



**FİRMALARIN 3PL HİZMET SAĞLAYICILARININ
KURUMSAL ETKİNLİK, HİZMET KALİTESİ
VE İLİŞKİ YÖNETİMİ AKTİVİTELERİNE
YÖNELİK TUTUMLARI**

İbrahim Kadir DEMİR

**Yüksek Lisans Tezi
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL
2019
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA ANABİLİM DALI**

İbrahim Kadir DEMİR

**FİRMALARIN 3PL HİZMET SAĞLAYICILARININ KURUMSAL
ETKİNLİK, HİZMET KALİTESİ VE İLİŞKİ YÖNETİMİ
AKTİVİTELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Doç. Dr. Dilşad GÜZEL**

ERZURUM-2019



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ BEYAN FORMU



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum “**FİRMALARIN 3PL HİZMET SAĞLAYICILARININ KURUMSAL ETKİNLİK, HİZMET KALİTESİ VE İLİŞKİ YÖNETİMİ AKTİVİTELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI**” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim *.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

19.07.2019

İbrahim Kadir DEMİR

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Dilşad GÜZEL danışmanlığında, İbrahim Kadir DEMİR tarafından hazırlanan bu çalışma 19 / 07 / 2019 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Dilşad GÜZEL

Jüri Üyesi : Prof. Dr. Aysel ERCİŞ

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üy. Ahmet İlker AKBABA

İmza:

İmza:

İmza:

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

F-85/01/21.10.2016

İÇİNDEKİLER

ÖZET	V
ABSTRACT	VI
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	IX
ÖNSÖZ	X

BİRİNCİ BÖLÜM**LOJİSTİK**

1.1. LOJİSTİĞİN TARİHÇESİ	3
1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI ve KAPSAMI	4
1.2.1. Lojistiğin Tanımı	4
1.2.2. Lojistiğin Kapsamı	5
1.3. LOJİSTİĞİN GELİŞİMİNE SEBEP OLAN FAKTÖRLER	6
1.3.1. Küreselleşme	6
1.3.2. Teknolojik Gelişmeler	6
1.3.3. Rekabetin Artması	7
1.3.4. Yeni Ekonomi Anlayışı	7
1.3.5. Diğer Faktörler	8
1.4. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER	8
1.4.1. Paketleme ve Ambalajlama	8
1.4.2. Etiketleme.....	9
1.4.3. Taşıma	10
1.4.4. Depolama.....	10
1.4.5. Stok Yönetimi.....	11
1.4.5. Elleçleme	12
1.4.6. Sipariş Yönetimi.....	13
1.4.7. Müşteri Hizmetleri	13
1.4.8. Gümrükleme	14
1.4.9. Talep Tahmini	15

1.5. LOJİSTİKTE YENİ TRENDLER	15
1.5.1. Tedarik Zinciri Yönetimi.....	16
1.5.2. Negatif Stok.....	17
1.5.3. Süt Dağıtım Yaklaşımı	17
1.5.4. Yük Birleştirmesi	18
1.5.5. Ters Lojistik	18
1.5.6. Üçüncü Parti Lojistik.....	19
1.5.7. Dördüncü Parti Lojistik	20

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE 3PL YAKLAŞIMI

2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI	22
2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi	22
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	23
2.1.2.1. Temel Yeteneklere Yoğunlaşma	24
2.1.2.2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Önceden Bilinmesi	24
2.1.2.3. Küçülme.....	24
2.1.2.4. Riski Azaltılma	25
2.1.2.5. Süreç Yenileme.....	25
2.1.2.6. Kaynakların Yeniden Dağılımı.....	26
2.1.2.7. Performans Geliştirme	26
2.1.2.8. Teknolojik Değişimleri Takip Etme	26
2.1.2.9. Rekabet Baskısını Azaltma.....	27
2.1.2.10. Esnekliği Korumak ve Hız Kazanmak	27
2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları	27
2.1.4. Dış Kaynak Kullanım Alanları.....	28
2.1.5. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması ve İşletmenin Kendini Değerlendirmesi	30
2.1.6. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi.....	30
2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi	30
2.1.8. Anlaşma Formunun Hazırlanması.....	31
2.1.9. Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçimi.....	32

2.1.10. Tedarikçi İle İlişkilerin Yönetilmesi	32
2.2. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ve 3PL	33
2.2.1. 3PL'nin Gelişim Nedenleri	34
2.2.2. 3PL'nin Türleri.....	35
2.2.3. 3PL'nin Avantajları.....	36
2.2.4. 3PL'nin Dezavantajları.....	36
2.2.5. Dünyada Üçüncü Parti Lojistik	38
2.2.6. Türkiye'de Üçüncü Parti Lojistik.....	40
2.3. 3PL'DE HİZMET KALİTESİ, İLİŞKİ YÖNETİMİ VE KURUMSAL ETKİNLİK KAVRAMLARI.....	42
2.3.1. Hizmet Kalitesi.....	42
2.3.2. İlişki Yönetimi.....	45
2.3.3. Kurumsal Etkinlik	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİZ SONUÇLARI	
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	49
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	49
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	51
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	52
3.4.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri	52
3.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri.....	53
3.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	55
3.6. STANDART SAPMA DEĞERLERİ	56
3.7. REGRESYON ANALİZLERİ	59
3.7.1. Hizmet Kalitesi Değişkeninin Alt Boyutları - Kurumsal Etkinlik	59
3.7.2. İlişki Yönetimi Değişkeninin Alt Boyutları - Kurumsal Etkinlik	61
3.7.6. İlişki Yönetimi Değişkeninin Alt Boyutları – Hizmet Kalitesi.....	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	65
KAYNAKLAR	68
EKLER.....	81

EK 1. ANKET	81
ÖZGEÇMİŞ.....	87



ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ****FİRMALARIN 3PL HİZMET SAĞLAYICILARININ KURUMSAL ETKİNLİK,
HİZMET KALİTESİ VE İLİŞKİ YÖNETİMİ AKTİVİTELERİNE YÖNELİK
TUTUMLARI****İbrahim Kadir DEMİR****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL****2019, 87 sayfa****Jüri: Doç. Dr. Dilşad GÜZEL****Prof. Dr. Aysel ERCİŞ****Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA**

Günümüz dünyasındaki küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve artan rekabet neticesinde; işletmeler, temel yeteneklerine yoğunlaşmaya ve alanında uzmanlaşmaya yönelmektedirler. Üretim sistemlerinin büyük oranda benzerlik göstermesi, teknoloji ve bilgi sistemlerinin hızlı yayılması ve dünya üzerindeki sınırların ortadan kalkmasıyla birlikte ortaya çıkan rekabet algısı, işletmeleri temel yeteneklerinde uzmanlaşmaya ve temel yeteneklerinin dışında kalan faaliyet alanları için ise dış kaynak kullanımı yapmaya yöneltmektedir. Bu çalışma kapsamında 3. Parti Lojistik (3PL) kullanan işletmelerin hizmet kalitesi, ilişki yönetimi ve kurumsal etkinlik değerleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında Erzurum ilinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinden anket yöntemiyle veriler toplanmış ve bu veriler çeşitli analizlere tabi tutularak, araştırmaya dair hipotezler test edilmiştir. Anket sorularına verilen yanıtların ortalama değerleri hesaplanarak değişkenlerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken, yapılan regresyon analizi neticesinde ise ilişki yönetimi ve hizmet kalitesi değişkenlerine ait alt boyutların, kurumsal etkinlik değişkeni ile olan ilişkileri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1-Üçüncü Parti Lojistik, 2- 3PL Lojistik, 3-Dış Kaynak Kullanımı
4-3PL Kullanan İşletme Performansı

ABSTRACT**MASTER'S THESIS****ATTITUDES OF THIRD PARTY LOGISTIC SERVICE PROVIDERS OF THE COMPANIES TOWARDS THE ACTIVITIES OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, SERVICE QUALITY AND RELATIONSHIP MANAGEMENT****İbrahim Kadir DEMİR****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL****2019, 87 pages****Jury: Assoc. Prof. Dr. Dilşad GÜZEL
Prof. Dr. Aysel ERCİŞ
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet İlker AKBABA**

In today's world, companies tend to concentrate on their core competencies and specialize in their fields as a consequence of globalization, technological developments and increasing competition. The perception of competition that has emerged due to the similarity of production systems to a great extent, the rapid spread of technology and information systems and the disappearance of the borders on the world leads companies to specialize in their core competencies and to outsource their activity areas outside their core competencies. In this study, the relationship between the values of service quality, relationship management and organizational effectiveness of the companies using 3rd Party Logistics (3PL) were evaluated. Within the scope of the study, data were collected by questionnaire method from production companies operating in Erzurum and these data were subjected to various analyses and the hypotheses about the research were tested. Strength and weaknesses of the variables were determined by calculating the mean values of the answers given to the questionnaire questions, and as a result of the regression analyses, the relationship between the sub-dimensions of relationship management and service quality variables with the organizational effectiveness variable was determined.

Key Words: 1- Third Party Logistics, 2- 3PL Logistics, 3- Outsourcing, 4- Organizational Effectiveness of the Companies Using 3PL

KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

ABD	: Amerika Birlesik Devletleri
CLM	: Lojistik Yönetimi Konseyi
CSCMP	: Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık Ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik
7RS	: Yedi Doğru

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Lojistik Yönetimi.....	5
Şekil 1.2. Elleçleme	12
Şekil 1.3. Müşteri Hizmetleri Öğeleri.....	14
Şekil 1.4. Tedarik Zinciri	16
Şekil 1.5. İleri ve Tersine Lojistik	19
Şekil 1.6. Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim.....	21
Şekil 2.1. 3PL Kurumsal Performans Modeli.....	42
Şekil 2.2. 3PL Hizmet Kalitesi Boyutları	44
Şekil 2.2. 3PL İlişki Yönetimi Boyutları	46
Şekil 2.3. 3PL Kurumsal Etkinlik Boyutları.....	47
Şekil 3.1. Araştırma Modeli.....	51

TABLolar DİZİNİ

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	53
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	53
Tablo 3.3. Güvenilirlik Analizi Tablosu	55
Tablo 3.4. Anket Sorularının Standart Sapma ve Ortalama Değerleri	56
Tablo 3.5. Modelin Özeti	60
Tablo 3.6. Model Anlamlılığı Testi	60
Tablo 3.7. Regresyon Analiz Tablosu	60
Tablo 3.8. Modelin Özeti	61
Tablo 3.9. Model Anlamlılığı Testi	62
Tablo 3.10. Regresyon Analiz Tablosu	62
Tablo 3.11. Modelin Özeti	63
Tablo 3.12. Model Anlamlılığı Testi	63
Tablo 3.13. Regresyon Analiz Tablosu	64

ÖNSÖZ

Tezimin yazılması aşamasında, hiçbir yardımını esirgemeyerek tezimi sahiplenen ve yakinen takip eden danışmanım Doc. Dr. Dilşad GÜZEL'e katkı ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim. Ayrıca birçok konuda olduğu gibi tezimi hazırlamamda da desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli aileme şükranlarımı sunarım.

Erzurum-2019**İbrahim Kadir DEMİR**

GİRİŞ

Lojistik, işletmeler için önemi günden güne artan, gelişen ve sürekli ihtiyaç duyulan bir bilimdir. İşletmelerin, gerek maliyetlerini düşürmek gerekse hizmet kalitesini artırarak müşteri memnuniyetini sağlamak için odaklandıkları bir alan olan lojistik, önemli bir rekabet aracıdır. Sınırların ortadan kalkarak, dünyanın tek bir pazar haline gelmesiyle birlikte işletmelerin potansiyel müşterileriyle beraber rakipleri de çoğalmış, minimum maliyetle kaliteli üretim yapmak ve müşteri memnuniyeti temin etmek oldukça önemli bir hal almıştır.

Rekabet üstünlüğü yakalamaya ve var olan rekabet gücünü artırmaya odaklanan günümüz işletmeleri, bu hedeflerine ulaşabilmek adına çeşitli adımlar atmaya, var olan faaliyet yeteneklerini belirli bir noktada toplamaya ve finansal kaynaklarını optimum biçimde dağıtmaya yönelmektedirler. Temel faaliyetlerini en düşük maliyet ve en yüksek kalite anlayışıyla üreterek müşterilerine en uygun biçimde ulaştırmayı hedefleyen günümüz işletmeleri, temel faaliyetlerine odaklanarak ana faaliyet alanlarının dışındaki işlemlerini dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedirler.

Günümüz dünyasında benzer ürünlerin üretim teknikleri ve tezgahları benzerlik göstermekte ve bu durum işletmeleri teknolojik gelişmelerden yararlanmaya mecbur bırakmaktadır. Dolayısıyla işletmeleri dış kaynak kullanımına iten en önemli etmenlerden birisi de teknolojik gelişmelerin hızlı biçimde ilerlemesi, maliyet, memnuniyet ve kalite eşliğini sürekli daha yükseğe taşımasıdır.

Rekabet üstünlüğü sağlayabilmenin oldukça önemli olduğu günümüz şartlarında, işletmelerin, temel faaliyetlerine yoğunlaşarak diğer işlemleri için dış kaynak kullanımına yöneldikleri en yaygın alanlardan birisi de lojistik hizmetlerdir. Tedarik zincirinin önemi her geçen gün daha iyi kavranmakta ve lojistik faaliyetlerin işletme başarısı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da işletme performansının belirleyici bir unsuru olarak, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı oranı artmakta ve yaygınlaşmaktadır.

Yapılan literatür taraması göstermektedir ki işletme performansı; “Hizmet Kalitesi”, “Kurumsal Etkinlik” ve “İlişki Yönetimi” yapılarından meydana gelmektedir ve bu yapıları meydana getiren alt boyutlar sırasıyla; Maddi İmkanlar,

Güvenilirlik, Yanıt Verebilirlik, İtimat, Empati, Verimlilik, Finansal Performans, Döngü Süresi, Müşteri Hizmetleri, Şeref ve İtibar, İlişki, Taahhüt ve Güven'dir.

Bu çalışmada, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) dan alınan veriler ışığında, Erzurum ilinde faaliyet gösteren, kapasite raporu almış üretim işletmeleriyle görüşmeler sağlanmış, bunların içerisinde 3. Parti Lojistik kullanan üretim işletmeleri tespit edilmiştir. Ülkemizde şimdiye kadar çoğunlukla "Hizmet Kalitesi" veya "Finansal Performans" ölçümüne yönelik çalışmaların yapıldığı ancak "Hizmet Kalitesi", "İlişki Yönetimi" ve "Kurumsal Etkinlik" ölçümlerine yer verilmediği tespit edilmiştir.

Bu çalışma, 3PL stratejileri bakımından literatüre katkıda bulunmayı ve Hizmet Kalitesi, İlişki Yönetimi ve Kurumsal Etkinlik arasındaki ilişkinin varlığına dair bilgi vermeyi amaçlamaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde "Lojistik" kavramı, ikinci bölümünde "Dış Kaynak Kullanımı, 3. Parti Lojistik, Hizmet Kalitesi, İlişki Yönetimi ve Kurumsal Etkinlik" kavramları açıklanmış, 3. ve son bölümde ise "Uygulama" kısmına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK

1.1. LOJİSTİĞİN TARİHÇESİ

Lojistik kelimesi köken olarak incelendiğinde, hesaplamada ve aritmetikte yeteneklilik ve kabiliyet anlamına gelen Yunanca “*lojistikos*” sıfatına dayanmaktadır. Bu sıfat da düşünmek, muhakeme etmek, hesaplamak anlamlarında kullanılan “*logizomai*” fiilinden türemiştir. (Pienaar, 2004, s.4). Yunan kökenli bu kelime zaman içerisinde Latince “*logic*” (mantık) ve “*statistic*” (istatistik) kelimelerinin birleşimiyle Avrupa dillerine Latince “*logisticus*” olarak girmiş ve ilk olarak 1840 tarihinde Fransız Akademisi tarafından, tüm taşımacılık türlerini bir araya getiren ve organize eden anlamında, “*logistique*” kelimesi olarak literatüre geçmiştir (Güngörürler, 2004, s.38).

Sözlük anlamına bakıldığı zaman, “gerekli tesis ve servislerin hazırlanması, personelin taşınması gibi faaliyetler için malzeme tedarik eden askeri bölüm ve organizasyonlar” olarak tanımlanan lojistik kavramının askeri bir terim olduğu anlaşılmaktadır. Günümüzde algılanan özelliklerine uygun biçimde ilk olarak karşımıza milattan sonra 9.yüzyılda yaşamış olan Bizanslı imparator VI.Leontos’a ait “Savaş Sanatında Kırılma Noktasının Hesaplanması” (Sumariche Auseinandersetzung der Krigunst) adlı kitapta çıkan “lojistik” kavramı, savaş sonucunu belirleyen temel faktörlerden birisi olarak tespit edilmiştir (Rahat, 2005, s.9). Terimin modern manada askeri kullanımına ise, 1670 yılında Fransız ordusunda “Lojistik Komutanlığı”nın kurulmasıyla rastlanmış ve bu komutanlık tedarik, ulaşım, kamp yeri seçimi ve asker sevkiyatını yapmaktan sorumlu tutulmuştur. (Akın, 2002, s.1). 19. yüzyılın başlarına kadar sadece askerlikle ilgili bir terim olarak kullanılmış olan bu kavram, zaman içerisinde daha farklı uygulama alanları bulmuş ve işletmelerin rekabet edebilirlik düzeylerini arttırmak için faydalandıkları vazgeçilmez bir stratejiye dönüşmüştür. (Güzel vd., 2016. s.3).

Modern anlamda lojistiğin işletmeler tarafından kullanımı, II. Dünya savaşı sonrasında, lojistiğin sadece askeri değil sosyal hayattaki ihtiyaçları da karşılayabildiği

gerçeğinin görülmesiyle birlikte, Amerikan işletmelerinin lojistiğın Fiziki Dağıtım fonksiyonunu, işletme yapıları içerisinde kullanmaya başlamasıyla gerçekleşmiştir (Tunçbilek, 2002, s.42). Zaman içerisinde taşımacılık, bilgisayar teknolojisi ve iletişimde gelişmelerin yaşanmasıyla ise coğrafi olarak dağınık bölgelerdeki müşterilerin daha iyi kalitedeki malları daha ucuza ve daha çabuk elde etmeyi amaçlaması, iş dünyasında yüksek rekabet anlayışını doğurmuş ve işletmelerin üretim faaliyetlerini yeniden yapılandırıp küresel stratejiler üretmesini sağlamıştır (Demir, 2007, s.4).

1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI ve KAPSAMI

1.2.1. Lojistiğın Tanımı

Lojistik kavramı ilk kez 1963 yılında Ulusal Fiziksel Dağıtım Komisyonu olarak ABD’de kurulan ve daha sonra ismini Lojistik Yönetim Konseyi (CLM) olarak değiştiren kuruluşun, 1984 senesinde yaptığı tanımla işletme literatürüne kazandırılmıştır (Akyıldız, 2004, s.6). 2005 yılında “Lojistik Yönetim Konseyi” adını “Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi” (CSCMP) olarak değiştirmiş ve lojistiğın tüm dünya için geçerli olacak şekilde şöyle tanımlamıştır: Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiğın son noktaya kadar olan tedarik zinciri içerisindeki malzemelerin, servis hizmetlerinin ve bilgi akışının etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının, planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir.” (<https://cscmp.org>).

Lojistik, düşük maliyet ve yüksek kâr marjını sağlamayı birinci planda tutarak, hammadde, ara ürün ve nihai ürünlerin akışını ve stoklanması gibi faaliyetlerin tedarik zinciri içerisinde stratejik biçimde yönetilmesidir (Bayraktutan vd., 2012, s.92).

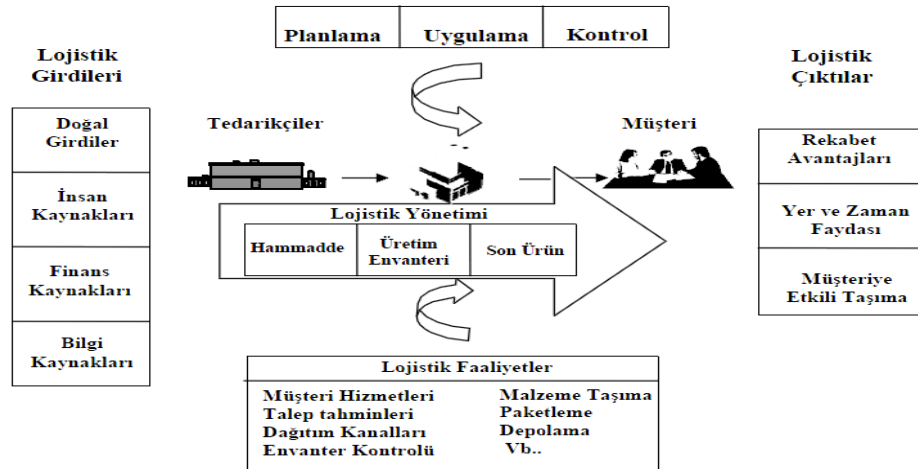
Literatürde, 7Rs (7 Doğru) yani; doğru ürünün, doğru miktarda, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru yerde, doğru maliyetle, doğru müşterinin ulaşabileceğın konumda olması olarak tanımlanan lojistik kavramı (Lai ve Cheng, 2009, s.1), en açık tanımıyla, istenilen kaynakların istenilen zamanda istenilen yerde olmasıdır (Gülen, 2010)

Lojistik yönetimi ise, “işletme kârını maksimum yapabilmek için malzemelerin, parçaların ve bitmiş ürünlerin akışını kontrol edecek bir sistemin tasarlanması ve yönetilmesi için yönetsel bir sorumluluğun alınması” (Bowersox, 1978, s.4-5) ve “lojistik faaliyetlerin en etkin biçimde gerçekleştirilebilmesi adına yapılması gerekenler bütünü” olarak tanımlanmıştır (Gönel, 2007, s.6).

1.2.2. Lojistiğin Kapsamı

Çok genel olarak, bir ürünü kaynağından, nihai tüketicisine ulaştırmak için gerekli tüm faaliyetler olan lojistik kavramı (Orhan, 2003, s.7), müşteri istek ve siparişlerinin, işyerinde veya müşterinin kapısında teslim edilmesi ve yerine getirilmesi anlamına gelen ancak teslimat ve taşımadan ibaret olmayan, içerisinde stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçimi ve idaresi, trafik ve rota yönetimi, elleçleme ambalajlama, ulaştırma gibi birçok fonksiyonu bulunduran, yüksek seviyede entegre edilmiş bilim ve stratejiler bütünüdür (Tek, 1999, s.20).

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere lojistik, girdileri ve çıktıları olan bir sistemdir. Girdileri; doğal kaynaklar, insan kaynakları, finans kaynakları ve bilgi kaynakları olan bu sistemin çıktıları; işletmenin, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmesi, yer ve zaman faydası sağlaması ve müşteriye etkili bir taşıma hizmeti sunmasıdır. Yönetim faaliyetleri; lojistik faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve kontrol olan bu sistemin lojistik faaliyetleri ise; müşteri hizmetleri, talep tahminleri, envanter kontrolü, malzeme taşıma, paketleme, depolama vb. olarak sıralanabilir.



Kaynak: Lambert vd., 1998, s.5

Şekil 1.1. Lojistik Yönetimi

1.3. LOJİSTİĞİN GELİŞİMİNE SEBEP OLAN FAKTÖRLER

1.3.1. Küreselleşme

İşletme bilimi için küreselleşme, doğu bloğunun yıkılmasının ardından başlayan ekonomik değişimin sonucunda, piyasalarda, ulusal ekonomi sınırlarını aşan, çokuluslu işletmelerin söz sahibi olduğunu anlatan bir kavramdır (Tekin ve Ömürbek, 2004, s.1). Küreselliğin olduğu ortamda, kaynaklar ve ürünler sınır tanımaksızın rahatlıkla dolaşabilir ve işletmeler ürettikleri ürünleri, yatırımcılar sermayelerini kendileri için karlı olduğunu düşündükleri bölgelere kaydırabilirler. Böylece üretilen ürün veya hizmetin dizaynı bir ülkede, montajı ve depolanması ise başka bir ülkede gerçekleşirken, ihtiyaç duyulan hammadde ise çeşitli ülkelerden temin edilebilmektedir (Akolaş, 2004, s.37).

Küreselleşme neticesinde, işletmelerin, yerel kaynaklara olan bağımlılığı son bulmuş, ülkelerin ekonomileri birleşmiş, ülkeler arasındaki sınırlar kalkmış ve böylece ülkeler arasındaki ticaret yaygınlaşmıştır. Bu gelişmeler işletmelerde başka pazarlara girebilme fikrini doğurmuş ve gelişmiş sanayi ülkeleri, pazarlarını dünyaya yayma, işgücünü ise işçi ücretlerinin düşük olduğu, işçilerin olabildiğince az organize olabildiği ve devlet desteğinin yüksek olduğu ülkelere temin etme arayışına girmişlerdir. Örneğin; Apple, ürünlerinin dizaynını Amerika'da gerçekleştirirken, maliyet avantajından dolayı üretim faaliyetlerini Çin, Brezilya ve İrlanda da gerçekleştirmektedir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011).

1.3.2. Teknolojik Gelişmeler

Üretim yapmak için ihtiyaç duyulan bilginin, üretilmesi ve kullanılması olarak tanımlanan teknoloji kavramı, emek ve sermaye verimliliğini artırmanın, ekonomik gelişmenin ve rekabet üstünlüğü sağlamanın en güçlü silahlarından birisidir. Bu sebeple teknolojik gelişmelerin, diğer bir çok sektörü olduğu gibi, lojistik sektörünü de şiddetli bir biçimde etkilediği söylenebilir (Akçay ve Okay, 2009, s.2).

Ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgi ile sunulabilmesi için; siparişin alınmasında, akışının planlanmasında, sevkiyatta, teslimatta, mal bedellerinin tahsilinde, malların iadelerinde ve daha birçok süreçte sıkça teknolojik gelişmelerden

faydalanılmaktadır. Bu sayede işletmelerin maliyetlerinde azalma, müşteri memnuniyetinde artış ve daha rekabetçi bir yapı meydana gelmekte ve bununla bağlantılı olarak da, teknolojiadaki hızlı değişim, bilişim ve taşıma sektörüne doğrudan teneffüs etmektedir (Özbay, 2004 ,s.18).

1.3.3. Rekabetin Artması

Özellikle teknolojik gelişmeler, bilginin artan rolü ve değişen piyasa koşullarıyla birlikte dünya günden güne artan bir hızla küçülmüş ve küreselleşmiş, buna bağlı olarak da rekabetin boyutları ve kapsamı genişlemiş ve birçok yenilik ortaya çıkmıştır. Bu durum işletmeleri aynı pazarda, aynı rakiplerle farklı metotlar bularak rekabet etmek zorunda bırakmış, başarılı olmalarını ise bir manada rekabet edebilme güçlerine bağlamıştır (Öğüt, 2003, s.3).

Dolayısıyla rekabet ortamında, işletmelerin, pazar payını ve karını artırmasının en önemli yolunun lojistik faaliyetler olduğu, rakiplerinin önüne geçebilmek için lojistik faaliyet stratejilerini gerekli itinayla belirlemiş olması gerektiği anlaşılmış (Kara vd., 2009, s.72) , artan rekabet koşulları, lojistiğin gelişimini de beraberinde getirmiştir.

1.3.4. Yeni Ekonomi Anlayışı

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri sektöründe ortaya çıkan gelişmeler, ülkelerin ekonomileri üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak çeşitli etkiler doğurmaktadır. Buna bağlı olarak da ekonomilerin mikro ve makro düzeydeki pek çok kavramı giderek farklılaşmakta ve bu durum literatürde yeni ekonomi kavramıyla ifade edilmektedir (Kılınç Savrul ve Kılınç, 2012, s.26).

Yeni ekonomi anlayışını, internet tabanlı faaliyetlere, yazılım ve donanımlara bağlı olarak oluşan yeni ekonomik bağlantıların olduğu, yeni iş alanlarının oluştuğu ve mevcut iş alanlarının da yeniden biçimlendirildiği ekonomi olarak tanımlamak mümkündür (Baily ve Lawrence, 2001, s.8).

Küreselleşme ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte internet hizmetleri yaygınlaşmış, ürün yaşamı kısalmış, pazarlar birbirine yakınlaşmış ve şirketler sınır ötesi seçeneklere yönelmeye başlamışlardır. Rekabet üstünlüğü sağlamak için, ürünün daha kaliteli, daha kullanışlı, daha ucuz ve daha hızlı bir şekilde pazara ulaştırılması

gerekmektedir. Müşterilere sunulan hizmet kalitesinin de ön planda olduğu bu anlayışta, talep edilen ürünün, istenilen yerde ve istenilen zamanda müşteriye sunulmasını esasa almış ve bu yeni ekonomi gerçeği, lojistik yönetiminin önemini doğru yönde etkilemiştir (Akolaş, 2004, s.37).

1.3.5. Diğer Faktörler

Teknolojinin gelişimi, dünyanın küreselleşerek küçülmesi, rekabetin farklılaşması, internetin yaygınlaşması ve ticarete sınırların ortadan kalkmasının beraberinde tüketici taleplerinde ve piyasa koşullarında yaşanan köklü değişiklikler (Koban ve Keser, 2013, s.64), gelişmiş ülkelerin varlığı ve farklılaşan işgücü ihtiyacı lojistiğin gelişimini ciddi şekilde etkilemiştir (Orhan, 2003, s.89).

1.4. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER

İlk zamanlarda sadece taşıma ve depolama hizmeti sunan lojistiğin, zamanla faaliyet alanı genişlemiş ve çeşitlenmiştir. Yapılan literatür taramasına göre lojistiğin temel faaliyet alanları arasında birçok başlığın yer aldığı görülmektedir (Kayabaşı, 2010, s.12).

Lojistik faaliyetler; stok yönetimi, paketleme, elleçleme, sipariş yönetimi, talep tahmini, üretim planlama, satın alma, müşteri işlemleri envanter yönetimi, müşteri servisi (hizmetleri), sipariş yönetimi, ulaştırma ve talep tahmini, kuruluş yeri seçimi, depolama, satın alma, üretimin planlanması, ambalajlama/paketleme ve diğer faaliyetler olarak ifade edilebilir (Kayabaşı, 2010, s.12).

1.4.1. Paketleme ve Ambalajlama

Lojistik sürecinde meydana gelen ilk çıktı olan ambalajlama, ürünlerin taşınması ve satışı için, malın nihai tüketiciye kadar en güvenli şekilde ve en az maliyetle ulaştırılmasına yardımcı olan bir lojistik faaliyet olarak tanımlanabilir. Ambalajlama, ürün hakkında bilgi vermesi ve tüketicinin satın aldığı ürünü kolayca kullanmasına imkan tanınmasıyla ürünün satışına dönük algı oluşturmakta ve bir çeşit pazarlama işlevi de görmektedir. Ayrıca maliyeti azaltmak, teslim süresini kısaltmak ve lojistik performansı yükseltmek gibi katkıları da bulunmaktadır (Klevas, 2006, s.269).

Ambalajlamanın, ürünleri çevresel hasarlardan koruma ve satışları artırmasının yanında başka bir faydası da deponun verimli kullanılmasına olanak tanıyor olmasıdır. Doğru biçimde ambalajlanan bir ürün, depo planlamasında ve yerleşiminde büyük kolaylıklar sağlamaktadır (Prendergast ve Pitt, 1996, s.62).

Lojistikte ambalaj seçimi yapmak oldukça kritik bir role sahiptir. Çünkü her ambalajın kendine özgü, dikkatle değerlendirilmesi gereken, avantaj ve dezavantajları vardır. Bunlar;

- Sevkiyatta kullanılacak olan araç ve taşıma türü
- Ambalajlamada kullanılacak olan malzemenin türü ve mali değeri
- Sevkiyat sırasındaki yükleme boşaltma teknikleri ve aktarım sayısı
- Ürünü satılacağı hedef kitlenin gelir durumu ve satın alma davranışları
- Tanıtma ve tutundurma işlevleri açısından uygunluk
- Ambalajın geri dönüştürülebilir olması
- Dış ticaret durumunda, mal satılan ülke ile malı satan ülkenin iklimi
- İhraç edilen ülkenin ambalajlama kriterleri (Karafakılıoğlu, 1997 ; Canitez, 2009)
- Ambalajlamanın maliyetinin, ambalajlanan malın ekonomik değeriyle orantılı olması (Nebol vd., 2014, s.187).

1.4.2. Etiketleme

Ürünün ambalajlanmasının ardından ise malın özelliklerini ve içeriğini gösteren, malı doğru bir şekilde yükleme ve boşaltmaya yardımcı olan, ürün hakkında bilgi veren bir etiketleme işlemi yapılmaktadır (Koban ve Keser, 2013, s.238) Günümüzde etiketleme işlemi için barkod veya karekod kodlama sistemleri kullanılmaktadır ve her malın kendine özgü; teslim edileceği yer, ürün bilgisi, eğer varsa özel durumunu (tehlikeli madde, ters şekilde bırakmayınız, kırılacak eşya, sıcak ortamda bulunmamalı vs.) anlatan kodları bulunmaktadır (Ertek, 2012, s.8).

Etiketlemenin diğer kullanım sahaları ve faydaları ise (Özkazanç, 2010, s.88);

- Varlık kullanımı (Varlıkların yerinin tespitini ve kullanım sıklığını tespit eder),
- Stok denetimi ve bakım,

- Ürün- malzeme akış kontrolü,
- Stok denetimi sağlanması,
- Hırsızlığa karşı kontrol,
- Kimlik doğrulama,
- Ödeme sistemlerinin güvenliğini sağlanması,
- Ürün bilgilerinin görüntülenmesidir.

1.4.3. Taşıma

Taşıma, insan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, malların bir bölgeden başka bir bölgeye, istenilen miktarda, istenilen zamanda ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması işlemidir. Lojistik faaliyetlerin temel dinamiklerinden olan taşıma, işletmelerin mali yapılarını ve müşteri memnuniyetini yüksek seviyede etkileyebilmektedir. Dolayısıyla işletmeler tarafından etkin bir biçimde kullanılması büyük önem arz etmektedir

Genel manada lojistik ile eş anlamlı şekilde kullanılan “taşımacılık” kavramı, lojistiğin bir fonksiyonu ve en temel bileşenlerinden birisidir. Taşımacılık, en basit haliyle “ malların, tedarik zinciri boyunca fiziksel hareketini ilgilendiren faaliyet ” olarak tanımlanırken (Lambert vd., 1998, s.21), temelde zaman ve yer faydası sağlamanın yanında, işletmelerin bir işe başlamadan önce göz önünde bulundukları; ulaşılabilirlik, neyin nerede üretileceği, nerede satılacağı, tesisin nerede olacağı, nereden tedarik sağlanacağı gibi kriterlerle doğrudan ilişkili bir yapıya sahiptir (Lambert vd., 1998, s.217).

1.4.4. Depolama

Tıpkı taşımacılık gibi depolama da lojistiğin en temel bileşenlerinden birisidir ve en yalın haliyle, herhangi bir yükün, tedarik zincirinin herhangi bir aşamasında belirli bir süre bekletilmesi ve muhafaza edilmesidir (Lambert vd., 1998, s.21).

Depolama, “üretici ile müşteri arasındaki kesintisiz bağı temin eden, malın hareketinin durduğu yer” olarak tanımlanabilen ve işletmelerin, üretim sürecinde ihtiyaç duyacakları; hammadde, yedek parça, yarı mamul veya mamulün, müşterinin eline geçinceye kadar bekletildiği tüm noktalardaki yönetimi, durumu ve konumu

hakkında bilgi temin eden, lojistik sistemin ayrılmaz bir parçasıdır (Stock ve Lambert, 2001, s.236).

Depolama, üretim ve pazarlamaya fayda sağlamaktadır. Depoların geleneksel fonksiyonu, stokların muhafaza edilmesi iken modern manada depolama, ekonomik fayda ve hizmet faydası sağlamaktadır. Ekonomik manada; birleştirme – dağıtma, çeşitlendirme, stoklama, erteleme ve tersine lojistik gibi faydalar sağlarken, hizmet manasında ise; seçici stoklama, hat boyu stoklama, üretim desteği sağlamak ve pazarda varlığını korumak gibi faydalar sağlamaktadır (Bowersox vd., 2002, s.380).

1.4.5. Stok Yönetimi

Tedarik edilen hammadde, yarı mamul veya mamulün imalat işleminde kullanılmasından önce ya da imalat sonucunda ortaya çıkan ürünün müşteriye ulaştırılmasından önce belirli bir süre bir yerde bekletilmesine “ stoklama “, bekletilen ürün miktarına ise “stok” denir (Birdoğan, 2004, s.7).

Stok, “işletmelerin ihtiyaçlarını temin etmek maksadıyla, mamul, yarı mamul, hammadde veya çeşitli seviyelerde tamamlanmış parçaları elinde bulundurması” olarak ifade edilmektedir ve en temel özelliği; hammadde sağlama sürecinde karşılaşılabilecek olumsuz durumlara ve talepteki ani dalgalanmalara karşı imalat sürecini korumak ve imalatın kesintisiz bir şekilde devamlılığını sağlamaktır (Koban ve Keser, 2013, s.95; Küçük, 2009, s.21).

Üretimin istenilen seviyede tutulması ve teslimat / satışların müşteri talebine göre yapılabilmesi için gerekli olan materyal, malzeme, yarı işlenmiş ve tamamlanmış ürün mevcuduna sahip olmaya “stok yönetimi” denilmektedir. Müşteri siparişlerinin zamanında giderilmesi temel hedef olmakla birlikte gereğinden fazla stok bulundurmaktan kaynaklanacak maliyet ve zararların önüne geçmek hedeflenmektedir (Çevik ve Gülcan, 2011, s.37).

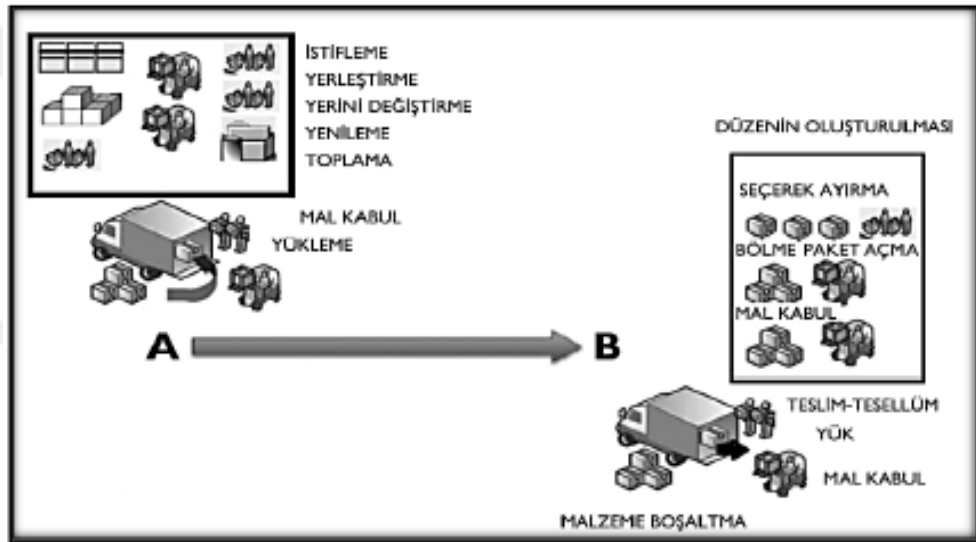
Stok yönetiminin faydaları;

- Ölçek ekonomisi avantajı sağlamak,
- Arz ve talep dengesi oluşturmak,
- Üretimde uzmanlık elde etmek,

- Sipariş ve taleple alakalı belirsizliklerden korunmak,
- Dağıtım kanalları ile alakalı kritik durumlar için tampon işlevi görmek şeklinde sıralanabilir (Lambert vd., 1998, s.115).

1.4.5. Elleçleme

Elleçleme; depolanan malların, yükleme – boşaltma işleminden geçmesi ve depoda hareket ettirilmesi işlemlerinin genel adıdır (Ceran, 2010, s.68). Elleçleme işlemi, depo içerisinde ürünlerin boşaltılması, ürünün kabul edilmesi, seçilerek ayrılması, ambalajlarının açılması, istiflenmeleri, yerleştirilmeleri, yerlerinde değişikliklerin yapılması, toplanmaları ve yüklenmeleri gibi işlemleri kapsamaktadır.



Kaynak: MEGEP, 2011; Akt. Şekelli, 2016, s.35

Şekil 1.2. Elleçleme

Elleçleme işlemi ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi süreçlerinde gerçekleşmekte ve bu süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Elleçleme işlemi ürüne katma değer kazandıran, ürünü değerlendiren bir işlem olmamakla beraber doğru uygulanmaması halinde ürünün değer kaybetmesine sebep olabilmektedir (Koban ve Keser, 2013, s.96).

1.4.6. Sipariş Yönetimi

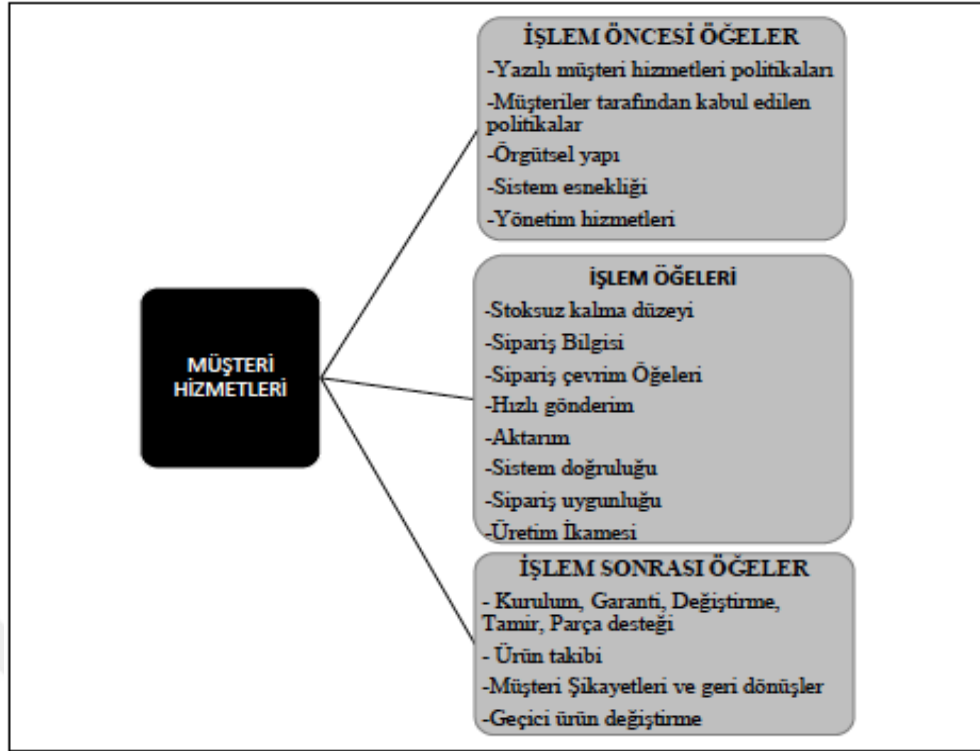
Temel lojistik faaliyetlerin bir diğer önemli noktası da siparişlerin, müşterinin istediği yer ve zamanda, müşterinin ihtiyaçlarını temin etmekle kalmayıp, müşteriye memnun edecek bir sonuçla teslim edilmesidir. Dolayısıyla sipariş yönetimi sürecinin uygun yöntem ve tekniklerle idare edilmesi, etkin ve verimli bir sipariş yönetimi sürecinin dizayn edilmesi oldukça önemlidir (Koban ve Keser, 2013, s.98).

Sipariş yönetimi, müşteri siparişlerinin alınması ile müşteri taleplerinin karşılanarak mal veya hizmetin müşteriye teslim edilmesine kadar gerçekleşen bütün yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır (Gümüşay, 2010, s.22). Bu faaliyetler; müşteriden gelen talep ve isteklerin toplanması, bunlarla ilgili dökümantasyon'un yapılması, talep ve isteklere cevap verebilmek için ilgili tüm süreçlere bilginin iletilmesi, sipariş kayıtlarının tutulması gibi adımlardan oluşmaktadır (Karacan ve Kaya, 2011, s.45).

1.4.7. Müşteri Hizmetleri

Değişen dünya koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri sahip oldukları rekabet güçleriyle dolayısıyla da mevcut ve potansiyel müşterileri düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Akçay ve Okay, 2009, s.2).

Temel işlevi, müşteri gereksinimlerini, en optimum seviyede ve en ekonomik şekilde karşılamak olan lojistik hizmetlerinin, önemli bir bölümünü müşteri hizmetleri oluşturmaktadır (Aydın, 2007, s.68). Satış öncesi, satış sonrası ve satış esnasındaki işlem öğelerinin tamamını kapsamakta ve ait olduğu pazar şartlarına uyumlu biçimde değişiklikler göstermektedir (Can, 2012, s.14). Servis desteği, geri dönmüş mallarla ilişkili süreç ve işlemler, müşteri istek ve şikayetlerinin alınması gibi faaliyetler müşteri hizmetlerinin kapsamı dahilinde gerçekleştirilmektedir (Koban ve Keser, 2013, s.95).



Kaynak: Lambert vd., 1998, s.44

Şekil 1.3. Müşteri Hizmetleri Öğeleri

Lojistik yönetiminin, temel faaliyetlerinden olan müşteri hizmetlerinde müşteri ile ilk aşamadan satış sonrasına kadar özenli bir müşteri hizmetleri yönetimi anlayışının benimsenmesi ve bunun aracılığıyla da günümüz şartlarının en kıymetli hazinesi olan sadık müşteriler edinerek rekabet avantajı sağlanması hedeflenmektedir (Akçay ve Okay, 2009, s.2).

1.4.8. Gümrükleme

Küreselleşme ve ticaretin ulusal sınırları aşmasıyla, ithalatçı ve ihracatçılar ülkeden ülkeye farklılıklara sahip olan gümrük mevzuatına hakim olmak zorunda kalmış, gümrük işlemlerinde uzmanlaşmak zorunda kalmışlardır ve sonrasında ise gümrük işlemleri lojistik hizmet sağlayıcıların sunduğu hizmetler arasına girmiştir (Küçükaltan, 2012, s.20).

Gümrükleme, bir malın ithal edilerek ülke içine girmesi veya ihraç edilerek yurt dışına çıkması durumunda gerçekleşen faaliyettir. İthalat, ihracat, serbest bölge ve ön

izne tabi ürünlere ilişkin ilgili makamlardan izinlerin alınması işlemleri gümrükleme kapsamındaki faaliyetlerdir (Stock ve Lambert, 2001).

Gümrük işlemleri, yasa ve mevzuata göre yapılmakta ve birçok madde içermektedir. Gümrük işlemlerinde kullanılacak evrak veya izinlerden herhangi birisinin eksikliği söz konusu olduğunda, gümrükten mal giriş veya çıkış işlemi kesinlikle yapılamaz (Küçükaltan, 2012, s.20). Bu süreçte iyi takibin yapılmayarak bir aksaklığın ortaya çıkması, sadece zaman kaybına değil cezai yaptırımlara ve itibar kaybına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla sürekli değişim gösteren yasa ve mevzuatın, uzman kişiler tarafından takip edilmesi, işletmeler için hayati derecede önemlidir (Koban ve Keser, 2013, s.240).

Gümrüklemenin öneminin anlaşılmasıyla birlikte işletmeler, zaman kaybetmemek, gereksiz maliyetlere katlanmamak ve doğabilecek risklerin önüne geçmek için bu faaliyeti, dış kaynak kullanarak, alanında uzman taraflardan temin etme yoluna gitmişlerdir. Lojistik alanda dış kaynak kullanımı ilk kez gümrükleme faaliyetinde ortaya çıkmıştır (Koban ve Keser, 2013, s.95).

1.4.9. Talep Tahmini

Lojistik faaliyetlerin önemli bir parçası olan talep tahmini, geçmiş veya mevcut bilgilerden faydalanılarak, gelecek zaman diliminde doğabilecek ihtiyaçların maksimum seviyede karşılanabilmesi adına, öngörülebilir bulunulması işlemidir (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011).

İşletmeler, ne üretileceği, ne zaman ve ne kadar üretileceği sorularını cevaplayabilmek, gelecekteki müşteri ihtiyaçlarına dair bilgi sahibi olabilmek için talep tahmini yapmakta ve belirsizlikleri ortadan kaldırarak, doğru sipariş değerlendirmesi ve kaynak planlaması yapma olanağına sahip olabilmektedirler (Zalluhoğlu, 2007, s.22).

1.5. LOJİSTİKTE YENİ TRENDLER

Küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte değişime uğrayarak gelişen lojistik kavramı, zaman içerisinde gelişimini sürdürmüş, yeni eğilim ve kavramların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

1.5.1. Tedarik Zinciri Yönetimi

Geçtiğimiz 30 yılda tedarik zinciri yönetiminde, satınalma, mal pazarlama ve lojistik yönetiminde önemli gelişme ve değişimler meydana gelmiştir. Günümüz işletmeleri, tek bir bünyede faaliyetlerini toplayarak, bütünleşik bir yapıyı hedefler hale gelmiş ve ‘‘Tedarik Zinciri’’ ismini taşıyan bu yaklaşımla dağıtım kanalı sürecinde yer alan bütün işlevleri bütünleşik bir anlayışla yönetmeyi amaçlamışlardır (Tuna, 2001, s.209).

Tedarik zinciri; hammadde tedarik etmek, tedarik edilen hammaddeleri nihai ürüne çevirmek ve bu malların perakendecilere dağıtması için faaliyet gösteren çeşitli öğelerin, birbirine entegre biçimde çalıştığı, bütünleşik bir süreç’tir (Beamon, 1998, s.287). Bu süreçte yer alan; tedarikçiler, imalatçılar, toptancılar ve perakendeciler gibi öğeler, hammaddeyi ileri ve bilgiyi geriye doğru yöneten bir akışa sahiptir ve bu akışın kontrol altında tutulması, yönetilmesine, tedarik zinciri yönetimi (TZY) denilmektedir (Thomas ve Griffin, 1996, s.2).

TZY’nin kullanılmasıyla; tedarikçiler, imalatçılar, dağıtım işlemi yapan merkezler ve doğru ürünün, doğru yerde, doğru zamanda, doğru şartlarda bulunabilmesi için gerekli bütün işlemler, birbirine entegre bir biçimde idare edilebilir (Rubesch ve Banomyong, 2005, s.61).



Kaynak: Tanyaş, M., 2009

Şekil 1.4. Tedarik Zinciri

Birçok farklı şekilde açıklanabiliyor olmasına rağmen, tedarik zinciri yönetimi; koordineli çalışma, birbirine entegre edilmiş faaliyet sistemi ve zincir üyeleri arasındaki operasyonel uyumun sağlanması üzerine yoğunlaşmaktadır (Gundlach, 2002, s.430).

1.5.2. Negatif Stok

Yapılan sözleşme neticesinde, ürünün sahipliği, tedarikçi tarafından korunmakta ve pazarlık gücünün müşteride olmasına karşın, fiyat belirleme hususunda söz sahibi taraf sadece tedarikçiler olmaktadır. Perakendeci işletme, satılan her bir ürün için önceden anlaşılmış yüzdeyi düşmekte ve satış fiyatı üzerinden kalan tutarı tedarikçiye transfer etmektedir. Bu yöntemin kullanıldığı durumlarda ürün satışı gerçekleşinceye kadar para değişimi söz konusu değildir (Li ve Hua, 2008, s.793-796).

1.5.3. Süt Dağıtım Yaklaşımı

İsmi Amerika Birleşik Devletlerindeki süt dağıtım tekniğinden almıştır. ABD’de süt dağıtım yapan sütçüler, bir gün önce hangi kapıya kaç adet süt şişesi bırakıldığı bilgisine hakim olmakta ve sepetine bir turda bütün mahalledeki süt ihtiyacını tedarik edecek sayıda süt şişesi alarak, boş şişelerle dolu şişeleri değiştirmektedirler. Ay sonu geldiğinde ise kime ne kadar süt verildiği bilgisine hakim olan sütçüler, faturasını kesmekte ve paralarını almaktadırlar. Bu yöntem sayesinde her bir seferde satışı yapılacak kadar süt şişesi taşınmakta ve müşterilerin markete kadar giderek zaman kaybetmelerinin önüne geçilmektedir. Bu süt dağıtım modelinden hareketle, bir araç tarafından bir program dahilinde ve çeşitli noktalara, aynı veya farklı türlerdeki yüklerin tedarikçilerden toplanarak dağıtılması, boş kapların ise dağıtım esnasında veya tüm teslimatlar bittikten sonra ters istikamet izlenerek toplanması ve geri getirilmesi işlemi yapılması tekniğine süt dağıtım yaklaşımı denilmektedir (Yıldıztekin, 2008; Akt. Öz, 2011, s.146).

Milk-run yani süt dağıtım sistemi, belirli bir üretim düzeyini muhafaza etmek için az sayıdaki tedarikçilerle planlanmış bir tedarik ağından, ilgili malların toplanmasını sağlayan bir toplama-sevkiyat çizelgesidir (Saxena, 2008, s.22)..

Bu yaklaşımın bir diğer avantajı ise, birçok taşıtın karmaşık rotaları kullanarak tüketmiş oldukları yakıtların çevreye verdikleri zararın ortadan kaldırılmasıdır. Tam

dolu şekilde dağıtım yapan bir kamyonun kullanılması, çevre bilinci ve çevrenin korunması açısından yeşil tedarik zinciri sağlanmasına imkan tanımaktadır. (Saxena, 2008, s.22).

1.5.4. Yük Birleştirmesi

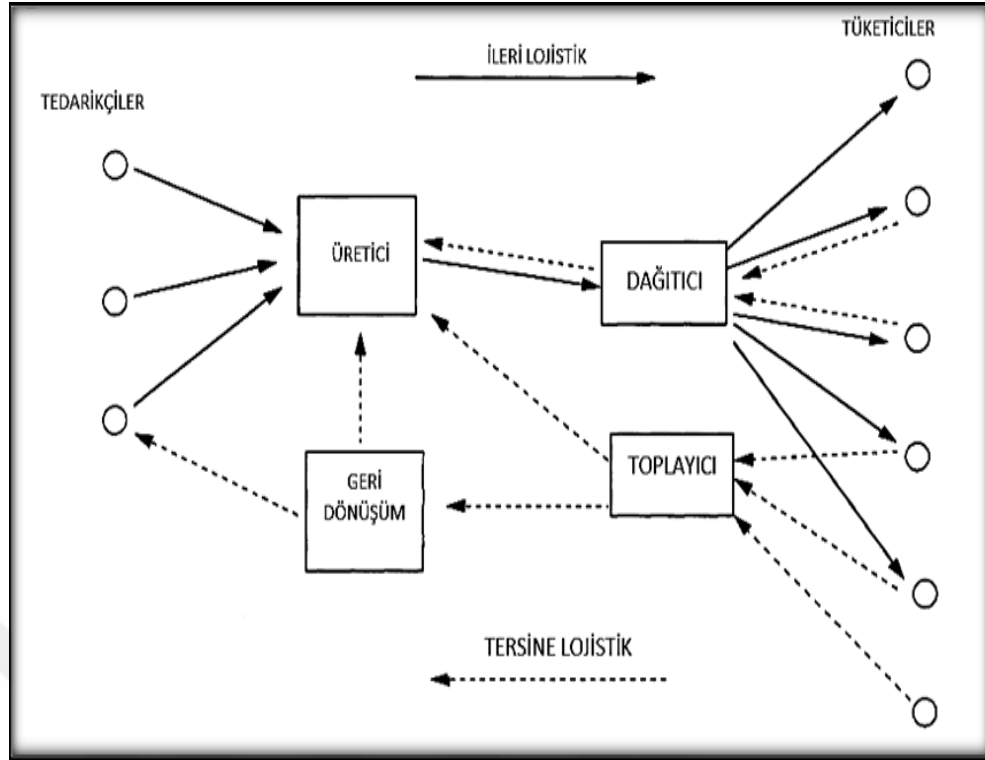
Yük birleştirmesi, küçük miktarlı yüklerin birleştirilmesiyle büyük yük partileri oluşturarak ölçek ekonomisi sağlanmasıdır. Yüklerin toplanarak tek bir araçla taşınmasının sağlanması, farklı müşterilerin bir araya getirip, tam dolu araçlarla taşıma yapılarak birim maliyetlerin düşürülmesi temeline dayanmaktadır (Ghani vd., 2004, 10-14).

Bu yöntem ile ağırlık başına düşen maliyetler azalmakta, siparişlerin müşteriye zamanında ve maliyet artışına uğramadan teslimi gerçekleşmekte ve yüklerin depolama maliyetleri ortadan kalkmaktadır. İşletmeler, dış kaynak kullanımını gerçekleştirerek, bu stratejiyle dağıtım stratejisinden faydalanma imkanına kavuşmakta, fazla maliyetlerden kurtulup, müşteri memnuniyeti sağlamak ve rekabet üstünlüğü elde etmeyi amaçlamaktadırlar (Ratliff ve Nulty, 1996).

1.5.5. Ters Lojistik

Tersine lojistik, kullanıcının ihtiyaçlarına artık cevap vermeyen ürünün, pazarda yeniden kullanılmak üzere geri kazanılabilmesi veya yok edilebilmesi amacıyla, son kullanıcıdan üreticiye doğru olan ters yönlü fiziksel hareketi ve sonrasında da ürünün tekrar kullanılabilen veya çevreye zararsız bir forma getirilerek yok edilmiş hale getirilebilmesi için gerekli olan lojistik aktivitelerin tamamını içeren faaliyetler bütünü olarak tanımlanmıştır (Fleischmann vd., 1997, s.1).

Kullanılmayan ürünlerin geri kazanımları yoluyla işletmeler için kârlı fırsatlar doğurabilen tersine lojistik faaliyetleri, müşteri memnuniyeti ve kârlılık manasında taşıdığı önemin yanında (Autry vd., 2001), çevresel meselelere olan duyarlılığın artması ve yapılan yasal düzenlemelerin de etkisiyle gün geçtikçe daha önemli bir faaliyet haline gelmiştir (Lambert vd., 1998, s.20).



Kaynak: Fleishmann vd., 1997

Şekil 1.5. İleri ve Tersine Lojistik

Geri dönüşüm, çevreye zararlı atıkların yok edilmesi ve zararlı maddelerin idaresi kapsamında faaliyet gösteren tersine lojistik kavramı (Vitasek, 2013), tüketiciden üreticiye doğru ters yönlü bir biçimde, hammadde, yarı mamul, nihai ürün ve bilgi akışının etkin ve düşük maliyetli bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi işlemleridir (Rogers ve Tıbben-Lembke., 1998).

1.5.6. Üçüncü Parti Lojistik

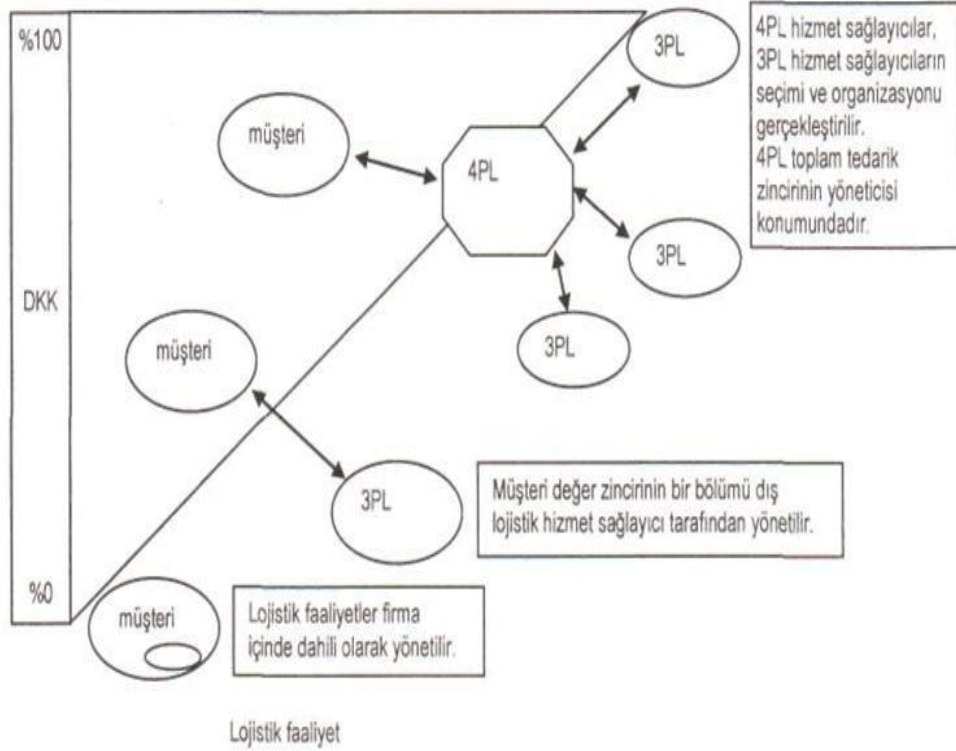
İşletmelerin, lojistik ve lojistikle alakalı faaliyetlerinin bir kısmını kendisinin gerçekleştirmeyip, dış kaynak kullanarak, uzman bir tedarikçiye devretmesi işlemine 3.Parti Lojistik, devir işleminin yapıldığı hizmet sağlayıcıya ise üçüncü parti lojistik işletmesi denilmektedir. Bu uzman işletme, sahip olduğu altyapı, işgücü ve deneyimi sayesinde, devraldığı faaliyetleri daha etkin ve düşük maliyetli bir biçimde gerçekleştirerek, işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır (Koban ve Keser, 2013, s.60).

1.5.7. Dördüncü Parti Lojistik

İşletmeler, üçüncü parti lojistik tedarikçilerini kullanarak birçok fayda elde etmişlerdir ancak değişen pazar koşullarıyla birlikte aldıkları bu hizmetin, tedarik zincirinin tamamına entegre bir biçimde yürütülmesinin mümkün olabileceğini ve daha avantajlı olduğunu fark etmişlerdir. Sadece taşımacılık ve depolamaya yoğunlaşmış biçimde faaliyet gösteren üçüncü parti lojistik tedarikçilerinin ötesinde, yalnızca ikili ilişkilerde değil, faaliyette olan ağın tamamında, tüm zinciri kapsayacak bir mal, hizmet ve bilgi akışının entegre olduğu bir organizasyon arayışı başlamıştır. Böylelikle, hem kendisinin hem de üçüncü parti lojistik sağlayıcılarının faaliyet akışını yöneten bir organizasyon olan, Lider lojistik hizmet sağlayıcı (4.Parti Lojistik, 4PL) kavramı ortaya çıkmıştır (Lars, 2003, s.340).

Diğer ismi “Lider Lojistik Hizmet Sağlayıcı” olan “4. Parti Lojistik ‘’, daha güçlü bir lojistik hizmeti sağlayabilmek hedefiyle işletmelerin lojistik faaliyetlerinin, tamamının ve büyük bir kısmının organizasyonunu üstlenen, sahip olduğu kaynak, yetenek ve teknolojisini 3.Parti Lojistik hizmeti veren tedarikçilerle bir araya getiren kuruluştur. Lider lojistik hizmet sağlayıcı, üçüncü parti lojistik hizmeti almak isteyen işletmeler için bu hizmeti temin edebilecek üçüncü parti lojistik tedarikçilerini seçen ve aralarındaki uyumu değerlendiren bir üst kuruluştur (Onay ve Kara, 2009, s.622).

İşletmelerin, ihtiyaç duydukları dış kaynak kullanımını 3. parti lojistik hizmet sağlayıcılardan temin etmeleri, operasyonların optimum seviyede gerçekleşebilmesine imkan sağlarken, dördüncü parti lojistiğin tercih edilmesi, bu optimizasyonun ağ’ın tamamında gerçekleştirilmesine imkan vermektedir. Lider lojistik hizmet sağlayıcının sunmayı amaçladığı faydalar ise; zincir kapsamındaki organizasyonların ortak bir amaca hizmet etmesi, maliyet avantajı elde edilmesi, stok düzeyinin düşürülmesi ve malın istenilen zamanda müşteriye sunulması sonucunda müşteri memnuniyetinin yakalanabilmesidir (Koban ve Keser, 2013, s.60).



Kaynak: Koban ve Keser, 2010, s.71

Şekil 1.6. Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim

Günümüzde, artan rekabet ortamının bir sonucu olarak işletmeler, hayatta kalmak adına, tedarik zinciri faaliyetlerini, uzmanlık, kaynaklar ve tecrübe bakımından kendilerinden daha donanımlı olan tek bir tedarikçiden temin etmeyi tercih etmektedirler (Zhang vd., 2006, s.646).

İKİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE 3PL YAKLAŞIMI

2.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmeler, kendi temel faaliyet alanlarını dışında kalan konularda, alanında uzman şirketlerden yardım alarak, işletme performansını artırmak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla dışardan kaynak kullanmasıdır (Karahana, 2009, s.185-199). Bu bölümde dış kaynak kullanımı konusu, çalışmaya zemin oluşturabilmek amacıyla, detaylı bir biçimde incelenecektir.

2.1.1. Dış Kaynak Kullanımının Tanımı ve Önemi

1980’li yıllardan sonra dünya ticaretinde, küreselleşmenin etkileriyle birlikte, önemli gelişmeler olmuş ve şirketler daha önce ihtiyaç duymadıkları alanlarda da faaliyet yürütmeye başlamışlardır. Şirketlerin, kendi temel alanlarının dışındaki konularda faaliyetlerini doğru bir biçimde yürütebilmeleri uzmanlık ve birtakım yatırımların yapılmasını gerektirdiğinden dolayı, kendi temel faaliyet konularının dışında kalan meselelerde, dış kaynak kullanımına başvurmaları söz konusu olmuştur (Öztürk ve Sezgili, 2002, s.131).

Günümüz şartlarında, rekabet artmış ve işletmeler hayatta kalabilmek için kaynaklarını en verimli biçimde kullanmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Rekabet üstünlüğü sağlamanın bu denli önemli olmasının bir sonucu olarak işletmeler, temel faaliyet alanlarının dışında kalan konular için, alanında uzmanlaşmış şirketlerden hizmet almayı tercih etmektedirler. İşletmelerin, kendi temel yetenek ve faaliyet konularına yoğunlaşarak, bunun dışında kalan faaliyetleri başka şirketlerden temin ettikleri bu yönetim stratejisine “Dış Kaynak Kullanımı” denilmektedir (Karahana, 2009, s.185-199).

Günümüzde işletmeler, günden güne karmaşıklaşan ve hızlı hareket eden pazarlarla karşı karşıya kalmış durumdadırlar. Bu pazarlara ayak uydurmak ve uzman hizmet verebilmek için ihtiyaç duyulan şey belli alanlarda uzman bir ekiple birlikte

çalışmak, dış kaynak kullanımına gitmektir. Dış kaynak kullanımının öneminin günden güne artmasının sebebi bu olarak gösterilmektedir (Earl, 1996, s.26-32).

İşletmeler, yürütmekle yükümlü oldukları faaliyetlerden herhangi birisini yerine getirmekte güçlük çekiyor veya gereksiz maliyetlere katlanmak zorunda kalıyorsa, bu faaliyeti kendisinden daha iyi yapabilen bir tedarikçi işletmeye devretmeli, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına, temel yeteneklerini kullanmadığı işlemlerde dış kaynak kullanımından faydalanmalıdırlar. Günümüzde birçok işletme emek, zaman ve kaynak harcaması yapmadan, düşük maliyet ve hız avantajı yakalayabilmek adına dış kaynak kullanımına gitmektedir (Lambert vd., 1998).

Dış kaynak kullanımı kararı alınırken oldukça titiz davranılmalıdır. Hangi alanlarda dışarıdan hizmet alınacağına karar verilirken, işletmenin kendisini ve piyasayı iyi tanınması, ilgili faaliyetin dışarıdan bir işletmeye verilmesinin maliyet veya kalite standardı açısından avantaj ve dezavantajlarının neler olduğunun değerlendirilmesi oldukça kritik bir süreçtir (Leenders, 2002, s.307).

2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin yeni pazarlara açılmaları, bu pazarlardaki düzenlemeler hakkında yeterince bilgi birikimi ve uygun altyapılarının bulunmaması, işletmeleri üçüncü parti lojistik şirketlerine yönelmişlerdir (Özbay, 2004, s.14).

Her bir işletmenin dış kaynaklardan faydalanmak istemesinin, kendisine özgü birçok farklı sebebi olabilmektedir. Ancak yapılan çalışmalar neticesinde belirli ortak sebeplerin olduğu tespit edilmiş ve bu başlıklar (Çengel, 2008, s.28).;

- Temel Yeteneklere Yoğunlaşma
- Maliyetlerin Düşürülmesi ve Önceden Bilinmesi
- Küçülme
- Riski Azaltma
- Süreç Yenileme
- Kaynakların Yeniden Dağılımı
- Performans Geliştirme
- Teknolojik Değişimleri Takip Etme

- Rekabet Baskısını Azaltma
- Esnekliği Korumak ve Hız Kazanmak olarak sıralanmıştır.

2.1.2.1. Temel Yeteneklere Yoğunlaşma

Temel yetkinlik, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran ve uzun vadeli başarının ana faktörü olan bilgi, beceri ve yetenek olarak ifade edilmektedir (Koçel, 2003, s.313). İşletmeler, ancak temel yetkinlikleri aracılığıyla geleceğe dönük stratejilerine yoğunlaşabileceklerdir (Gilgeous ve Kaussar, 2001, s.127),

İşletmelerin, yürütmek zorunda oldukları birçok faaliyet alanı bulunmakta ve işletmeler, temel yetkinliklerine yoğunlaşarak, diğer alanlarındaki faaliyetleri için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedirler. Bütün alanlarda faaliyet göstermek yerine, öz yetkinliğinin yüksek seviyede olduğu faaliyet konularına yoğunlaşan işletmeler, ana faaliyetlerinde uzmanlaşma, yüksek verimlilik ve daha yüksek oranda etkin bir işleyişe sahip olurlar (Özbay, 2004, s.12). Kaynakların, işletmenin temel faaliyet konularını koruma ve geliştirmek için kullanılmasıyla, küresel bir rekabet üstünlüğünün elde edilmesi hedeflenmektedir (Quinn ve Hilmer, 1994, s.53).

2.1.2.2. Maliyetlerin Düşürülmesi ve Önceden Bilinmesi

İşletmeler, dış kaynak sağlayıcılardan faydalanarak, alanında kalifiye personel, sabit yatırımlar, araştırma-geliştirme ve bilgi sistemlerini takip ederek faaliyetlerinde uygulamak üzere teknoloji taşıma gibi faktörlere ait maliyetleri ortadan kaldırmakta ve dış kaynak sağladığı kurumun teknolojisini kendi işletmesine taşımaktadır. Dışardan bir hizmet sağlayıcıya devredilen faaliyetler, birçok maliyeti yok etmekte ve işletme kaynaklarının temel yetkinlik dahilindeki alanlara akmasına imkan tanımaktadır. Dolayısıyla işletmeler, dış kaynak kullanımı yoluyla yatırım harcamalarını düşürebilmekte ve karlılıklarını artırabilmektedirler (Quinn ve Hilmer, 1994, s.53).

2.1.2.3. Küçülme

İşletmelerin, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işgücü, maliyet ve iş süreçlerini kasıtlı olarak azaltmasına küçülme denilmektedir (Koçel, 2003, s.428). İşletmelerin, örgüt yapılarını gözden geçirmek ve temel faaliyetlerinin dışında kalan

işlemleri gerçekleştiren birimleri kapatarak bu işlemleri bir dış kaynak sağlayıcıya devretmek üzere tüm iş süreçlerini yeniden yapılandırmasına küçülme denilmektedir (Dinçer, 2004, s.225).

Küreselleşmenin etkisiyle sürekli gelişen bilgi teknolojileri ve değişen pazar koşullarına maruz kalan işletmeler, rekabet üstünlüğü elde etmek için; hantal bürokrasilerden kurtulmak, yüksek uyum seviyesi ve düşük maliyet elde etme imkanına kavuşmak amacıyla örgütsel küçülmeye gitmektedirler (Öz, 2011, s.102).

İşletmeler, temel yetkinliklerinin dışında kalan işletme faaliyetlerini dışardan tedarik etme yoluna giderek, küçülmek, esnekliğin yüksek seviyede olduğu yeni bir forma kavuşmak, daha hızlı karar alma yeteneği kazanmak, müşteri memnuniyeti sağlayabilmek ve gerçekleştirilecek değişimlere karşı hızlı uyum sağlayabilmek gibi avantajlar elde etmeyi hedeflemektedirler (Saruhan ve Özdemir, 2004, s.91).

2.1.2.4. Riski Azaltılma

Günümüz dünyasındaki işletmeler, kanunlar yoluyla gerçekleşen kısıtlamalar, sürekli farklılaşan pazar koşulları, küreselleşme ve finansal yapıda meydana gelen değişimler neticesinde birçok riskle karşı karşıya kalmaktadır. Birçok değişim ve beraberinde getirdiği belirsizliklerin olması işletmeler için varlığını dahi kaybetmesine sebep olabilecek riskler getirmektedir (Öz, 2004, s.14).

Dış kaynak sağlayan tedarikçiler, dış kaynak kullanımı yapan işletmeler adına belirli faaliyetleri ve bu faaliyetlerin idaresini devralan kurumlardır. Dış kaynak sağladığı faaliyetle birlikte taşıdığı riskleri de devralan bu işletmeler, tecrübe, işgücü ve kaynaklar bakımından daha güçlü bir yapıya sahip olmaları, ilgili faaliyet alanına tamamen hakim olmaları sebebiyle mevcut ve doğabilecek risklere karşı daha dirençli ve başarılı bir yapıya sahiptirler (Öz, 2011, s.98). Dolayısıyla, dış kaynak kullanımı yapmak, dış kaynak hizmeti sunan ve alanında daha uzman olan tedarikçiler sayesinde, işletmeleri tehdit eden risklerin azaltılmasını sağlamaktadır.

2.1.2.5. Süreç Yenileme

Süreç yenileme yaklaşımı, rekabet koşullarına ayak uydurulabilmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla, süreçlerdeki aksaklıkların önüne geçilerek,

değişikliklerin ne şekilde yapılabileceğini inceleyen yönetim biçimidir (Genç, 2005, s.193) Bu yaklaşım, bütün süreçlerin kendi alanında en iyi olmasını sağlamak amacıyla kullanılan bir yönetim biçimi olmakla beraber, yöneticiler tarafından yenileme tekniklerinin uygulanmasını ve süreç verimliliğinin optimum seviyeye ulaştırılmasını hedeflemektedir (Öz, 2011, s.98).

2.1.2.6. Kaynakların Yeniden Dağılımı

Kaynakların oldukça kıt olduğu günümüz şartlarında, işletmelerin, faaliyetlerinin tümü için ihtiyaç duydukları kaynakların tamamına tek başına sahip olması oldukça güçtür. Kaynakların bu denli az olduğu imkanlar dahilinde işletmeler, dış kaynak kullanımına giderek, faaliyetlerini yetkin oldukları alanlara yöneltebilmekte ve böylelikle, temel faaliyet alanları dışında kalan işlemleri bir dış kaynak sağlayıcıya yönlendirerek sahip olduğu kaynaklarının daha etkin bir biçimde kullanılmış olmasını sağlayabilmektedirler (Gümüştay, 2010, s.67).

2.1.2.7. Performans Geliştirme

işletme faaliyetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla tecrübe ve yetkinlik bakımından donanımlı kurumlara devredilmesi, tedarik zincirinin etkinliğini artırmakta ve işletme performansının önemli seviyede artmasına imkan sağlamaktadır. Etkin bir dış kaynak kullanımı, işletme performansının olumsuz etkilenebileceği bütün ihtimallerin değerlendirilip, süreçlerin aksamadan çalışabilmesini sağlayabilmek adına, ortaya çıkabilecek sorunların engellenmesini veya hızlı bir şekilde çözümlenmesini sağlamakta ve yüksek bir işletme performansını temin etmektedir (Razzaque ve Chang, 1998, 89-107).

2.1.2.8. Teknolojik Değişimleri Takip Etme

Teknoloji, işletmelerin en kıymetli kaynaklarından birisidir ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için takip edip, faydalanmak zorunda oldukları, yüksek maliyet gerektiren konulardan birisidir. Teknoloji, işletmelere, birçok avantaj elde etme olanağı sağlamakla beraber, tehlikelere maruz kalmalarına da sebep olabilmektedir (Balay, 2000, s.23).

Teknoloji, ana faaliyet konusu bilgi işlem teknolojisi olmayan işletmeler için, altyapı oluşturulması ve yetkin personel istihdam edilmesi dahi oldukça büyük maliyetlere katlanmayı gerektiren bir rekabet aracıdır (Özbay, 2004, s.18). Hızlı bir değişim ve gelişim gösteren günümüz koşullarında, hem teknolojik gelişmeleri etkin bir biçimde takip etmek ve faydalanmak hem de yüksek maliyetlere katlanmak istemeyen işletmeler, bilgi işlem teknolojileri alanındaki faaliyetlerini, dış kaynak kullanımı yoluyla sağlamaya yönelmektedirler (Solak, 2002, s.76, Akt. Şekkeli, 2016, s.51).

2.1.2.9. Rekabet Baskısını Azaltma

Küreselleşen dünyada çok hızlı değişimler gerçekleşmektedir ve işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişimin fırsata dönüştürülebilmesi ise işletmelerin, esnek bir yapıyla, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde değişimleri veya bu değişimi yönetebilmelerine bağlıdır. Dolayısıyla işletmeler, faaliyetlerini kendilerinden daha başarılı bir performansla yönetebilecek kurumlarla iletişim ve etkileşim içerisinde olmalı ve stratejik ortaklarının yeteneklerinden etkin bir şekilde faydalanarak rekabet üstünlüğü sağlamalıdırlar (Razzaque ve Chang, 1998, s.91).

2.1.2.10. Esnekliği Korumak ve Hız Kazanmak

Değişimin yüksek seviyede yaşandığı günümüz şartlarında, zaman, maliyet ve performans açısından bu değişimlere ayak uydurma yeteneği esneklik olarak tanımlanmaktadır (Upton, 1994). İşletmeler, küreselleşen dünyanın beraberinde getirdiği değişim ve artan rekabet ortamına adapte olabilmek zorundadırlar. Maliyetlerin düşürülebilmesi, etkinliğin ve verimliliğin sağlanabilmesi ve olası talep değişikliklerine karşı hızlıca adapte olunabilmesi dış kaynak kullanımıyla gerçekleştirilebilmekte ve işletmeleri daha esnek bir yapıya büründürmektedir (Özbay, 2004, s.17).

2.1.3. Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı, belirli faaliyetlerin alanında uzman kurumlara devredilmesi olarak tanımlanmaktadır ancak bu devir işlemi tamamen risksiz değildir ve belirli

problemlerin ortaya çıkmasına sebebiyet verebilmektedir (Keskin, 2009, s.24). İşletmelerin dış kaynak kullanımı yaparak karşı karşıya kalabileceği temel problemler;

- İşletmenin kendisini, hizmet aldığı işletmeye karşı sürekli olarak bağımlı hissetmesi,
- Zaten temel yetkinliklerinden olmayan ve dış kaynak yoluyla gerçekleştirdiği faaliyetlerdeki kontrolü tamamen kaybetmesi,
- Hizmet alınan dış kaynak sağlayıcının, değişen şartlara adapte olamaması,
- Dış kaynak sağlama hususunda daha iyi bir hizmet sağlayıcıyla çalışma imkanının kaçırılarak başarısız bir kurumla çalışılması,
- Hizmet alınan dış kaynak sağlayıcının, sözleşme şartlarına riayet etmemesi,
- Dış kaynak sağlanan kurumun tutumları sonucunda karşılaşılabilecek yasal sorunlar (Quinn ve Hilmer, 1995, Akt. Şekkeli, 2016, s.52),
- Gizli kalması gereken stratejik bilgilerin dışarıya sızdırılması,
- Dış kaynak kullanımı ile işletmelerin daha yalın hale gelmesinin bir sonucu olarak zamanla içinin boşalması (Koçel, 2003, s.392),
- İşbirliği yapılan yeni karakterlerin, beklenti ve taleplerinin sebep olabileceği sorunlar,
- İstihdam edilen işgücünde oluşabilecek güven kaybı,
- Uzun soluklu anlaşmaların doğurabileceği sorunlar,
- Dış kaynak sağlayan tedarikçi ile problem yaşamadır (Elbeyi, 2007, s.31).

Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yetkinlikleri arasında olmayan iş süreçlerinin, işletme faaliyetleri arasından çıkarılarak, iş süreçlerinin azaltılmasını sağlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak istihdam edilen personellerde işten çıkarmalar gerçekleşmekte ve mevcut faaliyet alanlarında çalışmaya devam eden personelin motivasyonunda azalmalara ve tedirginliğe yol açabilmektedir (Mersin, 2005).

2.1.4. Dış Kaynak Kullanım Alanları

Kaynak kıtlığı, küreselleşmenin sebep olduğu rekabet anlayışı ve dış kaynak kullanımının sağladığı avantajlar neticesinde, hemen her alanda dış kaynak kullanımı gerçekleşmektedir. Amerikan Yönetim Birliğinin 1995 yılında yaptığı çalışma sonucunda dış kaynak kullanımına gidilen alanlar; Teknoloji ve Bilişim Sistemleri,

Muhasebe ve Finansman Hizmetleri, Genel ve İdari Faaliyetler, Nakliye ve Dağıtım Faaliyetleri ve Pazarlama Faaliyetleri olarak sıralanmıştır (Çekerol, 2013, s.173)

İşletmelerin, yaygın biçimde, dış kaynak kullanarak hizmet aldığı alanlar (Warrilow, 2007, s.33, Daugherty ve Droge, 1997, Özbay, 2004, 8-10; Akt. Öz, 2011, 91-92) ;

- Güvenlik Hizmetleri,
- Temizlik Hizmetleri,
- Hastane Hizmetleri
- İletişim Hizmetleri,
- Yemek Hizmetleri,
- Personel Taşıma Hizmetleri,
- Muhasebe ve Finansman Hizmetleri,
- İnsan Kaynakları Hizmetleri,
- Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri,
- Müşteri Hizmetleri,
- Kapıcılık Hizmetleri,
- Kütüphane Hizmetleri,
- Yönetim Hizmetleri (Kreş, Otel vs.),
- Satış / Pazarlama Hizmetleri,
- Teknoloji ve Bilişim Sistemleri,
- Çevre Bakımı Hizmetleri,
- Vergi Hizmetleri,
- Döküman İşleme Hizmetleri ve
- Lojistik Hizmetler olarak sıralanmıştır.

İşletmeler öncelikli olarak temel yetkinliklerini doğru biçimde belirlemeli ve sonrasında ise temel yetkinliklerinin dışında kalan ve tedarikçiden temin edilmesi düşünülen ilgili faaliyetin, dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması durumunda, mali açıdan ve kalite açısından dezavantajlarının olup olmadığını dikkatlice değerlendirmelidir. Hangi faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla karşılanacağı kararı bu değerlendirme neticesinde verilmelidir (Leenders, 2002, s.307).

2.1.5. Dış Kaynak Kullanımına İhtiyaç Duyulması ve İşletmenin Kendini Değerlendirmesi

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitme sebepleri maliyetlerin düşürülmesi ihtiyacından doğabileceği gibi esnekliğin artırılması ve ana faaliyetlere yoğunlaşmak istemesi yoluyla rekabet üstünlüğünün sağlanması gibi nedenlerden kaynaklı da olabilmektedir. Ancak dış kaynak kullanımı, işletmeler için hayati derecede önem taşımaktadır ve karar alınırken çok dikkatli davranılmalıdır (Lambert vd., 1998, s.392).

Dış kaynak kullanımına gidilip gidilmeyeceği hususunda değerlendirme yapılırken ilk olarak işletmeler, gerçekleştirilen faaliyetlerin hangilerinin temel yetkinliği dahilinde olduğunu ve hangilerinin olmadığını değerlendirmelidirler. Bu değerlendirme hususunda dikkat edilmesi gereken iki kriter ise;

- İlgili faaliyetin işletme için stratejik öneminin ve
- İlgili işlemin gerçekleştirilmesi için işletme personelinin kabiliyetinin tespit edilmesinin doğru şekilde yapılmasıdır. İşletmeler temel faaliyetleri için stratejik bir noktada olmayan ve personelin kabiliyeti açısından yetersiz bulunduğu işlemler için dış kaynak kullanımına gitmeyi, stratejik önem taşıyan ve personelin yetkin olduğu temel faaliyet alanları arasında olan işlemleri ise kendi bünyesinde gerçekleştirmeyi tercih etmelidirler (Gerston, 1997, s.74-77).

2.1.6. Dış Kaynak Kullanım Kararının Verilmesi

Kıt kaynaklar ve artan rekabetin neticesinde dış kaynak kullanımı gereksinimi duyan işletmeler, öncelikli olarak temel faaliyetlerini ve hangi işlemler için dış kaynak kullanımı sağlayacaklarına karar vermektedirler. İşletmenin üst düzey yöneticilerinin maliyetleri azaltmak ve esneklik sağlayarak rekabet üstünlüğü yakalamak amacıyla yaptıkları değerlendirmelerin bir sonraki adımını ise ilgili faaliyet alanında dış kaynak kullanma kararını almak oluşturmaktadır (Bakan vd., 2014, s.147).

2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi

Üst yönetim tarafından dış kaynak kullanımı kararının alınmasının ardından, ilk olarak işletme performansında önemli seviyede etkili olan, uygulanacak strateji seçimi

gerçekleştirilmelidir. İşletme performansında hayati önem taşıyan bu stratejiler, işletmenin idari yapısı, faaliyet gösterilen ülkenin yasal sınırları ve içinde bulunulan sektöre göre değişiklik gösterebilmektedir (Bakan vd., 2014, s.148) Bu stratejiler, aşağıdaki kriterlere dikkat etmek koşuluyla seçilmelidir (Güner, 2004, s.38, Yağmur, 2007, s.46);

- İşletme faaliyetleri, ana faaliyetlerle ilişkili olanlar ve olmayanlar olarak ikiye ayrılmalıdır.
- Hangi alanlarda dış kaynaklar yoluyla işlem sağlanacağı ve entegrasyonun ne şekilde sağlanacağı tespit edilmelidir.
- İşletme amaçları ve izlenen dış kaynak kullanım stratejisi arasında terslik olmamalı, böyle bir durum varsa uyum temin edilmelidir.
- Dış kaynak sağlanan işletme ile kısa süreli mi yoksa uzun süreli mi işbirliği yapılacağına karar verilmelidir.
- Nasıl bir organizasyon yapısının kurulacağı belirlenmelidir.
- Dış kaynak temin edilen tedarikçinin, beklenen kalite ve maliyet düzeyinde mal ve hizmet sağlayabilmek hususunda güvenilirlikleri belirlenmelidir.

2.1.8. Anlaşma Formunun Hazırlanması

Anlaşma formunun doğru ve detaylı biçimde oluşturulması oldukça güç ve dikkat edilmesi gereken bir süreçtir. İşletme geleceği için hayati derecede önemli olan anlaşma formunun oluşturulması aşamasında gerek hukuksal zemin gerek teknik konular için uzman görüşlerine başvurulmalı ve alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasına gelindiğinde yine dış kaynak danışmanlarından yardım alınmalıdır (Arslantaş, 1999, s.45). Bir dış kaynak kullanım anlaşmasında yer verilmesi gereken en temel maddeler şöyle sıralanabilir (Jumah ve Wood, 1999, s.392);

- Tedarikçi kurumun ismi,
- Anlaşmanın düzenlendiği tarih,
- Tedarik edilen varlıklar,
- Tedarik edilen varlıkların değeri,
- Gelecekte alınacak hizmetlerin çeşidi,
- Alınacak hizmetler için ödeme,

- Anlaşmanın geçerlilik süresi,
- Anlaşmanın yenilenebilirliği,
- Anlaşmaya uymama veya düşük performans durumlarında verilecek cezalar,
- Gelecekteki herhangi bir hak veya hizmet için fiyatlandırma ve
- Tedarikçi ile işletme arasında resmi bir ortaklık olup olmadığıdır.

2.1.9. Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçimi

Dış kaynak kullanımı ile birlikte işletmeler, kaynaklarını daha verimli kullanabilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. İşletme başarısını doğrudan etkileyen bir faktör olan dış kaynak kullanımının başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise tedarikçi seçimidir (Özdemir, 2007, s.36).

Genel olarak dış kaynak kullanımında tedarikçi seçimi kriterleri 10 temel başlık altında gruplandırılmıştır;

- Kalite
- Fiyat
- Esneklik
- Bölge (Lokasyon)
- Dağıtım (Teslimat) Yeteneği
- İtibar
- Hizmet
- Sahip Olunan İmkanlar
- Uzun Dönemli İlişki Kurabilme Kabiliyeti ve
- Profesyonellik (Kasirian ve Mohd, 2009, s.77).

2.1.10. Tedarikçi İle İlişkilerin Yönetilmesi

Dış kaynak kullanan işletmelerin başarılı olabilmesi sadece kendi faaliyetlerine değil işbirliği içerisinde olduğu tedarikçisinin performansına ve aralarındaki uyuma da bağlıdır. Tedarikçi ile işletme arasında güçlü ve samimi bir iletişimin olması karşılıklı problemlerin anlaşılmasına ve çözüme kavuşturulmasında etkili olacak, işletme performansını olumlu manada etkileyecektir (Koçel, 2003, s.392).

Dış kaynak sağlayan tedarikçinin temsilcileriyle iletişim halinde olan birimlerin kurulması ve ilişkilerin kuvvetlendirilmeye çalışılması, işletme başarısının yakalanması adına atılabilecek adımlardandır. Bu sebeple, sözleşme süresi boyunca, karşılıklı taraflar arasındaki iletişime dair prosedürler olması, toplantılar düzenlenerek ihtiyaç duyulan olası değişiklikler ve sorunların tartışılarak çözüme kavuşturulması işletme başarısı için gereken uyum ve sinerjinin yakalanmasına imkan tanımaktadır (Aydın ve Boğ, 2003).

2.2. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI ve 3PL

Günümüzde, maliyetlerin düşürülmesinin yanında, tedarik zincirindeki lojistik işlemlerin iyi yönetilmesi ve malın tüketiciye, memnun edici bir biçimde, teslim edilmesi oldukça önemlidir. Dolayısıyla, lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinin, bilgi birikimi, uzmanlık, tecrübe ve yönetim yeteneğine ihtiyaç duyduğu görülmüş (Öz, 2011, s.142) ve lojistik faaliyetlerin alanında uzmanlaşmış lojistik hizmet sağlayıcılara devredilmesinin gerekliliği anlaşılmıştır (Hosang vd., 2005, s.99). İşletmelerin lojistik işlemlerindeki ihtiyaçları optimum şekilde karşılayan bu tedarikçiler, üçüncü parti lojistik olarak adlandırılan işletmelerdir (Öz, 2011, s.142).

CSCMP'nin yaptığı 3PL tanımı ise; “işletmelerin, lojistik operasyonlarının tümünü veya bir kısmını uzman bir şirkete devretmesi ya da yaptırmasıdır.” şeklindedir (www.cscmp.org).

İşletmelerin ihtiyaç duydukları lojistik işlemlerinin tamamı veya bir kısmının, tedarikçi bir lojistik hizmet sağlayıcıya sözleşme yapılarak devredilmesi lojistikte dış kaynak kullanımı (3PL) olarak tanımlanmaktadır.

Çalışmalara göre, 3PL şirketlerinin müşterilerine sağladığı hizmetler aşağıdaki gibidir (Aydın ve Boğ, 2003 Akt. Kırca, 2005, s.15);

- Dağıtım hizmetleri
- İthalat ve ihracata yönelik işlemlerin yapılması
- Uluslararası nakliye yönetiminin gerçekleştirilmesi
- Montaj, paketleme vs. işlemleri
- Filo ve yol planının önceden organize edilmesi
- Bilgi teknolojisi hizmetleri

- Elleçleme hizmetleri
- Tecrübe aktarımı ve danışmanlık hizmetleri
- İadeler ve garanti süresi içerisinde geriye doğru çalışan lojistik faaliyetler gibi konularda hizmet verdikleri belirtilmiştir.

Önceleri temel faaliyet alanı, taşıma ve depolama olan 3PL işletmeleri, zaman içerisinde bütüncül biçimde hizmet verebilen organizasyonlara dönüşmüş ve verilen hizmetin boyutu, niteliği ve iş kolu da değişmiştir (Razzaque ve Chang, 1998, s.89-107). Ancak işletmelerin, lojistik faaliyetlerinde en yoğun biçimde dış kaynak kullanımına gittikleri alanların; taşıma, depolama ve gümrükleme olduğu tespit edilmiştir (Jharkhariaa ve Shankarb, 2007, s.247-289, Akt. Çabuk vd., 2009, s.200).

2.2.1. 3PL'nin Gelişim Nedenleri

Dünyanın küreselleşmesi, teknoloji, bilgi ve iletişim sistemlerindeki gelişmeler dünya ticaretini yeniden şekillendirmiş ve küresel pazarlar meydana getirmiştir. İşletmelerin hem bu küresel ihtiyaçlara cevap verebilmeleri hem de rekabet avantajı sağlayabilme istekleri, lojistik faaliyetlerin gelişmiş düzeyde gerçekleştirilme beklentisini ve buna paralel olarak da 3PL hizmet sağlayıcılarına olan talebi artırmış, lojistikte dış kaynak kullanımının gelişimini hızlandırmıştır (Razzaque ve Chang, 1998, s.89-107).

Lojistik işlemlerde dış kaynak kullanımının gelişerek günümüze ulaşmasındaki başlıca dört etken;

- Ticaretin ve dağıtım ile tedarik zincirinin küreselleşmesi,
- Tedarik zincirinin, stokların yenilenme hızı, ürünlerin yaşam süresi ve sermayenin geri dönüş hızı gibi konuları etkiliyor olmasının getirdiği risklerin varlığı,
- Tüketici ihtiyaçlarının tam ve memnun edici bir şekilde karşılanabilmesinin önemi,
- İş örgütlenme modeli dış kaynak olarak kullanılması'dır (Öz, 2003, 21).

Küreselleşme, ülke sınırlarını ortadan kaldırmış, uluslararası kaynakların rahatça kullanılabilme olanağını ve buna bağlı rekabetçi baskılardaki artışı da beraberinde

getirmiştir. Ülkelerin kendilerine özgü yasal süreçleri, gümrük işleyişleri ve diğer uluslararası ticaret gereklilikleri, işletmeleri alanında uzman lojistik hizmet sağlayıcılarla çalışmaya yönlendirmiş, 3PL'nin gelişimini hızlandırmıştır (Razzaque ve Chang, 1998, s.89-107).

İşletmeler, lojistik alanında dış kaynak kullanımına giderek temel faaliyet alanlarında uzmanlaşma ve kaynakların verimsiz kullanımının önüne geçilmesini sağlamaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımı yapan işletmeler, devredilen faaliyetin risk ve sorumluluklarını uzman bir 3PL işletmesine devretmekte, yüksek maliyetli işlem ve yatırımları minimize etmekte, ölçek ekonomisinden faydalanmakta, ilgili faaliyet alanındaki teknolojik imkanlardan rahatça faydalanabilmekte ve müşteri memnuniyetini artırmak gibi avantajlar elde edebilmektedir (Lambert vd., 1998).

2.2.2. 3PL'nin Türleri

Literatürde lojistik hizmet sağlayıcıların sınıflandırılmasına ilişkin birçok yaklaşım bulunmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılar, müşteri ilişkileri temeli olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Hertz ve Alfredson, 2003, s.140);

Standart 3PL İşletmeler: Bu tür hizmet sağlayıcılar ağırlıklı olarak taşımacılık ve dağıtım faaliyetleri olmak üzere depolama ve ambalajlama gibi standart hizmetler sağlamaktadırlar. Müşterilerine tek tip hizmet sunan bu şirketler ölçek ekonomisi avantajı elde etmektedirler.

Hizmet Geliştirici İşletmeler: Bu işletmeler, her bir müşterisi için özel çözümler üretmekte, standart hizmetlerin haricinde müşterilerinin her birine özgü farklılaştırılmış, katma değer kazandıran, ek hizmetler sağlamaktadır. Bu ek hizmetler; özel ambalajlama, yük takibi, özel güvenlik sistemleri vs. dir.

Müşteri Adaptasyoncusu İşletmeler: Müşterileriyle onların bir parçası gibi yakın ilişkiler kuran bu hizmet sağlayıcılar, ciddi oranda değişim ve gelişme göstermemekle birlikte hizmet kalitesini artırmaya yönelik çalışmalar yürütmemektedirler.

Müşteri Geliştirici İşletmeler: 4PL yapısına yakın biçimde faaliyet gösteren bu işletmeler, hizmet sundukları firmalarla bütünleşik bir çalışma prensibine sahip olmakla

birlikte sınırlı sayıda müşteriye sahiptir ve müşterilerinin tüm lojistik faaliyetlerini üstlenmektedir. Diğer üç hizmet sağlayıcı türünden de kapsamlı olan bu işletmeler, yüksek teknoloji, bilgi üretme, tedarik zinciri tasarımı gibi hizmetler için ortaklaşa karar vermekte ve uygulamaktadırlar.

2.2.3. 3PL'nin Avantajları

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmeleri sayesinde elde edebilecekleri avantajlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Mersin, 2005, s.54; Derinalp, 2007, s.39; Çancı ve Erdal, 2009, s.45);

- Lojistik maliyetlerin düşürülmesini sağlar,
- Lojistik işlem kalitesini artırır,
- Lojistik kabiliyetleri optimize eder,
- Müşteri memnuniyetini sağlar,
- Alınacak hizmet düzeyinin belirgin olması avantajı sağlar,
- İşletmelerin ana yeteneklerinden olmayan konulardaki deneyim ve kaynak eksikliklerini giderir,
- Rakiplerin yakalanmasına olanak tanır,
- Satışların artmasını sağlar,
- İşletmelerin, ana yeteneklere yoğunlaşmasını sağlar,
- İşçi problemlerinin çözümünü ve müşteri hizmetlerinin gelişimini sağlar,
- Yüksek miktarda sermayeye sahip olmak zorunluluğunu ortadan kaldırır,
- Piyasa esnekliği ve değişen beklentiler konusunda esneklik kazandırır,
- İşletmelerin talep dalgalanmalarından etkilenme seviyelerini azaltır,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerine kolayca erişim imkanı sunar,Envanter hızını artırır,
- Sabit maliyetlerin değişken maliyete dönüşmesini sağlar.

2.2.4. 3PL'nin Dezavantajları

işletmelerin, lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmelerinin avantajları olduğu gibi olası dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar (Aydın, 2007, s.1-

21; Koban ve Keser, 2013, s.78; Yılmaz, 2012, s.8; Vatansever, 2005, s.109; Çabuk vd., 2009; Mersin, 2005; Kurtuluş, 2007, s.97);

- Dış kaynak kullanımına gidilen alan üzerindeki hakimiyetin kaybedilmesi,
- Tedarikçinin taahhütlerini yerine getirmemesi,
- Tedarikçiye bağımlı kalma zorunluluğu,
- Lojistikte stratejik planlama kabiliyetinin kaybedilmesi,
- Nitelikli işgücü eksikliğinin ortaya çıkması,
- Karmaşıklık olacağı endişesi,
- Tedarikçinin değişime ayak uyduramaması,
- Tedarikçiyle olan ortaklık ilişkisinin zayıf olması,
- İşletme politikalarının ve ihtiyaçlarının tedarikçi tarafından yanlış anlaşılması,
- Tedarikçiyle bütünleşik bir bilgi sistemine sahip olma zorunluluğu,
- Tedarikçinin esnek olmaması,
- İşletme içerisindeki yeteneklerin yitirilmesi,
- Gizliliğe gereken önemin verilmemesi,
- Açık olmayan sözleşmelerin varlığı,
- Dış kaynak kullanımının doğurduğu ekstra maliyet,
- Bilgi sistemleri ve iletişimde sorunlar yaşanması,
- Dış kaynak kullanımına giden işletme çalışanlarının direnç göstermesi,
- Ülkelerin devamlı biçimde mevzuatlarında değişikliklerin yaşanması olarak sıralanabilir.

3PL hizmet sağlayıcı ile çalışıyor olmanın doğurduğu belirli riskler de söz konusudur. Bunlar genel olarak (Acar ve Köseoğlu, 2014, s.339-340);

Stratejik Risk: Lojistik operasyonları kendi bünyesinde gerçekleştirirken rekabet üstünlüğüne sahip olan bir işletme, ilgili faaliyeti dış kaynak kullanımı yoluyla lojistik hizmet sağlayıcıya devrederek bu avantajı kaybedebilir.

Ticari Risk: 3PL kullanımı yapan işletmelerin imajı, kaçınılmaz biçimde hizmet sağlayan tedarikçi işletme ile ilişkilendirilir. Hizmet sağlayıcının kalite ve uzmanlığı, hizmet verdiği işletme ile doğrudan ilişkilidir.

Yönetim Riski: Alınan lojistik hizmetinin maliyet ve kalite faktörleri açısından yeterli seviyede kontrol edilmediği ve tedbirlerin alınmadığı durumlarda meydana gelebilecek olan risktir.

Yanlış Tedarikçi Seçimi: Dış kaynak kullanımına gidilerek, şirket faaliyetlerinin yanlış bir lojistik hizmet sağlayıcıya devredilmesi durumunda şirket, ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalabilmektedir.

Kontrol Kaybı: İşletme ile lojistik hizmet sağlayıcı arasındaki, iletişim, kontrol ve takip eksikliği durumunda, DKS üzerindeki kontrolün kaybedilmesi durumu ortaya çıkabilmektedir.

Temel Yetkinlik Kaybı: İşletmelerin, temel faaliyetlerinden birisi veya temel faaliyetleriyle ilişkili süreçleri dış kaynak sağlayıcıya devredilmesi durumunda karşı karşıya kalabileceği ciddi bir risktir.

Dış kaynak kullanımı yapan işletmelerin en çok karşılaştığı sorunlar; tutulmayan sözler, tekliflerde ve iyileştirme çalışmalarındaki yetersizlik, bilgi teknolojilerindeki yetersizlik, maliyetlerin azalmaması, proje yönetim yeteneğinin yetersizliği, kilit roldeki performans göstergelerinde etkin olmayan yönetim, uygulama aşamasına geçişin tatmin etmemesi ve iş akışının içerisindeki manuel adımlardan kaynaklanan problemler gibi maddeler tespit edilmiştir (Stock ve Lambert, 2001).

2.2.5. Dünyada Üçüncü Parti Lojistik

Dünya üzerindeki sınırların kalkması, teknolojik gelişmelerin hızlı bir biçimde yayılması ve benzer ürünlerin üretilme esnekliğinin artışı sebebiyle, işletmeler ve ürünler birbiriyle büyük oranda benzerlik göstermektedirler. Bu nedenle, rekabet üstünlüğü kazanarak rakiplerinden sıyrılmak isteyen işletmeler, tüketici taleplerini daha hızlı ve hatasız bir şekilde karşılamak zorunda kalmışlardır. Dolayısıyla lojistik faaliyetlerin önemi her geçen gün artmış ve rekabet üstünlüğü sağlamak için önemli bir araç haline gelmiştir (İTO, 2006).

Nüfus artışı, tüketici davranışlarında meydana gelen değişiklikler, küreselleşme, ulaşım ve iletişimin kolaylaşması, ticaretin ülke sınırlarını aşan bir nitelikte olması vb. sebeplerle dünya ekonomisi büyümekte, uluslararası ticaret gelişmekte ve bununla

doğru orantılı bir biçimde lojistik işlemlerin önemi de her geçen gün artmaktadır (Orhan, 2003).

Dünya bankası, ülkelerin, gümrük, altyapı, uluslararası gönderiler, lojistik yeterlilik, takip ve izleme ve zamanında teslimat gibi kriterleri göz önünde bulundurarak her iki yılda bir hazırladığı raporda bir sıralama ortaya koymaktadır. 2018 yılı için 160 ülkenin lojistik performans endeksi hesaplanmış ve bu rapora göre ilk 100 ülkenin sıralaması şu şekilde verilmiştir (<https://lpi.worldbank.org/report>);

- 1- Almanya
- 2- İsveç
- 3- Belçika
- 4- Avusturya
- 5- Japonya
- 6- Hollanda
- 7- Singapur
- 8- Danimarka
- 9- Birleşik Krallık
- 10-Finlandiya
- 20-Kanada
- 30-Katar
- 40-İzlanda
- 47-Türkiye
- 50-Fildişi Sahilleri
- 60-Filipinler
- 70-Letonya
- 80-Brunei
- 90-Cibuti
- 100-Bangladeş olarak sıralanmıştır.

Dünya bankasının yayınladığı Lojistik Performans Endeksi raporunda ilk 3 de yer alan ülkelerin genel puanları incelendiği zaman; Almanya 4,20 puanla ilk sırada ter alırken İsveç 4,05 puanla ikinci ve Belçika 4,04 puanla üçüncü sırada yer almaktadır.

Lojistik Performans Endeksi, lojistik performansın tespitinin yanında, lojistik operasyonların işleyişiyle ilgili sorunların tespiti, zaman süreci yönetimlerinin araştırılması ve yeniliklerin uygulamaya konulmasına yönelik bilgiler de vermektedir (Durrani, 2013, s.12). Lojistik Performans Endeksi kriterleri 6 başlıktan oluşmaktadır ve sıralama bu kriterlerin puanlarının ortalaması alınarak yapılmaktadır. Bunlar (www.utikad.org.tr) ;

- Gümrük: Gümrük ve sınır işlemlerinin etkinliği,
- Altyapı: Ticaret ve taşımacılık altyapısının kalitesi,
- Uluslararası Taşımacılık: Sevkiyatların düzenlenmesinin kolaylığı,
- Lojistik Yetkinlik: Lojistik hizmetlerin kalitesi ve yetkinliği,
- Yük İzleme: Sevkiyatların takibi ve izlenmesi,
- Zamanında Teslimat: Sevkiyatların zamanında ulaşması.

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmeti Üretenler Derneği (UTİKAD)' ın verilerine ışığında, 2018 yılı itibariyle Dünya'da lojistik pazar büyüklüğü 7,5 Trilyon Dolar olmakla beraber Türkiye bu hacmin yaklaşık %1 lik kısmını karşılamaktadır. 190 ülkenin milli gelirinin toplamı olan küresel milli gelir yaklaşık 85 Trilyon Dolar seviyesindedir ve dünya lojistik pazar büyüklüğü, küresel milli gelir yaklaşık %9'luk kısmını oluşturmaktadır. Lojistik sektörü, büyüyen ekonomi ve artan rekabetle paralel biçimde gelişim göstermektedir ve dünya lojistik Pazar büyüklüğünün, 2023 yılı itibariyle 15 Trilyon Dolar seviyesini aşacağı öngörülmektedir (www.utikad.org.tr).

2.2.6. Türkiye'de Üçüncü Parti Lojistik

Türkiye, 1980 – 1990'lı yıllar arasında, karayolu, havayolu, denizyolu, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarında yatırımlar yaparak lojistik altyapısını oluşturmuş ve sonrasında da gelişimini sürdürmüştür. Özellikle 2000 yılı'nın başlarında çok büyük adımlar atılmış ve lojistik, büyüyen, gelişen bir sektör haline gelmiştir (Babacan, 2003, s.10). Rekabette üstünlük sağlamak için önemli bir araç olan lojistik sektörü, ülkemizde önemli bir konuma gelmiş ve büyümesini sürekli olarak sürdürmüştür (Afatoğlu, 2013, s.21).

Avrupa ülkeleri ile Gümrük Birliği'ne girmemizin ardından taşıma taleplerinde değişiklikler meydana gelmiş, lojistik işletmelerinden sadece nakliyat değil, depolama,

gümrükleme, elleçleme, ambalajlama ve dağıtım hizmetleri de vermeleri beklenmiştir. Lojistik hizmetlerinde meydana gelen bu değişim ve farklılaşma, işletmelerin dış kaynak kullanımına olan yönelimini daha da artırmış ve lojistik faaliyetlerin gelişmesinde rol oynamıştır (Saat Ersoy ve Ersoy, 2011, s.110-125).

Jeopolitik konum olarak değerlendirildiğinde, Orta Doğu, Avrupa ve Türkiye Cumhuriyetleri arasında köprü vazifesi gören Türkiye, birçok uluslararası otorite tarafından, lojistik üs olarak tanımlanmakta ve uluslararası taşıma koridorları üzerinde yer almaktadır (Babacan, 2003, s.8).

Uluslararası taşımacılık koridorları, maliyetlerde rekabet avantajı sağlayabilmek ve lojistik imkanlar açısından oldukça önemlidir. Güneydoğu Avrupa ulaşım koridorlarının güney ucunda bulunan ülkemiz, limanları, demiryolları, karayolları ve havalimanlarıyla bu koridora uyum sağlayabilme imkanına sahiptir (Gözüaçık, 2013, s.75).

Dünya Bankası'nın her iki senede bir yayınladığı Lojistik Performans Endeksi raporunda 160 ülkenin lojistik performansı değerlendirilmiş ve Türkiye, 3,15 puan ortalamasıyla 47. sırada yer almıştır. Türkiye'nin yıllara göre Lojistik Performans Endeksi puan ve sıralamaları incelendiğinde; 2016 yılında 3,42 puanla 34. sırada, 2014 yılında 3,50 puanla 30. sırada, 2012 yılında 27. sırada ve 2010 yılında ise 39. sırada yer aldığı görülmektedir. Türkiye'nin 2018 yılı Lojistik Performans Endeksi kriterlerindeki sıralama ve puanları ise; (www.utikad.org.tr).

- Gümrük (2,71 Puanla 58.Sıra),
- Altyapı (3,21 Puanla 33. Sıra),
- Uluslararası Gönderiler (3,06 Puanla 53. Sıra),
- Lojistik Yeterlilik (3,05 Puanla 51. Sıra),
- Takip ve İzleme (3,23 Puanla 42. Sıra),
- Zamanında Teslimat (3,63 Puanla 44. Sıra).

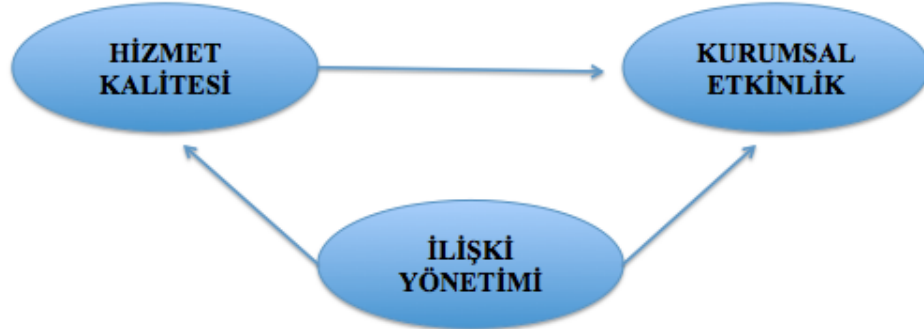
Küreselleşen pazarlar, tedarik zincirinin ve paralelinde lojistik faaliyetlerin önemini artırmıştır. Ülkemiz için 2018 yılı raporu incelendiğinde, en düşük puanı “Gümrük ve sınır işlemlerinin etkinliği”, en yüksek puanı ise 3,63 puanla “Zamanında Teslimat” kriterinden aldığı ve genel ortalamaya bakıldığında ise; 2018 yılında 34. sırada iken 2018 yılında 47. sıraya gerilediği görülmektedir. Ülkemizin 2018 yılında

bulunduğu durum, d6viz kurlarında gerçekleşen artışın etkisiyle ithalat taşımalarının b6y6k oranda azalmasıyla ve taşıyıcılar için d6n6ř y6k6 yetersizliğinden kaynaklı taşıma 6cretlerinde gerçekleşen artışla yakından ilgilidir (www.worldbank.org).

T6rkiye yaklaşık 80 milyon n6fusu, 3 kıtanın birbirine bağlandığı bir k6pr6 konumunda olması ve 6 tarafının denizlerle çevrili olması bakımından incelendiğinde bulunduğu b6lgenin lojistik 6ss6 konumundadır. 2023 Yılı için d6nya ticaretinden %1,5 pay almayı hedefleyen T6rkiye'nin, 2018 yılındaki lojistik pazar b6y6kl6đ6 300 milyar TL ye tekab6l etmekte ve GSYH'nin yaklaşık %12'sini oluşturmaktadır. 6lkemizdeki lojistik faaliyetlerin yaklaşık %50'lik kısmı lojistik hizmet sağlayıcılar tarafından gerçekleştirilirken, geriye kalan %50'lik kısmı ise sanayi ve ticaret işletmelerinin kendileri tarafından gerçekleştirilmektedir (www.tobb.org.tr).

2.3. 3PL'DE HİZMET KALİTESİ, İLİŐKI YÖNETİMİ VE KURUMSAL ETKİNLİK KAVRAMLARI

Hizmet kalitesi, ilişki y6netimi ve kurumsal etkinlik kavramları, işletme performansının kavramsal yapısını oluşturan 6đelerdir. Bu kavramlar aşağıda inceleneceklerdir.



Kaynak: Yuen, 2006, s.64

Şekil 2.1. 3PL Kurumsal Performans Modeli

2.3.1. Hizmet Kalitesi

T6keticilerin ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla gerçekleşen ve maddi niteliği olmayan bir 6r6n olarak tanımlanan hizmet kavramı (Kuriloff vd., 1993, s.247), başka bir tanımda ise; t6keticilerin m6lkiyet ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar olarak tanımlanmıştır (Mucuk, 1994, s.319).

Hizmet, Tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve genellikle fiziksel olmayan problemlerini çözen ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır (İslamoğlu vd., 2006, s.18).

Hizmetleri mallardan ayıran nitelik, hizmetin kendisi olmaktır. Mal fiziki bir yapı, somut bir nesne olmakla beraber; hizmet, bir fikir, faaliyet, bir fiildir (Şekerkeya, 1997, s.5). Hizmetler, duyu organlarıyla algılanamayan ve fiziki bir yapısı olmayan ürünlerdir (Filiz vd., 2010, s.61).

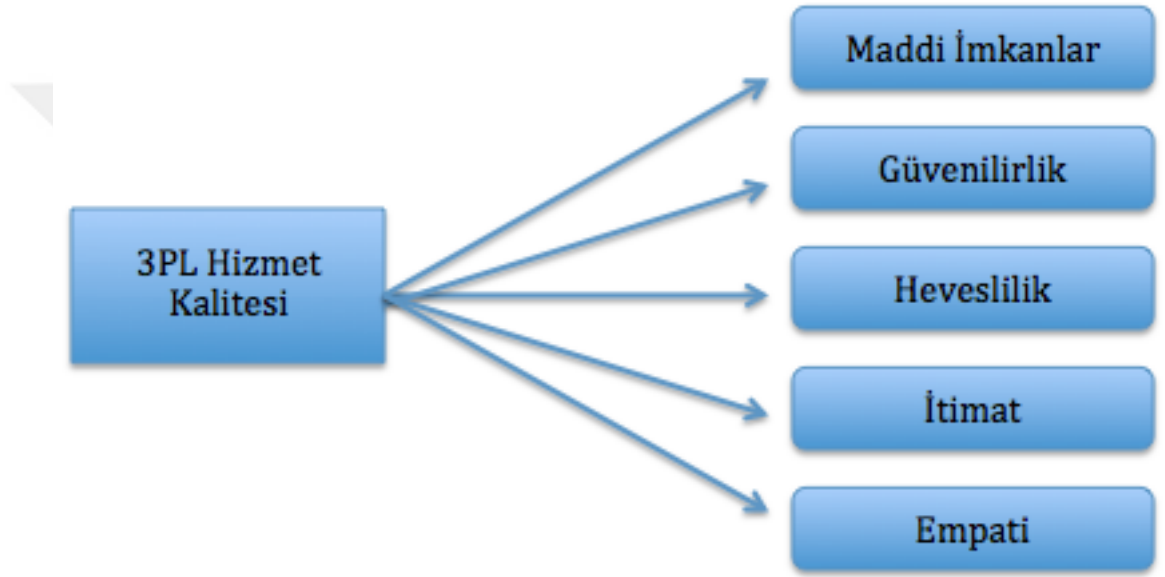
Günümüzde herkes, siyasette, idarecilikte, eğitimde, sağlıkta, satın aldığı mal veya hizmette kaliteyi sorgulamakta ve sürekli olarak aldığı mal veya hizmetin daha yüksek kalitede olmasını arzulamaktadır (Öztürk, 2009, s.5). Günlük hayatımızda iç içe olduğumuz bu kavram üzerinde bir anlam bütünlüğü sağlamak bir hayli güçtür. Bu durumun nedeni ise kalitenin çok boyutlu bir yapı olmasıyla açıklanabilmektedir (Yatkın, 2004, s.1-2).

Kalite kavramı, bir mal veya hizmetin, tüketici istek ve beklentilerini karşılamaya dayalı özellikleri toplamı olarak tanımlanabilirken (Kotler, 1997, s.35), hizmet kalitesi kavramı ise müşteri algısına odaklanarak; işletmelerin, müşteri beklentilerini karşılayabilme ve geçme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (Torlak, 1998, s.360). Dolayısıyla hizmet kalitesi beklentisi kişiden kişiye değişiklik göstermekte ve hizmet kalitesi ölçümü, beklenen ve gerçekleşen performans arasındaki farkın tespit edilmesiyle belirlenebilmektedir (Yılmaz vd., 2007, s.235).

Hizmet kalitesi kavramına geniş bir bakış açısı kazandırarak hizmet kalitesi modeli geliştiren Parasuraman, Zeithaml ve Berry'e göre algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetten beklentileri ile hizmetin sunumu esnasında, alınan hizmetin performansına yönelik ortaya çıkan algıların yönünün bir yansımasıdır. Müşterilerin hizmetten beklentileri, gerçekleştiğini düşündükleri hizmetten büyük ise kalite algısı düşük olacaktır. Beklenen hizmet ile algılanan hizmetin birbirine eşit olması durumunda kalite algısı tatmin edici olacaktır. Son olarak algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesinden büyük olması durumunda ise müşteri tarafından algılanan kalite ideal kalite olacaktır (Parasuraman vd., 1985, s.41-50).

Hizmet kalitesi ölçümü için geliştirilen SERVQUAL ölçeği müşteri beklentilerini ölçmek üzere geliştirilmiş ve beş boyuttan oluşmak üzere düzenlenmiştir. Bunlar (Parasuraman vd., 1985, s.41-50);

- Maddi İmkanlar
- Güvenilirlik
- Heveslilik
- İtimat
- Empati'dir.



Kaynak: Yuen, 2006, s.68

Şekil 2.2. 3PL Hizmet Kalitesi Boyutları

Fiziki imkanlar, ekipmanlar, personelin giyimi, dekorasyon ve iletişim araçları olarak tanımlanmaktadır. Bir restoranda çalışanların elbiseleri kirliyse, bir otelde sabun yoksa, sinemada havalandırma sistemi işlevini yerine getirmiyorsa hizmet kalitesinin maddi imkanlarında başarısızlık var demektir (Çiftçi, 2006, s.19).

Güvenilirlik, işletmenin söz verdiği bir hizmeti, doğru ve güvenilir bir şekilde yerine getirebilme yeteneğidir. Söz verilen hizmetin tam zamanında yerine getirilmesi, problem yaşayan tüketicilerin sorunlarının giderilmesi, sağlanan hizmetin tam ve doğru şekilde verilmesi ve hatasız kayıt tutulması, güvenilirlik boyutunu tanımlamaktadır (Duygun, 2007, s.38).

Heveslilik, hizmet sağlayıcı firmanın, müşterilerine karşı yardımsever, duyarlı ve ihtiyaçlarına hızlı şekilde cevap veren bir tutum sergileyebilme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir.

İtimat, hizmet veren işletmenin inandırıcılığı ve dürüstlüğü olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin ismi, şöhreti, iletişim kurulan çalışanın karakteristiği ve müşterilerle olan etkileşim bu boyutun değerlerini meydana getiren özelliklerdir. Çalışanların bilgili, kibar ve müşterilere güven duygusu aşılayabilen bir yapıda olmaları oldukça önemlidir (Altınel, 2009, s.18).

Müşteri ihtiyaçlarının tespit edilerek müşterilere hizmet verme sürecinde, müşteri ihtiyaçlarının öğrenilmesi, müşteri duygu ve düşüncelerine saygıyla ve anlayışla yaklaşılması, müşterilerin her birisine duyarlı ve özenli davranılması olarak tanımlanmaktadır (Parasuraman vd., 1985, s.41-50).

2.3.2. İlişki Yönetimi

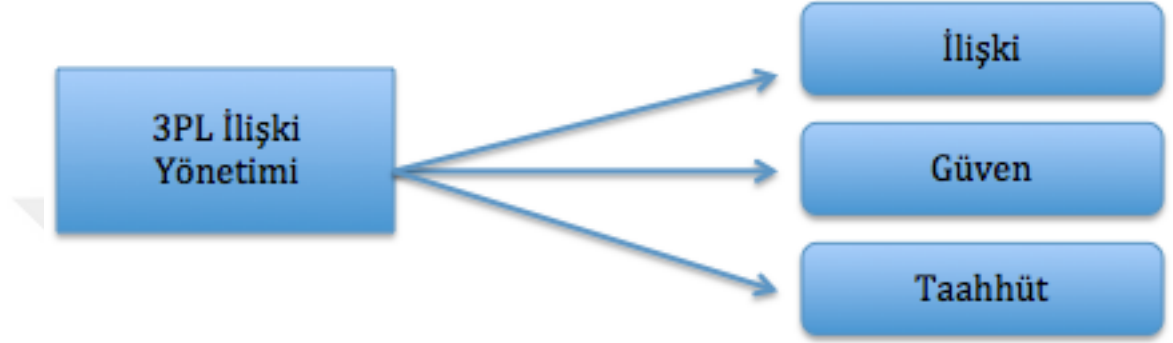
Günümüzde, özellikle teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, müşteriler, istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilmektedirler. ve bunun bir sonucu olarak müşteri talep ve istekleri hızlı bir artış göstermektedir. Müşteri geribildirimlerinin iyi değerlendirilmesi, işletmelerin rekabet avantajı yakalamalarına ve müşteri beklentilerini tespit etmeye olanak tanımaktadır (Akbay, 2000, s.184).

Müşteri ilişkileri, işletme ile müşteri arasında satış öncesi ve sonrasındaki bütün adımları içeren, karşılıklı ihtiyaç ve yarar tatmini sağlamayı hedefleyen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşıldığı üzere müşteri ilişkilerinin ilgi alanı, alışverişin gerçekleştiği an dan ibaret olmamakla beraber satış öncesi ve sonrasını kapsamaktadır (Erk, 2009, s.11).

Günümüze, teknolojik gelişmelerin hızla ilerlemesiyle birlikte ürün ve hizmetlerin taklit edilmesi kolaylaşmış ve bu durum, işletmelerin rekabet üstünlüklerini muhafaza edebilmelerini daha da güç hale getirmiştir. Ancak uzun gayretler neticesinde yakalanan müşteri ilişkilerinin taklit edilebilmesi kolay değildir. Bu sebeple geleceğin rekabet anlayışının teknoloji üzerinden değil müşteri ilişkileri üzerinden yürütüleceği öngörülmektedir (Odabaşı, 1997, s.1).

Müşterilere ürünle beraber sunulan hizmetler, müşteri nazarında ürünün kendisinden daha önemli algılanmakta ve mevcut müşterinin elde tutulabilmesi için önemli rol oynamaktadır. İlişki yönetimi kavramının alt boyutları (Elmuti, 2002);

- İlişki
- Güven
- Taahhüt olarak sıralanmaktadır.



Kaynak: Yuen, 2006, s.85

Şekil 2.2. 3PL İlişki Yönetimi Boyutları

İşletmeler arasında hızla artan rekabet, müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlamanın güçlükleri ve müşteriyle ilişki geliştirmenin önündeki engeller neticesinde işletmelerin, müşteri değerini artırmayı hedefleyen stratejilerle hareket etmesi oldukça önemlidir Rich, 2000, s.170).

İlişki, karşılıklı çıkarların korunması ve ilişki ağlarının kurulması olarak tanımlanmaktadır. Taraflar arasında ticarete değil iyiliğe dayalı ilişkilerin varlığı, kurulacak yeni ilişkilere ön ayak olmakta ve dış kurumlara karşı bir referans görevi görmektedir (Pearce ve Robinson, 2000, s.31-38).

3PL sağlayıcılar ve müşterileri arasındaki güven ilişkisi, uzun vadeli ortaklıklara zemin hazırlar ve oldukça önemlidir. Güven, devam eden işbirliklerinin arasındaki önemli bir ilişki özelliğidir ve işletmeler için ekonomik manada oldukça önemli faydalar sağlayabilmektedir (Arrow, 1973).

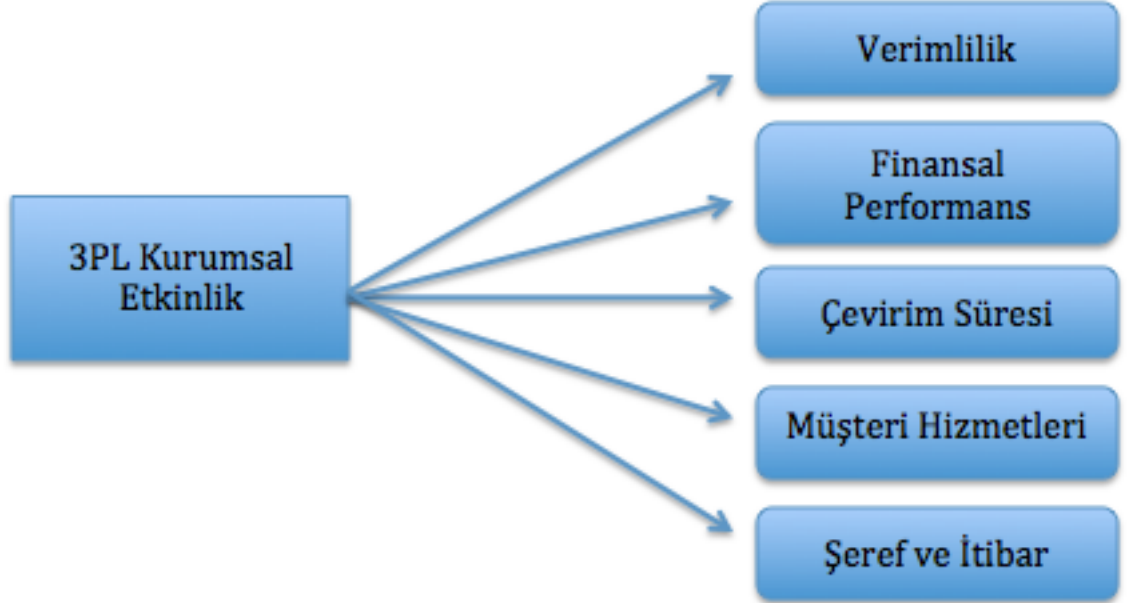
Taahhüt, İlişki Yönetimi'nin temel yapı taşı olarak kabul edilmekte ve bir ilişkinin sürdürülebilmesinde aktif rol oynamaktadır. İki taraf arasındaki etkileşimlerin tutarlılık

göstermesiyle birlikte ilişkilerin uzun ömürlülüğü söz konusu olur (Gundlach vd., 1995, s.78-92).

2.3.3. Kurumsal Etkinlik

3PL hizmet sağlayıcıların tümünün ölçülebilir performans hedefleri vardır. 3PL Hizmet sağlayıcılar ile tedarik zinciri ortakları arasındaki ilişki 5 boyut altında toplanmış ve bu hedefler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Beamon, 1999, s.275-292).

- Verimlilik
- Finansal Performans
- Çevirim Süresi
- Müşteri Hizmetleri
- Şeref ve İtibar



Kaynak: Yuen, 2006, s.77

Şekil 2.3. 3PL Kurumsal Etkinlik Boyutları

3PL hizmet sağlayıcıların iş süreçlerindeki üretkenliğin artırılması, hizmet kalitesindeki iyileştirmeler, bilgi teknolojilerinden iyi şekilde faydalanmak ve bilgi yönetiminin iyi şekilde organize edilmiş olması verimliliğin artmasını sağlamıştır. Verimlilik, kurumsal etkinliğin temel hedefleri arasında yer almaktadır (Elmuti, 2002, s.49-57).

3PL hizmet sağlayıcıların tedarik zinciri ortaklarıyla uzun vadeli ilişkiler geliştirmesi finansal performansını iyileşmesini ve rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaktadır. İşbirliğine dayalı ilişkiler işletmelere, müşterilerin değişen beklentilerini karşılama kabiliyetinin yüksek olması ve işletmeye dinamik bir yapı kazandırması gibi katkılarda da bulunmakta ve yüksek pazar payı elde etme imkanı sunmaktadır (Selladurai, 2002, s.613-619).

Pazara çıkma süresinin en aza indirilmesi veya döngü süresi olarak tanımlanan çevirim süresi kavramı iyi bir hizmet sağlıyor olmanın temel göstergelerindedir. Tüketici ihtiyaçlarının, geniş yelpazeli ürünlerle, yavaş rakiplerin geride bırakılarak karşılanması marka sadakatinin yakalanmasında etkili olmakla beraber finansal performansın temel boyutları arasındadır (Schilling ve Hill, 1998, s.67-81).

Müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi sıklıkla önemli bir hedef olarak gösterilmektedir. 3PL hizmet sağlayıcılar aracılığıyla müşteri için önemli değerlerin sağlanması kolaylaşmakta ve işletmelerin, günümüz rekabetçi piyasasında nihai hedeflerinden birisi olan müşteri memnuniyetini güvence altına alması sağlanmaktadır (Selladurai, 2002, s.613-619).

Hem iç hem de dış paydaşların işletmeye katkıları ve algıların bir bütünü olarak değerlendirilen şeref ve itibar kavramı, tüketicilerin bir mal veya hizmeti neden tercih ettiğini anlatmakta ve başarı ile başarısızlık arasındaki farkı göstermektedir. İşletmeye ait ekonomik olan ve ekonomik olmayan bütün niteliklerin bileşimi olarak tanımlanan şeref ve itibar, işletmenin geçmişteki faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve geleceğe dönük beklentileri imaja bağlı şekillendirmektedir (Rao, 1994, s.29-44).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ VE ANALİZ SONUÇLARI

Bu bölümde, üçüncü parti lojistik kullanan işletmelerin, Kurumsal Etkinlik, Hizmet Kalitesi ve İlişki Yönetimi değerleri açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın amacı, yöntemi, evren ve örnekleme, model ve hipotezleri bu bölümde ele alınacaktır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Dünyanın küreselleşmesi, ülke sınırlarının ortadan kalkması, teknolojinin hızlı gelişimi ve sürekli değişen müşteri ihtiyaçlarının bir sonucu olarak; işletmelerin birbirleriyle rekabetleri güç bir hal almış ve yaşamlarını sürdürebilmeleri adına vazgeçilmez yetiler kazanmalarına sebep olmuştur. Bu anlamda, teknoloji alanında gerçekleşen sürekli gelişim, işletmelerin yeni hizmet ve üretim teknikleri kullanmalarına ve yakalanmak istenilen kaliteyi daha düşük maliyetle ve daha hızlı bir şekilde elde etmelerine olanak tanımaktadır. Küreselleşme ile birlikte tek bir pazar haline gelen günümüz dünyasında, sürekli değişiklikler gösteren tüketici zevk ve tercihlerine uygun ürünlerin, hızlı bir şekilde tüketiciye ulaştırılmasını sağlamak oldukça önemlidir. Ayrıca 3PL hizmet sağlayıcının tecrübe avantajından faydalanarak, ek maliyetlerden kaçıp, düşük maliyetlerle rekabet üstünlüğü sağlanabilmesi imkanı, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönlendirmektedir.

Bu çalışmanın amacı, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek adına üçüncü parti lojistik kullanan işletmelerin; hizmet kalitesi, ilişki yönetimi ve kurumsal etkinlik ilişkilerini araştırmaktır. 3PL hizmet sağlayıcının performansı, 3PL kullanan işletmenin performansını doğrudan etkileyen önemli bir etken ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi adına güçlü bir silahtır. Bu nedenle 3PL'nin Hizmet Kalitesi, İlişki Yönetimi ve Kurumsal Etkinlik ilişkilerinin açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, üçüncü parti lojistik kullanan işletmelerin kurumsal etkinlik, hizmet kalitesi ve ilişki yönetimi ilişkileri açıklanmaya çalışılacak ve. araştırmanın yöntemi, evren ve örnekleme, model ve hipotezleri ele alınacaktır.

Bu araştırma, Erzurum ilinde 3PL hizmeti sağlayan işletmelerin ve dolayısıyla da 3PL kullanan üretim işletmelerinin, kurumsal performanslarını ölçmeyi hedeflemektedir. Bu çalışmanın gerçekleştirilebilmesi adına, Erzurum'da kapasite raporu almış üretim işletmelerinin iletişim bilgileri ETSO'dan temin edilmiş ve telefonla görüşülerek 3PL kullanımı yapan 35 işletme tespit edilmiştir. Bu 35 işletmeden 31 tanesi çalışmaya destek vereceğini belirtmiş ve bu işletmelerin lojistik departmanı sorumlularıyla telefonda görüşmek suretiyle anket uygulaması yapılmıştır.

Anket formu ilk olarak Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1985, 1988 ve 1990)'nin yaptıkları çalışmalar neticesinde müşteri beklentilerinden yola çıkarak hizmet kalitesini 5 boyut altında topladıktan sonra geliştirdikleri SERVQUAL ölçeği, daha sonra ise Yapısal Eşitlik ile test edip GAP analizi kullanan, Yuen (2006)'ın "*Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach*" isimli çalışmasında kullandığı ölçek kullanılarak, ilişki yönetimi ve kurumsal etkinlik performanslarının ölçümü amaçlanmıştır. Bu anket formunun ilk 3 bölümü, 5'li Likert ölçekli toplam 68 maddeden oluşmaktadır. Anket formunun 4. bölümünde ise demografik bilgileri ölçen sorular yer almaktadır.

5li Likert ölçeğinde hazırlanan sorulara, katılımcıların "1" (kesinlikle katılmıyorum) ile "5" (tamamen katılıyorum) aralığında yer alan bir cevap vermeleri istenmiştir ve soruların değişkenlere göre dağılımı şu şekildedir;

Anket formunun birinci bölümünde, maddi imkanlar ilk 4 madde, 5-9. sorular güvenilirlik, heveslilik 10-13. sorular, itimat 14-17. sorular ve 18-22. sorular ise empati değişkenini ölçmektedir.

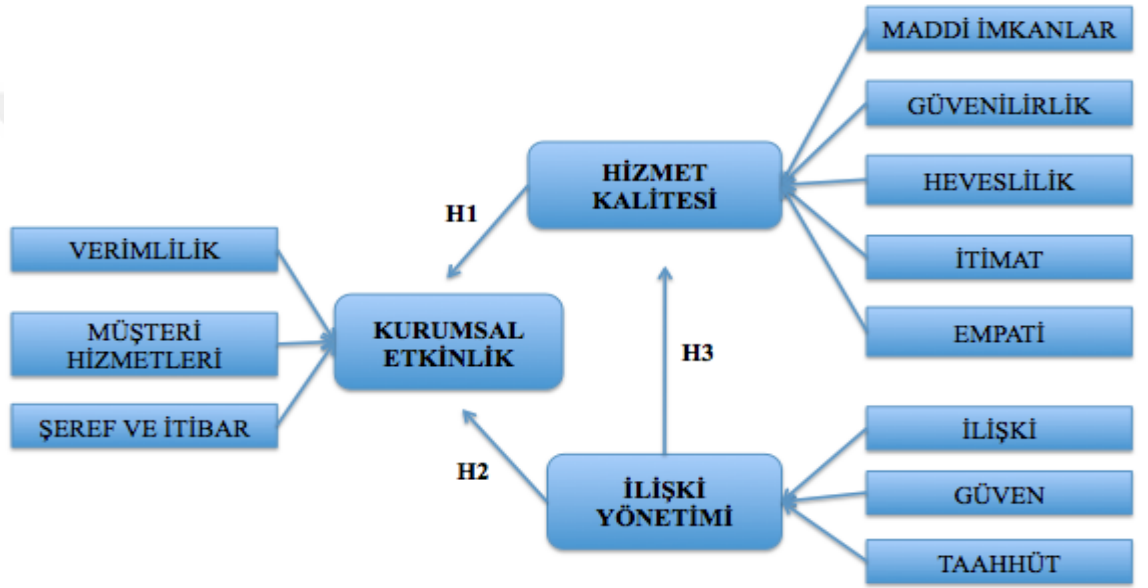
Anket formunun ikinci bölümünde, kurumsal performans ölçümü için 23-29. sorular ile verimlilik, 30-42. sorular ile müşteri hizmetleri, 43-47. sorularla ise şeref ve itibar değişkenleri ölçülmüş olup, uygulama yapılan işletmelerin paylaşmak istemedikleri, mali performans ve döngü süresi değişkenlerine anket formunda yer verilmemiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, ilişki yönetimi performansı değerlendirilmek istenmiş ve ilişki (guanxi) değişkeni 48-52. sorular, güven değişkeni 53-60. sorular ve taahhüt değişkeni 61-68. sorularla ölçülmüştür.

Son olarak anket formunun dördüncü bölümünde ise katılımcıların ve işletmelerin sanayi türü, şirket türü, toplam yerel çalışan sayısı, faaliyet süresi ve kişisel bilgiler gibi demografik değişkenlere ait sorular sorulmuştur.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Kurumsal Etkinlik, Hizmet Kalitesi ve İlişki Yönetimi değişkenleri arasındaki ilişkiyi ölçmek için geliştirilen araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiş ve hipotezler açıklanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Araştırmaya dair hipotezler aşağıdaki gibidir.

H1: 3PL hizmet sağlayıcıların Hizmet Kalitesi, Kurumsal Etkinliği etkilemektedir.

H1a: 3PL hizmet sağlayıcıların maddi imkanlarının gelişmişliği, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H1b: 3PL hizmet sağlayıcıların güvenilirliği, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H1c: 3PL hizmet sağlayıcıların ihtiyaçlara cevap verme hevesliliği, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H1d: 3PL hizmet sağlayıcılarına duyulan itimat, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H1e: 3PL hizmet sağlayıcıların empati kabiliyeti, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H2: 3PL hizmet sağlayıcıların İlişki Yönetimi, Kurumsal Etkinliği etkilemektedir.

H2a: 3PL hizmet sağlayıcıların ilişki kabiliyeti, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H2b: 3PL hizmet sağlayıcılara duyulan güven, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H2c: 3PL hizmet sağlayıcıların taahhütlerini yerine getirmeleri, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H3: 3PL hizmet sağlayıcıların İlişki Yönetimi, Hizmet Kalitesini etkilemektedir.

H3a: 3PL hizmet sağlayıcıların ilişki kabiliyeti, hizmet kalitesini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H3b: 3PL hizmet sağlayıcılara duyulan güven, hizmet kalitesini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

H3c: 3PL hizmet sağlayıcıların taahhütlerini yerine getirmeleri, hizmet kalitesini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.

3.4. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, Anket uygulanan işletmelere dair bilgilere ve bu bilgiler üzerinden uygulanan; güvenilirlik, regresyon, korelasyon analizleri neticesinde elde edilen ilişki ve bulgulara yer verilmiş, elde edilen sonuçlar ile hipotezler test edilmiştir.

3.4.1. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Yapılan anket uygulaması sonucunda, örnekleme oluşturan işletmelerin lojistik birimi yöneticiliği pozisyonunda çalışan cevaplayıcılara ait demografik özellikler frekans analizine tabi tutulmuş ve analiz sonuçları Tablo 3.1 de gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

	N	%
CİNSİYET		
Kadın	6	19,4
Erkek	25	80,6
YAŞ		
20-30	8	25,8
31-40	15	48,4
41-50	6	19,4
51 ve üzeri	2	6,5
Total	31	100

Örnekleme oluşturan işletmelerin lojistik birim yöneticileri için elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde; %80,6 ile büyük çoğunluğun erkeklerden oluştuğu ve cevaplayıcıların yaklaşık %48 lik bir değerle büyük çoğunluğunun, 31-40 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Özellikleri

İşletmelere uygulanan anketlerden elde edilen veriler ışığında, araştırmaya dahil edilen işletmelere ait; şirket türü, faaliyet gösterilen endüstri bilgisi, sektördeki faaliyet süresi ve çalışan sayılarına ait bilgiler doğrultusunda, örnekleme dahil olan işletmelerin genel profili belirlenmiş ve değerler Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

	N	%
Şirket Türü		
Anonim Şirket	10	32,3
Limited Şirket	21	67,7
Toplam	31	100
Endüstri		
Gıda	11	35,5
İnşaat	7	22,6
Metal	6	19,4

Tablo 3.2. (Devamı)

Mobilya	2	6,5
Madencilik	1	3,2
Kimya	1	3,2
İklimlendirme	1	3,2
Geri Dönüşüm	1	3,2
Ambalaj	1	3,2
Toplam	31	100
Faaliyet Süresi		
1-5 Yıl	2	6,5
6-15 Yıl	10	32,3
16-25 Yıl	6	19,4
26 Yıl ve Üzeri	13	41,9
Toplam	31	100
Çalışan Sayısı		
1-25 Kişi	9	29
26- 50 Kişi	16	51,6
51-100 Kişi	4	12,9
100 Üzeri	2	6,5
Toplam	31	100

Örnekleme oluşturan işletmelerin şirket türleri kontrol edildiğinde, yaklaşık %68’lik kısmının limited şirket, %32’lik kısmın ise anonim şirket olduğu belirlenmiştir.

İşletmeler, faaliyet gösterilen endüstri açısından değerlendirildiğinde ise örnekleme oluşturan işletmelerin, %35,5 lik oranla en büyük kısmının gıda sektöründe, %22,6’lık kısmın inşaat sektöründe ve %19,4’lük kısmın ise metal sektöründe faaliyet gösterdiği görülmektedir.

Erzurum’da faaliyet gösteren bu işletmelerin yaklaşık %42 lik kısmı 25 yıldan fazla süredir faaliyet göstermekteyken, yaklaşık %32 lik kısmı ise 6 ile 15 yıl arasında bir süredir faaliyet göstermektedir ve bu işletmelerin, yaklaşık %52’si 26-50 kişi aralığında çalışana sahipken, %29 ‘luk kısmı ise 1-25 kişi aralığında çalışan sayısına sahiptir.

3.5. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik analizi, bir ölçümün tutarlılığıyla ilgilidir ve yinelenen ölçümlerde aynı sonuçlara ulaşma sıklığının göstergesidir. Çalışmada her bir değişkenin ilk olarak ortalama değeri hesaplanmış ve sonrasında ise güvenilirlik testine tabi tutulmuştur. Çalışmada yer alan değişkenlerin güvenilirlik değerinin hesaplanabilmesi için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ulaşılan sonuçlara dair değerler Tablo 3.3’de verilmiştir.

Tablo 3.3. Güvenilirlik Analizi Tablosu

	DEĞİŞKEN	CROMBACH ALFA
HİZMET KALİTESİ	MADDİ İMKANLAR	0,833
	GÜVENİLİRLİK	0,922
	HEVESLİLİK	0,926
	İTİMAT	0,849
	EMPATİ	0,927
İLİŞKİ İLİŞKİ YÖNETİMİ	İLİŞKİ	0,779
	GÜVEN	0,969
	TAAHHÜT	0,934
KURUMSAL ETKİNLİK	VERİMLİLİK	0,907
	MÜŞTERİ HİZMETLERİ	0,952
	ŞEREF VE İTİBAR	0,930

Crombach Alfa katsayısı, 0 ve 1 arasında bir dağılım sergilemekte ve yorumlanırken;

$0,00 < \alpha < 0,40$ (Güvenilir Değil)

$0,40 < \alpha < 0,60$ (Düşük Seviyede Güvenilir)

$0,60 < \alpha < 0,80$ (Oldukça Güvenilir)

$0,80 < \alpha < 1,00$ (Yüksek Seviyede Güvenilir) olarak yorumlanmaktadır.

Tablo 3.3. için güvenilirlik skorları incelendiğinde, ilişki yönetimi değişkenine ait ilişki boyutunun oldukça güvenilir, diğer bütün boyutların güvenilirlik seviyelerinin ise yüksek seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir

3.6. STANDART SAPMA DEĞERLERİ

Çalışma kapsamında uygulanan anket formunda yer alan sorulara dair ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.4’de ayrıntılı biçimde verilmiştir.

Tablo 3.4. Anket Sorularının Standart Sapma ve Ortalama Değerleri

	N	Ortalama	Standart Sapma
	Güncel ekipmana sahiptir.	3,74	1,125
	Elverişli tesislere sahiptir.	3,45	1,121
	Yaptığı işe uygun iş kıyafeti olan çalışanlara sahiptir.	2,87	1,335
	Mevcut hizmetler hakkında bilgi sahibidir.	3,48	1,480
	Vaatlerini yerine getirmektedir.	3,74	1,290
	Problemleri çözerken samimi bir yaklaşım sergiler.	3,65	1,305
	Verimli ve tutarlı bir hizmet sunmaktadır.	3,65	1,305
	Hizmetleri için taahhüt ettiği zamanlama mükemmeldir.	3,74	1,290
	Hatasız bir hizmet (hedef) desteği sağlar.	3,55	1,028
	Hizmette dakiklik hususunda tutarlı bir hizmet sunar.	3,52	1,235
	Talep edilen hizmetleri gecikmesiz olarak yerine getirir.	3,52	1,235
	Yardımcı olmak hususunda isteklilik gösterir.	3,71	1,296
	İsteklere (taleplere) açıktır.	3,71	1,296
	İçinde bulunduğu sektörde kurumsal bir güvene sahiptir.	3,77	1,087
	İşlem güvenliği sağlar. (örn: minimum kayıp)	3,52	1,480
	Firma çalışanları sürekli olarak saygılı ve kibardır.	3,68	1,275
	Firma çalışanları yeterli bilgi birikimi ve uzmanlığa sahiptir.	3,48	1,480
	Firmamızın özel isteklerine uyumlu şekilde hizmet verir.	3,52	1,363
	Uygun çalışma saatleri vardır.	3,52	1,363
	Müşterilerinin ihtiyaç ve problemlerine karşı duyarlıdır.	3,71	1,131
	Müşterilerinin menfaatlerini sürekli olarak gözetmektedir.	3,45	1,234
	Özel ihtiyaçların karşılanmasında anlayışlıdır.	3,52	1,363
	Hizmete bağlı olası hataları minimize eder.	3,52	1,262
	Firmamıza verdiği hizmete ilişkin danışmanlık desteği sağlar.	3,48	1,480
	Rekabet üstünlüğü kazanmamıza imkan vermektedir.	3,35	1,050
	Etkin ve kaliteli hizmet sağlar.	3,65	,985
	Firmamızın yüksek hacimli siparişlerine cevap verebilir.	4,06	,854
	Verimli ve güvenilir bir ulaştırma hizmeti sağlar.	3,94	,998
	Yüksek verimlilik düzeyini korur.	3,65	,985

Tablo 3.4. (Devamı)

Firmamızın isteklerine uyum sağlar.	3,71	1,296
Satış sonrası hizmetleri kalitelidir.	3,65	1,226
İhtiyaçlarımıza verimli ve hızlı bir şekilde cevap vermektedir.	3,48	1,122
Teslimat hizmetlerinde dakiktir.	3,52	1,180
Geri bildirim ve yorumları memnuniyetle karşılar.	3,23	1,283
Sunduğu hizmet hacmi talep ettiğimiz her miktara uyumludur.	3,32	1,194
Son derece tatmin edici bir hizmet sunar.	3,45	,888
Değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verir.	3,32	1,194
Özel gereksinimlere cevap veriyor.	3,42	1,311
Değişikliklere karşı esnek ve uyumludur.	3,32	1,194
Katma değerli bir lojistik hizmeti sunmaktadır.	3,26	1,264
Yüksek düzeyde katma değerli biçimde hizmet sunmaktadır.	3,26	1,264
Sunduğu hizmetler konusunda az seviyede şikayet almaktadır.	3,97	1,016
Olumlu ve istenilen bir imaja sahiptir.	3,77	1,087
Stratejik amaçlarıyla uzmanlığı birbirini desteklemektedir.	4,13	,957
Lojistik endüstrisinde saygındır.	3,77	1,087
Rakiplerine oranla daha fazla deneyimlidir.	4,13	,957
Müşteri hizmetlerinde iyi bir itibarı vardır.	3,77	1,055
Örgütler arası ilişkilere önyak olmaktadır.	3,45	1,234
İyi seviyede yönetim yeteneklerine sahiptir.	3,61	1,022
İyi çalışma ilişkilerine değer vermektedir.	3,90	1,076
Erişilebilir bir temsilciye sahiptir.	4,13	1,024
Güvenilir ve sorumlu bir müşteri hizmetleri temsilcisine sahiptir.	3,77	1,257
İş ilişkilerinde güven unsurunu ön planda tutar.	3,90	1,106
Hizmet sorunları sırasında erişilebilir durumdadır.	4,23	,920
Hizmet verdiği muhataplarına güven aşılacaktır.	3,90	1,165
İş hususunda özenli ve soruşturmacı yapıdadır.	3,42	1,119
Samimiyetle iletişim kurar.	3,84	1,098
Hizmet taahhütlerini tam olarak yerine getirmektedir.	3,94	,964
Tutarlı bir hizmet sunmaktadır.	3,81	,980
Kaliteli hizmet vermektedir.	3,65	,985
Dürüsttür.	3,94	,964
Etik hizmet ilkesine bağlı kalır.	3,94	1,063
Sunduğu hizmetler hususunda istekli ve saygılıdır.	3,97	,948

Tablo 3.4. (Devamı)

Sözlerini tutar.	3,90	1,012
Taahhütleri yerine getirme isteğini gösterir.	3,90	1,012
Dikkatlidir.	3,61	1,086
Sadakati gösterir tutumlar sergilemektedir.	3,94	1,031
Sabırlı ve hoşgörülüdür.	3,77	1,230

Anket sorularını için ayrıntılı ortalama değerleri kontrol edildiğinde;

Maddi İmkanlar değişkenine ait en yüksek skorun 3,74 puanla “Güncel ekipmana sahiptir.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 2,87 puanla “Yaptığı işe uygun iş kıyafeti olan çalışanlara sahiptir.” ifadesi olduğu görülmektedir.

Güvenilirlik değişkenine ait en yüksek skorun 3,74 puanla “Vaatlerini yerine getirmektedir.” ve “ Hizmetleri için taahhüt ettiği zamanlama mükemmeldir.” ifadeleri yolduğu görülürken, en düşük skorun ise 3,55 puanla “Hatasız bir hizmet (hedef) desteği sağlar” ifadesi olduğu görülmektedir.

Heveslilik değişkenine ait en yüksek skorunun 3,71 puanla “Yardımcı olmak hususunda isteklilik gösterir.” ve “ İsteklere (taleplere) açıktır.” ifadelerinin olduğu görülmekle beraber, en düşük skorunun ise 3,52 puanla, “ Talep edilen hizmetleri gecikmesiz olarak yerine getirir.” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir.

İtimat değişkenine ait en yüksek skorun 3,77 puanla “İçinde bulunduğu sektörde kurumsal bir güvene sahiptir.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 3,48 puanla “Firma çalışanları yeterli bilgi birikimi ve uzmanlığa sahiptir.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Empati değişkenine ait en yüksek skorun 3,71 puanla “Müşterilerin ihtiyaç ve problemlerine karşı duyarlıdır” ifadesi olmakla beraber, en düşük skorun ise 3,45 puanla “Müşterilerinin menfaatlerini sürekli olarak gözetmektedir” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir.

Verimlilik değişkenine ait en yüksek skorun 4,06 puanla “Firmamızın yüksek hacimli siparişlerine cevap verebilir.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 3,35 puanla “Rekabet üstünlüğü kazanmamıza imkan vermektedir.” ifadesinin olduğu tespit edilmiştir.

Müşteri Hizmetleri değişkenine ait en yüksek skorun 3,97 puanla “Sunduğu hizmetler konusunda az seviyede şikayet almaktadır.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 3,23 puanla “Geri bildirim ve yorumları memnuniyetle karşılar.” ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Şeref ve İtibar değişkeninin en yüksek skorunun 4,13 puanla “Rakiplerine oranla daha fazla deneyimlidir.” ifadesi olmakla beraber, en düşük skorunun ise 3,77 puanla “Olumlu ve istenilen bir imaja sahiptir.” ve “Lojistik endüstrisinde saygındır.” ifadelerine ait olduğu tespit edilmiştir.

İlişki değişkenine ait en yüksek skorun 4,13 puanla “Erişilebilir bir temsilciye sahiptir.”, ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 3,45 puanla “Örgütler arası ilişkilere önyak olmaktadır.” ifadesine ait olduğu görülmektedir.

Güven değişkenine ait en yüksek skorun 4,23 puanla “Hizmet sorunları sırasında erişilebilir durumdadır.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorunun ise 3,42 puanla “İş hususunda özenli ve soruşturmacı yapıdadır.” ifadesine ait olduğu tespit edilmiştir.

Taahhüt değişkenine ait en yüksek skorun 3,94 puanla “Sadakati gösterir tutumlar sergilemektedir.” ifadesi olduğu görülmekle beraber, en düşük skorun ise 3,61 puanla “Dikkatlidir.” ifadesi olduğu tespit edilmiştir.

Anket sorularının genel itibariyle 3-4 skor aralığında olduğu ve “Güven” değişkenine ait “Hizmet sorunları sırasında erişilebilir durumdadır.” sorusunun ortalama skorunun 4,23 lük puanla en yüksek değer olduğu tespit edilmiştir.

3.7. REGRESYON ANALİZLERİ

Regresyon Analizi yapılmadan önce, Kurumsal Etkinlik, Hizmet Kalitesi ve İlişki Yönetimi değişkenlerini oluşturan alt boyutların ortalama değerleri hesaplanarak, üst boyut için ortama değerler elde edilmiş ve analizlerde bu değerler kullanılmıştır.

3.7.1. Hizmet Kalitesi Değişkeninin Alt Boyutları - Kurumsal Etkinlik

Bu bölümde hizmet kalitesi değişkeninin alt boyutları ile kurumsal etkinlik değişkeni arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.5. Modelin Özeti

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,939	0,881	0,873	0,30017

Analiz sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre, bağımlı değişkendeki değişimin %88’i modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan %12’lik kısım ise modele dahil edilmeyen değişkenler ve hata terimi ile açıklanmaktadır.

Tablo 3.6. Model Anlamlılığı Testi

Model	F	Sig.
	103,668	0,000

Model bütünlüğü anlamlılığı testi sonuçlarına bakıldığında yukarıda ifade edilen parametrelerin sıfıra eşit olduğu ve modelin bir bütün olarak anlamsız olduğunu öne süren sıfır hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilerek, modelin bir bütün halinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=103,668 , p=0,000).

Tablo 3.7. Regresyon Analiz Tablosu

Bağımsız Değişken	KURUMSAL ETKİNLİK			SONUÇ
	B	t	Sig.	
Sabit Terim	0,806	3,836	0,001	
MADDİ İMKANLAR	(-)0,168	(-)0,994	0,329	Red
GÜVENİLİRLİK	0,277	4,428	0,000	Kabul
HEVESLİLİK	0,081	0,762	0,453	Red
İTİMAT	0,514	8,402	0,000	Kabul
EMPATİ	0,055	0,537	0,596	Red

Tablo 3.7’deki değerler incelendiğinde, Kurumsal Etkinlik bağımlı değişkenindeki değişimin, Hizmet Kalitesi alt boyutlarından güvenilirlik ve itimat ile

(sırasıyla $t=4,428$, $p|<0,005$ ve $t=8,402$ ve $p|<0,005$) açıklanabildiği tespit edilmiş, sabit terim 0,806 olarak belirlenmiştir.

Hizmet kalitesi değişkeninin alt boyutları ile kurumsal etkinlik değişkeni arasındaki regresyon ilişkisi incelendiğinde görülmektedir ki; H1b (3PL hizmet sağlayıcıların güvenilirliği, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) ve H1d (3PL hizmet sağlayıcılarına duyulan itimat, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) hipotezleri kabul edilirken, H1a, H1c ve H1e hipotezleri reddedilmiştir.

Yapılan regresyon analizi neticesinde, güvenilirlik ve itimat değişkenlerinin (sırasıyla) katsayıları 0,277 ve 0,514 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık artış, kurumsal etkinlik değişkeninde 0,277 puanlık artışa sebep olurken İtimat değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık artış ise kurumsal etkinlik değişkeninde 0,514 puanlık artışa sebep olmaktadır.

Yapılan analizler neticesinde, 3PL hizmet sağlayıcıların hizmet kalitesi ile kurumsal etkinlik arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Kurumsal etkinlik değişkeni ile hizmet kalitesi değişkeninin alt boyutları arasındaki çoklu regresyon sonuçlarına bakıldığında ise; itimat ve güvenilirlik boyutlarının kurumsal etkinlik değişkenini aynı yönlü olarak etkilediği, diğer alt boyutlar ile kurumsal etkinlik arasında bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

3.7.2. İlişki Yönetimi Değişkeninin Alt Boyutları - Kurumsal Etkinlik

Bu bölümde ilişki yönetimi değişkeninin alt boyutları ile kurumsal etkinlik değişkeni arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.8. Modelin Özeti

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Tahminin Standart Hatası
0,936	0,876	0,868	0,30601

Analiz sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre, bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %88’si modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan yaklaşık

%12'lik kısım ise modele dahil edilmeyen değişkenler ve hata terimi ile açıklanmaktadır.

Tablo 3.9. Model Anlamlılığı Testi

Model	F	Sig.
	99,221	0,000

Model bütünlüğü anlamlılığı testi sonuçlarına bakıldığında yukarıda ifade edilen parametrelerin sıfıra eşit olduğu ve modelin bir bütün olarak anlamsız olduğunu öne süren sıfır hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilerek, modelin bir bütün halinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=99,221 , p=0,000).

Tablo 3.10. Regresyon Analiz Tablosu

Bağımsız Değişken	KURUMSAL ETKİNLİK			SONUÇ
	B	t	Sig.	
Sabit Terim	0,123	0,470	0,642	
İLİŞKİ	0,482	2,563	0,016	Kabul
GÜVEN	0,449	2,624	0,014	Kabul
TAAHHÜT	0,180	0,971	0,340	Red

Tablo 3.10'daki değerler incelendiğinde, Kurumsal Etkinlik bağımlı değişkenindeki değişimin, ilişki ve güven ile (sırasıyla t=2,563, p<0,005 ve t=2,624, p<0,005) açıklanabildiği tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre İlişki ve Güven değişkenleri ile Kurumsal Etkinlik arasında aynı yönlü ilişki bulunmuş, H2a (3PL hizmet sağlayıcıların ilişki kabiliyeti, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) ve H2b (3PL hizmet sağlayıcılara duyulan güven, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) hipotezleri kabul edilmiş, H2c (3PL hizmet sağlayıcıların taahhütlerini yerine getirmeleri, kurumsal etkinliği pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) hipotezi reddedilmiştir.

İlişki değişkeninin katsayı değeri 0,482 olarak belirlenmiştir. İlişki boyutunun ortalama puanında gerçekleşebilecek 1 puanlık artış, Kurumsal Etkinlik değişkeninin

ortalama puanında 0,482 puanlık artışa sebep olmaktadır. Güven değişkeninin katsayı değeri 0,449 olarak belirlenmiştir ve güven değişkeninde meydana gelecek 1 puanlık artış kurumsal etkinlik değişkeninde 0,449 puanlık artışa sebep olmaktadır.

Yapılan analizler neticesinde, ilişki yönetimi performansının, kurumsal etkinlik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmekle beraber, ilişki yönetimi değişkenine ait ilişki ve güven boyutlarının kurumsal etkinlik performansını aynı yönlü olarak etkilediği ancak taahhüt değişkeni ile kurumsal etkinlik arasında aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir.

3.7.6. İlişki Yönetimi Değişkeninin Alt Boyutları – Hizmet Kalitesi

Bu bölümde, ilişki yönetimi değişkeninin alt boyutları ile hizmet kalitesi değişkeni arasındaki regresyon ilişkisi incelenmiştir.

Tablo 3.11. Modelin Özeti

R	R²	Düzeltilmiş R²	Tahminin Standart Hatası
0,873	0,762	0,754	0,47950

Analiz sonuçlarından elde edilen uyum iyiliği ölçütlerine ilişkin değerler Tablo 3.11’de verilmiştir. Buna göre, bağımlı değişkendeki değişimin yaklaşık %76’sı modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Geriye kalan yaklaşık %24’lük kısım ise modele dahil edilmeyen değişkenler ve hata terimi ile açıklanmaktadır.

Tablo 3.12. Model Anlamlılığı Testi

Model	F	Sig.
	92,850	0,000

Model bütünlüğü anlamlılığı testi sonuçlarına bakıldığında yukarıda ifade edilen parametrelerin sıfıra eşit olduğu ve modelin bir bütün olarak anlamsız olduğunu öne süren sıfır hipotezi %1 önem düzeyinde reddedilerek, modelin bir bütün halinde anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (F=92,850 , p=0,000).

Tablo 3.13. Regresyon Analiz Tablosu

Bağımsız Değişken	HİZMET KALİTESİ			SONUÇ
	B	t	Sig.	
Sabit Terim	(-) 0,051	(-)0,131	0,896	
İLİŞKİ	0,290	1,165	0,254	Red
GÜVEN	0,935	9,636	0,000	Kabul
TAAHHÜT	0,156	0,616	0,543	Red

Tablo 3.13'deki değerler incelendiğinde, İlişki Yönetimi değişkeninin alt boyutu olan Güven'deki değişimin, hizmet kalitesi bağımsız değişkeniyle (sırasıyla $t=9,636$, $p|<0,005$) açıklanabildiği tespit edilmiş ve İlişki Yönetimine ait katsayı 0,935 olarak belirlenmiştir. İlişki ve Taahhüt ile Hizmet Kalitesi değişkeni arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Elde edilen sonuçlara göre, İlişki Yönetimi değişkenine ait Güven boyutu ile Hizmet Kalitesi arasında aynı yönlü ilişki bulunmuş, H3b (3PL hizmet sağlayıcılara duyulan güven, hizmet kalitesini pozitif yönlü olarak etkilemektedir.) hipotezi kabul edilmiş, H3a ve H3c hipotezleri reddedilmiştir. Katsayı değeri 0,935 olarak belirlenmiş olan Güven'in ortalama puanında gerçekleşebilecek 1 puanlık artış, hizmet kalitesi değişkeninin ortalama puanında 0,935 puanlık artışa sebep olmaktadır.

Yapılan analiz neticesinde ilişki yönetiminin hizmet kalitesini etkilediği tespit edilmiş ancak ilişki yönetimi değişkeninin alt boyutları ile hizmet kalitesi çoklu regresyon ilişkileri incelendiğinde; sadece güven boyutunun hizmet kalitesini aynı yönlü olarak etkilediği görülmüştür.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma kapsamında anket yöntemiyle veriler toplanmış ve bu verilerin analizlere tabi tutulması neticesinde birçok bulgu elde edilmiştir. Çalışma kapsamında, Erzurum ilinde üretim faaliyeti gösteren, şubeleri de dahil edildiğine sayıları 891 olan, kapasite raporu almış işletmelerle görüşme sağlanmış ve içlerinden 3PL hizmeti alan 35 işletme tespit edilmiştir. Bu 35 işletmenin 31 tanesi çalışmaya katkıda bulunmuştur. Çalışma kapsamında elde edilen veriler analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet alanları kontrol edildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun Gıda, İnşaat ve Metal sektöründe faaliyet gösterdikleri görülmektedir. Erzurum ili için bakıldığında yoğunluğun bu alanlarda olması doğal kabul edilmektedir. Ayrıca bu işletmelerin %67,7 lik kısmı limited şirket olmakla beraber, yaklaşık %52 lik kısmı 26-50 kişi aralığında işçi çalıştırmakta ve yaklaşık %42'si 26 yıl ve üzeri süredir Erzurum'da faaliyet göstermekte olan köklü işletmelerden oluşmaktadır. İşletmelerin lojistik departmanlarında görev yapan anket katılımcılarına bakıldığında ise %80,6'lık çoğunlukla erkeklerden oluştuğu ve yaklaşık %74 lük oranla 20-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Veriler regresyon analizine tabi tutulduğunda ise işletme performansının kavramsal çerçevesini meydana getiren; Hizmet Kalitesi, İlişki Yönetimi ve Kurumsal Performans değişkenleri arasında, literatürü destekleyici yönde, aynı yönlü ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Ancak bu değişkenlerin alt boyutları ile bağımsız değişkenler arasındaki çoklu regresyon ilişkileri incelendiğinde, alt boyutlar modelde bir bütün olarak ilişki göstermemektedirler.

Yapılan analizler neticesinde, 3PL hizmet sağlayıcıların hizmet kalitesi ile kurumsal etkinlik arasında aynı yönlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Kurumsal etkinlik ile hizmet kalitesi değişkeninin alt boyutları arasındaki çoklu regresyon sonuçlarına bakıldığında ise; itimat ve güvenilirlik boyutlarının kurumsal etkinlik değişkenini aynı yönlü olarak etkilediği, diğer alt boyutlar ile kurumsal etkinlik arasında böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

İlişki yönetimi performansının, kurumsal etkinlik üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmekle beraber, ilişki yönetimi değişkenine ait ilişki ve güven boyutlarının kurumsal etkinlik performansını aynı yönlü olarak etkilediği ancak taahhüt

değişkeni ile kurumsal etkinlik arasında aynı durumun söz konusu olmadığı görülmektedir.

Ayrıca 3PL sağlayıcıların ilişki yönetimi performansının hizmet kalitesini etkilediği tespit edilmiş ancak ilişki yönetimi değişkeninin alt boyutları ile hizmet kalitesi değişkeni arasındaki çoklu regresyon ilişkileri incelendiğinde; sadece güven boyutunun hizmet kalitesini aynı yönlü olarak etkilediği görülmektedir.

Yapılan görüşmelerden, örneklemin büyük çoğunluğunun samimiyet, itibar ve güven gibi etik esaslara dayalı olarak çalıştığı göze çarpmakla beraber, Anket formunda yer alan sorulardan en yüksek ortalama değer, İlişki yönetimi değişkenine ait; “Hizmet sorunları sırasında erişilebilir durumdadır.” ifadesine ait olduğu göze çarpmaktadır.

Örneklemin ezici çoğunluğunun, sözleşme esasına dayalı işbirliği yapmamanın ve uzun vadede çıkabilecek sorunların sebep olacağı dezavantajları göz ardı ederek, 3PL hizmeti aldığı işletmeyle sözleşme yapmaktan kaçındığı göze çarpmaktadır. Yapılan görüşmeler neticesinde, bunun tercih edilmesinin genel sebebinin, literatürle örtüşür biçimde, yazılı bir sözleşmeye bağlı olmamanın sağladığı esneklikten faydalanmak olduğu anlaşılmıştır.

Erzurum ili ekonomik açıdan incelendiğinde, şehrin gelişmesinin önündeki en büyük engellerin; sanayinin yeterince gelişmiş olmaması, civar illerden göç alıyor olması ve sert iklim şartları sebebiyle tarım alanında yaşanan güçlüklerdir. Doğu Anadolu Bölgesi'nin merkez noktasında bulunan ve nispeten bulunduğu bölgedeki yüksek nüfuslu ve gelişmiş şehirlerden bir tanesi olan Erzurum'un lojistik işlem hacmi oldukça düşük seviyededir.

Erzurum'da kapasite raporu almış üretim tesisleri incelendiğinde görülmüştür ki bu işletmelerin ezici çoğunluğu, taşıma faaliyetlerini işletmenin temel faaliyetleri olarak görmekteler ve kaynaklarını taşıma araçlarına harcamaktalar. Çalışmamızda örnekleminimizi oluşturan işletmeler incelendiğinde ise büyük çoğunluğun 25 yıldan fazla süredir şehre hizmet veren köklü firmalar oldukları dikkat çekmektedir.

Erzurum'da 3. parti lojistik kullanımı yapan üretim işletmeleri incelendiğinde, 3.parti lojistik hizmeti sağlayıcıyla kurulan güven ve itimat ilişkilerinin kuvvetli olmasının, işletme performansının artırılabilmesinde etkili rol oynadığı tespit edilmiştir.

Bu nedenle işletmeler ve 3PL işletmeleri arasındaki güven ve iyi bir ilişki ortamının sağlanması oldukça önemlidir.

Araştırma kapsamında birçok işletme ile görüşülerek gerçekleştirilen bu çalışmanın neticesinde;

- İşletmelerin, bireysel iletişim esasına dayalı olarak kurdukları samimiyet çerçevesinden çıkarak sözleşme esasına dayalı biçimde çalışmalarının,
- Lojistikte dış kaynak kullanımı için işletme çıkarlarının göz ardı edilmemesi şartıyla ulaşılabilecek en deneyimli hizmet sağlayıcı ile çalışılmasının,
- Bilgi teknolojileri ve mali sistemlerini daha etkin şekilde kontrol ederek, lojistik alandaki dış kaynak kullanımlarının sağladığı finansal avantaj ve dezavantajları tam anlamıyla tespit edilmesinin, faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan çalışma kapsamında lojistik hizmet sağlayıcıların yeterince uzmanlaşmamış, genç işletmeler oldukları görülmüştür. Bunun yanında 3PL kullanımı gerçekleştiren işletme sayısının düşüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, lojistikte dış kaynak kullanımından aradığını bulamayarak vazgeçenlerin ve lojistikte dış kaynak kullanımına gitmeyi daha önce hiç düşünmemiş olan işletmelerin sayısının bir hayli fazla olduğu göze çarpmaktadır. Ancak çok vakit geçmeden, lojistik hizmet sağlayıcıların ve hizmetlerinin gelişim göstereceği düşünülmekle beraber üretici işletmelerin de özellikle lojistik alanında dış kaynak kullanımı yaparak, ana faaliyetlerin dışarısında kalan ve iyi performans sergilemeyen şirket işlemlerini, alanında uzman kurumlara devredecekleri ve dış kaynak kullanımının getirdiği avantajlardan faydalanacakları düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, Z., Köseoğlu, M. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: kabetNobel Yayınları.
- Akbay, S. (2000). “Tüketiciyle Ortaklaşa Rekabet”. *Capital Dergisi*, Doğan Burda Dergi Yayıncılık, 6, İstanbul.
- Afatoğlu, A. (2013). “Lojistiğin 2013 Atılımı”. *Turkish Time*, Mayıs 1-25.
- Akçay, M., Okay, Ş. (2009). “Otomotiv Yetkili Servislerinde Dış Müşteri Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli, Aydın, İzmir, Örneği”. *5. Uluslararası İleri Teknolojiler Sempozyumu (Iats'09), 13-15 Mayıs, Karabük, Türkiye*.
- Akın, B.K. (2002). *Lojistik Yönetimi Evrimi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akolaş, D.A. (2004). “Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 29-43.
- Akyıldız, M. (2004). “Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye’deki Kullanım Biçimleri”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(3), 1-22.
- Altınel, G. (2009). *Hizmet Kalitesi, Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
- Armstrong, G., Kotler P. (2000) *Marketing: An Introduction* 5th ed. London: PrenticeHall
- Arrow, K. A. (1973). *Information and Economic Behavior*. Stockholm: Federation of Swedish Industries.
- Arslantaş, C. (1999). *Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Autry, C., Daugherty, P., Richey, G. (2001). “ The Challenge Of Reverse Logistics İn Catalog Retailing ”. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 26- 37.
- Aydın, B. (2007). “Tam Zamanında Üretim ve Toplam Kalite Yönetimi Ayrımının Diskriminant Analizi İle İncelenmesi ”. *Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 1-21.
- Aydın, H., Boğ, M. (2003). “ Üçüncü Parti Lojistik ”. *Lojistik Kongresi Sunum*. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Babacan, M. (2003). “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu” . *Ege Akademik Bakış*, 3(1), 8-15.
- Baily, M., Lawrence, R. Z. (2001). “Do We Have A New Economy”. *National Bureau Of Economic Research*, Cambridge, Working Paper No: 8243.
- Bakan, İ., Fettahlıoğlu, H., Eytmiş, A . (2014). “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımında Tedarikçi Seçim Kriterleri Ve Sözleşme Şartlarında Dikkat Edilen Hususlar”. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 141-161.
- Balay, R. (2000). “Örgüt ve Çevre İlişkisi”. Cevat Elma, Kamile Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bayraktutan, Y., Özbilgin, M. (2012). “Lojistik Sektöründe Havayolu Taşımacılığı ve Türkiye”. *1st International Aviation Management Conference*, 7 December, Ankara.
- Beamon, B.M. (1998). “ Supply Chain Design And Analysis: Models And Methods”. *International Journal Of Production Economics*. 55, 281-294.
- Beamon B. M. (1999). “Measuring Supply Chain Performance”, *International Journal of Operations and Production Management*. 19 (3), 275-292.
- Berglund, M., Van Laarhoven, P., Sharman, G., Wandel, S. (1999). “ Third-Party Logistics: İs There A Future”. *The International Journal Of Logistics Management*, 10 (1), 59–70.
- Birdoğan, B. (2004). *Lojistik Yönetimi Ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Lega

Kitabevi.

- Bowersox, D.J., Closs, D. J., Cooper, M. B. (2002). “Supply Chain Logistics Management”. *The McGraw-Hill*, Boston, 680.
- Bowersox, D.J. (1978). “The Logistics Of The Last Quarter Of The 20th Century”, *Journal Of Business Logistics*, 1(1), 1-17.
- Can, A. M. (2012). *Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri İle Samsun Lojistik Köyü Yerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Canitez, M. (2009). *Uluslararası Pazarlamada Lojistik ve Uygulamalar*. 2.Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Ceran, M. B. (2010). *Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Lojistik Köyler: “Konya Lojistik Köyü Önerisi”*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilime Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı.
- Çabuk, S., Orel, F., Nakıboğlu, G. (2009). “İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma ”. *8.Anadolu İşletmecilik Kongresi*, 7-9 Mayıs.
- Çancı, M., Erdal M., (2009). *Lojistik Yönetimi*, Erler Matbaası. İstanbul: Utikad Yayını.
- Çekerol, G.S. (2013). *Lojistik Yönetimi*. (Ed). Timur, M.N. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823, 212.
- Çelik, İ. (2010). *Yüksek Öğretimde Hizmet Kalite Algısının Ölçümü: Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi
- Çengel, Ö. (2008). *Tedarik Zinciri Yönetimi Ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Bigart Yayınları.
- Çevik, O., Gülcan, B. (2011). “Lojistik Faaliyetlerin Çevresel Sürdürülebilirliği ve Marco Polo Programı. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 35-44.

- Çiftçi, A. G. (2006) *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi
- Daugherty, P.J., Droge C. (1997). “Organizational Structure In Divisionalized Manufacturers: The Potential For Outsourcing Logistical Services”. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27 (5/6), 337-349.
- Demir, V. (2007). *Lojistik Yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Derinalp, S. (2007). *Dünya Ve Türkiye’de Lojistik Hizmetlerde Dışkaynak Kullanımı: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel Gelişmelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve Genişletme Politikası*. 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Durrani, A. Z. (2013). “Logistics Performance Index 2013/2014 Survey and Report”. *FIATA World Congress Singapore, Multimodal Transport Institute Meeting*. (1-21), Singapore.
- Duygun, A. (2007). *Eğitim Hizmetlerinin Pazarlanmasında Hizmet Kalitesinin Ölçümü- Bir Pilot Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Earl, M. J.(1996). “ The risks of outsourcing IT ”. *Sloan Management Review*, 37 (3), 26-32.
- Elbeyi, P. (2007). “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme”. *Verimlilik Dergisi*. 3(3), 31-32.
- Elmuti, D. (2002). “The Perceived İmpact Of Supply Chain Management On Organizational Effectiveness”, *Journal of Supply Chain Management*, 2, 49-57.
- Erk, Ç. (2009). *Müşteri İçin Değer Yaratma, Müşteri Sadakati Oluşum Süreci ve Şirket Performansına Etkileri Üzerine Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans

Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi.

- Ertek, G. (2012). “ Depolama Sistemleri (Warehousing Systems) ”, Bülent Çatay Gürkan ve Öztürk (Ed). *Uluslararası Lojistik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Açıköğretim Fakültesi Yayını No :1593.
- Filiz, Z. , Yılmaz, V. , Yağizer, C. (2010.) “Belediyelerde Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü: Eskişehir Belediyelerinde Bir Uygulama”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 59-76.
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruward, M., Dekker, R., Laan, E., Nunen, A.E.E., Wassenhove, L.N. (1997). “Quantitative Models For Reverse Logistics: A Review”. *European Journal Of Operational Research*, 103, 1-17
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Orhanizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı.
- Gerston, J. (1997). “Outsourcing in Client / Server Environments”. *Informations Systems Managemet*, 14(2), 74-77.
- Ghiani, G., Laporte, G., Musmanno, R. (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. USA: John Wiley & Sons.
- Gilgeous, V., Kaussar, P. (2001). “ Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness ”. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(3), 217-229.
- Gönel, G., (2007) . *Deniz Taşımacılığında Lojistik Sisteminin Performans Ölçümü Ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
- Gözüaçık, G. (2013). “Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Taşımacılık ve Lojistik Sektörüne Bakış”, *Ekovitrin*, Kasım, 74-76.
- Guandlach, G. T., Achrol, R. S., and Mentzer, J. T. (1995). “The structure of commitment in exchanges”, *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Gundlach, G. T. (2002). “The Changing Landscape Of Supply Chain Management, Marketing Channels Of Distribution, Logistics And Purchasing”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 428-438.

- Gülen, K.G., (2010). *Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler*. İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:70.
- Güner, Ü. (2004). *Dış Kaynak Kullanımının Ekonomik Etkileri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Güngörürler, S. (2004). *Ticaretin Vazgeçilmezi Lojistik Sektöründe Son Gelişmeler*. İzmir Ticaret Odası, İzmir, 11, 38-40.
- Gümüştay, A.G. (2010). *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Güzel, D., Demir, İ.K., Yazıcılar, F.G. (2016). "Tedarik Zinciri Yönetiminde Lojistiğin Rolü Bir Uygulama". *16. Üretim Araştırma Sempozyumu*, 12-14 Ekim, İstanbul.
- Hertz, S., Alfredsson, M., (2003). "Strategic Development Of Third Party Logistics Providers", *Industrial Marketing Management* (32), 139-149.
- Hosang, J., Chen, F.F., Jeong, B. (2005). "A Production-Distribution Coordinating Model For Third Party Logistics Partnership". *International Conference on Automation Science and Engineering*, 1-2 August.
- İslamoğlu, A. H., Candan, B., Hacıfendioğlu, Ş. ve Aydın, K. (2006). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- İTO. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul: İTO Yayın No: 2006-14.
- Jharkhariaa, S., Shankarb, R. (2007). "Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach". *Omega*, 35, 247-289.
- Jumah, A., Wood D.(1999). "Outsourcing Implications For Accounting Practices" *Managerial Auditing Journal* 1999, 14(8), 385-396.
- Karacan, S., Kaya, M. (2011). *Lojistik Faaliyetlerde Maliyeletme*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Karafakılıoğlu, M. (1997). *Uluslararası Pazarlama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Karahan, A. (2009). “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi. Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Kara, M., Tayfur, L., Basık, H. (2009). “Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi Ve Türkiye ”. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 69-84.
- Kasirian M. N., Mohd, Y., R. (2009). “Determining Interdependencies Among Supplier Selection Criteria”, *European Journal Of Scientific Research*, 35(1), 76 .
- Kayabaşı ,A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları No :40.
- Keskin, M.H. (2009). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği)*. 3.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılınç Savrul, B., Kılınç, C. (2012). “Eski Ekonomiden Yeni Ekonomiye Yaşanan Yapısal Dönüşümün Türkiye Ekonomisi Üzerindeki Etkileri”. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 2, 26-38.
- Kırca, M. Y. (2005). *Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Firmalarının Arz zinciri İçindeki Yeri ve Pazarlama Yaklaşımları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Klevas, J. (2006). “Design For Packaging Logistics”, *International Design Conference – Design*, Dubrovnik – Croatia.
- Koban, E., Keser, H.Y. (2013). *Dış Ticarete Lojistik*. 5.Baskı. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
- Koçel, T.(2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- Kotler, P. *Marketing Management*, International Edition. 9th Edition, Prentice-Hall, ABD.
- Kurtuluş, S. (2007). *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı Ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı İle İlgili Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı.

- Kuriloff, A., Hemphill, J.M., Douglas, C. (1993). “*Starting and Managing the Small Business*”. Mc Graw-HillEdition, Singapore.
- Küçük, O. (2009). *Stok Yönetimi Amprik Bir Yaklaşım*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçükaltan, B. (2012). *Uluslararası Ticaret Kapsamında Lojistik Şirketlerinin Gümdruk Faaliyetleri: Kapıkule Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, Uluslararası Ticaret ve Para Yönetimi Bilim Dalı.
- Lai, K. H., Cheng, T. E. (2009). ‘Just-In-Time Logistics’. *Gower Publishing*, 690.
- Lambert, D. M., James, R. S., Lisa M. E. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. Boston: Irwin/McGraw-Hill Company.
- Lars, S. (2003). *International Supply Chain Management*, New York: Physica-Verlag,
- Leenders, M. R. (2002). *Purchasing And Supply Management*. New York: Mc-Graw Hill
- Lei, D., Hitt, M.A. (1995). Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBO’s on Building Firm Skills and Capabilities. *Journal of Management*, 21(5), 835-859
- Li, S., Hua, Z. (2008). “A Note On Channel Performance Under Consignment Contract With Revenue Sharing”. *European Journal of Operational Research*, 184, 793–796
- MEGEP (Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi). (2011). *Ulaştırma, Dağıtım Maliyetleri ve Fiyatlandırma*. Ankara : T.C. Millî Eğitim Bakanlığı.
- Mersin, D. N. (2005).“Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar”. *Outsourcing Dergisi*, 11 (Eylül-Ekim-Kasım): 54-55.
- Mucuk, İ. (1994). *Pazarlama İlkeleri*. 6.Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- MÜSİAD (2002). *Lojistik Sektör Raporu*. Hazırlayan: Mehmet Tanyaş, Çağatay İris. İstanbul: Mavi Ofset.

- Nebol, T., Uslu, T., Uzel, E. (2014). *Tedarik Zinciri Ve Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım, 3.Baskı.
- Odabaşı, Y. (1997). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Onay, M., Kara, H.S.(2009). “Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri”. *İzmir: Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 593-622.
- Orhan, O.Z. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İstanbul: İTO Yayınları. No:2003-39.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Basım Yayınevi
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İTO Yayınları No:2004, 27.
- Özdemir, A. (2007). *Tedarik Seçiminde Karar Modelleri ve Bir Uygulama Denemesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkazanç, Ü. İ. (2010). *Malzeme Taşıma ve Depolama Teknolojileri*. Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayını No: 1183.
- Öz, M. (2011). *Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Artırmadaki Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, Ö. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: İTO Yayınları, 17.
- Öztürk, A. (2009) *Kalite Yönetimi ve Planlaması*, Ekin Basım Yayın, Ekim
- Öztürk, A., Sezgili, K. (2002). “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”. *Uludağ Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, 20(2), Aralık Sayısı, 131.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L., (1985). “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications For Future Research, *Journal of Marketing*’, 49(4), 41-50.

- Pearce, J. A., Robinson, R. B. (2000). "Cultivating Guanxi As A Foreign Investor Strategy", *Business Horizons*, 1(2), 31-38.
- Pienaar, W.J.(2004). "Logistics: Its Origin, Conceptual Evolution And Meaning As A Contemporary Management Discipline". *Proceedings Of The International Logistics Congress 2004: "Developing Value Networks Through Logistics And Transport."* İzmir: Dokuz Eylül University.
- Prendergast, G., Pitt, L. (1996). "Packaging, Marketing, Logistics And The Environment: Are There Trade-Offs". *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 26(6), 60-72.
- Quinn, J. B., Hilmer, F.G., (1994). *Strategic Outsourcing*, Sloan Management Review, Cambridge, 35(4), Summer 1994, 43.
- Rahat, A. (2005). *Lojistik Uygulamalarının Evrimleşme Aşamaları ve örgüt Yapılarına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Rao, H. (1994). "The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895 – 1912". *Strategic Management Journal*, 15, 29-44.
- Ratliff, D., Nulty, W. (1996). "Logistics Composite Modelling ". *Technical White paper of the Logistics Institute at Georgia Technology*.
- Razzaque, M.A., Chang,C.S. (1998). "Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey". *International Journal of Physical Distribution Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- Rich, M. (2000). "The Direction of Marketing Relationships", *The Journal of Business&Industrial Marketing*, 15 (2/3), 170-191.
- Rogers, D. S., Tibben-Lembke, R. S. (1998). *Going Backwards: Reverse Logistics Trends And Practices*. Center For Logistics Management. Reno: University Of Nevada.

- Rubesch, E., Banomyong, R. (2005) "Selecting Supplier In The Automotive Industry: Comparing International Logistics Cost". *Asia Pasific Journal Of Marketing And Lojistics*. 17(1), 61-69.
- Saat Ersoy, M., Ersoy, A. (2011). *Üretim/İşlemler Yönetimi*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Saruhan, Ş.C., Özdemir, A.Ö. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. 1. Basım, İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayını.
- Saxena, R. (2008). "Green Demonstrations", *Industrial Engineer*, 40(10), October 2008, 22-22
- Şeker kaya, A. K. (1997). *Bankacılık Hizmetlerinde Algılanan Toplam Kalite Ölçümü*, Sermaye Piyasası Kurulu, 5.
- Sekkeli, Z.H. (2016). *Lojistik Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve Lojistik Performansına Olan Etkileri Üzerinde Türkiye Ölçeğinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Selladurai, R. (2002). "An Organizational Profitability, Productivity Performance (PPP) Model: Go Beyond TQM and BPR", *Total Quality Management*, 13(5), 613-619.
- Schilling, Melissa, A., Hill, and Charles, W. L. (1998). "Management the new product development process: Strategic imperatives", *Academy of Management Executive*, 12(3), 67-81.
- Solak, M., (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Stock, J.R., Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management*. 4. Baskı. McGraw Hill, New York.
- Tanyaş, M. (2009). "Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi". *İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Lojistik Kulübü Kariyer Günleri 2009*, 2 – 6 Mart.
- Tanyeri, M., AYTEKİN, F. (2005). "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı". *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 268-279.

- Tekin, M., Ömürbek, N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*. Ankara.
- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Thomas, D. J., Griffin, P. M. (1996). "Coordinated Supply Chain Management". *European Journal of Operational Research*. 94, 1-15.
- Torlak, Ö. (1998) "Hizmet Kalitesini İyileştirmede Belediye Hizmet Kullanıcılarının Şikayet Sürecinin Düzenlenmesi", *Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi*, 26- 27.Mayıs, Ankara, TODAİE Yayın No. 289, I. Cilt, 357-370.
- Tuna, O. (2001). "Türkiye için Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası Ve Bölgesel Belirleyiciler ". *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 194-208.
- Tunçbilek, M. (2002), "Lojistik Hayati Bir Konu". *3D Lojistik Dergisi*, 14(9), 28-32, Ekim.
- Upton, D.M. (1994). "The Management Of Manufacturing Flexibility". *In: California Management Review*.36(2), 72-90.
- Vatansever, K. (2005). *Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Hizmet Kalitesinin Ölçümü Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Warrilow, D. (2007). *3pls vs 4pls the Great Debate*, *Logistics & Transport Focus*, July, 30-33
- Yağmur, A. (2007). *Öz Yeteneklerden Daha Etkin Biçimde Yararlanmada Bir Araç Ve Yöntem Olarak Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing):Kuram ve Sağlık İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yatkın, A. (2004) *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Yılmaz, M. (2012). *Lojistik Servis Sağlayıcı Seçim Kriterlerinin Geliştirilmesine ve Önceliklendirilmesine Organizasyonel Kültürün Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri

Mühendisliği Anabilim Dalı.

- Yılmaz, V., Çelik H.E., Depren B. (2007). “Devlet ve Özel Sektör Bankalardaki Hizmet Kalitesinin Karşılaştırılması: Eskişehir Örneği”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 234-248.
- Yuen, S.M. (2006). *Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hong Kong Baptist University.
- Zalluhoğlu, A. E. (2007) . *Tedarik Zincir Yönetiminde Dış Kaynak*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Zhang, H., Li X., Liu W. (2006). *An AHP-DEA Methodology For 3PL Vendor Selection In 4PL*. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.

İNTERNET KAYNAKLARI

- <https://cscmp.org>, Erişim Tarihi: 14.06.2019.
- www.utikad.org.tr, Erişim Tarihi: 26.06.2019.
- <https://lpi.worldbank.org/report>, Erişim Tarihi: 08.01.2019.
- www.tobb.org.tr, Erişim Tarihi: 17.04.2019.

EKLER

EK 1. ANKET

ERZURUMDA ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK UYGULAMALARI ARAŞTIRMASI

Bu anket, Erzurum ili'nin lojistik endüstrisini ve bu endüstriden hizmet alan şirketinizin lojistik hizmetini ve organizasyonel performansını araştırıyor. Elde edilen tüm bilgiler gizli olarak sağlanacak ve sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Anketin tamamlanmasına katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Lütfen şirketiniz için görüşlerinizi en iyi bildiren kutucuğa “X” koyarak aşağıdaki kriterleri değerlendirin.

Bölüm 1:Hizmet Kalitesi

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Karasızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Lojistik Hizmet Sağlayıcı;					
1) Güncel ekipmana sahiptir.					
2) Elverişli tesislere sahiptir.					
3) Yaptığı işe uygun iş kıyafeti olan çalışanlara sahiptir.					
4) Mevcut hizmetler hakkında bilgi sahibidir.					
5) Vaatlerini yerine getirmektedir.					
6) Problemleri çözerken samimi bir yaklaşım sergiler.					
7) Verimli ve tutarlı bir hizmet sunmaktadır.					

8) Hizmetleri için taahhüt ettiği zamanlama mükemmeldir.					
9) Hatasız bir hizmet (hedef) desteği sağlar.					
10) Hizmette dakiklik hususunda tutarlı bir hizmet sunar.					
11) Talep edilen hizmetleri gecikmesiz olarak yerine getirir.					
12) Yardımcı olmak hususunda isteklilik gösterir.					
13) İsteklere (taleplere) açıktır.					
14) İçinde bulunduğu sektörde kurumsal bir güvene sahiptir.					
15) İşlem güvenliği sağlar. (örn: minimum kayıp)					
16) Firma çalışanları sürekli olarak saygılı ve kibardır.					
17) Firma çalışanları yeterli bilgi birikimi ve uzmanlığa sahiptir.					
18) Firmamızın özel isteklerine uyumlu şekilde hizmet verir.					
19) Uygun çalışma saatleri vardır.					
20) Müşterilerinin ihtiyaç ve problemlerine karşı duyarlıdır.					
21) Müşterilerinin menfaatlerini sürekli olarak gözetmektedir.					
22) Özel ihtiyaçların karşılanmasında anlayışlıdır.					

Bölüm II: Kurumsal Etkinlik

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Lojistik Hizmet Sağlayıcı;					
23) Hizmete bağlı olası hataları minimize eder.					
24) Firmamıza verdiği hizmete ilişkin danışmanlık desteği sağlar.					
25) Rekabet üstünlüğü kazanmamıza imkan vermektedir.					
26) Etkin ve kaliteli hizmet sağlar.					
27) Firmamızın yüksek hacimli siparişlerine cevap verebilir.					
28) Verimli ve güvenilir bir ulaştırma hizmeti sağlar.					
29) Yüksek verimlilik düzeyini korur.					

Lojistik Hizmet Sağlayıcı;					
30) Firmamızın isteklerine uyum sağlar.					
31) Satış sonrası hizmetleri kalitelidir.					
32) İhtiyaçlarımıza verimli ve hızlı bir şekilde cevap vermektedir.					
33) Teslimat hizmetlerinde dakiktir.					
34) Geri bildirim ve yorumları memnuniyetle karşılar.					
35) Sunduğu hizmet hacmi talep ettiğimiz her miktara uyumludur.					
36) Son derece tatmin edici bir hizmet sunar.					
37) Değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verir.					
38) Özel gereksinimlere cevap veriyor.					
39) Değişikliklere karşı esnek ve uyumludur.					
40) Katma değerli bir lojistik hizmeti sunmaktadır.					

41) Yüksek düzeyde katma değerli biçimde hizmet sunmaktadır.					
42) Sunduğu hizmetler konusunda az seviyede şikayet almaktadır.					
43) Olumlu ve istenilen bir imaja sahiptir.					
44) Stratejik amaçlarıyla uzmanlığı birbirini desteklemektedir.					
45) Lojistik endüstrisinde saygındır.					
46) Rakiplerine oranla daha fazla deneyimlidir.					
47) Müşteri hizmetlerinde iyi bir itibarı vardır.					

Bölüm III: İlişki Yönetimi

1	2	3	4	5
Hiç Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum

Lojistik Hizmet Sağlayıcı;					
48) Örgütler arası ilişkilere önyak olmaktadır.					
49) İyi seviyede yönetim yeteneklerine sahiptir.					
50) İyi çalışma ilişkilerine değer vermektedir.					
51) Erişilebilir bir temsilciye sahiptir.					
52) Güvenilir ve sorumlu bir müşteri hizmetleri temsilcisine sahiptir.					
53) İş ilişkilerinde güven unsurunu ön planda tutar.					
54) Hizmet sorunları sırasında erişilebilir durumdadır.					
55) Hizmet verdiği muhataplarına güven aşlamaktadır.					
56) İş hususunda özenli ve soruşturmacı yapıdadır.					
57) Samimiyetle iletişim kurar.					

58) Hizmet taahhütlerini tam olarak yerine getirmektedir.					
59) Tutarlı bir hizmet sunmaktadır.					
60) Kaliteli hizmet vermektedir.					
61) Dürüştür.					
62) Etik hizmet ilkesine bağlı kalır.					
63) Sunduğu hizmetler hususunda istekli ve saygılıdır.					
64) Sözlerini tutar.					
65) Taahhütleri yerine getirme isteğini gösterir.					
66) Dikkatlidir.					
67) Sadakati gösterir tutumlar sergilemektedir.					
68) Sabırlı ve hoşgörülüdür.					

Part IV: Şirket Profili ve Arka Plan Bilgileri

Lütfen sizin için uygun olan seçeneğe ait kutucuğa “X” işaret koyunuz.

1- Çalıştığınız endüstri türü nedir?

- Gıda Tekstil
 Kimya İnşaat
 Metal Mobilya
 Madencilik Geri Dönüşüm
 Diğer, Lütfen belirtiniz: _____

2. Şirketinizin türü aşağıdakilerden hangisidir?

- Limited Şirket Anonim Şirket
 Kollektif Şirket Adi Ortaklık
 Şahıs mülkiyeti Diğer, lütfen belirtiniz: _____

3. Şirketinizin toplam çalışan sayısı nedir?

- 1-25 26-50 51-100 100 üzeri

4. Şirketiniz Erzurumda ne kadar süredir faaliyet gösteriyor?

- 1-5 Yıl 6-15 yıl 16-25 yıl 25 Yıl ve Üzeri

5. Cinsiyetiniz?

- Bayan Erkek

6. Yaşınız?

- 20-30 31-40
 41-50 51 ve Üzeri

Bölüm V: İletişim Bilgileri

1. İsim / Çalıştığınız Pozisyon: _____
2. İletişim Numarası: _____
3. E-posta adresi: _____
4. Gerekirse, kişisel bir görüşme için müsait misiniz? Evet Hayır
5. Herhangi bir öneri / yorum:

~ Son ~

****Nazik işbirliğiniz için teşekkürler****

**** Tüm bilgiler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır.**

ÖZGEÇMİŞ**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : İbrahim Kadir DEMİR
Doğum Yeri ve Tarihi : 22/04/1990 - ERZURUM
Askerlik Durumu : Yaptı

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

Tel : 0507 763 75 73
Mail : kadir.demir29@gmail.com ikdemir@agri.edu.tr

EĞİTİM BİLGİLERİ

Lisans : Atatürk Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü (2008 – 2013)
Yüksek lisans : Atatürk Üniversitesi - İşletme Bölümü - Üretim
Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı (2016 - 2019)

İŞ DENEYİMİ

2010 – 2012 Finansbank A.Ş. (Müşteri Temsilcisi)
14.08.2015 – Devam Ediyor Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi – (Araştırma
Görevlisi)