekil 7: Lojistik Fonksiyonlar ve İşlemleri

Temel Fonksiyonlar	Yardımcı Fonksiyonlar	İşlemler
Sipariş kabulü ve yönetimi	Ürünlerin ambalajlanması	Yükleme-Boşaltma
Materyal, ekipman tedariki	Uygun olmayan ürünlerin geri dönüşü	Yük/kargo taşıma
Müşteri hizmetleri için standartların belirlenmesi	Artık ürünlerin düzenlenmesi	Yük/kargo depolama
Depolama ve depo yönetimi	Bilgi yönetimi	Sınıflandırma
Depolama faaliyetlerinin organizasyonu		Bilgi toplama, güvenle saklama, gönderme
		Tedarikçi ve satın alıcılarla muhasebe işlemleri
		Yük/taşıma sigortası
		Mallar üzerindeki mülkiyetin devri
		Müşteri belgeleri yönetimi

Kaynak: Emine Koban ve Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.46'dan aktaran Gökür Çeralp, **Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.27.

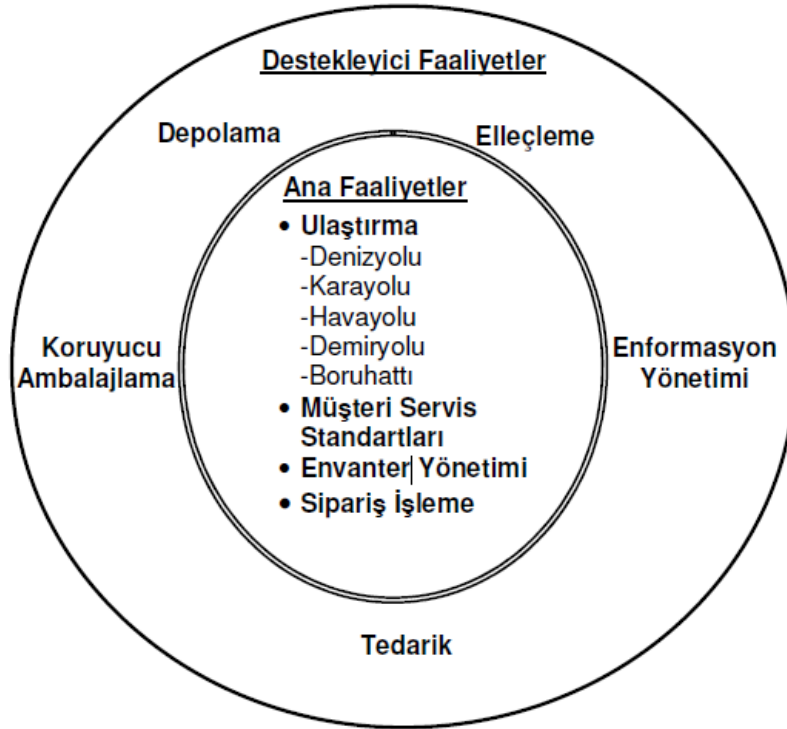
¹⁴³ Douglas Lambert ve James Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. Baskı, Richard Irwin Inc., Ohio, 1993, s.1-431'den aktaran Murat Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'de Kullanım Biçimleri", **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, ss.7-10.

¹⁴⁴ Emine Koban ve Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.46'dan aktaran Gökür Çeralp, **Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.27.

¹⁴⁵ Emine Koban ve Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.46'dan aktaran Gökür Çeralp, **Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s.27.

Tuna¹⁴⁶ ise lojistik faaliyetlerin sınıflandırılmasını ana ve destekleyici faaliyetler başlığında incelemiştir. Araştırmacının belirlediği ana ve destekleyici faaliyet alt başlıkları şekil-8¹⁴⁷ de özetlenmiştir.

Şekil 8: Lojistik Faaliyetlerin Sınıflandırılması ve Lojistik Fonksiyonlar



Kaynak: Okan Tuna, **Örgütsel Pazara Yönelik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi, Davranısal Niyetler ve Müşteri Özellikleri İlişkisi: Konteyner Tasımacılığı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.18'den aktaran Soner Esmer, **Ege ve Marmara Bölgesi Limanları: Arz ve Talep Projeksiyonu**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.4.

Görüldüğü gibi araştırmacılar genellikle lojistik fonksiyonların tanımlanmasında ana ve destek faaliyetleri olarak bir ayrıma gitmişlerdir. Depolama,

¹⁴⁶ Okan Tuna, **Örgütsel Pazara Yönelik Hizmetlerde Algılanan Hizmet Kalitesi, Davranısal Niyetler ve Müşteri Özellikleri İlişkisi: Konteyner Tasımacılığı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s.18'den aktaran Soner Esmer, **Ege ve Marmara Bölgesi Limanları: Arz ve Talep Projeksiyonu**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003, s.4.

¹⁴⁷ Esmer, s.5.

taşıma, sipariş işleme, envanter yönetimi gibi temel fonksiyonlar lojistik yönetimi için olmazsa olmaz faaliyetler olarak düşünülmekte, bilgi teknolojileri, ambalajlama, elleçleme gibi değer yaratan faaliyetlerle de etkin lojistik yönetimi sağlanmaktadır. Bu tezde lojistik fonksiyonlar lojistik yönetimine detaylı bir tanım getiren Lambert¹⁴⁸'in çalışmasındaki başlıklar altında incelenecektir:

Müşteri Hizmetleri; bir işletme için en değerli unsur olan müşteri ile ilgili tüm unsurların yönetiminin sağlandığı bir hizmettir. En düşük toplam maliyetle en yüksek müşteri tatmini sağlamak amaçlanmaktadır. Artık günümüzde “İyi Ürün Kendini Sattırır¹⁴⁹” anlayışı geçerliliğini kaybetmiştir. Ürünü müşteriye en uygun zamanda, en uygun fiyat ve kaliteyle sunan, bunun yanı sıra satış öncesi (satış politikasının tesis edilmesi ve müşteriye ulaştırılması vb.), satış anındaki (stok dışı kalmamak, sipariş kısıtlığı, sadeliği) kaliteyi satış sonrasında (mal iadelerine reaksiyon süresi, ortalama tamir süreleri vb.) taşıyabilen işletmeler başarılı olabilmektedir.¹⁵⁰

Sipariş Süreci; siparişlerin alınması, işlenmesi, yüklemeye hazırlanması, faturalanması ile siparişlerin izlenmesi ve müşteriye bilgi sağlanması gibi kapsamlı bir süreçtir. Günümüz teknolojilerinde sipariş sürecinin de ötesine geçilmekte, müşteri algı yönetimi yapılmaktadır. E-ticaret sayesinde sipariş edeceğiniz ürün üzerinde fare (mouse) yardımıyla gezinmeniz, arama motorları yardımıyla ikame ürünleri araştırmanız bile tedarikçi için proaktif siparişin alt yüklenicisine geçilmesini sağlamaktadır. Örnek vermek gerekirse; Amazon'un proaktif lojistik projesi kapsamında; Amazon'dan devamlı alışveriş yapan müşterileri, bir ürün hakkında internet sitelerinde belli sıklıkta araştırma yaptığında, müşteri tarafından satınalma emrini beklemeksizin ürünün siparişini geçmeyi ve ürünü müşterisinin adresine en yakın dağıtım merkezine göndermeyi planlamaktadır. Ürün müşterinin bulunduğu yere yaklaştıkça da ürün hakkında promosyon, indirim gibi pazarlama stratejileri kanalıyla müşterisinin algısını yönetmeyi ve satın alma siparişi geçmesini sağlamayı hedeflemektedir. Şayet müşteri tüm uyarımlara rağmen siparişi geçmez ise

¹⁴⁸ Douglas Lambert ve James Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. Baskı, Richard Irwin Inc., Ohio, 1993, s.1-431'den aktaran Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’de Kullanım Biçimleri”, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, ss.7-10.

¹⁴⁹ Gümüş, s.98.

¹⁵⁰ Douglas Lambert ve James Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. Baskı, Richard Irwin Inc., Ohio, 1993, s.1-431'den aktaran Murat Akyıldız, “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’de Kullanım Biçimleri”, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.7.

de ürün dağıtım merkezinde bekletmeyi, ölü stok maliyeti yarattığı an ise ürünü müşterisine çok cazip indirimlerle veya doğrudan hediye olarak göndermeyi planlamaktadır.¹⁵¹ Görüldüğü gibi lojistik yaşayan, gelişen zeki bir organizmadır, ürün farklılaştırmak, marka değeri yaratmak için ise işletmelere altın tepside sunulan bir hediyedir.

İletişim Sistemi; tedarik zinciri boyunca işletme içi ve dışı aktörler arasında çift yönlü bilgi akışının tesis edilmesi anlamındadır. Etkin bir iletişim sistemi işletmelerin lojistik sermayesinin olmazsa olmaz ögesidir. Doğru ve zamanında bilgi işleyen işletmeler için lojistik uymazlıklar (yanlış sipariş işleme, yanlış sevkiyat bilgisi, miktar uyumsuzlukları, yanlış ambalajlama vb.) elemine edilecek, üretimden nihai tüketim noktasına kadar olan akış etkinlikle işletilebilecektir.

Envanter Kontrolü; hammadde ve bitmiş ürünlerin stoklama kararlarının belirlenmesi ve uygulanması olarak açıklanmaktadır.¹⁵² Müşteri istediği her an istediğine en kısa zamanda ulaşmak istemektedir. Stok tutma maliyeti ise işletmeler için yoğun bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. İşletmeler hizmet ettikleri sektörlere göre değişen dalgalı taleplerle karşılaşabilmektedirler. Minimum stok elde tutarak maksimum ihtiyacı karşılayacak değiş tokuş (trade-off) noktasının hesaplanması lojistik yönetiminin ana hedefi konumundadır. Talep tahminini hesaplayabilecek, müşteri eğilimlerini belirleyebilen lojistik bilişim sistemleri ve tam zamanında üretim, toplam kalite yönetimi, kanban, yalın üretim gibi süreç iyileştirme modelleriyle bu denge tesis edilmeye çalışılmaktadırlar.¹⁵³ Mesela dünyanın önde gelen kolaylık marketlerinden Seven Eleven sahip olduğu bilgi sistemleriyle envanter kontrolünü etkinlikle yönetebilmektedir. Market kasalarından elde ettiği satış verisini (POS/Point Of Sale/Satış Noktası) verisini işleyen bilgi sistemi sayesinde stok dışı kaldığı her ürün için diğer gün talebini revize etmekte, stok dışı kalma maliyetininin kurtulabilmektedir. Bilgi teknolojilerinde işlenen veri sayesinde stok raporları çıkarılabilmekte, kıyaslama imkânına da sahip olunabilmektedir. Seven Eleven'in bir şubesi yaptığı incelemede tuna balıklı sandvicin satışının erikli sandviç

¹⁵¹ Greg Bensigner, "Amazon Wants To Ship Your Package Before You Buy It", **Wall Street Journal**, 17.01.2014, <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/>, (02.04.2014), s.1.

¹⁵² Esmer, s.4.

¹⁵³ Umut Rıfat Tuzkaya ve İrem Aksu, "Üretimde Ara Stok Yönetim Süreçlerinin İyileştirilmesi Ve Bir Uygulama", **Beypoz Akademi Dergisi**, Cilt:1, No:2, 2013, ss.50-51.

bittiğinde gerçekleştiğini fark etmiş, tuna balıklı sandviç stoğunu azaltırken erikli sandviç stoğunu arttırmayı tercih etmiştir. Bu şekilde ölü stok maliyeti azaltılarak proaktif envanter kontrolü ile karlılık tesis edilmiştir.¹⁵⁴

Talep Tahmini; müşteri taleplerine karşılık verebilecek ön hazırlığın ve bilgi birikiminin sağlanması faaliyetlerini içermektedir. Müşterinin belirsiz gelecekteki talebinin belirlenmesi, üretime ne kadar hammadde sevkedileceğinden, ne kadar bitmiş ürünün dağıtım merkezinde depolanacağına, perakende mağazalarına ne kadar ürün gönderileceği ile yakından ilişkilidir.¹⁵⁵ Rekabet yoğun ortamlarda geçmiş kullanım bilgileri, ürün raf ömürleri, tutundurma faaliyetlerinin başarısı ve daha birçok değişken ve parametrenin lojistik bilişim sistemlerinde analiz edilmesi ile doğru talep tahmini yapılmaya çalışılmaktadır. Yanlış yapılan bir tahminleme kamçı etkisiyle hammadde üretimine kadar tüm zincirin faaliyetini sekteye uğratabilmekte ve büyük zararlara yol açabilmektedir. Bu nedenle talep tahmini işletmenin en zor ve karmaşık lojistik fonksiyonları arasında yer almaktadır.

Trafik Yönetimi; genel anlamda dağıtım yapılan malların taşıma verimliliğini arttırmak için rota planlamasının yapılması, dağıtım araçlarının belirlenmesi, dağıtım zamanına uyulması, mobil iletişim sistemleriyle sevkiyat görünürlüğünün sağlanması gibi faaliyetleri içermektedir.¹⁵⁶ Nakliyat safhasında ise malların yükleme, taşıma ve boşaltması faaliyetleri icra edilmektedir.¹⁵⁷ Taşıma modlarının belirlenmesi süreci de trafik yönetimi fonksiyonu içerisinde incelenmektedir. Karayolu, havayolu, denizyolu, iç su yolu, boru hattı gibi taşıma modlarının karşılaştırmalı üstünlükleri tablo-6¹⁵⁸’da özetlenmiştir. İhtiyaca yer ve zaman faydası kazandıracak, en uygun navlun ücretine sahip taşıma modunun seçimi de lojistik yöneticilerinin karşılaştıkları en önemli karar problemlerinden birini oluşturmaktadır.

¹⁵⁴ Standford Graduate School Of Business, Seven Eleven Japan, **Cases**, 2006, https://gsbapps.stanford.edu/cases/detail1.asp?Document_ID=1313, (21.04.2014), s.4.

¹⁵⁵ Akyıldız, s.8.

¹⁵⁶ Invent, Traffic Management in Transport and Logistics, **Invent Brochure**, <http://invent-online.de/downloads/VMTL-handout-E.pdf>, (21.04.2014), s. 3.

¹⁵⁷ Akyıldız, s.9.

¹⁵⁸ William Perreault ve Jerome McCarthy, “Distribution Customer Service and Logistics”, **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**, 14.Baskı, The McGraw-Hill Companies, New York, 2002, s.342.

Tablo 6: Taşıma Modları Karşılaştırmaları

Taşıma Modu	Maliyet	Teslimat Hızı	Hizmet Alanı	Mod İle Taşınabilen Mal Çeşitliliği
Karayolu	Yüksek	Hızlı	Çok Geniş	Yüksek
Trenyolu	Orta	Orta	Geniş	Yüksek
Suyolu	Çok Az	Çok Yavaş	Kısıtlı	Çok Yüksek
Havayolu	Çok Yüksek	Çok Hızlı	Geniş	Kısıtlı
Boru Hattı	Az	Yavaş	Çok Kısıtlı	Çok Kısıtlı

Kaynak: William Perreault ve Jerome McCarthy, “Distribution Customer Service and Logistics”, **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**, 14. Baskı, The McGraw-Hill Companies, New York, 2002, s.342.

Gümrük Operasyonları; yurtdışına ya da yurtdışından yapılan lojistik operasyonlarda karşılaşılan yolluk, ardiye, antrepo, beyanname, fazla mesai, refakat, gümrük vergisi gibi masrafları içeren faaliyetleri kapsamaktadır.¹⁵⁹ Baysal¹⁶⁰ gümrük uygulamalarının lojistik maliyetler üzerindeki etkisini incelediği tezinde yanlış gümrük operasyon kurgulanması nedeniyle malını Almanya’dan 8000 Euro’ya alıp 9000 Euro’ya Mısır’a satan bir ihracatçının kağıt üzerinde 1000 Euro gibi gözükən karının 78 TL’ye kadar düştüğünü, kayıp kazancın ise yanlış gümrükleme planlaması nedeniyle eridiğini bulgulamıştır. Bu açıdan gümrükleme, iyi yönetilmesi gereken bilgi yoğun bir lojistik faaliyettir.

Depolama; hammadde, yarı mamül ve mamüllerin belirli bir alanda depolanmasına ilişkin operasyonları içermektedir. Talebin işlenerek sipariş haline dönüşmesine kadar ürünün fiziksel gerekliliklerine uygun şartlarda korunması faaliyeti olarak tanımlanabilir. Depolama operasyonları depo kirası, elleçleme ekipmanları, raflama sistemleri yatırımı, tesis idame işletme masrafları gibi sabit maliyetler ve stok miktarına bağımlı işçilik masrafları gibi değişken maliyetleri içermektedir.¹⁶¹ Depolama lojistik fonksiyonlar arasında yaşayan ve gelişen bir fonksiyondur. Malzeme hareketleri, tesellüm yollama faaliyetleri, kabul edilen

¹⁵⁹ Ahmet Baysal, **Gümrük Uygulamalarının Lojistik Maliyetler Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, ss.19-41.

¹⁶⁰ Baysal, s.47.

¹⁶¹ Yunus Ceran ve Ali Alagöz, Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı.:2, 2007, ss.159-160.

malların muayenesi, etkin raf yönetimi, zaman aşımli ve raf ömürlü malzemelerin yönetimi, hassas malzemelerin (nem, ısı, sıcaklık gibi faktörlerden etkilenen mallar vb.) yönetimi, ambalajlama, sigorta, bakım, elleçleme, yaftalama, dokümantasyon, bilgi teknolojilerinin kullanılması, etkin stok yönetim faaliyeti, çapraz sevkiyat operasyonları (depo ya da dağıtım merkezine kamyonlarla gelen malzemelerin en fazla 24 saat bekletilerek sevkiyatı gerçekleştirecek kamyonlara yüklenmesi operasyonudur, Asda, Wall-Mart gibi perakende devleri özellikle depolarında yer kaplayacak tuvalet kâğıdı gibi yüksek hacimli düşük değerli malları bu tip operasyonlarla yöneterek depolama maliyetlerini azaltmaktadırlar.¹⁶²) gibi alt faaliyetleri de içermektedir. Depolama fonksiyonu insan faktörünün diğer fonksiyonlara göre yoğun olarak kullanıldığı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle çalışan personelin mesleki eğitimi, devamlı öğrenen yapıda olmaları, koruyucu teçhizat kullanmaları gibi faaliyetler de depolama fonksiyonu tarafından kapsamaktadır¹⁶³.

Fabrika ve Depolar İçin Yer Seçimi; işletmeler için üretim-dağıtım verimliliğine doğrudan etki eden bir fonksiyondur. Yer seçimi için gelişigüzel bir iş değildir. Arsa fiyatı, elektrik masrafı, su masrafı, trafik-ulaşım, iş gücü niteliği, ücretler, sektöre karşı bölge halkının tutumu, vergi avantajları, dağıtım kanallarına yakınlık, kamu kolaylıkları (yol, otoyol, liman, trenyolu bağlantısı vs.), belediyenin finansman gücü, komşu işletmeler, kültürel yapı gibi alt seçim kriterlerini bünyesinde barındırmaktadır. İşletmenin vizyonuna paralel tehdit ve fırsatlar değerlendirilerek kriterlerin ağırlıklandırılması neticesinde seçim yapılmalıdır.¹⁶⁴

Materyal İşleme ve Aktarma; fabrika ve depo içinde yer alan ham, yarı ve nihai mamüllerin akışını ifade etmektedir.¹⁶⁵ Tunç ve diğerleri¹⁶⁶, bir hammadde deposunda en uygun toplamayı gerçekleştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında mevcut raf düzenlerini siparişlere ve forklift hareketlerine göre yeniden düzenlendiğinde sipariş toplama süresinde %35'lik bir azalma gözlemlenmiştir. Görüldüğü gibi büyük resimde göz ardı edilen zaman maliyeti gibi dolaylı maliyetler

¹⁶²Gürdal Ertek, “Çapraz Sevkiyat İçin Temel Bilgiler”, **Lojistik Dergisi**, Cilt:1, Sayı:13, 2010, ss.1-6.

¹⁶³ Ceran ve Alagöz, ss.153-175.

¹⁶⁴ Sevil Kişoğlu, “Kuruluş Yeri Seçiminin Boyutsal Analiz Yöntemi ile Belirlenmesi; Giyim Sektörü Örneği”, **Mühendis ve Makina**, Cilt:45, Sayı:530, 2004, ss.46-47.

¹⁶⁵ Akyıldız, s.9.

¹⁶⁶ Suray Tunç ve diğerleri, “Depo Sisteminde Sipariş Toplama Sürecinin İyileştirilmesi”, **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:2, 2008, ss.363-364.

profesyonel çözümlerle elemine edildiğinde işletmelerin daha az depolama maliyetine katlanmasını sağlanmaktadır.

Tedarik; geçmiş kullanım bilgilerine ve müşteri taleplerine göre belirlenen ihtiyaç hesaplama aşamalarını içine alan belge ve dokümantasyon yönetimi içeren satınalmanın da ötesinde planlama yoğun bir süreçtir¹⁶⁷. Tedarikçi seçimi, satınalma zamanının ve şeklinin (akreditif, mal mukabili, trampa vs.) belirlenmesi gibi karmaşık işlemleri de bünyesinde barındırmaktadır.

Parça ve Hizmet Desteği; istenen malın istenen zamanda ve nitelikte istenen noktaya ulaştırılmasından sonra ürünün ömür devri boyunca devam eden süreçtir. Satınalma sonrası müşterinin aldığı ürün hakkında aldığı katma değer hizmet (kurulum, garanti, müşteri şikâyetlerine geri dönüş vb.) müşterinin sadakatini arttırmaktadır. Gelişen teknoloji ve global rekabet müşteri hizmetleri yönetimini işletmeler için stratejik bir konuma taşımıştır.¹⁶⁸

Paketleme; ürünün içeriğini muhafaza eden, taşıma ve depolanmasını, satışını, hatta kullanılmasını kolaylaştıran geri dönüşümlü (kâğıt, ahşap, metal vb.) bir malzemeye kaplanması, sarılması, ya da biçimlendirilmesidir.¹⁶⁹ Etiketleme, ürünün hüviyet bilgilerini içeren, malzeme durumunu (faal, gayrifaal, kalibre vb.) gösteren, taşıma direktifleri içeren uluslar arası standartları olan etiketlerle yapılan ürün katma değer işlemidir. Malzemenin muhteviyatını belirlemesi, (tehlikeli madde, yanıcı madde, patlayıcı madde, hassas ve kırılabilir madde vb.) taşıma ve depolama esnasında alınması gereken yer emniyet tedbirlerini icracısına göstermektedir. Hangi ambalaja hangi tip etiketlemenin yapılacağı uzmanlık gerektiren bir iştir.

Atık ve Hurdaların Atılması/Satılması; çevre mevzuatı gereği üretilen her mamülden arta kalan cürufların tekrar geri kazandırılıp kullanıma verilmesi veya bertaraf edilmesi sürecini içeren işlemlerdir. Çevre yönetimi konusu AB sürecinde ülkemiz içinde önemli bir başlık haline gelmiştir. Atık üreticilerine piyasaya arz

¹⁶⁷ Douglas Lambert ve James Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. Baskı, Richard Irwin Inc., Ohio, 1993, s.1-431'den aktaran Murat Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'de Kullanım Biçimleri", **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.7-10.

¹⁶⁸ Ferahnur Özgören, "Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi ve Ericsson Örneği", **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2012, ss.4-5.

¹⁶⁹ Süleyman Öner, "Nakliye ve Lojistik Sektöründe Paketleme", **Webnak Blog**, <http://webnak.com.tr/blog/nakliye-ve-lojistik-sektor-paketleme/>, (24.04.2014), s.1.

ettikleri atık miktarının belli bir kısmının geri dönüşümünü sağlama zorunluluğu getirilmiştir.¹⁷⁰

İade Malların İşlenmesi (Tersine Lojistik); hatalı üretim, yanlış gönderi gibi ürünlerin düzeltilmesi veya yeniden değerlendirilmesi amacıyla tüketim noktasından orijin noktasına doğru hareket etmesi sürecidir.¹⁷¹

2.2. LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Lojistik dış kaynak kullanımı (LDKK) üçüncü taraf lojistik, kontrat lojistiği adlarıyla da anılmaktadır. LDKK, işletme içinde icra edilen lojistik faaliyetlerin kontratsal bir ilişkiyle lojistik hizmet sağlayıcıya (3PL) devredildiği örgütsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır.¹⁷² Devredilen faaliyetler tüm lojistik süreçleri içerebileceği gibi seçilen süreçlerinde devredilmesiyle de sınırlı kalabilmektedir.¹⁷³ Buradan hareketle; 3PL kavramı işletme stoğunun mülkiyetine sahip olmadan işletmenin stratejik veya sıradan bir kararla yapmak istemediği tamamlayıcı lojistik fonksiyonları üstlenen taraf olarak açıklanabilmektedir.¹⁷⁴ Üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcısının, bir sözleşme akdi ile adına iş yaptığı işletmenin lojistik fonksiyonlarından en az yönetim, ulaştırma ve depolama fonksiyonunu yönetebilecek kabiliyete sahip olması beklenmektedir. Buna ilave olarak 3PL tarafından stok yönetimi, izlenebilirlik, araç rotalama gibi bilgi kaynaklı faaliyetler, ikincil montaj, kitting ve ürün kurulumu gibi değer yaratan faaliyetler ile en ileri seviye de düşünüldüğünde tedarik zinciri entegrasyonu faaliyetleri de yönetilebilmelidir.¹⁷⁵

Alfredson¹⁷⁶ 3PL ve işletme arasında kurulan ilişkinin ortak fayda ve güvene dayalı uzun dönemli amaçları gerçekleştirmek üzere kurulduğunu ve tesis edilen kontratsal birlikteliğin işletmenin gereksinimlerine özel lojistik çözümler

¹⁷⁰ Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği, <http://www.akuder.org.tr/sunum/mahir.pdf>, (24.04.2014), s.13.

¹⁷¹ Gülsün Nakıboğlu, “Tersine Lojistik Önemi ve Dünyadaki Uygulamaları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2007, s. 181.

¹⁷² Selviaridis ve Spring, ss.125 – 126.

¹⁷³ Alessandra Marasco, “Third Party Logistics: A Literature Review”, **International Journal Production Economics**, Cilt:113, Sayı:1, 2008, s.128.

¹⁷⁴ Paul Murphy ve Richard Poist, “Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research”, **Transportation Journal**, Cilt: 37, Sayı:4, 1998, s.26.

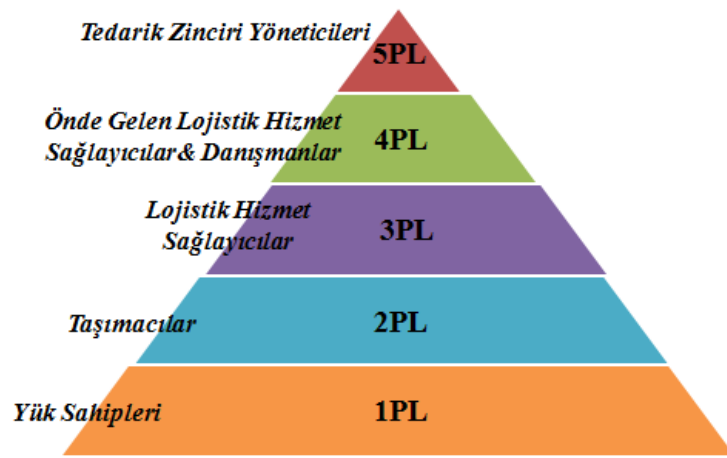
¹⁷⁵ Marasco, s.128.

¹⁷⁶ Monica Alfredson, “Strategic Development of TPL Providers”, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/23.pdf>, (07.04.2014), s.3.

üretebileceği ifade etmektedir. Marasco¹⁷⁷ ise bu ilişkinin gündelik (spot) iş, dönemlik iş ortaklığından çıkıp, güçlü bir hale gelebilmesi için sözleşmelerin süresinin en az 1 yıl olması gerektiğini belirtmiştir.

Lojistik hizmet sağlayıcılarının gelişimi ve verdikleri hizmetlerin katma değerlerine göre sınıflandırılması Tablo-7’ de ¹⁷⁸ detaylı şekilde analiz edilmiştir. Buna göre;

Tablo 7: Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Gelişim Süreci



Kaynak: Aidias Vasilis Vasiliauskas ve Grasvydas Jakubauskas, “Principle and Benefits of Third Party Logistics Approach When Managing Logistics Supply Chain”, **Vilnius Gediminas Technical University Transport Journal**, Cilt: 22, Sayı:2, 2007, s.69.

1PL; küçük çaplı işlerle ilgilenen genellikle üretim yeri ve satış yeri aynı olan malın taşınmasının kendi imkânları ile gerçekleştirildiği küçük işletmeleri içermektedir.¹⁷⁹ Günümüzde gelişen ticaret yelpazesıyla bu boyuttaki malzeme taşımaları dahi işletme öz sermaye araçlarıyla yapılmamakta, genelde spot iş yapan taşıyıcılara devredilmektedir.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Marasco, s.128.

¹⁷⁸ Aidias Vasilis Vasiliauskas ve Grasvydas Jakubauskas, “Principle and Benefits of Third Party Logistics Approach When Managing Logistics Supply Chain”, **Vilnius Gediminas Technical University Transport Journal**, Cilt: 22, Sayı:2, 2007, s.69.

¹⁷⁹ Vasiliauskas ve Jakubauskas, s.69.

¹⁸⁰ The Geography of Transport System, “Layers to Logistics Services”, http://people.hofstra.edu/geotran/s/eng/ch5en/conc5en/layers_to_logistics_services.html, (08.04.2014), s.1.

2PL; genelde mal mülkiyetine sahip taşımacılık firmaları ya da depo işleticileri olarak tanımlanmaktadır.¹⁸¹ Tedarik zincirinin belirli bölümünde taşıma işini üslenen firmalar bu sınıfa girmektedir. Firma karayolu taşımacılığı yapabileceği gibi, trenyolu ya da denizyolu ile de yük taşıma kabiliyetine haiz olabilir.¹⁸² Tedarik zinciri içinde lojistik fonksiyonların birini ya da çok az bir bölümünü icra edebilmektedirler.

3PL kavramı genellikle 2PL'lerin icra ettiği kısıtlı lojistik faaliyetleri yeni ve kombine hizmetlerin eklenmesiyle hizmet sağlayıcının daha geniş bir yelpazede hizmet sunabilmesi ile örtüşmektedir. Bünyesine kattığı lojistik kabiliyetlerle hizmet sağlayıcı artık müşterisine bilgi işleyen yapıda değer yaratan faaliyetler ile hizmet verebilmektedir. 3PL hizmet sağlayıcılar müşteri ihtiyaçlarına uygun hizmet sunabilmek için öz sermaye varlıklarını kısıtlı tutarak temel faaliyetlerini 2PL'lerden dış kaynaklamaktadır. Süreci etkin yönetebilecek ve acil ihtiyaçlara cevap verebilecek sayıda dağıtım merkezi ve öz sermaye araç 3PL için yeter seviye ifade etmektedir.¹⁸³ 3PL'in sunduğu hizmetler depolama, terminal ve dağıtım merkezi operasyonları, küçük çaplı üretim, ambalajlama, paketleme gibi fiziksel hizmetler olabileceği gibi, araç rotalama gibi süreç tasarımı içeren veya askılı taşıma gibi niş, müşteriye özel hizmetler de olabilmektedir.¹⁸⁴

4PL ise; danışmanlık yaptığı işletmenin lojistik faaliyetleri için en uygun 3PL'ler ile anlaşarak tedarik zincirinin tüm süreçlerini kontrol eden, yeniden yapılandıran ve müşterisi için stratejiler oluşturan danışmanlık firmalarıdır.¹⁸⁵

5PL ise; e-ticaretin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan bir kavram olmakla birlikte tedarik zincirleri arasındaki network ağlarını yönetebilecek kabiliyete sahip danışmanlık firması olarak tanımlanır.¹⁸⁶

Görüldüğü gibi lojistik hizmetler her safhada ister gündelik iş yapan bir firmaya (2PL), isterse danışmanlık firmasına (4PL) devredilmiş olsun faaliyetler işletme içinde icra edilmediği sürece dış kaynaktan sağlanmaktadır. Sağlanan lojistik hizmetin kalitesine göre de hizmet sunan firmalar farklı isimler almaktadır. Lojistik

¹⁸¹ Vasiliasukas ve Jakubauskas, s.69.

¹⁸² The Geography of Transport System, s.1.

¹⁸³ Vasiliasukas ve Jakubauskas, s.69.

¹⁸⁴ The Geography of Transport System, s.1.

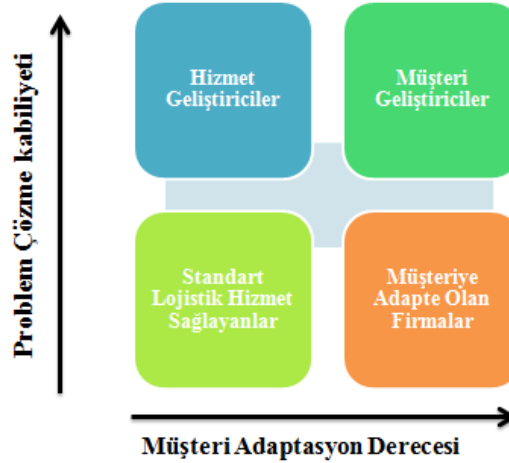
¹⁸⁵ The Geography of Transport System, s.1.

¹⁸⁶ Logistics Glossary, "Fifth Party Logistics Model", <http://www.logisticsglossary.com/term/5pl/>, (08.04.2014), s.1.

dış kaynak kullanımının literatürde¹⁸⁷ genellikle 3PL veya kontrat lojistiği şeklinde anılması, 3PL'lerin sunduğu lojistik hizmetlerin ciddi anlamda, işletmeye değer katan, etkin yer ve zaman faydası sağlayan, faaliyetlerin içselleştirilerek aynı seviyede hizmet düzeyinin sağlanamayacağı ilk dış kaynaklama safhası olmasından kaynaklanmaktadır.

Hertz ve Alfredson¹⁸⁸ 3PL lojistik hizmet sağlayıcıları problem çözme kabiliyeti ve müşteri adaptasyonu değişkeninde şekil-9¹⁸⁹'da gösterilen 4 (dört) başlıkta incelemiştir.

Şekil 9: Müşteri Adaptasyonu ve Problem Çözme Kabiliyetine Göre Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Sınıflandırılması



Kaynak: Susanne Hertz ve Monica Alfredsson, “Strategic Development Of Third Party Logistics Providers”, **Industrial Marketing Management**, Cilt:32, Sayı:1, 2003, s.140.

a. Standart Lojistik Hizmet Sağlayıcıları: Depolama, taşımacılık, elleçleme vb. standart lojistik hizmetleri sunan firmalardır.

b. Hizmet Geliştirici Lojistik Hizmet Sağlayıcılar: Müşterisinin ürününe değer katan firmalardır. Farklı müşterilere göre özel hizmetler verebilme kapasiteleri vardır. Bu tip firmalar ambalajlama, çapraz sevkiyat, izlenebilirlik, rotalama gibi

¹⁸⁷ Selviaridis ve Spring, ss.125-126.

¹⁸⁸ Susanne Hertz ve Monica Alfredsson, “Strategic Development of Third Party Logistics Providers”, **Industrial Marketing Management**, Cilt:32, Sayı:1, 2003, s.141.

¹⁸⁹ Hertz ve Alfredsson, s.140.

hizmetleri içeren, müşteri ihtiyacına göre şekillenen standartlaşmış lojistik hizmetleri modül olarak sunabilmektedirler. Lojistik sistemlerin entegrasyonu Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) gibi bilişim altyapısıyla desteklenmektedir.

c. Müşteriye Adapte Olan Firmalar: Müşterisinin mevcut lojistik faaliyetlerinin sorumluluğunu üstlenen, faaliyetlerin verimliliğini amaç edinen firmalardır. Müşteri ile olan ilişkilerinde verilen hizmetin verimliliği artırılırken, sorumluluğu devralınan hizmetlere herhangi bir geliştirme, dönüştürme yapılmamaktadır.

ç. Müşteri Geliştiriciler: Müşterisinin tüm lojistik faaliyetlerinin sorumluluğunu alan, bilgi geliştirme, tecrübe aktarımı, süreç iyileştirme, tedarik zinciri dizaynı gibi en iyileme eylemlerini yürüten firmalardır. Bu tip firmalar 4PL olarak adlandırılmaktadır.

2.2.1 Dünya’da Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Profesyonel anlamda dünyada lojistik dış kaynak kullanımının tarihsel gelişim süreci 3 periyotta incelenmektedir¹⁹⁰.

a. 1980’lerde taşıma işi yapan ve depolama işiyle uğraşan Exel logistics gibi işletmeler tedarik zinciri operasyonlarında ek hizmetler sunma yeteneğini kazanarak lojistik faaliyetlerde profesyonel dış kaynak hizmeti sunmaya başlamışlardır. 3PL lojistik hizmetlerin doğuşu bu periyoda denk gelmektedir¹⁹¹.

b. 1990’larda ise DHL, Fedex, UPS, TNT gibi uluslararası kargo şirketleri lojistik operasyonlarını entegre ederek lojistik servis sağlayıcı sektörüne girmişlerdir¹⁹².

c. 1990 sonrasında günümüze lojistik bilgi sistemlerinin gelişmesi, lojistik kültürünün gelişmesi, uluslararası firmaların finansal ve yönetsel yeteneklerini geliştirmeleriyle beraber, Manugistics, Andersen Consulting yeni adıyla Accenture gibi şirketler tedarik zinciri süreçlerini optimize eder, danışmanlık hizmetiyle tüm süreci yönlendirir hale gelmiştir.¹⁹³

¹⁹⁰ Hertz ve Alfredsson, s.140.

¹⁹¹ Hertz ve Alfredsson, s.140.

¹⁹² Hertz ve Alfredsson, s.140.

¹⁹³ Hertz ve Alfredsson, s.140.

Görüldüğü gibi teknoloji ve kümülatif beşer yeteneklerin gelişmesiyle lojistik dış kaynak kullanımı da gelişmektedir. Şüphesiz e-business faaliyetleri, sanal zekâ ürünü simülatörler gibi geleceği planlayan, günümüzü şekillendiren dinamik bilişim sistemlerdeki her iyileştirme lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin hizmet sunumunu da yenileyecektir.

Tedarik zinciri konusunda danışmanlık dış kaynak hizmeti veren Amstrong&Associates Inc.¹⁹⁴,in 2012 yılı brüt gelirlerine göre uluslararası ilk 50 şirket verilerini derleyerek yaptığı araştırmada yer alan, lojistik dış kaynaklama hizmeti veren önde gelen 3PL'ler tablo-8'de¹⁹⁵ sıralanmıştır. Tabloda sunulan brüt rakamlar sektörün büyüklüğünü, dolayısıyla lojistiğin ticaretteki global ve bölgesel önemini göstermesi dolayısıyla önem arz etmektedir.

Tablo 8: 2012 Yılı Verilerine Göre İlk 10* 3PL Şirket Analizi

1. DHL Supply Chain & Global Forwarding	\$31,639
2. Kuehne + Nagel	\$22,141
3. Nippon Express	\$20,321
4. DB Schenker Logistics	\$19,789
5. C.H. Robinson Worldwide	\$11,359
6. Hyundai GLOVIS	\$9,832
7. CEVA Logistics	\$9,290
8. UPS Supply Chain Solutions	\$9,147
9. DSV	\$7,759
10. Sinotrans	\$7,523

*Gelirler (Milyon Dolar Olarak İfade Edilmektedir.)

Kaynak: Patrick Burnson, “2013 Top 50 Global & Top 30 Domestic 3PLs”, **Supply Chain247**, 2013, http://www.supplychain247.com/article/2013_top_50_global_top_30_domestic_3pls, (11.04.2014), s.1.

Amstrong&Associates Inc¹⁹⁶.in raporunda 3PL'lerin baskın olarak taşımacılık ve depolama hizmeti verdiği görülmektedir. Ayrıca önde gelen 3PL'lerin müşterileriyle yaptıkları dış kaynak sözleşmelerinin ortalama süresinin 1 ya da 2 yıllık bir zamanı kapsadığı (3PL'lerin %52'sine göre), normal bir lojistik dış kaynaklama sözleşmesinin başlangıç görüşmelerinden imzalanmasına kadar ortalama

¹⁹⁴ Patrick Burnson, 2013 Top 50 Global & Top 30 Domestic 3PLs, **Supply Chain247**, 2013, http://www.supplychain247.com/article/2013_top_50_global_top_30_domestic_3pls, (11.04.2014), s.1.

¹⁹⁵ Burnson, s.1.

¹⁹⁶ Burnson, ss.2-5.

9 aylık (3PL'lerin %81'ine göre), bir görüşme periyodu içerdiği verisi sektör için önemli bir bulgudur.

Pennsylvania Üniversitesi tedarik zinciri araştırma merkezi ve dünya çapında bilgi teknolojileri üreten çözümleri danışmanlık firması olan Capgemini Consulting ve Pennsylvania Üniversitesi'nin¹⁹⁷ ağırlıklı olarak Amerikalı ve Avrupalı 581'i 3PL olmak üzere 812 firma ile ortaklaşa yaptığı anket çalışması, lojistik sektörünün dünyada algılanışını göstermesi açısından anlamlı veriler içermektedir. 18 yıldır Pennsylvania Üniversitesi ve Capgemini Consulting, lojistik dış kaynak kullanımı taraflarını, (3PL ve dış kaynaklayan firma) dünya çapında uyguladığı anket çalışmalarında elde ettiği veriler ve düzenlenlediği seminerlerden aldığı bilgiler ışığında analiz etmektedir. Bahse konu üniversitenin 2013 yılındaki lojistik sektörü analiz raporunda öne çıkan veriler aşağıda özetlenmiştir:

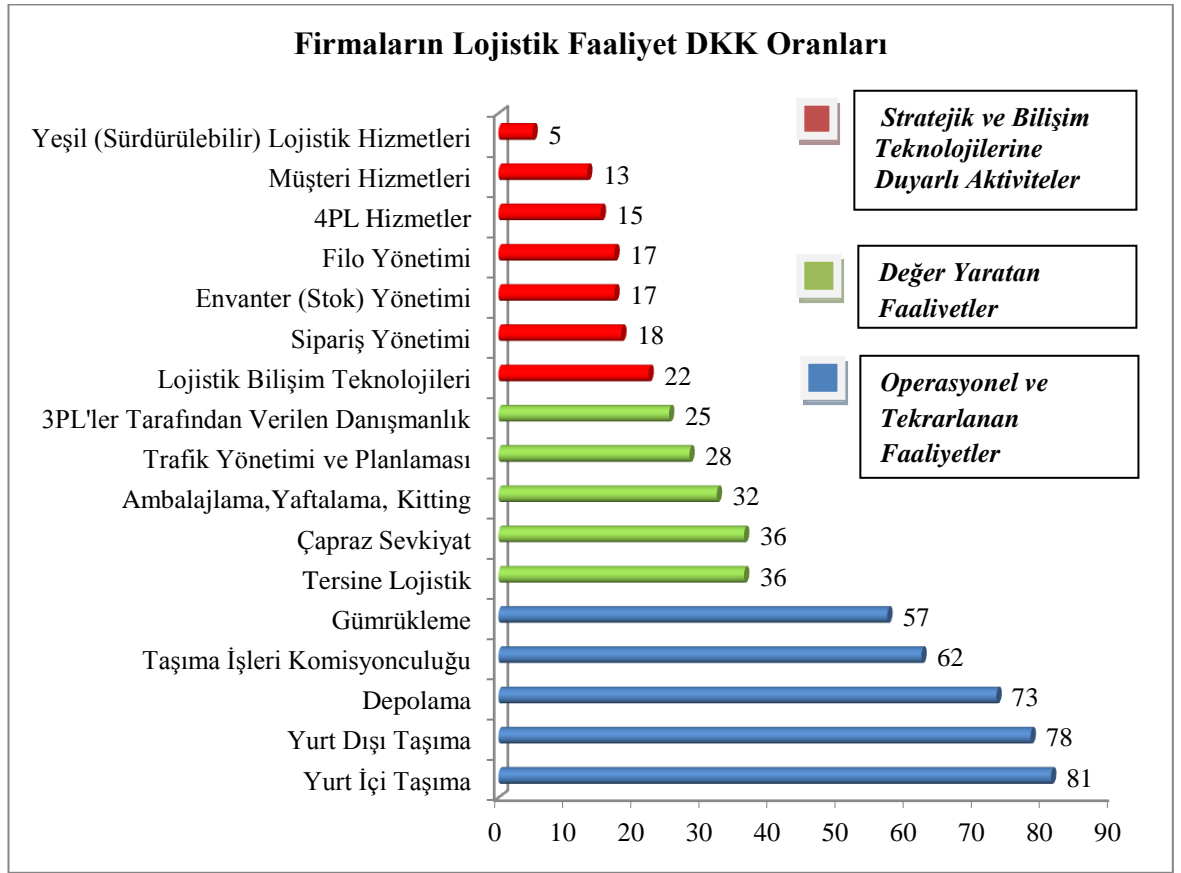
a. Firmaların %72'sinin lojistik fonksiyonlarını dış kaynakladıkları bulunmuştur.

b. 2013 yılında firmaların lojistik fonksiyonlarını dış kaynaklama oranları geçmiş yıllara göre benzerlik gösterirken, stratejik ve bilişim teknolojileri ilişkili lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımında artış gözlemlenmiştir. 2013 yılı verilerine göre, LDKK'nın dış kaynaklanan faaliyetlere göre analizi tablo-9¹⁹⁸'da sunulmuştur.

¹⁹⁷ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, "2014 Third Party Logistics Study: The State Of Logistics Outsourcing" **Results and Findings of the 18th Annual Study Book**, 2014, http://www.uk.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl_study_report_web_version.pdf, (14.04.2014), ss.4-54.

¹⁹⁸ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.12.

Tablo 9: Dünya’da Lojistik Faaliyetlerde DKK Oranları



Kaynak: Capgemini Consulting and Pennsylvania University, “2014 Third Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing” **Results and Findings of the 18th Annual Study Book**, 2014, http://www.uk.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl_study_report_web_version.pdf, (14.04.2014), s.12.

c. Dünya’da lojistik hizmet sağlayıcıların (Avrupa, Kuzey Amerika, Latin Amerika, Asya-Pasifik ve diğer kıtalar) yıllık gelirleri Avrupa kıtası hariç bir önceki yıla göre ortalama %9,9 artış göstermiştir.¹⁹⁹ Bu veri lojistik dış kaynak kullanımı oranının her geçen yıl artış gösterdiğinin bir göstergesidir. Avrupa kıtasındaki artış gözlemlenmemesinin Avrupa’daki resesyonda yaşanan ekonomik gerileme ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

¹⁹⁹ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.9.

ç. Lojistik dış kaynak sözleşmeleri genellikle 3 yıl ile akdedilmektedir. Taraflar arası kurulan sözleşmelerin %75'i yinelenmekte, belirlenen ek kontrat süresi 1 yıl ile 2 arasında değişmektedir. Uzun süreli bu tip sözleşmelerle dış kaynaklayan tarafa know-how, esneklik, işletmeye özel çözümler gibi değer yaratan faydalar sağlanabilmektedir.²⁰⁰

d. 3PL ile kurulan güven ve karşılıklı faydaya dayalı işbirliği ile lojistik maliyetlerde ortalama %11 iyileştirme gerçekleştirilebilmektedir.²⁰¹

e. Bilişim teknolojilerine duyarlı sistemlerin kullanımında artış gözlemlenmiştir. Pennsylvania Üniversitesi Tedarik Zinciri Araştırma Merkezi Direktörü Christopher Craighead²⁰²'in deyişi lojistik bilgi sistemlerinin gelişimini özetlemektedir:

“Öyle bir noktadayız ki, sadece talebi tahmin edip yönetmenin dışında talebe şekil vermeye ve değiştirmeyi öğrenme aşamasındayız. Web tabanlı platformlar, akıllı sensörler, ERP sistemleri, RFID etiketler, POS bilgileri ve tahminlemeler, Elektronik kayıt sistemleri, Uzaktan iletişim sistemleri ve mobil aygıtlar ile ne bilmemiz lazımdan, ne oluyorsa, ne yapalımdan, sürekli gelişime ve öğrenen örgütlere doğru yol alıyoruz.”

Fed-Ex'in uzaktan ölçüm sistemleri ile kargosunun seyir hızını, durumunu bilişim sistemi üzerinden eş zamanlı inceleyebilmesi, Nike'ın üreticisinden en uç tedarikçisine kadar tedarik zinciri boyunca bilişim sistemine entegre edebilmesi gibi gelişmeler mevcut tedarik zincirinin performansını arttırmaktadır. Bu şekilde kurgulanan sistemlerde proaktif önlemlerle olası sistem akış bozuklukları giderilebilmektedir.²⁰³

Görüldüğü gibi lojistik dış kaynak kullanımı lojistik faaliyetlerin teknoloji ile bütünleşme ivmesine paralel olarak artmaktadır. Ayrıca küresel konjonktür, taraf olunan uluslar arası ticari anlaşmalar, küresel fırsatların (Gelişen afrika ekonomisi gibi) ortaya çıkması gibi makro etmenlere göre de dış kaynak kullanımında artışın

²⁰⁰ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.45.

²⁰¹ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.4.

²⁰² Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, ss.21-22.

²⁰³ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.18.

devamlı olacağı, azalma ve durağanlaşmanın da süreli olarak görülebileceği değerlendirilmektedir.

2.2.2. Türkiye’de Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Türkiye’de lojistik kavramı genellikle taşımacılık ile karıştırılmaktadır. Spot taşımacılık yapan küçük nakliyat firmalarının isimlerinde dahi lojistik ibaresini görülebilmektedir. Oysaki lojistik taşımayı da içerisine almakla birlikte tedarik, sipariş yönetimi, taşıma, ambalajlama, depolama, gümrükleme faaliyetlerini içine alan geniş bir yelpazeye hitap etmektedir. Ayrıca sektörde lojistik algısı tam anlamda sağlanamadığından yapılan faaliyetler lojistik çatısında düşünülmemekte, sektörde faaliyet gösterenler depocu, kargocu, nakliyecisi, gümrükçü gibi isimlerle faaliyetlerine devam etmektedirler.²⁰⁴

Ülkemizde lojistik kavramı emekleme devresini geçirmektedir. İthalat ve ihracat ile sektörde tanınmış; perakendecilik ve e-ticaretin ivme kazanmasıyla işletmeler tarafından algılanmaya başlanmıştır.²⁰⁵ Özellikle 1990’lı yılların sonunda taşımacılık altyapısına yapılan yatırımlar, havayollarındaki serbestleşme, AB müktesebatına uyum çerçevesinde taşımacılık faslının açılması ve kamu yatırımlarıyla desteklenmesi sektöre dinamik bir boyut kazandırmıştır.

Türkiye’nin lojistik potansiyelini değerlendirmek için bazı performans ölçüm kriterlerine göz atmak yararlı olacaktır. Lojistik performans ölçümü kişisel olarak belirlenen ölçüm kriterlerinin yanında global kabul gören ölçeklerle icra edilebilmektedir. “Ölçemediğin Şeyi Yönetemezsin...” klişe sözünden yola çıkan Fawcett ve Cooper²⁰⁶ işletmelerin lojistik performans ölçümünü varlık yönetimi (kapasite kullanımı, yatırım geri dönüş oranı vb.), maliyet (toplam maliyet, parça başı taşıma maliyeti vb.), üretkenlik (işgören başına işlenen sipariş, araç başına dağıtılan sipariş miktarı vb.), müşteri hizmet seviyesi (ortalama transit süre, stok dışı kalma oranı vb.) ve kalite (taşıma sırasındaki hasarlar, dokümantasyon uyumu vb.) alt başlıklarıyla incelemiştir. Lojistik performans ölçümünü içsel değerlendirmeden

²⁰⁴ Yusuf Sürmen ve Davud Aygün, “Türkiye’de Lojistik Faaliyetler ve Muhasebe İşlemleri”, **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt:1, Sayı:30, 2006, s.56.

²⁰⁵ Muazzez Babacan, “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:1, Sayı:5, 2005, s. 10.

²⁰⁶ Stanley Fawcett ve Bixby Cooper, “Logistics Performance Measurement and Customer Success”, **International Marketing Management**, Cilt:1, Sayı:27, 1998, ss. 341-342.

global seviye çıkaran araştırma ise; Dünya Bankası²⁰⁷ tarafından yapılmaktadır. Dünya’da 1000’den fazla lojistik profesyoneli ile 2 yılda bir yapılan araştırmada ülkelerin lojistik performansları 6 değişkende incelenmektedir. Ülkemiz 2014 yılına göre 160 ülke içerisinde 30’uncü sırada yer almaktadır. Yıllara göre ülkemizin uluslar arası rakipleriyle karşılaştırmalı olarak değişkenler bazında aldığı puanlar tablo-10²⁰⁸,da özetlenmiştir. Tablo-11²⁰⁹,de ise; ülkemizin yıllara göre lojistik performans değişkenlerindeki gelişim süreci sunulmuştur. Bu tablo aynı zamanda Türkiye’de lojistik hizmet sağlayan işletmelerin verdiği hizmet performansının da gelişim evresini yansıtmaktadır.

²⁰⁷ The World Bank, “International ScoreCard”, <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/TUR/2014#chartarea>, (05.04.2014),(SCO), s.1.

²⁰⁸ The World Bank, (SCO) s.1.

²⁰⁹ The World Bank, “International LPI Global Ranking”, <http://lpi.worldbank.org/international/global>, (05.04.2014), (LPI), s.1.

Tablo 10: Uluslararası Lojistik Performans Endeksi

Lojistik Performans Ölçüm Kriterleri		Gümrük F.	Altyapı	Uluslar Arası Gönderiler	Lojistik Kalite ve Yeterlilik	İzlenebilirlik	Teslimat Zamanı	
Ülke	Toplam Skor	Sıra	Skor	Skor	Skor	Skor	Skor	
Almanya	4,12	1	4,10	4,32	3,74	4,12	4,17	4,36
Hollanda	4,05	2	3,96	4,23	3,64	4,13	4,07	4,34
Belçika	4,04	3	3,80	4,10	3,80	4,11	4,11	4,39
İngiltere	4,01	4	3,94	4,16	3,63	4,03	4,08	4,33
Singapur	4,00	5	4,01	4,28	3,70	3,97	3,90	4,25
İsveç	3,96	6	3,75	4,09	3,76	3,98	3,98	4,26
Norveç	3,96	7	4,21	4,19	3,42	4,19	3,50	4,36
Lüksemburg	3,95	8	3,82	3,91	3,82	3,78	3,68	4,71
USA	3,92	9	3,73	4,18	3,45	3,97	4,14	4,14
Japonya	3,91	10	3,78	4,16	3,52	3,93	3,95	4,24
İrlanda	3,87	11	3,80	3,84	3,44	3,94	4,13	4,13
Kanada	3,86	12	3,61	4,05	3,46	3,94	3,97	4,18
Fransa	3,85	13	3,65	3,98	3,68	3,75	3,89	4,17
İsviçre	3,84	14	3,92	4,04	3,58	3,75	3,79	4,06
Çin	3,83	15	3,72	3,97	3,58	3,81	3,87	4,06
Avusturya	3,81	16	3,85	4,00	3,52	3,75	3,81	4,00
Danimarka	3,78	17	3,79	3,82	3,65	3,74	3,36	4,39
İspanya	3,72	18	3,63	3,77	3,51	3,83	3,54	4,07
Tayvan	3,72	19	3,55	3,64	3,71	3,60	3,79	4,02
İtalya	3,69	20	3,36	3,78	3,54	3,62	3,84	4,05
Kore	3,67	21	3,47	3,79	3,44	3,66	3,69	4,00
Avustralya	3,65	22	3,53	3,64	3,26	3,56	3,93	4,04
Yeni Zelanda	3,64	23	3,92	3,67	3,67	3,56	3,33	3,72
Finlandiya	3,62	24	3,89	3,52	3,52	3,72	3,31	3,80
Malezya	3,59	25	3,37	3,56	3,64	3,47	3,58	3,92
Portekiz	3,56	26	3,26	3,37	3,43	3,71	3,71	3,87
Birleşik Arap Emirlikleri	3,54	27	3,42	3,70	3,20	3,50	3,57	3,92
Çin	3,53	28	3,21	3,67	3,50	3,46	3,50	3,87
Katar	3,52	29	3,21	3,44	3,55	3,55	3,47	3,87
Türkiye	3,50	30	3,23	3,53	3,18	3,64	3,77	3,68
Polonya	3,49	31	3,26	3,08	3,46	3,47	3,54	4,13
Çek Cumhuriyeti	3,49	32	3,24	3,29	3,59	3,51	3,56	3,73
Bulgaristan	3,46	33	2,97	3,18	3,40	3,33	3,82	4,06
Suriye	2,09	155	2,07	2,08	2,15	1,82	1,90	2,53
Eritre	2,08	156	1,90	1,68	1,90	2,23	2,01	2,79
Kongo	2,08	157	1,50	1,83	2,17	2,17	2,17	2,58
Afganistan	2,07	158	2,16	1,82	1,99	2,12	1,85	2,48
Somali	1,77	160	2,00	1,50	1,75	1,75	1,75	1,88

Kaynak: The World Bank, “International ScoreCard”, <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/TUR/2014#chartarea>, (05.04.2014), s.1.

Tablo 11: Türkiye Lojistik Performans Endeksi Göstergeleri

Lojistik Performans Ölçüm Kriterleri	Gümrük F.	Altyapı		Uluslar Arası Gönderiler		Lojistik Kalite ve Yeterlilik		İzlenebilirlik		Zamanında Teslimat				
		Sr.	Sk.	Sr.	Sk.	Sr.	Sk.	Sr.	Sk.	Sr.	Sk.			
Ülke	Toplam Sk.													
Türkiye 2014	3,50	30	3,23	34	3,53	27	3,18	48	3,64	22	3,77	19	3,68	41
Türkiye 2012	3,51	27	3,16	32	3,62	25	3,38	30	3,52	26	3,54	29	3,87	27
Türkiye 2010	3,22	39	2,82	46	3,08	39	3,15	44	3,23	37	3,09	56	3,94	31

Kaynak: The World Bank, “International LPI Global Ranking”, <http://lpi.worldbank.org/international/global>, (05.04.2014), s.1.

Ülkemizin lojistik hizmet sağlama operasyonlarındaki seyri incelendiğinde; genellikle orta sıralarda yer aldığı görülmektedir. Altyapı ve bilişim sistemleri yatırımları yeterli seviyeye geldiği takdirde daha üst sıralarda yer almamız kaçınılmaz olacaktır. Yine de ülkemizin bölge ülkelerine göre ilk sırada yer alması global lojistikte bir düğüm noktası olarak yer alabilme şansına sahip olduğunun göstergesidir.²¹⁰

Lojistik hizmet sağlayıcıların bölgesel ve global performansına baktıktan sonra ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde, sektörde lojistik dış kaynak kullanmanın genellikle taşıma faaliyetinin başka bir işletmeye devredilmesi şeklinde gerçekleştiği görülmektedir. Yapılan çalışmaların özet bilgileri tablo-12’de sunulmaktadır. Ağırlık taşıma faaliyetlerinin dış kaynaklamasında olsa da gümrükleme, tersine lojistik, paketleme, depolama, stok yönetimi, sipariş işleme ve lojistik bilgi sistemleri faaliyetlerinin de kısmi de olsa dış kaynaktan sağlandığı görülmektedir.

²¹⁰ Loder Lojistik Derneği, “Dünya Bankası Lojistik Performans İndeksi 2014 Yayınlandı”, **Haber**, 21.03.2014, <http://www.loder.org.tr/announces.php?id=278>, (05.04.2014), s.1.

Tablo 12: Türkiye’de Yapılan LDKK Çalışmaları Analizi

Araştırmacı	Örneklem ve Sayısı	DKK Oranı	DKK Kullanılan Faaliyetler	Bulgular DKK Kullanım Nedenleri
Çetin ²¹¹ (2011)	Gaziantep İlindeki Tekstil ve Gıda Sektöründeki Tüm İşletmeler 102 İşletme	% 100	1. Taşıma 2. Gümrükleme 3. Tersine Lojistik Faaliyetleri 4. Telep Tahmini 5. Depolama	1. Lojistik Maliyetlerin Azaltılması 2. Küçülmeye Gitmek 3. Hız Kazanma ve Esneklik
Ateş ²¹² (2011)	2008 Yılı İSO’nun Yayınladığı Türkiye’nin Birinci ve İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren 150 İşletme	% 59,8	1. Taşıma 2. Tersine Lojistik 3. Müşteri Hizmetleri 4. Depolama 5. Stok Yönetimi	1. Karlılığı Arttırmak 2. Verimliliği Arttırmak 3. Rekabet Avantajı
Çeralp ²¹³ (2009)	Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisinin 2008 Yılı Sayısındaki “Capital 500” İsimli Türkiye’nin En Büyük 500 İşletmesi 500 İşletme	% 85,6	1. Taşıma 2. Gümrükleme 3. Depolama 4. Sigortalama 5. Elleçleme	1. Firmanın Asıl Uzmanlık Alanına Odaklanması 2. Lojistik Altyapı Maliyetlerinin Azaltılması 3. Maliyetlerin Önceden Bilinmesi
Hergüllü ²¹⁴ (2009)	İzmir Sanayi Odası Kayıtlarına Göre İşçi Sayısı 200’ün Üzerinde Olan İşletmeler 79 İşletme	% 100	1. Taşıma 2. Gümrükleme 3. Depolama 4. Paketleme 5. Satınalma	1. Verimlilik 2. Esneklik 3. Stratejik Ortaklık
Çakırlar ²¹⁵ (2009)	Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Üretim İşletmeleri Kolayda Örneklem Yöntemi ile 100 İşletme	% 74	1. Taşıma 2. Gümrükleme 3. Tersine Lojistik 4. Paketleme 5. Depolama	1. Maliyetleri Düşürmek 2. Firmanın Asıl Uzmanlık Alanına Odaklanması 3. Esneklik

²¹¹ Hatice Çetin, **Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2011, ss.110-146.

²¹² Ateş, ss.101-170.

²¹³ Çeralp, ss.70-93.

²¹⁴ İlker Hergüllü, **Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı-3PL Lojistik**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009, ss.99-140.

²¹⁵ Çakırlar, ss.129-135.

Zalluoğlu ²¹⁶ (2007)	Türkiye Otomotiv Sektöründe Ana ve Yan Sanayide Çalışmakta Olan İmalat Firmaları Kolayda Örneklemeye İle 53 İşletme	%94,2	1. Taşıma 2. Gümrükleme 3. Sigortalama 4. Satınalma 5. Bilgi Sistemleri	1. Hizmet Bütünlüğü Sağlaması 2. Stratejik/ Taktik Düzeydeki Yönetim Yeteneklerinin Gelişmesine Katkı Sağlaması 3. Maliyet Tasarrufu
Derinalp ²¹⁷ (2007)	Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisinin 2006 Yılı Sayısındaki “Capital 500” İsimli Türkiye’nin En Büyük 500 İşletmesi 500 İşletme	%68,7	1. Taşıma 2. Stok Yönetimi 3. Bilgi Sistemleri 4. Nakliyec Seçimi 5. Sipariş İşleme	1. Lojistik Maliyetlerin Azaltılması. 2. Müşteri Memnuniyeti.

Kaynak: Bknz. Dipnot 199-205.

Babacan²¹⁸,ın Türkiye lojistik sektöründeki hizmet sağlayıcıları tablo-13²¹⁹,deki başlıklarda 5 kategoriye ayırarak sınıflandırmıştır:

²¹⁶ Ali Erhan Zalluoğlu, **Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, ss.79-125.

²¹⁷ Seda Derinalp, **Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2007, ss.40-61.

²¹⁸ Babacan, s. 10.

²¹⁹ Babacan, s.10.

Tablo 13: Türkiye’deki Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Sınıflandırması

Lojistik Hizmet Sağlayıcı Kategorisi	Özellikleri	Örnekler
Profesyonel Olmayan Mikro Çaplı Firmalar	Günlük, spot işlerle ilgilenen, profesyonel olmayan küçük firmalar piyasada kalitesiz ve ucuz işler yapan firmalardır.	İzmir Yalı Taşımacılık
Yerli Sermaye Büyüme Odaklı Firmalar	Sektörün içinden gelen ve büyüme odaklı düşünen taşımacılık kökenli KOBİ’ler gelişerek sektörde geniş çaplı hizmet veren firmalardır.	Barsan Global Lojistik, Ekol Lojistik
Holding Bünyesinde Kurulan Firmalar	Uluslararası iş yapabilme kabiliyetine sahip, küresel iş ortağı olan ya da olmayan, modern yapıdaki hizmet sağlayıcı firmalardır.	Borusan Lojistik, Balnak Lojistik, İnci Lojistik, Horoz Lojistik
Yabancı Firmaların Türkiye’deki İştirakleri	Kendi global tecrübelerini bölgesel fırsatlar ölçüsünde değerlendirerek kendisine yeni pazarlar arayan global firmalardır.	DHL, Ceva Türkiye
Kargo Kökenli Firmalar	Kuruluşu kargo şirketi olan daha sonra lojistik hizmeti vermeye başlayan, gelişime açık hizmet sağlayıcılar sektörde boy göstermeye başlamışlardır.	PTT, MNG

Kaynak: Muazzez Babacan, “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, *Ege Akademik Bakış*, Cilt:1, Sayı:5, 2005, s. 8-15.

Görüldüğü gibi Türkiye’de taşeron ve spot iş yaptırma olarak dışarıdan sağlanan lojistik hizmetler, sektörün gelişimi ve ürüne katma değer faydası kazandırma algısının gelişmesiyle birlikte konusunda uzman, sektöre hâkim, işletmeye has çözümler üreten işletmelerce sağlanmaya başlamıştır. Sektörde işletmelerin lojistik hizmetlerini tam anlamıyla dış kaynakladığı bir ortam baskın değilse de yapılan araştırmalar ve global sektör analiz raporları bu yönlü bir eğilimin artarak devam ettiğini göstermektedir.

Ülkemizde önde gelen lojistik hizmet sağlayıcılarının üst düzey yöneticilerinin 2013 yılına ait sektör değerlendirmeleri, lojistik dış kaynaklamaya duyulan ihtiyacın gözlemlenmesi anlamında önem arz etmektedir. Şirket üst düzey yöneticilerinin (CEO) 2013 sektör yatırımları ve 2014 yatırım projeksiyonu öngörümlemesi tablo-14²²⁰’de sunulmuştur.

²²⁰ Utikad, “Lojistiğin 2013 Açılımı”, *Türkishtime Dergisi*, 01.05.2013, <http://www.utikad.org.tr/db/images/LOJISTIK2.pdf>, (05.04.2014), ss.6-19.

Tablo 14: Şirket CEO'ları 2013 Yatırım Bildirimi ve 2014 Yatırım Projeksiyonu Öngörümlemesi

Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firma	Şirket CEO'ları 2013 Yatırım Bildirimi ve 2014 Yatırım Projeksiyonu Öngörümlemesi
Barsan Global Lojistik	Depolama ve dağıtım alanlarına yapılan 38.500 m ² 'lik yatırım yapmışlar ve tekstil sektörüne yönelik askılı taşıma yatırımlarını arttırdıklarını belirtmiştir.
Horoz Lojistik	Sektörün hızla geliştiğini ve yatırımlarının depolama alanlarına yöneldiğini belirtmiştir
Ekol Lojistik	400.000 m ² 'lik kapalı dağıtım merkezleri ve 2.000 araçlık filosu yurtdışındaki 86.000 m ² 'lik tesisleriyle, Avrupa'ya Ro-Ro taşımacılığı hizmeti ile etik değerler çerçevesinde lojistik hizmeti sunduklarını ve Avrupa'ya yönelik yatırımlarını arttıracıklarını belirtmiştir.
Ceva Lojistik	2012-2013 yılında Türkiye'de 600.000 m ² depo yatırımı yaptıklarını ve her yıl 50-75 bin m ² 'lik depo yatırımı yapacaklarını belirtmiştir.
Omsan Lojistik	Denizyolu kuru yük taşımacılığına yapacakları yatırımla 500 DWT kapasiteye ulaşacaklarını, ayrıca karbon emisyonu azaltmak amacıyla kurumsal politikalar geliştireceklerini belirtmiştir. (Omsan 2010 yılından beri 8 araçlık tırlarla müşteri araçlarını Bodrum ve Marmaris'e taşımaktadır.)
Mars Lojistik	Ağırlıklı Avrupa'ya yönelik intermodal taşımacılık işine yaptıkları, 500 römorklük yatırımıyla Trieste limanından Avrupa içlerine trenyolu ile taşımacılık yaptıklarını ve bu yönlü büyüme beklediklerini belirtmiştir.

Kaynak: Utikad, "Lojistiğin 2013 Açılımı", **Turkishtime Dergisi**, 01.05.2013, <http://www.utikad.org.tr/db/images/LOJISTIK2.pdf>, (05.04.2014), ss.6-19.

Görüldüğü gibi 2014 yılında depolama faaliyetlerine yapılan yatırımlarla depolama fonksiyonunun işletmeler tarafından daha çok dış kaynaklanacağı öngörülebilmektedir. Ayrıca kombine taşımacılığın artışına paralel seyirde düşmesi tahmin edilen navlun ücretleriyle taşımacılık fonksiyonunun da dış kaynaklama oranının artmaya devam edeceği, çevre bilinci, kamu politikaları gereği yasal zorunluluklar ile yeşil lojistik kavramının gelişeceği ve bununla ilişkili şekilde

tersine lojistik hizmetlerin de dış kaynaklanma oranının artacağı tahmin edilebilmektedir.

ÜÇÜNCÜ

DIŞ KAYNAK KULLANIMI TEORİK ALTYAPISI VE İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ

3.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI TEORİK ALTYAPISI

“Teori” kelimesi Türk Dil Kurumu Sözlüğünde²²¹ “Bir olay, bir yapı ya da düzenin nedenlerini açıklamak isteyen genel düşünce, görüş; kuram.” olarak tanımlanmıştır. Toplumsal değişimlere insanların verdikleri tepkiler sorunlar yaratmakta; her gelişim kendi kısır sürecini yeni çözümlerle ortaya koymaktadır. Sanayi devrimi, küresel ekonomik krizler ve her boyuttaki teknolojik gelişmenin dünyayı küreselleştirmesinin yarattığı sorunlara akademisyen ve araştırmacıların bulduğu cevaplar ile örgütler gelişim sürecini devam ettirmektedirler.

Bu bölümde, işletmelerin baskın olarak maliyetleri düşürmek amacıyla aldıkları dış kaynak kullanımını kararlarının ana nedenlerinin hangi teorik yaklaşımlar ile açıklandığı, bu yaklaşımların neler olduğu ve örgütlerin teorik yaklaşımları DKK kararlarını, süreçlerini ve sonuçlarını analiz etmek için ne şekilde kullandıkları üzerinde durulacaktır.

Dış kaynak kullanımı genellikle maliyet tabanlı kaygılar nedeniyle, seçim sürecinde ekonomik beklentilerin ön planda olduğu örgütsel bir karardır. Standardizasyon, ürünler, hizmetler, kaynaklar, maliyet faydası, ölçek ekonomisi, değer yaratma, ilişki yönetimi, iletişim ve özgürlük gibi kavramlar, dış kaynak kullanımından beklenen faydanın sağlanabilmesi için, işletmelere adapte edilmeye çalışılmaktadır. Günümüzde akademisyenler teknolojik gelişmeler ile düzleşen ve kuralları tekrardan yazılan dünyamızda yeni yaklaşımlardan biri olan dış kaynak kullanımını motive eden nedenleri yeniden gözden geçirmeye başlamışlardır. Dış kaynak kullanımı ile farklı disiplinlerde çeşitli teorilerden bahsedilmektedir.²²²

²²¹ Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, “Teori”,http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid= TDK.GTS.54171b1657ed16.38591950, (15.09.2014), s.1.

²²² Rana Özen Kutanis ve Aydın Yılmaz, “Belediye Hizmet Üretimlerinin Başarısında Dış Kaynaklardan Yararlanma”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2005, ss.112-137’den aktaran Arman Yağmur, **Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007, s.9.

Lacity²²³ 20 yıllık süreli bir araştırma neticesinde; hem hizmet alan ve hem de hizmet sağlayan firmaların dış kaynak kullanımı davranışlarını 1200'ü aşkın sayıda mülakat netisinde incelemiş, aynı zamanda 1992-2011 yılları arasını kapsayan 1356 adet dış kaynak kullanımını konu alan akademik çalışmanın hangi disiplinlerde ve hangi teorik yaklaşımlar ışığında ele alındığını analiz etmiştir. Lacity'nin bu çalışması kapsamında tablo-15²²⁴, de, bilimsel yazında ve pratik uygulamalarda dış kaynak kullanımına temel oluşturan teoriler, ait oldukları disiplinler ve bu teorilerin dış kaynak kullanımı anlamında savdukları varsayımlar çeşitli yazarların görüş yelpazesinde incelenerek sunulmuştur.

Tablo 15: Dış Kaynak Kullanımı Teorik Altyapısı

Disiplin ²²⁵	Teori	Teorisyen	Temel Argüman
Ekonomi	İşlem Maliyeti Teorisi	Coase, Williamson ²²⁶	Teori, piyasayı kullanmanın maliyetleri olduğunu iddia eder. Bu maliyetler üretim ve işlem maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin ana gayesi bu maliyetleri en küçükleyecek yapıyı oluşturmaktır. ²²⁷
	Vekâlet Teorisi	Jensen ve Meckling ²²⁸	Vekâlet teorisi vekil ve asil arasındaki bilgi asimetrisini ve olası fırsatçı davranışlara karşı asilin (yetki verenin) vekile karşı duyduğu güvensizliği azaltmak için kurulmak istenen koruyucu mekanizmaların tesisinde olabilecek maliyetlerin en küçüklenmesini konu almaktadır. ²²⁹

²²³ Mary Lacity, "Outsourcing Research: Theory, Practice and The Emerging Landscape", 2012, <http://www.lse.ac.uk/management/documents/Lacity-slides.pdf>, (24.11.2013), (OUT), ss.2-7.

²²⁴ Lacity, s.10.

²²⁵ Lacity, s.10.

²²⁶ Vera Ivanaj ve Yvette Masson Franzil, "Outsourcing Logistics Activities: A Transaction Cost Economics Perspective", **15th Conference Internationale de Management Strategique Paper**, Annecy/Geneve, 13-16.06.2006, s.2.

²²⁷ Oliver Williamson, "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", **American Journal of Sociology**, Cilt:87, Sayı:3, 1981, (ECO), s.559.

²²⁸ Ümit Can Güvenaçar, **Vekâlet Teorisi: Firma Performansına Etkisi**, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008, s.23.

²²⁹ Audit and Assurance Faculty, "The Agency Theory and The Role of Audit", **The Audit Quality Forum**, 01.12.2005, <http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Audit-and-assurance/audit-quality/audit-quality-forum/agency-theory-and-the-role-of-audit.pdf>, (04.01.2014), s.1.

Strateji	Kaynak Bağımlılığı Teorisi	Pfeffer ve Salancık ²³⁰	Örgütler kaynaklara bağımlıdırlar. Diğer örgütlerle ihtiyaç duydukları kaynakları elde etmek için de ilişki içine girmektedirler. Örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden sağladıkları kaynakların kendilerine akışını korumak zorundadır. ²³¹
	Kaynaklara Dayalı Teori	Michael Porter ²³²	İşletmelerin gösterdikleri yüksek performanslar dış çevredeki koşullar ile alakalıdır. Örgütler nadir, taklit edilmesi zor ve müşterileri için şimdi ve gelecekte değerli olan kaynakları elde etmeye, geliştirmeye ve zenginleştirmeye odaklanmalıdır. ²³³
	Oyun Teorisi	John Von Neumann, John F. Nash ²³⁴	Teori; bireyi veya örgütü (oyuncuları), kendi çıkarını düşünen bireysel yapıda, akılcı ve rasyonel karar alabilen kabiliyete sahip fakat kararını alırken rakibinin kararını da göz önüne alma zorunluluğu olan karşılıklı bağımlı bireyler olarak kabul etmektedir. ²³⁵
Sosyoloji	Sosyal Değişim Teorisi	George Homans, Richard Emerson, Peter Blau ²³⁶	Örgütler ilişkilerine ödül beklentileri dolayısıyla girerler. Kendileri için değer yaratan bir ödül varsa ilişkileri gelişime açık sürdürülebilir bir yapıda kabul ederler. Örgütler arası ilişkilerde, karşı taraf ilişkiye karşılık veriyor ve sunulan ödül adil olarak algılanıyorsa ilişki devam eder. ²³⁷
	Kurumsal Teori	Philip Selznick, Meyer ve Rowan ²³⁸	Örgütler, içinde buldukları kurumsal çevrelerden önemli derecede etkilenirler ve bu çevrelerin özelliklerine uygun yapı ve eylemleri tercih ederler. ²³⁹

²³⁰ Ceren Gül Altuner Özder, **Türk Döküm Firmaları Ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim ve Satın Alma Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011, s.15.

²³¹ Jeffrey Pfeffer ve Gerard Salancik, "Social Control Of Organizations", **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, (Ed.John Greenman), Harper and Row Publishers, New York, 1978, ss.39-60.

²³² Yasemin Bal, " Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", **Selçuk Üniversitesi İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:23, Sayı:72, 2012, s.269.

²³³ Sergio Olavarrieta ve Alexandre Ellinger, "Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research", **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, Cilt:29, Sayı:9/10, 1997, s.582.

²³⁴ Martin Osborne, "An Outline Of The History Of Game Theory", **An Introduction to Game Theory**, 23.07.2002, <https://www.economics.utoronto.ca/osborne/igt/intro.pdf>, (27.01.2013), s.3.

²³⁵ Berna Evyapan, **Oyun Teorisi ve İMKB'de Sektörel Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009, ss.14-15.

²³⁶ Karen Cook ve Eric Rice, "Social Exchange Theory", **Handbook of Social Psychology**, (Ed. John Delamater), Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003, s.53.

²³⁷ Mark Searl, "Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies?", **Journal of Leisure Research**, Cilt:32, Sayı:1, 2002, s.139.

²³⁸ Fulya Aydın, **Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007, s.7.

²³⁹ Aydın, s.317.

	Sosyal Sermaye Teorisi	Tocqueville, Durkheim, Marks, Simmel, Weber ²⁴⁰	İnsan ve örgütler doğası gereği, birliktelikler ve ağlar kurmaktadır, bu birliktelikten ortaya çıkan iletişim ağları ile ortak değerler tesis edilmekte, amaçlanan hedefler sürdürülebilir kılınmaya çalışılmaktadır. ²⁴¹
	Güç Teorisi	Max Weber, Robert Dahl, Steven Lukes, Michel Foucault, John Gavenda ²⁴²	Güç ilişkisi, ilişkide tarafların statüsünü belirleyen yapıdadır. Kaynaklardan kazanılan karın dağılımını güçlü olan taraf belirler. ²⁴³
	Yenilik Yayılım Teorisi	Gabriel Tarde, Everett Roger ²⁴⁴	Yenilik sunan bir ürün ve hizmet; göreceli olarak avantajlı, müşterisinin değerleriyle uyumlu, kullanıcı dostu, takip etmesi kolay ve denenebilir ise kabul görmekte ve ona kolayca uyum sağlanmaktadır. ²⁴⁵
Sistem Bilimleri	Genel Sistem Teorisi	Von Bertalanff, Weinberg, Miller ve Yourdan ²⁴⁶	Örgüt açık bir sistem olarak kabul edilmektedir. Bu sistemler dış çevrelerinden etkilenmekte ve bu çevrelerden kazandıkları yeni nitelikler sayesinde gelişmektedirler. Örgütün, aynı zamanda iç çevresini oluşturan bileşenler ile olan ilişkisi de sistemleri özgün sistemler haline sokmakta ve birbirinden farklılaştırmaktadır. ²⁴⁷

Kaynak: Bknz. Dipnot 212-232.

Görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı teorik altyapısı incelendiğinde; birçok teorinin dış kaynak kullanımı karar problemiyle ilişkili olduğu, maliyet boyutunda analiz edildiğinde ise; teorisel yaklaşımlardan olan 2 teorinin (İşlem Maliyeti Teorisi, Vekâlet Teorisi) ön plana çıktığı görülmektedir.

²⁴⁰ Mehmet Ali Aydemir, **Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri (Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s.25.

²⁴¹ John Field, **Sosyal Sermaye**, çev: Bahar Bilgen, Bayram Şen, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2006, s.1'den aktaran Mehmet Ali Aydemir, **Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri (Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s.23.

²⁴² Elisheva Sadan, "Theories of Power", **Empowerment and Community Planning**, çev. Richard Flantz, Hakibbutz Hameuchad Publishers, Tel Aviv, 1997, ss.33-45.

²⁴³ Soon Ang ve Detmar Straub, "Cost Transaction-Specific Investments and Vendor Dominance of The Marketplace: The Economies Of IS Outsourcing", **Information Systems Outsourcing**, (Eds. Rudy Hirschheim, Armin Heinzl and Jens Dibbern), Springer, 2006, s.63.

²⁴⁴ Everett Rogers, **Diffusion Of Innovations**, 3. Baskı, Collier Macmillan Publishers, London, 1983, s.40.

²⁴⁵ Rogers, ss.213-231.

²⁴⁶ Mammy Helou ve Ian Caddy, "Supply Chain and Supply Chain Management: The Application of General Systems Theory", <http://www.bus.uts.edu.au/ANZAM/OMS2003/papers/Helou.pdf>, (03.02.2014), s.47.

²⁴⁷ Helou ve Candy, s.49.

Bu teorilerden vekâlet teorisi vekil ve asil arasındaki bilgi asimetrisi ile ortaya çıkan olası fırsatçı davranışlara karşı, asilin vekile karşı duyduğu güvensizliği azaltmak için kurulmak istenen koruyucu mekanizmaların tesisinde ortaya çıkan maliyetleri konu almaktadır.²⁴⁸ Osnabrugge²⁴⁹ vekâlet teorisini beşer faktörlerle ilişkilendirerek; bu tip maliyetlerin beşer kaynaklı davranışsal bozukluklardan (bilgi asimetrisi, aldatma duygusu) ortaya çıktığını belirtmiştir. Çalışmamızda; baskın olarak beşer kaynaklı maliyetleri konu alan vekâlet teorisi araştırmada kapsam dışı tutularak; detayları ilerleyen başlıklarda anlatılacak olan beşer kaynaklı davranışsal bozukluklara ek olarak, piyasadaki işlemin yapısını da (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) inceleyen, temel argümanı maliyetleri en küçükleyen yönetim yapısını bulmak olan İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında dış kaynak kullanımını teorik altyapısı incelenecektir.

3.2. İŞLEM MALİYETİ TEORİSİ

İşlem maliyeti teorisinin Coase (1937) tarafından temellerinin atıldığı, 1975'te "Market and Hierarchies" (Piyasalar ve Hiyerarşiler) adlı kitabını yayınlayan Williamson tarafından geliştirildiği kabul edilir.²⁵⁰ Bu teori sayesinde, İngiliz bilimci Coase, 1991 yılında "ekonominin kurumsal yapısı ve fonksiyonu için, işlem maliyetlerinin önemini keşfedip açıklığa kavuşturması"²⁵¹, Oliver Williamson ise 2009 yılında "ekonomik yönetim yapıları ve firma sınırları alanındaki analizleri" nedeniyle Nobel ekonomi ödülünü almıştır.²⁵²

İşlem maliyeti teorisine göre; bir işletmenin fonksiyonel ihtiyaçları işlem maliyetlerine bağlı olarak ya içselleştirilecektir, ya da piyasadaki karşılanacaktır. Teori, içsel (hiyerarşi) işletme aktiviteleri ve dış piyasa ilişkilerini tanımlamayı amaçlamaktadır. İçsel aktiviteler tarafından yönetilen işletme fonksiyonlarının limiti

²⁴⁸ Audit and Assurance Faculty, s.1.

²⁴⁹ Mark Van Osnabrugge, "A Comparison of Business Angel and Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis", **Venture Capital**, Cilt:2, Sayı:2, 2000, s.94.

²⁵⁰ Ivanaj ve Franzil, s.2.

²⁵¹ Nobel Foundation, "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1991", http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991, (30.11.2013), s.1.

²⁵² Nobel Foundation, "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009", http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009, (30.11.2013), s.1.

işletme sınırlarını oluşturmaktadır. Piyasa tarafından gerçekleşen her işlem işletmeye dışsal bir girdidir. Buradaki argüman hangi işletme fonksiyonunun içselleştirileceği, hangisinin ise piyasadan alınacağı meselesidir. Bu durum içsel ve dışsal işletme sınırlarını tanımlayan faktörlerin analizini kullanan satın alma disiplininin temellerini oluştur.²⁵³

Coase'a göre piyasa mekanizmasını kullanmanın bir maliyeti vardır. Firmalar ise bu maliyetlerden azaltmayı amaçlayan örgütlerdir. Williamson ise Coase'un varsayımını geliştirerek, işlem temel karakteristiklerini (sıklık, belirsizlik, varlık özgünlüğü) ve örgütlerin sahip olduğu davranışsal varsayımları (sınırlı rasyonellik, fırsatçılık) ortaya koymaktadır. Temel argüman; firmaların en az toplam maliyete sahip olabilecek tam dış kaynak kullanımı (piyasa) ve tam içselleştirme (hiyerarşi) arasındaki ara form yönetim yapısını seçilebilmesidir.²⁵⁴

İşlem maliyeti teorisi piyasayı kullanmanın maliyetleri olduğunu iddia eder. Bu maliyetler üretim ve koordinasyon (işlem) maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Üretim maliyetleri, bir ürün üretirken ya da bir hizmet sağlarken karşılaşılan maliyetler olarak tanımlanır.²⁵⁵

İşlem ise alıcı ve satıcı arasındaki değişim olarak tanımlanmaktadır. Mal/hizmetlerin değişim işlemi ile ilgili işlem maliyetleri aşağıda sıralanmıştır:²⁵⁶

²⁵³ Selnur Güzel, **Strategic Outsourcing and Its Impact on Firm Performance**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, ss.23-24.

²⁵⁴ Howard Davies ve Pun-Lee Lam, "An Analysis of Business Issues", **Managerial Economics**, 2001, <http://www.booksites.net/download/.../Chapter6.ppt>, (03.12.2013), s.13.

²⁵⁵ Williamson, (ECO), s.559.

²⁵⁶ Constantine Bournakis ve Micheal Bournakis, "Information Technology Safeguards, Logistics Asset Specificity and Fourth Party Logistics Network Creation in The Food Retail Chain", **Journal of Business and Industrial Marketing**, Cilt: 20, Sayı: 2-3, 2005, s.89.

Tablo 16: Mal/Hizmet Değişim İşleminde Oluşan Maliyetler

Maliyet Tipi	Açıklama
Piyasa Araştırmasında Doğan Maliyetler	Ürün/hizmeti üreten, sağlayan ya da dağıtımını yapan potansiyel firmaların belirlenmesi ve onlarla ilgili bilgi edinilmesi ile ilgili maliyetleri içerir.
Sözleşme Süreci İle İlgili Maliyetler	Pazarlık yapma ve karar verme aşamasındaki maliyetleri ile sözleşme tesis etme sürecinde ortaya çıkan maliyetleri içermektedir.
Performansın İzlenmesi İle İlgili Maliyetler	Talep edilenlere karşılık alınanlar arasındaki uygunluğun kontrol edilmesi sürecini içermektedir.
Yasal Prosedür Maliyeti	Devlet teşvikleri, vergi düzenlemeleri ²⁵⁷ ile sözleşmede yer alan maddelere uyulmaması durumunda, başvurulacak yasal prosedürlerin yarattığı maliyetleri içerir.
Fırsat Maliyeti	Doğru kararın verilmemesi nedeniyle kaybedilen zaman ve nakdi maliyettir ²⁵⁸ .

Kaynak: Constantine Bourlakis ve Micheal Bourlakis, “Information Technology Safeguards, Logistics Asset Specificity and Fourth Party Logistics Network Creation in The Food Retail Chain”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, Cilt: 20, Sayı: 2-3, 2005, s.89.

Görüldüğü gibi hizmet alıcı için piyasa ögesinde yapılacak her adımda doğrudan ve dolaylı maliyet tipleri oluşabilmektedir. Bu tip maliyetlerden kaçınabilmek için; hedeflenen amaca uygun kritik başarı faktörlerine esas, performans kriterleri belirlemek gerekliliği doğmaktadır. Bu durum da kendine has maliyetli bir süreç içermektedir. Ölçülebilir ve izlenebilir olmayan performans kriterleri belirlenen sözleşmeler yarattığı belirsizlik ve fırsatçılık eğilimi açısından hizmet alan taraf için risk teşkil etmektedir.²⁵⁹ İşletme beşer ögelerce yönetilen yaşayan bir örgüttür, algı boyutunda beşer benliği gibi işletme benliği de kendisi

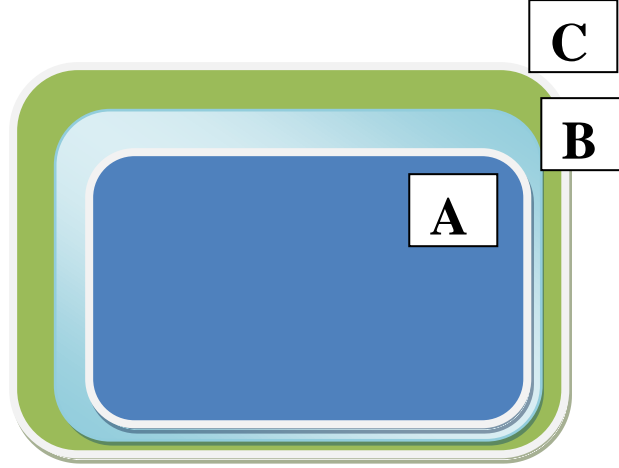
²⁵⁷ Ronald Coase, “The Nature of The Firm”, **Firms Organizations and Contracts**, (Eds. Peter Buckley and Jonathan Mitchie), Oxford Management Readers, Newyork, 1991, (NAT), s.232.

²⁵⁸ Hacer Özgen, İşlem Maliyetleri Teorisi: Sağlık Hizmetleri Sunumunda Sözleşme Mi Yoksa Örgüt İçi Yapılanma Mı?, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.35,Sayı.2, 2002, ss.49-59'den aktaran Kamil Cenap Özbaltacı, **İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, s.59-60.

²⁵⁹ Doğan Necip Mersin, **Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.56.

tarafıdır, şekil-10²⁶⁰,da açıklanan algısal boyutun eşitlenmesi, etkin performans ölçüm kriterlerinin belirlenmesine ve etkinlikle takip edilmesine bağlıdır.

Şekil 10: Hizmet Sağlayıcı Ve Hizmet Alanın Beklenti Ve Algılamasına Göre Kapsam Tanımı



- A: Hizmet Sağlayıcının Algılaması Ve Beklentisine Göre Hizmet Kapsamı
B: Hizmet Alanın Algılaması Ve Beklentisine Algıladığı Hizmet Kapsamı
C: Sözleşme Sırasında Üzerinde Anlaşılan Hizmet Kapsamı

Kaynak: Doğan Necip Mersin, **Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010, s.56

Örneğin, Nike firması dış kaynak kullandığı bütün firmalarda kendi personelini de bulundurmakta ve tedarikçilerin üst yönetimini genel merkezlerine getirerek stratejik planlamaları hakkında bilgi vermektedir. Bu şekildeki çift taraflı performans izleme ve kontrol faaliyeti ile herhangi bir sorunla karşılaştığında hem kendi personeline hem de tedarikçilere baskı yapabilmektedir.²⁶¹

Büyük meblağlı dış kaynak kullanımı sözleşmelerinde performans denetim ve kontrol ekibi için görevlendirilmiş yetkili gruplar kurulabilmektedir. Örneğin; Mc Donnell Douglas isimli işletme IBM'in bağımlı ortağı olan ISSC ile 3 milyar dolarlık

²⁶⁰ Mersin, s.56.

²⁶¹ James Brian Quinn ve Frederick G. Hilmer, Strategic Outsourcing, **Sloan Management Review**, 1994, <http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/>, (30.11.2013), s.1.

bir dış kaynak kullanımı anlaşması imzalamıştır. Firma dış kaynak ilişkilerini yönetmek, performans izlemek, ilişki yönetimini etkinleştirmek ve sağlıklı bilgi aktarımını sağlamak amacıyla 15-20 kişilik bir ekip kurmuştur.²⁶²

Yukarıdaki örneklerden de görüldüğü gibi sözleşme imzalayarak maliyetlerden kurtulunamamakta, istenen işe istenen şekilde sahip olabilmek için performans izleme maliyetlerine de katlanmak gerekmektedir.

Tartışılan tüm maliyetlerin analizi yapıldığında; dışarıdan bir hizmeti sağlamanın üretim maliyeti düşük, işlemi içselleştirmenin ise üretim maliyeti yüksektir. Diğer yandan dışarıdan hizmeti sağlamanın işlem maliyeti yüksekken, işlemi içselleştirmenin işlem maliyeti düşüktür. Üretimde malzeme, işçilik ve sermaye olması üretim maliyetlerini artırmaktadır, buradaki işlem maliyeti ise üretimi gerçekleştirecek kişilerin ve faaliyetlerin izleme ve kontrol etme maliyetlerinden oluşmaktadır. Dışarıdan sağlanan hizmetin işlem maliyeti o işlemin koordinasyon maliyetini oluşturur. Çünkü işleme özgü sözleşmenin düzenlenmesi, tanımlamaların yapılması ve işlenmesi işlem maliyetini oluştururken, sözleşmede belirsizlik, sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık gibi hususlar da işlem maliyetlerini artıracak unsurlar olacaktır. İşlemin içselleştirilmesi durumunda güven konusu işgören ile işveren arasındaki husus hariç olmak üzere ciddi problem teşkil etmezken, dışarıdan sağlanan faaliyetlerde güven konusu ise sözleşmelerdeki pazarlık ve herhangi bir uyuşmazlık konusunda gidilecek hakem ve uzlaşma komisyonlarının belirtilmesi gibi nedenlerden dolayı işlem maliyetlerini arttıracaktır²⁶³.

Arrow²⁶⁴, a göre piyasa ve içsel (hiyerarşi) yapılar ekonomik faaliyetlerin gerçekleştirilebildiği, birbirine alternatif yaratan yönetim (governance) yapılarıdır. Firmalar örgütsel faaliyetlerini oluştururken yönetim yapılarını ve işlem karakteristiklerini düzenlemeye çalışırlar. İşlem maliyeti teorisinin kaynağı bu düzenleme faaliyetinden temel bulmaktadır. Teorinin temel yapı taşı; karar vericilere

²⁶² Mary F. Cook, Outsourcing Human Resources Functions: Strategies for Providing Enhanced HR Services at Lower Cost, **Amerikan Management Association**, New York, 1998, s.370'den aktaran Abdülhamit Azaklı, **Kamu Hastanelerinde DKK ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005, s.43.

²⁶³ Oliver Williamson, **The Economic Institutions Of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers a Division of McMillan Inc., London, 1985, (CAP), ss.15-39.

²⁶⁴ Kenneth Joseph Arrow, **The Limits of Organization**, 1. Baskı, W.W. Norton & Company Incorporated, New York, 1974, ss.1-86'dan aktaran Marie-Claude Boudreau ve diğerleri, "The Benefits of Transaction Cost Economics: The Beginning of a New Direction", <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspccis/20070019.pdf>, (28.11.2013), s.1126.

üretim ve işlem maliyetleri ile alakalı toplam maliyeti azalmak için hangi yönetim yapısını seçmelerini gerektiğini göstermektedir.

Zoroğlu²⁶⁵, na göre,

“İşlem basit olarak alıcı ile satıcı arasındaki değişimi ifade etmektedir. İşlem maliyetleri ise söz konusu değişim sürecinde doğan ve katlanılan maliyetlerdir. Yaklaşımın ana fikri bu değişimin en ekonomik olacak şekilde organize edilmesidir.”

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere İşlem maliyeti teorisinin ana argümanı, işletmelerin operasyon maliyetlerini azaltmayı arzulamalarıdır Teorinin genel arayışı ise üretim ve işlem maliyetlerini en küçümlemek üzerinedir.

Çağdaş örgüt teorileri arasında önemli bir yere sahip olan İşlem Maliyeti Yaklaşımı, dış kaynak kullanımına ilişkin güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dış kaynak kullanımı, örgütlerin faaliyetleri kendi bünyelerinde mi gerçekleştireceği, yoksa örgüt dışına mı yaptıracağı konusunda bir seçimi yansıtmaktadır, bu seçim yaklaşım açısından “yap ya da satın al kararı”dır.²⁶⁶ İç ya da dış kaynak kullanımı kararları, üretim ve işlem maliyetleri arasındaki uygun değer ifade eden çözümü bulmaya yönelik bir değişim dengesi sağlayacak yönetim (governance) yapısını kurma sorunu haline gelmektedir. Yaklaşım, bu kararın temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti hizmet sağlayıcı firmadan sağlamak seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu maliyet karşılaştırması için, sadece hizmet bedeli değil aynı zamanda işlem maliyetleri yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir.²⁶⁷

Williamson²⁶⁸ İşlem maliyetlerini sözleşme yapılmadan önceki maliyetler (ex ante costs) ve sözleşme yapıldıktan sonraki maliyetler (ex post costs) olmak üzere iki grup altında toplamıştır. Ex-ante işlem maliyetler, sözleşmeden önceki, taslak

²⁶⁵ Barış Zoroğlu, “İşlem Maliyeti”, 2012, <http://bariszoroglu.wordpress.com/2012/05/03/11/>, (24.11.2013), s.1.

²⁶⁶ Özbaltacı, s.1.

²⁶⁷ Williamson, (CAP), ss.15-39.

²⁶⁸ Williamson, (CAP), s.21.

hazırlama, müzakere ve anlaşmayı teminat altına alma gibi maliyetleri içerir. Ex-post işlem maliyetleri ise, işlemlerin gerekli düzenlemelerden saptığı durumlarda ortaya çıkan kötü uyarılama maliyetlerini (maladaptation cost), sözleşme sonrası yanlış düzenlemelerin ortaya çıkması halinde ortaya çıkan iki taraflı yeniden pazarlık (haggling costs) maliyetlerini, uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yönetim yapılarının (genelde mahkemeler harici yapılar) kurulması ve işletilmesine ilişkin maliyetleri ve sorumlulukları teminat altına alma maliyetlerini kapsamaktadır.

Pache²⁶⁹ ise çalışmasında işletmelerin doğaları gereği fırsatçı yapıda olduğunu, dahil olacakları sözleşmelerde daha uygun ticari şartlara sahip olabilmek için sahip oldukları bilgileri saklayabildikleri, hatta bilgileri yok edebildiklerini belirtmiştir.

Görüldüğü gibi dış kaynak kullanımının da kendine has maliyeti bulunmaktadır. Teoriye göre önemli husus en az maliyetli olan hiyerarşi, piyasa ya da karma (hibrit) yapıyı işletmeye kazandırabilmektir.

İşlem maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve fırsatçılık, sınırlı rasyonellik gibi davranışsal varsayımlardan etkilenmektedir.²⁷⁰

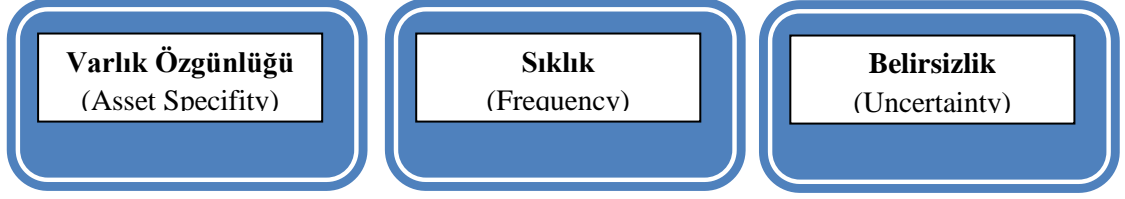
İşlem maliyetini ve üretim maliyetini etkileyen temel işlem özellikleri şekil-11²⁷¹,de sunulmuştur.

²⁶⁹ G.Pache, “Une Problematique du Nouvel Ordre Logistique: et Le Pilotage des Reseaux de Competences”, **Ordres et Desordres an Logistique**, (Eds. N. Fabbe-Costes & P.Lievre), Editions Hermès Paris, 2001,s.1-224’den aktaran Vera Ivanaj and Yvette Masson Franzil, “Outsourcing Logistics Activities: A Transaction Cost Economics Perspective”, **15th Conference Internationale de Management Strategique Paper**, Annecy/Geneve, 13-16.06.2006, ss.8-9.

²⁷⁰ Benoit Aubert ve diğerleri, “A Transaction Cost Model Of IT Outsourcing”, **Information & Management Journal**, Cilt:41, Sayı:1, 2004, (TRA), s.922.

²⁷¹ Oliver Williamson, “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, **Journal of Law and Economics**, Cilt: 22, Sayı: 2, 1979, (GOV), s.239.

Şekil 11: Yap ya da Satın Al Kararları İçin Temel Kriterler



Kaynak: Oliver Williamson, “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, **Journal of Law and Economics**, Cilt: 22, Sayı: 2, 1979, (GOV), s.239.

3.2.1. Varlık Özgünlüğü

Williamson²⁷² varlık özgünlüğünü, işlem maliyetini etkileyen işlem özellikleri içinde en önemlisi olarak tasvir etmektedir. Varlık özgünlüğü, bir işlemi gerçekleştirirken değerinden kaybetmeden alternatif kullanım şekillerine bağlı olarak alternatif kullanıcılara tahsis edilebilme derecesiyle ilgilidir. Bir varlığın özgünlüğü ne kadar yüksekse o işleme özeldir ve o işlem dışında bir değer taşımamaktadır.²⁷³ Örneğin sanayide iş yapan bir araba tamircisinin hurda arabadan aldığı sağlam bir lastiği başka bir arabada kullanabilmesine karşın hurda arabadan aldığı motor yağını başka bir arabada kullanamaz. Çünkü motor yağı kullanıldığında değerini kaybetmiştir ve özgün bir varlıktır.²⁷⁴ Örnekleri çeşitlendirmek mümkündür. Mesela; bir uçağı tamir edebilmek için uçak bakım teknik dokümanlarında kullanılması istenen malzemeler varlık özgünlüğü yüksek malzemelerdir (torkmetre, snap-on malzemeleri vb.) ve sadece o uçakta kullanılabilir. Aubert ve diğerleri²⁷⁵ parayı varlık özgünlüğü düşük, bilgiyi ise varlık özgünlüğü yüksek olarak tasvir etmiştir. Para harcandıktan sonrada değerini korur ve tekrar harcanır. Bilgi ise elde edilmesi için geri dönülmez yatırımlara ihtiyaç duyar. Bilgi hizmet verilen alan ve kişi için varlık özgünlüğü yüksek yapıdadır.

²⁷² Oliver Williamson, **The Economic Institutions Of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers A Division of McMillan Inc., London, 1985, (CAP), s.52’den aktaran Forough Karimi Alagheband ve diğerleri. “An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory in Information Technology Outsourcing”, **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, s.127.

²⁷³ C.Bourlakis ve M.Bourkalis, s.89.

²⁷⁴ Zoroğlu, s.9.

²⁷⁵ Aubert ve diğerleri, (TRA), s.922.

Faaliyetin ve/veya malın özel ya da teknik beceri veya bilgi gerektiren bir yapısı yoksa düşük varlık özgünlüğünden bahsedilir.²⁷⁶ Williamson²⁷⁷ varlık özgünlüğünü altı alt başlıkta incelemiştir.

Fiziki Varlık Özgünlüğü (Physical Asset Specificity); farklı ticari amaçlar için gerçekleştirilmiş fiziki varlık yatırımlarını ifade etmektedir. Bir işe özel üretilmiş alet ve ekipmanlar yüksek fiziki varlık özgünlüğüne sahiptir.²⁷⁸ Lojistik faaliyetlerde kullanılan özel elleçleme, depolama, taşımacılık, yük aktarma ekipmanları bu kapsamda değerlendirilebilir. Yine Lojistik kavramı altında tren yolu taşımacılığı ele alınırsa; şu şekilde örneklerimizi şekillendirmek mümkündür; Rusya'dan mal taşıyan bir trenin ray açıklığı nedeniyle kesintisiz yoluna devam edebilmesi için ya yükünü başka bir trene aktarması ya da taşıyıcı bogi ile yoluna devam etmesi gerekmektedir. Burada zaman maliyetini azaltacak fiziki varlık özgünlüğüne sahip alet taşıyıcı bogidir. (Rusya'da ray hat açıklığı 1524 mm. iken ülkemizde 1435 mm.'dir.²⁷⁹)

Bienstock ve Mentzer²⁸⁰ çalışmalarında lojistik sahadaki varlık özgünlüğünü anlamında kuru yük treyleri gibi ekipmanları düşük fiziki varlık özgünlüğüne sahip, soğutmalı taşıma araçları soğuk zincir elemanları ile özel fonksiyonlara sahip forklift araçlarını yüksek fiziki varlık özgünlüğüne sahip olarak nitelendirmiştir.

Beşeri Varlık Özgünlüğü (Human Asset Specificity); yaparak öğrenme, çalışanların sahip olduğu ve eğitimle kazandıkları iş yapma becerisi ve sahip olunan tecrübe kavramlarını ifade etmektedir.²⁸¹ Lojistik sektöründe deniz taşımacılığını ele alırsak; liman ekipmanlarından olan konveyör, ataşman, rıhtım vinci, iç transfer ekipmanları ve istifleyici ekipman gibi özellik arz eden araçların kullanıcılarının sahip olduğu tecrübe ve yetenek tabanlı özgünlük beşeri varlık özgünlüğüdür.

Polanyi²⁸² çalışmasında beşeri varlık özgünlüğü şu şekilde tanımlamaktadır;

²⁷⁶ Muhammed Kesgin, **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005, s.50.

²⁷⁷ Oliver Williamson, "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 36, Sayı:2, 1991, (COM), s.281.

²⁷⁸ Williamson, (COM), s.281.

²⁷⁹ Mustafa Kardeş, "Demiryolu Üstyapı", <http://www.istanbul.edu.tr/muh/insaat/yonetim/uploads/dyolu1.pdf>, (16.12.2013), s.11.

²⁸⁰ Bienstock ve Mentzer, s.46.

²⁸¹ Williamson, (COM), s.281.

²⁸² Michael Polanyi, **Personal Knowledge**, Paperback Edition, University of Chicago Press, Chicago, 1974, s.52.

“Ampul üretiminde kullanılan bir makinenin Bulgaristana ithaline şahit oldum. Şunu rahatlıkla söyleyebilirim ki Almanya’da aynı makine aynı ampülleri kusursuz olarak üretirken Bulgaristan’daki makinede ilk bir sene boyunca hiçbir kusursuz ampül üretilmemiştir Durum şudur ki; modern endüstrilerde bile beşeri bilgi, teknolojinin değişmez bir parçasıdır.”

Yer Özgünlüğü (Site Specificity); yatırımların coğrafi yerleşkeleri ile ilgilidir. Alıcıların ve satıcıların birbirine yakın olduğu, taşıma ve stok tutma maliyetlerini düşük tutmak üzere, tesis yerinin yakın belirlenmesiyle ortaya çıkan özgünlük yer özgünlüğüdür²⁸³.

Williamson²⁸⁴ çalışmasında yer özgünlüğünü 1926 yılında Fisher Body ve General Motor birleşmesine giden süreçle açıklamıştır. General Motors 1919 yılında Fisher Body ile araba gövde yapımı için 10 yıllık sözleşme imzalamıştır. General Motors’un ürettiği arabalara beklenenden fazla talep olunca General Motors Fisher Body firmasından stok yönetimi ve taşıma fonksiyonları kaynaklı maliyetlerini azaltabilmesi için üretim tesislerini kendisinin montaj hatlarına yakın kurmasını talep etmiştir. Fisher Body teklifi reddetmiştir. Yer özgünlüğüne sahip olmak için General Motors tüm Fisher stoklarını almak zorunda kalmıştır. Üretim ve işlem maliyetlerini azaltmak adına 1926 yılında Fisher Body şirketini satın alarak üretim prosesini içselleştirmiştir.

Tahsis Edilmiş Varlık Özgünlüğü (Dedicated Asset Specificity); genel amaçlı bir tesiste belli bir alıcının isteklerine uygun şekilde faaliyet gösterebilmek üzere yapılan yatırımlarla ortaya çıkan varlık özgünlüğünü ifade etmektedir²⁸⁵.

Lojistik sektörü ele alınarak örneklenirse; lojistik faaliyetlere göre özelleşmiş, terzi işi, sadece o işletmeye ait envanter bütünleme, depolama, stok yönetimi gibi kurumsal kaynak planlama (ERP) sistemleri verilebilir. Bilişim teknolojisi şirketleri günümüzde global ve lokal anlamda arzu edilen kritik başarı faktörlerini sağlayan ERP sistemleri geliştirmektedir. İstenilen özellikleri ihtiva eden bu özel bilgi sistemleri işlem tarafları için tahsis edilmiş varlık özgünlüğü yüksek yapıdadır.

Marka Sermayesi (Brand Name Capital); marka alanında ortaya çıkan varlık özgünlüğüdür. Mesela; ihraç mal gönderi işlemlerinde ortaklığa gidilen lojistik hizmet sağlayıcı şirketin sahip olduğu marka imajı ve iş görme kalitesi çok

²⁸³ Williamson, (COM), s.281.

²⁸⁴ Williamson, (ECO), s.561.

²⁸⁵ Williamson, (COM), s.281.

önemlidir. Eğer lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin ünü ve imajı iyiye kaliteli iş yapacağından emin olabilirsiniz. Düşük teklif veren marka değere sahip olmayan bir lojistik hizmet sağlayıcı firma ile ihraç mal gönderim işlemlerinde ilişkiye girilebilir; fakat yüklenici firma istenen standartta elleçleme, ambalajlama, taşıma ihtiyacı karşılanmıyorsa sözleşme devam ederken firma zor durumda kalacaktır. Sözleşmeyle tazminat ve maddi kayıplar telafi edilebilir; ancak müşteriye karşı olumsuz bir imaj yansımaları telafi edilemez durumda olacaktır. Fakat marka değere sahip hizmet sağlayan taraf, marka imajından yararlanarak asimetrik güç kaynaklı fırsatçılıkla yüksek ücretler talep edebilmektedir.²⁸⁶

Zaman Özgünlüğü (Temporal Specificity); faaliyetlerin zamanlaması ve kontrolünün önemli olduğu durumlardaki yatırımları ifade eder. Zaman özgünlüğünü lojistik sektöründe fiziksel dağıtımını piyasadan sağlayan işletmeler için örneklendirirsek; sipariş tesliminin gecikmesi, ya da istenilen koşullarda müşteriye ulaşılamaması ve bunu telafi edebilecek yeterli zamanın olmaması gibi durumlarda ortaya çıkan olumsuzluklardır. Yani o anda orada ihtiyaç duyulan bir hizmetin yerine getirilememesi söz konusudur. Rekabet yoğun ortamlarda istenilen malı istenilen zamanda istenilen yerde istenilen şekilde teslim etmeyen işletmeler sektördeki pozisyonunu bu istemleri yerine getiren işletmelere kaptıracaktır. Fakat tam zamanında teslimat şartı klozunu sağlayabilmek için hizmet veren hizmet bedelini arttırmak isteyecektir. Bu durum işlem maliyetlerini arttıracaktır.²⁸⁷

Davies²⁸⁸ çalışmasında varlık özgünlüğü tiplerini, daha iyi kavranabilmesi için Tablo-17²⁸⁹’de sunulan örneklerle açıklamıştır.

²⁸⁶ Willianson, (COM), s.281.

²⁸⁷ Williamson, (COM), s.281.

²⁸⁸ Davies ve Lam, s.25.

²⁸⁹ Davies ve Lam, s.25.

Tablo 17: Varlık Özgünlüğü Tipleri

	Varlık Özgünlüğü Çeşitleri	Açıklayıcı Cümleler
Varlık Özgünlüğü	Yer Özgünlüğü	İhtiyaç Olan Tesislerimiz Birbirlerine Yer Olarak Çok Yakındır.
	Fiziki Varlık Özgünlüğü	Benim Makinelerim Sadece Seninkilerle Çalışabilir.
	Beşeri Varlık Özgünlüğü	Benim Yöneticilerim Sadece Seninkilerle Çalışabilir.
	Tahsis Edilmiş Varlık Özgünlüğü	Bu Makineleri Sadece Senin İsteklerini Karşılama İçin Kurdum. Başka Müşterim Yok.
	Marka Özgünlüğü	Ben Bu İş İçin Herkesce Tanınan Biriyim.
	Zaman Özgünlüğü ²⁹⁰	Bu İş Şimdi Yapamazsam Değerini Kaybedebilir.

Kaynak: Howard Davies ve Pun-Lee Lam, “An Analysis of Business Issues”, **Managerial Economics**, 2001, <http://www.booksites.net/download/.../Chapter6.ppt>, (03.12.2013), s.13.

Aubert ve diğerleri, varlık özgünlüğünün arttığı durumlarda, işlem maliyetinin arttığını belirtmiştir. Araştırmacılara göre hizmet sağlayan taraf, özgün ekipman, personel, yer, zaman, marka yatırımını, uzun dönem sözleşme garantisi, gönderi hacmi garantisi gibi bazı sözleşme kuzları ile garanti altına almak istemektedir. Varlık özgünlüğü yüksek işlemlerde bu tip sözleşme kuzları gerçekleştirilmediğinde, birliktelik zarar görmektedir. Hizmet alan taraf sözleşmesel cezalarla karşılaşırken, hizmet veren tarafın örgüte özel yatırımı atıl hale gelmektedir. Bu tip ekstra işlem maliyetlerinin önüne geçebilmek için işletmeler varlık özgünlüğü yüksek yapıdaki işlemlerini içselleştirme eğilimine sahiptirler²⁹¹.

Williamson²⁹²,a göre; varlık özgünlüğü ve toplam maliyet ilişkisi ele alındığında, varlık özgünlüğü hem üretim maliyetini, hem de işlem maliyetini etkilemektedir. Varlık özgünlüğü arttığında ise; iki farklı durumla karşılaşmaktadır. Birinci durumda üretim maliyetleri incelenmektedir; işlemi içselleştirmenin maliyeti piyasadan karşılamaya nazaren düşmektedir. Bunun nedeni varlık özgünlüğüne sahip

²⁹⁰ Jan Vang, “Spatial Temporal Specificity and Firm Boundaries in Knowledge Intensive Production”, **Conference Papers**, DRUID Academy Winter 2002 PhD Conference Hotel Comwell Rebild Bakker, Aalborg, 17-19 Ocak 2002, ss.16-17.

²⁹¹ Aubert ve diğerleri, (TRA), s.922.

²⁹² Williamson, (ECO), s.560.

sadece o işletmeye özel mal/hizmet ihtiyacının piyasadan sağlanan ölçek ekonomisi avantajını kaybettirmesidir. Bu gibi durumlarda işlemin piyasadan sağlanması içsel olarak sağlanmasına göre daha fazla üretim maliyeti barındıracaktır. İkinci durumda ise işlem maliyetleri incelenmektedir; buna göre piyasadan sağlanacak yüksek varlık özgünlüğüne sahip bir mal/hizmeti yönetmek için piyasa ögesiyle daha kapsamlı seçim aşaması, daha titiz pazarlık safhası, daha detaylı sözleşme ögeleri içereceğinden işlemi piyasadan sağlama alternatifini içselleştirme alternatifine göre daha yüksek işlem maliyeti barındıracaktır. Toplam maliyet dolayısıyla artan varlık özgünlüğü durumlarında faaliyeti içselleştirme taraflı olarak azalacaktır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, en uygun maliyet tabanında faaliyetlerin yürütülebilmesi için, varlıkların özgünlüğü arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanmasının da artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır.²⁹³

3.2.2. Sıklık

İşlemlerin ne kadar sıklıkta gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Williamson²⁹⁴ sıklığı “alıcının piyasadaki aktivitesi” (the buyer activity in the market) olarak tanımlamakta ve firmanın yinelenen işlemlerde ölçek ekonomisinden yararlanabilmek için içsel olarak organize olmasının daha az toplam maliyete sahip olacağını öne sürmektedir.

İlişkili taraflar arasında sağlanan tekrarlanan işlemlerin karşılıklı güveni arttırarak faydacılığı azaltması ve işlem maliyetlerini düşürmesine karşın²⁹⁵ Williamson üretim maliyetleri anlamında sıklıkla yinelenen işlemlerin icra edilebilmesi için yapılan varlık yatırımlarının kolaylıkla kendini amorte edebileceğini belirtmiştir. Bu şekilde ölçek ekonomisinin yakalanması ile kazanılan fayda üretim maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır. Toplam maliyet azalan üretim maliyeti ile faaliyeti içselleştirme taraflı olarak faaliyeti dışarıdan sağlamaya nazaran daha avantajlı olacaktır.²⁹⁶

²⁹³ Ivanaj ve Franzil, s.3.

²⁹⁴ Williamson, (GOV), s.247.

²⁹⁵ Reeves Kingsley ve diğerleri, s. 464.

²⁹⁶ Willimason, (GOV), s.247.

Bu kapsamda; işlem maliyeti yaklaşımı, sıklık arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanmasının da artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır.²⁹⁷

3.2.3. Belirsizlik

Bir işlemin gerçekleşmesi sırasında meydana gelebilecek olası durumların öngörülmesinin zorluğuyla ilgili bir durumdur. Coase²⁹⁸ belirsizliği kişilerin geleceği tahmin edebilme yeteneğine sahip olabilmeleri olarak tanımlamaktadır. Firmalar belirsizliği kontrol altına alabilmek için işlemlerini firma bünyesinde içselleştirebilmektedirler veya sözleşmeleri kapsamlı, titiz ve rasyonel olarak düzenlemeye çalışarak belirsizlikleri en aza indirmeye çalışmaktadırlar.²⁹⁹

Bir dış kaynak kullanımı sözleşmesini ele alırsak; detaylı sözleşmelerin tarafların maliyet ve fayda paylaşımını makul bir şekilde açıklaması beklenmektedir. Belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda sözleşme yapma süreci yüksek derece karmaşık durumlar içeren maddelere sahip olabileceği için oldukça maliyetli olacaktır. Örneğin; Brandon ve Segelstein³⁰⁰ çalışmalarında bilişim sektöründe arzu edilen esnek ve ihtiyaçlara cevap veren yapıda bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi tesis etmek için, 170'den fazla olmazsa olmaz sözleşme unsurundan oluşan bir çeklist oluşturmuştur. Sözü geçen unsurlar kalite standartları, sürüm değişikliğinde oluşacak fiyat dalgalanmaları, site erişilebilirliği, online işlemlere cevap verebilme süresi, donanım konfigürasyonu, personel harcamaları, erteleme ve sonlandırma maliyetleri, sorun çözme mekanizmaları gibi ayrıntılı teknik ve mali detaylar içermektedir. Tüm detay unsurların tartışılarak karşılıklı uzlaşa ile sözleşme akdine geçmesi süreci, oldukça emek yoğun ve maliyetli yapıda olacaktır. Sözleşme yapım

²⁹⁷ Ivanaj ve Franzil, s.3.

²⁹⁸ Ronald Coase, "The Nature Of The Firm", 1937, <http://purao.ist.psu.edu/532/Readings/Coase1937.pdf>, (26.12.2013), (NAT), s.27.

²⁹⁹ Benoit Aubert ve diğerleri, "A Transaction Cost Approach to Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence", **Information & Management Journal**, Cilt:30, Sayı:1, 1996, (TRACO), s.53.

³⁰⁰ Dick H. Brandon ve Sidney Segelstein, **Data Processing Contracts. Structure, Contents, and Negotiation**, 2. Baskı, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994, ss.1-46'den aktaran Selnur Güzel, **Strategic Outsourcing and Its Impact on Firm Performance**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008, ss.25-26.

sürecinin içeren bu tip maliyetlerle uğraşmaktansa firmalar işlemlerini içselleştirmeyi tercih edebilmektedirler.³⁰¹

Williamson³⁰² belirsizliği çevresel ve davranışsal olarak iki başlık altında incelemiştir. Çevresel belirsizlik durumlarını enflasyon, talep belirsizliği, teknoloji müşteri tercihlerindeki beklenmeyen değişiklikler ve benzeri durumlar olarak; davranışsal belirsizlik durumlarını ise faydacılık ile ilişkilendirilerek stratejik maskeleye (strategic disguise) ve bilgi saptırması olarak tanımlamıştır. Her iki tip belirsizlik de ekstra maliyetler doğurabilmektedir. Buna göre belirsizlik işlem maliyetini yükselten faktörlerden biri olarak tanımlanmaktadır.³⁰³

Ellram³⁰⁴ belirsizliği işletmenin mikro ve makro çevresiyle ilişkilendirerek sınıflandırmıştır. İşletme dışından kaynaklanan teknoloji, fiyat, diğer aktörlerin hareketleri, piyasadaki değişim tabanlı dalgalanmalar gibi makro etmenlerin yanında örgütün iç çevresiyle de olan ne istediğini bilememek, hizmet alıcının sunmayı taahhüt ettiği performansı doğrulayamamak gibi mikro ilişkilerde de belirsizlik durumlarının başgörtrebileceğini belirtmiştir.

Vera ve Ivanaj³⁰⁵, artan belirsizlik durumlarının bertaraf edilebilmesi için sözleşme öncesi (ex ante) ve sözleşme (ex post) maliyetleri arttıracak koruyucu mekanizmaların kurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durumda faaliyetin piyasadan sağlanmasının işlem maliyeti artacak ve işlemin toplam maliyeti içselleştirme yönlü daha avantajlı olacaktır.

İşlem maliyeti yaklaşımı belirsizlik arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanmasının da artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır.³⁰⁶

3.2.4. Sınırlı Rasyonellik

Kişilerin bilgiyi hatasız olarak elde etme, saklama, tekrar erişme ve işleme yetenekleri konusunda limitlerinin olması ile alakalıdır.³⁰⁷ Sınırlı rasyonelliği

³⁰¹ Aubert ve diğerleri, (TRACO), s.53.

³⁰² Oliver Williamson, **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers a Division of McMillan Inc., London, 1985, (CAP), s.57'den aktaran Forough Karimi Alagheband ve diğerleri, "An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory In Information Technology Outsourcing", **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, s.127.

³⁰³ C.Bourlakis ve M. Bourlakis, s.89.

³⁰⁴ Lisa Ellram ve diğerleri, "Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective", **Journal of Operations Management**, Cilt:26, Sayı:1, 2008, s.150.

³⁰⁵ Vera ve Ivanaj, s. 12.

³⁰⁶ Ivanaj ve Franzil, s.3.

açıklamak için satranç oyunu en iyi örnektir; teorik olarak tüm oyuncuların hareketi bilinse de; 10 hareketten 120 harekete kadar yapılacak hamleler insan mantığının ötesindedir. Bir sonraki adımı bilmemek belirsizlik doğurur. İçsel organizasyonlarda ardışık karar süreçleri bilinebildiğinden sınırlı rasyonellik durumunu ortadan kaldırılarak riskler azaltılmakta ve faaliyet daha ekonomik hale gelmektedir.³⁰⁸

Sınırlı rasyonellik kişilerin tamamen salt doğru ve akılcı karar verme yeteneklerinin olmaması kabulünü konu alır.³⁰⁹

3.2.4. Fırsatçılık

Fırsatçılık alıcı satıcı arasındaki işlemlerde tarafların kendine avantaj sağlayacak şekilde stratejik düşünme ve işlemlerde hileye başvurabilme eğilimini açıklamaktadır. İnsanlar yalan söyleyebilir, hile yapabilirler hatta çalabilirler. Bunlar insanın dolayısıyla insanın oluşturduğu örgütün doğal getirileridir. Özellikle belirsizliğin çok, işlemlerin karmaşık olduğu açık ticari sistemlerde hiç kimse zorunlu olarak diğerine inanmak istemez. Bu sebeple sözleşmelerin tesis edilme aşamasında kontrol edilmeleri gerekmektedir. Taraflar fırsatçı davranışlar fark edildiklerinde cezalandırılabilirler; fakat sözleşme akdi yapan tarafların az sayıda kişiden oluşması ve sözleşme yönetiminde yeterli donanımına sahip olunamaması fırsatçı hareketlerin varlığını elemine edebilmeyebilir. Bu nedenlerden dolayı faaliyetlerini içselleştiren işletmeler piyasadan faaliyet sağlayan işletmelere göre fırsatçı davranışlar anlamında üstünlüğe sahip olmaktadır.³¹⁰

Davies³¹¹ fırsatçılığı sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası başlıklarında sınıflandırmıştır. “Bu işi yapabilmem için bana daha fazla ödemelisiniz” cümlesinde olduğu gibi asimetrik bilgi kaynaklı stratejik aldatmayı sözleşme öncesi fırsatçılık durumu olarak tanımlarken, “Söz verdiğim işi yapamayacağım”, “Daha fazla ödeyin yoksa bu işi karşılayamayacağım” gibi ifadeleri de sözleşme sonrası fırsatçılık durumu olarak tanımlamıştır.

³⁰⁷ Zoroğlu, s.7.

³⁰⁸ Oliver Williamson, “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, **Free Press**, 1975, http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scott_articles/william_market.html, (03.12.2013), (MARHİ), s.1.

³⁰⁹ Ivanaj ve Franzil, s.3.

³¹⁰ Williamson, (MARHİ), s.1.

³¹¹ Davies ve Lam, s.23.

Fırsatçılık ve sınırlı rasyonellik yaklaşımları işlemde taraflar arasında bilgi asimetrisi oluşturmaktadır. Sözleşme akdinde daha fazla teknik, bilimsel, idari bilgiye sahip olan taraf kendi menfaatine kararlar alabilmektedir. Ayrıca tarafların üyelerinin işletmelerine olan tutumu (atmosphere), karşıtlık durumu veya bağıllığı da gerçekleşen işlemin doğasını etkileyebilmektedir.³¹² Karşılıklı olarak diğer tarafı fırsatçı kabul etmek bilgilerin paylaşılmamasını ve saklanmasını doğuracaktır. Fırsatçılığın beslediği sınırlı rasyonellik durumlarında da bu tip davranışsal belirsizlikler tarafların kurulacak olan sözleşmede bulunacak olan garanti koşullarını sertleştirmesine ve satın alma sonrası muayene ve kabul prosedürlerini arttırarak sürecin zorlaşmasına yol açacaktır. Bahsedilen fırsatçılık ve sınırlı rasyonellikten korunma süreçleri işlem maliyetini arttırmaktadır.³¹³

3.2.5. Üretim Maliyeti/İşlem Maliyeti İlişkisi

Williamson³¹⁴ maliyetleri üretim maliyetleri ve yönetim (governance) maliyetleri olarak iki şekilde açıklamaktadır. Yönetişim maliyetleri işlem maliyeti anlamında kullanılmaktadır. Üretim maliyetleri (ÜM) bir ürün üretmek ya da bir hizmet sağlamak olarak tanımlanırken, işlem maliyetleri (İM) ise planlama, pazarlık, kontrol maliyetlerinden oluşmaktadır. Bahsedilen maliyetleri formülize edersek;

$\Delta\dot{U}M$: Üretim Maliyeti Farkı (İçsel Maliyet – Dışsal Maliyet)

$\Delta\dot{I}M$: İşlem Maliyeti Farkı (İçsel Maliyet – Dışsal Maliyet)

$\Delta\dot{I}M + \Delta\dot{U}M > 0$ ise işlem piyasadan sağlanır. (İşlemi piyasadan gerçekleştirmenin toplam maliyeti içselleştirmenin toplam maliyetinden daha düşüktür.)

$\Delta\dot{I}M + \Delta\dot{U}M = 0$ ise işlemi dışsal olarak sağlamak ile içselleştirmek arasında bir fark yoktur.

$\Delta\dot{U}M + \Delta\dot{I}M < 0$ ise işlem içselleştirilir. (İşlemi içselleştirmenin maliyeti piyasadan gerçekleştirmekten daha düşüktür.)

³¹² Williamson, (MARHİ), s.1.

³¹³ Aubert ve diğerleri, (TRA), s.922.

³¹⁴ Williamson, (ECO), s.560.

3.2.6. Maliyet ve İşlem Maliyeti Teorisi Değişkenleri İlişkisi

Williamson³¹⁵ işlem maliyeti ve üretim maliyetinin varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik, sınırlı rasyonellik, fırsatçılık değişkenlerindeki durumunu şu şekilde açıklamaktadır;

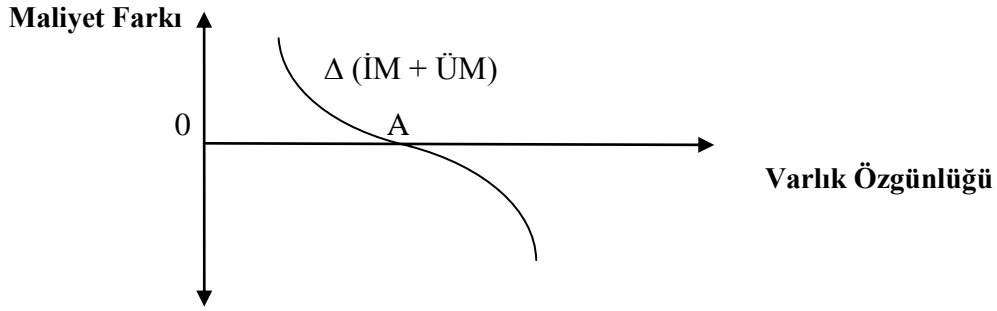
Varlık özgünlüğü ve maliyet ilişkisi ele alındığında varlık özgünlüğü hem üretim maliyeti farkını ($\Delta\ddot{U}M$) hem de işlem maliyeti farkını ($\Delta\dot{I}M$) etkilemektedir. Varlık özgünlüğü arttıkça; her iki maliyet farkı azalmakta, dolayısıyla toplam maliyet de azalmaktadır. Bu durum şekil-12'de gösterilmiştir. Varlık özgünlüğü arttığında iki farklı durumla karşılaşmaktadır. Birinci durumda işlemi içselleştirmenin maliyeti piyasadan karşılamaya nazaren düşmektedir. Bunun nedeni varlık özgünlüğüne sahip özel hizmet ve mal üretimiyle, tüm diğer firmalara aynı şekilde hizmet fonksiyonunun yani ölçek ekonomisinin kaybedilmesidir (daha düşük $\Delta\ddot{U}M$). Bu gibi durumlarda işlemin piyasadan sağlanması içsel olarak sağlanmasına göre daha fazla üretim maliyeti barındıracaktır. İkinci durumda piyasadan sağlanacak yüksek varlık özgünlüğüne sahip bir işlemi yönetmek daha kapsamlı seçim aşaması, daha titiz pazarlık safhası, daha detaylı sözleşme öğeleri içereceğinden işlemi sağlama alternatifi içselleştirme alternatifine göre daha yüksek işlem maliyeti barındıracaktır (daha düşük $\Delta\dot{I}M$). Buna göre; varlık özgünlüğü arttığında; işlemi içselleştirmek karşılamak daha etkin ve verimli olacaktır.

Varlık özgünlüğünün azaldığı durumlarda ise; piyasa ölçek ekonomisi avantajı ile birlikte aynı hizmeti birçok müşteriye sunabilecek kapasiteye gelecek ve piyasa ögesi işlemi içselleştirmeye alternatifine göre az maliyetli (daha yüksek $\Delta\ddot{U}M$) olacaktır. Aynı zamanda özellik arz etmeyen işlemler piyasada kolaylıkla organize edilebilecek, bu gibi işlemler pazarlık gerektirmeden ve titiz sözleşmeler ihtiva etmeden de icra edilebilecektir (daha yüksek $\Delta\dot{I}M$). Sonuç olarak şekil-12³¹⁶,de özetlendiği gibi varlık özgünlüğündeki artış tüm maliyet farklarında da artışa yol açacaktır. ($\Delta\ddot{U}M + \Delta\dot{I}M$). Yani varlık özgünlüğü azaldığında; işlemi piyasadan karşılamak daha etkin ve verimli olacaktır.

³¹⁵ Williamson, (ECO), s.560.

³¹⁶ Williamson, (ECO), s.560.

Şekil 12: Maliyet Farkı ve Varlık Özgünlüğü İlişkisi



Kaynak: Oliver Williamson, “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, **American Journal of Sociology**, Cilt:87, Sayı:3, 1981, (ECO), s.560.

Belirsizlik ve sıklık değişkenlerinin maliyetle olan ilişkisi incelendiğinde ise; belirli bir derecede varlık özgünlüğünde yüksek belirsizlik durumları toplam maliyet farkını azaltmaktadır ($\Delta \dot{I}M + \Delta \dot{U}M$). Şöyle ki; belirsizliğin işlem maliyeti üzerindeki etkisi sadece varlık özgünlüğü durumlarında söz konusudur. Belirsizlik değişkeni bu şekilde maliyet farkı varlık özgünlüğü ilişkisine etki etmektedir. Belirsizlik değişkeni düşük varlık özgünlüğü durumlarında işlem maliyetini etkilemez; fakat yüksek varlık özgünlüğü durumunda belirsizlik piyasa ile ilişkili işlem maliyetlerini arttıracak ve işlemi içselleştirmenin maliyetini azaltacaktır. Bu durum $\Delta \dot{I}M$ 'nin azalmasına dolayısıyla da $\Delta (\dot{I}M + \dot{U}M)$ 'nin de azalmasına neden olacaktır.

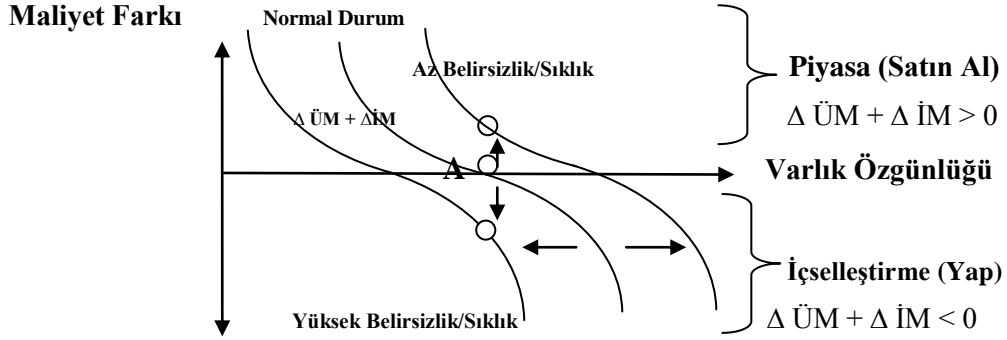
Sıklık değişkenini de benzer şekilde açıklamak mümkündür; fakat sıklık değişkeni belirsizliğin düşük ve orta derecede olduğu durumlarda seçilecek yönetim yapısının belirlenmesinde verilecek kararı etkilemektedir. Yüksek belirsizlik durumlarında varlık özgünlüğü ve belirsizlik değişkeni sıklık değişkenini kapsam dışı bırakmaktadır. Şekil-13³¹⁷'de sıklık ve belirsizlik değişkeninin varlık özgünlüğü-maliyet ilişkisi eğrisini sıklığın ve/veya belirsizliğin azaldığı durumlarda sağ tarafa doğru kaydırıldığı gösterilmektedir.

Açıklamak gerekirse; aynı dereceki varlık özgünlüğünde (A), şekilde varolan eğri, işlemi yap (içselleştir) ya da satın al (piyasadan al) kararını göstermektedir. Belirsizlik ve/veya sıklık derecesi azaldığında eğri sağa doğru kayacak ve bu durumda aynı varlık özgünlüğünde (A) işlemi piyasadan temin etme içselleştirme

³¹⁷ Williamson, (ECO), s.560.

durumuna göre daha maliyet-etkin ve tercih edilebilir bir duruma geçecektir. Diğer taraftan; aynı varlık özgünlüğünde (A) belirsizliğin ve/veya sıklık derecesinin arttığı durumlarda eğri sola doğru kayacak işlemleri içselleştirme piyasadan temin etme durumuna göre daha maliyet-etkin ve tercih edilebilir olacaktır.

Şekil 13: Sıklık/Belirsizlik Değişkeninin Maliyet/Varlık Özgünlüğü Eğrisine Etkisi



Kaynak: Oliver Williamson, “The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach”, **American Journal of Sociology**, Cilt:87, Sayı:3, 1981, (ECO), s.560.

Williamson³¹⁸ işlem maliyeti teorisinin sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık gibi insan faktörün sahip olduğu davranışsal kabullerinin varlık özgünlüğü, sıklık ve belirsizlik değişkenlerinin derecesini belirlediğini açıklamıştır.

Varlık özgünlüğü açıklandığı gibi sıklık ve belirsizlik değişkenlerinden etkilenmektedir. Varlık özgünlüğü düşük olan, özel olmayan rutin işlemler sıklık ve belirsizlik değişkenlikleri hesaba katılmadığı durumlarda da aynı yönetim (governance) sonucunu vermektedir. Çünkü varlık özgünlüğü olmadan risk olmayacak, olası fırsatçılık durumlarında varlığı özgünlüğünü korumak gerekmeyecek bu nedenle dikey birleşme (işlemleri içselleştirme) durumu işlemde var olamayacaktır. Bunun yanında düşük varlık özgünlüğü durumlarında matbu sözleşmelerle işlemler yapılabilecek özel sözleşme akdine ihtiyaç olmayacaktır.

Orta derece ve yüksek varlık özgünlüğü durumlarında sıklık ve belirsizlik değişkeni etki gösterecektir. Orta ve özel varlık özgünlüğü durumunda sıklık

³¹⁸ Oliver Williamson, **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers A Division of McMillan Inc., London, 1985, (CAP), s.56'dan aktaran Forough Karimi Alagheband ve diğerleri, “An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory in Information Technology Outsourcing”, **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, s.52.

değişkeni göz ardı edilirse yönetim seçeneği içselleştirme olacaktır. Fırsatçılık davranışına göre orta ve yüksek varlık özgünlüğü durumlarında fırsatçılık durumlarında sakınabilmenin maliyeti yüksek olacaktır. Karmaşıklık asimetrik bilgi doğurur; asimetrik bilgi de fırsatçılık.³¹⁹ Bu gibi durumlarda işlem içselleştirilerek (dikey birleşme) olumsuz sonuçlardan kaçınılma davranışı gözlenir. İşlemi içselleştirme olası risklerden firmayı korur. Bunun yanında karar vericilerin sınırlı rasyonelliği belirsiz çevrenin sahip olduğu değişiklikleri ve talep tahminlerini önceden belirleyebilmeyi imkansız kılar. Bu nedenle yüksek varlık özgünlüğüne sahip belirsiz çevrelerde işlemi içselleştirme en uygun yönetim tercihi olacaktır. Belirsizliğin az olduğu orta dereceli varlık özgünlüğü durumlarında sıklık değişkeni göz ardı edilirse işlem piyasadan da temin edilebilecektir. Şüphesiz düşük belirsizlik durumlarında hizmet sağlayıcıların fırsatçılığı ve sınırlı rasyonelliği detaylı, titiz, özel sözleşme akitleriyle göz ardı edilecektir.

Sıklık değişkeninin yönetim tercihini etkilediği yegane ve tek an; belirsizliğin düşük olduğu ve varlık özgünlüğünün yüksek olduğu durumlardır. Bu gibi durumlarda işlem sıklığı ara sıra tekrarlıyor ise en uygun yönetim tercihi piyasa olacaktır. Sık tekrarlayan işlemlerde yüksek varlık özgünlüğü söz konusu ise yönetim tercihi içselleştirme şeklinde olacaktır. Özel sözleşmeler ve işlemi içselleştirme faaliyeti, varlık özgünlüğünü hizmet sağlayıcıların potansiyel fırsatçılık davranışlarından, çevresel değişikliklerden ve öngörülme durumlarından koruyan mekanizmalardır.

Williamson³²⁰ tarafından yukarıda bahsedilen tüm yönetim seçimleri ile işlem maliyetini belirleyen değişkenlerin (sıklık, varlık özgünlüğü ve belirsizlik) ilişkisi tablo-18³²¹'de özetlenmiştir.

³¹⁹ Kathleen Sutcliffe ve Akbar Zaheer, "Uncertainty In The Transaction Environment: An Empirical Test", **Strategic Management Journal**, Cilt:19, Sayı:1, 1998, s.5.

³²⁰ Oliver Williamson, (GOV), s.239.

³²¹ Alagheband ve diğerleri, s.130.

Tablo 18: Yönetişim Tercihleri

		VARLIK ÖZGÜNLÜĞÜ			VARLIK ÖZGÜNLÜĞÜ		
		Özel Olmayan	Ara Form (Orta)	Özel	Özel Olmayan	Ara Form (Orta)	Özel
SIKLIK	Ara Sıra Tekrarlayan	Piyasa (Standart Sözleşme)	Piyasa (Özel Sözleşme)	Piyasa (Özel Sözleşme)	Piyasa (Standart Sözleşme)	İçselleştirme	İçselleştirme
	Sıklıkla Tekrarlayan	Piyasa (Standart Sözleşme)	Piyasa (Özel Sözleşme)	İçselleştirme	Piyasa (Standart Sözleşme)	İçselleştirme	İçselleştirme
		DÜŞÜK VE ORTA DERECELİ BELİRSİZLİK DURUMLARI			YÜKSEK DERECEDE BELİRSİZLİK DURUMLARI		

Kaynak: Forough Karimi Alagheband ve diğerleri, “An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory In Information Technology Outsourcing”, **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, s.130.

3.2.7. İşlem Maliyeti Teorisi ve Eleştiriler

İşlem maliyeti teorisinin temellerinin atıldığı 1930’lar ekonomik buhranların olduğu ve yoksulluğun yoğun olarak yaşandığı yıllardır. İnsanları sınırlı rasyonel ve fırsatçı olarak kabul etmek günümüz dünya konjonktürü ile uyumsuzdur. O dönemdeki ticari faaliyetlerin ağırlıklı olarak tüketilebilen fiziksel mallardan oluşurken günümüzde küresel anlamda ağırlıklı olarak hizmet tüketimi söz konusudur. Gelişen bilgisayar teknolojileri ile de bilgi akışı rasyonel olarak sağlanmakta ve işlem maliyetine yol açacak birçok işlem elektronik adımlar izlenerek yapılabilmektedir.³²²

Blomqvist³²³ işlem maliyetlerinin yanında işlem yararlarının da varlığından söz etmekte ve işlem yararlarının finansal geri dönüş anlamında işlem maliyetleri

³²² Boudreau ve diğerleri, s.1125.

³²³ Kai Blomqvist ve diğerleri, “Filling A Gap In Traditional Transaction Cost Economics:Towards Transaction Benefits-Based Analysis”, **International Journal of Production Economics**, Cilt:79, Sayı:1, 2002, s.4.

yaklaşımında daha öte bir vizyona sahip olduğunu ifade etmektedir. İşlem yararlarını kişisel ve örgütsel olarak iki başlık altında incelemiştir. Kişisel seviyede bir firma tarafından istihdam edilen kişinin ücret, entelektüel değişim, sağlık sigortası, iş sahibi olma, yetenek geliştirme, kendisine olan saygısını artırma gibi yararlarla sahip olabileceğini belirtmiştir. Örgütsel düzeyde ise; piyasa yönetim yapısını seçen firmanın esneklik, ölçek ekonomisi gibi yararlarla, hiyerarşik (içsel) yönetim yapısını seçen bir firmanın ise kümülatif bilgi, saha tecrübesi, gibi yararlarla sahip olabileceğini belirtmiştir. Şekil-14³²⁴,de özetlenen ampirik olarak ölçülemeyen yapıdaki bu yararlar işlem maliyetinin savunduğu salt maliyet faydası ile çelişmektedir.

Şekil 14: Farklı Yönetişim (Governance) Yapılarında Sağlanan Yararlar

Piyasa	Ara Form	Hiyerarşi (İçselleştirme)
<ul style="list-style-type: none"> + Ölçek Ekonomisi + Daha az Risk + Özel Yeteneklere Daha Az Yatırım + Artan Esneklik + Güçlü Teşvikler + Rekabet Ortamlarında Verimlilik 	<ul style="list-style-type: none"> + Değer Zincirindeki Temel Yeteneklere Odaklanma + Bilgi (Knowledge) Akışını Koordine Edebilme + Güven ve Koordinasyon gibi Teşviklere Sahip Olma + İletişim ve Bilgi Paylaşımı + Artan Kalite + Piyasaya Kolay Ulaşabilme 	<ul style="list-style-type: none"> + Kapsam Ekonomisi* + Sahipliğe Dayalı Etkin Yönetim + Sahipliğe Dayalı Etkin Kontrol + Tekel Konumdan Yararlanma + Etkin İçsel İletişim Ağı

* Kapsam ekonomisi belli yetkinliklere yapılan yüksek yatırımlar ile farklı sektörlerde başarıyı yakalayabilme becerisine deniyor. Örneğin, Honda motor teknolojisi konusundaki uzmanlığını geliştirerek sadece motosiklet pazarında değil, aynı zamanda jeneratör, deniz motorları ve otomobil pazarında da önemli oyuncu olabilmektedir.³²⁵

Kaynak: Kai Blomqvist ve diğerleri, “Filling A Gap In Traditional Transaction Cost Economics: Towards Transaction Benefits-Based Analysis”, **International Journal of Production Economics**, Cilt:79, Sayı:1, 2002, s.9.

Coase³²⁶ teorisinin ampirik olarak sınınamaması eleştirisine Ekonomik Araştırmalar Ulusal Bürosunda düzenlenen bir konferansta şu şekilde cevap vermiştir:

³²⁴ Blomqvist ve diğerleri, s.9.

³²⁵ Yılmaz Argüden, “Ölçek Ekonomisinden Kapsam Ekonomisine”, **Dünya Gazetesi**, 31.08.2005, <http://www.arge.com.tr/makaleler/olcek-ekonomisinden-kapsam-ekonomisine/>, (20.12.2013), s.1.

³²⁶ Coase, (NAT), s. 234.

“Esinlenmiş ve güdülenmiş bir teorisyen ampirik çalışma olmadan da yapabilir; fakat bence esinlenme (inspiration), sistematik bilgi toplama sonucu açığa çıkan şablonlar ve puzzle parçaları tarafından alevlenen kıvılcıma doğru hareket edebilmekdir.”

Alagheband ve diğerleri³²⁷ bilişim sistemleri dış kaynak kullanımı ve işlem maliyeti teorisi ilişkisi konulu çalışmasında bilimsel yazında teoriye uygun olmayan bulguların ağırlıklı olarak yer aldığına belirtmektedir. 1995-2010 yılları arasında yayınlanan bilişim sektöründe İşlem Maliyeti Teorisi Dış Kaynak Kullanımı ilişkisini incelediği 25 bilimsel yayındaki teorisel çerçevenin dış kaynak kullanımı eğilimi ile uyumu tablo-19’da özetlenmiştir.

Tablo 19: İMT-DKK İlişkisi Bulgu Özeti

1995-2011 Yılları Arasında Bilişim Sektöründe DKK'nın İMT Kapsamında İncelenmesi Konusunda Araştırmacı Tarafından İncelenen 25 Bilimsel Yayın Bulgu Özeti				
İşlem Maliyeti Değişkenleri	Değişkenin İncelendiği Makale Sayısı	İMT Kapsamında Hipotez Kurulan Makale Sayısı	İMT'ne Göre Desteklenen Bulgular	İMT'ne Zıt Bulgular veya Belirgin Olmayan Bulgular
Varlık Özgünlüğü	23	23	9 (%40)	14 (%60)
Davranışsal Belirsizlik	9	9	2 (%22)	7 (%78)
Çevresel Belirsizlik	14	12*	5 (%36)	9 (%64)
Sıklık	4	3**	0 (%0)	4 (%100)
* 2 Çalışmada Değişken ve DKK kararı İMT aksine pozitif bir ilişkide hipotez kurulmuştur. ** 1 Çalışmada Değişken ve DKK kararı İMT aksine pozitif bir ilişkide hipotez kurulmuştur				

Kaynak: Alagheband ve diğerleri, s.130.

³²⁷ Alagheband ve diğerleri, s.130.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLEM MALİYETİ AÇISINDAN KAYSERİ İLİNDE FAALİYET GÖSTEREN DIŞ KAYNAK KULLANAN İŞLETMELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, gelişmekte olan bir İl'e özel, niş bir sektörde; lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı kavramının, İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenmesidir.

Ceylan³²⁸ yurt genelinde faaliyet gösteren 38 mobilya üreticisi firma ile anket uygulaması vasıtasıyla yürüttüğü, “Mobilya Sektöründe Tedarik Zincirinde Bir Uygulama” konulu tez çalışmasında mobilya sektörü kapsamında lojistik algının ve tedarik zinciri uygulamalarının incelendiği çalışmaların yok denecek kadar az olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda; Türkiye’de gelişmekte olan bir İl’de lojistik algılanmanın ve mobilya gibi niş bir sektörde lojistik ilişkili faaliyetlerde dış kaynaklama eğiliminin ne şekilde olduğunun da araştırma kapsamında incelenecek olması çalışmamıza özgün bir yapı kazandırmaktadır.

Dünya ekonomik pazarında lojistik önemini gün geçtikçe arttırmaktadır. Müsiad³²⁹,ın 2013 sektör raporu verilerine göre 16 trilyon dolarlık ticaret hacminin 6.4 trilyon dolarının (%40) lojistik hacmine ait olduğu belirtilmiştir. Bu derece büyük bir paya sahip olan lojistik faaliyetlerin daha iyi kavranabilmesi için bazı rakamsal veriler ışığında değerlendirme yapmak daha yararlı olacaktır:

Gelişmiş ülkelerde lojistik kapasite, Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH)’nin ortalama %12-15’lik bir dilimini oluştururken Türkiye’de ise bu oran %7-8’lük bir paya sahiptir.³³⁰ Gelişmiş ülkelerdeki yıllık ülke toplam yatırımları içerisinde lojistik yatırımların payı %15-40 bandında değişkenlik gösterirken, ülkemizde ise bu oran %3’tür. Lojistik sektöründeki yıllık büyüme kriz yılları hariç Avrupa’da yıllık % 7-

³²⁸ Abdullah Ceylan, **Mobilya Sektöründe Tedarik Zincirinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009, s.3.

³²⁹ MÜSİAD, “Lojistik Sektörü Raporu 2013”, **Müsiad Araştırma Raporları:87**, 01.12.2013, http://www.musiad.org.tr/F/Root/burecu2014/Arastirmalar%20Yayin/Pdf/Sektör%20Kurulları/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf, (26.04.2014), (BİR), s.39.

³³⁰ MÜSİAD, (BİR), s.68.

10, Kuzey Amerika’da yıllık % 15, Asya’da % 20 ve Türkiye’deki yıllık büyüme oranı ortalama % 15-20 bandında seyretmiştir.³³¹

Müsiad 2013 sektör raporuna göre³³²; lojistik maliyetlere satış değeri açısından bakıldığında ise, ürün satış fiyatının sektöre göre %4-20’lik oranını lojistik giderler oluşturmaktadır. Utikad³³³ raporunda ise; dünya üzerindeki üretilen her ürünün tüketiciye ulaşana kadar maliyetinin %25’ini lojistik maliyetini oluşturduğunu belirtilmiştir. Bu bulguya göre; kaba bir tabirle dünyada harcanan her bir doların 25 cent’inin lojistik maliyetlere gittiği söylenebilmektedir.

30 yıldır tedarik zinciri faaliyetleri kapsamında danışmanlık hizmeti veren Establish firmasının lojistik maliyetlerin toplam satış cirosu içindeki ağırlığını incelediği yıllara sair araştırma tablo-20³³⁴, de sunulmuştur.

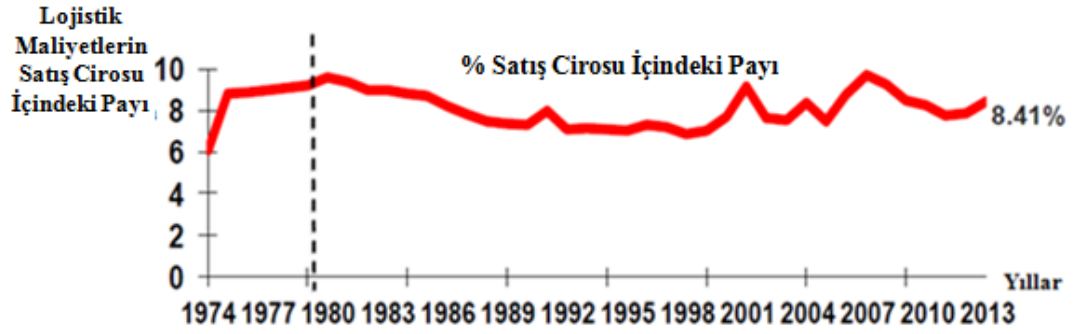
³³¹ MÜSİAD, (BİR), s.39.

³³² MÜSİAD, (BİR), s.40.

³³³ UTİKAD, s.5.

³³⁴ Establish, “ Establish Davis Logistics Costs and Service 2013”, **Presentation at CSCMPS Annual Global Conference**, CSCMPS Annual Global Conference, Denver, 20-23.10.2013, <http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2013/11/Establish-Davis-Logistics-Cost-and-Service-Presentation-2013a.pdf>, (27.04.2014), ss.7-10.

Tablo 20: Lojistik Maliyetlerin Satış Ciroyu İçindeki Payı



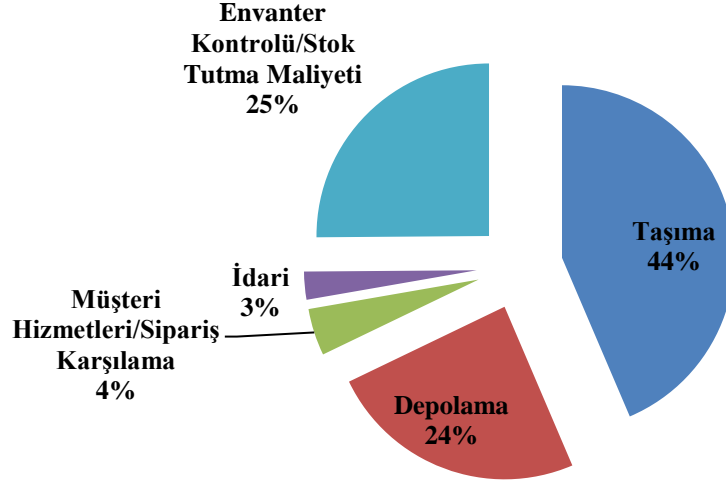
Lojistik Fonksiyonlar	Lojistik Fonksiyon Maliyetinin Satış Ciroyu İçindeki Payı (%)
Taşıma	3,66
Depolama	2,04
Müşteri Hizmetleri/Sipariş Karşılama	0,37
İdari	0,22
Envanter Kontrolü/Stok Tutma Maliyeti	2,11
Toplam Lojistik Maliyet	8,41

Kaynak: Establish, “ Establish Davis Logistics Costs and Service 2013”, **Presentation At CSCMPS Annual Global Conference**, CSCMPS Annual Global Conference, Denver, 20-23.10.2013, <http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2013/11/Establish-Davis-Logistics-Cost-and-Servic-e-Presentation-2013a.pdf>, (27.04.2014), ss.7-10.

Lojistik maliyetlerin fonksiyonlara göre sıralaması ise şekil-15³³⁵,de özetlenmiştir.

³³⁵ Establish, s.11.

Şekil 15: Lojistik Maliyetlerin Dağılımı

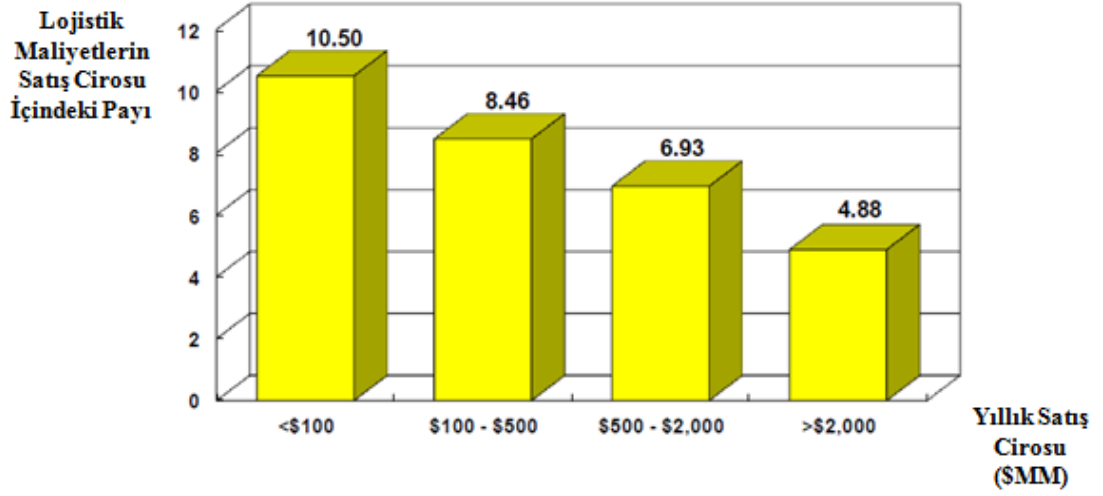


Kaynak: Establish, “ Establish Davis Logistics Costs and Service 2013”, **Presentation At CSCMPS Annual Global Conference**, CSCMPS Annual Global Conference, Denver, 20-23.10.2013, <http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2013/11/Establish-Davis-Logistics-Cost-and-Service-Presentation-2013a.pdf>, (27.04.2014), s.11.

Establish'in raporunda göze çarpan diğer bir bilgi de küçük ölçekli firmaların lojistik maliyetlerinin büyük ölçekli firmalara nazaran daha yüksek seviyede seyretmesi olarak göze çarpmaktadır. Raporda bulguların verileri şekil-16³³⁶'da özetlenmiştir.

³³⁶ Establish, s.23.

Şekil 16: Şirket Ölçeğine Göre Maruz Kalınan Toplam Lojistik Maliyet



Kaynak: Establish, s.23.

Görüldüğü gibi lojistik maliyetler tüm işletmeler için önemli bir maliyet kalemini oluşturmaktadır. Gelişen teknoloji ve dünya konjonktürü gereği artık üretim en ucuz bölgelerde, en gelişmiş sistemlerle yapılmaktadır. Ürün rekabeti için seçilen baskın stratejinin maliyet liderliği olduğu düşünülürse; lojistik maliyetlerini en küçümleyen işletme rakiplerine göre avantaj sahibi olacaktır.

Toplam maliyeti azaltma kavramı tüm disiplinlerde olduğu gibi lojistik disiplininde de önem arz eden bir araştırma sahasıdır. Ballou³³⁷ konunun önemini lojistiğin merkezinde toplam maliyet yaklaşımı yatmaktadır söylemiyle pekiştirmiştir. Stock ve Lambert³³⁸ ise lojistik fonksiyon yönetiminin ana hedefinin toplam maliyetlerin analizi kavramı ile örtüştüğünü, organizasyonların ana hedefinin lojistik fonksiyonları ayırarak incelemek yerine tüm lojistik fonksiyonların toplam maliyetini azaltmak olması gerektiğini savunmuştur.

³³⁷ Ronald Ballou, **Business Logistics Management**, 4. Baskı, Prentice-Hall International, Upper Saddle River, 2012, s.38'den aktaran Matthew Waller ve Stanley Fawcett, "The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers", **Journal Of Business Logistics**, Cilt:33, Sayı:1, 2012, s. 1.

³³⁸ James Stock ve David Lambert, **Strategic Logistics Management**, 4. Baskı, McGraw-Hill Co., New York, 2001, s.28'den aktaran Matthew Waller ve Stanley Fawcett, "The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers", **Journal Of Business Logistics**, Cilt:33, Sayı:1, 2012, s.1.

Waller ve Fawcett³³⁹ toplam lojistik maliyetleri azaltma yaklaşımının ilişkili olduğu anlamı kavrayabilmek için toplam maliyet azaltma sürecindeki faaliyetlerin teorik altyapısının incelenmesi gerektiğinden bahsetmektedir.

Selviaridis ve Spring³⁴⁰ ise maliyet azaltma yaklaşımlarından olan lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunun teorik altyapısının literatürde çok az çalışma alanı bulduğunu, kapsamlı bir çalışmanın teorik temeller üzerine inşa edilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Literatür bölümünde detaylarıyla incelediğimiz dış kaynak kullanımı kavramı ilişkili tanımlardan da anlaşılacağı üzere; genel hatlarıyla “destekleyici fonksiyonlarını sahasında uzman dış tedarikçilere devreden işletmelerin toplam maliyetlerini azaltma stratejisi” şeklinde açıklanabilecektir.

İkincil kaynak verilerine göre; dış kaynak kullanımı tedarik zinciri boyunca işletmelere 2,8 ile 3,2 gün zaman faydası, parasal anlamda ise %45 ile 60 arasında fayda sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerde şirketlerin %80’i lojistik aktivitelerini lojistik hizmet sağlayıcılara devrederken,³⁴¹ ülkemizde ise birinci bölüm tablo-10’da özetlenen bilimsel araştırmalar ışığında ortalama %50 bandında şirketin lojistik hizmetini dış kaynakladığı gözlenmektedir.

Görüldüğü gibi işletmelerin lojistik maliyetleri azalma stratejilerinden dış kaynak kullanımı rasyonel yapıda ve artan ivmeli bir trenddir.

Çalışmamızda toplam lojistik maliyetleri azaltma kavramı, Williamson ve Coase’un çalışmalarında kurgulanan, toplam maliyeti azaltmak için üretim ve işlem maliyetlerinin en uygun birlikteliğini arayan, “Yap ya da Satın Al” dilemmasını konu edinen İşlem Maliyeti Teorisi açısından; mobilya üretimi gibi spesifik bir üretim alanında faaliyet gösteren işletmelerin günümüzde sıklıkla başvurdukları çağdaş örgüt stratejilerinden dış kaynak kullanımı perspektifinde incelenecektir. Ayrıca konusu dayanıklı taşınır mal işlemleri olan mobilya sektöründeki işletmelerin dağıtım merkezi, toptancı, bayi veya nihai müşterisine doğru olan mal akışı yani fiziksel dağıtım faaliyetlerini icra ederken dışarıdan (piyasadan) hizmet aldıkları lojistik faaliyetlerin analizi yapılarak sektörün bu yönlü eğilimi gözlemlenecektir.

³³⁹ Waller ve Fawcett, s.1.

³⁴⁰ Selviaridis ve Spring, ss.125 – 126.

³⁴¹ MÜSİAD, (BİR), s.40.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

4.2.1. Literatür Araştırması ve Hipotezler

İşlem maliyeti teorisi kavramsal çerçevesi muhasebe, finans, pazarlama gibi işletme ilişkili alanlar baskın olmak üzere, politik bilimler, hukuk, tarım ve sağlık bilimleri dahil birçok bilimde uygulama alanı bulmuştur.³⁴² Macher ve Richman³⁴³ İşlem maliyeti teorisi konusunda çeşitli disiplinlerdeki yazınları derlediği literatür taramasında araştırmaların genellikle yayınlanmış rapor ve çalışmalardan elde edilen ikincil verilerle yapılan araştırmaların ağırlıklı olduğunu, ampirik çalışmaların ise sınırlı yer tuttuğunu belirtmiştir. Bu kapsamda; çalışmamızın ampirik çalışmaların oluşturduğu sınırlı literatür taranarak oluşturulan soru grubu ile anket metodlu bir saha çalışmasını yapısında olması ile literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ampirik olarak lojistik bilimi alanında işlem maliyeti teorisi kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde; tedarik zinciri faaliyetleri (dikey birleşme eğilimi) ile belirli lojistik faaliyetleri (tedarik lojistiği faaliyetleri vb.) kapsayan parçalı bir katılım göze çarpmaktadır. Lojistik bilimi ile ilişkili bu çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

Andersen ve Buvik³⁴⁴ çalışmalarında ulusal ve uluslararası ticaret yapan “The National Association Of Purchasing and Logistics” üyesi Norveç menşeli sektör ayrımı tanımlanmayan 164 üretici işletmenin, tedarik zinciri boyunca ürünlerini nihai müşterisine ulaştırma yani satış ve ilişkili faaliyetlerinde dış kaynaklama eğilimini işlem maliyeti teorisi perspektifinden incelemiştir. Teori tabanlı “Yap ya da Satın Al” kararının dış kaynak kullanımı şeklinde analiz edildiği çalışmada tam dış kaynak kullanımı yani piyasa modu; satış faaliyetlerinin sözleşmesel olarak ilişki kurulan bağımsız distribütör firmalar tarafından yerine getirilmesi tercihi olarak; hem iç hem dış kaynak kullanımı yani hibrit mod, firmalar arasında kurulan şirket ortaklıkları, stratejik işbirlikleri gibi dış kaynak kullanımı çeşitlerinin tercih edilmesi olarak; tam

³⁴² Jeffrey Macher ve Barak Richmand, “Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences”, **Business and Politics**, Cilt:10, Sayı:1, 2008, ss.1469.

³⁴³ Macher ve Richmand, ss.1-9.

³⁴⁴ Otto Andersen ve Arnt Buvik, “Inter-Firm Co-Ordination: International Versus Domestic Buyer-Seller Relationships”, **The Internaitonal Journal Of Management Science**, Cilt: 29, Sayı:1, 2001, ss.216-217.

içselleştirme durumu yani hiyerarşik yapı ise, distribütör firmalarla dikey birleşmeyle müşteriye doğrudan satış faaliyetinin icra edilmesi kararı olarak tanımlanmıştır.

Belirsizlik ve Varlık Özgünlüğü değişkenlerinin dış kaynak kullanımı kararı üzerindeki etkilerinin ulusal ve uluslararası ticaret alanında incelendiği çalışmada ürün geliştirme, üretim prosesi, lojistik faaliyetlerin özgünlük derecesi olarak tanımlanan varlık özgünlüğü değişkeninin hem ulusal hem de uluslararası ticaret yapan işletmelerin faaliyetlerini içselleştirme kararlarıyla pozitif ilişki içinde olduğu bulgulanmıştır. Teori ile uyum içinde olan bulgu kapsamında; üretim prosesi, süreçleri ve lojistik faaliyetlerini özelleştiren işletmelerin, teori açıklamalarında bahsedilen sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerden kaçınabilmek için faaliyetlerini içselleştirme eğilimine girme eğilimi gösterdikleri yorumu yapılabilmektedir.

Çalışmanın göze çarpan diğer bir husus ise yüksek dereceli çevresel belirsizlik ve varlık özgünlüğü değişkenlerinin, işletmelerin satış ve ilişkili faaliyetlerini dış kaynaklama kararlarında, uluslararası ticaret yapan işletmelerin ulusal ticaret yapanlara göre daha çok içselleştirme eğilimi göstermesi olarak bulgulanmıştır. Bu bulgu da uluslar arası ticari aktivitelerin öngörülemez saha riskine yani çevresel belirsizliğe (ticaret yapılan ülkenin finansal durağanlığın olması, terör riski, siyasi istikrarı vb.) sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca uluslararası ticari aktivitelerin daha kompleks yani özgün yapıya sahip olması kurulacak taraflı ilişkilerde sözleşme öncesi ve sonrası maliyetleri arttıracığı düşünülmektedir.

Görüldüğü gibi ticari faaliyetlerdeki tedarik zinciri yönetim kararları İşlem Maliyeti Teorisi ile uyum göstermektedir.

Maltz³⁴⁵, ABD’de faaliyet gösteren hazır yemek, kimyasal madde, ilaç ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren 138 firmanın fiziksel dağıtım sürecinde en sık ilişki içinde buldukları müşterilerine gerçekleştirdikleri sevkiyat işlemlerinde dış kaynak kullanımı eğilimini işlem maliyeti teorisi perspektifinde incelemiştir. Çalışmada tam dış kaynak kullanımı ile tam içselleştirme durumu işletmelerin bahse konu operasyonlarında yüzdesel olarak ne kadar dış kaynak kullandıkları derecesiyle tanımlanmıştır.

³⁴⁵ Maltz, s. 48.

Varlık özgünlüğü değişkeni; lojistik operasyonlarda zamanla kazanılan know-how gibi beşeri faktörler ile faaliyetlerin lojistik operasyona göre özelleşmesi gibi adanmışlık faktörü olarak tanımlanırken, belirsizlik değişkeni çevresel ve davranışsal belirsizlik (performans ölçümü) olarak tanımlanmıştır. Sıklık değişkeni ise sipariş sıklığı olarak ele alınmıştır.

Derlenen veriler ışığında; beşeri varlık özgünlüğünün taşıma faaliyetini içselleştirme eğilimiyle pozitif bir ilişki içinde olduğu, fakat lojistik faaliyetlerin operasyona göre özelleşmesi boyutunda adanmış varlık özgünlüğünün dış kaynak kullanımı eğilimi ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı bulgulanmıştır. Buradan çıkarımla beşeri varlık özgünlüğünün işletmeler için önemli olduğu, yaparak öğrenmeye dayalı uzmanlaşma ile kazanılan know-how'ın kolaylıkla diğer bir firma tarafından sağlanamayacağı algısının işletmelerin kendi öz sermaye araçlarıyla taşıma işini yapmak istemelerini tetiklediği söylenebilecektir. Belirsizlik değişkeni incelendiğinde ise; çevresel değişim sıklığı boyutunda çevresel belirsizliğin DKK eğilimi ile anlamlı bir ilişkisinin bulunmadığı, performans izleme boyutunda davranışsal belirsizliğin ise işletmelerin taşıma faaliyetini içselleştirme eğilimiyle pozitif ilişkide olduğu bulgulanmıştır. Buna göre; öz sermaye araçlarını taşıma faaliyetinde kullanan işletmelerin işlemin performans değerlendirmesini daha kolay yaptıkları kolaylıkla söylenebilmektedir. Sıklık değişkeni DKK ilişkisi kapsamında ise taşıma faaliyetlerinde dış kaynak kullanan ve kullanmayan işletmeler arasında sipariş sıklığı boyutunda anlamlı bir sıklık dağılımı gözlenmemiştir.

Görüldüğü gibi çalışma İşlem Maliyeti Teorisi ile parçalı bir uyum göstermektedir. Maltz işletme büyüklüğü gibi organizasyonel faktörler ile faaliyette bulunulan sektör, dağıtım kanallarının pozisyonu (toptancı, perakendeci vb.) gibi durumsal faktörlerin de dış kaynak kullanımı kararlarını etkileyebildiğini belirterek dış kaynak kullanımı kararlarında sadece İşlem Maliyeti Teorisi değişkenleri kapsamında değerlendirmenin yeterli olmadığını belirtmiştir.

John ve Weitz³⁴⁶ çalışmalarında spesifik bir sektör ayrımı yapmadan, Amerikan menşeli, satış cirosu 50MM \$ üzerinde olan üretici pozisyonundaki 87 işletmenin tedarik zinciri boyunca dikey birleşme (içselleştirme) kararını İşlem

³⁴⁶ George John ve Barton Weitz, "Forward Integration Into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis", **Journal of Law, Economics and Organization**, Cilt:4, Sayı:2, 1998, ss.345-346.

Maliyeti Teorisi kapsamında incelemişlerdir. Çalışmada malın mülkiyetinin son noktaya kadar üreticide olduğu, müşteriye doğrudan satışın gerçekleşmesine kadar ki faaliyetlerin üstlenilmesi durumu dikey birleşme (içselleştirme) yani hiyerarşik yapı, tedarik zinciri boyunca müşteriyle üretici arasına distribütör, toptancı gibi ara formların entegre edilmesi durumu ise piyasa yapısı olarak ele alınmıştır.

Varlık özgünlüğü değişkeni, yapılan işte uzmanlaşma boyutunda işletme ürün ve hizmetlerine uyum gösterebilecek yeni personelin ne kadar zamanda istihdam edilebileceği sorusuyla beşeri düzeyde analiz edilmiştir. Belirsizlik değişkeni çevresel ve davranışsal olarak ele alınırken; çevresel belirsizlik piyasadaki sektör trendlerinin değişkenliği, endüstri hacmi, satış tahminleri öngörülenmesi boyutunda incelenmiş, davranışsal belirsizlik faydacı davranışların analizi anlamında kontrat tesisi ile ilk nihai siparişin işlenmesi arasındaki geçen ortalama süre olarak belirlenmiştir. Sıklık değişkeni ise; üretim bandının yıllık satış hacminin finansal değeri olarak belirlenmiştir.

Araştırmacılar İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında belirledikleri hipotezler doğrultusunda yüksek belirsizlik, varlık özgürlüğü ve sıklık durumlarında işletmelerin faaliyetlerini içselleştirme eğiliminde olduklarını sınıamıştır.

Çalışma bulgularına göre yüksek varlık özgünlüğü, çevresel ve davranışsal belirsizlik durumlarında işletmelerin faaliyetlerini içselleştirdikleri, sıklık değişkeninin ise bu ifadede anlamlı bir yer temsil etmediği bulgulanmıştır. Derlenen veriler ışığında araştırmacıların; “sistemlerin, çevreleriyle ilişkilerinde algıladıkları faydacı davranışlardan kaçınabilmek için verdiği doğal yanıtının”, yüksek varlık özgünlüğü ve belirsizlik durumlarında faaliyetleri içselleştirme kararı olduğu çıkarımı ilgi çekicidir.

Reeves ve diğerleri³⁴⁷ ise çalışmalarında “Automotive Purchasing Executives Issue of The 2004 Automotives News Europe” dergisi kapsamında belirlenen 55 araç yedek parça bileşeni üreticisinin, tedarikçileri ile olan tedarik lojistiği boyunca malzeme akışı kapsamında icra ettiği operasyonlarla ilişkili lojistik faaliyetlerinde (trafik yönetimi, tersine lojistik, cross-docking, depo yönetimi, envanter kontrolü, performans değerlendirme vb.) dış kaynak kullanımı eğilimini İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelemiştir.

³⁴⁷ Reeves ve diğerleri, s.464.

Varlık özgünlüğü değişkeni, icra edilen lojistik operasyon süreçlerinin, kurallarının, teknolojik ekipmanlarının, beşeri karakteristiklerinin işletmeye özel ve özgün olması boyutunda incelenirken; belirsizlik değişkeni, taraflar arasında vizyona dayalı güven tesis edilmesi (kader ortaklığı), lojistik isterlerin karşılanma derecesi, 3PL ile uzun süreli ilişki kurma boyutunda incelenmiştir. İşlem Maliyeti Teorisi'nin ana faktörlerinden olan sıklık değişkeni ise çalışmada sınanmamıştır.

Çalışmada İşlem Maliyeti Teorisinin genel hipotezleri kapsamında artan varlık özgünlüğü ve belirsizliğin lojistik faaliyetleri içselleştirme eğilimini arttırdığı test edilmiştir. Anket çalışması ile derlenen veriler ışığında İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında kurulan hipotezlerin yönü teori ile uyumlu çıksa da istatistiksel olarak anlamlı bir bulguya rastlanmıştır.

Bienstock ve Mentzer³⁴⁸ ise İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında yapılan ankete dayalı çalışmalarını incelediği araştırmasında; bu tip çalışmaların işletmelerin dış kaynak kullanımında teorisel olarak uyumunu incelediğini, en uygun maliyeti ortaya çıkaran argümanın eksik kaldığını belirtmişlerdir. Belirttikleri bu eksikliği gidermek için kendi çalışmalarını matematiksel rakamlarla modellemişlerdir. Soğuk taşımacılık ve kuru yük taşımacılığı yapan firmaların fiziksel dağıtım faaliyetlerindeki lojistik operasyonların toplam maliyetini (üretim ve işlem maliyetlerini) çeşitli sektör temsilcisi ve lojistik kuruluşları ile yapılan mülakatlar neticesinde elde ettikleri bilgiler kapsamında, bir simülasyon programına aktarmışlardır. Üretim maliyetini; firmaların yıllık muhasebe defterlerinden operasyonun gerçekleşmesi için ödenmesi gereken doğrudan finansal değerlerin toplamı olarak ele alan araştırmacılar, işlem maliyetlerini; lojistik faaliyetleri içselleştiren firmalar için filo yönetim giderleri, araç izleme giderleri, müşteri hizmetleri olarak betimlenirken, lojistik faaliyetlerini dışarıdan sağlayan firmalar için müşteri hizmetleri, taşıyıcı seçme ve müzakere maliyetleri, performans denetleme maliyetleri gibi dolaylı maliyetler olarak belirlemişlerdir.

Çalışmada varlık özgünlüğü değişkeni; düşük varlık özgünlüğü durumu için kuru yük taşıyan araçlar, yüksek varlık özgünlüğü durumu için soğuk yük taşıyan iklimlendirilmiş araçlar olarak belirlenmiştir. Belirsizlik değişkeni; düşük belirsizlik durumu için öngörülen şartlardaki sipariş ulaştırma süresi, yüksek belirsizlik durumu

³⁴⁸ Bienstock ve Mentzer, ss.42-59.

için yol durumu, hava durumu gibi öngörülemeyen şartlardaki sipariş ulaştırma süresi şeklinde belirlenmiştir. Sıklık değişkeni ise; sevkiyatlar arasında geçen süre olarak belirlenirken, düşük sıklık durumu yılda 350 adet tam kapasite Full Truck Load (FTL) sevkiyat, yüksek sıklık durumu ise 1200 adet FTL sevkiyat olarak belirlenmiştir. (Yapılan mülakatlardan alınan bilgiler ışığında 350 adet gönderi üzeri sevkiyatlarda dışarıdan alınacak hizmette %10 indirim imkânı bulunduğu için 350 rakamı eşik olarak belirlenmiştir.)

Kurgulanan simülasyon programı neticesinde ortaya çıkan veriler ışığında;

a Soğuk yük taşıma operasyonlarında dışarıdan sağlanan hizmetin işlemin öz mal araçlarla yapılmasına göre daha az maliyetli olduğu; ortaya çıkan toplam maliyet üretim ve işlem maliyetlerine ayrıldığında operasyon için dışarıdan sağlanan hizmetin işlem maliyetlerinin (206\$) öz mal araçların işlem maliyetine (170\$) göre daha fazla gözükmesine rağmen, üretim maliyetleri farkının operasyonu dışarıdan sağlama hizmeti yanlı (2389\$-1808\$) düşük olduğu bulgulanmıştır.

b. Daha sık sevkiyat durumlarında ve belirsizliğin yoğun olduğu durumlarda; yine aynı şekilde dışarıdan sağlanan hizmetin işlemin öz mal araçlarla yapılmasına göre daha az maliyetli olduğu bulgulanmıştır.

Bulgular derlendiğinde; İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında incelenen varlık özgünlüğü, sıklık ve belirsizlik değişkenlerinin tek boyutlu olarak anlam ifade etmediği gözlemlenmiştir. Araştırmacıların literatüre katkısı anlamında ise; toplam lojistik maliyetlerin sadece işlem maliyeti olarak düşünülmemesi gerektiği, üretim ve işlem maliyetin toplamına süreç boyunca maruz kalındığı tespiti dikkat çekmektedir. Ayrıca araştırmacılar piyasa hacminin gelişmesiyle varlık özgünlüğü konusunda uzmanlaşmanın da artacağı; tehlikeli madde taşımacılığı, soğuk zincir taşımacılığı gibi niş alanların dahi sıklıkla icra edileceği, bu kapsamda piyasadan sağlanacak hizmetlerde toplam lojistik maliyetlerin azalış trendi eğilimi gösterileceği beklentileri ilgi çekmektedir.

Görüldüğü gibi lojistik bilimi alanında işlem maliyeti teorisi kapsamında yapılan çalışmalar fiziksel dağıtım, tedarik lojistiği kapsamında ağırlıklı olarak lojistiğin taşıma fonksiyonu ele alarak lojistik kavramını sınırlandırarak konu edildiği görülmektedir. Çalışmaların bulguları incelendiğinde ise İşlem Maliyeti Teorisine uyumunun parçalı bir dağılım gösterdiği gözlemlenmektedir.

Yukarıda özetlenen çalışmaların özeti ve incelenen değişkenlerin Lojistik Faaliyetlerde dış kaynak kullanımı eğilimi konusunda İşlem Maliyeti Teorisine göre desteklenme durumu tablo-21 ve tablo-22’de sunulmuştur.

Tablo 21: Lojistik Alanında Yapılan İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamında Literatür İncelemesi

Araştırmacı	Kapsam	Örneklem ve İşlenen Veri Sayıları	İncelenen Değişkenler ve İMT Hipotezleri Desteklenme Durumu*
Reeves ve diğerleri ³⁴⁹ 2011	Tedarik Lojistiği	“Automotive Purchasing Executives Issue Of The 2004 Automotives News Europe” Dergisi Kapsamında Belirlenen Avrupalı Araç Yedek Parça Bileşeni Üreticileri Örneklem/İşlenen Veri: 94/55 (%59)	V.Ö (-) Ç.B (-) D.B.(-)
Maltz ³⁵⁰ 1993	Fiziksel Dağıtım	ABD’de Faaliyet Gösteren Hazır Yemek, Kimyasal Madde, İlaç Ve Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren 138 Firma Örneklem/İşlenen Veri: 488/138 (%29)	V.Ö (-) Ç.B. (-) D.B. (+) Sıklık (+)
Andersen ve Buvik ³⁵¹ 2001	Fiziksel Dağıtım	Ulusal Ve Uluslar Arası Ticaret Yapan “The National Association Of Purchasing And Logistics” Üyesi Norveç Menşeli Sektör Ayrımı Tanımlanmayan Üretici İşletmeler Örneklem/İşlenen Veri: 684/164 (%24)	V.Ö (+) Ç.B (+)
John ve Weitz ³⁵² 1998	Fiziksel Dağıtım	Satış Cirosu 50mm \$ Üzerinde Olan Üretici Pozisyonundaki Amerikan Menşeli İşletmeler Örneklem/İşlenen Veri: 87/87 (%100)	V.Ö (+) Ç.B. (+) D.B. (+) Sıklık (+)
Bienstock ve Mentzer ³⁵³ 1999	Fiziksel Dağıtım	Çeşitli Sektör Temsilcisi Ve Lojistik Kuruluşları İle Yapılan Mülakatlar	V.Ö (-) Ç.B. (-) D.B. (-) Sıklık (-)

* V.Ö.: Varlık Özgünlüğü, Ç.B.: Çevresel Belirsizlik D.B.: Davranışsal Belirsizlik

Kaynak: Bknz. Dipnot 323-327

³⁴⁹ Reeve ve diğerleri, ss.459-468.

³⁵⁰ Maltz, ss.46-53.

³⁵¹ Andersen ve Buvik, ss.207-219.

³⁵² John ve Weitz, ss.337-355.

³⁵³ Bienstock ve Metzer, s.46.

Tablo 22: İMT-DKK Eğilimi Değişkenlere Göre Desteklenme Durumu

Tedarik Zinciri Boyunca Lojistik Faaliyetlerde DKK'nın İMT Kapsamında İncelenmesi Konusunda İncelenen Yayınların Bulgu Özeti				
İşlem Maliyeti Değişkenleri	Değişkenin İncelendiği Makale Sayısı	İMT Kapsamında Hipotez Kurulan Makale Sayısı	İMT'ye Göre Desteklenen Bulgular	İMT'ye Zıt Bulgular veya Belirgin Olmayan Bulgular
Varlık Özgünlüğü	5	5	2 (%40)	3 (%60)
Davranışsal Belirsizlik	4	4	2 (%50)	2 (%50)
Çevresel Belirsizlik	5	5	2 (%40)	3 (%60)
Sıklık	4	4	1 (%25)	3 (%75)

Kaynak: Bknz. Dipnot 398-402

Görüldüğü gibi yaklaşım, bu kararın temelde maliyet ekseninde verildiğini, bunun için firmaların faaliyeti kendi bünyelerinde gerçekleştirmek ile faaliyeti hizmet sağlayıcı firmadan sağlamak seçenekleri arasında maliyet karşılaştırması yapması gerektiğini öne sürmektedir. Bu maliyet karşılaştırması için, sadece hizmet bedeli değil aynı zamanda işlem maliyetleri yani firma içindeki koordinasyon ve yönetim maliyetleri ile firma dışındaki tedarikçilere ilişkin sözleşme öncesi ve sonrası maliyetlerin birlikte ele alınması gerektiği belirtilmektedir.

Teoriye göre; işlem maliyetleri ve üretim maliyetleri, işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) ve fırsatçılık, sınırlı rasyonellik gibi davranışsal varsayımlardan etkilenmektedir.³⁵⁴

Williamson³⁵⁵ işlem maliyeti teorisinin sınırlı rasyonellik ve fırsatçılık gibi insan faktörünün sahip olduğu davranışsal kabullerin varlık özgünlüğü, sıklık ve belirsizlik değişkenlerinin derecesini belirlediğini açıklamıştır. Bu kapsamda, çalışmamızda işlem maliyetlerinin temel değişkenlerinin dış kaynak kullanımı ile olan ilişkisi incelenecek olup, toplam maliyete aynı derece etkin olmayan davranışsal

³⁵⁴ Aubert ve diğerleri, (TRA), s.922.

³⁵⁵ Oliver Williamson, **The Economic Institutions Of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers A Division of McMillan Inc., London, 1985, (CAP), s.56'dan aktaran Forough Karimi Alagheband ve diğerleri, "An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory in Information Technology Outsourcing", **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, s.52.

değişkenler, literatür taramasındaki diğer çalışmalarda olduğu gibi, göz ardı edilecektir.

Araştırmamızın hipotezleri diğer çalışmalarda olduğu gibi İşlem Maliyeti Teorisine uygun olarak kurgulanacaktır.

İşlem maliyeti yaklaşımı, en uygun maliyet tabanında faaliyetlerin yürütülebilmesi için varlıkların özgünlüğü arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanma eğiliminin artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır.³⁵⁶ Williamson'un İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında kurguladığı hipotez çalışmamızda incelenecek ilk hipotez olacaktır.

H₁: Lojistik faaliyetlerde varlık özgünlüğü arttıkça lojistik dış kaynak kullanımı eğiliminin azalacağı beklenmektedir.

İlişkili taraflar arasında sağlanan tekrarlanan işlemlerin faydacılığı azaltması ve karşılıklı güveni arttırarak işlem maliyetlerini düşürmesine karşın³⁵⁷ Williamson üretim maliyetleri anlamında sıklıkla yinelenen işlemlerin icra edilebilmesi için yapılan varlık yatırımlarının kolaylıkla kendini amorte edebileceğini belirtmiştir. Bu şekilde ölçek ekonomisinin yakalanması ile kazanılan fayda üretim maliyetlerinin azalmasını sağlayacaktır.³⁵⁸ İşlem maliyeti yaklaşımı, sıklık arttıkça işlemlerin iç kaynaklarca sağlanmasının da artacağını (yani dış kaynak kullanılmayacağını) varsaymaktadır.³⁵⁹ Sıklık değişkenini çalışmamızda kurguladığımız lojistik faaliyetler kapsamında düşündüğümüzde; sevkiyat sıklığı yoğun olan firmaların kazanılan ölçek ekonomisi avantajıyla lojistik faaliyetlerini içsel olarak organize etmesi daha mantıklı olacağı beklenenecektir. Çalışmamızda sıklık değişkeni ve dış kaynak kullanımı eğilimi ilişkisi Williamson'un İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında kurguladığı hipotez kapsamında incelenecektir.

H₂: Lojistik faaliyetlerde sıklık arttıkça lojistik dış kaynak kullanımı eğiliminin azalacağı beklenmektedir.

İşlem maliyeti yaklaşımı, belirsizlik arttıkça firmaların kendilerini belirsizliğin yarattığı kaos ortamından korumak için faaliyetlerini iç kaynaklarca sağlamayı tercih edeceklerini (yani dış kaynak kullanılmayacağını)

³⁵⁶ Ivanaj ve Franzil, s.3.

³⁵⁷ Reeves ve diğerleri, s. 464.

³⁵⁸ Williamson, (GOV), s.247.

³⁵⁹ Ivanaj ve Franzil, s.3.

varsaymaktadır.³⁶⁰ Çalışmamızda belirsizlik değişkeni ve DKK eğilimi ilişkisi Williamson'un İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında kurguladığı hipotez kapsamında incelenecektir.

H₃: Lojistik faaliyetlerde belirsizlik arttıkça lojistik dış kaynak kullanımı eğiliminin azalacağı beklenmektedir.

Bienstock ve Mentzer³⁶¹ İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında yaptığı literatür incelemesinde; çalışmalarda varlık özgünlüğü, belirsizlik ve sıklık değişkenlerinin tek değişken bazında incelendiğini, kesişimlerinin genellikle göz ardı edildiğini belirtmektedir. Çalışmamızda da diğer çalışmalara uyumlu olarak İşlem Maliyeti Teorisi değişkenleri birbirinden bağımsız olarak incelenecektir.

4.2.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Methodu

Araştırmamızda veri toplama methodu olarak anket tekniği seçilmiştir. Anket tekniği yüksek sayıda örnekleme ulaşılabilmesi amacıyla, her işletmenin aynı soru setine cevap vereceği yapıda hazırlanan ve akademik çevrelerce sıklıkla kullanılan ideal bir araçtır.³⁶²

Literatür taraması bölümünde özetlendiği gibi işlem maliyeti teorisi ampirik çalışmaların yapılmasının zor olduğundan bahsedilmektedir. Evrensel bir ölçeğin olmaması, incelenen duruma göre geliştirilen ölçeklerin değişkenliğini mevcut zorluğu ortaya koymaktadır³⁶³.

Çalışmamızda anket soruları literatürde incelenen çalışmaların ölçümlene sorularına bağlı kalarak şekillendirilecektir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynaklama kararının işlem maliyeti teorisi kapsamında incelenmesinin yanında, analiz edilen firmaların lojistik algılamaları da betimleyici sorularla araştırmamızda yer alacaktır.

³⁶⁰ Ivanaj ve Franzil, s.3.

³⁶¹ Bienstock ve Mentzer, s.44.

³⁶² Remzi Altunışık ve diğerleri, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010, s. 78.

³⁶³ Paul Joskow, "Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence", **Journal of Law, Economics, & Organization**, Cilt: 4, Sayı:1, 1988, s.101.

Araştırmamızda hipotezleri sınyan sorular literatürde geçerliliği sınyanmış soru setlerinden oluşmaktadır. Soru setleri ek kısmında sunulacaktır. Soru setlerinin oluşturulduğu literatür kaynakları ve ölçümleme tipleri tablo-23’de sunulmuştur.

Tablo 23: İşlem Maliyetleri Teorisi Değişkenleri Ölçüm Soruları

Değişken	Araştırmacı	Soru Grubu	Ölçek
Varlık Özgünlüğü	John ve Weitz ³⁶⁴	1. Firmamızın ürün/hizmetlerine alışması ve müşterilerimize hitap etmesi için tecrübeli bir satış elemanı kiralamak için ne kadar zaman gerekmektedir?	7’li Likert
Varlık Özgünlüğü	Andersen ve Buvik ³⁶⁵	1. Lojistik hizmet sağlayıcı firmamızın lojistik ihtiyaçlarına cevap verebilmek için mevcut lojistik yapımızda belirgin değişiklikler gerçekleşmiştir. 2. Lojistik hizmet sağlayıcı firmamız ile olan iletişimini daha etkili hale getirebilmek için bilgi teknolojilerine büyük yatırım gerçekleştirmiştir. 3. Lojistik hizmet sağlayıcı taleplerimize daha kaliteli ve etkin cevap verebilmek için sunduğu hizmetleri yeniden yapılandırmak amacıyla zaman ve kaynaklarının çoğunu kullanmıştır. 4. Lojistik hizmet sağlayıcı lojistik ihtiyaçlarımıza cevap verebilmek için yeni ekipmanlar yatırımı yapmıştır. 5. Lojistik hizmet sağlayıcı firmamızın siparişlerinin takibini izleyebilmek için sistemlerini bu ihtiyaca göre ayarlamıştır.	7’li Likert
Varlık Özgünlüğü	Maltz ³⁶⁶	1. Lojistik hizmet sağlayıcı firmamız için verdiği hizmetleri özelleştirmelidir. 2. Lojistik hizmet sağlayıcıyı değiştirme kararı verildiği durumlarda maliyetler yükselecektir. 3. Başka bir lojistik hizmet sağlayıcının mevcut lojistik hizmet sağlayıcının firmamıza sunduğu hizmetleri tam anlamıyla gerçekleştirecek şekilde öğrenmesi ne kadar zaman almaktadır?	7’li Likert

³⁶⁴ John ve Weitz, ss.345-346.

³⁶⁵ Andersen ve Buvik, ss.216-217.

³⁶⁶ Maltz, s. 48.

Varlık Özgünlüğü	Reeves ve diğerleri. ³⁶⁷	<p>1. Firmamızın lojistik faaliyetlerinde kullanılan operasyonel prosedür ve süreçler (kurallar, talimatlar, görevler vb.) özel ve özgün bir yapıdadır.</p> <p>2. Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icrasında kullandığı teknoloji (yazılım, teknolojik ekipmanlar vb.) özel ve özgün bir yapıdadır.</p> <p>3. Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icrasında iyi eğitilmiş ve yetenekli işgörenlere ihtiyaç vardır.</p> <p>4. Dış kaynakladığımız lojistik fonksiyonlarının icra edilmesinde kullanılan teknoloji sektörümüzde özel ve özgün bir yapıdadır.</p> <p>5. Firmamız lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirseydi dış kaynakladığı bu faaliyetlerin teknolojisini yönetebilmek için dışarıdan kalifiye personel kiralanması bir zorunluluk olacaktı.</p> <p>6. Firmamız lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirseydi dış kaynakladığı bu faaliyetlerin süreçlerini yönetebilmek için dışarıdan kalifiye personel kiralanması bir zorunluluk olacaktı.</p>	7'li Likert
Çevresel Belirsizlik	John Ve Weitz ³⁶⁸	<p>1. Firmanızın ürünlerini değerlendiriniz.</p> <p>a. Pazar payı sabit bir yapıdadır.</p> <p>b. Değişim trendinin/modanın izlenmesi kolaydır.</p> <p>c. Satışlar tahmin edilebilir yapıdadır.</p> <p>ç. Talep dalgalanmalarına maruz kalmaktadır.</p>	5'li Likert
Davranışsal Belirsizlik	John Ve Weitz ³⁶⁹	<p>1. Lojistik hizmet sağlayıcı ile bir hizmetin dış kaynaklaması için başlangıç sözleşmesi yapılabilmesi için ortalama zaman ne kadardır?</p>	
Çevresel Belirsizlik	Andersen ve Buvik ³⁷⁰	<p>1. Firmamızın ürünlerine talepler belirgin şekilde zamana göre değişiklik göstermektedir.</p> <p>2. Sektörümüzdeki piyasa şartları çok değişkendir.</p> <p>3. Sektörde ürün çeşitliliği kısa vadede yenilebilmekte ve değişebilmektedir.</p> <p>4. Piyasadaki rakiplerimiz ürünlerini devamlı suretle yenilemekte ve geliştirmektedir.</p>	5'li Likert

³⁶⁷ Reeves ve diğerleri, s.464.

³⁶⁸ John ve Weitz, ss. 346-347.

³⁶⁹ John ve Weitz, ss. 346-347.

³⁷⁰ Andersen ve Buvik, ss.216-217.

Çevresel Belirsizlik	Maltz ³⁷¹	1. Firmamıza gelen müşteri talep hacmi değişim göstermektedir. 2. Firmamıza gelen müşteri siparişleri arası zaman değişebilmektedir. 3. Müşteri taleplerini belirlemek zordur.	7'li Likert
Davranışsal Belirsizlik	Maltz ³⁷²	1. Lojistik hizmet sağlayıcının performansını değerlendirmek zordur.	7'li Likert
Belirsizlik	Reeves ve diğerleri. ³⁷³	1. Firmamız lojistik faaliyetlere olan talepten emin olabilmektedir. 2. Lojistik faaliyetlerin dışarıdan kaynaklanmasının firmamıza başarı kazandıracağı ve değer katacağı tartışmalıdır. 3. Firmamız lojistik hizmetlerini dışarıdan sağlayarak hedeflediği amaçlara ulaşacağından emindir. 4. Firmamız lojistik hizmetlerini dışarıdan sağlayarak amaçladığı teknik beklentileri yakalayacağından emindir. 5. Dışarıdan sağlanan lojistik faaliyetlerin hedeflendiği teknolojik getiriler sağlayacağı ve sorunsuz işleyebileceği kesin değildir. 6. Firmamız dışarıdan sağladığı lojistik faaliyetlerin amaçlandığı şekilde etkin işleyeceğinden emindir. 7. Yakın gelecekteki teknolojik buluşlar yakın zamanda dışarıdan sağlanan lojistik faaliyetlerin değerini düşürülecektir. 8. Firmamız uzun bir dönem lojistik faaliyetlerimizi dışarıdan sağlamayı hedeflemektedir.	7'li Likert
Sıklık	Arnold Maltz ³⁷⁴	1. Firmamız sipariş sıklığı diğer firmalarla karşılaştırıldığında daha yoğundur.	7'li Likert

³⁷¹ Maltz, s.48.

³⁷² Maltz, s.48.

³⁷³ Reeves ve diğerleri, s.464.

³⁷⁴ Maltz, s.48.

Sıklık	Andersen ve Buvik ³⁷⁵	Yıllık sevkiyat hacminiz ne kadardır?	
--------	--	---------------------------------------	--

Kaynak: Bknz. Dipnot 337-348.

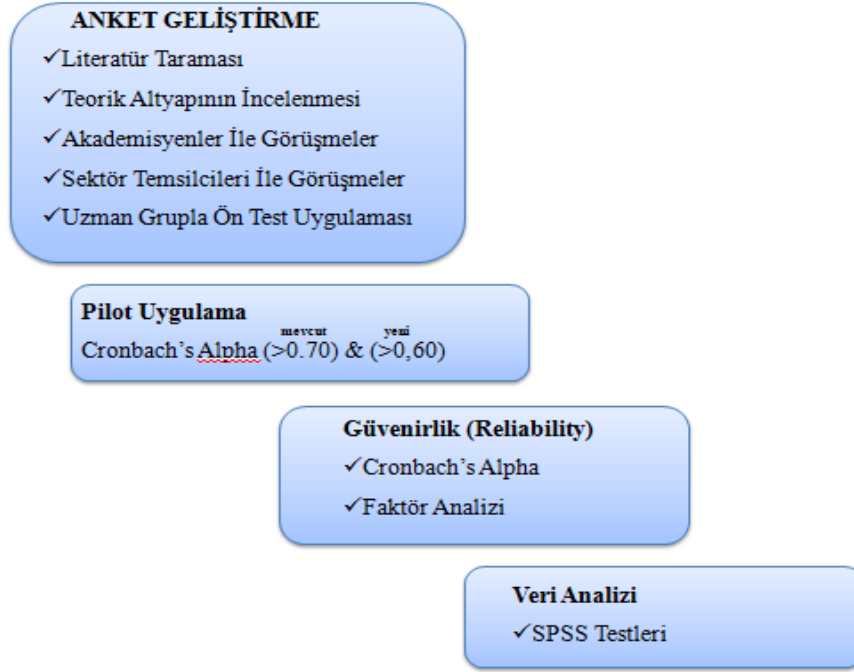
Ayrıca bu çalışmada; diğer çalışmalardan farklı olarak üreticiden dağıtım merkezi veya nihai tüketiciye doğru olan mal akışı kapsamındaki lojistik faaliyetler detaylı olarak incelenecek olup, operasyonda icra edilecek lojistik faaliyetler sadece taşıma ve ilişkili faaliyetlerle kısıtlanmayacak, Lambert³⁷⁶'in lojistik faaliyetler tanımından hareketle depolama faaliyetleri (bitmiş ürün, ara ürün vb.), taşıma faaliyetleri [fabrikadan müşteriye (toptancı, perakendeci, nihai tüketiciye) mal akışı vb.], gümrükleme faaliyetleri, paketlenme, etiketleme faaliyetleri (koruyucu ambalajlama vb.), elleçleme (ürün yükleme, boşaltma vb.) faaliyetleri, sipariş işleme (sipariş alınması, hazırlanması vb.), envanter yönetimi (bitmiş ürün stoklama kararı vb.), müşteri hizmetleri (satış öncesi ve sonrası aktiviteler vb.), talep tahmini (gelecek dönemlerin taleplerini yorumlayabilme yetisi vb.), ürün geri dönüşleri (arızalı, hasarlı malzemelerin tersine lojistik faaliyetleri vb.), lojistik bilgi teknolojileri (tedarikçi-üretici- müşteri iletişimini bilgisayar ortamında sağlayan sistemler ör: erp, mrp sistemleri vb.), tedarik faaliyetleri (geçmiş kullanım bilgisi veya müşteri taleplerine göre hammadde alımı ve dokümantasyonu vb.), atık ve hurdaların atılması/satılması (kullanılmaz veya tehlikeli durumda olan malzemelerin elden çıkarılması vb.), trafik yönetimi (araç izleme, rotalama sistemleri, taşıma modu seçimi vb.), fabrika ve depolar için yer seçimi (yeni kurulacak bir üretim tesisi için saha araştırması ve seçimi vb.) Materyal İşleme ve Aktarma (Fabrika İçi Ürün Akışı, Ekipmanların Etkin Kullanımı vb.) başlıklarında kapsamlı olarak ele alınacaktır.

³⁷⁵ Andersen ve Buvik, ss.216-217.

³⁷⁶ Douglas Lambert ve James Stock, **Strategic Logistics Management**, 3. Baskı, Richard Irwin Inc., Ohio, 1993, s.1-431'den aktaran Murat Akyıldız, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'de Kullanım Biçimleri", **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, ss.7-10.

Ölçümleme enstrümanımız olan anketin oluşturulma adımları (araştırma metodolojisi) şekil-17’de sunulmuştur. Araştırma sorularını oluşturmada en önemli kısıt olası çeviri anlam eksiklikleri ve uyarlama hataları olarak belirlenmiştir.

Şekil 17: Araştırma Methodolojisi



Anket geliştirme sürecinde; akademisyenler ile görüşme yapılarak soru setlerinin ne şekilde olması gerektiği bilgisi alınarak, geçerliliği sınanmış soru setlerinin bu tip çalışmalarda kullanılmasının daha etkin olacağı saptanmıştır. Literatür taraması ve teorik altyapının incelenmesi ile edinilen soru setlerinin tümü lojistik sektöründe uzun yıllar çalışmış, 2 uzman ile ayrı ayrı ele alınarak, hangi soru setinin daha anlaşılır olabileceği araştırılmıştır. Pilot çalışmaya geçmeden önce araştırma sahamız olan mobilya sektöründe önemli bir firmanın lojistik planlama müdürü ile soru setleri tekrar gözden geçirilmiştir. En son olarak ek kısmında verilen soru formu akademisyen, sektör uzmanı ve saha uzmanı grubun onayından geçtikten sonra pilot uygulamaya geçilmiştir. İMT değişkenlerinin ölçüldüğü 10 soruluk anket yapısında; İMT değişkenlerden Varlık Özgünlüğü, Reeves ve diğerleri³⁷⁷, nin

³⁷⁷ Reeves ve diğerleri, ss.459-468.

çalışmasından alınan 5 soru ile, Belirsizlik değişkeni Andersenn ve Buvik³⁷⁸'in çalışmasından alınan 4 soru ile, sıklık değişkeni ise Maltz³⁷⁹'ın çalışmasından hareketlerle Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası'nın Nakliye Anketinden³⁸⁰ alınan 1 soru grubu ile temsil edilmektedir.

4.2.2.2 Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırma ana kütlesi belirlenmesi konusunda akademisyenler, sektör temsilcileri (KAYSO, KAYSERİTO) ile temasa geçilerek çalışma motivasyonuna en çok uyum gösterebilecek alanın belirlenmesi amaçlanmıştır. İlk olarak ana kütle İSO 2013 verilerine göre yıllık satış cirosu sıralamasına göre Türkiye'nin ilk ve ikinci 500 firması içindeki Kayseri İli firmaları olarak belirlenmesi planlanmıştır; fakat Kayseri'den ilk 500'de 12 firma 2'nci 500'de ise 18 firma yer almaktadır.³⁸¹ Bu şekilde oluşturulacak örneklemin ana kütle temsil edebilme belirsizliği ve firmaların faaliyette buldukları sektörlerin çeşitlilik göstermesi nedeniyle bu ana kütle seçimi reddedilmiştir. Bunun Kayseri ili verileri KAYSO, KAYSERİTO gibi ilin verilerini analiz eden odaların verileri incelendiğinde; Kayseri ilinin mobilya üretiminde ve ihracat diliminde ön plana çıktığı tespit edilmiştir. Dayanıklı malzeme ve mobilya sektöründe yapılacak bir araştırmanın niş bir alanın lojistik algısının ne şekilde olduğunun bulgulanması ve dış kaynak kullanımının işlem maliyeti teorisi açısından değerlendirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda; araştırmamızda ana kütle olarak Kayseri bölgesinde üretim yapan mobilya üreticileri ele alınacaktır. Örneklem olarak ise Kayseri Organize Sanayi Bölgesine kayıtlı 205 mobilya üretici firması belirlenmiştir.

Mobilya sektörü, dünyada yıllık ortalama 376 milyar dolarlık bir değer oluşturmaktadır. Bu kapitalin yarısından fazlası üretim ülkesinde değer bulsa da

³⁷⁸ Andersen ve Buvik, ss.207-219.

³⁷⁹ Maltz, ss.46-53.

³⁸⁰ Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası, "Nakliye Anketi", <http://www.kaymobodasi.org/KAYMOBODASI/>, (20.08.2014), s.1.

³⁸¹ İstanbul Sanayi Odası, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", <http://www.iso.org.tr/projeler/arastirmalar/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>, (03.05.2014) s.1.

ortalama 176 milyar dolarlık bölümü dış ticarete konu olmaktadır³⁸². Dünya mobilya ithalat ve ihracat dengesi tablo-24³⁸³, de sunulmuştur.

Tablo 24: Dünya Mobilya Üretim/İthalat/İhracat Durumu

ÜLKELER	ÜRETİM (%)	İHRACAT (%)	İTHALAT (%)
Çin	25	30,9	1,5
ABD	15	5	22,7
İtalya	8	7,3	2,0
Almanya	7	9,6	10
Polonya	3	5,2	1
Birleşik Krallık	3	1,5	4,8
Fransa	3	2,2	5,9
Japonya	3	0,9	3,9
Kanada	3	2,3	4,3
Türkiye	1	1	0,7
Diğer Ülkeler	29	34	43,2

Kaynak: MÜSİAD, “Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013”, **MÜSİAD Araştırma Raporları:86**, 01.12.2013, http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Araştırmalar%20Yayın/Pdf/Sektör%20Kurulları/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf, (18.05.2014), (MÜS), s.15.

Bu veriler ışığında Türkiye'nin 2012 yılı ihracatı 1,82 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiştir.³⁸⁴ Ülkemizin toplam ihracat rakamı düşünüldüğünde değer olarak %1,2 'sini mobilya sektörünün oluşturduğu görünmektedir.³⁸⁵ Kayseri ili ise bu ihracatın %20'sini tek başına yapmaktadır, bu yüzde ile Türkiye'nin ilk sırasındadır.³⁸⁶

Sektördeki önemli temsilciler incelendiğinde ise; Kayseri firmaları ağırlıklı olduğu göze çarpmaktadır.

³⁸² MÜSİAD, “Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013”, **Müsiad Araştırma Raporları:86**, 01.12.2013, http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Araştırmalar%20Yayın/Pdf/Sektör%20Kurulları/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf, (18.05.2014), (MÜS), s.15.

³⁸³ MÜSİAD, (MÜS), s.16.

³⁸⁴ MÜSİAD, (MÜS), s.19.

³⁸⁵ Ekonomi Bakanlığı, “İhracatçı Firmaların İllere Göre Dağılımı”, <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/AC413E8B-D8D3-8566-4520D3E41BB732A4/eko14.xls>, (10.03.2014). (İKİ), s.1.

³⁸⁶ Ekonomi Bakanlığı, “Mobilya Sektörü”, **Sektör Raporları**, 01.01.2012, <http://www.ibp.gov.tr/pg/sectorpdf/sanayi/mobilya.pdf>, (18.05.2014),(ÜÇ), s.3.

Tablo 25³⁸⁷: Sektördeki Önemli Temsilcileri

Kuruluş Adı	Yer	Yabancı Sermaye Payı (%)	İşçi Sayısı	Kuruluş Tarihi
Özel Sektör Kuruluşlar				
İstikbal	Kayseri	-	4000	1992
Bellona	Kayseri	-	4000	1995
Yataş	Kayseri	50	1350	1987
Tepe Mobilya	Ankara	-	1224	1993
Kilim	Kayseri	-	1200	1977
İpek Mobilya	Kayseri	-	753	1991
Doğtaş Mobilya	Çanakkale	-	600	1987
Kelebek	Düzce	-	550	1935
Alfemo	İzmir	-	550	1989
İdaş	İstanbul	-	500	1960
Konfor	İzmir	-	475	2003
Çilek	Bursa	-	474	1995
Koleksiyon	Tekirdağ	-	318	1971
Seray	Ankara	-	300	1950
Toplam		-	16.294	

Kayseri ili bu veriler ışığında Türkiye'nin mobilya merkezi konumundadır. 3.500'ü aşkın kayıtlı firmadan 400'ü fabrikasyon seri üretim kapasitesine sahiptir.³⁸⁸ Kayseri ili ayrıca ihtisas gümrüğü uygulamasına göre; AB menşeli olmayan menteşe, askılık, sabit askılık, dirsek ve diğer mobilya tertibatı gibi eşyanın serbest dolaşıma giriş işlemleri Kayseri Gümrük Müdürlüğünden yapılmaktadır.³⁸⁹ Üretimini Türkiye'nin neresinde yaparsa yapsın üreticiler mallarını Kayseri'den çekmek zorundadırlar. Bu durumda ilin lojistik kabiliyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Ayrıca mobilya sektörü tek tip hammadde içermeyen, genellikle hacimli ve ağır ürünlerin taşındığı, ürünlerin genellikle kırılmaya ve çizilmeye hassas yapıda olduğu bir sektördür. Ürünlerin standartlaşmaması, sektördeki geleneksel “Yaptığım Ürünü Kendim Ulaştırırım” algısı ve dağıtım ağlarının profesyonel bir yapıya kavuşmaması gibi nedenlerle lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı eğiliminin sektörde yavaş ilerlediği düşünülmektedir³⁹⁰.

Bu veriler ışığı gelişen bir ilimiz olan Kayseri ilinin İhracat oranına göre Türkiye lideri olduğu bir sektörün lojistik faaliyetlerini ne şekilde gerçekleştirdiği,

³⁸⁷ MÜSİAD (MÜS), s.25.

³⁸⁸ Ekonomi Bakanlığı, (ÜÇ), s.3.

³⁸⁹ Gümrükler Genel Müdürlüğü, “ Mobilya İhtisas”, <http://ggm.gtb.gov.tr/gumruk-idareleri/mobilya-ihhtisas>, (05.08.2014), s.1.

³⁹⁰ Ceylan, s.53.

lojistik dış kaynaklama kararlarının olan İşlem Maliyeti Teorisine ne derece uyum sağladığının bulgulanacağı araştırmamız merak uyandırabilecek yapıdadır.

Ayrıca; Türkçe literatürde dış kaynak kullanımı kararının teorik altyapısının incelendiği çalışma eksikliği göze çarpmaktadır. Sadece Özbaltacı³⁹¹,nın insan kaynakları alanında dış kaynaklama ilişkisinin işlem maliyeti teorisi kapsamında incelendiği göze çarpmaktadır. Yapılandırılmış mülakat ile yapılan bu çalışma keşfedici bir niteliktedir. Kapsamını sözleşme öncesi, sonrası maliyetler ile belirsizlik, varlık özgünlüğü, sıklık değişkenlerinin dış kaynak kullanımı kararına etkisi incelenmiştir. Bulgular artan varlık özgünlüğü, sıklık ve çevresel belirsizlik durumlarında işlemin içselleştirilme eğiliminin arttığını göstermektedir. Davranışsal belirsizlik değişkeni hakkında ise mülakat yapılan firmalar somut bir görüş sunmamıştır. Bu açıdan çalışma İşlem Maliyeti Teorisine kısmi uyum göstermektedir.

Lojistik alanında anket tekniğiyle uygulanacak bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

4.2.2.3. Neden Kayseri

Kayseri ili Türkiye'nin ortasında yer almaktadır. Üç kıtanın ortasında yer alması nedeniyle ülkemizin sahip olduğu jeostratejik konum mikro anlamda Kayseri ili için de geçerlidir. Demiryolu ve karayolu ağı ile Ülke'nin tüm limanlarına bağlantılı bir konuma sahiptir. 5000 yıla yakın ticari geçmişe sahip olan Kayseri ile tarihteki ilk yazılı ticari anlaşmanın yapıldığı³⁹² ve M.Ö. 1950'lerde Asur kolonileri tarafından inşa edilen dünyanın ilk organize ticaret merkezi Kaniş-Karum'a ev sahipliği yapması ile ticari anlamda ayrıcalıklı bir yerdedir.³⁹³

TÜİK verilerine göre 2013 yılı nüfusuna göre 1.295.486 kişi yaşamakta, Türkiye nüfus yoğunluğuna göre Kayseri 81 il arasında 15'inci sırada yer almaktadır.

³⁹¹ Özbaltacı, ss1-175.

³⁹² Kayseri Sanayi Odası, "Neden Kayseri?" http://www.kayso.org.tr/folders/18480/categ_orial1docs/12234/Neden%20Kayseri%20TR.pdf, (09.03.2014), ss.5-8.

³⁹³ Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, "Kanesh Kültepe", <http://www.kultur.varliklari.gov.tr/TR,44894/kanesh-kultepe.html>, (09.03.2014), s.1.

Tablo-26³⁹⁴,daki Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2023 nüfus verilerine göre 2023 yılında Türkiye 14'ncüsü olması beklenmektedir.³⁹⁵

Tablo 26: Türkiye Nüfus Projeksiyonları 2013-2023

Türkiye Sıralaması	İller	Yıllara Göre Nüfus Projeksiyonları					
		2013	2015	2020	2021	2022	2023
	Türkiye Toplamı	76 481 847	78 151 750	82 076 788	82 816 250	83 540 076	84 247 088
1	İstanbul	14 107 954	14 612 976	15 850 684	16 092 222	16 331 538	16 568 500
2	Ankara	5 056 126	5 235 807	5 673 544	5 758 868	5 843 435	5 927 209
3	İzmir	4 047 743	4 129 112	4 311 079	4 343 706	4 375 101	4 405 279
4	Bursa	2 726 800	2 802 142	2 977 228	3 009 998	3 042 079	3 073 486
5	Adana	2 144 245	2 179 240	2 252 518	2 264 732	2 276 150	2 286 790
6	Antalya	2 142 020	2 240 640	2 483 488	2 531 304	2 578 910	2 626 299
7	Konya	2 066 099	2 092 117	2 148 046	2 157 659	2 166 722	2 175 214
8	Gaziantep	1 840 103	1 921 963	2 129 936	2 172 145	2 214 599	2 257 278
9	Şanlıurfa	1 807 152	1 901 779	2 164 487	2 221 369	2 279 677	2 339 322
10	Mersin	1 697 306	1 724 502	1 782 000	1 791 726	1 800 885	1 809 508
11	Kocaeli	1 667 453	1 732 567	1 891 374	1 922 374	1 953 114	1 983 591
12	Diyarbakır	1 615 053	1 661 074	1 775 928	1 798 521	1 820 874	1 842 923
13	Hatay	1 495 542	1 517 774	1 565 699	1 574 292	1 582 656	1 590 824
14	Manisa	1 350 816	1 358 679	1 369 755	1 370 549	1 370 912	1 370 823
15	Kayseri	1 295 486	1 335 885	1 433 004	1 451 785	1 470 371	1 488 752
16	Samsun	1 253 607	1 255 775	1 251 516	1 249 011	1 245 969	1 242 365
17	Balıkesir	1 164 968	1 172 170	1 182 813	1 183 733	1 184 251	1 184 375
18	Kahramanmaraş	1 069 031	1 079 390	1 097 945	1 100 561	1 102 877	1 104 876
19	Van	1 063 808	1 087 719	1 148 392	1 160 228	1 171 831	1 183 062
20	Aydın	1 013 009	1 025 178	1 050 572	1 054 772	1 058 677	1 062 288
21	Denizli	956 575	967 789	990 978	994 871	998 543	1 001 981

Kaynak: TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu, “Nüfus Projeksiyonları, 2013-2075”, 14.02.2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15844>, (09.03.2014), s.1.

³⁹⁴ TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu, “Nüfus Projeksiyonları, 2013-2075”, 14.02.2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15844>, (09.03.2014), s.1.

³⁹⁵ TÜİK, s.1.

Kayseri ili sahip olduğu 17.109 kilometrekare alanı ile yüzölçümüne göre Türkiye 8'nci büyük ilidir. Yüzölçümüne göre iller tablo-27³⁹⁶,de gösterilmiştir.

Tablo 27: Yüzölçümüne Göre İl Sıralaması

1	Konya	40.813,52	21	Malatya	12.102,70	41	Tunceli	7.685,66	61	Siirt	5.473,29
2	Sivas	28.567,34	22	İzmir	12.015,61	42	Adıyaman	7.606,16	62	Nevşehir	5.391,64
3	Ankara	25.401,94	23	Kütahya	12.013,57	43	Çankırı	7.491,89	63	Uşak	5.363,09
4	Erzurum	25.330,90	24	Denizli	11.804,19	44	Artvin	7.367,10	64	İstanbul	5.315,33
5	Van	22.983,06	25	Erzincan	11.727,55	45	Niğde	7.365,29	65	Ardahan	4.967,63
6	Antalya	20.790,56	26	Ağrı	11.498,67	46	Hakkari	7.178,88	66	Sakarya	4.880,19
7	Şanlıurfa	19.336,21	27	Bursa	10.886,38	47	Şırnak	7.151,57	67	Trabzon	4.664,04
8	Kayseri	17.109,33	28	Kars	10.139,09	48	Burdur	7.134,95	68	Batman	4.659,21
9	Mersin (İçel)	15.512,25	29	Tokat	10.072,62	49	Bitlis	7.094,50	69	Kırkkale	4.569,76
10	Diyarbakır	15.204,00	30	Çanakkale	9.950,43	50	Gaziantep	6.844,84	70	Bilecik	4.306,77
11	Afyon	14.718,63	31	Samsun	9.364,10	51	Giresun	6.831,58	71	Karabük	4.108,80
12	Balıkesir	14.472,73	32	Elazığ	9.281,45	52	Kırşehir	6.530,32	72	Rize	3.921,98
13	Kahramanmaraş	14.456,74	33	Isparta	8.871,08	53	Gümüşhane	6.437,01	73	Bayburt	3.739,08
14	Yozgat	14.074,09	34	Karaman	8.868,90	54	Tekirdağ	6.342,30	74	Kocaeli	3.625,29
15	Adana	14.045,56	35	Mardin	8.806,04	55	Kırklareli	6.299,78	75	Iğdır	3.587,81
16	Eskişehir	13.902,03	36	Bolu	8.323,39	56	Edirne	6.097,91	76	Zonguldak	3.309,86
17	Manisa	13.228,50	37	Bingöl	8.253,51	57	Ordu	5.952,49	77	Osmaniye	3.195,99
18	Kastamonu	13.157,98	38	Muş	8.067,16	58	Hatay	5.831,36	78	Düzce	2.592,95
19	Muğla	12.949,21	39	Aksaray	7.965,51	59	Sinop	5.816,55	79	Bartın	2.080,36
20	Çorum	12.796,21	40	Aydın	7.904,43	60	Amasya	5.703,78	80	Kilis	1.427,76

Kaynak: Bilgiufku, “İllerin Yüzölçümleri (İllerin Büyüklükleri) Ne Kadar?”, 23.05.2011, <http://www.bilgiufku.com/illerin-yuzolcumleri-illerin-buyuklukleri.html>, (09.03.2014), s.1.

Kayseri Sanayi Odası³⁹⁷,na göre Kayseri çevresindeki 15 il (Sivas, Yozgat, Kırşehir, Nevşehir, Niğde, Adana, Maraş, Malatya, Aksaray, Urfa, Adıyaman, Diyarbakır, Elazığ, Tunceli, Tokat) için ticaret, lojistik ve sağlık merkezi konumundadır.

Hızlı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye paralel olarak sektörel ve bölgesel stratejilerin hazırlanmasını amaçlayan bir sivil toplum kuruluşu olan Uluslararası

³⁹⁶ Bilgiufku, “İllerin Yüzölçümleri (İllerin Büyüklükleri) Ne Kadar?”, 23.05.2011, <http://www.bilgiufku.com/illerin-yuzolcumleri-illerin-buyuklukleri.html>, (09.03.2014), s.1.

³⁹⁷ Kayseri Sanayi Odası, s.24.

Rekabet Araştırma Kurulu tarafından hazırlanan 81 ili kapsayan İller arası rekabet endeksine göre Kayseri 2011-2012 döneminde 15'nci sırada yer almaktadır.³⁹⁸

İller arası rekabet endeksi için Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi, Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik, Erişilebilirlik olmak üzere 4 ana değişken belirlenmiştir. Her bir değişken tablo-28³⁹⁹'de sunulan belirli sayıdaki değişkenden oluşmaktadır.

Tablo 28: Ana Değişkenlere Göre Alt Değişkenler ve Ağırlıkları

Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Değişkenleri

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi
Yüksek eğitimli kişi sayısı	5	İldeki yüksek eğitimli kişi sayısı/ Türkiye'deki toplam yüksek eğitimli kişi sayısı
Teknik eğitim alan öğrenci sayısı	5	İldeki teknik eğitim alan kişi sayısı/ Türkiye'deki toplam teknik eğitim alan öğrenci sayısı
ÖSS'yi kazanma oranı	3	İldeki ÖSS kazanma oranı/Türkiye genelindeki ÖSS kazanma oranı
Kişi başına düşen hastane yatağı sayısı	4	İlde kişi başına düşen hastane yatağı sayısı/ Türkiye'de kişi başına düşen hastane yatağı sayısı
Kişi başına düşen otomobil sayısı	3	İlde kişi başına düşen otomobil sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına düşen otomobil sayısı
Kişi başına mevduat	4	İlde kişi başına düşen mevduat/ Türkiye genelinde kişi başına düşen mevduat
Kişi başına ilde işlenen suç miktarı	-3	İlde kişi başına işlenen suç miktarı/ Türkiye genelinde kişi başına düşen suç miktarı
Şehirleşme oranı	3	İlde kent nüfusu/ toplam nüfus (kır+kent)
İlde süper lig ve yükselme ligi takımı olup olmadığı	2	Süper ligde takımı olan şehirlere 1, yükselme liginde takımı olan şehirlere 0.5 değeri verilmiştir
İlde alışveriş merkezi olup olmadığı	2	İlde alışveriş merkezi varsa 1, yoksa 0 değeri verilmiştir
İlde 5 yıldızlı otel olup olmadığı	3	İlde 5 yıldızlı otel varsa 1, yoksa 0 değeri verilmiştir

³⁹⁸ Çukurova Postası, "İllerarası Rekabetçilik Endeksi Açıklandı", **DHA**, 27.03.2013, <http://www.cukurovapostrasi.com/turkiye/item/954-illerarasi-rekabetcilik-endeksi-aciklandi>, (10.03.2014), s.1.

³⁹⁹ Kerem Alkin ve diğerleri, "İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6 Sayı:11, 2007, ss.226-229.

Markalaşma Becerisi ve Yenilik Değişkenleri

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi
Patent sayısı	5	İlde kişi başına düşen patent sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına düşen patent sayısı
Marka tescil sayısı	5	İlde kişi başına düşen marka tescili sayısı /Türkiye genelinde kişi başına düşen marka tescili sayısı
Faydalı model sayısı	4	İlde kişi başına düşen faydalı model sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına düşen faydalı model sayısı
Endüstriyel tasarım sayısı	4	İlde kişi başına düşen endüstriyel tasarım sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına düşen endüstriyel tasarım sayısı

Ticaret Becerisi Değişkenleri

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi
Kullanılan kredi miktarı	5	İlde kullanılan kredi miktarı/ Türkiye genelinde kullanılan toplam kredi miktarı
Kişi başına üretilen vergi miktarı	5	İlde kişi başına tahakkuk eden vergi miktarı/Türkiye genelinde kişi başına tahakkuk eden vergi miktarı
İlin ihracat hacmi	5	İl merkezine kayıtlı firmaların yaptığı ihracat miktarı/ Türkiye'nin toplam ihracat miktarı
Dış ticaret gerçekleştiren firma sayısı	5	İldeki dış ticaret yapan firma sayısı/Türkiye'de toplam dış ticaret yapan firma sayısı
Kamu yatırımları (turizm, tarım, madencilik, imalat)	3	İlde turizm, tarım, madencilik ve imalat sanayi sektörlerine kamu tarafından yapılan yatırımlar/Türkiye genelinde bu sektörlerde yapılan toplam kamu yatırımları
Kişi başına elektrik tüketim miktarı	5	İlde kişi başına tüketilen elektrik miktarı/Türkiye genelinde kişi başına tüketilen elektrik miktarı
Kişi başına açılan şirket sayısı	5	İlde kişi başına açılan şirket sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına açılan şirket sayısı
Kişi başına kapanan şirket sayısı	-5	İlde kişi başına kapanan şirket sayısı/ Türkiye genelinde kişi başına kapanan şirket sayısı
İlde gümrük olup olmadığı	3	İlde gümrük bulunuyorsa bu ile 1, bulunmuyorsa 0 değeri verilmiştir
Kullanılan teşvik kredisi miktarı	2	İlde kullanılan teşvik kredisi miktarı/Türkiye genelinde kullanılan teşvik kredisi miktarı
İlde KOSGEB'in yerleşik olup olmadığı	1	İlde KOSGEB'in Teknoloji Geliştirme/İşletme Geliştirme Merkezi veya Bölge Sanayi Geliştirme Müdürlüğü bulunuyorsa bu ile 1, bulunmuyorsa 0 değeri verilmiştir
İlin iç talep potansiyeli	3	İlin toplam nüfusu/Türkiye nüfusu

Erişilebilirlik Değişkenleri

Değişkenler	Ağırlık	Hesaplama Yöntemi
ADSL abone sayısı	5	İldeki ADSL abone oranı/Türkiye genelindeki ADSL abone oranı
Telefon abone sayısı	5	İldeki sabit telefon abone oranı/ Türkiye genelindeki sabit telefon abone oranı
Hava trafiğine açık havalimanı varlığı	5	Hava trafiğine açık hava limanı bulunuyorsa bu ile 1, hava trafiğine açık hava limanı bulunan ile en çok 80 km mesafede bulunan illere 0.5, bu iller dışında kalan diğer illere ise 0 değeri verilmiştir.
Haberleşme ve ulaşım sektörüne yönelik kamu yatırımı	3	Haberleşme ve ulaşım sektörüne yapılan kamu yatırımı/ Türkiye genelinde bu sektörlere yapılan kamu yatırımı
İlin otoyol ağına bağlı olup olmadığı	5	Otoyol ağına bağlı ise bu ile 1, değilse 0 değeri verilmiştir.
İlin il ve devlet yolu uzunluğu	3	İl ve devlet yolu uzunluğunun ilin yüzölçümüne bölümü/ Türkiye genelindeki toplam il ve devlet yolu uzunluğunun Türkiye' nin yüz ölçümüne bölünmesi
İlin demiryolu ağına bağlı olup olmadığı	5	İl demir yoluna bağlı ise bu ile 1, değilse 0 değeri verilmiştir.
İlde liman olup olmadığı	5	İlde liman bulunuyorsa bu ile 1, liman bulunan bir ile 80 km'den daha yakın olan illere 0.5, diğer illere ise 0 değeri verilmiştir.
Kilometrekare başına düşen araç sayısı	-3	İlde kilometre kare başına düşen araç sayısı /Türkiye'de kilometrekare başına düşen araç sayısı

Kaynak: Kerem Alkin ve diğerleri, “İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6 Sayı:11, 2007, ss.226-229.

Kayseri ili yukarıda özetlenen değişkenlere göre 2007-2008 döneminde 9’ucu sırada yer alırken, 2009-2010 döneminde 12’ncü sırada⁴⁰⁰, 2011-2012 döneminde ise 15’nci sırada yer almıştır⁴⁰¹. Uluslararası Rekabet Araştırmaları Yayın Direktörü Doç.Dr. Melih Bulu ile yapılan koordine son güncel çalışmanın 2011-2012 dönemine ait çalışma olduğu 2012-2013 dönemine ait çalışmanın derleme aşamasında olduğu koordine edilmiştir. İller arası rekabet endeksi bir ilde yatırım

⁴⁰⁰ Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, “İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2009-2010”, **Deloitte Türkiye Yayımları**, https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilikendeksi_290411.pdf, (10.03.2014), s.130.

⁴⁰¹ Çukurova Postası, s.1.

yapmayı düşünen özel sektör yöneticileri için de önemli bir kaynak olarak kabul edilmektedir. İlde yeni bir yatırımın başarılı olup olmayacağını gösterebilecek bir göstergedir. Rekabetçilik endeksinde daha üst sıralarda yer alan bir ile yatırım yapmak özel sektör için daha avantajlı ve tercih edilebilir bir seçim olacaktır.⁴⁰² Tablo-29’da illerin rekabetçilik endeksi rakamları görülmektedir.

Tablo 29: İllerin Rekabetçilik Endeksi Gelişimi

İLLERARASI REKABET ENDEKSİ		
İLLER	2009-2010 ⁴⁰³	2011-2012 ⁴⁰⁴
İSTANBUL	1	1
ANKARA	2	2
İZMİR	3	3
BURSA	4	5
KOCAELİ	5	4
ESKİŞEHİR	6	8
TEKİRDAĞ	7	7
ANTALYA	8	11
ADANA	9	6
GAZİANTEP	10	9
HATAY	11	10
<i>KAYSERİ</i>	<i>12</i>	<i>15</i>
ZONGULDAK	13	16
MERSİN	14	14
TRABZON	15	17
KONYA	17	12
SAMSUN	16	13

Kaynak: Bknz. Dipnot 375-376.

Tablo-30’da ise; Kayseri ilinin sahip alt endekslere göre Türkiye’deki sırası özetlenmektedir. Alt değişkenler arasında değişken ağırlıklarına göre erişilebilirlik alt endeksi en yüksek paya ait değişken olarak göze çarpmaktadır. Bunu sırasıyla

⁴⁰² Alkin ve diğerleri, s.233.

⁴⁰³ Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, s.13.

⁴⁰⁴ Çukurova Postası, s.1.

Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi, Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli, Markalaşma Becerisi ve Yaşam Kalitesi alt değişkeni izlemektedir.⁴⁰⁵

Tablo 30: Kayseri İli Rekabetçilik Alt Endeksi Verileri

Rekabetçilik Değişkenleri	Türkiye Sıralaması	
	2011-2012	2009-2010
Genel Endeks Sıralaması	15	12
Beşeri Sermaye ve Yaşam Kalitesi Alt Endeksi	19	19
Markalaşma Becerisi ve Yenilikçilik Alt Endeksi	7	4
Ticaret Becerisi ve Üretim Potansiyeli Alt Endeksi	33	14
Erişilebilirlik Alt Endeksi	15	17

Kaynak: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, “İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2009-2010”, **Deloitte Türkiye Yayını**, https://www.deloitte.com/assets/DcomTurkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_rekabetcilikendeksi_290411.pdf,(10.03.2014), s.130.

Görüldüğü gibi liman erişimi olan ve sanayinin yoğun olarak geliştiği coğrafyalarda rekabetçilik endeksi verileri gelişim göstermiştir. Kayseri ili genel sıralama da gerileme göstermiş gibi görünse de, erişilebilirlik alt endeksinde ki yükseliş ulaşım alt yapısına yapılan yatırım ile ilgili olmakta ve diğer alt değişkenlerin gelişimi için temel teşkil etmektedir. Alt yapı sistemlerinin iyi organize edildiği bir coğrafya da diğer alt endekslerinde gelişme göstermesi aşikârdır. Lojistik köy projesi, Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar (BALO) Projesi ve Ekonomi Bakanlığı teşvikleri ile Kayseri ili Anadolu'nun sanayi merkezi, liman bağlantısı olan (Samsun-Kayseri 452 km., Kayseri-Mersin 352 km.) yüklerin toplandığı bir Uzak Kara Terminali (Distant Dry Port) olma potansiyelini fazlasıyla elinde tutan bir ilimizdir.

Kayseri ili 3 büyük organize sanayi ve 7 milyon metrekare alanı ile Türkiye'nin en geniş serbest bölgesine sahiptir. Arsa fiyatları bakımından Türkiye'deki en ucuz serbest bölge arazisi Kayseri Serbest Bölgesindedir. Kayseri

⁴⁰⁵ Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, s.130.

Boğazköprü’de yapılması planlanan lojistik köy ile serbest bölge arasına tren yolu hattı çekilerek yüklemelerin serbest bölge içerisinden yapılması planlanmaktadır.⁴⁰⁶

TCDD’nin lojistik köy projelerinden olan Kayseri (Boğazköprü) lojistik projesinin 2013 yılı itibariyle ilk etap inşaat çalışması tamamlanmış durumda olup, 2’nci etap için arazi kamulaştırma çalışmaları devam etmektedir. Tamamlandığında demir, boru, yem, konteyner, saç levha, seramik, kömür, pamuk, çinko, mobilya, kablo, oto lastik, askeri yükler, soba taşınması yapılması planlanmaktadır. Organize sanayi bölgeleri ve serbest bölgeye yakın konumda bulunan lojistik köy faaliyete geçtiğinde Türkiye lojistik sektörüne 1,8 milyon ton taşıma kapasitesi kazandıracaktır.⁴⁰⁷

2011 yılında şirketleşen içerisinde Kayseri’nin de olduğu Anadolu’nun 14 farklı toplama merkezinden (Kayseri, Gaziantep, Kütahya, Denizli, Aydın, Manisa, Balıkesir, Bursa, İzmir, İstanbul, Konya, Eskişehir, Kütahya, Ankara) Anadolu’dan Avrupa ve İskandinavya’ya, sonrasında Pakistan treni ile bağlantı sağlayarak, Orta Asya ve Uzak Doğu’ya demiryolu ile yük taşıma faaliyetlerine başlamayı amaçlayan Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar Projesi⁴⁰⁸ Kayseri için diğer bir fırsattır. 8 Eylül 2013 günü Manisa’dan Almanya’ya ilk yüklerini taşıyan BALO treni 4 gün gibi kısa bir sürede ilk seferini yapmıştır. 2014 itibariyle İzmir, Manisa, Ankara ve Konya’dan tarifeli seferler başlamıştır. Yakın bir dönemde ise Eskişehir, Gaziantep, Kayseri ve Denizli için seferlerin başlatılması planlanmaktadır.⁴⁰⁹

Kayseri ili, 161 ülkeye demir çelikten eşya, elektrikli ev aletleri, mobilya, tekstil, maden ürünleri, gıda, kimyasal plastik ürünleri, çelik kapı ve makine ihraç etmektedir. Yıllar itibariyle ihracat trendi tablo-31⁴¹⁰’de gösterilmiş olup yükselen bir grafik izlemektedir.

⁴⁰⁶ Orta Anadolu, “Sanayi Altyapısı”, <http://yatirim.oran.org.tr/neden-kayseri/sanayi-altyapisi/>, (10.03.2014), s.1.

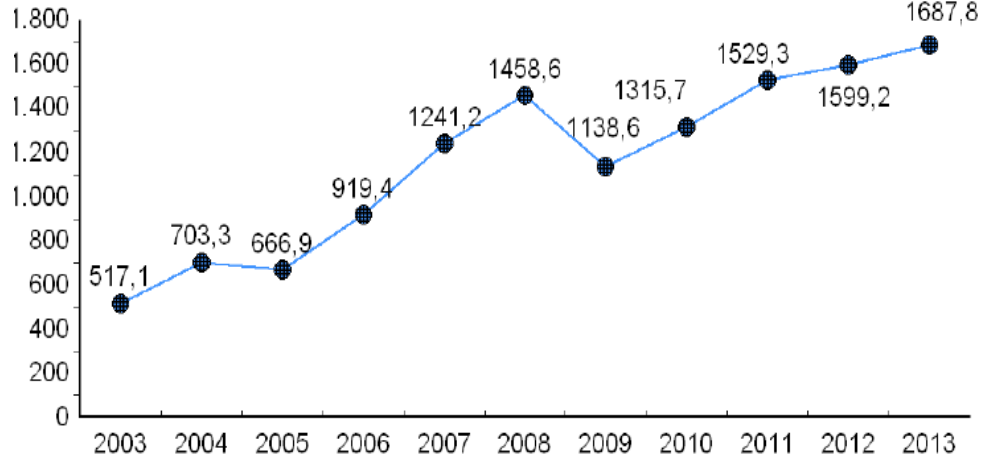
⁴⁰⁷ İbrahim Ekinci, “17 Lojistik Köyün 7’sinde İlk Etap İnşaatlar Bitti”, **Dünya Gazetesi**, 08.04.2013, <http://www.dunya.com/17-lojistik-koyun-7sinde-ilk-etap-insaatlar-bitti-187754h.htm>, (10.03.2014), s.1.

⁴⁰⁸ Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar, “BALO Hakkında.”, <http://www.balo.tc/index.php?IU=balohakkında>, (11.03.2014), s.1.

⁴⁰⁹ Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar, “İlk Balo Treni Almanya’ya 4. Günde Ulaştı.”, <http://www.balo.tc/?IU=haber&id=261&lang=tr>, (11.03.2014), s.1.

⁴¹⁰ Kayseri Sanayi Odası, s.56.

Tablo 31: Yıllar İtibariyle İhracat Trendi (Milyon Dolar)



Kaynak: Kayseri Sanayi Odası, “Neden Kayseri”, <http://www.kayso.org.tr/folders /18480/categ orial1do cs/ 12234 /Neden%20Kayseri%20TR.pdf>, (09.03.2014), s.56.

2013 rakamlarına göre 912 ihracatçı firmaya sahip Kayseri ili toplam ihracat rakamlarına göre Türkiye 12’ncisi konumdadır.⁴¹¹ İç Anadolu bölgesinde ise Ankara’nın ardından 2’nci konumdadır. İhracat rakamlarına göre illerin 2013 yılı sıralaması tablo-32⁴¹²’de gösterilmiştir.

⁴¹¹ Kayseri Sanayi Odası, s.56.

⁴¹² Ekonomi Bakanlığı, (İKİ), s.1.

Tablo 32: 2013 Yılı İhracat Rakamları (Bin Dolar)

2013 İHRACAT RAKAMLARI (Bin Dolar)			
S.NU.	TOPLAM	İHRACAT MİKTARI	BÖLGE
1	İSTANBUL	70.910.346	MARMARA
2	BURSA	12.268.118	MARMARA
3	KOCAELİ	12.172.475	MARMARA
4	İZMİR	9.313.602	EGE
5	ANKARA	7.981.815	İÇ ANADOLU
6	GAZİANTEP	6.161.822	GÜNEYDOĞU ANADOLU
7	MANİSA	3.849.903	EGE
8	DENİZLİ	2.896.424	EGE
9	SAKARYA	2.415.153	MARMARA
10	ADANA	2.156.584	AKDENİZ
11	HATAY	2.008.345	AKDENİZ
12	KAYSERİ	1.687.895	İÇ ANADOLU
13	MERSİN	1.565.665	AKDENİZ
14	KONYA	1.346.111	İÇ ANADOLU
15	TRABZON	1.136.609	KARADENİZ

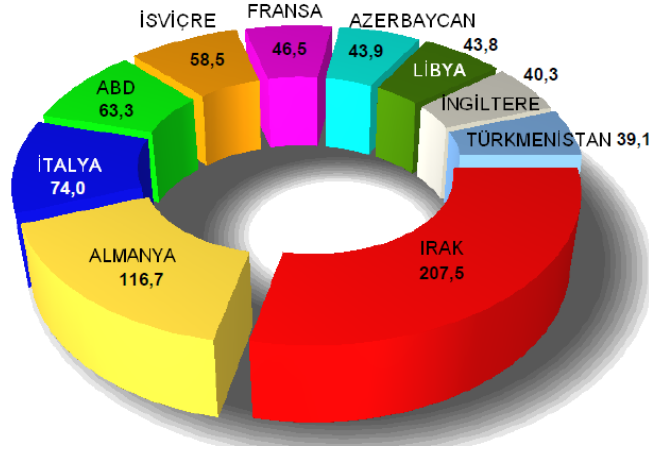
Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, “İhracatçı Firmaların İllere Göre Dağılımı”, <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/AC413E8B-D8D3-8566-4520D3E41BB732A4/eko14.xls>, (10.03.2014), (İKİ), s.1.

Kayseri ilinin en çok ihracat yaptığı 10 ülke şekil-18⁴¹³, de, ürün gruplarına göre ihracat dağılımı şekil-19⁴¹⁴, da sunulmuştur.

⁴¹³ Kayseri Sanayi Odası, s.60.

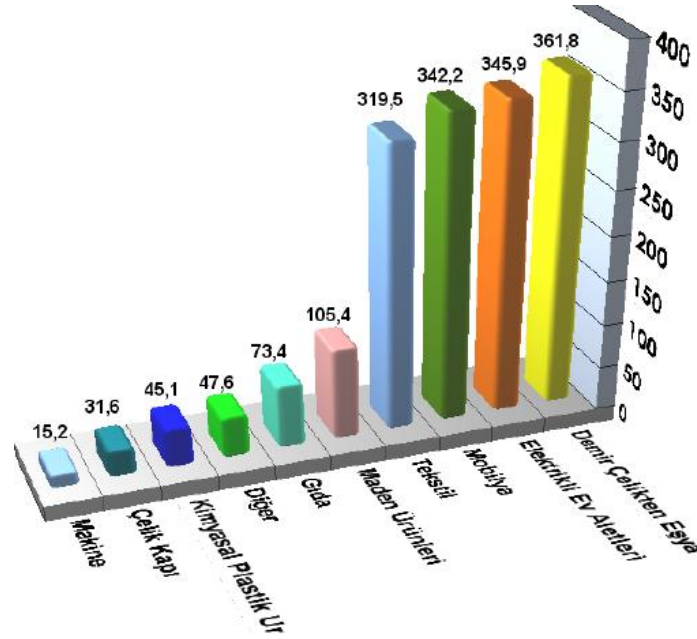
⁴¹⁴ Kayseri Sanayi Odası, s.63.

Şekil 18: En Çok İhracat Yapılan İlk 10 Ülke



Kaynak: Kayseri Sanayi Odası, s.60.

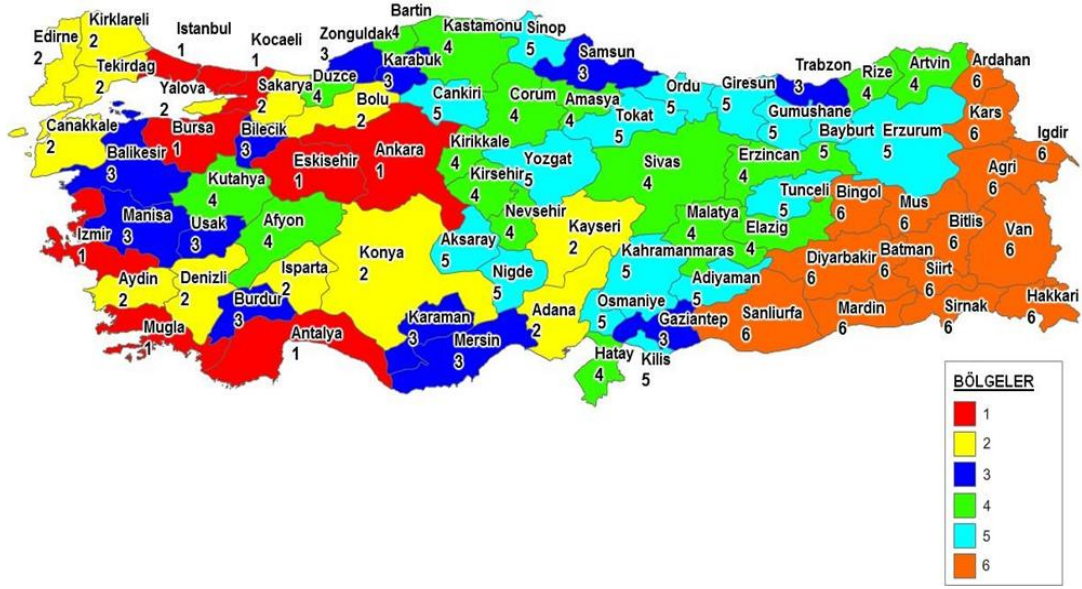
Şekil 19: Ürün Gruplarına Göre İhracat Dağılımı (Milyon Dolar)



Kaynak: Kayseri Sanayi Odası, s.63.

Kayseri ili Ekonomi Bakanlığınca uygulanan bölgesel destek sistemine göre 2'nci bölgede yer almaktadır. Bu kapsamda yatırımcılara 2014 yatırımları için %15-25 arasında vergi indirimi uygulanmaktadır.⁴¹⁵ Artan teşvik miktarlarına göre bölgesel teşvik haritası şekil-20⁴¹⁶, de gösterilmektedir.

Şekil 20: Bölgesel Teşvik Haritası



Kaynak: Ekonomi Bakanlığı, “Ülkemizde Yatırımlara Uygulanan Devlet Yardımları”, [http:// www .google .com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjA A&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FFBA4A979-FF0E-32F0-FD96F FD20 B32FB19%2F15_ Yat%2 5C4%25B1r% 25C4%25B1m_Tesvi kleri.ppt&ei=KLwgU5GWBcuJhQepiYCQDw&usg=A FQjCNGGAMdFIeagqBFWFNghy U_K19rPoQ&bvm=bv.62788935,d.bGE](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjA A&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FFBA4A979-FF0E-32F0-FD96F FD20 B32FB19%2F15_ Yat%2 5C4%25B1r% 25C4%25B1m_Tesvi kleri.ppt&ei=KLwgU5GWBcuJhQepiYCQDw&usg=A FQjCNGGAMdFIeagqBFWFNghy U_K19rPoQ&bvm=bv.62788935,d.bGE), (12.03.2014), (BİR), s.74.

2013 yılı Temmuz ayı İstanbul Sanayi Odası'nın yayınladığı “Türkiye'nin ilk 500 ve ikinci 500 Sanayi Kuruluşları” çalışmasında Kayseri'den ilk 500'de 12 firma 2'nci 500'de ise 18 firma yer almaktadır.⁴¹⁷ Kayseri'nin İç Anadolu Bölgesinde

⁴¹⁵ Ekonomi Bakanlığı, “Ülkemizde Yatırımlara Uygulanan Devlet Yardımları”, [http:// www .google .com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FFBA4A979-FF0E-32F0-FD96F FD20B32FB19%2F15_ Yat%2 5C4%25B1r% 25C4%25B1m_Tesvi kleri.ppt&ei=KLwgU5GWBcuJ hQepiYCQDw& usg=A FQjCNGGAMdFIeagqBFWFNghyU_K19rPoQ&bvm=bv.62788935,d.bGE](http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FFBA4A979-FF0E-32F0-FD96F FD20B32FB19%2F15_ Yat%2 5C4%25B1r% 25C4%25B1m_Tesvi kleri.ppt&ei=KLwgU5GWBcuJ hQepiYCQDw& usg=A FQjCNGGAMdFIeagqBFWFNghyU_K19rPoQ&bvm=bv.62788935,d.bGE), (12.03.2014), (BİR) s.74.

⁴¹⁶ Ekonomi Bakanlığı, (BİR), s.64.

⁴¹⁷ İstanbul Sanayi Odası,s.1.

Ankara'dan sonra en çok firmayla listeye girmiş olması gelişen iller arasında ne derece geniş bir ticari potansiyele sahip olduğunu gözler önüne sermektedir.

Tablo-33⁴¹⁸'de İstanbul Sanayi Odası verilerine göre bazı illerimizin Türkiye'nin ilk 500 Sanayi Kuruluşu listesinde kaç firmayla temsil edildiği gösterilmektedir.

Tablo 33: Yıllar Bazında Türkiye'nin İlk 500 Sanayi Kuruluşu Listesi Firma Sayıları

İller	1993	2000	2005	2012
Adana	13	12	9	12
Ankara	25	31	29	27
Bursa	19	23	23	16
Denizli	9	9	10	7
Eskişehir	8	5	7	5
Gaziantep	2	5	10	20
Kayseri	9	15	15	12
Konya	2	3	5	8

Kaynak: Kayseri Ticaret Odası, “Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisindeki Kayseri Firmalarının Performanslarının Değerlendirilmesi”, **Kayseri Araştırmaları**, <http://www.kayserito.org.tr/bilgi-edinme/kayseri-arastirmalari.html>, (03.05.2014), s.50.

Tüm veriler ışığında Kayseri ili 2023 yılında 500 milyar dolar⁴¹⁹ ihracat rakamını hedefleyen Türkiye Cumhuriyeti için önemli bir merkezdir. Gelişmekte olan ekonomisi yapılması planlanan yatırımların tamamlanması ile daha da ileri gideceği şüphesizdir.

Gelişmekte olan, ticari potansiyeli tarihinden kaynaklanan Anadolu'nun merkezindeki bir ilin lojistik sektörüne bakışı ve lojistik dış kaynaklama nedenlerinin teorik altyapısının bulgulanması lojistik sektörünün ülkemizdeki algısını gözlemlemeye katkı sağlayacaktır. Daha önce yapılan lojistik sektöründeki dış kaynak kullanımını inceleyen çalışmaların (Bknz. Tablo-10) büyük şehirlerdeki (İzmir, Gaziantep vb.), sanayinin yoğunlaştığı bölgelerdeki (Marmara Bölgesi) ve

⁴¹⁸ Kayseri Ticaret Odası, “Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisindeki Kayseri Firmalarının Performanslarının Değerlendirilmesi”, **Kayseri Araştırmaları**, <http://www.kayserito.org.tr/bilgi-edinme/kayseri-arastirmalari.html>, (03.05.2014), s.50.

⁴¹⁹ Ekonomi Bakanlığı, “2023 İhracat Stratejisi”, http://www.ekonomi.gov.tr/upload/slogan/ihracat_stratejisi.pdf, (12.03.2014), (DÖRT), s.1.

İstanbul Sanayi Odası, Fortune dergisi, Capital dergisinin yıllık olarak yayınladığı Türkiye’de ilk 500 en yüksek ciroya sahip işletmeleri içerdiği görülmektedir. Kayseri ili İç Anadolu bölgesinde liman bağlantıları nispeten uzak bir coğrafyadadır. Türkiye’nin gelişmekte olan İç bölgesindeki bir ilinde lojistik sektörüne bakışın ne şekilde olduğu da çalışmamızı özgünleştiren diğer bir neden olacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA METODU

Anket uygulaması için araştırma örnekleme iletişim bilgileri Kayseri Organize Sanayi Bölgesi (KOSB) temsilciliği vasıtasıyla edinilmiştir. Ayrıca anketin geri dönüş oranını arttırabilmek amacıyla KOSB başkanlığına ve yönetim kuruluna ankete sponsor olmaları ve antetlerini anket formunda kullanma talebinde bulunulmuştur. Mathien⁴²⁰ bu girişimin nedenini; cevaplayıcıların, kurumsal olarak üyesi oldukları ticaret gruplarının desteğiyle yapılan araştırmalara daha istekli ve yoğun geri dönüş oranı ile yanıt verme eğilimi göstermeleri olarak açıklamıştır; fakat sponsor yönlü talep KOSB’ne yapılan talep cevap verilmeyerek zımni olarak red edilmiştir.

KOSB tarafından sağlanan listede mobilya ve ilişkili alanlarda faaliyet gösteren 205 firma iletişim bilgilerine ulaşılmıştır. Taylor⁴²¹ “Mail and Surveys: The Tailor Design Methods” adlı çalışmasında e-mail yoluyla internet tabanlı yapılacak anket uygulama bildirimlerinin 4 kez yapılmasının belli zaman aralıklarıyla tekrarlanarak yapılmasının geri dönüş oranını arttırdığı belirtmiştir. Bunun üzerine anket surveymonkey programı yardımıyla internet erişimine imkân verir hale getirilmiş ve ilk mail 205 firmanın mail adresine gönderilmiştir. 56 firmanın mail adresinin geçersiz olduğu tespit edilmiş olup, bu yolla toplamda 149 firmaya ulaşılmıştır. 1 hafta süresince mail yoluyla bildirim geri dönüş beklenmesine rağmen hiçbir firmadan dönüş olmamıştır. Bunun üzerine hatırlatma maili aynı adreslere tekrar gönderilmiştir. Bu teşebbüsten de sonuç alınamayınca tüm firmalara telefon edilerek anket uygulamasından bahsedilmiş, yüz yüze anket uygulaması

⁴²⁰ Lorena Mathien, **An Empirical Investigation of the Antecedents and Validity of Five Theory Bases of Logistics Outsourcing Decisions**, Faculty of the Graduate School of The State University of New York at Buffalo, New York, 2012, ss. 358-359.

⁴²¹ Don A. Dillman, **Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method**, John&Willey Sons Inc., New Jersey, 2007, ss.1-35.

talebinde bulunulmuştur. 205 firmadan 32 firmanın telefon bilgisinin yanlış olduğu tespit edilerek bu yolla 173 firmaya ulaşılmıştır. 173 firmadan 63 firma anket talebine olumlu yanıt vermiştir. Olumsuz yanıt veren firmalar ilgilenmedikleri, katılmak istemedikleri, çok yoğun oldukları gibi gerekçelerle anket uygulamasını reddetmişlerdir.

Bunun üzerine KOSB'nin yerleşke haritası temin edilip anket uygulamasını kabul eden firmaların yerleşke bilgileri sokak ve cadde sırasına göre sıralanmıştır. Uygulama safhasının ilk haftası 17 firmaya ulaşılarak anket uygulanmış, soruları algılama ve değerlendirme benzerlikleri karşılıklı görüşülerek pilot uygulama tamamlanmıştır. Pilot uygulama neticesinde anket genelinde 0,799 cronbach's alpha değerine ulaşılmıştır. Takip eden 2 hafta boyunca belirli günlerde firmalar ziyaret edilip, hem anket soruları cevaplandırılmış, hem de sektör üzerine yapılandırılmamış mülakatta bulunulmuştur. Randevu talebine olumlu yanıt veren 63 firmanın 11'i yüz yüze iletişime geçildiğinde uygun olmadıklarını beyan ederek anket uygulamasını reddetmişlerdir. Sonuç olarak 52 firma ile yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilerek çalışmamız için anlamlı bir sayıya ulaşılmıştır. Bir araştırmanın istatistiksel tekniklerle anlamlı veriler ifade etmesi için en az 30 cevaplayıcıya ihtiyacı olduğu bilimsel çevrelerde yaygın olarak kabul görmektedir.⁴²²

4.4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırmanın bulguları cevaplayıcıların ankete verdikleri yanıtlar ve yüz yüze anket uygulamasında basit yapılandırılmamış mülakat tekniği neticesinde alınan notlar kapsamında aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

4.4.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Araştırmaya katılan işletmelerin genel profili tablo-34'de özetlenmiştir.

⁴²² Altunışık ve diğerleri, s.134.

Tablo 34: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Firma Profil Bilgileri								
I. Mobilya Sektöründe Üretici Olarak Faaliyet Gösteren Firmalara Ait Profil Bilgileri								
Yanıtlayan Pozisyonu	Yanıtlayan Pozisyonu		Çalışan Kişi Sayısı			Yıllık Satış Cirosu		
	(n)	%	(n)	%	(n)	%		
Pazarlama Müdürü	24	46,2	0-9	5	9,6	1.000.000 TL'den Az	7	13,5
Dış Ticaret Müdürü	7	13,5	10-49	24	46,2	1.000.000 TL 8.000.000 TL	24	46,2
Satınalma Müdürü	5	9,6	50-249	15	28,8	8.000.000 TL 40.000.000 TL	9	17,3
Firma Sahibi	12	23,1	250'den Fazla	8	15,4	40.000.000 TL'den Fazla	11	21,2
Genel Müdür	2	3,8	Toplam	52	100	Kayıp Gözlem	1	1,9
Üretim Müdürü	2	3,8				Toplam	52	100
Toplam	52	100						
Lojistik Maliyetlerin Yıllık Satış Cirosu İçerisindeki Oran			Firmaların Etki Alanı			Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı		
(n)	%		(n)	%		(n)	%	
% 1-5	22	42,3	Bölgesel	9	17,3	Evet	50	96,2
% 6-10	17	32,7	Ulusal	2	3,8	Hayır	2	3,8
% 11-15	3	5,8	Uluslararası	8	15,4	Toplam	52	100,0
% 16-20	6	11,5	Bölgesel ve Ulusal	3	5,8			
% 20'den Fazla	2	3,8	Ulusal ve Uluslararası	20	38,5			
Kayıp Gözlem	2	3,8	Bölgesel ve Uluslararası	4	7,7			
Toplam	52	100	Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası	6	11,5			
			Toplam	52	100			
Lojistik Faaliyetlerde DKK Süresi (Yıl)				Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Kapsamında Lojistik Hizmet Sağlayıcı Firmalarla Yapılan Sözleşme Süreleri (Yıl)				
(n)	%	(n)	%	(n)	%			
1 Yıldan Az	2	3,8	Sözleşme Yapmıyoruz	36	69,2			
1-2 Yıl	1	1,9	1 Yıldan Az	3	5,8			
3-5 Yıl	8	15,4	1-2 Yıl	4	7,7			
5 Yıldan Fazla	39	75,0	3-5 Yıl	7	13,5			
Kayıp Gözlem	2	3,8	Kayıp Gözlem	2	3,8			
Toplam	52	100	Toplam	52	100			

Derlenen veriler ve mülakatlardan edinilen bilgiler ışığında araştırmaya katılan işletmelerin genel profili başlıklar halinde yorumlanacaktır:

10 Eylül 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmeliğine göre; KOBİ tanımı ve sınıflandırılması aşağıdaki gibidir.

“Küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ): İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu Yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimleri veya girişimleridir. KOBİ’ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır.

a) Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

b) Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

c) Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.”

Bu tanıma göre; anketimizi yanıtlayan işletmelerin yaklaşık %16’sını mikro işletmeler, %46’sını küçük işletmeler, %17’sini orta büyüklükteki işletmeler, %21’ini ise çoğu İSO İlk ve İkinci 500 sıralamasında yer bulmuş büyük işletmeler oluşturmaktadır.

Araştırma katılımcılarının genel profili incelendiğinde; büyük firmalar da dahil olmak üzere lojistik faaliyetlerin yönetimini genellikle pazarlama ve satış departmanlarının domine ettiği görülmektedir. Ayrıca yüz yüze anket uygulamasıyla, hedef firmalarda doğru kişilerle irtibata geçilerek veri toplanmasının araştırmamızın geçerliliğini arttırdığı değerlendirilmektedir.

Firmaların etki alanları incelendiğinde; %73’ünün mobilya ve ilişkili ürünlerini yurtdışına ihraç ettiği görülmektedir. Yurt dışına taşıma operasyonlarını genellikle, karayolu ve deniz taşımacılığı, lashing, gümrükleme hizmeti veren yerleşkesi KOSB’de bulunan bir 3PL firma ile, yerleşkesi KOSB’ye yarım saat mesafede bulunan Boğazköprü tren istasyonu yakınında operasyonlarını icra eden demiryolu, karayolu taşımacılığı, konteyner terminali gibi hizmetler sunan 3PL firmasının domine ettiği görülmektedir. Aynı zamanda Kayseri’de uluslararası

karayolu taşımacılığı için gerekli olan C2 belgesine sahip, 3PL kapasitesine sahip olmayan genellikle spot iş yapan 45 adet firma da hizmet vermektedir.⁴²³ Özellikle küçük işletmeler parsiyel yük taşımacılığı avantajı ve navlun avantajı nedeniyle bu firmalarla da ilişki içine girmektedir.

Firmalar genellikle karayolu ile yurtdışına sevkiyat yaptıklarını belirtmelerine rağmen uzak ülkelere ihracatlarında denizyolunu seçtiklerini belirtmişlerdir. Mersin limanına çıkış planlamasında ise; 3PL'ler vasıtasıyla acil yüklerde konteynerlerin tırlarla limana taşınması operasyonu ön planda olurken acil olmayan yüklerde ise Kayseri-Mersin arası blok trenle liman çıkışını gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Lojistik Maliyetlerin satış cirosu içerisindeki oranı sorusunun firmalar genelinde en çok tereddütle cevaplanan soru olduğu gözlemlenmiştir. Kimi firmalar muhasebe departmanları vasıtasıyla soruya yanıt bulmaya çalışırken; kimi firmaların ise bir gönderideki ortalama navlunun ürün cinsine göre satış fiyatı oranını hesaplayarak soruya cevap verme eğilimi göstermişlerdir. İSO ilk ve ikinci 500'de bulunan büyük ölçekli firmalar bile soruya hemen yanıt vermekte zorlanmış, net cevap verebilmek için detay bir çalışma gerektiğini belirtmişlerdir. Soruya verilen cevapların net verileri yansıtmadığı öngörü niteliği taşıyan tahmini değer olduğunu belirten firma sayısı yansınamayacak derecede fazladır. Bu veriler ışığında firmaların lojistik maliyetlerini takibinin etkinlikle yapılmadığı gözlemlenmektedir.

Establish⁴²⁴ danışmanlık firmasının lojistik maliyetler üzerine yaptığı çalışmanın 2013 verilerine göre; satış cirosu yüksek firmaların satış cirosu içerisindeki lojistik maliyetlerinin oranının daha düşük seyrettiği bulgulandığı görülmektedir. Bu veri ışığında örnekleminizin “Satış Cirosuna Lojistik Maliyetleri” incelendiğinde bu çıkarıma uyumlu olabilecek, istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmediği görülmektedir. [$\chi^2_{(12)}=10,730$, $p(0,552)>0,05$], (Bknz. Tablo-35 ve Tablo-36)

⁴²³ Ramazan Sönmez, “Kayseri'nin 2'nci Lojistik Köy Projesi İçin Devlet Desteği Talebi”, **Dünya Gazetesi**, <http://www.dunya.com/kayserinin-2nci-lojistik-koy-projesi-icin-devlet-destegi-talebi-16752h.htm>, (21.08.2014), s.1.

⁴²⁴ Establish, s.23.

Tablo 35: Satış Cirosuna Göre Firmaların Lojistik Maliyetlerinin Dağılımı

		Lojistik Maliyetlerin Satış Cirosu İçerisindeki Oranı					Toplam	
		%1-5	%6-10	%11-15	%16-20	%20'den Fazla		
Yıllık Satış Cirosu	1.000.000 TL'den AZ	Frekans	2	2	0	2	1	7
		Yüzde Dağılımı (Satış Cirosu İçindeki)	28,6%	28,6%	0,0%	28,6%	14,3%	100,0%
		Yüzde Dağılımı (LM'lerin Satış Cirosuna Oranı)	9,1%	11,8%	0,0%	33,3%	50,0%	14,0%
		Yüzde Oranı (Cevaplayanlar İçindeki)	4,0%	4,0%	0,0%	4,0%	2,0%	14,0%
	1.000.000 TL- 8.000.000 TL	Frekans	13	8	2	1	0	24
		Yüzde Dağılımı (Satış Cirosu İçindeki)	54,2%	33,3%	8,3%	4,2%	0,0%	100,0%
		Yüzde Dağılımı (LM'lerin Satış Cirosuna Oranı)	59,1%	47,1%	66,7%	16,7%	0,0%	48,0%
		Yüzde Oranı (Cevaplayanlar İçindeki)	26,0%	16,0%	4,0%	2,0%	0,0%	48,0%
	8.000.000 TL- 40.000.000 TL	Frekans	3	3	1	1	1	9
		Yüzde Dağılımı (Satış Cirosu İçindeki)	33,3%	33,3%	11,1%	11,1%	11,1%	100,0%
		Yüzde Dağılımı (LM'lerin Satış Cirosuna Oranı)	13,6%	17,6%	33,3%	16,7%	50,0%	18,0%
		Yüzde Oranı (Cevaplayanlar İçindeki)	6,0%	6,0%	2,0%	2,0%	2,0%	18,0%
	40.000.000 TL'den Fazla	Frekans	4	4	0	2	0	10
		Yüzde Dağılımı (Satış Cirosu İçindeki)	40,0%	40,0%	0,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		Yüzde Dağılımı (LM'lerin Satış Cirosuna Oranı)	18,2%	23,5%	0,0%	33,3%	0,0%	20,0%
		Yüzde Oranı (Cevaplayanlar İçindeki)	8,0%	8,0%	0,0%	4,0%	0,0%	20,0%
Total	Frekans	22	17	3	6	2	50	
	Yüzde Dağılımı (Satış Cirosu İçindeki)	44,0 %	34,0%	6,0%	12,0%	4,0%	100,0%	
	Yüzde Dağılımı (LM'lerin Satış Cirosuna Oranı)	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	Yüzde Oranı (Cevaplayanlar İçindeki)	44,0%	34,0%	6,0%	12,0%	4,0%	100,0%	

Tablo 36: Satış Cirosuna Göre Firmaların Lojistik Maliyetleri Ki Kare Testi

Ki Kare Testi			
	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi (2 Kuyruklu)
Pearson Chi-Square	10,730 ^a	12	0,552
Likelihood Ratio	11,797	12	0,462
Linear-by-Linear Association	0,038	1	0,845
N of Valid Cases	50		

Görüldüğü gibi firmaların yıllık satış cirosu ile lojistik maliyetleri arasında anlamlı bir dağılım gözlenmemiştir. Bu durum yapılan sözlü mülakatlarla desteklendiğinde homojen bir dağılımın gözlenmemesinin nedenleri olarak aşağıdaki çıkarımları bulgulamak mümkün olmaktadır.

a. Bölgesel olarak çalıştığını bildiren firmaların çoğunun büyük ölçekli firmaların tedarikçisi konumunda olmasından dolayı ürettiği mamülleri KOSB sınırları içerisinde bulunan büyük ölçekli firmalara kadar kısa süreli taşıma maliyetine maruz kalınması ya da kapıdan mal teslimiyle taşıma maliyetinin en küçüklenmesi,

b. Sektör hammadde ve bitmiş ürünün dayanıklı mal olması nedeniyle kompleks bir depolama ihtiyacı arz etmemesi,

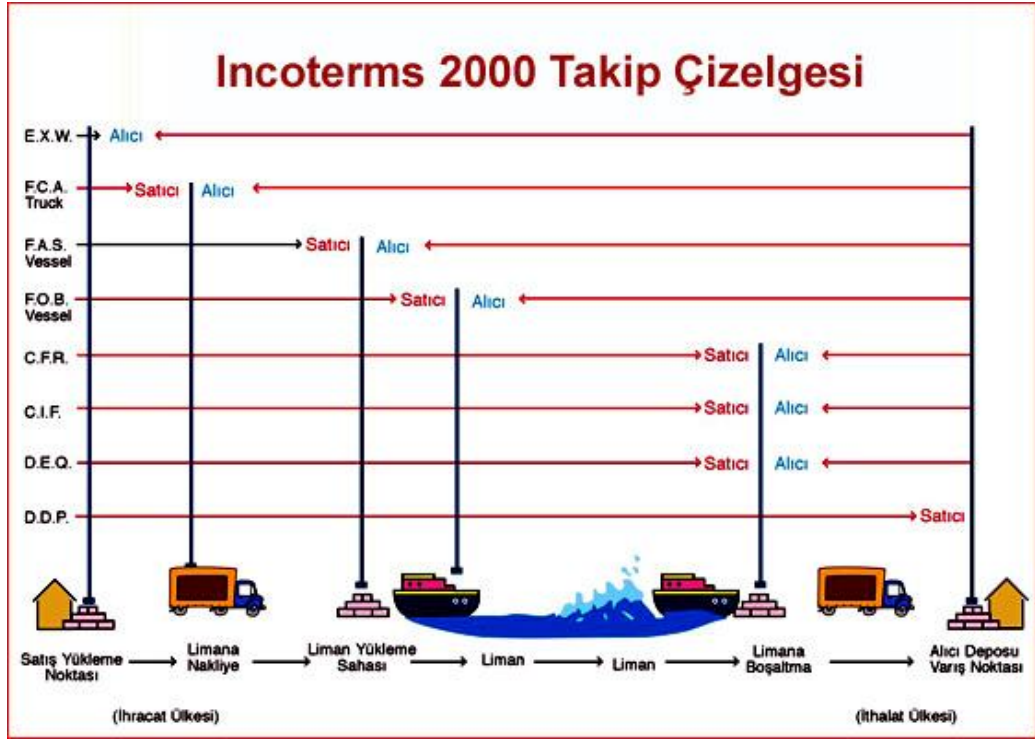
c. Sektörde sipariş üzerine imalat ya da üretim bandı kapasitesinde üretim söz konusu olduğundan çok sayıda bitmiş ürün depolama ihtiyacı olmadığı, kısmi süreli depolama ile stokların elden çıkarıldığı, bu nedenle sabit bir yüksek maliyetli depolama maliyetinin oluşmadığı,

ç. Ürün grubu ve cinsine göre satış fiyatının %25'lerine varan lojistik maliyetlerle karşılaştığı,

d. En önemli lojistik maliyetin taşıma faaliyeti olduğu, genellikle uluslar arası sevkiyatta şekil-21⁴²⁵'de özetlenen kapıdan teslim (EXWORKS) satışların FOB ya da CIF satışlara oranla yoğunlukta olduğu, bu tip satışlarda taşıma, yükleme, gümrükleme operasyonlarının alıcıya ait olması nedeniyle firmaların nispeten daha az lojistik maliyetle karşılaştığı,

⁴²⁵ Tuğçe Pelin, "Incoterms 2000", <http://www.tugcepelin.files.wordpress.com/2010/07/incoterms3.jpg>, (21.08.2014), s.1.

Şekil 21: Incoterms-2000 Özet Bilgileri



Kaynak: Tuğçe Pelin, "Incoterms 2000", <http://www.tugcepelin.files.wordpress.com/2010/07/incoterms3.jpg>, (21.08.2014), s.1.

e. Lojistik maliyet algısının taşıma navlunundan ibaret olduğu algısının sektöre hakim olduğu,

f. Lojistik maliyetlerin taşıma ile eşdeğer görüldüğü, lojistik maliyet kavramının doğru algılanabilmesi için açıklama yapılması gereksinimi ihtiyacı olduğu, dolaylı maliyetler dışında kalan stok dışı kalma, fırsat maliyetleri gibi dolaysız maliyetlerin hesap edilmediği mülakatlar neticesinde bulgulanmıştır.

Firmaların lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı durumları incelendiğinde; firmaların çoğunlukla (%96,2) lojistik faaliyetlerini dışarıdan sağladıkları bulgulanmıştır. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynaktan yararlanmadığını belirten 2 firmadan birinin kendi bünyesinde mobilya üretiminin yanında taşımacılık, gümrükleme operasyonlarını da icra etmesi, diğerinin ise bölgesel çapta imalatçı olarak hizmet veren, siparişe dayalı üretim yapan kapıda teslim mal satan mikro bir işletme olması dikkat çekmektedir.

İSO verilerine göre ilk ve ikinci 500'de bulunan büyük ölçekli bazı işletmelerin aynı Holding bünyesinde kurulan dahili bir şebeke organizasyon yapısı içinde var olan ayrı bir firma tarafından icra edildiği gözlemlenmiştir. Bu yapı faturalama, sözleşme akdi gibi dış kaynak kullanımı isterlerini karşıladığı için çalışmamızda dış kaynak kullanımı kapsamında değerlendirilmiştir.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı süresi incelendiğinde; ağırlıklı olarak firmaların faaliyete geçmesinden itibaren dış kaynak kullanımının hakim olduğu görülmektedir. Bu açıklamadan çıkarımla 5 yıldan fazla seçeneğini işaretlemeyen firmaların 5 yıldan kısa ömürlü firmalar olduğu ifade edilebilir.

Birkaç firma ise daha önce taşımacılık faaliyetini icra edebilmek için motorlu kara nakil araçlarının olduğunu, idame işletme maliyetlerinin yüksek olması nedeniyle taşıma araçlarını satarak, bu hizmeti dışarıdan almaya başladıklarını ifade etmiştir.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı kapsamında lojistik hizmet sağlayıcı firmalarla yapılan sözleşme süreleri kapsamında %69,2 oranında sözleşme yapılmadan lojistik hizmet alındığı bulgulanmıştır. Cevaplayıcılar sözleşmeye gerek olmadığını, olası bir problem ve aksaklık durumunda güven ilişkisine dayalı olarak sorunun üstesinden geldiğini belirtmişlerdir. Süreli sözleşme yapan firmalar ise; lojistik hizmet sağlayıcı firmalarla yaptıkları sözleşmelerin hasarsız, kayıpsız, zamanında teslimat, kalite, performans vb. kriterleri içermediğini, genellikle çevresel etkiler (enflasyon, akaryakıt fiyatları değişikliği vb.) neticesinde navlunun ne şekilde revize edileceğini konu edinen basit yapıları sözleşmeler olduğu belirtmişlerdir.

4.4.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Durumu

Araştırma kapsamında veri toplanan mobilya üreticisi işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı durumları tablo-37'de özetlenmiştir.

Tablo 37: Firmaların Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Durumları

Lojistik Faaliyetler		Dış Kaynak Kullanıyoruz	Kaynak Hem Dış Kaynak İç Kaynak Kullanıyoruz	Cevapsız	Standart Sapma	Ortalama	DKK Yüzdesi	
1.	Taşıma Faaliyetleri [Fabrikadan Müşteriye (Toptancı, Perakendeci, Nihai Tüketiciye) Mal Akışı vb.]	30	19	3	0	0,61006	1,4808	94,2
2.	Gümrükleme Faaliyetleri	30	12	4	6	0,88137	1,6087	80,8
3.	Ürün Geri Dönüşleri (Arızalı, Hasarlı Malzemelerin Tersine Lojistik Faaliyetleri vb.)	10	14	27	1	0,79162	2,3333	46,2
4.	Atık ve Hurdaların Atılması/Satılması (Kullanılmaz veya Tehlikeli Durumda Olan Malzemelerin Elden Çıkarılması vb.)	14	6	32	0	0,88306	2,3462	38,5
5.	Trafik Yönetimi (Araç İzleme, Rotalama Sistemleri, Taşıma Modu Seçimi vb.)	14	5	33	0	0,88625	2,3654	36,5
6.	Depolama Faaliyetleri (Bitmiş Ürün, Ara Ürün vb.)	4	7	41	0	0,60509	2,7115	21,2
7.	Lojistik Bilgi Teknolojileri (Tedarikçi-Üretici-Müşteri İletişimini Bilgisayar Ortamında Sağlayan Sistemler Ör: ERP, MRP Sistemleri vb.)	4	3	45	0	0,57177	2,7885	13,5
8.	Fabrika ve Depolar İçin Yer Seçimi (Yeni Kurulacak Bir Üretim Tesisi İçin Saha Araştırması ve Seçimi vb.)	2	3	47	0	0,44408	2,8654	9,6
9.	Elleçleme (Ürün Yükleme, Boşaltma vb.) Faaliyetleri	1	4	47	0	0,37853	2,8846	9,6
10.	Müşteri Hizmetleri (Satış Öncesi ve Sonrası Aktiviteler vb.)	2	2	48	0	0,42720	2,8846	7,7
11.	Sipariş İşleme (Sipariş Alınması, Hazırlanması vb.)	1	3	48	0	0,35753	2,9038	7,7
12.	Paketleme, Etiketleme Faaliyetleri (Koruyucu Ambalajlama vb.)	1	2	49	0	0,33409	2,9231	5,8
13.	Talep Tahmini (Gelecek Dönemlerin Taleplerini Yorumlayabilme Yetisi vb.)	0	3	49	0	0,23544	2,9423	5,8
14.	Tedarik Faaliyetleri (Geçmiş Kullanım Bilgisi veya Müşteri Taleplerine Göre Hammadde Alımı ve Dokümantasyonu vb.)	0	2	50	0	0,19418	2,9615	3,8
15.	Materyal İşleme ve Aktarma (Fabrika İçi Ürün Akışı, Ekipmanların Etkin Kullanımı vb.)	0	1	51	0	0,13868	2,9808	1,9
16.	Envanter Yönetimi (Bitmiş Ürün Stoklama Kararı vb.)	0	0	52	0	0,00000	3,0000	0

Görüldüğü gibi firmaların büyük bir bölümünün taşıma (%94,2) ve gümrükleme faaliyetlerini (%80,8) baskın düzeyde dışarıdan hizmet olarak sağladıkları, ürün geri dönüşleri (%46,2), atık yönetimi (%38,5), trafik yönetimi (36,5) ve depolama faaliyetlerinin de (%21,2), lojistik bilgi teknolojileri (%13,5) belirgin şekilde dışarıdan hizmet olarak sağladıkları bulgulanmıştır.

Tablo-37’de özetlenen diğer lojistik faaliyetler ise %10’un altındaki bir dilimde kısmen dışarıdan hizmet alma yoluyla sağlandığı görülmektedir. Lojistik maliyetler içerisinde önemli bir yere sahip olan envanter yönetiminin (%25)⁴²⁶ ise tamamen firmalar tarafından içselleştirilerek yönetilmesi ise ilgi çekici bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

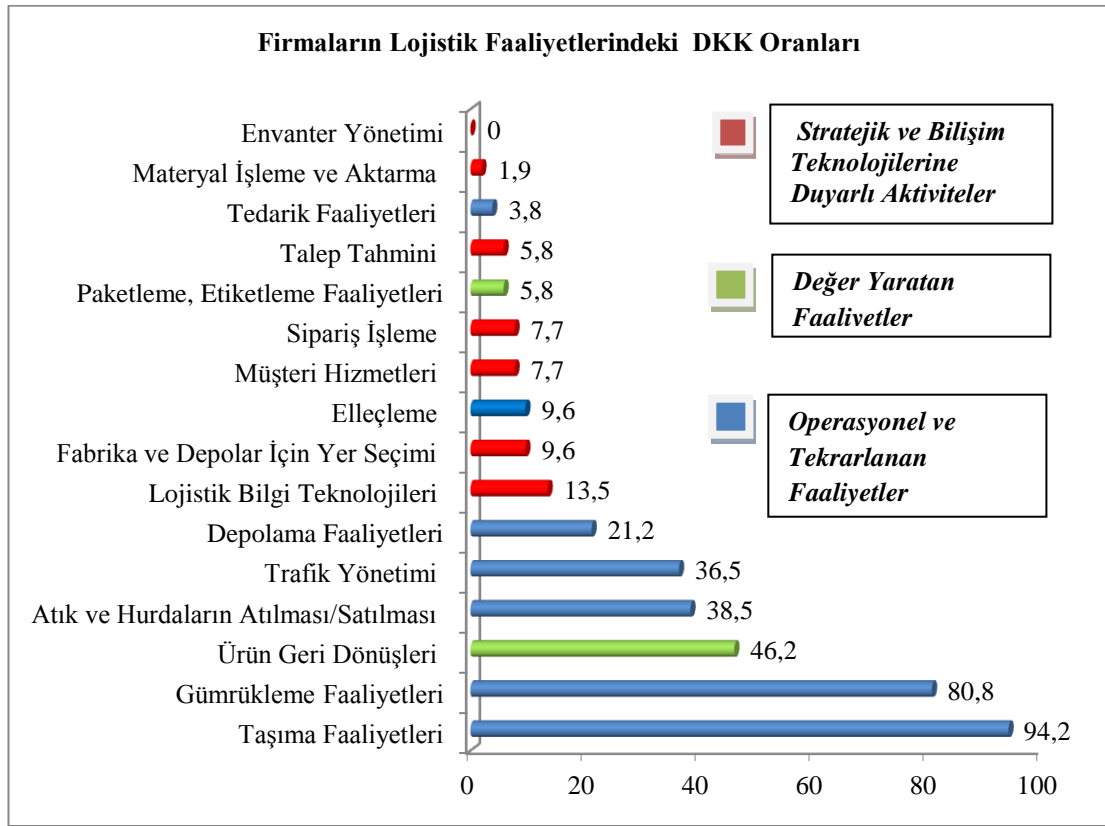
Lojistik faaliyetler, Capgemini Consulting⁴²⁷ ile Hsiao ve diğerleri⁴²⁸,nin çalışmalarından çıkarımla yinelenen, değer yaratan, stratejik faaliyetler başlıklarında 3 temel seviyede sınıflandırılabilir. Bu tip sınıflandırmaya göre dış kaynak kullanımı durumu ise tablo-38’de özetlenmiştir. Görüldüğü gibi firmalar ağırlıklı olarak operasyonel ve tekrarlanan faaliyetlerinde DKK’na başvurmakta, değer yaratan faaliyetleri (tersine lojistik hariç) ve teknolojik-stratejik gördükleri faaliyetlerini içselleştirme eğilimi göstermektedirler.

⁴²⁶ Establish, s.11.

⁴²⁷ Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, s.12

⁴²⁸ H.I.Hsiao ve diğerleri, “A Classification of Logistic Outsourcing Levels and Their Impact on Service Performance: Evidence From The Food Processing Industry”, **Int.J.Production Economics**, Cilt: 124, Sayı:1, 2010, s.77.

Tablo 38: Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Sınıflandırılması



4.4.3. İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamındaki Değişkenlerin İncelenmesi

Çalışmamızda anket formu lojistik sahasında daha önce uygulanan anketlerde alıntı yapılarak elde edilmiştir. Varlık özgünlüğü soru kalıpları Reeves ve diğerleri⁴²⁹, belirsizlik soru kalıpları Andersen ve Buvik⁴³⁰, in çalışmasından, sıklık değişkeni ise Maltz⁴³¹, in çalışmasından Türkçe'ye uyarlanarak kurgulanmıştır. Bilimsel çalışmalarda cronbach's alpha değerinin 0,70'in üzerinde olması anketin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir⁴³². Fakat yeni oluşturulan ölçeklerde 0,60'da kabul edilebilir derece olarak açıklanmaktadır.⁴³³ Kullandığımız ölçeğin tercüme vasıtasıyla düzenlenmiş olması, denekler üzerinde algı ve kavrama boyutunda farklılık gözeteceğinden ölçeğimizin yeni ölçek olarak değerlendirilmesi daha uygun olacaktır.

⁴²⁹ Reeves ve diğerleri, s.464.

⁴³⁰ Andersen ve Buvik, s. 216.

⁴³¹ Maltz, s. 48.

⁴³² Altunışık ve diğerleri, s.124.

⁴³³ Mathien, s.91.

Anket formu sorularının hangi değişkeni ölçtüğü faktör analizi ile incelendiğinde 4 farklı boyut karşımıza çıkmaktadır;

Tablo 39: Anket Soru Formu Faktör Analizi

Sorular	Adanmış Varlık Özgünlüğü	Beşeri Varlık Özgünlüğü	Davranışsal Belirsizlik	Çevresel Belirsizlik
Operasyonel Faaliyetlerin Özgünlüğü	,806	-,008	,068	,089
Firmaya Özel Teknoloji Özgünlüğü	,859	,198	,116	,114
Tecrübe, Eğitimli Personel İhtiyacı	,295	,836	-,013	,068
Sektördeki Teknoloji Özgünlüğü	,835	-,015	-,029	-,042
Lojistik Faaliyetlerin İcrası İçin Yatırım Yapma Zorunluluğu	,605	,319	-,306	-,055
Müşteri Talebi Değişkenliği	-,076	,286	-,107	,811
Piyasa Şartları Değişkenliği	,157	-,198	,124	,830
Ürün Çeşitliliğindeki Değişim	,132	-,069	,912	,026
Rakiplerin Kendini Yenilemesi	-,267	,588	,670	-,032

İncelenecek boyutların cronbach alpha's değerleri analiz edildiğinde; adanmış varlık özgünlüğü (α : 0,785) ve davranışsal belirsizlik değerlerinin (α : 0,616) cronbach's alpha değeri geçerli sınırların üzerinde olsa da; davranışsal belirsizlik değişkeninin değerinin (α : 0,530) güvenilir sınırlarda olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışmamız kapsamında bu değişkenin analizi yapılmayacaktır. Beşeri varlık özgünlüğü ve sıklık değişkeni ise tek soru formunda analiz edilecektir.

Soru formunun temsil ettiği değişkenlere göre ortalama değerleri ve standart sapması tablo-40'da özetlenmiştir.

Tablo 40: Değişkenleri Temsil Eden Soru Formlarının Ortalama Değerleri Ve Standart Sapmaları

Değişken*	Ölçek	n	Ortalama	Standart Sapma	n	Ortalama	Standart Sapma
		Dış Kaynak Kullanan Firmalar			Dış Kaynak Kullanmayan Firmalar		
Varlık Özgünlüğü (A.V.Ö)	Firmamızın lojistik faaliyetlerinde kullanılan operasyonel prosedür ve süreçler (kurallar, talimatlar, görevler vb.) firmamıza özel ve özgün bir yapıdadır.	50	3,4800	1,21622	2	3,5000	2,12132
(A.V.Ö)	Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icrasında kullandığı teknoloji (bilgi teknolojileri, son teknoloji ekipmanlar vb.) firmamıza özel ve özgün bir yapıdadır.	50	3,3200	1,20272	2	3,0000	1,41421
(A.V.Ö)	Dışarıdan hizmet aldığımız/alabileceğimiz lojistik fonksiyonların icra edilmesi için kullanılan teknoloji sektörümüzde özel ve özgün bir yapıdadır.	50	3,3000	1,16496	2	4,5000	0,70711
(A.V.Ö)	Lojistik faaliyetlerimizin icra edilmesi için hizmet aldığımız/alabileceğimiz firma, firmamızın lojistik ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeni yatırımlar (ekipman, teknoloji, kalifiye işgücü vb.) yapmıştır/yapmak zorundadır.	50	3,8000	1,19523	2	4,5000	0,70711
(B.V.Ö)	Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icra edilebilmesi için iyi eğitilmiş ve yetenekli işgörenlere ihtiyacı vardır.	50	3,9600	1,15987	2	4,5000	0,70711
Belirsizlik (Ç.B.)	Ürünlerimize olan müşteri talepleri sezonsal/dönemsel olarak farklılık göstermektedir.	50	4,3000	,93131	2	3,5000	,70711
(Ç.B.)	Sektörümüzdeki piyasa şartları çok değişkendir.	50	4,5000	,76265	2	3,5000	,70711
(D.B.)	Sektörümüzde ürün çeşitliliği kısa vadede yenilenebilmekte ve değişebilmektedir.	50	3,8600	1,12504	2	3,0000	2,82843
(D.B.)	Piyasadaki rakiplerimiz ürünlerini devamlı suretle yenilemekte ve geliştirmektedir.	50	3,9200	1,10361	2	3,0000	1,41421

*A.V.Ö.: Adanmış Varlık Özgünlüğü, B.V.Ö. Beşeri Varlık Özgünlüğü, Ç.B.: Çevresel Belirsizlik, D.B: Davranışsal Belirsizlik

Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayan firmaların sınırlı sayıda olması ve değerlendirmelerinin istatistiksel olarak anlam ifade etmeyeceği için (Merkez limit teoremine göre örnek boyutu 30'un üzerine çıkan her tür verinin dağılımının normal dağılıma yaklaşacağı ifadesi kapsamında sosyal bilimlerde 30 kritik değer kabul edilmektedir.⁴³⁴) istatistiksel olarak lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan ve dış kaynak kullanmayan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık analizi yapılamayacaktır.

Uygun sayıda örnek boyutuna sahip lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin İMT değişkenlerine göre değerlendirmeleri, anket verileri ve yapılandırılmamış mülakatlar sonucunda değerlendirilecektir. İncelenecek faktörlerin ortalamalar tablo-41'de özetlenmiştir.

Tablo 41: Faktör Ortalamaları

Faktör	Beşeri Varlık Özgünlüğü	Adanmış Varlık Özgünlüğü	*Çevresel Belirsizlik	Davranışsal Belirsizlik	Sıklık
Ortalama	3,9600	3,4750	4,4000	3,8900	3,7167

* Cronbach's alpha değeri 0.60'dan düşük olduğu için analiz kapsamından çıkarılmıştır.

Bu kapsamda;

a. İMT değişkenlerinin ortalama değerleri yorumlandığında; 3,96 ortalama ile beşeri varlık özgünlüğünün baskın olduğu bulgulanmaktadır. Firmaların %74 oranında ihracat faaliyetlerinde bulunması nedeniyle, uzun mesafe karayolu ve multimodel denizyolu taşıması operasyonları icra ettikleri görülmektedir. Dış ticaret dokümantasyonu, gümrükleme faaliyetlerinin karmaşıklığı, izleme ve takip sistemlerinin müşteri memnuniyeti için zorunlu olması, konteyner taşımaları ile ilişkili lashing operasyonlarının ileri iş tecrübesi gerektirmesi gibi nedenler beşeri varlık özgünlüğünü arttırdığı görülmektedir.

b. Adanmış varlık özgünlüğü değişkeni; 3,4750 ortalama ile yükselen bir değer ifade etmektedir. İhracat yüklerinde konteyner ile taşıma, ERP gibi tedarik zinciri senkronizasyonu, özellikle hassas bileşen içeren gönderilerin (ayna aksamı, kırılabilir işlemeli vs.) hasarsız olarak taşınması için taşıma düzeneklerinin özelleştirilmesi gibi teknoloji ve arge gereksinimi olan faaliyetlerin varlığı lojistik

⁴³⁴ Altunışık ve diğerleri, s.180.

faaliyetlerde ortaya çıkan adanmış varlık özgünlüğü değişkenini ortalama değerin üstünde değer almasını sağladığı değerlendirilmektedir.

c. Çevresel belirsizlik değişkeni; piyasa şartları ve müşteri talepleri boyutunda incelenmiştir. Bu değişkenin güvenilirliği düşük ($\alpha:0.530$) olduğundan değerlendirme dışı tutulacak olsa da açıklanması gereken bir yapıdadır. Sektörde müşteri taleplerinin değişkenliği sıklıkla dile getirilen bir argümandır. Bu durumun müşteri beklentilerinden ve refah seviyesinin artan bir ivme kazanmasından ileri geldiği düşünülmektedir. Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği (MOSDER)⁴³⁵'in 2013 yılında 14 ilde toplam 1032 kişi ile gerçekleştirdiği anket verilerine göre Türkiye'de mobilya değiştirme süresinin 9 yıla kadar gerilediği bulgulanmıştır. Bu durumun vadeli satış, promosyon gibi kampanyalardan kaynaklandığı, internet gibi gelişen teknolojilerin müşteri satınalma davranışlarını etkilediği gibi bulgularla çalışmanın diğer önemli bulgularını oluşturmaktadır. Ayrıca ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde derecede olan bir markanın pazarlama müdürü yurt içi talebin evlilik mevsimlerinde tavan yaptığını, son birkaç yıl bayram dönemlerinin yaz aylarına denk gelmesiyle artan bu eğrinin tüm aylara yayıldığını, eskiden sadece yaz döneminde tavan yapan satışların tüketici alım gücündeki iyileşme neticesinde mevsimsel satış farklılıklarının azalma eğilimi gösterdiğini belirtmiştir. Diğer önemli bir geri beslemeyi de mobilya beğeni eğilimlerinin görsel medya ile ilişkili olarak belirlendiği tespiti oluşturmaktadır. Beğenilen bir modelin o satış dönemini domine ettiği bilgisi ilginç bir tespittir. Görüldüğü gibi değişken piyasa şartları ve mevsimsel talep değişkenliği 4,400 ortalama değer ile araştırma örnekleminde çevresel belirsizliğin en belirgin etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

ç. Davranışsal belirsizlik değişkeni ise; sektördeki ürün çeşitliliği ve rakiplerin kendini yenileme çabası boyutunda incelenmiştir. Bu değişken 3,890 ortalama ile yükselen bir değerle kendini göstermektedir. Sektördeki genel algı arge ve patent haklarının ihlali konularının sıklıkla karşılan bir durum olduğu gerçeğidir. Fikri ve sinai hakların koruma altına alınması ve etkinlikle korunması hususu sektörde önemli bir beklentidir. Arge ve inovasyon faaliyetleri ile özgün tasarımların yaratılması neticesinde sektörün yurt içi ve dışındaki payın daha da artacağı beklentisi yapılan mülakatlarda ortak temeli oluşturmaktadır.

⁴³⁵ MOSDER, "Mosder, Mobilya Tüketicisinin Nabzını Tuttu!", <http://www.mosder.org.tr/index.php/mosder-mobilya-tuketicisinin-nabzini-tuttu> (03.08.2014), s.1.

İşlem maliyeti teorisi değişkenlerinden sıklık değişkeni ise; Maltz⁴³⁶,ın çalışmasından esinlenerek Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası'nın Nakliye Anketi⁴³⁷,ne uyumlu olarak soru kalıbı haline getirilmiştir. Sevkiyat sıklığının analiz edildiği soruda sevkiyata bağlı olarak tüm lojistik faaliyetlerin de ilişkili olarak incelenmesi amaçlanmıştır. Firmaların sevkiyat sıklıkları tablo-42'de gösterilmektedir.

Tablo 42: Firmaların Sevkiyat Sıklığı

	Sıklık	Yüzde	
Sevkiyat Sıklığı	Haftada 1-3	5	10,0
	Haftada 3-5	6	12,0
	Haftada 5-10	1	2,0
	Günde 1-3	16	32,0
	Günde 3-5	13	26,0
	Günde 5-10	4	8,0
	Günde Daha Fazla	5	10,0
	Toplam	50	100,0

Görüldüğü gibi firmaların %76'sının her gün en az bir kere sevkiyat yaptıkları ve ilişkili lojistik faaliyetleri icra ettikleri görülmektedir. Soruda taşınan sevkiyatın parsiyel ve tam kamyon yük olup olmamadığı, taşınan aracın tır, kamyon, kırkayak, minibüs vb. değişik ebatta araç olup olmaması durumu ihmal edilerek sadece lojistik faaliyetlerle firmaların ne kadar sıklıkla ilgilendikleri bulgulanmaya çalışılmıştır.

4.4.4. LDKK'nın İşlem Maliyeti Teorisi Kapsamında İncelenmesi

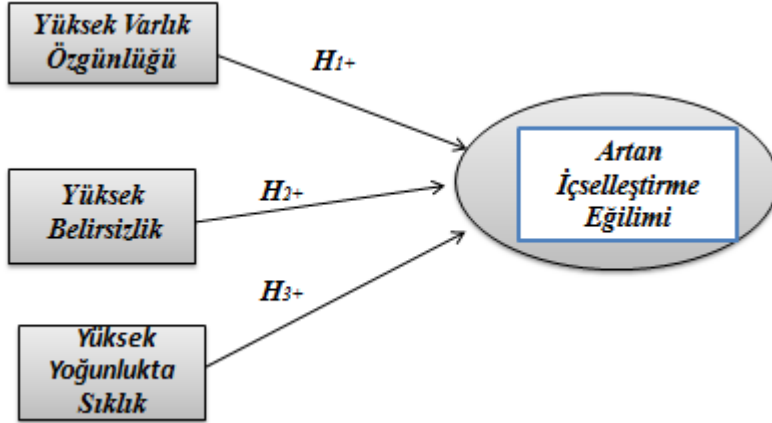
Çalışmamızda mobilya firmalarının lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı eğilimleri analiz edilmek istenmektedir. Bu kapsamda aralık seviyesinde iki değişken arasındaki ilişkinin ve bağımlılığın şiddetini belirlemek amacıyla korelasyon analizi ile anılan ilişkinin İMT kapsamında oluşturulan hipotezlere göre

⁴³⁶ Maltz, ss.46-53.

⁴³⁷ Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası, s.1.

uyumu sorgulanacaktır. Oluşturulan hipotezlerin kavramsal çerçevesi şekil-22’de gösterilmektedir.

Şekil 22: Kavramsal Çerçeve



Korelasyon modelinde; 4’lü ölçekte aralık derecesinde gözlemlenen lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı durumu ve 12’li ölçek aralığında gözlemlenen sıklık değişkeni aralığı diğer değişkenlerle uyumlu hale dönüştürülerek 5’li likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Değişkenlerin korelasyon matrisi tablo-43’de özetlenmiştir.

Tablo 43: Lojistik Faaliyetleri İçselleştirme, İMT Korelasyon Matrisi (n=52)

Değişkenler		1	2	3	4	5
1	Lojistik Faaliyetleri İçselleştirme Eğilimi	1	-,228	-,115	-,013	,031
	Sig. (2-tailed)		,103	,417	,926	,827
2	Adanmış Varlık Özgünlüğü	-,228	1	,365**	-,049	,230
	Sig. (2-tailed)	,103		,008	,729	,101
3	Beşeri Varlık Özgünlüğü	-,115	,365**	1	,146	,039
	Sig. (2-tailed)	,417	,008		,301	,784
4	Davranışsal Varlık Özgünlüğü	-,013	-,049	,146	1	-,025
	Sig. (2-tailed)	,926	,729	,301		,858
5	Sıklık	,031	,230	,039	-,025	1
	Sig. (2-tailed)	,827	,101	,784	,858	
(**p<0.01)						

Adanmış varlık özgünlüğü, beşeri varlık özgünlüğü ve davranışsal varlık özgünlüğü değişkenleri ve lojistik faaliyetleri içselleştirme değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Sıklık değişkeni ise bu değişkenle çok zayıf ve istatistiksel olarak anlamsız olsa da yön olarak pozitif bir ilişki içinde olduğu bulgulanmıştır.

Bu anlamda; istatistiksel olarak anlamlı olmasa da sadece sıklık değişkeninin ilişki yönü itibariyle İşlem Maliyeti Teorisini desteklediği gözlemlenmektedir.

Çalışmamız bu bulgularla sevkiyat ve ilişkili lojistik faaliyetlerin DKK eğiliminin incelendiği Reeves ve diğerlerinin çalışması ve Bienstock ve Mentzer'in matematik modelleme ile kurguladığı çalışmasıyla benzer sonuçlar içermektedir. Maltz'ın çalışmasında ise parçalı bir uyum gözlenmektedir.

SONUÇ

Lojistik maliyetler günümüzde üreticilerin ilgi odağı konumundadır. Malını en uygun fiyata üreten üretici aynı malı tüketicisi ile en uygun fiyat avantajını koruyarak buluşturamadığı takdirde sektörde kaybeden olmaktadır. Teknoloji ve küreselleşen ticaret dinamik bir yapıya sahiptir.

Firmalar da lojistik maliyetlerini azaltmak için ilişkili faaliyetlerini piyasada konusunda uzman firmalardan sağlama eğilimi gün geçtikçe artmaktadır.

Çalışmamızın literatür bölümünde ele alınan İşlem Maliyeti Teorisi dış kaynaktan yararlanma kararına güçlü bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Örgütler en uygun maliyet faydasına sahip olabilmek için ya bir işi kendileri yapacak ya da dışarıdan yani piyasadaki sağlayacaklardır. Piyasada yapılan işlemleri sözleşme öncesi (yüklenici arama, pazarlık, sözleşme tesisi vb.) sözleşme sonrası (performans izleme vb.) maliyetler içermektedir. Piyasa işleminin sadece yükleniciye ödenecek hizmet bedeli olarak değerlendirilmesi durumu gibi eksiklikler işlemin toplam maliyetinin beklenenden fazla çıkmasına neden olabilmektedir. Bu anlamda “Yap ya da Satın Al” mottosuyla anılan karar, iyice irdelenerek alınması gereken stratejik bir yapıya dönüşmektedir.

Örgütler tarafından icra edilen her işlem yapısında üretim ve koordinasyon maliyetlerini barındırmaktadır. Maliyet avantajı kazanmak isteyen firmalar amaçlarına ulaşmak için verecekleri kararlarda işlemin yapısından gelen bu

maliyetleri de ele almak zorundadır. İşlem Maliyeti Teorisine göre bu maliyetler işlemin özelliklerinden (varlık özgünlüğü, sıklık, belirsizlik) etkilenmektedir.

Dayanıklı taşınır mal sektörü olan Mobilya sektöründe dış kaynak kullanım eğiliminin İşlem Maliyeti Teorisi kapsamında analiz edildiği çalışmamızda, elde edilen bulgular neticesinde; firmaların dış kaynak kullanımı kararlarının İşlem Maliyeti Teorisi değişkenleri ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı gözlenmektedir. Varlık özgünlüğü, beşeri varlık özgünlüğü, davranışsal belirsizlik değişkenlerinin İşlem Maliyeti Teorisine göre kurulan hipotezler ile istatistiksel olarak anlamlı olmamasının yanında ilişki yönünün de ters olduğu gözlemlenmektedir. İstatistiksel olarak anlamsız ve çok zayıf şiddet değerlerinde analiz bulgusu tespit edilmesi bulgunun geçerliliğini kabul edilemez kılarsa da; özgün bir iş süreci yöneten, davranışsal belirsizliğin yoğun olduğu, insan kaynağının değerli olduğu durumlarda firmaların lojistik faaliyetlerini içselleştirmek yerine dışarıdan sağlama eğiliminde olduğu ilişki yönü olarak gözlenmektedirler. Sevkiyat sıklığına bağlı lojistik faaliyetleri içselleştirme eğiliminin yönü değişkenler arası ilişkinin istatistiksel olarak anlamsız ve şiddetinin çok zayıf olmasına rağmen yönü ile İMT'yi destekleyen tek değişken görünümündedir.

Literatürde İşlem Maliyeti Teorisi değişkenlerinin dış kaynak kullanımı kapsamında incelenmesinde baskın olarak istatistiksel olarak anlamsız veya İMT hipotezlerine ters sonuçlar baskınlıkla görülmektedir⁴³⁸. Bilimsel yazındaki çalışmaların İşlem Maliyeti Teorisine uyumsuzluğunun olası nedenleri; ampirik açıdan yeterli çalışmanın olmaması kaynaklı evrensel bir ölçeğin geliştirilememiş olması, İşlem Maliyeti Teorisi teorisyenlerinin fiziksel olarak üretim yapılan endüstrilerde teoriyi geliştirmiş olmaları nedeniyle bilgi yoğun, dinamik endüstrilere teorinin uyumsuz olabileceği, araştırmadaki örneklemin ilişkili aktörlerle kurduğu ilişkide maliyet faydasının ilişkideki ana amaç olmayabileceği ve farklı teorilerin dış kaynaklama kararında daha baskın rol oynayabileceği konu başlıklarında özetlenmektedir⁴³⁹.

⁴³⁸ Alagheband ve diğerleri, s.130.

⁴³⁹ Mary Lacity ve diğerleri, "Beyond TCE: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing", **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, ss.139-157

Bazı çalışmalar ise günümüz çalışmalarının İşlem Maliyeti Teorisine uyumsuzluğunu teorinin hayat bulduğu 1930'larda içinde bulunulan konjonktürel durumla, günümüzdeki durumun farklılığından kaynaklandığı değerlendirilmektedir⁴⁴⁰.

Çalışmamızdaki İşlem Maliyeti Teorisi kavramsal çerçevesi ile uyumsuzluğun, gelişen teknoloji ve ticari hayatın yansması olarak piyasa öğelerinin her türlü işlem tipine cevap verebilecek kabiliyete ve ölçek ekonomisine erişmiş yapıya ulaşmaları neticesinde işlemin toplam maliyetinin azalması olarak yorumlanmaktadır. Talebe karşı sunulan arzın artması, lojistik sektöründe faaliyet gösteren firmaların artması, lojistiğin ülkemizdeki algısının ve gelişiminin ivme kazanması gibi faktörler de piyasa işlemlerinin maliyetini azaltacak etki yapmaktadır.

Günümüzde işletmeler arası iletişim ağlarının elektronik olarak kurulması ve RFID, Barkod, GPS gibi teknolojilerle anlık olarak görüntülenebilmesi işletmeler arası ilişkilerden kaynaklanan sözleşme öncesi ve sözleşme sonrası doğacak olan maliyetleri azaltmaktadır. Sadece insan faktörü kaynaklı sönmülenemeyen faydacılık güdüsünün özgün bir yapı oluşturduğu değerlendirilmektedir. Çalışmamızda varlık özgünlüğü değişkenlerinden beşeri varlık özgünlüğünün en yüksek değeri alması bu şekilde yorumlanabilir.

Araştırmamızda incelediğimiz Mobilya sektörü, gıda, tehlikeli madde, soğuk zincir gibi hassas bir özgünlüğü sahip olmasa da lojistik faaliyetlerde kendine özgü yapıya sahiptir. Cam ve ayna aksamı hassas yapıdaki ürünlerin ambalajlama, özel taşıma ihtiyacı, hammadde ithalatında ortaya çıkan antrepo ihtiyacı, gümrükleme prosedürlerinin zorluğu, sipariş takip sistemlerinin müşteri tarafından talep edilir hale gelmesi ve en önemli özgünlük olarak değerlendirilen bahsedilen tüm bu süreçleri yönetebilecek uzman insan gücü gibi faktörler sektöre özgü gereksinimleri oluşturmaktadır.

Artan refah ve uzmanlaşma derecesi ile en niş sektörler de bile terzi işi hizmet sunabilen firmalar günümüzde mevcut hale gelmiştir. Öyle ki, her derece belirsizlik, özgünlük ve sıklık durumlarında daha karlı fiyat faydası sağlayacağı değerlendirilmektedir.

⁴⁴⁰ Boudreau ve diğerleri, s.1125.

Görüldüğü gibi her çağdaki değişim evrensel nitelikteki teorileri de şekillendirmektedir. Dünya dinamik yapıda hareket etmektedir.

Lojistik dış kaynak kullanımının teorik altyapısı boyutunda incelenen lojistik maliyet kavramı ister istemez tüm ticari aktörlerin ilgi alanında olan bir konu haline almıştır. Konu ile ilgili gelecek araştırmaların; farklı sektörlerde, daha geniş örneklemeler ile konuyu ele almalarının ve ekonomi disiplinli Vekâlet Teorisi, strateji disiplinli; Kaynak Bağımlılığı Teorisi, Kaynaklara Dayalı Teori, Oyun Teorisi, sosyoloji disiplinli; Sosyal Değişim Teorisi, Kurumsal Teori, Sosyal Sermaye Teorisi, Güç Teorisi, Yenilik Yayılım Teorisi, sistem bilimleri disiplinli Genel Sistem Teorisi gibi farklı yaklaşımlar kapsamında incelemesinin lojistik faaliyetlerde dış kaynaklama eğilimi ve lojistik maliyetler konusundaki bulguları genişletebileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Makaleler

Akdoğan, Asuman ve Yıldız Çirli. “İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Türkiye'nin İlk 500 Büyük Sanayi Kuruluşuna Yönelik Bir Araştırma”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:13, Sayı:38, 2008, ss.13-38.

Akyıldız, Murat. “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’de Kullanım Biçimleri”, **DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, ss.1-22.

Alaghehband, Forough Karimi, Suzanne Rivard, Shikui Wu, Sylvain Goyette. “An Assesment of The Use of Transaction Cost Theory In Information Technology Outsourcing”, **Journal of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, ss.125-138.

Alkin, Kerem, Melih Bulu, Hüseyin Kaya. “İller Arası Rekabet Endeksi: Türkiye’deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi İçin Bir Yaklaşım”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6 Sayı:11, 2007, ss.221-235.

Andersen, Otto ve Arnt Buvik. “Inter-Firm Co-Ordination: International Versus Domestic Buyer-Seller Relationships”, **The Internaitonal Journal Of Management Science**, Cilt: 29, Sayı:1, 2001, ss.207-219.

Arnold, Ulli. "New Dimensions Of Outsourcing: A Combination Of Transaction Cost Economics And The Core Competencies Concept,", **European Journal of Purchasing and Supply Management**, 2000, ss.23-29.

Aubert Benoit, Suzanne Rivard, Michel Patry. "A Transaction Cost Approach To Outsourcing Behavior: Some Empirical Evidence", **Information & Management Journal**, Cilt:30, Sayı:1, 1996, ss.51-64.

Aubert, Benoit, Suzanne Rivard, Michel Patry. "A Transaction Cost Model Of IT Outsourcing", **Information & Management Journal**, Cilt:41, Sayı:1, 2004,ss.921-932.

Babacan Muazzez. "Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:1, Sayı:5, 2005, ss.8-15.

Bakan, İsmail. "Türkiye'de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, 2012, ss.141-161.

Bal, Yasemin. "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü", **Selçuk Üniversitesi İBBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:23, Sayı:72, 2012, ss.267-278.

Barthelemy, Jerome. "The Seven Deadly Sins Of Outsourcing", **Academy Of Management Executive**, Cilt:17, Sayı:2, 2003, ss.87-100.

Belcourt, Monica. "Outsourcing-The Benefits and The Risks", **Human Resource Management Review**, Cilt:16, Sayı:1, 2006, ss.269-279.

Benson, John ve Nick Ieronimo. "Outsourcing Decisions: Evidence From Australia-Based Enterprises", **International Labour Review**, Cilt:135, Sayı:1, 1996, ss.59-73.

Bienstock Carol C. ve John T. Mentzer. "An Experimental Investigation of The Outsourcing Decision For Motor Carrier Transportation", **Transportation Journal**, Cilt:39, Sayı:1, 1999, ss.42-59.

Blomqvist Kai, K. KylaKheiko, V-M. Virolainen. "Filling A Gap In Traditional Transaction Cost Economics:Towards Transaction Benefits-Based Analysis", **International Journal of Production Economics**, Cilt:79, Sayı:1, 2002, ss.1-14.

Bourlakis, Constantine, Micheal Bourlakis. "Information Technology Safeguards, Logistics Asset Specificity and Fourth Party Logistics Network Creation In The Food Retail Chain", **Journal of Business and Industrial Marketing**, Cilt: 20, Sayı: 2-3, 2005, ss.89-98.

Ceran, Yunus, Ali Alagöz. Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maaliyetler ve Lojistik Maaliyet Muhasebesi, **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2, 2007, ss.153-175.

Cooper, Martha, Douglas M. Lambert, Janus D. Pagh. "Supply Chain Management: More Than A New Name For Logistics", **The International Journal Of Logistics Management**, Cilt:8, Sayı:1, 1997, ss.1-14.

Çetin, Canan. "Şebeke Organizasyonları", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:25, 1996, ss.52-55.

Ellram, Lisa, Wendy Tate, Corey Billington, "Offshore Outsourcing Of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective", **Journal Of Operations Management**, Cilt:26, Sayı:1, 2008, ss.148-163.

Ertek, Gürdal. "Çapraz Sevkiyat İçin Temel Bilgiler", **Lojistik Dergisi**, Cilt:1, Sayı:13, 2010, ss.1-15.

Fawcett, Stanley ve Bixby Cooper. "Logistics Performance Mesurement and Customer Success", **International Marketing Management**, Cilt:1, Sayı:27, 1998, ss. 341-357.

Gilley, Matthew ve Abdul Rashedd. “Making More By Doing Less:An Analysis Of Outsourcing and Its Effect On Firm Performance”, **Journal Of Management**, Cilt:26, Sayı:4, 2000, ss.763-790.

Girma Sourafel ve Holger Görg. “Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data”, **Review of International Economics**, Cilt:12, Sayı:5, 2004, ss.817-832.

Göl, Hakan, Bülent Çay. “Third-Party Logistics Provider Selection: Insights From A Turkish Automotive Company”, **Supply Chain Management: An International Journal**, Cilt:2, Sayı:8, 2007, ss.379-384.

Green Forest, Will Turner, Stephanie Roberts, Ashwini Nagendra, Eric Wininger. “A Practitioner’s Perspective On The Role Of A Third Party Logistics Provider”, **Journal Of Business&Economics Research**, Cilt:6, Sayı:6, 2008, ss.9-14.

Gümüş, Yusuf. “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Karı İle Olan ilişkisi”, **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt:1, Sayı:41, 2009, ss.97-113.

Hertz, Susanne ve Monica Alfredsson, “Strategic Development Of Third Party Logistics Providers”, **Industrial Marketing Management**, Cilt:32, Sayı:1, 2003, s.141.

Hsiao, H.I, R.G.M. Kemp, J.G.A.J. Van Der Vorst, S.W.F. (Onno) Omta, “A Classification Of Logistic Outsourcing Levels And Their Impact On Service Performance: Evidence From The Food Processing Industry”, **Int.J.Production Economics**,Cilt: 124, Sayı:1, 2010, ss.75-86.

John, George ve Barton Weitz. “Forward Integration Into Distribution: An Empirical Test Of Transaction Cost Analysis”, **Journal of Law, Economics and Organization**, Cilt:4, Sayı:2, 1998, ss.337-346.

Joskow, Paul. “ Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships: Empirical Evidence”, **Journal of Law Economics, & Organization**, Cilt: 4, Sayı:1, 1988, ss.95-117.

Karahan, Atilla. “**Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma)**”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:21, 2009, ss.185-199.

Kausik, Uma ve B. Mahadevan, “A Review of Strategic Sourcing Literature during 1997-2010: Trends and Emerging Issues for Research”, **South Asian Journal Of Management**, Cilt: 19, Sayı: 2, ss.78-98.

King, William ve Yogesh Malhotra. “Developing A Framework For Analyzing IS Sourcing”, **Information & Management**, Cilt:37, Sayı:1, 2000, ss.323-334.

Kişoğlu, Sevil. “Kuruluş Yeri Seçiminin Boyutsal Analiz Yöntemi İle Belirlenmesi; Giyim Sektörü Örneği”, **Mühendis ve Makina**, Cilt:45, Sayı:530, 2004, ss.43-47.

Kleeman, Walter. “Out-tasking More Widespread than Outsourcing in the USA”, **Facilities**, Cilt:12, Sayı:2, ss.24-26.

Krishnamurthy, Karthik, David Jegen, Bill Brownell. “Strategic Out-Tasking: Creating “Win–Win” Outsourcing Partnerships”, **Information & Management**, Cilt:46, Sayı:1, 2009, ss.42-51.

Lacity, Mary, Leslie Wilcocks, Shai Khan. “Beyond TCE: Towards an endogenous theory of Information Technology Outsourcing”, **Journal Of Strategic Information Systems**, Cilt: 20, Sayı:1, 2011, ss.139-157

Lankford, William ve Faramarz Parsa. “Outsourcing: A Primer”, **Management Decision MCB University Press**, Cilt: 37, Sayı: 4, ss..310-316.

Lee, Soojin, Woo Gon Kimb, Hyun Jeong Kim. “The Impact Of Co-branding On Post-Purchase Behaviors In Family Restaurants”, **Hospitality Management**, Cilt:25, Sayı:1, 2006, ss. 245-261.

Macher, Jeffrey ve Barak Richmand, “Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Sciences”, **Business and Politics**, Cilt:10, Sayı:1, 2008, ss.1469-3569.

Maltz, Arnold. “Private Fleet Use: A Transaction Cost Model”, **Transportation Journal**, Cilt:32, Sayı:3, 1993, ss. 46-53.

Marasco Alessandra. “Third Party Logistics: A Literature Review”, **International Journal Production Economics**, Cilt:113, Sayı:1, 2008, ss.127-147.

Mc Carthy, Ian ve Angela Anagnostou. “The Impact Of Outsourcing On The Transaction Costs And Boundaries Of Manufacturing”, **International Journal Of Production Economics**, Cilt:88, Sayı:1, ss.61-71.

Murphy, Paul ve Richard Poist, “Third-Party Logistics Usage: An Assessment of Propositions Based on Previous Research”, **Transportation Journal**, Cilt: 37, Sayı:4, 1998, ss.26-35.

Nakıboğlu, Gülsün. “Tersine Lojistik Önemi ve Dünyadaki Uygulamaları”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2007, ss. 181-196.

Ofluoğlu, Gökhan ve Şeyda Doğan. “İşletmelerde Dış Kaynaktan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı ile Çalışma İlişkilerine Etkileri”, **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2009, ss.139-165.

Oğuztürk, Bekir Sami, Ali Murat Alparslan, “E-Ticaret Stratejilerinde Entelektüel Sermayenin Görünümü”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:1, Sayı:13, 2011, ss.145-168.

Okatan, Kagan. “Effects of Subcontracting in Information Technologies on Competitive Advantage of GSM Operators in Turkey”, **World Journal Of Social Sciences**, Cilt:2 Sayı:1, 2012, ss.142-153.

Olavarrieta, Sergio ve Alexandre Ellinger. “Resource-Based Theory and Strategic Logistics Research”, **International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management**, Cilt:29, Sayı:9/10, 1997, s.559-587.

Osnabrugge, Mark Van. “A Comparison Of Business Angel And Venture Capitalist Investment Procedures: An Agency Theory-Based Analysis”, **Venture Capital**, Cilt:2, Sayı:2, 2000, ss.91-109.

Özgören, Ferahnur. “Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi Ve Ericsson Örneği”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:1, Sayı:2, 2012, ss.1-23.

Panayides, Photis ve Meko So. “The Impact of Integrated Logistics Relationships on Third-Party Logistics Service Quality and Performance”, **Maritime Economics & Logistics**, Cilt:7, Sayı:1, 2005, ss.36-55.

Reeves Kingsley, Fethullah Çalışkan, Ozan Özcan. “Outsourcing Distribution And Logistics Services Within The Automotive Supplier Industry”, **Transportation Research E46**, Cilt:46, Sayı:1, 2010, ss. 459-468.

Schuman, Patricia Glass. “The Selling Of The Public Library: It's Not Just ‘Outsourcing’ It's Privatization”, **Jeanne’s Library Journal**, Cilt: 123, Sayı: 13, 1998, ss.50-52.

Searl, Mark. "Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies?", **Journal Of Leisure Research**, Cilt:32, Sayı:1, 2002, ss.138-142.

Selviaridis, Konstantinos ve Martin Spring. "Third Party Logistics: A Literature Review And Research Agenda", **International Journal of Logistics Management**, Cilt: 18 Sayı: 1, 2007, ss.125 – 150.

Sutcliffe, Kathleen ve Akbar Zaheer. "Uncertainty In The Transaction Environment: An Empirical Test", **Strategic Management Journal**, Cilt:19, Sayı:1, 1998, ss.1-23.

Sürmen, Yusuf ve Davud Aygün. "Türkiye’de Lojistik Faaliyetler ve Muhasebe İşlemleri", **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Cilt:1, Sayı:30, 2006, ss.54-65.

Şahin İbrahim Eren ve Baki Yılmaz. "Şirket Birleşmeleri, Birleşmelerde Tarihsel Gelişim Süreci ve Uygulanan Ödeme Yöntemleri", **Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:1, No.:1, 2008, ss.63-74.

Tan, Chenxun ve Siew Kien Sia. "Managing Flexibility In Outsourcing", **Journal Of Association For Information Systems**, Cilt:7, Sayı:4, 2006, ss.179-206.

Tunç, Suray, Buket Kutlu, Ayça Zincidi, Ediz Atmaca. "Depo Sisteminde Sipariş Toplama Sürecinin İyileştirilmesi", **Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi**, Cilt:33, Sayı:2, 2008, ss.357-364.

Tutar, Ahmet Erdinç, Hüsamettin İnanç, Ümit Güner. "Dış Kaynak Kullanımının (Outsourcing) Makroekonomik Etkileri", **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2006, ss.279-296.

Tuzkaya, Umut Rıfat ve İrem Aksu. "Üretimde Ara Stok Yönetim Süreçlerinin İyileştirilmesi Ve Bir Uygulama", **Beykoz Akademi Dergisi**, Cilt:1, No:2, 2013, ss.47-75.

Usher, Neil. "Outsource Or In-House Facilities Management: The Pros and Cons", **Journal Of Facility Management**, Cilt:2, Sayı:4, ss.351-359.

Vasiliauskas, Aidas Vasilis ve Grasvydas Jakubauskas. "Principle And Benefits Of Third Party Logistics Approach When Managing Logistics Supply Chain", **Vilnius Gediminas Technical University Transport Journal**, Cilt: 22, Sayı:2, 2007, ss.68-72.

Vitasek, Kate ve Karl Manrodt, "What Five Great Economists Can Tell Us About Outsourcing", **Supply Chain Management Review**, Cilt.:16, Sayı.:4, 2012, ss.18-25.

Vyes, Niren, William Shelburn, Dennis C. Rogers "An Analysis Of Strategic Alliances: Forms, Functions And Framework", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, Cilt:10 Sayı:3, 1995, ss.47-60.

Wadhwa, Vijay ve Ravi Ravindran. "Vendor Selection In Outsourcing", **Computers & Operations Research**, Cilt:34, Sayı:1, 2007, ss.3725-3737.

Waller, Matthew ve Stanley Fawcett, "The Total Cost Concept of Logistics: One of Many Fundamental Logistics Concepts Begging for Answers", **Journal Of Business Logistics**, Cilt:33, Sayı:1, 2012, s.1-3.

Webster Mary, C. Alder, A.P. Muhlemann. "Subcontracting Within The Supply Chain For Electronics Assembly Manufacture", **International Journal of Operations & Production Management**, Cilt: 17, Sayı: 9, ss.827-841.

Weidenbaum, Murray. "Outsourcing: Pros and Cons", **Business Horizons**, Cilt:48, Sayı:1, 2005, ss.311-315.

Williamson Oliver. "The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach", **American Journal of Sociology**, Cilt:87, Sayı:3, 1981, ss.548-577.

Williamson, Oliver. "Transaction-Cost Economics: The Governance Of Contractual Relations", **Journal of Law and Economics**, Cilt: 22, Sayı: 2, 1979, ss.233-261.

Williamson, Oliver. "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", **Administrative Science Quarterly**, Cilt: 36, Sayı:2, 1991, ss-269-296.

Zeng, Amy, "Global Sourcing: Process and Design For Efficient Management", **Supply Chain Management: An International Journal**, Cilt:8, Sayı:4, 2003, ss. 367-379.

Zhu, Zhivei, Kathy Hsu, Joseph Lillie. "Outsourcing - A Strategic Move: The Process And The Ingredients for Success", **Management Decision MCB University Press**, Cilt: 39, Sayı:5, ss.373-378.

Zineldin, Mosad ve Torbjörn Bredenlow. "Strategic Alliance: Synergies And Challenges", **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Cilt: 33 Sayı: 5, 2003, ss. 449-464.

Kitaplar

Altunışık, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu, Engin Yıldırım. **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2010.

Ang, Soon ve Detmar Straub. "Cost Transaction-Specific Investments and Vendor Dominance of The Marketplace: The Economies Of IS Outsourcing", **Information Systems Outsourcing**, (Eds. Rudy Hirschheim, Armin Heinzl and Jens Dibbern), Springer, 2006.

Coase, Ronald. "The Nature Of The Firm", **Firms Organizations and Contracts**, (Eds. Peter Buckley and Jonathan Mitchie), Oxford Management Readers, Newyork, 1991.

Cook, Karen ve Eric Rice. "Social Exchange Theory", **Handbook Of Social Psychology**, (Ed. John Delamater), Kluwer Academic/Plenum Publishers, New York, 2003, ss.53-76.

Corbett, Michael. **The Outsourcing Revolution: Why It Makes Sense and How To Do It Right**, Dearborn Trade Publishing, Chicago, 2004.

Coyle, John, John Langley, J. Brian Gibson, Robert Nowack, Edward Bardy. **Supply Chain Management: A Logistics Persperctive**, 8. Baskı, Cengage Learning Inc. Ohio, 2009.

Dillman, Don A. **Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method**, John&Willey Sons Inc., New Jersey, 2007.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) 10. Baskı**, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2003.

Friedman, Thomas, **Dünya Düzdür**, çev.Levent Cinemre, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 2006.

Genç, Nurullah. **Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010.

Greaver, Maurice. **Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives**, Amacom, New York, 1999.

Mcivor, Ronan. **The Outsourcing Process**, Cambridge Univercity Press, Cambridge, 2005.

Perreault, William ve Jerome McCarthy. “Distribution Customer Service and Logistics”, **Basic Marketing: A Global-Managerial Approach**, 14. Baskı, The McGraw-Hill Companies, New York, 2002, ss.330-353.

Pfeffer, Jeffrey ve Gerard Salancik, “Social Control Of Organizations”, **The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Perspective**, (Ed.John Greenman), Harper and Row Publishers, New York, 1978.

Polanyi, Michael, **Personal Knowledge**, Paperback Edition, University of Chicago Press, Chicago, 1974.

Robbins, Stephan ve Mary Coulter, **Management**, 7. Baskı, Prentice Hall, New Jersey, 2002.

Rogers, Everett, **Diffusion Of Innovations**, 3. Baskı, Collier Macmillan Publishers, London, 1983.

Sadan, Elisheva. “Theories of Power”, **Empowerment and Community Planning**, çev. Richard Flantz, Hakibbutz Hameuchad Publishers, Tel Aviv, 1997, ss.33-45.

Seidenstat, Paul. “Theory And Practice Of Contracting Out In The United States”, **Contracting Out Government Services**, (Ed.Paul Seidenstat), Praeger Publishers, Westport, 1999, ss.3-25.

Weilong, Ye. “Industry Consolidation Accelerate And Service Levels Improve”, **Transportation & Logistics 2030 Volume 3: Emerging Markets –New Hubs, New Spokes, New Industry Leaders?**, (Eds. Klaus-Dieter Ruske, Dr. Heiko Von Der Gracht), PricewaterhouseCoopers, London, 2013, ss.20-22.

Williamson, Oliver. **The Economic Institutions Of Capitalism**, The Free Press Collier Macmillan Publishers A Division of McMillan Inc, London, 1985.

Yıldırım, Ramazan. **İdare Hukuku**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, (Ed.Mustafa Avcı), Eskişehir, 2012.

Tezler

Anarbak, Zhanna. **Şirket Birleşmelerinin İnsan Kaynakları Politikası Açısından Değerlendirilmesi: Avea Örnek Olay İncelemesi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.

Ateş, Burcu Aslantaş. **Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Aydemir, Mehmet Ali. **Toplumsal İlişkilerin Sosyal Sermaye Değeri (Topluluk Duygusu ve Sosyal Sermaye Üzerine Bir Araştırma)**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2011, s.25.

Aydınlı, Fulya. **Kurumsal Teori Açısından İnsan Kaynakları Yönetiminde Farklılık ve Benzerlikler ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.

Azaklı, Abdülhamit. **Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Bursa Devlet Hastanesi Örneği**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2005.

Bartın, Altar. **Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Baysal, Ahmet. **Gümrük Uygulamalarının Lojistik Maliyetler Üzerine Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Ceylan, Abdullah. **Mobilya Sektöründe Tedarik Zincirinde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, 2009.

Çakırlar, Hüseyin. **Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2009.

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

Çetin, Hatice. **Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2011.

Derinalp, Seda. **Dünya’da ve Türkiye’de Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çukurova Üniversitesi, Adana, 2007.

Esmem, Soner. **Ege ve Marmara Bölgesi Limanları: Arz ve Talep Projeksiyonu**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2003.

Evyapan, Berna. **Oyun Teorisi ve İMKB’de Sektörel Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Güvenaçar, Ümit Can. **Vekâlet Teorisi: Firma Performansına Etkisi**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 2008.

Selnur Güzel, **Strategic Outsourcing and Its Impact On Firm Performance**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Hergüllü, İlker. **Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı-3PL Lojistik**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2009.

Hüseyinzade, Senan. **Bir Maliyet Düşürme Yaklaşımı Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Örnek Bir Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2006.

Kale, Gökçe. **Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı ve Hindistan Ekonomisine Etkileri**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, 2009.

Kesgin, Muhammed. **Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Antalya'da Faaliyette Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005.

Lorena Mathien, **An Empirical Investigation of the Antecedents and Validity of Five Theory Bases of Logistics Outsourcing Decisions**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Faculty of the Graduate School of The State University of New York at Buffalo, New York, 2012.

Mersin, Doğan Necip. **Dış Kaynak Kullanımı Sözleşmelerinin Gerçek Opsiyon Yaklaşımı İle Değerlendirilmesi**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2010.

Özbaltacı, Kamil Cenap. **İşlem Maliyeti Yaklaşımı Açısından İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2008.

Özder, Ceren Gül Altuner. **Türk Döküm Firmaları Ve Yabancı Partnerleri Arasındaki Ortak Girişim Ve Satın Alma Nedenleri: Kaynak Bağımlılığı Teorisi ve Rakip Görüşler Çerçevesinde Bir Değerlendirme**, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.

Yağmur, Arman. **Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2007.

Zalluhoğlu, Ali Erhan. **Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

İnternet Kaynakları

Alfredson Monica, Strategic Development Of TPL Providers, [http://www.impgroup.org/uploads/papers/23 .pdf](http://www.impgroup.org/uploads/papers/23.pdf), (07.04.2014).

Argüden, Yılmaz. “Ölçek Ekonomisinden Kapsam Ekonomisine”, **Dünya Gazetesi**, 31.08.2005, [http://www.arge.com/tr/makaleler/olcek-ekonomisinden-kapsam-ekonomisine /](http://www.arge.com/tr/makaleler/olcek-ekonomisinden-kapsam-ekonomisine/), (20.12.2013).

Audit ve Assurance Faculty, “The Agency Theory and The Role Of Audit”, **The Audit Quality Forum**, 01.12.2005, <http://www.icaew.com/~media/Files/Technical/Audit-and-assurance/audit-quality/audit-quality-forum/agency-theory-and-the-role-of-audit.pdf>, (04.01.2014).

Bensigner Greg. “Amazon Wants To Ship Your Package Before You Buy It”, **Wall Street Journal**, 17.01.2014, <http://blogs.wsj.com/digits/2014/01/17/amazon-wants-to-ship-your-package-before-you-buy-it/>, (02.04.2014).

Bilgiufku, “İllerin Yüzölçümleri (İllerin Büyüklükleri) Ne Kadar?”, 23.05.2011, <http://www.bilgiufku.com/illerin-yuzolcumleri-illerin-buyuklukleri.html>, (09.03.2014).

Boudreau, Marie-Claude, Richard Watson, Adela Chen, Martina Greiner, Peter Sclavos. “The Benefits Of Transaction Cost Economics: The Beginning Of A New Direction”, <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20070019.pdf>, (28.11.2013).

Burnson, Patrick. 2013 Top 50 Global & Top 30 Domestic 3PLs, **Supply Chain247**, 2013, http://www.supplychain247.com/article/2013_top_50_global_top_30_domestic_3pls, (11.04.2014).

Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar, “BALO Hakkında.”, <http://www.balo.tc/index.php?IU=balohakkinda>, (11.03.2014).

Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar, “İlk Balo Treni Almanya'ya 4. Günde Ulaştı.”, <http://www.balo.tc/?IU=haber&id=261&lang=tr>, (11.03.2014).

Cambridge Performance Partners, “Core Competencies”, 2013, <http://www.cambridgeperformancepartners.com/storage/performance-insights/CoreCompetencies.pdf>, (26.02.2014).

Capgemini Consulting ve Pennsylvania University, “2014 Third Party Logistics Study: The State Of Logistics Outsourcing” **Results and Findings of the 18th Annual Study Book**, 2014, http://www.uk.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/3pl_study_report_web_version.pdf, (14.04.2014).

Carmel, Erran ve Pamela Abbott, “Configurations of Global Software Development:Offshore versus Nearshore”, 28.05.2006, <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1138509>, (27.03.2014).

Coase, Ronald. “The Nature Of The Firm”, 1937, <http://pura.ist.psu.edu/532/Readings/Coase1937.pdf>, (26.12.2013).

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Atık Pil ve Akümülatörlerin Kontrolü Yönetmeliği, <http://www.akuder.org.tr/sunum/mahir.pdf>, (24.04.2014).

Çukurova Postası, “İllerarası Rekabetçilik Endeksi Açıklandı”, **DHA**, 27.03.2013, <http://www.cukurovapostasi.com/turkiye/item/954-illerasasi-rekabetcilik-endeksi-aciklandi>, (10.03.2014).

Davies Howard ve Pun-Lee Lam, “An Analysis of Business Issues”, **Managerial Economics**, 2001, www.booksites.net/download/.../Chapter6.ppt, (03.12.2013).

Diakonlogistics, “Why Outsource Logistics”, <http://www.diakonlogistics.com/our-services/why-outsource/index.html> , (25.02.2014).

Ekinci, İbrahim. “17 Lojistik Köyün 7'sinde İlk Etap İnşaatlar Bitti”, **Dünya Gazetesi**, 08.04.2013, <http://www.dunya.com/17-lojistik-koyun-7sinde-ilk-etap-insaatlar-bitti-187754h.htm>, (10.03.2014)

Ekonomi Bakanlığı, “2023 İhracat Stratejisi”, http://www.ekonomi.gov.tr/upload/slogan/ihracat_stratejisi.pdf, (12.03.2014).

Ekonomi Bakanlığı, “İhracatçı Firmaların İllere Göre Dağılımı”, <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/AC413E8B-D8D3-8566-4520D3E41BB732A4/eko14.xls>, (10.03.2014).

Ekonomi Bakanlığı, “Mobilya Sektörü”, **Sektör Raporları**, 01.01.2012, <http://www.ibp.gov.tr/pg/sektorpdf/sanayi/mobilya.pdf> , (18.05.2014).

Ekonomi Bakanlığı, “Ülkemizde Yatırımlara Uygulanan Devlet Yardımları”, http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ekonomi.gov.tr%2Fupload%2FFBA4A979-FF0E-32F0-FD96FFD20B32FB19%2F15_Yat%25C4%25B1r%25C4%25B1m_Tesvikleri.ppt&ei=KLwgU5GWBcuJhQepiYCQDw&usg=AFQjCNGGAMdFIeagqBFWFNghyU_Kl9rPoQ&bvm=bv.62788935,d.bGE, (12.03.2014).

Emit Bilişim, “SLA Hizmet Seviye Anlaşması”, <http://www.emitbilisim.com/sla-seviye+m251>, (04.03.2014).

Entrepreneur, “Entrepreneur 2014 Franchise 500”, <http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html#>, (17.02.2014).

Gümrükler Genel Müdürlüğü, “Mobilya İhtisas”, <http://ggm.gtb.gov.tr/gumruk-idareleri/mobilya-ihstias>, (05.08.2014).

Helou, Mammy ve Ian Caddy. “Supply Chain and Supply Chain Management: The Application Of General Systems Theory”, <http://www.bus.uts.edu.au/ANZAM/OMS2003/papers/Helau.pdf>, (03.02.2014).

Invent, Traffic Management In Transport and Logistics, **Invent Brochure**, <http://invent-online.de/downloads/VMTL-handout-E.pdf>, (21.04.2014).

İstanbul Sanayi Odası, “Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu”, <http://www.iso.org.tr/projeler/arastirmalar/turkiyenin-500-buyuk-sanayi-kurulusu/>, (03.05.2014).

Karaşahin Mustafa, “Demiryolu Üstyapı”, <http://www.istanbul.edu.tr/muh/insaat/yonetim/uploads/dyolu1.pdf>, (16.12.2013).

Karl Flinders, “Investigating Outsourcing”, **Computer Weekly**, 30.04.2013, <http://www.computerweekly.com/blogs/outsourcing/2013/04/insourcing---outsourcing-backsourcing.html>, (20.09.2014).

Kayseri Marangozlar Mobilyacılar ve Döşemeciler Odası, “Nakliye Anketi”, <http://www.kaymobodasi.org/KAYMOBODASI/>, (20.08.2014)

Kayseri Sanayi Odası, “Neden Kayseri” <http://www.kayso.org.tr/folders/18480/category1do cs/ 12234 /Neden%20Kayseri%20TR.pdf>, (09.03.2014).

Kayseri Ticaret Odası, “Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu İçerisindeki Kayseri Firmalarının Performanslarının Değerlendirilmesi”, **Kayseri Araştırmaları**, <http://www.kayserito.org.tr/bilgi-edinme/kayseri-arastirmalari.html>, (03.05.2014).

Kobitek, “Joint Venture (Ortak Girişim)”, http://kobitek.com/joint_venture_ortak_girisim_, (15.02.2014).

Kültür Varlıkları ve Müzeler Genel Müdürlüğü, “Kanesh Kültepe”, <http://www.kulturvarliklari.gov.tr/TR,44894/kanesh-kultepe.html>, (09.03.2014).

Lacity, Mary, “Outsourcing Research: Theory, Practice and the Emerging Landscape”, 2012, <http://www.lse.ac.uk/management/documents/Lacity-slides.pdf>, (24.11.2013).

Lee, Han Kyoung. “A Study On Core Competence Management”, **KDI School of International Policy & Management Master Thesis**, 1999, <http://211.253.40.86/mille/service/SAT/10000/IMG/000000004958/t98009.PDF>, (26.02.2014).

Loder Lojistik Derneği, “Dünya Bankası Lojistik Performans İndeksi 2014 Yayınlandı”, **Haber**, 21.03.2014, <http://www.loder.org.tr/announces.php?id=278>, (05.04.2014).

Logistics Glossary, "Fifth Party Logistics Model", <http://www.logisticsglossary.com/term/5pl/>, (08.04.2014).

MNG Kargo, "Müşteri Memnuniyeti Anlayışını En Üst Düzeyde Tutmayı Amaçlayan MNG Cargo Express", 20.12.2012, http://archive-tr.com/tr/m/mngkargo.com.tr/2012-12-201017504_21/MNG_Kargo_Loge/, (28.02.2014).

MOSDER, "Mosder, Mobilya Tüketicisinin Nabzını Tuttu!", <http://www.mosder.org.tr/index.php/mosder-mobilya-tuketicisinin-nabzini-tuttu> (03.08.2014).

MÜSİAD, "Dayanıklı Tüketim ve Mobilya Sektör Raporu 2013", **Müsiad Araştırma Raporları:86**, 01.12.2013, http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Arastirmalar%20Yayin/Pdf/Sektor%20Kurullari/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf, (18.05.2014).

MÜSİAD, "Lojistik Sektörü Raporu 2013", **Müsiad Araştırma Raporları:87**, 01.12.2013, http://www.musiad.org.tr/F/Root/burcu2014/Arastirmalar%20Yayin/Pdf/Sektor%20Kurullari/Lojistik_Sektor_Raporu_2013.pdf, (26.04.2014).

Nobel Foundation, "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2009", http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/2009, (30.11.2013).

Nobel Foundation. "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 1991", http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991, (30.11.2013).

Orfe Denetim, "Eş Kaynak (Co-sourcing) / Dış Kaynak (Outsourcing) Hizmeti", <http://www.orfedanismanlik.com/services3.html>, (12.02.2014).

Orta Anadolu, “Sanayi Altyapısı”, <http://yatirim.oran.org.tr/neden-kayseri/sanayi-altyapisi/>, (10.03.2014).

Osborne, Martin. “An Outline Of The History Of Game Theory”, **An Introduction To Game Theory**, 23.07.2002, <https://www.economics.utoronto.ca/osborne/igt/intro.pdf>, (27.01.2013).

Oxford Dictionaries, “Venture”, <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/venture?q=venture>, (15.02.2014).

Öner, Süleyman, “Nakliye ve Lojistik Sektöründe Paketleme”, **Webnak Blog**, <http://webnak.com.tr/blog/nakliye-ve-lojistik-sektor-paketleme/>, (24.04.2014).

Pelin Tuğçe. “Incoterms 2000”, <http://www.tugcepelin.files.wordpress.com/2010/07/incoterms3.jpg>, (21.08.2014).

Pinstripe, In-Sourcing, “Out-Sourcing or Co-Sourcing: Which Model is Right For You?”, 24.07.2010, <http://www.pinstripetalent.com/Portals/100395/docs/webpinstripeinsourceoutsourcesource.pdf>, (12.02.2014).

Quinn, James Brian ve Frederick G. Hilmer, “Strategic Outsourcing”, **Sloan Management Review**, 1994, <http://sloanreview.mit.edu/article/strategic-outsourcing/>, (30.11.2013).

Saka, Akin, “Lojistik Tanımı, Tarihsel Gelişimi”, **Lojistürk Dergisi**, 25.09.2012, <http://www.lojisturk.net/guncel/lojistik-tanimi-tarihsel-gelisimi-1341827844h.html>, (28.03.2014).

Standford Graduate School Of Business, Seven Eleven Japan, **Cases**, 2006, https://gsbapps.stanford.edu/cases/detail1.asp?Document_ID=1313, (21.04.2014).

Sönmez, Ramazan, “Kayseri’nin 2’nci Lojistik Köy Projesi İçin Devlet Desteği Talebi”, **Dünya Gazetesi**, <http://www.dunya.com/kayserinin-2nci-lojistik-koy-projesi-icin-devlet-destegi-talebi-16752h.htm>, (21.08.2014).

The Associated Press, “Procter Gamble To Buy Gillette For 57 Billion Dollars”, **NBCNews**, 28.01.2005, http://www.nbcnews.com/id/6878219/ns/business-us_business/t/procter-gamble-buy-gillette-billion/#.UvpngvU5ldg, (11.02.2014).

The Geography Of Transport System, “Layers To Logistics Services”, http://people.hofstra.edu/geotrans/eng/ch5en/conc5en/layers_to_logistics_services.html, (08.04.2014).

The World Bank, “International LPI Global Ranking”, <http://lpi.worldbank.org/international/global>, (05.04.2014).

The World Bank, “International ScoreCard”, <http://lpi.worldbank.org/international/scorecard/radar/254/C/TUR/2014#chartarea>, (05.04.2014).

TransportWeb, “Council Of Logistics Management Services”, <http://www.transportweb.com/organisations/17142-council-of-logistics-management>, (28.03.2014).

TÜİK Türkiye İstatistik Kurumu, “Nüfus Projeksiyonları, 2013-2075”, 14.02.2013, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=15844>, (09.03.2014).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük, “Teori”, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.54171b1657ed16.38591950, (15.09.2014).

UFRAD, “10 Soruda Franchising”, <http://www.ufrad.org.tr/tr/10sorudafranchise.asp>, (16.02.2014).

Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu, “İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2009-2010”, **Deloitte Türkiye Yayını**, <https://www.deloitte.com/assets/Dcom->

Turkey/Local%20Assets/ Documents/turkey_tr_finansalhizmetler_ rekabetcilik endeksi_290411.pdf,(10.03.2014).

Uniplicity Holding, “Co-Sourcing Versus Outsourcing”, 2010, <http://www.slideshare.net/Sourceplicity/co-sourcing-vs-outsourcing>, (12.02.2014).

UTİKAD, “Lojistiğin 2013 Açılımı”, **Turkishtime Dergisi**, 01.05.3013, [_http://www.utikad.org.tr/db/images/LOJISTIK2.pdf](http://www.utikad.org.tr/db/images/LOJISTIK2.pdf), (05.04.2014).

Weele, Arjan Van. “Purchasing, Sub-Contracting, Sourcing, Outsourcing: Concepts And Definitions”, <http://cms.ieis.tue.nl/escf/files/Documents/Workshop18september2008/Weele2.pdf>, (25.02.2014).

Williamson, Oliver, “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”, **Free Press**, 1975, http://faculty.babson.edu/krollag/org_site/org_theory/Scottarticles/william_market.html, (13.12.2013).

WTO, “Understanding WTO Who We Are”, http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/who_we_are_e.htm, (27.03.2014).

Xansa, “Go Beyond Cost Reduction To Reap The Full Benefits Of Outsourcing”, 02.08.2004, http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCYQFjAA&url=http%3A%2F%2Fbpoinform.cms1.canada1.blueorange.net%2Fsections%2Fwhitepapers%2FBestPractice%2FXansa_BeyondCostReduction&ei=rQQJU8GBG4PH7Abf2oG4CA&usg=AFQjCNFy3NprBRoMo9QIPgK6AAymv96FCw&bvm=bv.61725948,d.bGE, (22.02.2014).

Zoroğlu Barış. “İşlem Maliyeti”, 2012, <http://bariszoroglu.wordpress.com/2012/05/03/11/>, (24.11.2013).

Diğer Kaynaklar

Amiti, Mary and Shang-Jin Wei. “Fear Of Service Outsourcing: Is It Justified”, **International Monetary Working Paper**, Panel Meeting of Economic Policy in Amsterdam, Amsterdam, 1-5.10.2004, ss.1-41.

Demirdöğen Osman ve Orhan Küçük. “Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, **Kongre Kitabı**, Malatya İnönü Üniversitesi 8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi, Malatya, 24-25.05.2007, ss. 1-13.

Engel, Robert. “Strategic Sourcing: A Step-By-Step Practical Model”, **The Executive’s Guide to Supply Management Strategies**, 89th Annual International Supply Management Conference, Newyork, 01-04.04. 2004, ss.1-6.

Establish, “ Establish Davis Logistics Costs and Service 2013”, **Presentation At CSCMPS Annual Global Conference**, CSCMPS Annual Global Conference, Denver, 20-23.10.2013, [http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2013/11/Establish-Davis-Logistics -Cost-and-Service-Presentation-2013a.pdf](http://www.establishinc.com/wp-content/uploads/2013/11/Establish-Davis-Logistics-Cost-and-Service-Presentation-2013a.pdf), (27.04.2014).

Ivanaj, Vera ve Yvette Masson Franzil, “Outsourcing Logistics Activities: A Transaction Cost Economics Perspective”, **15th Conference Internationale de Management Strategique**, Annecy/Geneve, 13-16.06.2006, ss.1-25.

Singh, Styendra, Michael H. Zack. “Information Technology Outsourcing: Reducing Costs or Knowledge”, **Conference at the University of Warwick**, Coventry, 20-22.03.2006, ss.1-31.

Tanyaş, Mehmet ve Murat Baskak, “Farklı Açılardan Depoların Sınıflandırılması”, **Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Kitabı**, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F Uluslar arası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, Konya, 10-12 Mayıs 2012, ss. 642-654.

Vang, Jan. "Spatial Temporal Specificity and Firm Boundaries in Knowledge Intensive Production", **Conference Papers**, DRUID Academy Winter 2002 PhD Conference Hotel Comwell Rebild Bakker, Aalborg, Denmark, 17-19 Ocak 2002, ss.2-34.

EK

EK LİSTESİ

EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu



LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İNCELENMESİ: KAYSERİ İLİ ÖRNEĞİ



Bu çalışma, işletmelerin lojistik faaliyetlerini (depolama, taşıma, stok yönetimi vb.) başka bir işletmeden sağlaması (dış kaynaklama) eğiliminin analiz edilmesine yönelik olarak hazırlanmıştır. Çalışmada sorularına vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacak ve hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. Anket sorularına açık yüreklilik ile vereceğiniz cevaplar, Kayseri’imizde hizmet veren değerli mobilya işletmelerinin mevcut lojistik faaliyetlerinin mevcut durumunun bulgulanmasına, lojistik maliyetlerin azaltılabilmesi için doğru sonuçlara ve çıkarımlara varılmasına olanak sağlayacaktır.

Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi Veli ÇEVİK

GSM: 0505 464 44 53

e-mail: velicevik@yahoo.com

- Firmanızdaki Pozisyonunuzu Belirtiniz :**
- Firmanızda Kaç Kişi Çalışmaktadır?** () 0-9 () 10-49 () 50-249 () 250’den fazla
- Firmanızın Yıllık Satış Cirosu** : () 1.000.000 TL’den az () 1.000.000-8.000.000 TL
() 8.000.000- 40.000.000 TL () 40.000.000 TL’den fazla
- Firmanızın Lojistik Maliyetlerinin Yıllık Satış Cirosu İçerisindeki Oranı Nedir?**
() % 1-5 () % 6-10 () % 11-15 () % 16-20 () % 20’den fazla
- Firmanızın Etki Alanım Belirtiniz. (Birden Fazla Seçenek İşaretleyebilirsiniz)**
() Bölgesel () Ulusal () Uluslararası
- Lojistik Faaliyetlerinizde Dış Kaynaktan Yararlanıyormusunuz? (Geniş Bilgi İçin BKNZ: Bir İşletmenin Temel Lojistik Faaliyetleri Soru 9’da Özetlenmiştir.)**
() Evet () Hayır

6’ncı Soruya Hayır Yanıtı Verdiyseniz Lütfen 7’nci, 8’nci ve 9’ucu Soruları

Yanıtlamayınız.Lütfen 10’uncu Soruyla Devam Ediniz.

- Ne Kadar Süredir Lojistik Faaliyetlerinizde Dış Kaynak Kullanımı Ile Hizmet Almaktasınız ?**
() 1 Yıldan Az () 1-2 Yıl () 3-5 Yıl () 5 Yıldan Fazla
- Lojistik Faaliyetlerinizde Dışarıdan Hizmet Aldığınız Firma/Firmalar Ile Yaptığınız Sözleşmelerin Süresi Ne Kadardır?**
() Sözleşme Yapmıyoruz () 1 yıldan az () 1-2 yıl () 3-5 yıl () 5 Yıldan Fazla

9. Firmanızın Aşağıdaki Lojistik Faaliyetlerindeki Dış Kaynaklama Durumunu Belirtiniz?

		<i>Dış Kaynak Kullanıyoruz</i>	<i>Hem İç Kaynak Hem Dış Kaynak Kullanıyoruz</i>	<i>İç Kaynak Kullanıyoruz</i>	<i>Bu Tip Bir Lojistik Operasyon İcra Etmiyoruz</i>
1.	Depolama Faaliyetleri (Bitmiş Ürün, Ara Ürün vb.)	()	()	()	()
2.	Taşıma Faaliyetler [Fabrikadan Müşteriye (<i>Toptancı, Perakendeci, Nihai Tüketiciye</i>) Mal Akışı vb.]	()	()	()	()
3.	Gümrükleme Faaliyetleri	()	()	()	()
4.	Paketleme, Etiketleme Faaliyetleri (Koruyucu Ambalajlama vb.)	()	()	()	()
5.	Elleçleme (Ürün Yükleme, Boşaltma vb.) Faaliyetleri	()	()	()	()
6.	Sipariş İşleme (Sipariş Alınması, Hazırlanması vb.)	()	()	()	()
7.	Envanter Yönetimi (Bitmiş Ürün Stoklama Kararı vb.)	()	()	()	()
8.	Müşteri Hizmetleri (Satış Öncesi ve Sonrası Aktiviteler vb.)	()	()	()	()
9.	Talep Tahmini (Gelecek Dönemlerin Taleplerini Yorumlayabilme Yetisi vb.)	()	()	()	()
10.	Ürün Geri Dönüşleri (Arızalı, Hasarlı Malzemelerin Tersine Lojistik Faaliyetleri vb.)	()	()	()	()
11.	Lojistik Bilgi Teknolojileri (Tedarikçi-Üretici-Müşteri İletişimini Bilgisayar Ortamında Sağlayan Sistemler Ör: ERP, MRP Sistemleri vb.)	()	()	()	()
12.	Tedarik Faaliyetleri (Geçmiş Kullanım Bilgisi veya Müşteri Taleplerine Göre Hammadde Alımı ve Dokümantasyonu vb.)	()	()	()	()
13.	Atık ve Hurdaların Atılması/Satılması (Kullanılmaz veya Tehlikeli Durumda Olan Malzemelerin Elden Çıkarılması vb.)	()	()	()	()
14.	Trafik Yönetimi (Araç İzleme, Rotalama Sistemleri, Taşıma Modu Seçimi vb.)	()	()	()	()
15.	Fabrika ve Depolar İçin Yer Seçimi (Yeni Kurulacak Bir Üretim Tesisi İçin Saha Araştırması ve Seçimi vb.)	()	()	()	()
16.	Materyal İşleme ve Aktarma (Fabrika İçi Ürün Akışı, Ekipmanların Etkin Kullanımı vb.)	()	()	()	()

10. Aşağıdaki Soruları Firmanızın Lojistik Faaliyetlerine Göre Değerlendiriniz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Kararsızım 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
1.	Firmamızın lojistik faaliyetlerinde kullanılan operasyonel prosedür ve süreçler (kurallar, talimatlar, görevler vb.) firmamıza özel ve özgün bir yapıdadır.	()	()	()	()	()
2.	Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icrasında kullandığı teknoloji (bilgi teknolojileri, son teknoloji ekipmanlar vb.) firmamıza özel ve özgün bir yapıdadır.	()	()	()	()	()
3.	Firmamızın lojistik faaliyetlerinin icra edilebilmesi için iyi eğitilmiş ve yetenekli işgörenlere ihtiyacı vardır.	()	()	()	()	()
4.	Dışarıdan hizmet aldığımız/alabileceğimiz lojistik fonksiyonların icra edilmesi için kullanılan teknoloji sektörümüzde özel ve özgün bir yapıdadır.	()	()	()	()	()
5.	Lojistik faaliyetlerimizin icra edilmesi için hizmet aldığımız/alabileceğimiz firma, firmamızın lojistik ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yeni yatırımlar (ekipman, teknoloji, kalifiye işgücü vb.) yapmıştır/yapmak zorundadır.	()	()	()	()	()
6.	Ürünlerimize olan müşteri talepleri sezonsal/dönemsel olarak farklılık göstermektedir.	()	()	()	()	()
7.	Sektörümüzdeki piyasa şartları çok değişkendir.	()	()	()	()	()
8.	Sektörümüzde ürün çeşitliliği kısa vadede yenilenebilmekte ve değişebilmektedir.	()	()	()	()	()
9.	Piyasadaki rakiplerimiz ürünlerini devamlı suretle yenilemekte ve geliştirmektedir.	()	()	()	()	()

11. Firmanızın sevkiyat sıklığını belirtiniz.

Günde	VEYA	Haftada	VEYA	Ayda
a) 1-3 Kez		a) 1-3 Kez		a) 1-3 Kez
b) 3-5 Kez	b) 3-5 Kez	b) 3-5 Kez		
c) 5-10 Kez	c) 5-10 Kez	c) 5-10 Kez		
d) Daha Fazla	d) Daha Fazla	d) Daha Fazla		