

**T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
PAZARLAMA PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK HİZMETLERİ:
TÜRKİYE'DE BİR UYGULAMA**

Mehmet KÜLAHCI

**Danışman
Prof. Dr. Asım Günal ÖNCE**

İZMİR - 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri: Türkiye’de Bir Uygulama” 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

19/03/2014

Mehmet KÜLAHCI

İmza

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri: Türkiye’de Bir Uygulama
Mehmet KÜLAHCI

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Pazarlama Programı

Birçok sektörde her geçen gün artan rekabet ile birlikte azalan karlılıklar karşısında firmaların hayatta kalma mücadeleleri zorlaşmaktadır. Bu durum firmaların maliyet unsurlarını derinlemesine incelemelerine ve mümkün olabildiğince yalın ve firesiz bir üretim veya hizmet sunumu sağlama ihtiyacı doğurmaktadır. Daha az maliyetin, üretim veya hizmet sunumunun her adımında daha fazla uzmanlık ve ek maliyet unsurlarından arınma anlamına gelmesi gerçeği, firmaları dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir.

Firmaların hayatlarını sürdürdüğü coğrafyanın her geçen gün büyümesi, ham madde ve girdilerin üretim veya hizmet sunumundan uzakta ve birbirlerinden bağımsız yapıda olmaları, tedarik ve dağıtım yönetiminde üst düzey uzmanlık ihtiyacını açığa çıkarmaktadır. Tedarik zincirinde karşılaşılan bu ihtiyaç tedarik zinciri yönetimi ve lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımını kritik düzeyde önemli hale getirmiştir.

Türkiye’de otomotiv yedek parça dağıtımını üzerine yapılan araştırmanın temellendirilmesi için tez içeriğinde, birinci bölümde tedarik zinciri genel kavramları tanımlanmış ve lojistik kavramı ile bütünleştirilmiştir. İkinci bölümde dış kaynak kullanımı, tedarikçi seçim süreci ve lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı incelenmiştir. Araştırma kısmında ise Türkiye’de Otomotiv yan sanayinde, üretici veya ithalatçı seviyesinden, perakende satış noktası seviyesine kadar olan ürün tedarik zinciri unsurları incelenmiştir. Bu araştırma ile tedarik zinciri, lojistik faaliyetler ve sektörel gereksinimler irdelenerek dağıtım model önerileri, ihtiyaçlar ve beklentiler belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Üçüncü Parti Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Tedarik Zinciri Yönetimi, Otomotiv Yan Sanayi

ABSTRACT

Master's Thesis

Third Party Logistics: an Application Research in Turkey

Mehmet KÜLAHCI

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration

Marketing Program

Companies in many sectors are suffering from decreasing profit margins as a result of increased competition. Because of this situation, organizations are working intimately on cost drivers to reduce extra costs, wastes in production to implement a lean process for their service offerings or products. Low cost production or service offer means excellence on core competencies and cut into extra cost elements which brings outsourcing up for discussion.

Companies are widening their commercial geography both on sourcing and customer side with a variety of selections and distinct characteristics which increase the importance of a top level supply chain management. This necessity makes crucial to outsource supply chain management and logistics activities in order meet their expectations.

In this thesis, supply chain management and logistics terms are defined and integrated in the first section to create a ground for the research on automotive aftermarket, spare part distribution. In the second section, outsourcing in theory, decision making process for supplier selection and outsourcing in logistics are defined. In the research section, all supply chain elements in automotive spare part distribution in Turkey - from producers to retailers - are examined. As a result of that research, supply chain structure defined, logistics activities and sector necessities are addressed and suggestions made for distribution channel with defining characteristics.

Keywords: Logistics, Third Party Logistics, Outsourcing, Supply Chain Management, Automotive Aftermarket.

ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK HİZMETLERİ: TÜRKİYE'DE BİR UYGULAMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
TÜRKÇE ÖZET	iv
İNGİLİZCE ÖZET	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
EKLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ	2
1.1.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Tedarik Zinciri Yönetimi	2
1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Amaçları	5
1.1.3. Tedarik Zinciri Yapısı ve İşleyişi	6
1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelere Temel Faydaları	7
1.2. TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI	9
1.2.1. Tedarik Zinciri Üyeleri	10
1.2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamasında Potansiyel Sorunlar	11
1.3. LOJİSTİK KAVRAMI	12
1.3.1. Lojistik Faaliyetleri	13
1.3.2. Lojistik Faaliyetler Ve Tedarik Zinciri İçindeki Konumu	14
1.3.3. Lojistik Faaliyetlerin Tedarik Zinciri İçin Önemi	15

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. İŞLETMENİN TEMEL YETKİNLİKLERİ	18
2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI	19
2.2.1. Dış Kaynak Kullanımı Nedenleri	20
2.2.2. Dış Kaynak Kullanım Karar Süreci	22
2.2.3. Başarılı Dış Kaynak Kullanımı ve Aşamaları	23
2.2.4. Dış Kaynak Kullanım Alanları	24
2.3. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI	25

2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ SEÇİM SÜRECİ	27
2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA FİRMA-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ	30

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE OTOMOTİV YAN SANAYİNDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	33
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	33
3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	34
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	38
3.5. GÖZLEMLENEN LOJİSTİK MODELLERİ	38
3.6. LOJİSTİK MODEL KULLANIMINA GÖRE FİRMA KATEGORİ ÖNERİSİ	40
SONUÇ	43
KAYNAKÇA	47
EKLER	

KISALTMALAR

YHDF	Yüksek Hacimli Düşük Fiyatlı
BAT	Batı Anadolu ve Trakya
3PL	3. Parti Lojistik
4PL	4. Parti Lojistik

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Ürün Bazında Firma Dağılımı	s.32
Tablo 2: Katılımcı Firmaların Coğrafi Dağılımı	s.33

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yönetimi	s.3
Şekil 2: Klasik Tedarik Zinciri Bilgi ve Malzeme Akışı	s.4
Şekil 3: Entegre Lojistik Yönetimi	s.15
Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli	s.22
Şekil 5: Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma	s.23
Şekil 6: Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim	s.25
Şekil 7 : Ürün Bazında Firma Dağılımı	s.33
Şekil 8: Katılımcı Firmaların Coğrafi Dağılımı	s.34
Şekil 9: Gözlemlenen Lojistik Modellerin Şematik Gösterimi	s.35
Şekil 10: Segmentlerde Dış Kaynak Kullanımının ve Daha İleri Hizmetlerin Satın Alımının Artışı İçin Gerekenlerin Tespiti	s.36
Şekil 11: Model Seçimi ve Seçimi Etkileyen Faktörler	s.39
Şekil 12: Firma Kategorileri	s.39
Şekil 13: Lojistik Hizmetleri Ve İnovasyonun Pazardaki Algı Seviyesi	s.41

EKLER LİSTESİ

EK 1: Üretici ve İthalatçı Soru Formu

ek s.1

EK 2: Toptancı ve Perakende Soru Formu

ek s.2

GİRİŞ

Küreselleşen iş ve rekabet koşullarında firmalar karlılıklarını koruyabilmek için coğrafi olarak daha geniş bir müşteri kitlesine erişebilmeyi hedeflemektedirler. Öte yandan maliyetlerini azaltabilmek amacıyla daha fazla alternatiflere erişebildikleri, birbirlerinden çok farklı coğrafyalarda bulunan tedarikçiler ile çalışma ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Bu durumda sağlıklı bir iş yönetimi yapabilmeleri ancak mümkün olan en üst düzeyde gelişmiş tedarik zinciri yönetim yetkinliği ve doğru kurgulanmış bir tedarik zinciri tasarımı ile mümkün olabilmektedir. Lojistik faaliyetler, bu gereksinimlerin karşılanabilmesi, geliştirilebilmesi ve sürekliliğinin sağlanması için en önemli konulardan birisidir.

Her işletmenin temel yaşam felsefesini oluşturan yetenekleri mevcuttur. Bu yetenekler firmalara rakiplerinden ayrışabilmeleri, rekabet avantajı sağlayabilmeleri, ürün ve hizmetlerinin temel ihtiyaç karşılama gücünü geliştirebilmelerini sağlamaktadır. İşletmenin temel fonksiyonları göz ardı edildiğinde veya temel fonksiyonlardan farklı yetenekler üzerinde gereğinden fazla kaynak harcadıklarında karlılık azalması ve rekabetçilik kaybı yaşanması muhtemeldir. Bu nedenle her işletme temel yeteneklerini net olarak belirlemeli ve temel alanları dışında kalan faaliyetler için ne kadar ve ne şekilde kaynak harcaması gerektiğini tanımlayabilmelidir. Temel yetenekler dışında kalan tüm faaliyetler için iç kaynak ve dış kaynak kullanım maliyetleri değerlendirilmeli ve dış kaynak kullanımının daha uygun görüldüğü alanlarda uygun ortaklıklar kurulmalıdır.

Lojistik alanında geliştirilen yeni yaklaşımlar, bütünleşik tedarik ve dağıtım çözümlerinin üretilmesine olanak sağlamaktadır. Teknolojinin yardımı ile artık her sektör özelinde uygulanabilir hazır çözümlerin geliştirilmesi ve bu çözümlerin kabul edilebilir fiyatlar ile müşterilere sunulması lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımını uygun kılmaktadır.

Bu çerçevede, çalışmada Türkiye'de yan sanayi yenileme pazarının dağıtım konusunda karşılaştığı aksaklıklar ve firmalar tarafından üretilen çözümler ve kullanılan mevcut modeller araştırma kısmında ele alınmıştır. Mevcut durum ile ilgili model önerilerinin yanı sıra sonuç kısmında gelişim için fırsatlar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİM KAVRAMI

Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin rekabet içine girdiği pazarlar teknolojinin yön verdiği, çok sayıda firmanın rahatlıkla rekabete girebildiği, tüketici beklenti ve ihtiyaçlarının ön plana çıktığı dinamik yapı bir haline gelmiştir. İşletmeler, rekabetin giderek arttığı bu pazarlarda hayatta kalabilmek için organizasyon yeteneklerini geliştirme ve farklılaşma yollarını aramaya başlamışlardır. Bu çaba beraberinde değişimlere daha iyi uyum sağlayabilecek, yeni ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde gelişime açık organizasyon ihtiyacını doğurmuştur. Bu yeni organizasyon yapısı doğru kaynaktan tedarik, müşteri gereksinimlerine cevap verebilecek ürün veya hizmetin istenilen yerde sunumu ve zaman planlaması sağlayabilecek tedarikçiler ile çalışılması gereksinimini gündeme getirmektedir. Bu bağlamda tedarik zinciri yönetimini azami düzeyde yapılabilmesi, tüm süreçler bir bütün olarak ele alınarak geliştirilebilir yapıda yönetilmelidir.

1.1.1. Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları

Tedarik zincirinin yönetiminin farklı kaynaklarda, birçok tanımı yer almaktadır. Aşağıda tedarik zinciri ve yönetimi ile ilgili tanımlardan bazılarına yer verilmiştir:

Tedarik zinciri, hammadde tedariki gerçekleştiren, bu hammaddeleri yarı mamul ve nihai ürünlere dönüştüren ve nihai ürünleri son kullanıcılara dağıtan, üreticilerden ve dağıtıcılardan oluşan bir ağıdır (Lee ve Billington, 1992: 66).

Tedarik zinciri, hammadde tedarikçilerini, lojistik faaliyetleri gerçekleştiren firmaları, üreticileri, toptancıları ve perakendecileri kapsayan ve bu unsurlar arasında gerçekleşen hammadde, nihai ürün, hizmet ve bilgi akışını kapsayan elemanlar kümesi şeklinde tanımlamaktadır (Mucuk, 1997: 112).

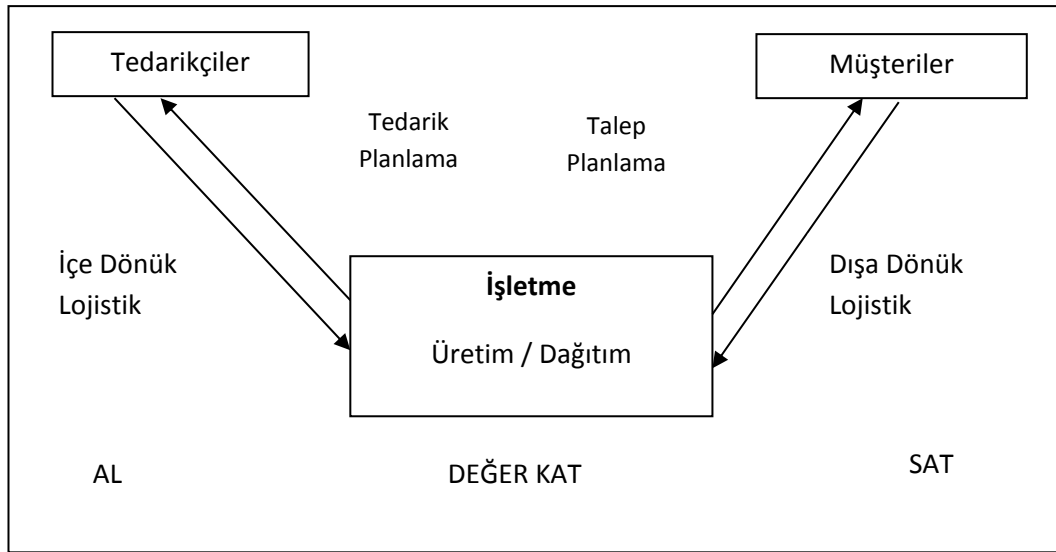
Tedarik zinciri yönetimi, girdiler ve nihai ürünlerin, hammadde tedarikinden nihai ürün oluşturulmasına kadar yönetimini içeren; işletmelerin tedarikçilerinin süreçlerinden, mevcut rekabette avantaj sağlayacak yetenek ve teknolojilerinden ne şekilde ve ne kadar faydalanabileceği konusuna eğilen ve temel öz yetenekleri en uygun düzeye taşımak ve etkinleştirmek amacı ile işletmeler arası ortaklıklar kurarak yaygınlaştıran bir yönetim felsefesi şeklinde tanımlamaktadır (Özdemir, 2004: 112).

Tedarik zinciri, hammadde ve malzeme tedarik gereksinimini karşılayan, bu malzemeleri yarı ürün ve ürüne dönüştüren ve sonrasında bu ürünleri nihai kullanıcılara ileten, hizmetler ve dağıtım ögelerinin tamamıdır. Bu ağ içerisinde, hammaddelerin çeşitli kaynaklardan temin edilmesi, bu hammaddelerin yarı ürün ve ürüne dönüşmesi işlevi ve nihai ürünlerin nihai müşterilere dağıtılması fonksiyonlarının tamamı tedarik zincirini oluşturmaktadır.(Eymen, 2007: 7).

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik kanalı bulma, satın alım ve hammaddelerin nihai ürüne dönüştürülmesi ve taşıma işlevlerinin yönetimi faaliyetlerinin bütünüdür. Ayrıca tedarikçi, ara toptancı üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları ve müşteriler gibi kanal elemanları arasındaki organizasyon ve iş yönetimini de kapsamaktadır. Özetle tedarikçiler ve müşteriler arasında arz ve talep yönetimini bütünleştirmektedir (Özdemir, 2004: 93).

Şekil1 ve Şekil2 de klasik tedarik zinciri yönetiminin işleyişi görülmektedir.

Şekil 1: Klasik Tedarik Zinciri Yapısı

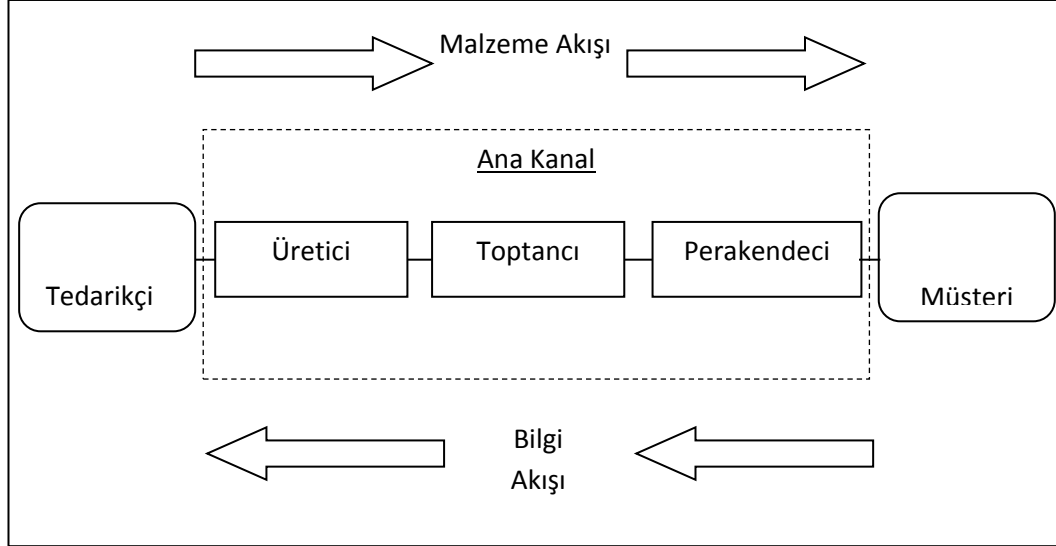


Kaynak: Chuang and Shaw "Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, ERP and SCM" Proceeding of Int. Engineering Manag. Conference, 2000, New Mexico, pp.150

Tedarik zinciri üretilecek ürün veya hizmetin hammadde tedariki ile başlamaktadır. Devam eden süreçte satış planlama fonksiyonu ile malzeme ve stok yönetimine yönelmektedir. Ürünlerin nihai kullanıcılara ulaştırılması ile sonuçlanmaktadır. Zincir içerisinde hammaddeler kaynaklarından, üretim seviyesine taşınmaktadır. Bu seviyede çıktı olarak elde edilen yarı mamuller de bir sonraki aşamada nihai ürünlere girdi oluşturacak şekilde sonraki adıma dahil

edilmektedirler. Sonuçta üretilen nihai ürünler, ara toptancılara veya depolara ve buradan da perakende satış noktalarına veya nihai kullanıcılara aktarılamamaktadırlar (Çizmeci, 2002: 19).

Şekil 2: Klasik Tedarik Zinciri Bilgi ve Malzeme Akışı



Kaynak: Chuang and Shaw "Distinguishing the Critical Success Factors Between E-Commerce, ERP and SCM" Proceeding of Int. Engineering Manag. Conference, 2000, New Mexico, pp.150

Bu tanımlardan yola çıktığımızda tedarik zincirinin hammadde tedarik kaynağından başlayarak, nihai ürünlerin tüketim aşamasına ulaştırılması seviyesine kadar geçen sürede, malzeme ve yarı mamul taşınması ve depolaması, üretim ve üretim destek lojistik süreçleri ve bu süreçleri bütünleştiren bilgi akışının aktarımını kapsayan bir fonksiyon olarak ortaya koymamız mümkündür.

Mevcut rekabet koşullarında stratejik avantaj sağlamak yolu ile farklılaşmayı hedefleyen işletmeler, temel işlerini tedarik zinciri ile bütünleştirmek durumundadırlar. Artık sadece temel yeteneklerine odaklanarak yapılan ürün veya hizmet sunumunun en üst düzey kalite standardında olması farklılaşma ve rekabet avantajı sağlamak için yetersiz kalmaktadır. İşletmeler tedarik, üretim ve dağıtım aşamalarının tümünde süreç yönetimini sağlamak, azami düzeyde etkin yapıyı kurmak ve yönetmek durumundadırlar. Aksi halde küresel iş dünyası içerisinde hizmet gelişimi ve farklılaşmayı gerçekleştiremeyerek, her ne kadar iç süreçlerini iyi yönetebilir olsalar da pazar kaybedeceklerdir.

Tedarik zincirinin her geçen gün daha da önemli bir konuma gelmesinde önemli olan birkaç unsur söz konusudur. Bunların ilki süreç geliştirme (iyileştirme) ve maliyet düşürme önlemleri için kaynak araştırmasında işletme yönetim araçlarını tedarikçi ve müşterilerine doğru genişletmeye başlamalarıdır. İkinci bir neden ise dikey bütünleşme ile kaynakların geliştirilmesine dayalı stratejilerden uzaklaşılmasıdır. Bu süreçte işletmeler karlılıklarında düşüş oluşturan, rekabetçi olmadıkları alanları temel fonksiyonları içerisinde çıkarma yoluna gitmişlerdir. Öte yandan tedarikçiler ile artık sadece malzeme veya hizmet alış verişi düzeyinde ilişki kurmak yerine, ürün ve süreç geliştirme, planlama, stratejik lojistik ve tedarik yönetimi, gibi rekabet farklılaşması yaratacak alanlarda iş birlikleri geliştirilmeye başlamıştır. Üçüncü bir neden küreselleşen iş dünyasının rekabet ile getirdiği daha önceden erişilmemiş veya ticareti mümkün görülmeyen coğrafyalar ile iş geliştirme, farklı modeller ile büyüme imkanlarının gündeme gelmesidir. Tedarik zincirinin önemini arttıran dördüncü neden, ürün ve hizmet sunumlarında müşterilerin ve genel pazar algısında hız beklentisinin artması ile işletmeleri tedarikçileri ile iş birliğine giderek daha hızlı bir zincir yapısı geliştirmeye zorlamasıdır. Son bir nokta olarak internet altyapısı ile geliştirilen yeni teknolojilerin devrim yaratacak nitelikte farklılaşma ve gelişim olanaklarını gündeme getirmesi tedarik zincirinin öneminin artmasında önemli unsurlar arasında sayabilir. Bu gelişmeler işletmelerin daha önceden hiç mümkün görmedikleri veya çok yüksek maliyetlerle edinebilecekleri yeni pazar bölgelerinde bulunmalarına imkan sağlamıştır (Başkol, 2011:18). Tüm bu etkenlerin yeni pazar koşullarının gerçeği olduğunu düşünülürse artık işletmeler arasında yaşanan üretim veya ürün rekabetinden çok süreç geliştirme rekabetinin yaşandığını söylenebilir. Bu durumda yeni tedarik zinciri gelişmeleri ve yönetim fonksiyonlarını iyi değerlendiren işletmelerin daha etkin iş süreçlerine sahip olabildiğini ve bunun bir sonucu olarak daha rekabetçi olabilecekleri anlaşılmaktadır.

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Birbirinden bağımsız farklı alanlarda uzmanlaşan ve rekabet eden işletmelerin, bir arada bulunduğu, birlikte yürüttükleri süreçte bütünleşik olarak faaliyet gösterdiği, kullanılan kaynakları ortaklaştırarak bir bünyede toplamaları ile yaratılan sinerji sayesinde daha etkin bir zincir yapısı, dolayısı ile maliyet ve zaman avantajı sağlanmasında amaçlanmaktadır. Bu kapsamda irdedeğimizde, tedarik zincirinin yönetilmesinde asıl amaç, işletmenin temel üretim kapasitesinin

arttırılması, değişen koşullara uyum sağlayabilen bir yapıya kavuşması ve nihai kullanıcılar ile tüm tedarik zinciri unsurlarının ilişkilerinin geliştirilmesi sayesinde işletmenin gelişmesidir (Paksoy, Güleş, ve Altınparmak, 2003: 22).

Ayrıca Tedarik Zinciri Yönetimi ile işletmenin elde edeceği kazanımlar içerisinde; hizmet süresinin hızlanması, stok devir hızının arttırılması, müşteri memnuniyet düzeyinin geliştirilmesi, temel üretim faaliyetlerine odaklanarak fire ve ürün hata oranlarının düşürülmesi, etkin kaynak planlamasının gerçekleştirilmesi, yatırım değerlendirmelerin zamanında yapılarak hayata geçirilebilmesi için kaynak yaratılması, müşteri ilişkileri yönetiminin kurumsal düzeye taşınması ve bilgi akışının çift yönlü olarak artışı da sayılabilir (Demirdöğen ve Küçük, 2007; Özdemir, 2004: 2).

1.1.3. Genel Olarak Tedarik Zinciri Yapısı ve İşleyişi

Tedarik zinciri her ne kadar sektörler ve işletmeler arasında değişiklik gösterse de tüm üretim ve hizmet sunumlarında yer almaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin tek başına işletmenin faaliyetleri içerisinde bir süreç veya sadece satın alma, tedarik olmadığını söylemek mümkündür. Tedarik zinciri yönetimi;

- Hammadde ve ürün stoku yönetimi
- Lojistik yönetimi
- Kaynak yönetimi
- Elleçleme ve taşıma operasyonları yönetimi
- Satın alma yönetimi
- Teknolojik altyapı yönetimini de kapsayan bir yapının bütünüdür

(Lummus ve Vokurka, 1999: 13).

Tedarik zincirinin temel elemanları, müşteriler, ara toptancılar, perakende satış noktaları, hammadde tedarikçileri ve ürün ve hizmet sağlayıcılarıdır.

İdeal tedarik zinciri modeli, müşteri beklentilerini azami düzeyde karşılayacak şekilde tüm zincir üyeleri tarafından uygulanabilecek yapının oluşturulmasına bağlıdır. Buna göre müşteri bazı durumlarda ürünleri doğrudan üreticiden temin edebileceği gibi, zincirde perakende satış noktaları, ara toptancı veya toptancıların bulunduğu zincir yapıları da bulunmaktadır. Bu değişkenlik göz önünde bulundurulduğunda müşteri beklentilerinin bazı durumlarda doğrudan üretici tarafından karşılanması gerekirken bazen müşteriler ile iletişimde bulunulan son nokta bu görevi üstlenebilmektedir (Kağnıcıoğlu, 2007: 12).

Hammadde tedarikinden nihai ürünlerin müşteriler ile buluşturulduğu tedarik zinciri yapısı çok aşamalıdır ve içerisinde birden fazla, farklı alanlarda uzmanlaşmış işletmeler barındırmaktadır. Bu açıdan her ne kadar karmaşık bir yapı gibi görünse de tedarik zinciri aslında bir işletme gibi süreçlerin yönetimini üstlenen bir yapıdır. Bu nedenle doğru yönetildiğinde oldukça basittir (Yıldırım, 2009: 179).

1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Faydaları

Tedarik zinciri yönetimi kısaca aşağıda listelenen faydaları sağlamaktadır;

- Doğru tedarik yöntemi ile etkinlik sağlanması ile rekabet avantajı
- Süreklilik arz eden bir yapı ile ürün kalitesinin devamlılığı
- Üretim maliyetlerinin azaltılması
- Kaliteli hizmet ile müşteri tatmin düzeyinin artırılması
- Çift yönlü etkin bilgi akışının sağlanması
- Süreç hızında artış
- Temel yeteneklere ayrılan kaynaklar ile farklılaşma olanaklarının yaratılması
- Daha fazla uzmanlık ve iş bölümü ile koşullara uyum sağlayabilecek esnekliğin sağlanması (Taşkın ve Emel, 2009: 22).

Daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için bütünleşik olarak hammadde tedarik aşamasından, üretim, stok yönetimi, taşımacılık süreçleri ele alınmalıdır. Bu süreçlerin bütünleşik olarak yönetimini sağlayan Tedarik Zinciri Yönetimi, rekabet avantajı yakalayabilmeleri için işletmelere büyük bir alan yaratmaktadır (Şenkayas vd., 2010: 163).

Temel yeteneklerin geliştirilmesi ile elde edilebilecek tasarruflar işletmelerin pazara daha iyi nüfuz etmelerine imkan sağlayacaktır. Tedarik zinciri yönetiminin olanak sağladığı gelişimlerin içerisinde yeni üretim tekniklerinin hayata geçirilmesi (toplam kalite yönetimi, yalın üretim, 6 sigma vb.) ve mevcut yapının tekrar değerlendirilmesi yöntemi ile organizasyonun bir üst düzeye yükseltilebilme imkanı da sayılabilir. Bu modern üretim ve yönetim yaklaşımlarının hayata geçirilmesi ile maliyetler düşerken işletme temel yetenekleri de gelişecektir. Bunun bir sonucu olarak gelişimi sürekli kılacak kaynak ayrımı da yaratılmış olacaktır (Aydın, 2007: 13).

Tedarik zinciri yönetiminin önemli bir faydası da işletmenin tüm süreçlerini sağlıklı bir şekilde planlamasına imkan sağlaması ve bu sayede daha çok zaman

kazancı yaratmasıdır. İşletmeler arasında artan bilgi ve tecrübe paylaşımının yarattığı sinerji zaman tasarrufunun yanı sıra tüm kaynakların etkin olarak kullanımını sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin etkin kaynak kullanımı ile sağladığı birçok avantajın yanında, uzmanlaşma ve iş bölümünün getirdiği faydalar içerisinde, daha iyi teslimat performansı, stok seviyesinin azalması, daha kısa sürede çevrim, tahmin yanılmazlık oranında artış, etkinlik ve verim artışı, azalan maliyetleri de dikkate almak gerekmektedir (Özdemir, 2004: 88).

Günümüz iş dünyasında işletmelerin ayakta kalması için hızla değişen koşullara adapte olabilmeye yeteneği gereklidir. Tedarik zinciri yönetimi bu adaptasyonun hızla gerçekleştirilebilmesini sağlarken işletmelerin kaynak planlamasını sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmesine ve bu sayede daha planlı yatırım yapabilme avantajı sunmaktadır (Demirdöğen ve Küçük, 2007: 93).

Tedarik zinciri elemanlarının her biri temel iş alanında faaliyetler gerçekleştireceği ve birlikte yürütülen operasyon için azami düzeyde uzmanlık alanlarından getirdikleri yetenekler ile sinerji avantajı kazandıracığı için büyük oranda operasyonel etkinlik açığa çıkartılmaktadır.

Tedarik zinciri yönetiminin sağlayacağı diğer faydalar kısaca aşağıdaki şekilde özetleyebilir:

- i. Müşteri geri bildirim süresinin kısalması
- ii. Etkin kaynak kullanımı ile elde edilecek verimlilik artışı
- iii. Maliyetlerin düşmesi ile yaratılan ek kaynaklar
- iv. Her kademedeki daha az stok yükü
- v. Tahmin yanılmazlık oranında artış
- vi. Daha yalın dağıtım yapısı ile daha düşük maliyet
- vii. Teknoloji kullanımının artması ile ürün gelişimine katkı
- viii. Zincir boyunca iletişim artışı ve bilgi akışında hızlanma
- ix. Dağıtılan sorumluluklar ile düşük finansal risk ve artan güvenilirlik

Doğru kurgulanmış bir tedarik zinciri ile tüm bu faydalardan azami düzeyde faydalanmak mümkün olabilmektedir (Çağlıyan, 2009: 464).

Bu faydaların tümü göz önünde bulundurulduğunda işletmelerin yürüttükleri faaliyetleri birçok anlamda geliştirmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilecekleri, farklılaşma alanları yaratabilmeleri için, detaylı olarak incelenmiş ve doğru kurgulanmış bir tedarik zinciri yönetimi uygulamanın ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

1.2. TEDARİK ZİNCİRİ TASARIMI

Günümüzde müşteri beklentilerini tatmin edecek hızda ve ihtiyaç duyulan yerde ürün ve hizmetleri sunabilme yeteneği rekabette farklılaşmak için kritik düzeyde önem arz etmekte. Her geçen gün artan rekabette, işletmelerde faaliyetlerin planlaması, karlılık ve hayatta kalabilmeleri için büyük önem arz etmektedir. İşletmeler, tedarikçi olarak birbirinden çok farklı yerlerde ve karakterde birçok farklı tedarikçi ile çalışma istekliliğinde olabilirler. Bu noktada önemli olan husus, işletmenin ne kadar fazla ve farklı yapıda tedarikçi ile çalışması değil bu tedarik süreçlerinin doğru tedarik zinciri tasarımı ile yönetilmesidir.

Küresel iş dünyasında artık uzak coğrafyalarda bulunan tedarikçiler ile çalışma ve bu tedarikçiler ile yürütülen mal ve bilgi akışını yönetme zorluklarına göğüs germek durumundadır. Bu nedenle önemli olan sadece işletmenin kendi iç süreçlerindeki tedarik faaliyetlerini değil tüm zincirde bulunan elemanları ve bu elemanlar arasındaki akışı da yönetebilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle yapılacak tedarik zinciri tasarımında tüm zincir unsurlarının kapsanması, bilgi akışının azami düzeyde gerçekleştirilebileceği ve her aşamanın analizlerde gözlemlenebileceği verimlilikte bir yapıya erişilebilmesi gereklidir.

Oluşturulacak tedarik zinciri tasarımında hammaddelerin tedarikçilerden üretim aşamasına taşınması, üretimde gerekli olan tedarik süreçlerinin irdelenerek tanımlanması ve ürünlerin müşterilere ulaştırılması sürecindeki tüm aracı, toptancı ve diğer unsurların da bulunduğu yapının dahil edilmesi gereklidir. Bu yapı tasarımda birbiri ile kusursuz şekilde iletişimde bulunabilecek şekilde ve işleyişi herhangi bir aksaklığa uğratmadan devam ettirecek yalınlıkta kurgulanmalıdır. Her aşama arasındaki iş akışı hem mal hem de bilgi akışını içermelidir ve bu sayede ihtiyaç duyulan esnekliğe erişebilir.

Gerçekleştirilecek tedarik zinciri tasarımı sadece coğrafi olarak birbirinden uzakta bulunan tedarikçi ve müşterileri dikkate alarak kurgulanmamalıdır. Bu yapı içerisinde işletmenin kendi üretim süreçleri, tedarik ve satış planlaması, ürün yapısı ve yaşam döngüsü, pazar rekabet koşulları, talep planlaması, hız planları dikkate alınmalıdır (Vonderembse vd., 2004: 228-229).

Tedarik zinciri tasarımı genel olarak aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

- i. Stratejik olarak zincir yapısının tasarlanması
- ii. Alternatif tedarik zinciri modellerinin araştırılması
- iii. Alternatif tedarik zinciri tasarımlarının değerlendirilmesi

- iv. İşletme için en uygun tasarımın tedarik, üretim, müşteri yapısını göz önünde bulundurarak seçimi
- v. Zincir tasarımında bulunan unsurların alternatiflerinin incelenmesi ve oluşturulacak model içerisinde en uygun olanların belirlenmesi
- vi. Tedarik zinciri tasarım performansının ölçülmesi ve değerlendirmesi
- vii. Sonuçta elde edilen performan ile beklenti karşılama düzeyinin karşılaştırılması, iyileştirme gereken alanlarda tekrar çalışmalar yürütülmesi.

Tedarik zinciri tasarımının oluşturulmasında ürün özellikleri, işletmenin coğrafi konumu, stratejik yapısı, teknolojisi, müşteri yapısı ve maliyet yapısı kritik düzeyde önem arz etmektedir (Stock ve Lambert, 2001: 4).

1.2.1. Tedarik Zinciri Üyeleri

Tedarik zinciri üyelerini beş ana başlıkta gruplandırmak mümkündür. Bu grupları aşağıda listelendiği şekilde açıklanabilmektedir (Yüksel, 2004: 145).

Üreticiler olarak tanımlanan grup içerisinde yer alan işletmeler, katma değer yaratıldığı, hammaddenin üretim kaynakları ile bütünleştirilmesi ile ürünün oluşturulduğu kademedir. Bu üretim içerisinde hammadde, yarı mamül ve nihai ürün üretimi bulunmaktadır. Bu kademede somut bir ürün ortaya çıkarılabileceği gibi, tasarım veya yazılım gibi soyut ürünler yada hizmet sunumu gerçekleştirilebilir.

Dağıtıcılar grubunda bulunan işletmeler, üreticilerin ürettiği ürünleri bir sonraki seviyedeki kullanıcı veya satıcılara iletimini gerçekleştiren, bazı zincir yapılarında sadece üreticilerden yüklü stok alarak sadece ticari aracılık yaparlarken bazı zincirlerde ürünlerin tutundurma faaliyetlerini de üstlendikleri görülmektedir. Her iki durumda da bir sonraki seviye ile iletişimi sağlayan, gerekli bilgi aktarımını üstlenen ve müşteri memnuniyetinden sorumlu olan işletmeler bu kademede bulunmaktadır. Dağıtıcı işletmelerin üstlendiği bir diğer önemli sorumluluk ise finansal riski taşımalarıdır. Zincirde bir sonraki aşamada birbirinden bağımsız birçok müşteriden tahsilat sorumluluğunu üstlenirken genellikle bir veya birkaç üretici ile çalışırlar. Genellikle daha kısa vadeler ile alım yaparken, daha uzun vadeler ile bir sonraki seviyeye satış gerçekleştirirler. Dağıtıcılar tedarik zincirinin sağlıklı olarak ayakta kalabilmesi için tahminleme, stok seviyesi ayarlama konularında önemli sorumluluk üstlenirler.

Perakendeciler, son kullanıcılara satış işlemini gerçekleştiren, belirli düzeyde stok ile çalışıp, son kullanıcıların ihtiyaç duyduğu anda bulunabilirliği sağlayan, göreceli olarak yüksek stok karşılığında düşük adetler ile satış yapan işletmelerdir. Bu kademede bulunan işletmeler her zaman son kullanıcı ile direkt iletişime geçen noktalar olmaktadır. Tüketim seviyesindeki ihtiyaçları, değişimleri tedarik zincirine aktarma işlevi genellikle bu kademededir.

Müşteriler, ürünleri üretim süreçlerinde kullanmak veya dönüştürmek üzere veya nihai tüketim amacıyla satın alan işletmeler veya bireylerdir. Nihai tüketimin gerçekleştiği müşteri kademesi klasik tedarik zinciri tasarımının son noktasıdır. Müşteriler talep doğuran tedarik zincirinde tüm akışı sağlayan tüketimi gerçekleştiren, dolayısıyla bir açıdan tedarik zincirinin var olma nedenini teşkil etmektedirler.

Hizmet sağlayıcıları, belirli bir alanda uzmanlık geliştirmiş işletmelerdir. Uzmanlık alanlarına göre tedarik zinciri içerisinde taşıma, depolama, bilgi teknolojileri desteği, bilgi aktarımı, paketleme, dönüştürme, tanıtım işlerini üstlenen işletmelerdir. Her kademede üreticilerin, dağıtıcıların, perakendecilerin hizmet tedarikçisi olarak yer almaktadırlar.

Pazarlama kavramı tedarik zincirinin her kademesine erişen, hem zincir tasarımını belirlerken yol gösterici olan, hem de zincir içerisinde katma değer yaratma, dağıtım, tanıtım, talep yaratma, ilişki kurma gibi temel fonksiyonların gerçekleşmesi için gerekli altyapı olarak tanımlanabilmektedir.

Pazar odaklılık ile işletmeler tedarik zincirinde hayati önem taşıyan pazar bilgisini ve tecrübesini elde etme ve paylaşma fırsatını yakalamaktadırlar. İlişki pazarlaması, tedarik zincirindeki her işletmenin sorumluluklarını tanımlamakta, örgütsel sistemleri yeniden düzenlemektedir. Tüm ürün yaşam döngüsünde, tedarik zinciri yönetimi mantığına uygun ortaklık, stratejik ittifak, ortak girişim ve benzeri türlerde uzun dönemli ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesinde yardımcı olmaktadır (Adın ve Çörekçioğlu, 2001: 1).

1.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Karşılaşılabilecek Potansiyel Sorunlar

Tedarik zincirinde pek çok unsur bir arada bulunmaktadır. Farklı kademelerde ve farklı işlevler ile zincirde yer alan bu unsurları bir arada bütünleştirerek kusursuz bir tedarik zinciri yapısı oluşturmak ve yönetmek çoğu

zaman mümkün olamamaktadır. Tedarik zincirinde yüksek önem arz eden kuvvetli ve çift yönlü iletişim, zinciri yöneten yapıyı beslemeli ve gerekli tüm aksiyonların alınabilmesini sağlamalıdır. Nitekim her ne kadar bir sonraki kademe ile kaynak arasındaki ilişki kurulabilse de bu iletişim tüm zincire her zaman iletilmemekte, bu durum beraberinde sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunlardan en çok bilinen ve etkisi itibarıyla tüm zinciri ekonomik anlamda en çok yaralayan problem “kamçı etkisi” olarak bilinen olaydır. Kamçı etkisi, tüketim seviyesindeki ihtiyacın kademe kademe üreticiye aktarımında yaşanan kopukluklar sonucunda, her kademede stok yükünün artması, düzensiz ve plansız siparişler olarak açığa çıkar ve nihayetinde üreticiler açısından üretimin durması gibi büyük sorunlara sebebiyet verebilmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan sorunlardan bir diğeri üreticilerin zincir üzerinde baskı uyguladığı, çekme etkisi ile tüketim seviyesinden yukarıya doğru ilerlemesi gereken talebin, itme etkisi ile kabullendirilmesi durumudur. Yüksek hacimler ile üretim gerçekleştiren çok uluslu firmalar hem tedarikçileri için hem de dağıtıcıları için hayati kayıplara neden olabilecek hamlelerde bulunabilmektedirler. Sonuçta zincirde yaşanan bu sorun bir şekilde tüm kademelerde kayıp yaşanmasına, bazı durumlarda dikey büyüme yolu ile tamamen zincirin yapısal değişime uğramasına neden olabilmektedir.

1.3. LOJİSTİK KAVRAMI

Etimolojik olarak incelediğimizde, Yunanca “Logistikos”, İngilizce “Logistics” ve Fransızca da “Logistique” şeklinde adlandırılan “Lojistik” kelimesi Latince gelen “logic” (mantık) ve “statics” (istatistik) kelimelerin birleşimidir ve “mantıklı hesaplama işleri” anlamına geldiği söylenebilir. Lojistik temelde askeri bir kelime olarak kullanılmış ve bu disiplindeki ilk çalışmalar askeri alanlarda olmuştur. II. Dünya Savaşı döneminde lojistiğin önemi daha iyi kavranmış ve bilimsel bir alan olarak araştırılmaya başlanmıştır. Devam eden dönemlerde küreselleşmenin etkisi ile ticari hareketliliğin artışı ile birlikte lojistiğin önemi daha da artmış böylelikle bu konuya duyulan ilgi giderek artmıştır (Seyidoğlu, 2001: 415).

Askeri bir kavram olarak anıldığında lojistik kelimesi, mühimmat, personel, gıda, tıbbi ve diğer teçhizat taşınması, ihtiyaç dahilinde tedarik, depolama, işlemlerini kapsamaktadır (Özcan, 2008: 134). Ticari anlamıyla ise lojistik, mal tedarikinden, müşteri siparişlerinin alınmasına, dağıtımın gerçekleştirilmesine, depolama ve

gerekli tüm yasal işlemlerin tamamlanmasını kapsayan geniş bir çerçevede görülmektedir.

Lojistik alanında en yetkin kurum olarak gösterilebilecek CLM (Council of Logistics Management) ise lojistik kavramını şu şekilde tanımlamaktadır; "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının, başlangıç noktasından (kaynağından), tüketildiği son noktaya (nihai tüketici) kadar olan tedarik zinciri içindeki çift yönlü hareketin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasıdır". Lojistik, zaman ve uzaklık ile birbirinden farklı yerlerde bulunan üretim ve tüketim noktalarını birleştirerek bir köprü görevi üstlenmektedir.

Yukarıda belirtilen tanımlar göz önünde bulundurulduğunda lojistik hammadde tedarik sürecinden başlayarak tüketim seviyesine kadar gerçekleşen tedarik zincirinde, taşıma, depolama, paketleme, elleçleme, bilgi aktarımı, planlama, sipariş alma, tahsilat süreçlerinin bir bütünü olarak tanımlanabilir. Lojistik yönetimi temelinde malzeme yönetimi, ürün yaşam eğrisi ve fiziksel dağıtım barındırmaktadır. Her geçen gün lojistik kavramının ve faaliyetlerinin hemen her sektörde payı büyümekte, rekabette farklılaşma için yeni kapılar açan bir disiplin olarak kabul gördüğü bir alana kavuşmaktadır.

1.3.1. Lojistik Faaliyetler ve Amaçları

Küreselleşen iş dünyasında her geçen gün artan rekabet beraberinde müşteri beklentilerini arttırmaktadır. Bu beklentiler içerisinde en önemlilerden birisi hizmet veya ürün teslim hızı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle işletmeler daha hızlı üretim yapabilme, bu üretimlerini destekleyecek şekilde hızlı tedarik ve müşterilerine mümkün olan en kısa sürede ulaşabilmeyi hedeflemektedirler (Kara vd., 2008: 315).

Lojistik kavramı başlangıçta sadece taşıma, depolama ve stok yönetimi olarak algılanırken devam eden yıllarda işletmeler için çok daha önemli ve kritik bir konuma gelmiştir. Lojistik artık sadece ana faaliyetlerin destekleyicisi değil, kendi içerisinde işletme için çok önemli faaliyetleri barındıran, farklı yönlerde gelişmeye ve alanını genişletmeye başlamış bir yapıya kavuşmuştur. Bu yapı içerisinde ticari fonksiyonlar olarak görülebilecek, talep toplama, tahsilat, satın alma, stok yönetimi, paketleme, müşteri ilişkileri yönetimi, üretim planlaması, satış tahminlemesi gibi

işlevlerinin yanı sıra atık dönüşümü, imhası gibi yeni gelişen alanları da barındırmaktadır (Johnson vd., 1999; Magee vd., 1985: 56).

Yeni çerçevesi ile artık lojistiği tanımlarken, hammaddenin tedarik edilmesi (içe dönük lojistik) ile başlayıp, üretim için bant üzerine teslimat, üretim faaliyetleri için ara taşıma ve depolama işlemleri, üretimden sonra paketleme, etiketleme, tüketici ile buluşturma ve tüketim sonrası geri dönüşümü kapsayan bir yapı olduğunu belirtebiliriz.

Lojistik yönetiminin gelişimi ile oluşan çerçevesi aşağıdaki konular içermektedir:

- i. Hammadde ve ürün yönetimi
- ii. Üretim destek ve tedarik planlaması
- iii. Talep tahminlemesi
- iv. İşletmeler arasında kurulan iş birliklerinin yönetimi
- v. Tedarik ve hammadde satın alma fonksiyonu
- vi. Elleçleme, taşıma için yükleme ve boşaltma işlemleri
- vii. Depo yönetimi ve istifleme fonksiyonu
- viii. Fiziksel taşıma ve dağıtım fonksiyonu
- ix. Talep toplama ve sipariş aktarım fonksiyonu
- x. Etiketleme, ambalajlama işlemleri
- xi. Teknik destek ve satış sonrası takip yönetimi
- xii. Yurtdışı alım ve satış işleri (Madenli ve Kaygusuz, 2012: 11)

1.3.2. Lojistik Faaliyetlerin Tedarik Zinciri İçindeki Konumu

Lojistik geniş kapsamlı bir tanım ile hammadde kaynağından tüketim noktasına kadar geçen tüm süreçlerde rol almaktadır. Bu çerçevede tedarik zincirinin en temel unsuru lojistik olarak karşımıza çıkmaktadır (Kara vd., 2008: 320).

Lojistik tedarik zincirinin operasyonel başarıya ulaşmasında anahtar görevi görmektedir. Tedarik zinciri yönetimi temel felsefesinde tüm zincirde akışın başarılı bir şekilde yönetilmesi bulunurken, lojistik bu zincir içerisinde gerçekleştirilen ayrı ayrı faaliyetlerin tek başına başarılı olarak yönetilebilmesine odaklanmaktadır. Lojistik her kademede ihtiyaç duyulan tedarik zincirinin devamlılığını sağlayan işlerin yönetimi için ayrılan kaynakları kullanarak nihai olarak tüm zincirin başarısını arttırmaktadır (Bowersox ve Closs, 1996: 39).

Tedarik zinciri yönetimi yapı içerisindeki lojistik faaliyetlerin genel başarıya etkisini arttıracak yönde ilerleyebilmesi için yol göstericidir. Koordinasyon başarısı tedarik zinciri yönetiminin iyi şekilde yapılması ile gerçekleşebilmektedir.

70'li yıllarda üretimde gerçekleştirilen gelişmelere paralel olarak ihtiyaç planlaması alanında yaşanan gelişmeler işletmelerin tek başına her faaliyet aşamasında maliyet azaltmak yerine tüm faaliyetlerin toplamda verimliliğini artırarak maliyet gelişimi sağlayabileceklerinin farkına varmışlardır. Önceleri her bölümün daha iyi olması için fonksiyonel olarak birbirinden kopuk olarak kurulan birimler daha sonraki dönemde tüm faaliyetleri kapsayarak işlemleri yönetebilecek lojistik yönetim fonksiyonuna geçiş yapmışlardır. Bu süreç daha çok operasyonel malzeme yönetimi ve dağıtım aşaması olarak adlandırılmıştır.

80'lere gelindiğinde küreselleşme etkisi artmaya ve buna paralel olarak rekabet sertleşmeye başlamıştır. Artan rekabet karşısında maliyetlerini asgari düzeye çekmeye çalışan işletmeler aynı zamanda kalite artış beklentisi baskısı ile karşılaşmışlardır. Bu durum lojistik yönetiminin gerekliliğini ve lojistik yönetime geçişin hızlanmasını sağlamıştır (Metz, 1998: 3). Bu aşamada yapılan daha çok lojistik entegrasyonu olmuştur (Özdemir, 2004: 88). Tedarik zincirini oluşturan temel unsurun lojistik faaliyetlerin zincir içerisindeki faaliyetlerinin bütünü olduğunu söylemek mümkündür.

İlk aşamada bakıldığında lojistik kavramı, tedarik zinciri açısından malzeme taşıma, stoklama, ulaştırma, depolama alanı sağlamak ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi esnasında maliyet avantajı sunmak için bir araç olarak görülmüştür. Sonradan lojistik katma değerinin tüm tedarik zinciri yönetiminin gelişmesine olanak sağladığı görülmüş, üretim aşamasında yaratılan değer geliştirilebilmesi için daha çok lojistik faaliyeti zincirde konumlandırılmıştır. Bu faydaların içerisinde zaman kazanma, maliyet azaltma, iş gücü kazancı, israfın ve firenin azaltılması, daha fazla fiziksel alan ayrılabilmesi sayılabilmektedir. Ayrıca tedarik zinciri içerisindeki tüm faaliyetlerin bütünleşmesi sinerji etkisi ile konuları ayrı ayrı ele alıp incelemekten daha çok fayda doğurmaktadır (Gümüş, 2009: 98).

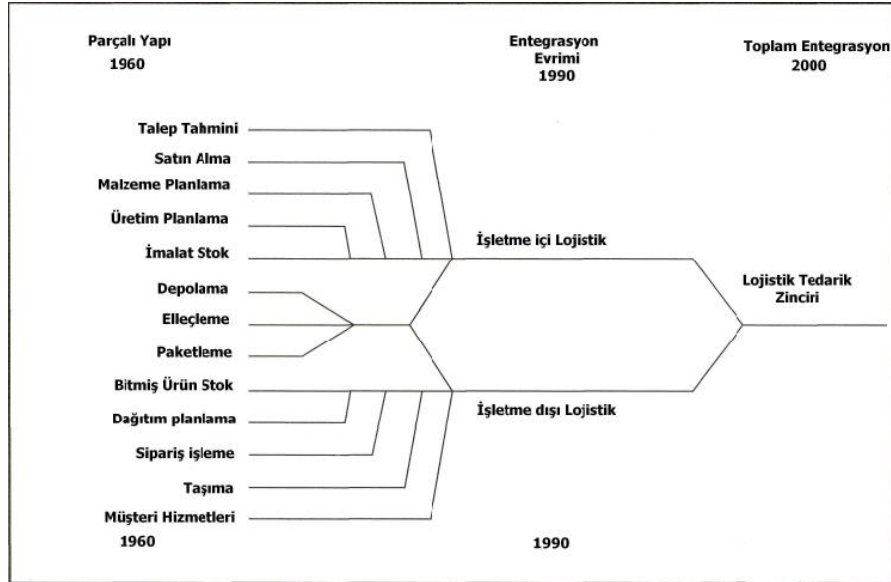
1.3.3. Lojistik Faaliyetlerin Tedarik Zinciri İçin Önemi

Pazar rekabet koşullarında lojistik tedarik zincirinin akışı içerisinde iletişimin temel platformunu oluşturmakta, fiziksel olarak aktarım ve farklı kademelerde gerçekleştirilen faaliyetlerin altyapısını kurmaktadır.

Lojistik tedarik zincirinin gelişiminde büyük bir rol üstlenmiştir. Özellikle teknolojinin gelişimi ile artan verimlilik avantajlarını tedarik zinciri içerisinde kullanılmasına olanak sağlamış, birçok konuda yöntem iyileştirmelerine destek olmuştur. Ayrıca lojistik içerdiği farklı faaliyet yapılarından, sektörler için değişen modellerden ve gelişimlerden beslenerek farklı sektörler için de benzer modelleri sunmuştur, mevcut yapılar ile ulaşılamayacak tedarik zinciri yönetim felsefelerinin yaygınlaşmasına ön ayak olmuştur.

70'lerde Geoffrion ve Graves tarafından üzerinde durulan stratejik tedarik zinciri yönetimi, iş dünyasındaki gelişmeler ve teknoloji etkisi ile ilerleyen yıllarda üst düzeyde tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi olarak ele alınmaya başlamıştır (Fandel ve Stammen, 2003: 213).

Şekil 3: Entegre Lojistik Yönetimi



Kaynak: (Coyle vd., 2003: 14)

Lojistik bünyesinde katma değer yaratan birçok faaliyet barındırmasına karşın, ön planda bilinen ve gözlemlenen süreçler taşıma, depolama, paketleme ve elleçlemedir.

Taşıma; fiziksel olarak süreç içerisinde ihtiyaç duyulan hareketliliği sağlayarak, genellikle bir sürecin tamamlandığı noktadan bir sonraki sürecin başlama noktası arasında geçişi teşkil eden süreçtir. Bu süreç tedarik aşamasında, üretim içerisinde, müşteri teslimatı sürecinde ve hemen her ara kademe aktarımında önemli bir paya sahiptir. Taşıma süreci ürün ve sektör özelinde farklı çözümler gerektirebilen, gelişime açık bir konudur.

Depolama; hammadde, yarı mamul, mamullerin bir sonraki kademeye geçmeden önce zorunlu olarak veya boşluk sürelerden kaynaklı bekleme gereksinimine cevap veren aşamadır. Depolama içerisinde özelleşmiş teknolojileri, üretime ve satışa destek olabilecek şekilde barındırır. Bu aşamada ayrıca ürün doğasına göre özel ihtiyaçlar ve bekleme sürelerine göre farklı sistemler geliştirilen bir alandır.

Paketleme; ürünlerin taşıma ya da depolama sırasında zarar görmemesi ve fire oranının azaltılması için yapılan paketleme operasyonu aynı zamanda ürün sunumuna katkı sağlamakta ve müşteri memnuniyeti açısından önem taşımaktadır.

Elleçleme: tam zamanında ve tam yerinde teslimatın önem kazandığı günümüz ticaretinde ürünlerin doğru seçilerek tedarik zincirin tamamlanması önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Taşıma, depolama, paketleme ve elleçleme süreçleri tek başlarına bir tedarik zinciri oluşturamayacakları gibi ancak yukarıdaki şekil 3'te gösterilen süreçlerin bütünüyle uygulanması sonucunda tedarik zinciri yönetimi tam anlamıyla hayata geçebilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

2.1. İŞLETMENİN TEMEL YETKİNLİKLERİ

Günümüz iş dünyasında çok hızlı bir değişen dinamikler ve yenilenme sürecinin sürekli olmasını gerektirmektedir. İşletmeler artık sadece kendi ülkelerindeki yerel rakipleri ile değil, çok uluslu büyük şirketler ile de rekabete girmek zorundadırlar. Teknolojik gelişmeler ve pazar temelinde yaşanan dönüşümler gelecek ile ilgili öngörülerini zorlaştırmaktadır. Firmaların en büyük sıkıntıları geleceği görememek ve bugünden planlayamamak olmuştur. Bununla birlikte bir çok işletme yaşam döngüsünün başında pazarın gelişmelerine ayak uyduramadığı için yok olmaya mahkum olmuştur. Bu durumda işletmeler fark yaratabilecekleri kendi temel yeteneklerini iyi belirlemeli ve nerelerde eksikleri olduğunu, hangi alanlarda dışarıdan destek almalarının mantıklı olduğunu bilmeleri artık bir değer katmaktadır. Bu koşullar altında işletmelerin temel ve yan yeteneklerini nasıl şekilleneceğinin hangi firmalarla hangi alanlarda işbirliğinde olacağını belirlemek rekabet avantajı olarak işletmeler geri dönmektedir.

Temel yetenek bir işletmenin var oluş nedenini oluşturan, taklit edilmesi zor ve rekabet avantajı kazandıran, başka bir tedarikçi tarafından yönetilmesi mümkün olmayan faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bu yetenekler içerisinde bilgi birikimi, tecrübe, uzman insan kaynağı, özelleşmiş süreç ve iş kültürünü de barındırmaktadır.

Organizasyon yapısı belirlenirken temel yetenekler dikkate alınmalı ve bu yeteneklerin işletmenin öz kaynakları ile gerçekleştirilebileceği bir yapı kurgulanmalıdır. Bu yetenekler dışında kalan tüm alanlarda dış kaynak kullanım alternatifleri değerlendirilmelidir. Bu sayede işletme kendi vizyonu ve stratejisi üzerinde daha fazla odaklanma imkanı bulacaktır.

İşletmenin yaşam felsefesinden kaynaklanan temel yetenekler hayati önem taşımaktadır. Bu yeteneklerin yedi temel özelliği aşağıdaki gibidir:

- i. Üretilen üründen çok prosesler ve kültüre ve bilgi birikimine dayanırlar.
- ii. İşletme vizyonu ile paralel olarak evrime ayak uydurabilecek esnekliğe sahiptirler.
- iii. Az sayıdadır.
- iv. Genel faaliyetler içerisinde süre ve işlem olarak kısa sayılabilirken ve katma değer olarak en büyük etkiyi sağlarlar.

- v. Rekabet üstünlüğü sağlayabilecek potansiyelleri vardır.
- vi. Müşterilere uzun dönemde ürün veya hizmetin en mühim bileşenini oluştururlar
- vii. Tüm organizasyon tarafından sahiplenilir ve üzerinde en çok yoğunlaşılacak konuların başında gelirler (Ouinn ve Hilmer, 1995: 529).

Yukarıdaki özelliklerden ve tanımlardan faydalanılarak işletmenin rekabet avantajı yaratabileceği, yaşam felsefesini oluşturan, genel kültüre yerleşik konumdaki tüm yeteneklere temel yetenek olarak adlandırılabilir (Koçel, 2003: 450).

2.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Dış kaynak terimi iş dünyası için yeni bir kavram olarak ele alınırsa da aslında eskiden beri başvurulan bir yöntem olmuştur. Ülkemizde “taşeron” olarak adlandırılan ve inşaat sektöründe çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir diyebiliriz. Ayrıca üretim alanında “fason üretim” olarak adlandırılmış, işlerin devredilmesi, farklı işletmelerin yetkinliklerinden faydalanarak değer yaratma geleneği bulunmaktadır.

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ne kadar avantaj doğurabiliyorsa, verimsiz olarak yönettikleri işler için ayırdıkları enerji bir o kadar dezavantaj yaratabilmektedir. Dış kaynak kullanımı temel yeteneklerden elde edilen faydanın artırılması ve diğer işler için daha iyi bir yönetim elde etmek amacı ile iş birlikleri kurulması, kurulan iş birliklerinin azami ölçüde avantaj sağlamasını ifade etmektedir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımı bir yetki, iş devri olarak tanımlanabilmektedir (Elmuti ve Kathhawala, 2000: 21) ya da “işletmelerin belirli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır (Tanyeri ve Fırat, 2005).

- i. Embleton ve Wright (1998), konusunda uzman işletme dışı kuruluşlar tarafından temel yetenekler dışındaki bir takım işlerin hizmet olarak alımını dış kaynak kullanımı olarak tanımlamışlardır.
- ii. Momme (2002)’a göre dış kaynak kullanımı, bir işletmenin temel yeteneklerine odaklanabilmek, gelişim sağlayabilmek için destek fonksiyonları hizmet alımı ile karşılaşmasıdır.

- iii. Zhu (2001), konuya daha çok insan kaynakları yönetimi perspektifinden yaklaşarak, dış kaynak kullanımını, bazı faaliyetlerin işletme tarafından kendi çalışanlarından alınarak, farklı bir işletmenin çalışanlarına devretmesi ve bu yol ile hizmet almasıdır, şeklinde tanımlamıştır.

Eğer bir işletme temel yetenekleri dışında kalan alanlarda yatırım yaparak büyüme yoluna giderse, uzun vadede varoluş felsefesinden uzaklaşacak ve uzmanlığını yitirecektir. Böyle bir durumda hem daha büyük ve karmaşık bir organizasyon yönetiminin zorluklarına katlanmak zorunda kalırken hem de rakiplerine göre asıl iş alanında gerileyecektir. Bu nedenle tüm faaliyetler tek tek irdelenerek temel yetenekler ile karşılanmadığı anlaşılan alanları dış kaynaklar ile karşılama yolunu seçmek oldukça uygun bir çözüm olmaktadır (Dereli, 2003: 121).

Son dönemde dış kaynak kullanım oranının artmasında en büyük etken küresel rekabetin getirdiği uzmanlık gereksinimi ve bunun sağladığı işletme organizasyon yapılarındaki esnekliktir. Esnek yapıdaki işletmeler gelişmeler karşısında temel yeteneklerini koruyarak ayakta kalırken, organizasyon karmaşası yaşayan işletmeler pazardan silinmeye başlamışlardır. Dolayısı ile doğru adımlar ile dış kaynak kullanımını arttıran işletmelerin karlılıkları korunurken, yaşam süreleri de uzamıştır (Koçel, 2005: 390).

Genel olarak günümüzde işletmelerin temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerin %60'ında dış kaynak kullanımına yöneldikleri görülmektedir. Kurulan stratejik ortaklıklar daha yalın bir zincir yapısını oluşturmalarına destek olurken, hem hizmet tedarik ettikleri işletmeler hem de kendi işletmeleri verimliliklerini arttırmaktadırlar. Entegre bir sistem olarak tasarlanan bu dış kaynak kullanım ağları çift yönlü kazanç elde edilmesi için anahtar konumundadır (Kotler, 2000: 537).

2.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

İşletmelerin neden dış kaynak kullandıklarını anlamak için öncelikle işletmeye kazandırdıklarını anlamak gerekmektedir.

Temel yeteneklere odaklanma: Dış kaynak kullanımı işletmelere asıl katma değer yaratan, rekabet üstünlüğü sağlayan, vizyon ve stratejilerine uygun gelişmeleri getiren özelliklerine, yani temel yeteneklerine daha fazla kaynak ayırabilmelerine yardımcı olur. Öz kaynaklar ile verimsiz olarak yürütülen süreçlerin işletmeye getirdiği ek yük azaltılırken diğer taraftan bu kaynakların doğru yatırımlara

yönlendirilmesine, dış kaynak kullanımı destek olur. Ayrıca kendi alanında uzmanlaşan hizmet tedarikçileri dış kaynak olarak çok daha etkin bir iş yönetimi sunarak işletmenin farklı alanlarda da gelişim sağlaması için alan yaratırlar. Her ne kadar kontrol için tedarik zinciri tasarımının dikkatlice yapılması ve yönetilmesi dış kaynak kullanımı için kritik olsa da bu alanda harcanacak kaynak bu işlerin yapılmasından çok daha az olacaktır.

İşletme esnekliği: Kullanılan dış kaynaklar ile işletme kendi uzmanlığı ile ilgili daha küçük bir alana konsantre olacaktır. Bu konsantrasyonun bir sonucu olarak dünyada gerçekleşen değişimlere karşı daha sağlam refleksler edinebilecek ve rekabet zorlukları ile daha rahat başa çıkabilecektir. İş gücü için oluşturulabilecek yeni görev tanımları esnekliği fonksiyonel esneklik olarak tanımlanır. Talep değişikliklerine göre üretim planlamaya uygun şekilde şekillendirilebilen işgücü ise gelir esnekliği olarak adlandırılır. Sayısal esneklik ise işgücünde sayısal değişikliklere uygunluk anlamına gelmektedir. Bu esneklik türleri dış kaynak kullanım alanına göre farklılık göstermektedir.

Proje geçiş hızı: İşletme kendi kaynaklarının ve tüm dış kaynak olarak hizmet veren işletmelerin bütünü kadar kaynak yaratabilme potansiyeline erişir. Bu potansiyel ile aynı anda birden çok proje yürütülebileceği gibi, projeler arasında geçişlerin kolaylıkla yapılabilmesi mümkün olabilmektedir.

Risk paylaşımı: İşletmeler dış kaynak kullanımında hizmet aldıkları iş ortakları ile kapsamlı sorumluluk sözleşmeleri yaparak risk paylaşımı yapmış olmaktadır. Bir çeşit iş ortaklığı olarak sürütülen dış kaynak kullanım sürecinde tedarikçiler işletmenin üstlenmekten kaçındığı, mevcut kaynakları ile tolere edemeyeceği riskleri daha kolay karşılayabilecek yapılar ile paylaşmış olmaktadır (Ünalır, 2007: 12).

Ürün ve hizmet kalitesinde artış: Dış kaynak kullanımı ile temel yeteneklerine uzmanlaşan işletmelerde ürün ve hizmet kalitesine yansıyan kaynaklar artmaktadır. Bu artış doğru orantılı olarak ürün ve hizmetlerin kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kullanılan dış kaynakların getirdiği diğer işlerdeki kalite ürün ve hizmete katılmakta toplamda yüksek kalite kazancı sağlanmaktadır (Ünalır, 2007: 37).

Verimlilik artışı: Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler kendi uzman oldukları alanlara daha ağırlık verebilmekle birlikte, kazan – kazan mantığı ile dış kaynak olarak kullandıkları işletmelerle ortak kar ve etkin üretim metotları üzerine çalışmalar yapmaları mümkün olabilmektedir. Gerçekten de dış kaynak kullanımı

sözleşmelerindeki hedef, en az %15, zaman zaman %20-25 oranında maliyet indirimleridir. Hedeflere ulaşabilmek için dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin uzun yılları kapsıyor olması, böylece de ölçek ekonomilerinin ortaya çıkmasının sağlanması ve etkili bir masraf azaltma uygulaması gerekmektedir (Çetinkaya, 2005: 29).

Dış kaynak kullanımına yönelen işletmelerin en belirgin ortak noktası olarak rekabet üstünlüğü sağlama istekliliği görülmektedir. Rekabet avantajı alanında işletmelerin üzerinde durduğu temel konuların başında maliyet iyileştirme gelmektedir. Maliyet avantajı her ne kadar yüksek önem düzeyine sahip olsa da dış kaynak kullanımında tek nedeni maliyet olarak değerlendirmek yanlış olacaktır. Daha öncede detaylı olarak bahsedildiği gibi bunun dışında temel yetenek gelişimine katkı, kaynak kullanım etkinliği, kalite artışı, hız artışı, esneklik gibi bir çok avantajı göz önünde bulundurmak gerekir (Genç: 2005: 23).

2.2.2. Dış Kaynak Kullanımında Karar Süreci

Dış kaynak kullanımı aslında bir süreçler bütünü olup, sonuca ulaşmak için başından sonuna iyi ele alınmalı ve yönetilmelidir. Dış kaynak kullanımı sistematik olarak yönetilebilmelidir. Bu sistematik farklı aşamalarda bir liste ile aşağıdaki şekilde değerlendirilebilir (Öncü ve Işkin, 2009: 144):

- i. Gereksinimin ortaya çıkması
- ii. Mevcut organizasyonun gözden geçirilmesi ve ihtiyaç belirlenmesi
- iii. Dış kaynak kullanımı için karar mekanizmasının işletilmesi
- iv. Dış kaynak kullanım stratejilerinin belirlenmesi
- v. Tedarikçi işletme ile yapılacak sözleşmenin belirlenmesi
- vi. Alternatif dış kaynakların değerlendirilmesi
- vii. İşletme açısından en uygun tedarikçinin seçimi
- viii. Daha önceden belirlenen sözleşme ışığında iki işletme arasında sözleşme imzalanması
- ix. Dış kaynak kullanım süresinde tedarik zinciri ile iletişimi sağlayacak ağ yapısının kurulması.

Adım adım tanımlandığı gibi öncelikle ihtiyacın net olarak belirlenmesi ve nasıl karşılanabileceği konusundaki alternatiflerin masaya yatırılması gerekmektedir. Tedarikçi seçimi yapılmadan önce çalışma koşulları ve sözleşme içeriği belirlenmeli, bu sözleşmeye en uygun tedarikçi seçimi yapılmalıdır. Seçim süreci bütünleşik

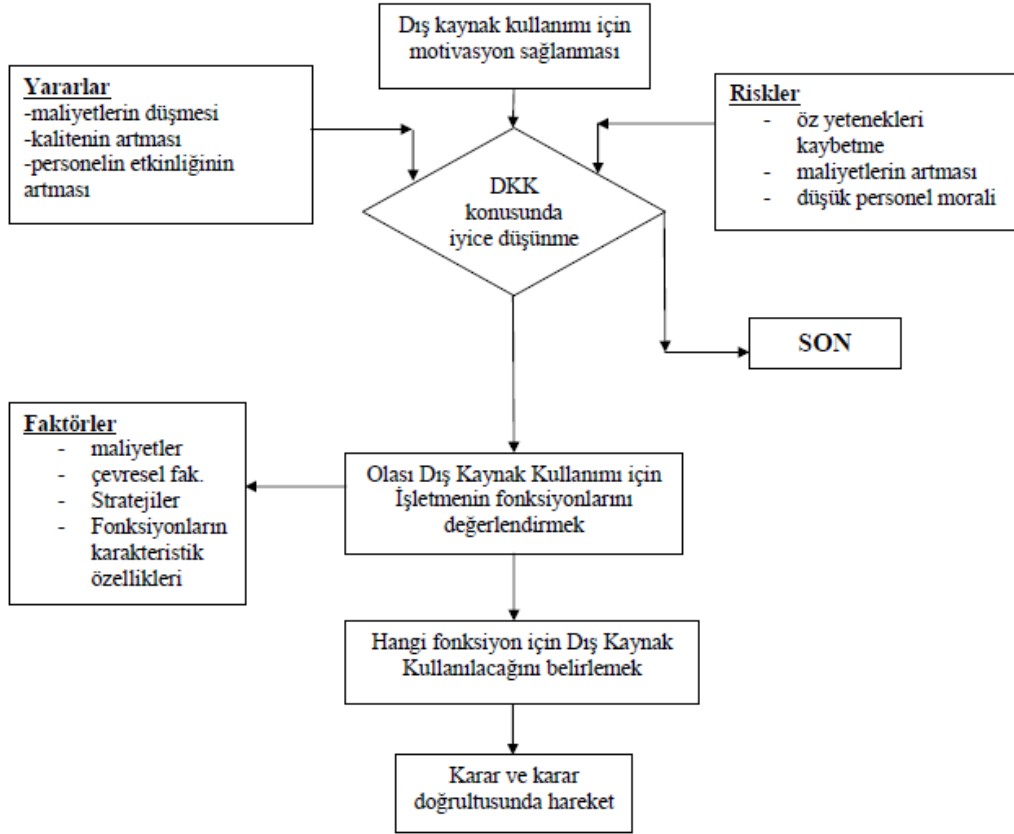
olarak değerlendirme fonksiyonu ile kurulan iş birliğinin uzun süreli olabilmesi için denetleme mekanizmasını çalıştırmalıdır.

2.2.3. Başarılı Dış Kaynak Kullanım Aşamaları

Başarılı bir dış kaynak kullanımı için en önemli konu kuşkusuz işletme ile dış kaynakların, tasarlanan tedarik zinciri içerisinde uyumlu bir biçimde çalışabilmeleridir. Bu aşamada özellikle dış kaynak seçin sürecinin iyi işletilmesi önemlidir. Tedarikçi işletme ile geniş kapsamlı bir iletişim ağı teknolojinin de mümkün olan en üst düzeyde dahil edildiği bir yapı ile hayata geçirilmelidir.

Firmaların Dış Kaynak Kullanımı önceden öngörülmesi gereken bir zaman dilimine ihtiyaç duyulur. Bu süreç Dış Kaynak Kullanım ihtiyacının açığa çıkması ve tanımlanması ile başlamaktadır. Sonrasında dış kaynak kullanım kararı verilir. Bu karar başta insan kaynakları, finansal işletme göstergeleri, operasyon ve bilgi yönetimi dikkatlice karar sürecine dahil edilerek belirlenir. Karar aşamasının hemen ardından planlama aşamasına geçilmesi gerekir. Planlamanın işletme genel yapısında kabul gören proje yönetimi çerçevesinde yapılması uygulanabilirliğinin sınanması açısından önemlidir. Sonrasında iş başlangıcı gelecektir. Bu aşamada alternatifler arasından daha önceden belirlenen kriterlere ve bütçeye en uygun tedarikçi belirlenir ve sözleşme imzalanır. Tedarikçinin alternatifler arasından seçimi oldukça kritik bir süreçtir. Burada özellikle doğru kriterler kullanıldığından emin olmak gerekir. Tedarikçinin iş kültürü, koşulları, kapasitesi, geçmiş tecrübeleri, maliyeti, güvenilirlik düzeyi, bu kriterlerden bir kaçıdır. Burada önemli olan en uygun çözümü sağlayacak tedarikçide karar kılmaktır. Sözleşme iki taraf için de uygun içerikte ve adil olmalıdır. Uygulamaya geçişte karşılaşılabilecek olası sorunlar değerlendirilmeli ve başlangıçta mümkün olan en üst seviye başarı ile başlanmalıdır. Sürekliliği sağlamak adına denetleme mekanizması sözleşme ışığında çalıştırılmalıdır (İpekgil ve Özpekin, 2007: 24).

Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımı Karar Modeli



Kaynak: (Kremic vd., 2006: 468)

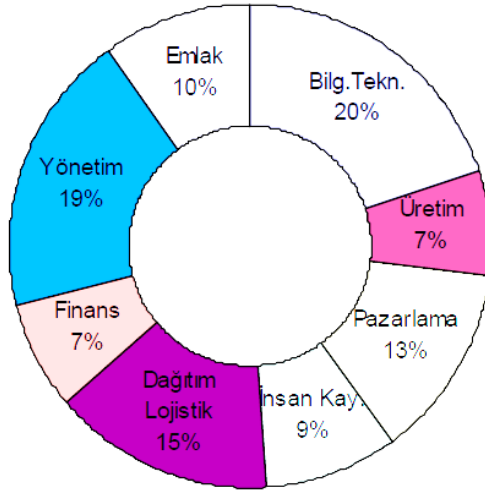
İşletmelerin etkin bir dış kaynak kullanımını uygulayabilmeleri yukarıdaki şekil 4'teki unsurları tam uygulamaları ile mümkün olabilir. Bunları hepsinden önemlisi işletmenin dış kaynak kullanımı konusunda istekli olmasıdır. Zira karşılaşılabilecek en büyük sorunların başında işletmenin kendi iç direnci gelir. İşletme dış kaynak kullanımı konusunda tüm personelini ikna etmeli ve faydaları konusunda bilgilendirmesi de önemlidir. Bunun yanında yarar - zarar ve dış – iç faktörler doğru bir şekilde değerlendirilmeli ve bu doğrultuda dış kaynak kullanımı konusunda karar verilmelidir.

2.2.4. Dış Kaynak Kullanım Alanları

Günümüzde işletmeler temel yetenekleri ile gelişimi ve rekabetçiliklerini sürdürürken, ana faaliyetlerine odaklanmalı, çetin piyasa koşullarında artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynak kullanımını planlamalıdır. Dış kaynak

kullanımının hangi alanlarda daha çok kullanıldığı irdelendiğinde, şekil 5'te de görüldüğü üzere, özellikle yoğun yeni teknoloji uyumu ve uzman iş gücü gerektiren bilgi teknoloji alanının %20 oran ile birinci sırada olduğunu görüyoruz. Ancak sadece bilgi teknolojileri alanında dış kaynak yönelimi olmamaktadır. En az bilgi teknolojileri alanı kadar yönetim, lojistik dağıtım ve pazarlama alanlarında da yaygın uygulamalar görülmektedir.

Şekil 5: Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma



Kaynak: (Kremic vd., 2006: 468)

Bununla birlikte işletmeler için ana faaliyetleri dışındaki her süreç dış kaynak kullanılmasına konu olabilmektedir. Her işletme farklı tüzel kişilikler olduğundan aynı sektörde bulunsalar bile ihtiyaçları farklı olabilir. Özel şirketler catering, güvenlik, temizlik gibi hizmet ve destek faaliyetlerini satın alırken, çok uluslu şirketler lojistik süreçleri ve bilgi sistemi konusundaki eksiklerini kapatmaya yönelik olarak dış kaynak hizmeti alma eğiliminde davranmaktadırlar (Harland vd., 2005: 834-835).

2.3. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Bir alanda uzmanlığa sahip bir işletmenin, hem üretim, hem lojistik, hem pazarlama hem de stok yönetimi alanlarında uzmanlaşan kusursuz bir iç organizasyona sahip olabilmesi her açıdan çok maliyetli olacağı gibi böyle bir yapının yönetimi bir hayli zordur. Dolayısı ile daha verimli bir çalışma metodu oluşturabilmek için işletmeler kendi uzmanlık alanı dışında kalan tüm konuları dış kaynak ile çözme yolunu tercih ederler. Özellikle lojistik konusu her sektör için temel

yetkinliğin dışında kalmakta, özel bir yönetim ile farklı bir uzmanlık gelişimi gerektirmektedir. Ayrıca lojistik faaliyetlerin yürütülebilmesi için edinilmesi depo alanı, taşıma gereci vb. sabit kıymetlerden belirli oranda faydalanma gereksinimi söz konusu olmaktadır. Bu kaynakları tam verimli olarak bir işletmenin kullanabilmesi çoğu zaman mümkün olamamakta, atıl kapasite sorunları beraberinde maliyet artışını getirmektedir (Ataman, 2002: 37). Bu nedenlerle işletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen (3PL- Third Party Logistics Provider) şirketlerle çalışmaktadırlar. Üçüncü parti lojistik, işletmelerin önceden belirledikleri temel yetenekleri dışında kalan operasyonlarının bir kısmını veya tamamını daha düşük maliyetle yürütülmesini belirli sözleşme kriterleriyle taahhüt eden alanında uzmanlaşmış olan üçüncü işletmelere bırakılması şeklinde tanımlanabilir (Sevim vd., 2008: 7). 3PL kavramı içerisinde birinci parti üretici, toptancı ya da göndericileri kapsarken, ikinci parti birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletmeleri kapsamaktadır.

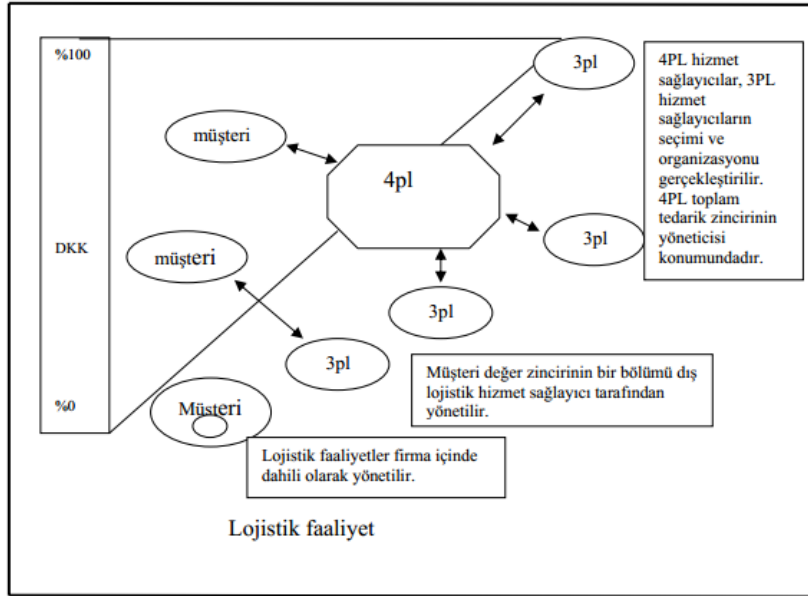
Lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yönetilmesi, tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmek, işletmeye fazladan hareket alanı sağlamak ve farklı örneklerin tecrübelerinden yararlanmak gibi değerli kazanımlar getirmektedir. Yeni yaklaşımlar ile lojistik dış kaynak kullanımının sadece lojistik faaliyetleri kapsamadığını gelişmiş işletmeler bünyesinde tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının oluştuğunu görüyoruz. Artık işletmelerde katma değer yaratmayan ve sabit kıymet yatırımı gerektiren tüm taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, stok yönetimi, tedarik ve müşteri sevkiyat planlaması gibi konular tedarik zinciri yönetimi adı altında dış kaynaklar ile yönetilmeye başlamıştır.

Lojistik sektörünün her geçen gün büyümesi ile bu alanda yatırım yapan, güçlü öz kaynak ve tecrübeye sahip işletmelerin sayısı artmakta, hizmet alanı genişlemektedir. Bu işletmelerin en büyük avantajı sadece lojistik konusunda uzmanlaşmaları olduğu için, kendi kaynaklarını veya geçici süreli edinilen kaynakları üst düzeyde verimlilik ile kullanabilmeleri ve dünya üzerindeki gelişmeleri takip ederek teknoloji yatırımları gerçekleştirebilmeleridir diyebiliriz (Çınar, 2010: 18).

İşletmelerin lojistik alanda yaptıkları dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetlerin düşürülmesi, personel giderlerinin azaltılması, yeni sistem ve teknolojilere kolay erişim gibi avantajlar elde edilebilmektedir. Ayrıca malzeme yönetiminde sorumluluk paylaşımı ile risk azalmakta, karşılaşılabilecek olası sorunlara lojistik firmasının bu konuda gelişmiş sigorta taahhütleri ile kayıplar en aza indirilmektedir (Genç, 2009: 68).

3PL firmaları işletmeler açısından önemli avantajlar sağlasalar da genellikle yalnızca taşıma ve depolamaya yoğunlaştıklarından müşterilerin uzun vadeli ve çok boyutlu gereksinimlerini yerine getirmekte ve beklentilerini karşılamakta yetersiz kalmışlardır. 1990'lı yıllar itibariyle işletmeler bu çok boyutlu gereksinimlerini karşılayabilmek için kendilerine özgü istek ve beklentilerini de içeren kapsamlı arz zinciri yönetimi çözümlerine ihtiyaç duymuşlardır. Bu eksikliğin hissedildiği noktada da dış kaynak kullanımında tedarikçiler ve firmalar arasında yeni bir ilişkiyi içeren "Dördüncü Parti Lojistik" kavramı ortaya çıkmıştır. 4PL, dış kaynak kullanımında yeni bir yaklaşım olup tedarikçileri, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi organizasyonlarının yeteneklerini, kaynaklarını ve teknolojisini, üçüncü parti lojistik firmalarıyla bir araya getiren, entegrasyon sağlayan, yöneten, bilgi ve ürün akışı konusunda danışmanlık hizmeti veren işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Koban ve Keser, 2007).

Şekil 6: Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim



Kaynak: Koban, E. ve Keser, H.Y.(2007), Dış Ticarete Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları s: 62.

2.4. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA TEDARİKÇİ SEÇİM SÜRECİ

Önceki bölümlerde detaylı olarak açıklanan maliyet, hız, teknoloji ve tecrübe olarak kazanımları işletmeye sağlayabilen lojistik alanında dış kaynak kullanımında hiç şüphesiz en önemli konu doğru iş ortağının seçilmesi ve birlikte iş yönetiminin yapılabilmesidir.

Seçim aşamasının en önemli konusu, seçim kriterlerinin açık ve işletme açısından en doğru şekilde belirlenmesidir. Bu aşamada ihtiyaçlar ortaya konulmalı ve mevcut düzende bu ihtiyaçların karşılanması için yapılanlar, maliyet hesaplamaları ve ayrılan kaynaklar belirlenmelidir.

Bu başlık altında, tedarikçi seçiminin işletmeler açısından önemi, tedarikçi seçim kriterleri ve seçim yöntemleri konuları ele alınacaktır.

Tedarikçi Seçiminin Önemi:

Küresel pazarlarda yaşanan yoğun rekabet koşulları işletmeleri yenilikçi ve hızlı hareket etmeye yönlendirmiş, bu durum işletmelerin tedarikçi seçim sürecine ve tedarikçi ilişkileri yönetimine daha fazla odaklanmalarını gerektirmiştir. Bu süreçte tedarik kavramının küreselleşen iş dünyasında işletmeler için sadece bir zorunluluk olmadığı aynı zamanda hız, kalite, maliyet vb. unsurları kapsadığı için stratejik rekabet üstünlüğünü sağlayan önemli araçlardan birisi olduğu anlaşılmıştır. Tedarik kavramı içerisinde de sürecin ilk aşaması olan tedarikçi seçimi aşaması ise bu rekabet üstünlüğün sağlanmasında en önemli rolü üstlenmektedir (Ada vd, 2005: 606).

Hangi sektörde olursa olsun, tüm müşterilerin ürün ve hizmetlerden beklentileri yüksek kalite, uygun fiyat ve hızlı teslimattır. İşletmelerin bu beklentileri karşılamasında başlangıç noktası üretim sürecinin ilk aşaması olan tedarikçi seçimidir. Çünkü üretim için gerekli olan hammaddenin yüksek kalitede, uygun fiyata ve zamanında temin edilmesi üretim sürecinin sağlıklı bir şekilde başlamasının ve nihai ürün/hizmetin aynı koşullarda müşterilere ulaştırılmasının birinci adımıdır (Gökalp ve Soylu, 2011: 5).

İşletmeler açısından son derece kritik olan tedarikçi seçim sürecinde tedarikçi firmalar belirlenirken öncelikle tedarikçi profilinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmeler pazar araştırmaları ile kendi amaç ve misyonlarına uygun olabilecek alternatif tedarikçi profillerini belirleyip daha sonra bu tedarikçiler hakkında bilgi toplayarak en uygun tedarikçiyi seçmelidirler. Bu aşamada alternatif tedarikçi adaylarının stratejilerinin, işletmenin örgüt kültürüne uyumlu olması hususuna özellikle dikkat edilmesi gerekmektedir. Tedarikçi seçim sürecinde işletme ile tercih edilen tedarikçinin ortak yararlar ve hedefler üzerinde birleşmesi ve uzlaşması önemli bir noktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002: 140).

Uygun tedarikçilerin seçilmesi, işletmelerin başarısını da olumlu yönde etki etmektedir çünkü tedarikçiler işletmelerin ortaklarıdır ve onların performansı tüm tedarik zincirinin performansını belirlemektedir. Dolayısıyla, tedarikçi seçim

aşamasında alınacak yanlış kararlar, işletmenin üretim sürecini ve ürettiği ürünleri olumsuz yönde (ürün kalitesinin yeterli düzeyde olmaması, yüksek maliyetlere katlanması, siparişlerin zamanında teslim edilememesi vb.) etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra yanlış kararların getireceği ek maliyetler de (niteliksiz ürüne bağlı olarak üretimin aksaması, zamanında teslimat sağlanamaması nedeniyle müşterilerin kaybedilmesi vb.) işletmenin uzun dönemli performansının düşmesine neden olabilmektedir (Şenkayas vd., 2010: 175).

Tedarikçi Seçim Kriterleri:

İşletmelerin tedarikçi seçiminde alternatifler arasından en uygun olanı seçebilmek için çeşitli kriterler belirlemeleri gerekmektedir. Bu konuda yapılan ilk çalışmalar genel olarak maliyet faktörünü tek kriter olarak dikkate alırken, güncel çalışmalarda maliyetin yanı sıra kalite, zamanında teslimat, esneklik, satış sonrası hizmetler, güvenilirlik vb. kriterler de göz önüne alınmıştır. Dickson (1966), yaptığı çalışmada 273 satın alma sorumlusu ve müdürlerine uyguladığı anketlerle tedarikçi değerlendirmede göz önünde bulundurulan 23 adet kriter belirlemiştir. Bunlar arasından kalite, teslimat, performans geçmişi, garanti ve sigorta politikası ile üretim araç-gereçleri kapasitesi sırasıyla en fazla önem sahip olan kriterler olarak belirlenmiştir. Weber vd. ise (1991), 1966 ile 1990 yılları arasında literatürde tedarikçi seçimi ile ilgili yapılmış 74 adet makaleyi incelemiş ve literatürde en fazla üzerinde durulan kriterin net fiyat olduğunu, diğer önemli kriterlerin de teslimat ve kalite olduğunu saptamıştır (Akdeniz ve Turgutlu, 2007: 6).

Yapılan çalışmalardan anlaşıldığı üzere tedarikçi seçimi maliyet, kalite, performans, teslimat, esneklik teknoloji vb. birçok kriterin birlikte değerlendirilmesi gereken önemli bir süreçtir. Bu süreçte sadece maliyeti unsuru değil aynı zamanda işletme maliyetleri, bakım, geliştirme ve destekleme maliyetleri de göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır (Dağdeviren ve Eren, 2001: 42-43).

Tedarikçi Seçim Yöntemleri:

Tedarikçi seçimi sürecinde, tedarikçi seçim kriterleri belirlendikten sonraki aşama olan tedarikçilerin bu kriterlere göre değerlendirilmesi ve en uygun tedarikçinin seçilmesi aşamasında birçok farklı yöntem kullanılabilmektedir. Bu süreçte işletmeler organizasyon yapılarına ve belirledikleri önceliklerine göre kendileri için en uygun olan değerlendirme yöntem ya da yöntemlerini belirlemektedirler.

Tedarikçi seçim sürecinde karar verici konumundaki çalışanlar sezgisel ve analitik olmak üzere iki çeşit karar yaklaşımıyla karşı karşıyadır. Bu yaklaşımlardan

sezgisel yaklaşım karar vericinin tamamen kendi bilgi ve tecrübelerine göre, çok kısa bir zamanda, belirli bir analitik temele dayandırmaksızın karar alınmasına dayanmaktadır. Günümüzde özellikle KOBİ olarak nitelendirilen küçük ve orta ölçekli işletmelerde, verilen kararların çoğu sezgisel karar tipindedir. Analitik karar yaklaşımı ise; karar vericinin kendi bilgi ve tecrübelerine dayanarak karar alması yerine sorunların kademeli bir şekilde anlamlı daha küçük alt bölümlere ayrıştırılması ve böylelikle daha etkin çözümlenebileceği esasına dayanmaktadır. Dolayısıyla sağlıklı kararların alınmasında analitik yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir (Özyörük ve Özcan, 2008: 122).

Tedarikçi değerlendirme ve en uygun tedarikçinin seçiminde sıklıkla yararlanılan analitik yöntemler aşağıdaki gibidir:

- Doğrusal Ağırlıklandırma Yöntemleri
- Analitik Hiyerarşi Prosesi
- Analitik Ağ Prosesi Yöntemi
- Topsis Yöntemi
- Electre Yöntemi
- Promethee Yöntemi
- Vikor Yöntemi
- Doğrusal Programlama
- Amaç Programlama
- Bulanık Mantık
- Veri Zarflama Analizi

2.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMINDA FİRMA-TEDARİKÇİ İLİŞKİSİ

Dış kaynak kullanım kararı ile işletme çeşitli kriterlere göre değerlendirip seçtiği tedarikçi ile stratejik ortaklık ilişkisi içerisine girmiş olmaktadır. İşletme faaliyet konusu olan ürün ve hizmetlerin benimsediği hedefler doğrultusunda üretilmesi ve nihai müşterilere ulaştırılması sürecinde tercih etmiş olduğu tedarikçiyi de bu süreçte dahil etmektedir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı sırasında işletmenin hedeflediği başarıyı elde edebilmesi için tedarikçi firma ile etkin bir iletişim sağlanması ve bunun için de etkin bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir. Bu süreçte işletmeler ile tedarikçi firmalar arasındaki iletişim ne kadar açık, samimi ve güvenilir olursa tarafların birbirlerinin sorunlarını daha iyi anlaması problemlerin daha kolay çözülebilmesi imkanı doğmaktadır (Koçel, 2003: 392).

Dış kaynak kullanımı sürecinde kurulan bu ilişkinin temel amacı, kazan – kazan felsefesinden yola çıkarak her iki taraf açısından karşılıklı fayda sağlayabilmek ve bu ilişki sayesinde sinerji yaratabilmektir. Bu ilişki ile yaratılan sinerjinin olumlu etkisi, katlanılan riski minimize etmektedir. Dış kaynak kullanım kararı veren işletme ile tedarikçi arasında kurulacak sağlıklı ilişki varlık ve maliyet etkinliği, müşteri beklentilerine hızlı cevap verme, pazarlama avantajları, istikrarlı karlılık ve büyüme vb. alanlarda fayda sağlayacaktır (Lambert vd., 1998: 23). Dış kaynak kullanımı yalnızca işletmenin ve tedarikçinin başarısı üzerinde değil aynı zamanda işletmenin dahil olduğu sektör üzerinde de dolaylı olarak etkili olmaktadır.

Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı ile firma ve tedarikçi arasında kurulan ilişkinin sürekliliği hedeflenmektedir. Başka bir deyişle dış kaynak kullanımı ilişkileri; ilişkinin amacına yönelik olarak, kısa vadeli değil taraflara orta veya uzun vadeli faydalar sağlayan bir çeşit uzun vadeli ortaklık süreci olarak tanımlanmaktadır (Sink ve Langley, 1997: 187). İlişkinin sürekliliği hem işletme hem de tedarikçi açısından zaman, maliyet vb. konularda fayda sağlamakta bu sayede rekabet avantajı da yaratmaktadır.

Dış kaynak kullanım sürecinde işletme ile tedarikçi aradınsa temel olarak üç tip ortaklık mevcuttur (Lambert vd. 1998: 29):

- i. 1. tipte ilişki içindeki firmalar birbirlerini “ortak” olarak algılamaktadırlar ve ortaklı süresi kısadır. İlişkinin belirli sınırları vardır, genellikle işletmelerin bir departmanını ya da alanını ilgilendirir, ilişki koordine faaliyetler ve planlamaya dayalıdır.
- ii. 2. tipte işletmeler arasında faaliyetlerin entegrasyonuna yönelik çalışmalar söz konusudur. İlişki 1. tipe göre daha uzun süreli olup, ortak işletmelerin birden fazla departmanını veya alanını ilgilendirmektedir.
- iii. Bu tip ortaklıkta işletmeler, belirli bir aşamada operasyonel entegrasyon sağlamışlardır. Sonsuza dek süreceği düşünülen bu ortaklıkta, artık her iki taraf da diğerini kendi firmalarının uzantısı olarak görmektedir.

Dış kaynak kullanımı sürecinde işletmeler arasında kurulan ilişkilerin her zaman başarıya ulaştığını ve uzun vadeli olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Bu süreçte yaşanan başarısızlıklar taraflar arasında açık bir şekilde belirlenmemiş olan amaçlardan, ilk kez dış kaynak kullanımına yönelen işletme yöneticilerin karşılaştığı işletme içi engellemeler, iki tarafı arasında yapılan sözleşmeye dayalı anlaşmalarda yapılan hatalar vb. nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu nedenlerin yanı sıra zayıf iletişim, üst düzey yönetimin yetersiz desteği, karşılıklı güven

eksikliği, planlamada yapılan hatalar vb. nedenler başarısızlığın diğer sebeplerindendir (Rabinovich vd. 1999: 361).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE OTOMOTİV YAN SANAYİNDE UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Otomotiv yenileme pazarında yedek parçaların üreticiler veya ithalat yapan distribütörlerden perakende satış noktalarına ulaştırılması için kurgulanan tedarik zinciri içerisinde kaynak kullanımlarının düzensiz ve uygulamaların birbirinden farklı olması, hem karlılık hem de tedarik kanallarının etkinliği açısından sorunlar doğurmaktadır. Zincirde yer alan her unsurun bu sorunlara birbirinden bağımsız ve geçici çözümler sunan farklı yaklaşımları ile durum her geçen gün çözülmesi daha zor bir döngüye girmektedir.

Araştırma kapsamında birincil amaç olarak otomotiv yenileme pazarı yedek parça dağıtım ağında, tedarik zincirinin mevcut yapısının ortaya çıkarılması benimsenmiştir. Mevcut durumda somut lojistik modellerin belirlenmesi ve tanımlanması için;

Zincirinde yer alan unsurların segmentasyon ile ayrıştırılması,

- i. Mevcut tedarik yönetim süreçlerinin tanımlanması ve segmentlere göre uygulamaların incelenmesi,
- ii. Gözlemlenen mevcut modellerin neden bu şekilde gerçekleştirildiğinin anlaşılması ve açıklanması,
- iii. Mevcut modellerin geliştirilmesi için karşılaşılabilecek engellerin belirlenmesi,
- iv. Üretici, ithalatçı ve distribütörlere sunulan değer nasıl geliştirilebileceği ve iyileştirilebileceğine yönelik hizmet önerilerinin tanımlanması, amaçlanmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle otomotiv yenileme pazarı ve lojistik sektör uzmanları ile görüşmeler ve beyin fırtınası toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar araştırma sürecinde ele alınacak örneklemin yapısı, veri elde etme metodunun şekillendirilmesi, tedarik zincirinin yapısal olarak kurgulanması kısmında yol gösterici olmuştur.

Araştırma sürecinde ara değerlendirme toplantıları ile sektör uzmanları ile çalışmanın geliştirilmesi gereken kısımları gözden geçirilmiş, bir sonraki adım için planlama yapılmıştır.

Araştırmada vaka çalışmalarında derinlemesine görüşme, sektör temsilcileri ziyaret edilerek gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmelerde firma sahipleri veya yetkili müdürler ile görüşme dışında operasyon şefleri veya depo sorumlularının görüşleri de çalışmaya dahil edilmiştir. Soru formu esas alınarak yapılan görüşmelerde öncelikle yönlendirme yapılmadan genel sektör bilgisi alınmış ve sonra sorulara geçilmiştir. Bu uygulamada amaç mümkün olan en yüksek düzeyde farklı görüşe erişebilmek ve farklı bakış açılarından sektör değerlendirmesi yapabilme imkanına erişmektir.

Araştırmanın ilk fazında, 12 şehirde, 37 otomotiv yan sanayi yedek parça üreticisi ve 44 yedek parça toptancısı veya bölgesel distribütörü olmak üzere toplam 81 şirketten sektör temsilcileri ile görüşme yapılmıştır.

Üretici ve İthalatçı kategorisindeki firmalar ile yapılan görüşmelerde toplam 40 soru içeren, Toptancı ve Perakendeci kategorisindeki firmalar ile yapılan görüşmelerde 55 soru içeren özel olarak hazırlanmış soru formları kullanılmıştır.

Mevcut lojistik modelleri, memnuniyet seviyesi ve beklentilerle ilgili bilgi edinilerek uygulamaların anlaşılması için örneklemeler yapılmıştır. Segmentasyon ve lojistik modellerinin tanımlanması ile zincirde yer alan tüm unsurlar incelenmiştir. Bu aşamada öngörülen modeller ve uygulamalar tekrar değerlendirilerek ikinci faz öncesinde çıktılar somut olarak belirlenmiştir.

İkinci fazda otomotiv yedek parça sektörünün gelişmiş yönetim uygulamalarına sahip firmaları ile vaka çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu fazda farklı lojistik çözümler geliştiren gelişmiş firmalar ile yapılan görüşmelerde, mevcut lojistik modellerini ve temel başarı unsurlarını detaylı olarak anlamak ve ihtiyaçlarına uygun çözümler üretebilecek sistemler geliştirmek üzerine yoğunlaşmıştır. Firmaların tüm lojistik unsurları, dağıtım elementleri, depo ve üretim tesislerinin coğrafi konumları incelenmiştir. Bu firmaların mevcut avantajları, dezavantajları ve ihtiyaçları doğrultusunda gelişim olanakları açığa çıkarılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma sürecinde farklı düzeyde tedarik zinciri elemanlarında karşılaşılan çeşitli kısıtlar ile karşılaşmıştır.

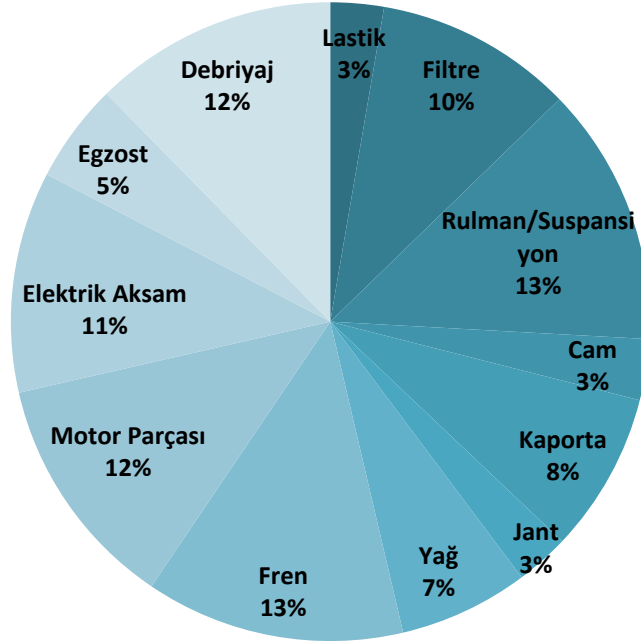
- i. Büyük gruplara bağıli faaliyet gösteren firmalar lojistik hizmetlerini gruptan bağımsız olarak karşılama konusunda kısıtlanabiliyorlar. Bu nedenle görüşmelerde gelişime yönelik soruları cevaplamakta eksiklik görülmüştür. Bu tip firmalarda çalışan yöneticiler ve operasyon sorumluları genel olarak raporlama fonksiyonunu yerine getirdikleri için stratejik boyutta değerlendirme yapmakta zorlanmaktadır.
- ii. Küçük sanayi kuruluşları ve perakende satış noktaları ile yapılan görüşmelerde özellikle temel işlerini irdeleyen konularda, rekabet çekinceleri ile açık bilgi paylaşımından kaçındıkları gözlenmiştir. Araştırmanın bu olumsuzluktan etkilenmemesi için mümkün olan en yüksek sayıda firma ve kişi ile görüşme yapılmıştır.
- iii. Sanayi sitelerinde yapılan araştırmalarda firma bilgilerine erişim kısıtlı olduğu için örneklem oluşturma sürecinde tüm firmalar değerlendirmeye alınamamış olabilir. Her ne kadar araştırma için gidilen şehir merkezlerinde ve sanayi bölgelerinde bu kısıtı ortadan kaldırmak üzere bilgi edinilmeye çalışılsa da tüm noktalara fiziksel olarak erişim için yeterli kaynak ayırmak mümkün olmamıştır.

Katılımcı Firmaların Genel Özellikleri: Araştırmanın ilk fazında, 12 şehirde, 37 üretici ve 44 toptancı/distribütör olmak üzere toplam 81 şirket ile görüşme yapılmıştır.

Tablo 1: Ürün Bazında Firma Dağılımı

Ürün Grubu	Firma Sayısı	Üretici/Distribütör Sayısı
Lastik	5	2
Filtre	25	1
Rulman/Suspansiyon	28	6
Cam	6	2
Kaporta	19	2
Jant	7	0
Yağ	15	2
Fren	29	5
Motor Parçası	28	3
Elektrik Aksam	25	4
Egzost	8	5
Debriyaj	28	4

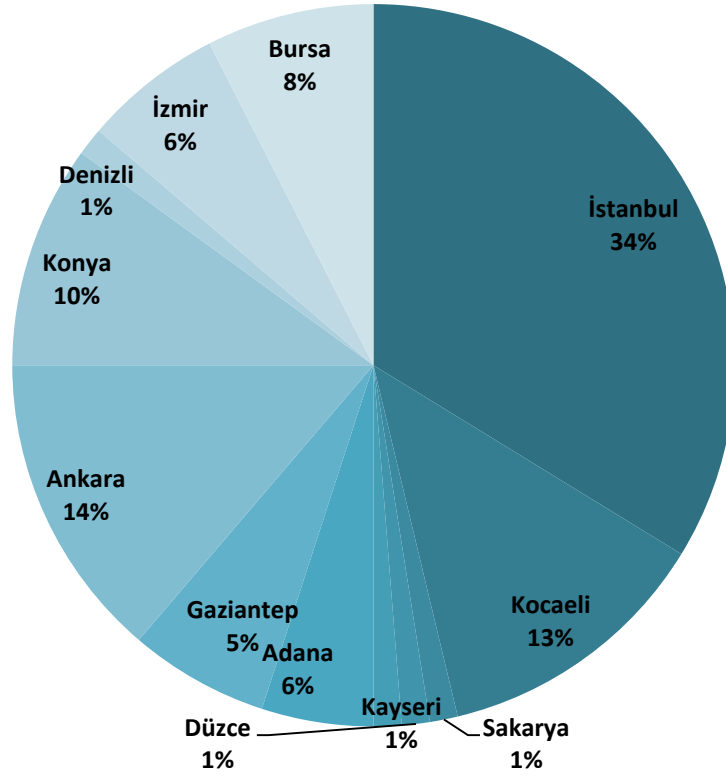
Şekil 7: Ürün Bazında Firma Dağılımı



Tablo 2: Katılımcı Firmaların Coğrafi Dağılımı

Firma İli	Üretici	Toptancı/Dağıtıcı
İstanbul	6	21
Kocaeli	10	0
Sakarya	1	0
Düzce	1	0
Kayseri	1	0
Gaziantep	0	4
Adana	1	4
Ankara	3	8
Konya	3	5
Denizli	1	0
İzmir	2	3
Bursa	0	6

Şekil 8: Katılımcı Firmaların Coğrafi Dağılımı



3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.4.1. Gözlemlenen Lojistik Modelleri

Yapılan araştırma farklı lojistik model yapıları gözlemlenmiştir. Şekil 8'de şematik olarak gösterilen farklı lojistik modelleri ve genel yapılarını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

Firma içi lojistik çözüm:

Bu modele uygun firmalar ile yapılan çalışmalarda karşılaşılan genel lojistik modeli incelendiğinde, firmaların mümkün olduğu sürece kendi kaynakları ile çözümler bulma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Firma içi çözüm üretme amacı ile geliştirilen sistemlerde depoların ve dağıtım araçlarının genellikle özkaynak ile karşılanmakta olduğunu ve lojistik sürecinde tedarikçi konumunda olan zincirin ilk halkasının yüksek kontrol sağlama eğiliminde olduğu görülmüştür.

Kısmi dış kaynak kullanımı:

Bu model, firma içi lojistik çözüm modelinden farklı olarak, çoğunlukla sadece lojistik süreçlerinde taşıma fonksiyonunun dış kaynak ile yönetilmesine ve diğer tüm süreçlerde kontrolün zincirin ilk halkasındaki firma tarafından kontrol edilmesine yönelik bir yapı göstermektedir. Bazı örneklerde depo yönetimlerinin de dış kaynak ile karşılandığı gözlemlense de firmaların genel tercihi öncelikle dış lojistik süreçlerinin dış kaynak ile yönetilmesi yönünde olmaktadır. Bu yapı içerisinde zincirin ilk halkası yüksek oranda özkaynak kullanmaktadır.

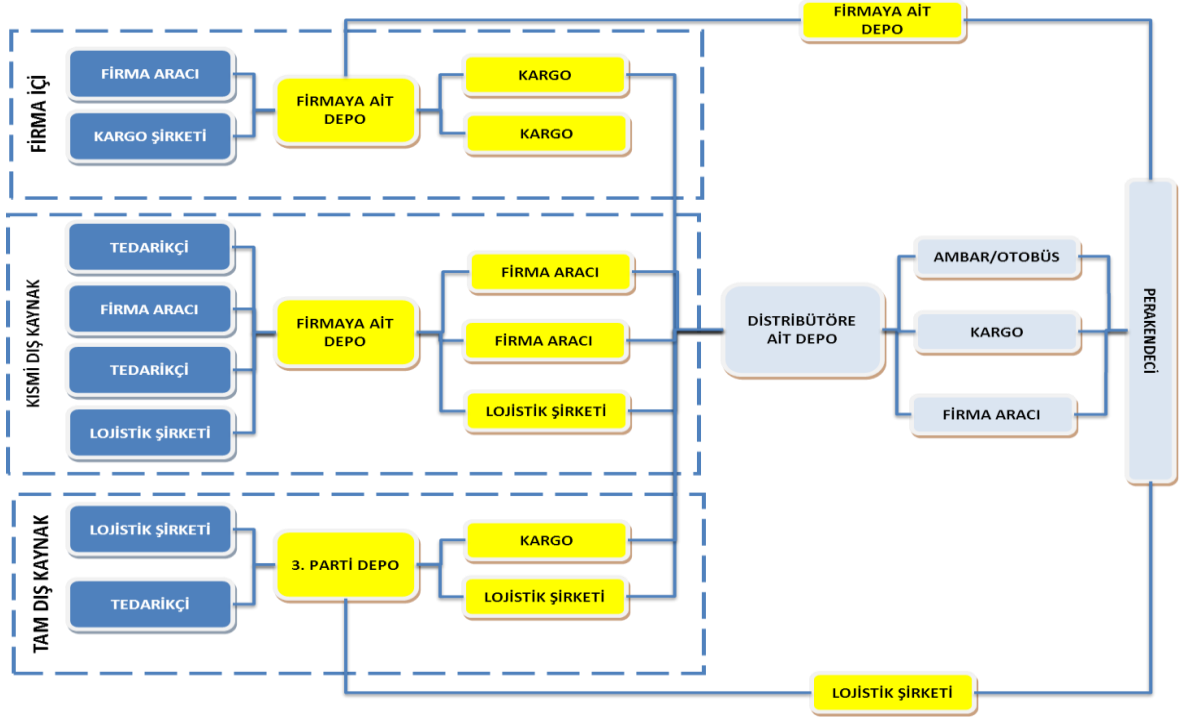
Tam dış kaynak kullanımı:

Bu model tedarik, depolama, taşıma dahil olmak üzere zincirde yer alan tüm lojistik fonksiyonların dış kaynak kullanımı ile karşılandığı bir yapı sergilemektedir. Tam dış kaynak kullanımı modelinde bazı firmaların sadece firma içi depolama fonksiyonunu özkaynak ile karşıladığını, büyük oranda tüm fonksiyonlarda dış kaynak kullanımının yaygın olduğu gözlemlenmiştir.

Basit taşımacılık modeli:

Lojistik model açısından ilk üç gruptan çok farklı karakteristik sergileyen, dış kaynak kullanımını sadece maliyet indirgeme amacı ile kullanan firmaların ise bilinen lojistik sistemlerinin dışında geliştirdikleri bir modeldir. Bu modelde genellikle en ucuz taşıma sisteminin dış kaynak olarak seçilmesi ve sürecin tamamen kontrol dışı bırakılması söz konusudur.

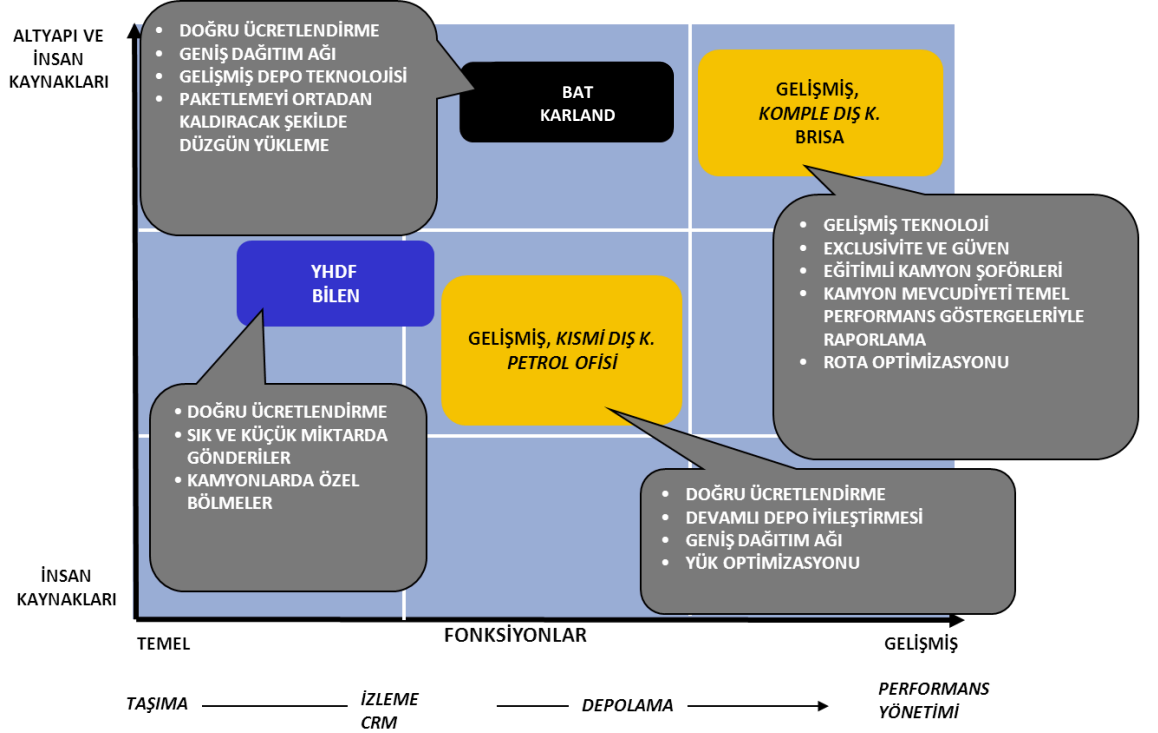
Şekil 9: Gözlemlenen Lojistik Modellerin Şematik Gösterimi



3.4.2. Lojistik Model Kullanımına Göre Firma Kategori Önerisi

Görüşmeler ve anket çalışmaları ile zincirde yer alan tüm unsurlar kategorilere ayrılmıştır. Bu sayıma göre 4 ana grup içerisinde şirketler kategorize edilmiştir.

Şekil 10: Segmentlerde Dış Kaynak Kullanımının ve Daha İleri Hizmetlerin Satın Alımının Artışı İçin Gerekenlerin Tespiti



Yüksek Hacim, Düşük Fiyatlı Ürünleri Olan Firmalar; Bu kategorideki firmaların temel özelliği ürettikleri ve/veya dağıtımını gerçekleştirdikleri ürünlerin yüksek hacimli olmakla birlikte göreceli olarak ucuz fiyatla satılmalarıdır. Bu özellikleri nedeniyle bu ürünler lojistik maliyetleri açısından firmalar dezavantaj yaratmaktadır. Ucuz ancak yüksek hacimli ürünlerde taşıma maliyeti yüksek olmakla birlikte parsiyel taşımacılık kapsamında da düşük adetlerin tek seferde taşınabilmesi sorununu da beraberinde getirmektedir.

Yukarıda açıklanan nedenler ile bu kategoride yer alan firmalar “Firma içi lojistik çözüm” modelini uygulamaktadırlar.

Taşıma süreçlerinde dış kaynak kullanımı aşağıdaki iki koşulun gerçekleşmesi ile mümkün olabilmektedir;

- Lojistik firmaları bu üreticiler için, hacim ve ürün fiyatı arasında daha adaletli bir fiyat politikası izlediklerinde.
- Lojistik firmaları bu kategorideki firmalara özel taşıma çözümleri ve ekipmanları sunduklarında.

Öte yandan bu segmentte yer alan firmalar ürünlerini özellikli ve yüksek alana yayılmış depolarda stoklama gereksinimleri nedeniyle, depo hizmetlerinin dış kaynak ile yönetilmesine sıcak bakmaktadırlar. Lojistik firmaları benzer gereksinimleri olan farklı faaliyet alanındaki firmaların ürünlerine ortak çözümler sunabilirler ise dış kaynak kullanımına geçiş mümkün olabilir.

Hassas, Kolay Hasar Görebilecek Ürünleri Olan Firmalar; Bu kategorideki firmaların ürünleri kolay zarar görme ihtimali yüksek hassas ürünlerdir (Cam, aydınlatma sistemleri vb.).

Ayrıca bu grup içerisinde yer alan bazı firmalar ise ürünlerinin kolay zarar görebilecek, hassas ürünlere sahip olması taşıma esnasında özel ekipmanlara sahip araçlar gerektirebilmektedir. Örneğin araba camı üreticileri herhangi bir ambalajlama yapmadan taşıma için özel raflara sahip kendi araçlarını kullanabilirken, taşıma fonksiyonunu lojistik firması kullanarak gerçekleştirmek istediğinde yüksek maliyetli ambalaj ile ürünleri paketlemesi gerekmektedir.

Yukarıda açıklanan nedenler ile bu kategoride yer alan firmalar “Firma içi lojistik çözüm” modelini uygulamaktadırlar. Bu model içerisinde özel ekipmanlara sahip firma araçları ve depolar özkaynak olarak firma tarafından karşılanmaktadır.

Lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımı aşağıdaki koşulların gerçekleşmesi ile mümkün olabilmektedir;

- Lojistik firmaları bu üreticiler için, ürüne özel uygun taşıma sistemleri geliştirdiklerinde.
- Özel depolama sistemleri geliştirerek firmalara düşük maliyetli katma değeri yüksek hizmet sunduklarında.

Gelişmiş Firmalar; Bu kategoride sistem kullanım düzeyi yüksek gelişmiş firmalar yer almaktadır. Bu firmaların hem süreç yönetimleri açısından, hem de kaynak planlama sistemi açısından üst düzey firmalar olduğu görülmektedir. Bu firmaların tümü IT alt yapılarında geliştirilen kaynak planlama programları ile lojistik süreçlerinin yönetme yeteneğine sahiptirler.

Bu kategoride yer alan firmalar gelişmiş alt yapı ve sistemleri ile çoğunlukla “Komple Dış Kaynak Kullanımı” modelini uygulamaktadırlar. Komple dış kaynak kullanımı modeli ile lojistik süreçlerini tek bir firma ile birlikte çözümlene yolu tercih

edilmektedir. Zincirin tüm adımlarında tek firma ile çalışmaları maliyet avantajının yanı sıra, gelişmiş firmaların kendi temel süreçlerinde iyileştirme noktalarına odaklanmalarına yardımcı olmaktadır.

Bu grup içerisinde yer alan çok uluslu firmalar merkezi sistemleri ile tüm farklı ülkelerde aynı hizmet sağlayıcıları ile çalışmaktadır. Bu yönetim şekli bazı Avrupa menşeli firmalarda buldukları pazara hizmet sağlayıcılarını da yönlendirme derecesinde sıkı olarak uygulanmaktadır.

Gelişmiş firmaların komple dış kaynak kullanımı modeli ile çalışmalarını maddeler ile özetlemek gerekirse;

- IT sistemlerinin lojistik servis sağlayıcıları ile entegre olabilecek düzeyde gelişmiş olması,
- Merkezi yönetim tarafından alınan stratejik kararların uygulanması,
- Esnek çalışabilme imkanının yaratılabilmesi,
- Sermaye yatırımlarının minimize edilmesi,
- Lojistik firmalarının yarattığı ölçek ekonomisi nedeniyle maliyetlerinin düşürülmesi,
- Ana faaliyet alanına odaklanarak gelişim fırsatlarının değerlendirilmesi,
- Değişen koşullara kolay ayak uydurabilme yeteneği kazanma

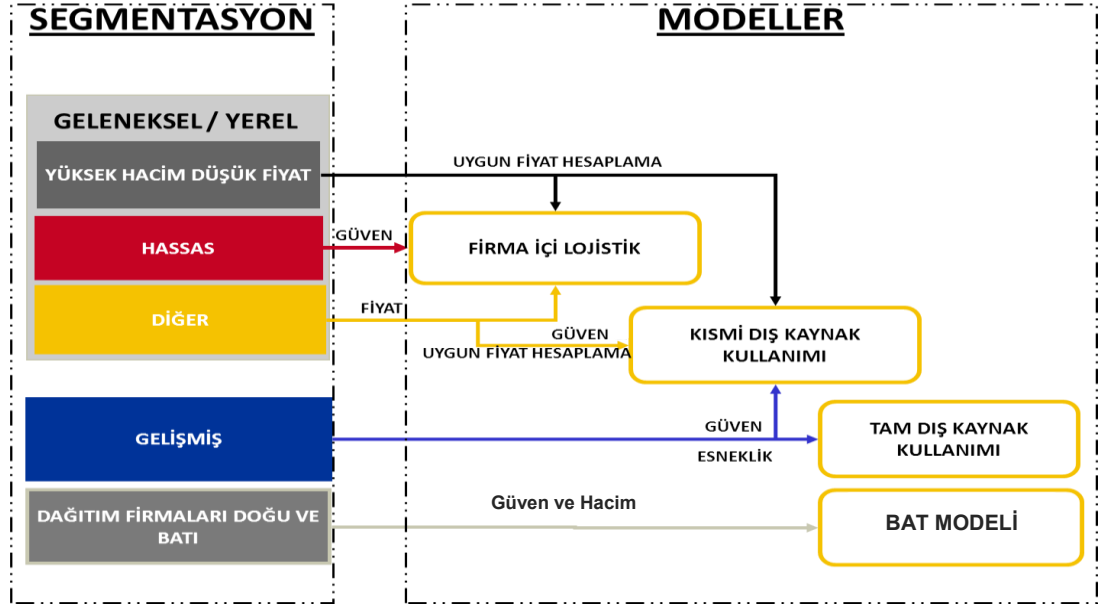
Bölgesel Küçük Toptancı Firmalar; Bu kategoride küçük şehirlerde bulunan, sanayi bölgelerine yakın bölgelerde konumlandırılmış yedek parça toptancısı firmalar yer almaktadır. KOBİ düzeyindeki bu firmaların ortak özeliği IT alt yapılarının gelişmemiş olması ve bu alanda yatırıma sıcak bakmamaları olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca süreç yönetimi açısından kişilere bağlı, kurumsallıktan uzak oldukları gözlemlenmiştir.

Bu firmaların ilkel taşımacılık modelini uyguladıklarını görüyoruz. Bu modeli uygulamalarının temel nedenleri;

- Maliyet odaklı çalışmaları
- Profesyonel bakış açısından uzak olmaları
- Süreçleri kişisel iletişim ve bağlantıları ile yönetmeleri

Yukarıda belirtilen firma kategorileri ile gözlemlenen modeller arasındaki ilişki, seçim kriterleri Şekil 10'da şematik olarak özetlenmiştir.

Şekil 11: Model Seçimi ve Seçimi Etkileyen Faktörler



Şekil 12: Firma Kategorileri



SONUÇ

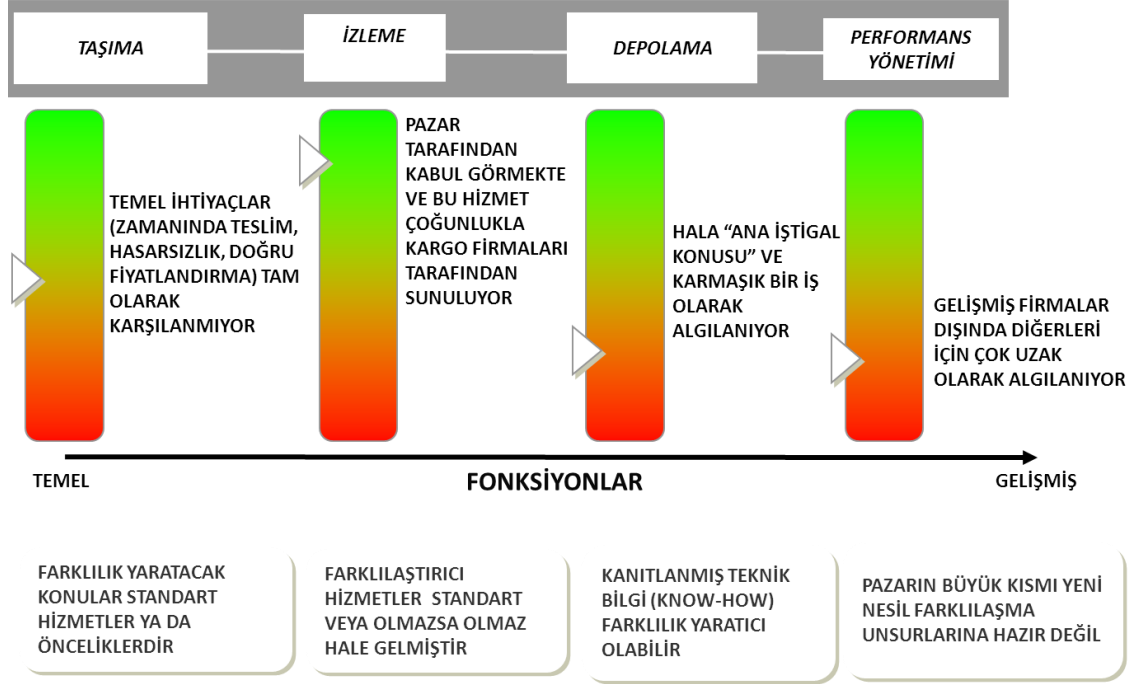
Pazar araştırmasının ve vaka çalışmalarının sonuçlarına dayanan bazı stratejik gelişim önerileri belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırma aşağıdaki bulguları göstermiştir;

- Otomotiv yenileme pazarı yedek parça dağıtım ağı içerisinde lojistik şirketleri sadece taşımacılık şirketi gibi algılanmaktadır. Lojistik firmalarının mevcut hizmetleri için algı;
 - Katma değeri düşük ve sadece fiyat ile rekabet edilen,
 - Temel beklentileri (ürünlerin güvenliği ve zamanında teslim) karşılamayan hizmetler olarak görülmektedir.
- Daha gelişmiş hizmetler sunmak için;
 - Firmalar için özelleştirilmiş yaklaşımlar sunulması,
 - Müşterinin ana işi ile ilgili bilgi birikiminin artması ve benimsenmesi,
 - Tecrübe ve kurumsallık ile geliştirilecek güven gerekmektedir.
- Müşterilerden geri bilgi akışının geliştirilmesi hizmet kalitesini yükseltecektir;
 - Müşterilerin temel gereksinimleri açık olarak tanımlanabilmelidir.
 - Sektör özel ihtiyaçların hizmet sağlayıcıları tarafından daha iyi algılanması gereklidir.
 - Müşteri hizmet sağlayıcı ilişkisinin geliştirilmesi ile hem hizmet sunumunda hem de sektörde sağlanabilecek iş geliştirmelere destek olunabilecektir.

Vaka çalışmaları aşağıdaki koşullar sağlandığı sürece firmalar için özelleştirilmiş çözümlere geçiş yapabileceklerini göstermiştir;

- Ani değişen koşullar karşısında esneklik ve sevkiyatlarda maliyet etkinliği,
- Kanalda stok doğruluğunu sağlamak için depo yönetimi.
- Bu gelişimlerin yapılabilmesi için aşağıdaki çözüm önerilerini sıralayabiliriz;
- Ekspertlerle görüşmeler yapılarak sektör dinamiklerini iyi analiz edebilmek.
- Ürüne ve müşterinin aktivitesine uygun ücretlendirme yöntemleri geliştirmek.
- Gelişmiş izleme ve performans raporlaması sistemlerini uygulamak.

Şekil 13: Lojistik Hizmetleri Ve İnovasyonun Kabulü Konusunda Pazardaki Algılama



Yukarıda sıralanan beklenti ve gelişim önerileri doğrultusunda ve Şekil 10'da yer alan, mevcut rekabet koşullarında inovasyon yaratabilecek müşteri grubu bazında ana başlıklar;

- Güven inşa edilmesi ve katma değerli servis sağlayıcısı olarak itibar kazanılması için;
 - Süreçlerin sektör özelinde belirlenmesi ve lojistik maliyet hesaplamasının analiz edilerek ihtiyaçlara göre uyarlanması.
 - Stok devir hızının her bir zincir üyesi için net olarak hesaplanması ve uygulanabilir çözümlere dahil edilmesi.
 - Temel performans göstergelerinin tanımlanması ile her hizmetin ölçümlenebilir ve değerlendirilebilir olması.
 - Farklı sektörlerde geliştirilmiş yöntem ve uygulamaların değerlendirmesi, karşılaştırma ile gelişim sürecine dahil edilmesi.
- Tüm Türkiye genelinde hizmet sunabilecek dağıtım ağı kapsama alanını gereksiniminin karşılanması.
 - Gözlemlenen ihtiyaçlar özelinde en azından 4 bölgesel depo ve 8 transfer merkezi yatırımı gerekmektedir.
- Daha hızlı teslimat hizmeti ve stok optimizasyon çözümleri sağlanması.

- Depo yönetimi hizmetleri (gelişmiş barkodlama sistemleri, stok doğruluğunu sağlamak için düzenli denetimler, liftli paletlerin kullanımı) için altyapı gelişimi sağlanması.
- Sektör özelinde distibütör seviyesinden perakende noktasına kadar yetenek bazlı gelişimlerin sağlanması.
 - Her bir zincir üyesini firma içi hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla derinlemesine inceleme ve müşterilerde çalışma imkanlarını oluşturma ile yetenek geliştirilmesi planlanmalıdır.
- Maliyet etkinliği ve teslimat hızının etkinleştirilmesi;
 - Rota planlaması ile geliştirilecek etkin dağıtım ile müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek hız ve planlama sağlanabilir.
 - Yük optimizasyonunun geliştirilmesi için ürün yönetimi ve dinamiklerin incelenmesi, farklılaşan çözüm sunumları üretilmesini sağlayacaktır.

Araştırmada elde edilen bulgular ve sonuçlar değerlendirildiğinde gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler aşağıda yer almaktadır.

- Lojistik işletmelerinin pazar odaklı bir yaklaşım geliştirme ihtiyaçları gözlemlenmiştir. Lojistik işletmeleri ile bu konuda detaylı bir araştırma yapılması ve gelişim önerilerinin belirlenmesi sektöre katkı sağlayacaktır.
- Taşımacılık faaliyetleri gerçekleştiren farklı yapıda işletmelerin kategorize edilmesi, sunulan hizmet bazında ayrıştırılarak tanımlanması iş alanlarının belirlenmesi, araştırmalarda kolaylık sağlayacaktır. Ayrıca bu ayırım sektörün uzmanlaşma ihtiyacına büyük katkı sağlayacaktır.
- Türkiye’de Otomotiv Sektöründe, yenileme pazarında bulunan perakende seviyesindeki satış ve servis noktalarının belirlenmesi, kayıt altına alınması gerekmektedir.
- Lojistik işletmelerinin gelişmiş hizmet sunumlarını sektörler özelinde uyarlama gereksinimleri söz konusudur. Katma değeri yüksek olabilecek teknolojik hizmetler fiyatlandırmada dikkate alınmadığı için önemini kaybetmekte ve maliyet dezavantajı yaratmaktadır.

KAYNAKÇA

Ada, E., Kazançoğlu, Y. ve Aracıoğlu, B. (2005). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Tedarikçi Seçiminin Analitik Hiyerarşik Süreç İle Gerçekleştirilmesi, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005*, 605-611.

Adın, A. O., ve Çörekçioğlu, M. (2001). Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı, *Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi* , 5(2): 1-12.

Akdeniz, H. A., ve Turgutlu, T. (2007). Türkiye’de Perakende Sektöründe Analitik Hiyerarşik Süreç Yaklaşımıyla Tedarikçi Performans Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1): 1-17.

Akman, G., ve Alkan, A. (2001). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bulanık Ahp Yöntemi Kullanılarak Tedarikçilerin Performansının Ölçülmesi Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi* , 5(9): 23-46.

Aktaş, E., ve Uluengin, F. (2005). Outsourcing Logistics Activities in Turkey. *The Journal of Enterprise Information Management*, 18(3): 316-329.

Ataman, G. (2002). Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi* , 5(17): 35-42.

Aydın, S. Z. (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Isparta: Fakülte Kitapevi.

Baki, B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Volkan Matbaacılık.

Başkol, M. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 3(5): 13-27.

Bowersox, D. J., ve Closs, D. J. (1996). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill.

Bowersox, D. (2000). The Startegic benefits of Logistics Alliances. *Harvard Business Review*, 36-45.

Coyle, J. J., Bardi, E. J., ve Langley, J. (2003). *The Management of Business Logistics*. South Western Thomson Learning.

Çağlıyan, V. (2009). Alıcı-Tedarikçi İlişkilerinin İşletme Performansına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 461-479.

Çancı, M., ve Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Uluslararası Tasımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği.

Çancı, M., ve Erdal, M. (2009). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Uluslar arası Taşımacılık ve Lojistik Üretenleri Derneği Yayınları, Mataş Matbaacılık.

Çetinkaya, M. (2005). *Hizmet İşletmelerinde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) Uygulamaları: Afyon İlindeki Hizmet İşletmelerinde Yaşanan Sorunlar Üzerine Bir Alan Araştırması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çınar, H. (2010). Lojistik Yönetim Sistemi ve Muhasebe Eğitiminden Beklentiler. *XXIX Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, İşletmelerin Temel İşlevlerinin Muhasebe Eğitiminden Beklentileri*. Alanya/Antalya.

Çizmeci, F. (2002). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. Alfa Basım Yayım.

Dağdeviren, M. ve Eren, T. (2001). Tedarikçi Firma Seçiminde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve 0-1 Hedef Programlama Yöntemlerinin Kullanılması, *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.* 16(2): 41-52.

Demirdöğen, O., ve Küçük, O. (2007). Malzeme Akışının Etkinliğinde Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi. *8. Türkiye Ekonometri ve İstatistik Kongresi*, 24-35.

Dereli, B. (2003). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing). *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2(4): 119-127.

Elmuti, D., ve Kathawala, Y. (2000). The Effects of Global Outsourcing Strategies on Participants' Attitudes and Organizational Effectiveness. *International Journal of Manpower*, 21(2): 112-128.

Eymen, U. E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetimi. *Kaliteofisi Yayınları* No:14.

Fandel, G., ve Stammen, M. (2003). *A General Model For Extended Strategic Supply Chain Management With Emphasis On Product Life Cycles Including Development And Recycling*. Boston: Int. J. Production Economics, 89(3): 293-308.

Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Genç, R. (2009). *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminin Yöntem ve Kavramları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Gökalp, B., ve Soylu, B. (2010). Tedarikçinin Süreçlerini İyileştirme Amaçlı Tedarikçi Seçim Problemi. *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 23(1): 4-15.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (41): 97-113.

Hamel, G., ve Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

Harland, C., Knight, L., Lamming, R., ve Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the Risks and Benefits for Organization, Sectors And Nations. *International Journal OperationsveProduction Management* , 831-850.

İpekgil Doğan, Ö., ve Özpekin, I. (2007). Üretim Yönetiminde Kritik Bir Karar: Satın Al ya da Üret Analizi . *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* .

Kağnıcıoğlu, C. H. (2007). *Tedarikçi Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kara, M., Tayfur, L., ve Basık, H. (2008). Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye. 6. *Uluslararası Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, 313-323. Calalabad-Kırgızistan.

Kara, M., Tayfur, L., ve Basık, H. (2009). Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11): 69-84.

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

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım,.

Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. (A. Özyağcılar, Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kremic, T., Oya, I., ve Rom, W. (2006). Outsourcing Decision Support: A Survey Of Benefits, Risks, And Decision Factors, Supply Chain Management. *An International Journal*, 11(6): 467-482.

Lambert, D. M., Emmelhainz, M. A., ve Gardner, T. J. (1996). Developing and Implementing Supply Chain Partnership. *International Journal of Logistics Management*, 7(2): 1-18.

Langley, C. J., Allen, R. G., ve Colombo, M. J. (2003). Third Party Logistics Study Results and Findings of the 2003 Eight Annual Study.

Lee, H. L., ve Billington, C. (1992). Managing Supply Chain Inventory: . *Sloan eManagement* , 66.

Lummus, R. R., ve Vokurka, R. j. (1999). Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines. *Industrial Management ve Data Systems* (1), 11-17.

Madenli, B., ve Kaygusuz, Y. (2012). Lojistik Faaliyetlerde Değer Analizi. *I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference*. Bursa.

Mucuk, İ. (1997). *Pazarlama İlkeleri*. istanbul: Türkmen Kitapevi.

Ouinn, J. B., ve Hilmer, F. G. (1995). Make Versus buy: Strategic Outsourcing. *The Mckinsey Quarterly* , 48-70.

Öncü, M. A., ve Işkin, M. (2009). Otel İşletmelerinde Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Electronic Journal Of Social Sciences*, 8(29): 143-156.

Özcan, S. (2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , (10): 275-300.

Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* , (23): 87-96.

Özdemir, H. Ö. (2010). Kamu Kuruluşlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma "Outsourcing" (Kafkas Üniversitesi Örneği). *Akademik Bakış Dergisi*, 5(10): 1-16.

Özdoğan, O. (2006). *Otel İşletmelerinde Faaliyet Alanları Açısından Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Finansal Performans Üzerine Etkileri*. İzmir: Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Öztürk, A., ve Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2): 127-142.

Özyörük, B., ve Özcan, E. (2008). Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründen Bir Örnek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1): 133-144.

Paksoy, T., Güleş, H. K., ve Altınparmak, F. (2003). Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(1): 2-15.

Rabinovich, E., Windle, R. T., ve Mdrsen, C. (1999). Outsourcing of Integrated Logistics Functions: An Examination of Industry Practices. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 29(6): 353-375.

Seçme, N. Y., ve Özdemir, A. i. (2008). Bulanık Analitik Hiyerarşi Yöntemi İle Çok Kriterli Stratejik Tedarikçi Seçimi: Türkiye Örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 175-191.

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

Seyidoğlu, H. (2001). *Uluslararası İktisat* (Cilt 14). İstanbul: Güzem Yayınları.

Sink, H. L., ve Langley, C. J. (1997). A Managerial Framework For The Acquisition of Third-Party Logistics Services. *Journal of Business Logistics*, 18(2): 163-189.

Sink, H. L., Langley Jr, C. J., ve Gibson, B. J. (1996). Buyer Observations Of The US Third - Party Logistics Market. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3): 38-46.

Stock, J. R., ve Lambert, D. M. (2001). *Strategic Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill.

Tanyeri, M., ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 268-279.

şenkayas, H., Öztürk, M., ve Sezen, G. (2010). Lojistik Tedarikçilerin Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) Yöntemi: Mondıal Şirketinde Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5): 161-175.

Taşkın, Ç., ve Emel, G. G. (2009). *İşletme Lojistiği*. Bursa: Alfa Aktüel.

Ünalır, T. (2007). *Dış Kaynak Kullanımının İşletme Düzeyinde Etkileri, Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yıldırım, S. (2009). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi. *SDÜ Vizyoner Dergisi*, 1(1): 175-191.

Yüksel, H. (2004). *Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı*. Celal bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 11(1): 143-154

EKLER

EK 1 - Üretici ve İthalatçı Soru Formu

A	ŞİRKET PROFİLİ
A.1	Şirket İsmi:
A.2	Ad Soyad:
A.3	Ünvan:
A.4	Tarih:
A.5	Yer Merkez: Fabrika:
A.6	Faaliyet Alanımız? <input type="checkbox"/> Üretici <input type="checkbox"/> İthalatçı <input type="checkbox"/> Toptancı <input type="checkbox"/> Distribütör <input type="checkbox"/> Perakendeci (satış) <input type="checkbox"/> Perakendeci (servis)
A.7	Müşteri tipiniz? <input type="checkbox"/> Perakendeci (satış) <input type="checkbox"/> Perakendeci (servis) <input type="checkbox"/> Distribütör <input type="checkbox"/> Toptancı <input type="checkbox"/> Son Kullanıcı
A.9	Ürünleriniz? <input type="checkbox"/> Lastik <input type="checkbox"/> Cam <input type="checkbox"/> Yağ <input type="checkbox"/> Elektrik Sistemleri <input type="checkbox"/> Filtre <input type="checkbox"/> Kaporta <input type="checkbox"/> Fren/Balata <input type="checkbox"/> Egzoz <input type="checkbox"/> Rulman/Amortisör <input type="checkbox"/> Jant <input type="checkbox"/> Motor Parçaları <input type="checkbox"/> Debriyaj Sistemleri <input type="checkbox"/> Diğer, yazınız: _____
A.1 0	Başlıca markalarınız? _____ _____
A.1 1	Toplam Yıllık cironuz (TL): <input type="checkbox"/> 0-1.000.000 <input type="checkbox"/> 1.000.000-5.000.000 <input type="checkbox"/> 5.000.000-25.000.000 <input type="checkbox"/> 25.000.000-50.000.000 <input type="checkbox"/> 50.000.000 ve üstü İç piyasadaki cironuz (TL) veya oran? _____
A.1 2	Ürün bazında pazar payımız? (%)
A.1 3	Toplam çalışan sayımız?
A.1 4	Lojistik bölümündeki çalışan sayısı? _____ Beyaz yaka: _____ Mavi yaka: _____

B	
B.1	MEVCUT ÇALIŞMA ŞEKLİ
Outsource Edilen Hizmetler: <input type="checkbox"/> Depolama (gelen ürün/ malzeme) <input type="checkbox"/> Depolama (giden ürün) <input type="checkbox"/> Taşıma (Gelen ürün/ malzeme) <input type="checkbox"/> Taşıma (Giden ürün / malzeme)	Outsource edilmiyor ise Neden? <input type="checkbox"/> Geçmişte lojistik şirketleriyle problemler yaşadım _____ <input type="checkbox"/> Outsource etmek daha pahalıya geliyor. <input type="checkbox"/> Lojistik ile ilgili hizmetlerden haberdar değilim. <input type="checkbox"/> Diğer _____
B.2	Çironuzda lojistik giderinin payı nedir (%) ? <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> 10 ve üstü (stok maliyeti dahil midir? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır)
B.3	Depo adediniz ve yerleri (sizin sahibi olduklarınızı belirtiniz) : _____ Depolarınız arasında bir bağlantı var mıdır, bağımsız mı çalışmaktadırlar? Dağıtım merkezini nasıl yönetiyorsunuz? _____ Stok tutuyor musunuz? Stok politikanız nedir? (FIFO vb) _____
B.4	Ürünlerinizi kaç noktaya / hangi bölgelere gönderiyorsunuz? En çok ürün gönderdiğiniz bölgeler (%)? <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu <input type="checkbox"/> İç Anadolu
NOTLAR:	

MALIN SEVKİYATI		LOJİSTİK/ KARGO ŞİRKETİ İLE ÇALIŞMA	
B.5	Nakliye tipi ve sıklığı nasıldır?		
	<p>Günlük Haft 1 Haft 2 Aylık Diğer Nereye/Nereden?</p> <p>GELEN ÜRÜN</p> <p>Lojistik şirketi <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Kargo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Firma aracı <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Müşteri aracı <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>GİDEN ÜRÜN</p> <p>Lojistik şirketi <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Kargo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Firma aracı <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Müşteri aracı <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> _____</p> <p>Firma aracı ise: Milk run uygulaması var mı? _____</p>	<p>B.9 Çalıştığınız Lojistik şirketi/ kargo firması</p> <p>GELEN MAL</p> <p>Adı _____</p> <p>Konu _____</p> <p>Süre _____</p> <p>Sözleşme Tipi _____</p> <p>GİDEN MAL</p> <p>Adı _____</p> <p>Konu _____</p> <p>Süre _____</p> <p>Sözleşme Tipi _____</p>	
B.6	Ürünlerinizin taşınmasında kullanılan araçlar nasıldır?		
	<p>GELEN ÜRÜN</p> <p><input type="checkbox"/> Komple Kamyon (%)</p> <p><input type="checkbox"/> Kısmi sevkiyat (%)</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer (%)</p> <p>Diğer ise açıklayınız: _____</p> <p>GİDEN ÜRÜN</p> <p><input type="checkbox"/> Komple Kamyon (%)</p> <p><input type="checkbox"/> Kısmi sevkiyat (%)</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer (%)</p> <p>Diğer ise açıklayınız: _____</p> <p>Şehirler/ Bölgeler</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>B.10 Çalıştığımız şirketi seçme kriterleriniz nedir? Bu konudaki öncelikleriniz nelerdir?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Ürünlerin dağıtım ve nakliye masraflarını kim karşılar?</p> <p>GELEN ÜRÜN GİDEN ÜRÜN</p> <p>Şirketimiz <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Müşterilerimiz <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
B.7	Ürünlerinizin taşıma şekli nasıldır?		
	<p>Marm. Ege Akdeniz. Doğu. İç. Gdoğu Karadeniz</p> <p>Anad. Anad. Anad.</p> <p><input type="checkbox"/> Palet (%) _____</p> <p><input type="checkbox"/> Koli (%) _____</p> <p><input type="checkbox"/> Yığma (%) _____</p> <p><input type="checkbox"/> Diğer (%) _____</p> <p>Diğer ise açıklayınız: _____</p> <p>Kısmi Sevkiyat ise, Gonderilerin (kg, koli, desi vb bazında) Toplam miktarı _____ Gönderi başına miktarı _____</p> <p>En çok kullanılan paketin tip ve boyutları nasıldır? _____</p>	<p>B.11 Fiyatlandırma modeliniz nasıldır?</p> <p>GELEN ÜRÜN GİDEN ÜRÜN</p> <p>Kutu başına <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Desi başına <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Palet başına <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Kg Başına <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Satış değerinin %si <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Kamyon başına <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>X-works <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Diğer _____</p>	
B.8	Ürünleriniz için özel bir taşıma gerekli midir? (depolama, taşıma)		
	<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>B.12 Çalıştığımız şirketin performansını ölçüyor musunuz?</p> <p>GELEN ÜRÜN GİDEN ÜRÜN</p> <p>Evet <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Hayır <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>Evet ise kullandığımız metrikler: _____</p> <p>_____</p> <p>B.13 Kapıdan kapıya hizmet uygulaması var mı?</p> <p><input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır</p>	

B	
B.14	<p>Ters lojistik operasyonlarınızı nasıl yönetiyorsunuz? (Hurda veya arızalı ürünleri nasıl topluyorsunuz? Hangi sıklıkla?)</p> <p>GELEN ÜRÜN</p> <hr/> <p>GİDEN ÜRÜN</p> <hr/>
B.15	<p>Acil siparişlerin olağan siparişlere oranı nedir?</p> <hr/> <p>Önceden tahmin edilemeyen / belli olmayan başka lojistik masrafları var mıdır? Sebepleri nelerdir?</p> <hr/> <p>Acil teslimatı nasıl yapıyorsunuz? <input type="checkbox"/> Kargo <input type="checkbox"/> Kamyon</p> <p>Detaylar _____</p> <hr/>
B.16	Müşterilerinize ortalama teslimat zamanı ne kadardır?
B.17	Kaç tip perakendeci ile çalışıyorsunuz? Tümü ile lojistik açısından çalışma şekliniz aynı mıdır?
B.18	Müşterilerinize lojistik dahilinde hangi hizmetleri sunuyorsunuz? (Satış Sonrası, eğitim, ziyaret, tanıtım vb)
B.19	<p>BT sistemi kullanım alanlarınız nelerdir?</p> <p>Tedarikçi ile <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Lojistik Şirketi ile (gelen mal) <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Lojistik Şirketi ile (giden mal) <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Müşteri <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p>
B.20	<p>Ödeme şekliniz nasıldır?</p> <p>Tedarikçiye ödeme:</p> <p>Müşteriden tahsilat:</p>
B.21	<p>Türkiye'nin tüm şehir ve bölgelerinde aynı modeli mi uyguluyorsunuz?</p> <p><input type="checkbox"/> Evet</p> <p><input type="checkbox"/> Hayır (neden değişiklik gösterdiğini açıklayınız _____)</p>
NOTLAR:	

C. Mevcut Lojistik Modeliyle İlgini Memnuniyetiniz

C.1. Lojistik anlamında mevcut çalışma şeklinizden memnun musunuz? Bu çalışma şekli performansınızı nasıl etkiliyor? Mevcut modelde yapılacak bir iyileştirme önemli bir tasarruf sağlar mı?

C.2. Mevcut sistemde toptancı ve bayilerinizle nasıl problemler yaşıyorsunuz?

C.3. Lojistik performansınızdan/çalıştığınız lojistik şirketinin performansından memnun musunuz? Ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz?

D. Beklentileriniz

D.1. Farklı bir lojistik modeli uygulanacak olsa, sizin için en tatmin edici model nasıl olurdu? Neden?

D.2. Toptancılarınız ve bayilerinizden beklentileriniz nedir: teslimatla ilgili beklentiler, depolama ile ilgili beklentiler, kapsama alanıyla ilgili beklentiler ve hizmetlerle ilgili beklentiler?

D.3. Lojistik konusunda başarılı bir şekilde çalışmak için odaklanılması gereken faktörler (zaman, hasarsız teslimat, küçük miktarlarda ama sık teslimat, minimum stok, sevkiyat tipi, sevkiyat miktarı vb.) hangileridir?

D.4. Bir lojistik şirketten ne tür hizmetler beklersiniz / farklı hizmetlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir? Bu hizmetleri dışarıdan almamanıza ne sebep olur?

- Depolama, Stok Yönetimi, Nakliye v.b.
- Raf yönetimi, teknik servis, satış sonrası destek, tahsilat
- CRM/Call Center
- BT altyapısı
- Katma değerli depo yönetimi
- Tahsilatlı lojistik
- Satın alma lojistiği

D.5. Ne tip lojistik operasyonlarınızı outsource etmeyi planlıyorsunuz? Düşünürsünüz?

D.6. Ürünlerinizin rakibinizin ürünleriyle aynı depoda tutulması ve paketlenmesi ve aynı kamyonlarla gönderilmesi konusunda ne düşünürsünüz?

D.7. Değişimin önünde herhangi bir engel var mıdır?

D.8. Sektördeki trendler nelerdir?

D.9. Lojistik performansınızı iyileştirmek için siz ne yaptınız? Veya şu andaki mevcut iyileştirme çalışmalarınız nelerdir?

EK 2 – Toptancı ve Perakende Soru Formu

A	ŞİRKET PROFİLİ
A.1	Şirket İsmi:
A.2	Ad Soyad:
A.3	Unvan:
A.4	Tarih:
A.5	Yer Merkez: Fabrika:
A.6	Faaliyet Alanınız? <input type="checkbox"/> İthalatçı <input type="checkbox"/> Toptancı <input type="checkbox"/> Distribütör <input type="checkbox"/> Perakendeci (satış) <input type="checkbox"/> Perakendeci (servis)
A.7	Müşteri tipiniz? Yaklaşık adedi? <input type="checkbox"/> Perakendeci (satış) <input type="checkbox"/> Perakendeci (servis) <input type="checkbox"/> Distribütör <input type="checkbox"/> Toptancı <input type="checkbox"/> Son Kullanıcı
A.9	Ürünleriniz? <input type="checkbox"/> Lastik <input type="checkbox"/> Cam <input type="checkbox"/> Yağ <input type="checkbox"/> Elektrik Sistemleri <input type="checkbox"/> Filtre <input type="checkbox"/> Kaporta <input type="checkbox"/> Fren/Balata <input type="checkbox"/> Egzoz <input type="checkbox"/> Rulman/Amortisör <input type="checkbox"/> Jant <input type="checkbox"/> Motor Parçaları <input type="checkbox"/> Debriyaj Sistemleri <input type="checkbox"/> Diğer, yazınız; _____
A.1 0	Başlıca markalarınız? _____ _____
A.1 1	Toplam Yıllık cironuz (TL): <input type="checkbox"/> 0–1.000.000 <input type="checkbox"/> 1.000.000–5.000.000 <input type="checkbox"/> 5.000.000–25.000.000 <input type="checkbox"/> 25.000.000–50.000.000 <input type="checkbox"/> 50.000.000 ve üstü İç piyasadaki cironuz (TL) veya oran? _____
A.1 2	Ürün bazında pazar payınız? (%)
A.1 3	Toplam çalışan sayınız?
A.1 4	Lojistik bölümündeki çalışan sayısı? _____ Beyaz yaka: _____ Mavi yaka: _____

B		MEVCUT ÇALIŞMA ŞEKLİ	
B.1	Outsource Edilen Hizmetler: <input type="checkbox"/> Depolama (gelen ürün/ malzeme) <input type="checkbox"/> Depolama (giden ürün) <input type="checkbox"/> Taşıma (Gelen ürün/ malzeme) <input type="checkbox"/> Taşıma (Giden ürün / malzeme)	Outsource edilmiyor ise Neden? <input type="checkbox"/> Geçmişte lojistik şirketleriyle problemler yaşadım _____ <input type="checkbox"/> Outsource etmek daha pahalıya geliyor. <input type="checkbox"/> Lojistik ile ilgili hizmetlerden haberdar değilim. <input type="checkbox"/> Diğer _____	
B.2	Çironuzda lojistik giderinin payı nedir (%) ? <input type="checkbox"/> 1-3 <input type="checkbox"/> 3-5 <input type="checkbox"/> 5-7 <input type="checkbox"/> 7-10 <input type="checkbox"/> 10 ve üstü (stok maliyeti dahil midir? <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır)		
B.3	Depo adediniz ve yerleri (sizin sahibi olduklarınızı belirtiniz) : _____ _____ _____ Depolarınız arasında bir bağlantı var mıdır, bağımsız mı çalışmaktadırlar? Dağıtım merkezinizi nasıl yönetiyorsunuz? _____ _____ Deponuzu nasıl yönetiyorsunuz? Deponuzda gerçekleştirilen özel işlemler var mıdır? (Paketleme, KK, ayrıştırma vb) _____ _____ Stok tutuyor musunuz? Stok politikanız nedir? (FIFO vb) _____ _____		
B.4	Ürünlerinizi kaç noktaya / hangi bölgelere gönderiyorsunuz? En çok ürün gönderdiğiniz bölgeler (%)? <input type="checkbox"/> Marmara <input type="checkbox"/> Ege <input type="checkbox"/> Karadeniz <input type="checkbox"/> Akdeniz <input type="checkbox"/> Doğu Anadolu <input type="checkbox"/> Güneydoğu Anadolu <input type="checkbox"/> İç Anadolu		
NOTLAR:			

MALIN SEVKİYATI		LOJİSTİK/ KARGO ŞİRKETİ İLE ÇALIŞMA	
B.5	Nakliye tipi ve sıklığı nasıldır?		
		Günlük	Haft 1 Haft 2 Aylık Diğer Nereye/Nereden?
	GELEN ÜRÜN		
	Lojistik şirketi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma aracı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Müşteri aracı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
GİDEN ÜRÜN			
Lojistik şirketi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kargo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma aracı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Müşteri aracı	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Firma aracı ise:	Milk run uygulaması var mı? _____		
B.6	Ürünlerinizin taşınmasında kullanılan araçlar nasıldır?		
	GELEN ÜRÜN		
	<input type="checkbox"/> Komple Kamyon (%)		
	<input type="checkbox"/> Kısmi sevkiyat (%)		
<input type="checkbox"/> Diğer (%)			
Diğer ise açıklayınız: _____			
GİDEN ÜRÜN			
	Şehirler/ Bölgeler		
<input type="checkbox"/> Komple Kamyon (%)	_____		
<input type="checkbox"/> Kısmi sevkiyat (%)	_____		
<input type="checkbox"/> Diğer (%)	_____		
Diğer ise açıklayınız: _____			
B.7	Ürünlerinizin taşıma şekli nasıldır?		
		Marm. Ege Akdeniz. Doğu. İç. Gdoğu Karadeniz	
		Anad. Anad. Anad.	
	<input type="checkbox"/> Palet (%)	_____	_____
<input type="checkbox"/> Koli (%)	_____	_____	
<input type="checkbox"/> Yığma (%)	_____	_____	
<input type="checkbox"/> Diğer (%)	_____	_____	
Diğer ise açıklayınız: _____			
Kısmi Sevkiyat ise,			
Gonderilerin (kg, koli, desi vb bazında)			
Toplam miktarı _____			
Gönderi başına miktarı _____			
En çok kullanılan paketin tip ve boyutları nasıldır?			

B.8	Ürünleriniz için özel bir taşıma gerekli midir? (Depolama, taşıma)		

B.9	Çalıştığınız Lojistik şirketi/ kargo firması		
	GELEN MAL		
	Adı _____		
	Konu _____		
Süre _____			
Sözleşme Tipi _____			
GİDEN MAL			
Adı _____			
Konu _____			
Süre _____			
Sözleşme Tipi _____			
B.10	Çalıştığınız şirketi seçme kriterleriniz nedir? Bu konudaki öncelikleriniz nelerdir?		

Ürünlerin dağıtım ve nakliye masraflarını kim karşılar?			
	GELEN ÜRÜN	GİDEN ÜRÜN	
Şirketimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Müşterilerimiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
B.11	Fiyatlandırma modeliniz nasıldır?		
	GELEN ÜRÜN	GİDEN ÜRÜN	
Kutu başına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Desi başına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Palet başına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kg Başına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Satış değerinin %si	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kamyon başına	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
X-works	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Diğer _____			
B.12	Çalıştığınız şirketin performansını ölçüyor musunuz?		
	GELEN ÜRÜN	GİDEN ÜRÜN	
Evet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hayır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Evet ise kullandığınız metrikler:			

B.13	Kapıdan kapıya hizmet uygulaması var mı?		
<input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır			

B	
B.14	<p>Ters lojistik operasyonlarınızı nasıl yönetiyorsunuz? (Hurda veya arızalı ürünleri nasıl topluyorsunuz? Hangi sıklıkla?)</p> <p>GELEN ÜRÜN</p> <hr/> <p>GİDEN ÜRÜN</p> <hr/>
B.15	<p>Acil siparişlerin olağan siparişlere oranı nedir?</p> <hr/> <p>Önceden tahmin edilemeyen / belli olmayan başka lojistik masrafları var mıdır? Sebepleri nelerdir?</p> <hr/> <p>Acil teslimatı nasıl yapıyorsunuz? <input type="checkbox"/> Kargo <input type="checkbox"/> Kamyon</p> <p>Detaylar _____</p> <hr/>
B.16	Müşterilerinize ortalama teslimat zamanı ne kadardır?
B.17	Kaç tip perakendeci ile çalışıyorsunuz? Tümü ile lojistik açısından çalışma şekliniz aynı mıdır?
B.18	Müşterilerinize lojistik dahilinde hangi hizmetleri sunuyorsunuz? (Satış Sonrası, eğitim, ziyaret, tanıtım vb)
B.19	<p>BT sistemi kullanım alanlarınız nelerdir?</p> <p>Tedarikçi ile <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Lojistik Şirketi ile (gelen mal) <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Lojistik Şirketi ile (giden mal) <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p> <p>Müşteri <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> H Evet: _____</p>
B.20	<p>Ödeme şekliniz nasıldır?</p> <p>Tedarikçiye ödeme:</p> <p>Müşteriden tahsilat:</p>
B.21	<p>Türkiye'nin tüm şehir ve bölgelerinde aynı modeli mi uyguluyorsunuz?</p> <p><input type="checkbox"/> Evet</p> <p><input type="checkbox"/> Hayır (neden değişiklik gösterdiğini açıklayınız _____)</p>
NOTLAR:	

C. Mevcut Model'den Memnuniyet Düzeyi

- ▶ Mevcut lojistik modelinizden memnun musunuz? En iyi lojistik sağlayıcınız kimdir? Neden?
- ▶ Lojistik anlamında mevcut çalışma şeklinizden memnun musunuz? Bu çalışma şekli performansınızı nasıl etkiliyor? Mevcut modelde yapılacak bir iyileştirme önemli bir tasarruf sağlar mı?
- ▶ Mevcut sistemde toptancı ve bayilerinizle nasıl problemler yaşıyorsunuz? İyileştirme önerileriniz var mıdır?
- ▶ Lojistik performansınızdan/çalıştığınız lojistik şirketinin performansından memnun musunuz? Ne tür problemlerle karşılaşıyorsunuz?
- ▶ Lojistik maliyetlerinizden memnun musunuz? Sizce, iyileştirme olanağı var mı?

D. Beklentiler

D.1. Farklı bir lojistik modeli uygulanacak olsa, sizin için en tatmin edici model nasıl olurdu? Neden?

D.2. Toptancılarınız ve müşterilerinizden beklentileriniz nedir: teslimatla ilgili beklentiler, depolama ile ilgili beklentiler, kapsama alanıyla ilgili beklentiler ve hizmetlerle ilgili beklentiler?

D.3. Lojistik konusunda başarılı bir şekilde çalışmak için odaklanılması gereken faktörler (zaman, hasarsız teslimat, küçük miktarlarda ama sık teslimat, minimum stok, sevkiyat tipi, sevkiyat miktarı vb.) hangileridir?

D.4. Bir lojistik şirketten ne tür hizmetler beklersiniz / farklı hizmetlerle ilgili düşünceleriniz nelerdir? Bu hizmetleri dışarıdan almamanıza ne sebep olur?

- Depolama, Stok Yönetimi, Nakliye v.b.
- Raf yönetimi, teknik servis, satış sonrası destek, tahsilat
- CRM/Call Center
- BT altyapısı
- Katma değerli depo yönetimi
- Tahsilatlı lojistik
- Satın alma lojistiği

D.5. Ne tip lojistik operasyonlarınızı outsource etmeyi planlıyorsunuz? Düşünürsünüz?

D.6. Ürünlerinizin rakibinizin ürünleriyle aynı depoda tutulması ve paketlenmesi ve aynı kamyonlarla gönderilmesi konusunda ne düşünürsünüz?

D.7. Değişimin önünde herhangi bir engel var mıdır?

D.8. Sektördeki trendler nelerdir?

D.9. Lojistik performansınızı iyileştirmek için siz yaptınız? Veya şu andaki mevcut iyileştirme çalışmalarınız nelerdir?

D.10. İşinizin perakende kısmını geliştirmeyi düşünüyor musunuz? Gelecek ile ilgili planlarınız?