

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ**

HAZIRLAYAN

HATİCE SİBEL KARA

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

DOÇ. DR. MELTEM ONAY ÖZKAYA

Manisa, 2007

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu:

Üniv.Kodu:

Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tezin yazarının

Soyadı: KARA

Adı: HATİCE SİBEL

Tezin Türkçe adı: LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

Tezin Yabancı adı: THE EFFECTS OF LOGISTICS OUTSOURCING APPLICATION ON THE ORGANIZATION PERFORMANCE

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ **Enstitü:** SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Yılı:2007

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans (X)
2- Doktora
3- Tıpta uzmanlık
4- Sanatta yeterlilik

Dili: TÜRKÇE
Sayfa sayısı: 225
Referans sayısı:166

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: DOÇ.DR.
Ünvanı:

Adı: MELTEM
Adı:

Soyadı: ONAY ÖZKAYA
Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

- 1- Lojistik
- 2- Dış Kaynaklama
- 3- Lojistik Dış Kaynaklama
- 4- Lojistik Stratejik Ortaklık
- 5- İşletme Performansı

İngilizce anahtar kelimeler:

- 1- Logistics
- 2- Outsourcing
- 3- Logistics Outsourcing
- 4- Logistics Strategic Alliances
- 5- Corporate Performance

Tarih:
İmza :

ÖZET

Lojistik; askeri alandan tarım sektörüne, taşımacılıktan bütünleşik tedarik faaliyetlerine, taşıeron sisteminden stratejik ortaklıklara, gümrük işlerinden geri dönüşüm/kazanım faaliyetlerine ve daha birçok ortam ya da durumda karşımıza çıkmakta olan bir kavramdır. Lojistik, bir işletmede hammaddenin üretimin yapılacağı yere getirilmesinden son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen faaliyetler bütünü ve tedarik, üretim ve pazarlamanın birleşimidir. Lojistik, tahminlere göre geleceğinin çok parlak olacağı belirtilen bir sektördür.

Lojistik, dış kaynaklama uygulamasında en fazla tercih edilen bir fonksiyondur. Lojistik işletmelere zaman ve alan faydası sağlamaktadır. İşletmeler maliyet liderliği ve rekabet üstünlüğü sağlamak için lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla yerine getirmektedir. Lojistik dış kaynaklama ile işletmeler ayrıca kendi temel yetkinliklerine odaklanabilirler ve teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlayabilirler.

Bu amaçla yapılan araştırmanın birinci bölümünde “lojistik ve lojistik dış kaynaklama uygulamaları” hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise; işletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken etkilediği düşünülen “iç çevre ve dış çevre faktörlerine” değinilmiş ve “performans kavramına ve boyutlarına” yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; lojistik dış kaynaklama karar aşamasını ve lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerinde yarattığı düşünülen etkileri araştırmak amacıyla İzmir ve Manisa’da faaliyet gösteren ve lojistik dış kaynaklama yapan 50 işletmeye uygulanmış “anketin sonuçlarına ve değerlendirilmesine” yer verilmiştir.

ABSTRACT

Logistics is a concept that can come across in any where else and in any condition such as from military area to agriculture industry, and form transportation to integrated supply chain activities, and subcontractor system to strategic alliances, and from custom activities to reverse activities. Logistics is integrated activities which consist from supplying row materials to manufactory to transport the product from the vary of stops to the last customer, and it is also combination of supply chain, production and marketing. Logistics is also a promising sector according to the recent appraisals.

Logistics is the most preferential function in outsourcing. Logistics provide firms with time and space utilities. Firms fulfill logistics activities by using logistics outsourcing applications to provide cost and competitive advantages. When firms outsource logistics activities, they can also focus their core competencies and accord technology and changes easily.

For this purpose, the research gives information about “logistics and logistics outsourcing applications” in the first part. Second part deals with “internal environmental factors and external environmental factors” which is thought to effect the company decision for logistics outsourcing and performance concept and performance dimension. There is a research which was conducted to fifty client company in Izmir and in Manisa in order to determine logistics outsourcing decision process and the effects of logistics outsourcing application on the organization performance in the third part.

Yüksek Lisans olarak sunduğum“Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18/12/2007

Hatice Sibel KARA

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / / tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı öğrencisi Hatice Sibel KARA'nın "Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri" Konulu tezi incelenmiş ve aday / / tarihinde saat’da/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna <input type="checkbox"/>	<u>OY BİRLİĞİ</u> <input type="checkbox"/>
DÜZELTME yapılmasına <input type="checkbox"/> *	<u>OY ÇOKLUĞU</u> <input type="checkbox"/>
RED edilmesine <input type="checkbox"/> **	ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve beni motive eden danışmanım, Sevgili Hocam Doç. Dr. Meltem ONAY ÖZKAYA'ya içten teşekkürlerimi sunarım.

Fikirleriyle bana destek olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat AKYILDIZ'a çok teşekkür ederim.

Hayatım boyunca desteklerini hep hissettiğim Sevgili Annem Mine KARA ile Sevgili Babam Ömer Faruk KARA'ya içten teşekkürlerimi sunarım.

Umarım bilime bir katkı dokunabilmiştir.

Hatice Sibel KARA

İÇİNDEKİLER

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
YEMİN METNİ.....	IV
TEZ SAVUNMA TUTANAĞI.....	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar	XII
ŞEKİLLER.....	XV
GİRİŞ.....	XVI

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR

A. LOJİSTİK VE DIŞ KAYNAKLAMA.....	1
1. Lojistik.....	1
2. Lojistik ve Örgüt Yapısı.....	3
3. Lojistiğin Önemi.....	7
4. Dış Kaynaklama.....	10
5. Dış Kaynaklama Süreci.....	14
6. Dış Kaynaklama Nedenleri.....	22
a. Maliyet Liderliği Sağlamak.....	25
b. Temel Yetkinlikleri Kullanmak.....	27
c. Rekabet Avantajı Sağlamak.....	28
d. Teknolojiye ve Değişikliklere Kolay Uyum Sağlamak.....	31
e. Küçülme (Downsizing).....	32
7. Lojistik Dış Kaynaklama	33
8. Lojistik Dış Kaynaklama Literatürü.....	37

9. Lojistik Dış Kaynaklama ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıları.....	47
10. Lojistik Dış Kaynaklamanın Avantajları ve Dezavantajları.....	57
B. LOJİSTİK STRATEJİK ORTAKLIKLAR.....	61
1. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances) ve Boyutları.....	61
2. Lojistik Stratejik Ortaklıklar.....	66
3. Lojistik Stratejik Ortaklık Oluşturma Aşamaları.....	69
4. Lojistik Stratejik Ortaklıkların Başarısı İçin Gerekli Unsurlar.....	75

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARIYLA İLGİLİ KARARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

A. İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	78
1. Örgüt Yapısı.....	78
a. Merkezileşme.....	81
b. Karmaşıklık.....	83
c. Resmileşme.....	85
d. Uzmanlaşma.....	87
e. Büyüklük.....	88
2. İşletme Stratejileri.....	89
3. Yönetmel Davranışlar.....	92
a. Kıyaslama.....	92
b. Değişim Mühendisliği	94
B. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ.....	95
1. Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları.....	95
2. Teknoloji.....	96
3. Pazar Yapısı.....	96
4. Hizmetin Varlığı ve Kalitesi.....	97
5. Maliyet.....	98
C. İŞLETMELERDE PERFORMANS VE BOYUTLARI.....	99
1. Etkenlik.....	107

2. Verimlilik.....	111
3. Karlılık.....	116
4. İşletmelerde Performans Ölçümü.....	119
5. Dış Kaynaklama ve Performans İlişkisi Hakkındaki Literatür.....	123

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ.....	126
1. Araştırmanın Amacı.....	126
2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları.....	127
3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri.....	128
B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	133
1. Araştırmanın Örneklem Grubu.....	133
2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	133
3. Verilerin Toplanması.....	136
C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	137
1. Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulgular.....	137
a. İşletmelerde Çalışan Kişilerin Pozisyonları.....	137
b. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler.....	138
c. İşletmelerin Faaliyet Yılı.....	139
d. İşletmelerin Çalışan Sayısı.....	139
e. Lojistik Stratejik Ortaklığa Giden ve Lojistik Dış Kaynaklama Yapan İşletmelerin Sayısı.....	140
f. Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetler.....	140
g. Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetler.....	142
h. Lojistik Stratejik Ortaklıkla Gerçekleştirilmesi Beklenen Faaliyetler.....	143
i. Sözleşmelerdeki Maddeler.....	144

2. Araştırmanın Önermelerine Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Genel Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	146
a. İşletmeleri Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlarla İlgili Analiz Sonuçları.....	147
b. Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Karar Verirken İşletmeleri Etkileyen İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları.....	149
b.a. İç Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları.....	150
b.b. Dış Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları.....	154
c. İşletmeleri Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşılmasıyla İlgili Analiz Sonuçları.....	158
d. İşletmelerin Ortakları Hakkındaki Negatif Düşünceleriyle İlgili Analiz Sonuçları.....	160
e. İşletmelerin Performans Boyutlarına Yönelik Analiz Sonuçları.....	162
f. İşletme İçi Faktörler İle İşletme Dışı Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkinin Araştırılması.....	163
g. İşletmelerin Demografik Özelliklerinin Değişkenlere Etkisi.....	167
g.a. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi.....	168
g.b. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyine Etkisi.....	160
g.c. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi.....	171
g.d. İşletmelerin Çalışan Sayılarını Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi.....	172
g.e. İşletmelerin Çalışan Sayılarını Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeylerine Etkisi.....	173

g.f. İşletmelerin Çalışan Sayılarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi.....	174
h. Sözleşme Koşullarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi.....	175
D. SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ.....	180
1. Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulguların Değerlendirilmesi.....	180
2. Araştırmanın Önergelerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi.....	182
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	197
KAYNAKÇA.....	204
Ek-1 Anket Formu.....	221

TABLolar:

Tablo 1. Lojistik Örgütlemenin Uygulama Çalışmaları.....	5
Tablo 2. Geleneksel Satın Alma ve Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki Farklar.....	12
Tablo 3: Dış Kaynaklama Nedenleri.....	24
Tablo 4: İşletme Yönetimi Lojistik Maliyetleri.....	26
Tablo 5. Lojistik Dış Kaynaklama Kontratı Kapsamı.....	72
Tablo 6a. Geleceğin İşletmelerinde Önemli Boyutlar.....	101
Tablo 6b. Geleceğin İşletmelerinde Önemli Boyutlar.....	101
Tablo 7. Geleneksel Yönetim Anlayışı ve Yeni Anlayışın Karşılaştırması.....	104
Tablo 8: Verimlilik Tanımlarının Kronolojisi.....	113
Tablo 9: Performans Göstergelerine İlişkin Örnekler.....	119
Tablo 10: İşletmelerde Çalışan Kişilerin Pozisyonları.....	137
Tablo 11: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler.....	138
Tablo 12: İşletmelerin Faaliyet Yılı:	139
Tablo 13: İşletmelerin Çalışan Sayısı:.....	139
Tablo 14: Lojistik Stratejik Ortaklığa Giden ve Lojistik Dış Kaynaklama Yapan İşletmelerin Sayısı.....	140
Tablo 15: Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetler	141
Tablo 16: İşletme Ölçeklerine Göre Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetlerin Sıklığı.....	141
Tablo 17: Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetler.....	142
Tablo 18: İşletme Ölçeklerine Göre Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetlerin Sıklığı.....	143
Tablo 19: Lojistik Stratejik Ortaklıkla Gerçekleştirilmesi Beklenen Faaliyetler.....	144
Tablo 20: Sözleşmelerdeki Maddeler.....	145
Tablo 21: Amaçlar İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	147
Tablo 22: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalara Yönelten Amaçların Genel Ortalamaları.....	148
Tablo 23: İç Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları.....	151
Tablo 24: İşletme Ölçeğine Göre Büyüklük Faktörü Ortalaması.....	153

Tablo 25: İç Çevre Faktörlerinin Genel Ortalaması.....	154
Tablo 26: Dış Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları.....	155
Tablo 27: Dış Çevre Faktörlerinin Genel Ortalamaları.....	157
Tablo 28: Amaçlara Ulaşmaları İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	158
Tablo 29: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyinin Genel Ortalamaları.....	160
Tablo 30: İşletmelerin Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Hakkındaki Negatif Düşünceleriyle İlgili T-Testi Sonuçları.....	161
Tablo 31: Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Hakkındaki Negatif Düşüncelerin Genel Ortalaması.....	161
Tablo 32: İşletmelerin Performans Boyutlarıyla İlgili T-Testi Sonuçları.....	162
Tablo 33: Performans Boyutlarının Genel Ortalaması.....	163
Tablo 34: İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 35: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları.....	168
Tablo 36: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyine Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları.....	170
Tablo 37: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları.....	171
Tablo 38: İşletmelerin Çalışan Sayılarını Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları.....	172
Tablo 39: İşletmelerin Çalışan Sayılarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeylerine Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları.....	173
Tablo 40: İşletmelerin Çalışan Sayılarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisinin Anova Testi Sonuçları.....	174
Tablo 41: Hizmet Süreci İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	176
Tablo 42: Hizmet Yeri İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	176
Tablo 43: Performans Hedefi İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	177

Tablo 44: Fiyatlama Bilgisi İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	178
Tablo 45: Kaynak Transferi İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	178
Tablo 46: Kapsam Dışı Gelişmeler İle İlgili T-Testi Sonuçları.....	179
Tablo 47: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Göre Amaçların Hipotez Testi Sonuçları.....	182
Tablo 48: İç Çevre Faktörlerinin Hipotez Testi Sonuçları.....	183
Tablo 49: Dış Çevre Faktörlerinin Hipotez Testi Sonuçları.....	186
Tablo 50: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Göre Amaçlara Ulaşmalarıyla İlgili Hipotez Testi Sonuçları.....	188
Tablo 51: Örgüt Performanslarının Hipotez Testi Sonuçları.....	190

ŞEKİLLER:

Şekil 1: Lojistik Dış Kaynaklama Hizmetlerinin Gelişimi ve Temel Özellikleri.....	49
Şekil 2. Stratejik İttifakların Boyutları.....	65
Şekil 3: Üretici-Lojistik İşletme İşbirliği ve Beklenti Analizi.....	66
Şekil 4: Araştırmanın Modeli.....	129

GİRİŞ

Lojistik kırk yıldan fazla bir zamandır gelişme gösteren bir sektördür. Lojistik sektöründe son yıllarda hızlı bir büyüme yaşanmaktadır. Büyümeye paralel olarak lojistik faaliyetleri, işletmeler ve ülkeler açısından önemli hale gelmektedir. Lojistik kavramının “taşımacılık” anlayışından ibaret olmadığı artık birçok işletme tarafından kavranmaktadır. Lojistik işletmelerinin yapısında da bu büyümeyle birlikte değişimler yaşanmaya başlamıştır. Büyük lojistik işletmeleri daha küçük olan lojistik işletmelerine oranla daha hızlı büyümekte ve rekabetin yönü değişmektedir. Lojistik işletmelerde yaşanan şirket birleşmeleri ile rekabet, fiyat odaklılıktan kalite, hız, müşteri hizmetleri ve teknoloji odaklı hale gelmektedir. Lojistik işletmeler arasında yaşanan birleşmeler, lojistik işletmelerin müşterilerine (lojistik hizmet alan işletmelere) daha bütünsel ve daha ekonomik hizmet sunmalarını sağlamaktadır.

Dış kaynaklama yaklaşımının yönetim alanında etkili olmaya başlamasıyla birlikte işletmeler, lojistik faaliyetleri için dış kaynak sağlayan işletmelere yönelmişlerdir. Hizmet sağlayıcılar bu talepler karşısında lojistik dış kaynaklama konusunda teknolojik gelişmeler göstermişler ve uzmanlaşmışlardır. Bunun sonucunda üçüncü parti lojistik hizmet ve dördüncü parti lojistik hizmet şeklinde bütünsel destek hizmetleri ortaya çıkmıştır. Bu konudaki en güncel oluşum olarak; işletmelerin lojistik hizmet sağlamak amacıyla lojistik stratejik ortaklıklar geliştirmeye başlamaları gösterilebilir.

Lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile lojistik hizmet sağlayıcılara yaptıran işletmelerin amaçları arasında; maliyet liderliği sağlamak, temel işletme faaliyetlerine odaklanmak, teknolojik gelişmeler ve değişimlere kolay uyum sağlayabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve küçülmeye gitmek yer almaktadır. Bunlara ek olarak işletmeler ürün/hizmet kalitelerini arttırmak, işletme varlıklarının etkin kullanımını sağlamak ve işletme verimliliği sağlamak amaçlarıyla da lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelmektedirler.

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının işletmelerin performanslarında olumlu bir etki yaptığı çeşitli araştırmalarla kanıtlanmıştır. Ancak lojistik dış kaynaklama alanında hem lojistik hizmet alıcıları hem de lojistik hizmet sağlayıcılarını kapsayan

lojistik performans ölçüm sistemleri henüz tam oturmamıştır. İşletmeler klasik performans ölçütlerini kullanarak bu konudaki ölçümleri gerçekleştirmektedirler. İşletmeler açısından lojistik faaliyetler maliyet unsuru olarak görülmektedir ve lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla bu faaliyetlerin maliyetini düşürmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle işletmeler finansal olan ölçüm sistemlerini göz önüne almaktadırlar. Ayrıca işletmelerin finansal konuda muazzam verilere sahip olmaları da etkili olmaktadır. Araştırmacılar işletmelerin performans ölçüm sistemlerinin kendilerine özgü olarak uzmanlar tarafından belirlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bir işletmede çok başarılı sonuçlar elde edilen bir ölçüm sisteminin başka bir işletmede aynı sonucu vermeyeceği ileri sürülmektedir. Bu konuda lojistik hizmet sağlayıcılar ile müşteri işletmelerin birlikte karar vermeleri, kendi faaliyetlerine ve yapılarına özgü performans ölçüm sistemlerini oluşturmaları önerilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA VE STRATEJİK ORTAKLIKLAR

A. LOJİSTİK VE DIŞ KAYNAKLAMA

1. Lojistik

Kökeni Yunancadan gelen, geçmişi silahlı kuvvetlere dayanan, günümüzde çalışma ve iş yaşamının vazgeçilmezi olan “lojistik” faaliyetinin sivil alanda ortaya çıkışı 1900’lerin başında tarımsal ürünlerin taşınması problemi ile gerçekleşmiştir.

Lojistik kelimesi Yunan kökenli “logic” kelimesinden gelmektedir. Mantık, hesaplama çeşidi, aritmetikle ilgili anlamına gelmektedir (Pienaar, 2004, s.4).

Lojistik konusunda ilk metin 1960’ların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, dünyadaki ekonomik durum ve değişen eğilimler lojistiğin gelişmesi için uygun bir ortamın oluşmasına katkı sağlamıştır. Özellikle pazarlama faaliyetinde meydana gelen gelişmeler, pazarlamayı destekleyen faaliyetlerden biri olan lojistik kavramını da etkilemiştir.

“Lojistik yönetiminin” kurucusu D.J. Bowersox’tır. Kendisi lojistiğin amacını; *ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde en düşük maliyetle teslimatı sağlamak* olarak açıklamaktadır (Baki, 2004, s.15).

1970’li yıllarda modern lojistik yaklaşımı çerçevesinde işletmeler lojistik faaliyetlerini daha az maliyetle ve daha rasyonel şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla çalışmalar yapmaya başlamışlardır. 1990’lı yılların başında, ekonomik alanda hızlı değişimler yaşanmıştır. Öncelikle pek çok ülkede yük taşımacılığının ekonomik önemi,

tarımsal ürünlerin pazarlanması ve uluslararası ticaretin serbestleşmesi, ulaşımdaki karar verme sürecini daha pazar yönlü hale getirmiştir (Kayabaş, 2007, s.50). Diğer yandan pazarın büyümesi nedeniyle geniş coğrafi bölgelerde faaliyet gösterilmesi, iletişim ve bilgisayar yazılım teknolojilerindeki ilerlemeler, elektronik ticaretin ortaya çıkması, müşteri beklentilerinin artması ve ürün çeşitlerinin çoğalmasına karşın ürün yaşam döneminin kısılması, lojistik sisteminden beklenenleri arttırmıştır (Akyıldız, 2003, s.1). Bu eğilimler sonucunda birçok üniversite ve eğitim kurumu “lojistik yönetimini” kendi eğitim programlarında bir inceleme alanı olarak kullanma kararı almıştır.

1991’de CLM (Council of Logistics Management) Lojistiği şöyle tanımlamıştır: “Müşterilerin gereksinmelerini karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddesinin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin, etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması yöntemidir” (Baki, 2004, s.13). Lojistik, hammaddelerin bitmiş ürün haline dönüşmesi ve tüketiciler için bir değeri ifade edecek noktaya gelmesi sürecinde birçok kez tekrarlanan fonksiyonel faaliyetlerin bir bütünüdür. Hammaddeler, üretim ve satış bölgeleri, doğal olarak aynı yerlerde bulunmadıkları için, lojistik faaliyetler, bir ürün tüketiciye ulaşıncaya kadar, birçok kez tekrarlanır.

İşletme/yönetim yazınında lojistik, hammadde temininden üretim ortamına, son ürünün tamamlanmasından dağıtım kanallarına ve müşteriye kadar tedarik zinciri dâhilindeki tüm yönetim ve sevk faaliyetlerini sağlamayı amaçlayan bir süreçtir. Modern anlamda lojistik denildiğinde “akış, pazar, zaman yönetimi” düşünülmektedir. Bununla birlikte hedef pazarı, tedarik süreçlerini, imalat operasyonlarını ve dağıtım kurallarını rekabet avantajı gerektirecek ve sürdürecekt biçimde bağlantılı hale getirmek alt hedefler arasında yer almaktadır. Ayrıca lojistik, satışların artırılması, hizmet seviyesinin iyileştirilmesi ve verimliliğin artırılmasına büyük destek olmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003, s.35).

Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için hammaddenin akışı, depolanması, işlenmesi ile tamamlanmış ürün elde edilmesi ve ilgili bilginin kaynak noktasından, seçim noktasına kadar ulaşmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden

işlemdir (Keskin, 2006, s.28). Basit bir ifade ile doğru ürünün, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetler, doğru müşteri için kullanılabilirliğini sağlamaktır.

2. Lojistik ve Örgüt Yapısı

Rekabetçi çevrede, lojistik faaliyetler işletmeleri değiştirmeye ve diğer rakiplerden müşteri ihtiyaçlarını karşılayarak sürdürülebilir rekabetçi üstünlük kazanmaya yardım eden önemli öğeleri ifade etmektedir. Lojistik faaliyetler ile gerçekleşen performansın düzeyi stratejik hedefleri barındıran gelişen bir organizasyonel tasarımın sonucu olarak gösterilmektedir.

Lojistikle ilgili geleneksel görüş işletmelere zaman ve alan faydası sağlamasıyla ilgilidir. Depolama ve taşıma faaliyetleri bu faydaların yaratılması için yararlanılan en önemli örgütsel faaliyetler olarak belirtilmektedir (Caputo ve Mininno, 1998, s.350). Bu geleneksel bakış açısına göre lojistik fiziksel dağıtıma benzemektedir ve şirket yapısı lojistik faaliyetlerin bütünleşik olmayan kontrolüne dayanmaktadır. Lojistik faaliyetlerin bütünleşik olmayan kontrolü ise bir işletmedeki birçok yöneticinin lojistik kararları almasıdır. Üretim yöneticisinin ulaştırma ve depolama faaliyetlerinden sorumlu olması, finans yöneticisinin stok ve stok kontrolünden sorumlu olması, pazarlama yöneticisinin de sipariş işlemlerinden sorumlu olması örnek gösterilebilir. Bu tip örgütlerde yönetim kurulundaki yetkili koordinasyon sorumluluğuna sahip değildir ve her yönetici maliyet azaltmaya odaklanmaktadır.

Örgüt yapısı ile ilgili birçok tanımlanma ve sınıflandırma yapılmıştır. Stock vd. (1998) örgüt yapısını (Uray ve Ülengin, 2003, s.29);

- ◆ Merkezileşme ve merkezkaç (merkezi olmayan)
- ◆ Saf yapılar-dünya çapında görev temelli, uluslararası bölümlendirme, dünya çapında ürün bölümlendirmesi, coğrafi bölge ve matriks
- ◆ Bölümsel, proje tabanlı ve matriks
- ◆ Mekanik ve organik şekilde sınıflandırmıştır.

Yöneticilere lojistik kararlarının işletme faaliyetlerini stratejik, yapısal, fonksiyonel ve uygulama düzeylerinde nasıl etkilediğini belirlemek için kapsamlı bir yapı sunulmuştur (Copacino, 1994, s.32). Müşteri hizmetleri konusu stratejik düzeyde; kanal tasarımı ve ağ stratejisi konuları yapısal düzeyde; depo tasarımı ve faaliyetleri, taşımacılık yönetimi ve malzeme konuları fonksiyonel düzeyde; bilgi sistemi, politikalar ve prosedürler, yer ve malzeme, örgüt ve değişim konuları ise uygulama düzeyinde ifade edilmektedir. Bir lojistik yapının tasarımının önemli faktörleri arasında (Bingham, 1994, s.58);

- ◆ Müşteri hizmetlerinin doğru tanımı,
- ◆ Rakiplerle ilgili bazı gizli bilgiler,
- ◆ Yapının hızlı cevap oluşturması için esnek olması (yeni müşteriler ya da mevcut durumun gelecek ihtiyaçları için) yer almaktadır.

Lojistik faaliyetlerin örgütsel yapısının oluşumu üç safhada analiz edilmektedir. Bunlar; fonksiyondan lojistik örgütlenme, matriksten lojistik örgütlenme ve süreçten lojistik örgütlenmedir (Caputo ve Mininno, 1998, s.352). İlk safhada, örgüt fonksiyonel bir çözüme adapte olmaktadır. Burada birimler arası koordinasyon eksikliği söz konusudur ve birincil önem verilen konu ekonomik etkenliktir. İkinci safhada fonksiyonel birimi koordinasyondan ve etkenlikten sorumlu olan ve süreç birimi hizmet düzeyinden sorumlu olan bir matriks örgüt vardır. Oluşumun son safhası lojistiği işletmenin stratejik önceliği olarak görmektedir. Bu oluşumlar içsel bütünleşmede meydana gelen artışla ilgilidir ve lojistik faaliyetlerin diğer fonksiyonel alanlarla etkileşiminden etkilenmektedir.

Literatürde lojistik faaliyetlerin örgüt boyutları farklı bakış açılarından analiz edilmiştir. Bu konuyla ilgili yapılmış araştırmalar Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1: Lojistik Örgütlemenin Uygulama Çalışmaları

Yazar, Yıl	Çalışmanın Amacı	Araştırma Dizaynı ve Örneği	Değişkenler/Boyutlar	Ana Bulgular
Dorge ve Germain (1989)	Lojistik faaliyetlerin örgütler arası ilişkilerinin lojistik kontrol alanı, resmileşme, katılım ve performans açısından analizi	Tanımlayıcı araştırma (n=360)	Lojistik kontrol alanı, bütünleşme ve resmileşme, lojistik performans	Merkezi yapılar faaliyeti daha fazla kontrol eder ve daha fazla resmileşmişlerdir. Lojistik yöneticilerin strateji planlamasına katılımı ile ilgili belirli bir etki bulunmamıştır.
Lancioni ve Grashof (1997)	Amerikan işletmelerindeki fiziksel dağıtımın yönetim yapısının gelişimindeki estetiğin mevcut durumunu ve bilgi sistemlerinin, fiziksel yönetim yapılarının şekillerinin, sorunların ve ilerlemelerin, resmi fiziksel bilgi sistemlerinin gelişimini araştırmak	Tanımlayıcı araştırma (n=35)	-Temel problemlerin dağıtım yöneticileri tarafından karşılanması - Resmi fiziksel dağıtım yapısı nedeniyle temel gelişmeler. - Bilgi teknolojisi nedeniyle gelişmeler	- İletişim kesilmesi, bölümsel işbirliğinin eksikliği, iş sorumluluklarının tanımlanmasında zorluklar temel sorunlardır. - Önemli gelişmeler fiziksel dağıtım örgüt yapısının oluşturulmasından sonra meydana gelmiştir. - Büyüklük bilgi sistemlerinin kullanımını etkileyen önemli faktördür. - Stok kontrolü alanları bilgi teknolojileri nedeniyle büyük gelişmelere sahiptir.
Williams, Nibbs ve Liby (1997)	Bilgi teknolojilerinin etkilerinin, takım yapılarının ve bütünleşme stratejisi içindeki lojistik bütünleşme üzerindeki şirket pozisyonunun artırılması.	Tanımlayıcı araştırma (n=70)	- Lojistikte bilgi teknolojisinin kullanımı, takıma lojistik profesyonellerin katılımı, rekabetçi pozisyon stratejisi. - Fiyatlama, rekabetçi pozisyon stratejisi.	- Fiyatlama stratejisi dışındaki bütün yapılar lojistik bütünleşmede önemli bulunmuştur. - Bilgi teknolojileri lojistik bütünleşmedeki değişkenleri açıklamaktadır.
Holcomb vd. (1997)	Teknolojik değişimin ışığı altında Amerikan taşımacılığını ve lojistik satın almayı belirleme.	Tanımlayıcı araştırma 1992den beri devam etmektedir.	- 3PL sağlayıcı seçimindeki faktörler; sektörü, gelir, taşımacılık harcamaları, örgütsel yaklaşım (maliyet merkezli, gelir merkezli, stratejik merkezli), bilgi teknolojilerinin kullanımı, lojistik fonksiyonların alanı.	- Maliyet merkezli stratejik merkezi yaklaşıma kadar olan lojistik oluşum yeterinde hızlı değildir. - Tedarik zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı örgüt yapısı tarafından desteklenmektedir.
Caputo ve Minino (1998)	İtalyan firmaları tarafından uyarılan yapıların lojistik faaliyetlerin bütünleşik yönetimini yönetip yönetemediğinin analizi.	Tanımlayıcı araştırma (n=153)	- Durumlar işlevsel faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumludur. - Durumlar stratejik faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumludur.	- Markalandırılmış üretim sektöründeki lojistik dağıtımın, üretim planlamasının ve stratejik karar vermenin işlevsel faaliyetlerini depolama yeri, taşıma modları ve hizmet dış kaynaklaması açısından denetlemektedir. - 6 farklı örgütsel çözüm yolu söz konusudur; bütünleşik lojistik, kısmen bütünleşik lojistik, iki bölümlü lojistik, dağıtım lojistiği ve bölünmüş lojistik
Daugherty ve Droge (1997)	Bölünmüş üreticiler içindeki komuta ve kurmay örgütsel faaliyetlerin nasıl dış kaynaklama kararıyla ilgili olacağını araştırılması.	Tanımlayıcı araştırma (n=380)	- Şirket tarafından yapılan temel komuta faaliyetleri - Dış hizmet sağlayıcılarının beklenen kullanımı. - Karar vermede önemli olabilecek faktörler. - Dış kaynaklama kullanımının sıklığı (taşımacılık, depolama, sipariş girişi, işleme, stok, yük denetemesi ve ödeme)	- Kurmay bazlı oluşumda kurmay/komuta örgütlerine göre bütün dış hizmetler için daha yüksek bir kullanım oranı vardır. Özellikle taşımacılık ve depolama hizmet sağlayıcıları kurmay bazlı örgütler tarafından dış kaynaklanmaktadır. - Seçilmiş faktörlerde kurmay bazlı ile komuta/kurmay örgütler arasında dış hizmet sağlayıcı kullanımı açısından bir fark yoktur.

Dröge ve Germain (1998)	İçerik ve lojistiğin örgütsel tasarımı arasındaki ilişkisini analizi.	Tanımlayıcı araştırma (n=200)	<ul style="list-style-type: none"> - İşletme büyüklüğü - Üretim teknolojisi rutini - Çevresel belirsizlik - Görev ve planın resmiliği - Kontrol alanı - 8 lojistik çevrede özelleşme - 8 lojistik kararda merkezkaçlaşma - 3 belirli mekanizma doğrultusunda bütünleşme 	<ul style="list-style-type: none"> - Büyüklük ve lojistik örgüt tasarımı ile ilgili bütün değişkenler arasında pozitif korelasyon vardır. - Talep belirsizliği etkiye sahip değildir. - Üst düzey lojistik yöneticiler ile alt düzeydekiler arasında lojistik fonksiyonlar ve uzmanlaşmanın artması açısından bir negatif korelasyon söz konusudur. - Kullanılan çapraz fonksiyonel komitelerin artışı ve üst düzey lojistik yöneticiler arasında pozitif korelasyon vardır.
Williams, L. (1996)	EDI'nin dışsal sürücülerinin gücünün, EDI kararlarını motive edebilecek içsel örgütsel zorlamaların analiz edilmesi	Niteliksel ve niceliksel Tanımlayıcı araştırma (n=97)	<ul style="list-style-type: none"> - Örgütsel yapı ve EDI'nin adaptasyonu sağlayan örgütsel yenilikler. - EDI kararlarının temel sürücülerini - EDI kararlarında ABC analizleri 	<ul style="list-style-type: none"> - EDI kararları rekabet ve tedarik zinciri yönetimi gibi dışsal güçler tarafından ileri sürülürken, EDI kararları ABC hesaplaması olmadan da yapılacaktır. - Üst yönetimin desteğine dışsal güçlerin yanında ihtiyaç duyulmaktadır.

Kaynak: Uray ve Ülengin, 2003, s.32-33

Performans ile ilgili örgütsel değişkenler literatürde iki ana gruba ayrılmaktadır. İlk grup merkezileşme, kontrol alanı, uzmanlaşma, bütünleşme ve resmileşmeyi içeren yapısal boyutları incelemektedir (Dorge ve Germain, 1989, s.85). Değişkenlerin ikinci grubu sektör veya çalışma alanı ve rekabetin yoğunluğu ile ilgili olan örgütsel bağlamla ilgilidir (Meade ve Sarkis, 1998, s.203). Örgütsel bağlamın çok önemli bir ögesi olan büyüklüğün koordinasyon, iletişim ve performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Daugherty ve Dröge, 1997, s.339). Büyüklük arttıkça, çeşitli fonksiyonel birimler arasındaki iletişim ve koordinasyonla ilgili problemler de artmaktadır. Büyük işletmeler değişen koşullara tepki göstermekte zorluk çekmektedirler.

Çalışmalar lojistik faaliyetlerin diğer bölümlerle yüksek düzeyde iletişim ve yüksek düzeyde önem boyunca artan koordinasyonlarının örgüt içindeki yüksek bütünleşme derecesinin ana göstergesi olduğunu göstermektedir. Lojistik günümüzde şirket stratejisinin en önemli parçasıdır ve işlevsel bir fonksiyondan ötedir.

Uray ve Ülengin (2003) tarafından, Türk işletmelerindeki lojistiğin örgütsel tipleri ve tutumları, deneyimleri ve lojistik faaliyetlerdeki bütünleşme/bütünleşmeme durumu ile ilgili olarak bir araştırma yapılmıştır. İstanbul Ticaret Odasına kayıtlı, belirlenen özellikleri taşıyan 250 üretim işletmesine uygulanmıştır (%29 cevaplama

oranı). İşletmelerin çoğunluğu büyük ölçeklidir ve sektörlerinde liderdir. İşletmelerin %53,5'i lojistik faaliyetlerden sorumlu bir departmana sahiptir. Genel olarak pazarlama ve satış departmanının ve muhasebe/finans/planlama departmanının lojistik departmanı ile birlikte lojistik faaliyetlerden birlikte sorumlu oldukları tespit edilmiştir. İşletmelerin lojistik konusunda karşılaştıkları sorunlar ise satış tahminlemesi yaklaşımlarının farklı olması nedeniyle planlamadaki zorluklar, departmanlar arasındaki bilgi göndermenin etkinsizliği ile sipariş teslim zamanıyla ve teslimatla ilgili problemler olarak ifade edilmektedir. Lojistik faaliyetleri bütünlük kontrolüne sahip olmayan işletmelerde en fazla görülen anlaşmazlık türleri farklı fonksiyonel departmanlar arasındaki koordinasyon ve iletişim ile ilgili anlaşmazlıklar olarak tespit edilmiştir. Lojistik faaliyetleri yerine getirmekle sorumlu olan yöneticilerin büyük çoğunluğunun lojistik faaliyetleri için merkezi olmayan bir yapıya bağlı oldukları görülmüştür (Uray ve Ülengin, 2003, s36-47).

Genellikle yapılan yazın araştırmaları gelişmiş ülkelerde geçmektedir. Ülengin ve Ülengin'in (2003) yaptığı araştırmada Türkiye'deki firmaları modern ve geleneksel firmalar olarak ayırmışlardır. Modern firmalar kendi lojistik faaliyetlerini geleneksel firmalara göre daha fazla dış kaynaklama ile yerine getirirler. Geleneksel firmalarda lojistik önem sırası olarak üretim, pazarlama ve satın almadan sonra dördüncü sırada gelmektedir. Modern firmalarda ise satıştan sonra ikinci sırada gelmektedir (Aktaş ve Ülengin, 2005, s.318).

3. Lojistiğin Önemi

Günümüzde lojistik faaliyetler sadece eşya ve belgelerin hareketliliği ile sınırlı olmaktan çıkmış, uluslararası ticaretin bir alt fonksiyonu olarak gelişme göstermiştir. Lojistik faaliyetleri, işletme faaliyetlerine değer ekleyen niteliktedir ve bunların önemi de giderek artmaktadır. Lojistik; işletme hissedarları, tedarikçiler ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikteki değer yer ve zaman olarak ifade edilmektedir. Mal ve hizmetler müşterilerin sahipliğinde tüketilmek istedikleri yer ve zamanda bulunmadıkça bir değer ifade etmemektedirler.

GSMH'nın önemli bir bileşeni olarak lojistik, enflasyon oranı, faiz oranları, verimlilik, enerji maliyetleri ve ulaşılabilirliği ile ekonominin diğer elemanları üzerinde

etkili bir unsur olarak ifade edilmektedir (Ballou, 1999, s.11). Ayrıca Türkiye'deki GSMH'nin en az %13'lük bölümü lojistik harcamalarından oluşmaktadır. Uluslararası nakliyeciler derneği verilerine göre 2010 yılında AB pazarında taşınacak eşyaların hacminin %48 ve taşınacak yolcu sayısının ise %24 artacağı, Avrupa'da 2000 yılında 470 milyar Euro olan lojistik pazarının da 2005 yılında 690 milyar Euro'ya ulaştığı ifade edilmektedir (Kayabaş, 2007, s.53).

Lojistik makro açıdan ülke ekonomisine sağladığı faydalar ve bütün sektör dallarındaki dinamizm; mikro açıdan bakıldığında ise işletme verimliliği ve karlılığı için hayati önem taşımaktadır. Lojistik, iş hayatındaki sıklıkla karşılaşılan sorunların çözümünde güçlü bir yol haritası olarak ifade edilebilmektedir (Çancı ve Erdal, 2003, s.2). Bu sorular arasında;

- ◆ Ürün ve/veya hizmetlerin maliyeti nasıl azaltılabilir,
- ◆ Rekabet avantajı nasıl sağlanabilir,
- ◆ İşletme için en iyi katma değer nasıl elde edilebilir,
- ◆ En yüksek kalite standardı nasıl sürdürülebilir,
- ◆ Müşteri hizmetleri nasıl geliştirilebilir,
- ◆ Artan çevresel baskılara nasıl uyumlu hale gelinir yer almaktadır.

Lojistik sektörü çok hızlı bir şekilde değişmekte ve gelişmektedir. Türkiye'nin, Avrupa, Karadeniz, Akdeniz, Kafkaslar, Asya ve Afrika Kıtalarının arasında stratejik bir noktada bulunması, Türkiye'yi Ortadoğu, Balkanlar ve Kafkaslar arasında lojistik merkez haline getirmektedir. GSMH içindeki ağırlığı her geçen gün artan lojistik sektörü ülke ekonomisinin güçlenmesinde doğrudan fayda üreten ve tüm diğer sektörlerle ihracat-ithalat, dağıtım, depolama vb. süreçler bakımından bire bir ilişkisi olan tek sektördür. Ulusal ekonominin canlanması beraberinde ithalat ve ihracatın artmasına dolayısıyla lojistik sektörünün gelişmesini sağlamaktadır. Türkiye gelecekte çevresindeki komşu ülkelerle ve diğer bölgelerle daha fazla ticaret yapmak mecburiyetinde kalacağı düşünülmektedir (Erdal, 2005, s.146).

Uluslararası lojistik, uluslararası bir işletme aracılığıyla eşya akışının bir ülkeden diğerine gönderilmesini sağlayan sistemlerin planlanması ve yönetimi işlevidir. Sınırların ortadan kalktığı, uluslararası ticaretin hızla yaygınlaştığı bir ortamda lojistik hizmet sağlayıcılar küresel boyutta düşünmek ve ona göre hareket etmek zorundadırlar. Uluslararası ticaret eğilimlerinin lojistik alanındaki belli başlı etkileri (Çancı ve Erdal, 2003, s.40);

- ◆ Üretim ve dağıtım stratejilerinin küreselleşmesi,
- ◆ Kombine taşımacılık
- ◆ Stratejik iş birlikleri
- ◆ Depolama yönetimi
- ◆ Üçüncü parti lojistik
- ◆ E-Ticaret ve çevre yönetimi şeklinde değerlendirilmektedir.

Bir hizmet sektörü olan lojistiğin diğer tüm sektörlerle doğrudan ve dolaylı ilişkisi bulunmaktadır. Üretim sektöründe rekabet gücünün elde edilmesinde lojistiğin önemi büyüktür. Uluslararası pazar şartları içinde hiçbir tarafın; tedarikçi, üretici, dağıtımçı ve müşterinin gecikmeye tahammülü bulunmamaktadır (Erdal, 2004, s.2).

Üretici bir işletme hedef pazarlarına göre birçok lojistik faaliyet içerisindedir. Bunlar genel hatları ile şu şekildedir (Erdal, 2005, s.148);

- ◆ Hammadde, yarı mamul ve hazır parça tedarik lojistiği ile yurtdışından malzeme getiriyorsa ithalat lojistiği,
- ◆ Fabrika içi ve depolar arası lojistik,
- ◆ Yurtiçi dağıtım ve uluslararası pazarlara ürün sevk ediyorsa ihracat lojistiğidir.

Dünya lojistik pazarının büyüklüğü 3 trilyon ABD Doları olarak tahmin edilmektedir. Bu değer yaklaşık 32 trilyon ABD Doları olan dünya GSMH'nin %10'u

düzyindedir. Dünya mal ticareti içindeki paylarına paralel olarak ABD ve AB dünya lojistik pazarının %50'sinden fazlasının oluşturmaktadır. Asya'nın payı ile başta Çin olmak üzere bu bölge ülkelerinin dünya ticaretinde artan payına paralel olarak gelişmektedir. Lojistik sektörü ülke ekonomileri içinde en önemli paylara sahiptir. Çin, Hindistan, Meksika ve Brezilya gibi ülkelerde lojistik sektörünün GSYİH'nın içindeki payı %16 düzeylerine kadar erişmektedir. AB ve ABD de ise aynı oran %10-%13 arasında değişmektedir (ITO, 2006, s.27-28). Türkiye'de ise lojistik sektörü %15-%20 arasında bir büyüme kaydetmiştir (Ersoy, www.turktrade.org.tr, 2006).

4. Dış Kaynaklama (Outsourcing)

Son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında birçok gelişme ve değişme yaşanmaktadır. Yeni yönetim düşüncesinin ortaya çıkmasını etkileyen üç önemli faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, her alanda etkisini gösteren teknolojik gelişmelerdir. Haberleşme ve bilgi işleme alanındaki gelişmeler işletmelerde hiyerarşik farklılık, yönetim alanı ve kariyer planlaması gibi kavramları da bu nedenden dolayı etkilemiştir. İkinci faktör küreselleşme kavramıyla meydana gelen uluslararası rekabettir. İşletmeler bu duruma ayak uydurabilmek için açık sistem anlayışını kabul etmeye başlamışlardır. Sonuç olarak işletmeler ürünün hammadde halinden, zincirin son halkası olan tüketiciye kadar geçen bütün süreçler hakkında düşünmek ve karar vermek zorundadırlar. Üçüncü faktör ise diğer faktörlerin de etkisi ile insan kavramının işletmelerde bir değer olarak kabul görülmesidir (Koçel, 2001, s.303).

Yönetim ve organizasyon literatüründe ve uygulamalarında ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerden bir tanesi de "Dış Kaynaklama" dır (Outsourcing). Dış kaynaklama, gelişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla işletmeler tarafından 1980'li yıllardan itibaren yoğun olarak uygulanmaya başlanmış ve başlangıçta bir yönetim tekniği olarak benimsenmiştir.

Dış kaynak kullanmak (to outsource) Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Dış kaynaklama (Outsourcing) ifadesi de 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede ilk kez yazında kullanılmıştır. "Oxford Advanced Learner's Dictionary dış kaynak kullanımını "bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme

kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlamaktadır (Wehmeier ve Ashby, 2000, s.830).

Dış kaynaklama en basit haliyle; daha önce şirket içinde üretilen bir mal ya da hizmetin dışarıdan tedarik edilmesidir (Lacity,1993,s.192).

Bir başka tanıma göre ise “şirketin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını, bir anlaşmaya bağlı olarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi” olarak ifade edilmektedir. (Greaver,1999, s.314)

Engelke; dış kaynaklamayı, seçilmiş mal ve hizmetlerin işletme dışından sağlanması için karar verme olarak ifade etmiştir. *Kraker* ise dış kaynaklamayı daha önce kullanılmamış yeni tedarikçilerin bilgi, deneyim ve yaratıcılığında istifade ederek hammadde, mal, bunların bileşenleri ve hizmetlerin güvenilir bir şekilde dağıtımı için yeni tedarikçilerin bulunması olarak belirtmiştir. *Neale* dış kaynaklamayı belli faaliyetlerin planlanması, yönetilmesi ve yürütülmesinin, işletme dışında üçüncü bir tarafa devredilmesi olarak açıklamıştır (Embleton, 1998, s.94).

Dış kaynaklama dışsal bir ortak ile bir girişimci arasında dışsal ortağın girişim için bir ya da birden fazla faaliyeti yerine getirmesi amacıyla yapılan sözleşmesel ilişkidir (Baily, 1998, s.409).

Dış kaynaklama outsourcing anlamından co-sourcing yani öz yetenek bazında, işletmeler arasında oluşan bir çeşit ortaklığı ifade etmektedir (Koçel, 2001, s.316).

Dış kaynaklama ayrıca geleneksel olarak işletme içindeki elemanlar ve kaynaklar tarafından yerine getirilen faaliyetlerin stratejik olarak dışarıdaki kaynaklardan sağlanması olarak da ifade edilebilir (Taşkın, 2004, s.256).

Lojistik alanında meydana gelen gelişmeler işletmelerin de bu gelişmelere ayak uydurmaları konusunda etkisini göstermiştir. Değişime ayak uydurabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek ve bilgi birikiminden hızlı yararlanabilmek amacıyla dış kaynaklama yöntemi lojistik sistemde yaygın olarak uygulanmaya başlamıştır. Dış kaynaklamada

hizmet sağlayıcılar, bu faaliyetlerin tamamını gerçekleştirebilecekleri gibi seçilen bazı faaliyetleri de gerçekleştirebilmektedirler.

Dış kaynaklama kısaca, daha önce işletmenin kendisi tarafından gerçekleştirilen fonksiyonların başka bir işletmeden temin edilmesi olarak tanımlanabilir. Ancak dış kaynaklama sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler bulunmaktadır. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan işletme ile tedarikçi (hizmet sağlayıcı) arasında “iş ortaklığı” olarak adlandırılan stratejik bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki işletmenin ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (Mersin, <http://www.bilgiyonetimi.org>, 2006).

Tablo 2’de geleneksel satın alma ve dış kaynaklama arasındaki farklar açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2. Geleneksel satın alma ve dış kaynaklama arasındaki farklar

Geleneksel Satın Alma	Dış Kaynaklama
Standart	Müşteriye özel, uyarlanabilir
Genellikle tek boyutlu hizmetler (yalnızca depolama)	Taşıma, depolama, stok yönetimi ve diğer sistemlerin birbirini tamamladığı çok boyutlu hizmetler
Amaç, daha düşük taşıma maliyetleri	Amaç, bir yandan daha fazla esneklik ve daha iyi hizmet sağlarken diğer yandan da daha düşük toplam taşıma maliyetleri
Sözleşmeler bir veya iki yıllık	Sözleşmeler daha uzun süreli
Paketlenen malzemelerin taşınması gibi uzmanlık gerektirir	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlık ve analitik yetenekler gerektirir.
Sözleşmelerde genellikle pazarlık daha az zaman alır	Sözleşmelerde genellikle pazarlık daha fazla zaman alır
Firmalar arasındaki bağ daha zayıftır, daha basit düzenlemeler vardır ve nispeten hizmet sağlayıcı firmayı değiştirme maliyetleri daha düşüktür.	Düzenlemelerin karmaşıklığı daha yüksek değiştirme maliyetlerine yol açar

Kaynak: Razzaque-Sheng, 1998, s.91

Yaygın olarak dış kaynaklamaya başvuru alan sektörler; insan kaynakları, bilgi teknolojileri, güvenlik ve temizlik, yemek, dekorasyon, **lojistik**-depolama-kargo, personel taşımacılığı, tanıtım, yardım ve destek hizmetleridir.

Günümüzde çalışma hayatında yaşanan değişiklikler dış kaynaklama konusuna da yeni anlamlar katmaya başlamıştır. “Ortaklık” (partnership) kavramı dış kaynaklamayla birlikte anılmaktadır. Hukuki bir ortaklık anlamına gelmese de, işletmelerin kendi tedarikçilerini bir ortak olarak görmeleri, işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün sunmaya çalışmaları anlamına gelmektedir (Koçel, 2001, s.314). Aslında kavram yeni değildir. İnşaat sektöründeki bilinen taşeron kullanma ya da imalat sektöründeki fason üretim bir nevi dış kaynak kullanma olarak görülmektedir. Ancak globalleşen dünya ve artan rekabet koşullarında içeriğin stratejik ortaklık olması önerilebilir.

Dış kaynaklama ile bazı riskler ve sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Kontrolün kaybedilmesi, hizmet sağlayıcıya aşırı bağımlılık gibi sorunlar kapsamlı bir hizmet sözleşmesi ile önlenebilmektedir.

Bendor ve Samuel (1998) dış kaynaklamayı bir işletmenin kendi içsel departmanlarından elde edemeyeceklerini dışarıdaki başka bir işletme tarafından sağlama gücü olarak tanımlamaktadırlar. Bu gücün ölçek ekonomisi, süreç uzmanlığı, sermayeye erişim, pahalı teknolojiye erişim vs. gibi birçok ifadesi söz konusudur. Özellikle hızlı gelişen yeni teknolojiler, moda ürünler ya da karmaşık sistemlerin sayısız bileşenleri karşısında işletmelere esneklik kazdırmaktadır (Aktaş ve Ülengin, 2005, s.316).

Son 20 yılda dış kaynaklama vazgeçilmez olarak görülmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırma dış kaynaklamanın işletmelerin birincil tedarik zinciri faaliyetlerinden çok destek faaliyetlerine daha fazla etki etmekte olduğunu tespit etmiştir (Lonsdale ve Cox, 2000, s.446).

İşletmeler zamanın gerektirdiklerini yakalayabilmek ve güncel kalabilmek amacıyla birincil tedarik zinciri faaliyetlerinde dış kaynaklama yapmaktadırlar. Örneğin IBM; 1980’lerin başında ilk PC’leri (Big Blue) için temel bileşenlerinin birçoğunu dış

kaynaklama yapmıştır. Ancak IBM'in verdiği yanlış kararlar nedeniyle (bilgisayarın açık mimarisi yaklaşımı ve böylece diğer işletmelerin formatı taklit etmeleri, tedarikçilerin IBM'in rakiplerine ürünlerini satması, IBM'in kendi başına hareket edecek imkânının olmaması gibi) başarısız olmuştur. HP ise yaptığı dış kaynaklama ile daha başarılı olmuştur. IBM'in tersine dışsal bileşenleri önemsemiştir. Elektrik devresi boardları, kablolar, kaplamalar ve küçük bileşenler konusunda dış kaynaklama yapmıştır. HP sofistike bir tedarik zinciri sistemi ile dış kaynaklama politikasını sağlama almıştır. Sonucunda teslimat süresinde üstünlük elde etmiştir (Lonsdale ve Cox, 2000, s.447). Birincil tedarik zinciri dış kaynaklaması otomotiv, bilişim ve elektronik gibi sektörlerde daha fazla yaygındır.

Lonsdale ve Cox'un (1997) İngiltere'deki dış kaynaklama faaliyetlerini inceleyen bir araştırmasına göre işletmelerin 75'i sadece destek faaliyetlerinde dış kaynaklama yapmaktadır. En sık dış kaynaklama yapılan alan işletme bölümleridir. Örneğin 1994'te Rank Xerox İngiltere'deki teknik merkezindeki yönetim bölümünü dış kaynaklama yapmıştır. Sözleşme sitenin yönetimini, hizmet bölümünü (güvenlik, yemek, ihtiyaç maddeleri ve bakım) ve projeleri içermekteydi. CBX Ltd tedarikçi olarak seçilmiş ve beş yıllık bir kontrat yapılmıştır. Hedef, iş yerindeki kaliteyi artırarak maliyette azaltmaya gidilmesi olarak kararlaştırılmıştır. Kalite Xerox tarafından belirlenmiştir ve bu konuda son kullanıcılara danışılmıştır. CBX'deki bölüm müdürleri doğrudan Xerox'un İşletme Operasyon Yöneticisine sorumlu olarak belirlenmiştir. CBX Xerox'un ihtiyaçlarını devamlılık, verimlilik, imaj, maliyet kazançları ve tek yerden sorumluluk prensipleri içinde karşılamıştır. Bu hizmetlerin maliyet kazancı %5'ten %62'ye kadar değişmiştir (Houston ve Young, 1996,s. 40-47).

5. Dış Kaynaklama Süreci

Sağladığı yararları rağmen, dış kaynaklama kararının verilmesi ilgili yöneticiler açısından zor bir süreç olarak görülmektedir. Dış kaynaklama faaliyetleri temel olarak “üret/yap ya da satın al” kararına bağlıdır. Küreselleşmenin ve maliyetlerin düşüşü eğilimi ile temel yeteneğe yoğunlaşmanın etkileriyle yönetim yaklaşımları da değişmektedir. Dışarıdan “satın almak” yerine işletme içinde “üretme” sebepleri şunlardır (Leenders vd., 2002, s.2);

- ◆ Üretilen ürün miktarının az olması veya ürün sağlamaya istekli tedarikçinin bulunmaması.
- ◆ Teknolojik sırların korunmasının amaçlanması.
- ◆ Üretmenin daha düşük bir maliyet gerektireceğinin düşünülmesi.
- ◆ Kurumun kendine ait imkânlarının sürdürülmesinin sağlanması.
- ◆ Ani talep değişimlerine daha rahat cevap verilebileceğinin düşünülmesi.
- ◆ Kaynak bağımlılığından kaçınılmasının amaçlanması.
- ◆ İşletmelerin dışarıdan satın alma eğilimi olmasına rağmen; rekabetçi, politik, sosyal ve çevresel sebeplerin işletme içinde üretime zorlaması.

İşletme içinde üretim yapmak yerine dışarıdan satın alma kararının nedenleri söz konusudur. Bunlar arasında (Leenders vd., 2002, s.298);

- ◆ Ürün ve hizmet üretimi konusunda teknik ve yönetim tecrübesinin yetersizliği,
- ◆ Temel yetenek dışındaki faaliyetler için uzun vadeli teknolojik ve ekonomik kapasitenin korunmasına yönelik rekabetçi çabalar,
- ◆ Uygun kaynakların seçimi ve ikame ürünlerin seçimi için daha fazla esnekliğe sahip olunması,
- ◆ Yüksek bir tedarik yönetimi tecrübesine sahip olunması,
- ◆ Daha düşük genel giderlere sahip olunacağını tahmin edilmesi yer almaktadır.

Satın alma kararı ile benzer nedenlerden dolayı tercih edilen dış kaynaklama kararı için en uygun alanların saptanmasında takip edilecek altı yol önerilmektedir (Corbett, 2004, s.12);

1. Kilit önemde olmayan yetkinlik alanları seçilmelidir.

2. Değişim karşısındaki direncin en az, değişim gereksiniminin en fazla olduğu iş süreçleri seçilmelidir.
3. Başarı şansı yüksek olan iş süreçleri belirlenmelidir.
4. Değişimin yol almakta olduğu bir iş süreci seçilmelidir.
5. Kurulusta dönüşüm yaratacak iş süreçleri seçilmelidir.
6. Kesintili ve ayrılabilir iş süreçleri seçilmelidir.

Literatürde dış kaynaklamayı kuralcı modellerle ifade etmişlerdir. Kuralcı modeller dış kaynaklamayı bir süreç olarak görmektedir. Welch ve Nayak (1992), Propert (1996), Vinning ve Globerman (1999), Fill ve Visser (2000), Momme ve Hvolby (2002), Arlbjörn vd. (2004), Tayles ve Drury (2001), Bagchi ve Virum (1998) ve Sink ve Langley (1997) kuralcı dış kaynaklama konusunda modeller oluşturmuşlardır. Bu kuralcı modellerin aşamaları genel olarak (De Boer vd, 2006, s.445-446);

- ◆ Temel yetkinliğin ve stratejinin tanımı,
- ◆ Bütün maliyetlerin saptanması ve
- ◆ Sağlayıcıların ve rakiplerin analizi şeklindedir.

Yapılan çalışmalar sonucunda dış kaynaklama sürecinin tanımlayıcı bir konseptteki modelini dört safhada geliştirmişlerdir (Marshall vd., 2004, s.554);

- ◆ Başlangıç safhası (initiation stage-düşünce oluşturma, sebepleri belirleme),
- ◆ Oluşum safhası (evaluation stage- içsel ve/veya dışsal seçeneklerin oluşumu, resmi ya da resmi olmayan yapı, sürecin şekli),
- ◆ Yönetim safhası (management stage-varlıkların ve insan kaynağının transferi),
- ◆ Sonuç safhası (outcome stage-kontratın devamı ya da yenilenmesi, tepki, uygun zamanlama).

Bu safhalardan birbirine geçişte geribildirimler söz konusudur ve bunlar modeli dinamik yapmaktadır.

Başarılı bir dış kaynaklama planlamaya ve sürece dayanmaktadır. Dış kaynaklama süreci dört safhadan oluşmaktadır; planlama, geliştirme, uygulama ve hayatta kalma (Ptak ve Noel, 1998, s.14).

Dış kaynaklamanın **başlangıç safhasında** iş planı yapılmaktadır. Bir fonksiyonun dış kaynaklamasına karar vermek için önce sağlam bir iş planı yapılmalıdır. Bu plan işi yönetmek için mevcut olan metot ile ilgili olan bütün maliyetleri ve eğer dış kaynaklama yapılırsa ortaya çıkacak bütün maliyetleri tanımlamalıdır. Bu mevcut maliyetler belirlediğinde, maliyetin bütün gerekçelerinin anlaşılması ve bu maliyetlerin nasıl hesaplanacağı önemlidir (Zhu vd., 2001, s.374). Dış kaynaklamanın müşteri hizmetlerine, şirketin faaliyet gösterdiği topluluğa, çalışan azaltılmasının mevcut politik sonuçları kadar dış kaynaklama planının uygulanmasından sonra çalışanlara olan faydası üzerine etkileri de söz konusudur. Maliyet dışındaki bu faktörlerle ilgili de inceleme yapılmalıdır.

Dış kaynaklamanın **geliştirme safhası** hizmet sağlayıcı anlaşması, iş ilişkileri, çalışan yararına etkisi, çalışan ayırma planı, iletişim planı, dış kaynaklama zamanlaması gibi faaliyetleri içermektedir (Zhu vd., 2001, s.375-376).

Hizmet sağlayıcı anlaşması hem müşteri işletme hem de dış kaynaklama hizmet sağlayıcısı tarafından imzalanan bir sözleşmedir. Dış kaynaklama sözleşme yoğun faaliyetlerden oluşmaktadır. Anlaşmanın içeriği şirketlerin yasal kurulları tarafından incelenmeli ve anlaşma bütün taraflarca ve imzalama öncesinde açık bir şekilde anlaşılmalıdır. Hizmet sağlayıcı anlaşmalarında; sağlanacak hizmetler, alıcının istekleri, sağlayıcı ücreti, ödeme koşulları, her taraf için fesih şartları ve anlaşmada yapılacak değişikliklerin metotları yer almalıdır. Ayrıca vergilerin etkisi (yerel, ülkesel ve federal), kayıt tutma gereklilikleri, denetim anlaşmaları, teminatlar, garantiler, devir potansiyeli ve taşeronluk gibi koşulları da içermelidir.

Hizmet sağlayıcı anlaşmasının tamamlanmasından önce, dış kaynaklama sonrasında olacak sağlayıcı ve müşteri işletme arasındaki iş ilişkilerinin açık olması

gerekmektedir. Bu safhada yer alan maddeler arasında; tarafların algıladıkları riskler ve olasılıklar, geliştirilmiş ürünün sahipliği ve dış kaynaklanan sürecinin yönetimi yer almaktadır.

En iyi dış kaynaklama ilişkileri;

- ◆ Ölçülebilir hedefleri oluşturmakla,
- ◆ İlişkilerden her tarafın yararlanmasını sağlamakla,
- ◆ Birinin diğerinden öğrenmesi için birlikte saygı ve isteğin devam etmesiyle,
- ◆ Üst düzey yönetim desteğini içermesiyle ve
- ◆ Performansın sürekli izlenmesi ve ölçülmesi ile geribildirim sağlanmasıyla gerçekleşebilir.

Çalışanların emekli maaşı ve sosyal yardım planları yasalarla düzenlenmektedir. Çalışan yararı ile ilgili olan hizmet satın alıcısının amaçlarının yanlış anlaşılması için, iş planı satın alıcının amaçları doğrultusunda olmalıdır. Bir işletme bir fonksiyonu konusunda dış kaynaklama kararı aldığı anda, bu fonksiyonları yerine getiren çalışanlar için uygun ayarlamalar yapılmalıdır. Müşteri işletmeden gelen bir çalışan ayırma planı anlaşılır olmalıdır. Hizmet sağlayıcılar tarafından çalışanların kiralanmasının müşteri işletmenin ayırma planı ile bir ilişkisi yoktur. Hizmet sağlayıcı istediği çalışanları işe almak konusunda özgür olmalıdır ve bu işi daha önce yapmış çalışanları almak zorunda bırakılmamalıdır.

Toplantılar, sonlandırma zamanı, çalışan transferleri gibi önemli olaylar için belirlenmiş zamanları içeren dış kaynaklama faaliyetlerinin zamanlaması yapılmalıdır. Zamanlamanın hazırlık taslağı, projenin içinde yer alan ya da projeden etkilenen bütün çalışanlara dağıtılmalıdır. Daha sonra önemli olaylar için kesin zamanlama belirlenmelidir ve hazırlık taslağına son verilmelidir. Zamanlama ile ilgili her yeni bir sürüm numarası içermelidir. Böylece en son zamanlama görülebilir. Zamanlama konusunda düzenli iletiler çalışanların dış kaynaklama süreci ile ilgili olan olaylardan haberdar olmalarını sağlar. Zamanlamanın son hali sadece bu projenin içinde olan ya da

etkilenenlere dağıtılmamalı, ayrıca geçiş döneminden sonra hizmet sağlayıcı ile karşı karşıya gelecek diğer içsel ve dışsal çalışma gruplarına da dağıtılmalıdır.

İşletmede herhangi bir değişiklik söz konusuysa karşılaşılabilecek önemli zorluklardan birisi yanlış anlaşılmalardan gösterilebilir. Yanlış anlaşılmalardan birçok kaynaktan gelebilmektedir ve gerçekmiş gibi görünebilmektedir. Yanlış ve yanıltıcı bilgiler birçok problem yaratabilmekte ve önerilen değişikliklerde engeller oluşturabilmektedir. Bunun sonucunda tatmin olmamış bir işgücü söz konusudur. Yanlış anlaşılmanın önlenmesi için en iyi yol güçlü bir iletişim planı geliştirmek ve uygulamaktır. İletişim planı zamanlı, detaylı ve doğru bilgileri plan dâhilinde sağlaması amacıyla geliştirilmelidir. Eğer bir dış kaynaklama hareketi birkaç aya yayılacaksa, devamlı olarak durum raporu oluşturulmalıdır. Durum raporu en azından aylık periyotlarla sürece uygun olarak oluşturulmalıdır. Ulaşan bilgilerin içeriği ve dağıtım biçimi iyi bir iletişim planı için önemlidir. Çok fazla bilgi vermek tehlikeli olabilmekte ve önemli bilgilerin alınamamasına neden olmaktadır.

Dış kaynaklama geliştirme planından sonra **uygulama safhasına** geçilmektedir (Zhu vd., 2001, s.376-377). Uygulama safhası dış kaynaklama geçiş planı ve bu planın kontrolünden oluşmaktadır.

Geçiş planı, dış kaynaklamaya başarılı bir şekilde geçişi tamamlamak için yapılması gereken bütün fonksiyonların belirlendiği ve detaylandırıldığı belge olarak ifade edilmektedir. Bu plan dış kaynaklama faaliyeti ile ilgili her görevin nasıl yapılacağı ile ilgili talimatları adım adım sağlamalıdır. Bu planda basit görevlerin de yer alması önemlidir. Geçiş planı oluşturulurken uygulanabilecek metotlar arasında beyin fırtınası seansları, grup toplantısı, elektronik toplantılar ve dış kaynaklamadan etkilenen çalışanlarla yapılan görüşmeler yer almaktadır.

Bir genel geçiş planında yer alması önerilen maddeler arasında;

- ◆ Giriş,
- ◆ İletişim planı,
- ◆ Zamanlama örnekleri,
- ◆ Dış kaynaklama yapılacak işin ölçeği,

- ◆ Çalışan ayrımı,
- ◆ Çalışan değişimi,
- ◆ Hizmet sağlayıcının yeni çalışanları,
- ◆ Taşeronlar üzerine olan etki,
- ◆ Kaplanan yer gereksinimi,
- ◆ Yeniden ayarlamalar oluşturmak,
- ◆ Erişimi oluşturmak,
- ◆ Eşya gereksinimi,
- ◆ Motorlu araç değişimi,
- ◆ Genel ofis malzemeleri,
- ◆ Bilgisayar sistemine erişim,
- ◆ Bilgisayar güvenliği gereklilikleri,
- ◆ İş grupları arasındaki bilgilendirmeler,
- ◆ İş grupları dışındaki bilgilendirmeler,
- ◆ Dış kaynaklama yapılmayan iş fonksiyonlarına olan etki,
- ◆ Dış kaynaklama yapılan işin onaylanması,
- ◆ Maliyet paylaşımı ayarlamaları,
- ◆ Eğitim,
- ◆ Reklm,
- ◆ Logo kullanımı,
- ◆ Görüntü standartları ve
- ◆ İşyeri güvenliği yer almaktadır.

Geçiş planının kontrol listesi değişimin gerçekleşmesi için tamamlanmış olan başlıkların listesidir. Kontrol listesi dış kaynaklama yapılan belirli varlıklar için uygulanmalıdır, her başlığın tamamlanması için belirli sorumluluklar atamalıdır. Her faaliyetin tamamlanması için çizelgelenmiş zamanları içermesi de uygun görülmektedir. Ne zaman bir başlık tamamlanırsa gerçek tamamlanma günü kontrol listesine

eklenmelidir. Tamamlanmamış bütün başlıkların takip edilmesi için bir metot belirlenmelidir. Haftalık ya da iki haftada bir yapılabilecek toplantılarda her başlığın mevcut durumları belirlenmelidir.

Dış kaynaklama sürecinin en son safhası dış kaynaklamanın **hayatta kalmasını sağlamaktır** (Zhu vd., 2001, s.377). Bu safhada dış kaynaklamadan sonraki inceleme söz konusudur. Çünkü dış kaynaklama sonrası inceleme gerçekleşmeden dış kaynaklama faaliyetleri tamamlanmış sayılmamaktadır. Dış kaynaklama sonrası incelemede iş planında belirtilen hedefler karşılaştırmakta ve bu hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı belirlenmektedir. Dış kaynaklama öncesindeki ve sonrasındaki maliyetlerin karşılaştırılması ve incelenmesi istenen maliyet kazanımlarının elde edilmesini teminat altına almak için yapılmalıdır. Dış kaynaklama sonrası bir inceleme, sürecin planlandığı gibi çalışıp çalışmadığını anlamak ve gelişmeleri belirlemek doğrultusunda olmalıdır. Dış kaynaklama sonrası inceleme sonuçları geribildirim olarak taraflar için iletişim planında yer almalıdır.

Dış kaynaklama işletmelere maliyet avantajı sağlamak ve yeni teknolojiler için bir yol bulmak konusunda faydalı olmaktadır. Bu sayede işletmeler günümüz rekabet ortamı içinde hayatta kalmaya ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktadırlar. İfade edilen bir dış kaynaklama süreci işletmelere daha az zararla hedeflerine ulaşma imkânı sağlayacaktır.

Dış kaynaklama sürecinin başarılı olması için gerekli faktörler şöyledir (Razzaque ve Sheng, 1998, s.100)

- ◆ Dış kaynaklama kararı üstten gelmelidir.
- ◆ Dış kaynaklama yapan ve sağlayanlar arasındaki iletişim önemli bir faktördür. İşletmeler sağlayıcılara rollerini ve sorumluluklarını göstermek istedikleri gibi beklentileri ve gereklilikleri de belirtmek istemektedirler.
- ◆ İçsel iletişim de önemlidir. Yöneticiler neyi dış kaynakladıklarını ve neden dış kaynakladıkları konusunda iletişim kurmalıdırlar. Böylece ilgili desteği sağlayabilirler.

- ◆ Dış kaynaklamanın başarısı birlikte güven ve inanca dayanan kullanıcı ve sağlayıcı ilişkisine bağlıdır. İşletmeler hizmet sağlayıcıları tarafından periyodik raporlama istemektedirler.
- ◆ Hizmet sağlayıcıların seçimine dikkat edilmelidir.
- ◆ Hizmet sağlayıcılar kullanıcılarının ürün, sevkiyat ve müşterileri ile ilgili önemli ve hassas verilerini korumakla sorumludurlar.
- ◆ İyi bir eşleşmenin gerçekleşmesi için tarafların birbirlerinin kültürünü ve örgüt yapısını anlamaları önemlidir.
- ◆ Çalışanlara onların ne kadar değerli olduklarını ifade etmek için dış kaynaklamada onları da fonksiyonla birlikte görevlendirmek uygun olabilir.

6. Dış Kaynaklama Nedenleri

Dış kaynaklama işletmelerin kendi temel yetkinliklerine (core competence) uygun işleri yapmayı ve uzmanlaşmayı, diğer faaliyetlerini ise organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmeyi amaçlamaları ile ortaya çıkmış bir kavram olarak ifade edilmektedir. Bu kısa açıklama bile içinde dış kaynaklamanın önemli nedenlerinden “temel yetkinliklere odaklanmayı” ve “maliyet avantajı sağlamayı” içinde barındırmaktadır. Dış kaynaklamanın en önemli nedeni ya da dış kaynaklamanın amacı olarak pek çok araştırma “maliyet avantajını” göstermektedir. Halen gelişmekte olan ülkelerde dış kaynaklamanın temel nedeni maliyet avantajı sağlamaktır.

Dış kaynaklamanın arkasındaki itici gücün en önemli faktörünün işlerin küreselleşmesi olduğu ifade edilmektedir (Foster ve Muller, 1990, s.31). Örneğin; küresel pazarda devam eden büyüme ve yabancı kaynakların ortaya çıkması lojistik fonksiyonlarda artan bir talebe neden olmaktadır. Gümrükler ve uzak ülkelerin alt yapıları ile ilgili önemli bilgilerin yokluğu işletmeleri üçüncü parti lojistik sağlayıcıların deneyimlerini elde etmek için dış kaynaklamaya başvurmaya zorlamaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998, s.91).

Tam zamanında (JIT) prensibinin artan önemi dış kaynaklamaya olan önemi artıran bir diğer temel faktördür (Goldberg, 1990, s.27). Örneğin; tam zamanında teslimatın değişimi ile stoklama ve lojistik kontrolü üretim ve dağıtım işlevleri için önemli hale gelmiştir. Tam zamanında prensibinin çevresindeki çalışmaların maliyetleri potansiyel uyarlamacıları kendi kaynaklarına ve deneyimlerine dışardan kaynak kullanarak eklemeler yapmaya sevk etmektedir.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler ve bu konuda kendini yenileyen hizmet sağlayıcıların olması işletmeleri dış kaynaklamaya yönlendiren diğer bir faktördür. Örneğin; üçüncü partilerin çeşitliliği onlara kontrolde, teknoloji ve yer seçiminde, sabit maliyetleri değişken maliyetlere çevirmede ilerleme sağlamaktadır. Ayrıca dağıtım sistemlerini değişen pazar koşullarına ve teknolojik avantajlara uyarlama imkânı bulmaktadırlar. Küçük işletmeler üçüncü parti kullanımına daha fazla ilgi göstermektedirler, çünkü deneyim ve teknoloji konularında büyük ihtiyaçları vardır (Harrington, 1995, s.59).

Yöneticiler tarafından belirtilen temel dış kaynaklama teşviklerini şöyle sıralamaktadırlar (Chesbrough ve Teece, 1996, s.69);

- ◆ Temel yetkinlikler üzerindeki kaynaklara odaklanmak.
- ◆ Maliyet azaltılması.
- ◆ Sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmesi.
- ◆ Sağlayıcının yatırımından ve yeniliklerinden yararlanmak.
- ◆ Pazar için olanak geliştirmek.

Çeşitli araştırmacıların dış kaynaklama nedenleri konusundaki görüşleri Tablo 3’de liste halinde görülmektedir.

Tablo 3: Dış Kaynaklama Nedenleri

Nedenler	Tanımlayan
Gelişmiş verimlilik ölçütleri Maliyet etken yabancı rakiplerin artması Şirketin faaliyet gösterdiği bütün sektörlerden finansal bir birleşme için yönetim talebi Stokların çabuk hareket etmesi ihtiyacı Temel işte tasarruf etme	Muller (1992)
Bir işletmenin ürünü için mevcut ve gelecek beklentilerini belirleme ihtiyacı İşletme yeniden yapılandırması Tedarik zinciri ortaklığının gelişimi Artan müşteri talepleri Artan çevresel farkındalık Ürünün pazardaki rekabetçi üstünlüğünü belirleme	Byrne (1993)
Yönetimdeki değişim Mevcut yerler ve/veya sistemler Bilinmeyen pazarlara genişlemek Yeni ürün gruplarını ele almak	Maltz (1995)
Lojistik sözleşmeleri kullanan işletmelerin başarısı	Bradley (1994)
Lojistik yönetimin geçici görünüşüne odaklanmak	Cooke (1994)
Merkezileşmiş dağıtım sistemine olan eğilim	Bence (1995)

Kaynak: Razzaque ve Sheng, 1998, s.92

Bir başka görüşe göre üçüncü partinin yaptığı lojistik dış kaynaklamasının temel faktörleri arasında; birleşme için gerekli olan profesyonel teknoloji ve kaynakları koruma, sermaye yatırımlarından kaçınma, işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla bağlanmalarına izin verme, işçi konularından sakınma, müşterilere daha iyi hizmet sunma, maliyet azalması yer almaktadır (Craig, 1996, s.102).

Detaylı olarak incelenecek dış kaynaklama nedenleri;

- 1- Maliyet liderliği sağlamak,
- 2- Temel yetkinlikleri kullanabilmek,
- 3- Rekabet avantajı sağlamak,
- 4- Teknolojiye ve değişikliklere kolay uyum sağlamak,
- 5- Küçülmedir (downsizing).

a. Maliyet Liderliği Sağlamak

İşletmenin yeni bir yatırım yaparak belli maliyetlere katlanmak yerine, gerçekleştirmek istediği faaliyeti hizmet sağlayıcılara yaptırmaları maliyetler açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır (Fan, 2000, s.213).

Kâr, bir işletmenin toplam geliri ile toplam üretim maliyetleri arasındaki farktır. İşletmelerin de amaçlarından en önemlisi hissedarlarının kazancını maksimize etmektir. O zaman kâr işletmeler için hayati bir amaç taşımaktadır. Maliyet ise işletmenin her departmanında üretimin ya da hizmetin her aşamasında katlanmak zorunda olduğu değerdir. Toplam gelirin artması için maliyetlerin azaltılması gerekmektedir. Eğer işletme herhangi bir mal ya da hizmeti daha ucuza elde etme yolunu bulabiliyorsa şüphesiz bu durum işletmenin kârını arttıracaktır.

Ölçek ekonomisi, belirli bir zaman diliminde, artan üretim hacmi ile birim başına düşen maliyet olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmenin pazar etkinliğinin artmasına neden olmakta ve rakiplerin pazar girişine engel teşkil etmektedir (Philippatos ve Sihler 1991, s.303). Dış kaynak kullanan firmalar, bu yöntemi tercih etmeyen firmalara göre daha az maliyete katlanmaktadır. Yönelecekleri işler kendi uzman oldukları konularda olacağından aslında işletme için değer katan ancak maliyete neden olan faaliyetleri bu konuda uzman olan ve işlem maliyetlerini düşürme yeteneğine sahip olan hizmet sağlayıcı işletmenin yapmasının, işletmeye maliyet liderliği sağlayacağı söylenebilir. Hizmet sağlayıcı işletmeler; yaptıkları işte uzman olmaları, kitle üretiminin etkinliğinden faydalanmaları, işgücünün bu konuda etkin olması ve dış kaynak kullanan işletmenin yeni bir yatırım yaparak katlanacağı maliyetten daha düşük maliyete işi gerçekleştirmeleri açısından gün geçtikçe önemli bir talep konusu olmaktadır. Ayrıca işletme birleşmeleri ve stratejik ortaklıklar gibi oluşumlarda ölçek ekonomilerinden faydalanmak açısından uygundur. İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken, üretim ve satış aşamalarında birçok sabit gidere katlanmak zorundadırlar. İşletmelerin birleşmesi sonucunda, her bir işletmenin katlanmış olduğu sabit giderler toplamının azalması söz konusudur. Birleşme ile işletmelerin daha büyük kapasitelerde üretim yapmaları, mevcut makine, araç ve gereçlerin daha verimli bir şekilde kullanılması sonucunda birim maliyetlerin düşmesi sağlanır (Köylü, 2007, s.16).

Bir üretim işletmesi yeni bir yatırım yaparak belli bir maliyete katlanmaktansa bunu dış kaynak hizmeti sağlayan işletmeye yaptırmak suretiyle maliyetler açısından bir yarar sağlayabilir. Dış kaynaklama hizmeti veren işletmeler müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan daha fazla araç, tesis ve donanıma sahip olabilirler. Örneğin, birden çok işletmenin siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olmaktadır (Mersin, <http://www.bilgiyonetimi.org,2006>). İşletme yönetimindeki lojistik maliyetleri Tablo 4’de gösterilmektedir;

Tablo 4: İşletme Yönetimi Lojistik Maliyetleri

TOPLAM LOJİSTİK MALİYETLERİ	LOJİSTİK MALİYETLERİNİN YÜZDESİ
◆ Taşıma Maliyetleri (giriş ve çıkış taşıma faaliyetleri)	%50-65
◆ Envanter Malzeme Elleçleme Maliyetleri	%20-35
◆ İşletme Yerleşim Tasarımı (depo ve dağıtım merkezlerinin planlanması ve yönetimi) Maliyetleri	%10
◆ İletişim ve Bilgi (talep tahminleri, sipariş süreçleri, üretim programlama) Maliyetleri	%5

Kaynak: Çancı ve Erdal, 2003, s.31

İtalya’nın önde gelen firmalarından Marzotti’nin de dış kaynaklama uygulamalarından geniş ölçüde yararlandığı; tekstil sektöründe tüketiciye daha hızlı hizmet sunabilmek amacıyla bazı üretim bölümlerini özellikle işgücü maliyetinin daha düşük olduğu Uzakdoğu, Doğu Avrupa ve Kuzey Avrupa’daki bazı ülkelere taşıdığı görülmüştür (Karacaoğlu, 2001, s.8).

İşletmeler dış kaynaklamayla sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürmektedirler. Sabit maliyetler çıktı ile değişmeyen, kısa dönem içerisinde belli bir üretim hacminde, üretim hacminin artış veya azalışına bağlı olmadan sabit kalan kira, maaş gibi maliyetlerdir (Parasız, 1999, s.516). Değişken maliyetler ise üretim düzeyiyle birlikte değişen maliyetlerdir ve uzun dönemlidirler (Parasız, 1999, s.123). İşletme içi bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli araçlar, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir. Örneğin; lojistik sistemini kendi bünyesi içinde kuran bir işletme bu sabit maliyetlere

katlanırken, dış kaynaklama yapan diğer bir işletme toplamda çok daha büyük bir havuzda erittiği sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Price Waterhouse Coopers' ın yaptığı bir araştırma sonucunda temel faaliyetlerin dışındaki faaliyetlerin dış kaynaklamayla sağlanması, kalite ve verimde kıyaslanabilir bir artışın yanı sıra; işletmelere %15 oranında bir maliyet tasarrufu sağladığı ortaya çıkmıştır (Yazıcı, 2003, s.10).

b. Temel Yetkinlikleri Kullanmak

Bir işletmenin, seçilen stratejisini uygulama konusundaki becerisini anlatmak için kullanılan “ayırt edici yetenek” deyimini 1957 yılında ilk kez dile getiren kişi Amerikalı akademisyen Philip Selznick'tir. 1960'larda Igor Asnoff ile Harvard Bussiness School'dan Kenneth Andrews ve arkadaşları işletmenin güçlü ve zayıf yönleri için hesap yapmışlar, bunun da strateji formülasyonu için şart olduğunu belirtmişlerdir (Campbel ve Luchs, 2002, s.7). Bu konuda yazılanlar 1980'ler ve 1990'larda hız kazanmıştır.

Temel yetenekler, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, değerli olarak kabul edilen, nadir olan, taklit edilemeyen-en azından kısa bir süre taklit edilemeyen-varlık ve yeteneklerdir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.120).

Bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yetenek temel ya da çekirdek yetenektir (Koçel, 2001, s.313). İşletmeler kendilerine rekabet edebilme gücünü veren bu yeteneklerine odaklanırlar ve diğer işleri ise o konularda temel yetkinliğe sahip olan başka işletmelere yaptırırlarsa (dış kaynak kullanırlarsa) başarı olanaklarını arttırabilecekleri düşünülmektedir.

İşletmeleri diğer işletmelerden ayıran özellikleri arasında; araştırma geliştirme konusundaki faaliyetleri, kalite anlayışları, sıfır hata özellikleri, hızlı teslimat kabiliyetleri, müşteri hizmetleri başarıları, sosyal sorumluluk dereceleri yer almaktadır. Günümüzün en önemli temel yetkinliği ise yenilik yapabilmektir (innovation). Örneğin

MARTI YAZILIM A.Ş. 1990 yılında kurulmuş Türkiye'nin ilk hukuk otomasyonu projesini yaratan firmadır. Temel yetkinlikleri arasında hukuk bilgi birikimi, yenilik anlayışı ve müşteri hizmetlerindeki başarısı yer almaktadır. Bu konuda kendi resmi sitelerinde bir ifade yer almaktadır: *“Ne garip! Yetkin hızı küçümseyen martuların hiçbiri, hiçbir yere ulaşamıyorlar. Yetkin hız uğruna varlığını ortaya koyanlar ise her yere gidebiliyorlar, hem de istedikleri anda.”* (Bach, www.martiyazilim.com.tr, 2006)

Bir bilginin, becerinin ve yeteneğin temel yetkinlik sayılabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerekmektedir (Tampoe, 1994, s.68);

- ◆ İşletmenin kısa ve uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalıdır.
- ◆ Taklit edilmesi güç olmalıdır.
- ◆ Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmelidir.
- ◆ İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynak kullanma gibi kararlar vermesinde rol oynamalıdır.
- ◆ Başka alanlara uyarlanabilir olmalıdır.

Marka bir temel yetkinlik değildir, ama marka yönetimi temel yetkinlik olarak ifade edilebilir. Finansal güç temel yetkinlik değildir. Finansmanı mobilize edebilmek temel yetkinliktir. Coco Cola'nın marka yönetimi becerisi, Nike'ın tasarım, pazarlama ve lojistik yönetimi temel yetkinliklere örnek olarak verilebilir (Kırım, 2003, s.44).

Temel yetenekleri geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen bir işletme, esas faaliyet konusunun dışındaki faaliyetlerini taşeron firmalara devredebilir. Böylece; küçülerek daha etkili bir yönetime ulaşabilir, esas faaliyeti işletmenin yapmak istemediği fonksiyon üzerine odaklaşan tedarikçi firmanın maliyet avantajını kullanabilir ve böylece rekabet üstünlüğü sağlayabilir (Dinçer, 1997, s.290).

c. Rekabet Üstünlüğü Sağlamak

Sistem, birbirlerine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt

edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütündür (Eren, 2003, s.51). Sistem yaklaşımı ise bütünü oluşturan bu parçaları, bunların birbirleri ile olan ilişkilerini inceleyen bir bilimdir. Organizasyonlar sosyal sistemlerdir ya da insan-makine sistemleridir ve bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre (dış çevre) arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi söz konusu ise bu sistemler açık sistemlerdir. Eğer sistemler arasında böyle bir ilişki yoksa bu sistemler kapalı sistemlerdir (Koçel, 2001, s.190). Kapalı sistemlerde “entropi”-bir sistemde faaliyetlerin bozulması, dengenin kaybolması, karışıklık ve aksamalar olması- görülür. Açık sistemler ise çevreleri ile sürekli iletişim ve etkileşim içinde olduklarından bu duruma daha az maruz kalırlar ve bu durumla başa çıkabilirler. “Rekabet” organizasyon yapısını etkileyen dışsal faktörlerden biridir ve entropiye neden olabilecek faktörler arasında gösterilebilir.

Rekabetçi üstünlüğün temeli işletmenin kendisini müşterinin gözünde farklılaştırabilme yeteneğine dayanmaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmede ikinci temel amaç ise maliyetleri düşürmektir. Başarılı işletmeler, verimlilik avantajı ve değer avantajından en az birisine sahiptir. Verimlilik avantajı maliyetlerin düşürülmesi temeline dayanırken; değer avantajı ise ürün ya da hizmetlerin farklılaştırılması temeline dayanmaktadır (Christopher, 1998, s.4-5). Lojistik yönetimi ile amaçlanan hem verimlilik hem de değer avantajına ulaşabilmektir. Verimlilik avantajı sağlamak için; kapasite kullanımı, stok yönetimi, tedarikçilerle entegrasyon gibi lojistik faaliyetlere yoğunlaşmaktadır. Değer avantajı sağlamak için ise; müşteriye verilen lojistik hizmetler farklılaştırılmaktadır.

1970’li ve 1980’li yıllarda pazar ve endüstrilerin gittikçe küresel yapılar haline almasıyla, rekabet gücü tüm ülkeler ve firmalar açısından daha önemli bir kavram olarak algılanmaya başlanmıştır. Rekabet gücü mikro ve makro bakış açısı ile ifade edilmektedir (Çivi, 2001, s.21). Mikro yaklaşımda ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabet ve bu rekabetin ulusal/uluslararası pazardaki etkileri incelenirken, makro yaklaşımda ülkenin uluslararası rekabetteki konumu üzerinde durulmaktadır (Scoat ve Lod, 1985, s.20). Açık sistem olarak faaliyet gösteren işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etme isteği artmaktadır. Michalel E. Porter, “rekabetçi üstünlük” yaklaşımını organizasyonel davranış yazınına kazandırmıştır. Porter (1990) rekabetçi gücün

ülkelerin mevcut kaynaklarını optimum kullanarak elde edilebileceğini, bunun için de her ülkenin uzmanlaşabileceği alanlar seçerek ve kurulacak endüstri kümeleriyle de sinerji etkisi yaratarak, kaynakların en etkin şekilde kullanılmasını sağlaması gerektiğini ileri sürmektedir (Porter, 1998, s.78).

Ürünler arasında fiyat, tutundurma, ürün farklılaşması ve dağıtım gibi faaliyetler küreselleşen ekonomiler için oldukça önemli görülmektedir. Bu sebeple; rekabetçi üstünlük yaratacak en önemli konu tedarik zincirindeki ve lojistik faaliyetlerin yönetimindeki farklılaşmadır. Dolayısıyla; lojistik yönetimi etkinlik ve verimliliğin artırılması yolu ile rekabetçi üstünlük sağlanmasına olanak tanımaktadır (Yurt, 2004, s.26).

Teknolojideki ve bilgi yapısındaki gelişmeler ve insanların bundan etkilenmesi, yaratıcılığın artması, yeni oluşumların meydana gelmesi ve küreselleşme olgusu işletmeleri yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için yollar aramaya sevk etmektedir. Dış kaynaklama ise bu yollardan bir tanesidir. Bir işletmenin temel yetkinliklerine odaklanması ve kendi faaliyet alanında hız ve esneklik elde etmesi, kendi faaliyeti dışındaki işlerde dış kaynaklama, bu sayede maliyet avantajı elde etmesi, dış kaynak sağlayan firmanın yatırım ve teknoloji kaynaklarından yararlanması bu işletmeye rakipleriyle rekabet edebilme gücü kazandırmaktadır.

Ayrıca dış kaynaklama yapan işletmelerin elde ettikleri rekabet üstünlüğü olarak (Tatari, 2005, s.3);

- ◆ İç kaynakların sağlayabileceğinden daha esnek, daha yüksek katma değerli ve entegre hizmetler,
- ◆ En iyi bilgi birikimi kaynaklarına işletmenin kapasitesini artırmadan ulaşabilme imkanı,
- ◆ Politik nedenlerden ya da iç çekişmelerden dolayı sağlanması zor olan bölümler arası koordinasyonun daha kolay sağlanması gösterilebilir.

d. Teknolojiye ve Değişikliklere Kolay Uyum Sağlamak

Yönetim yazınının klasik yaklaşımından güncel yaklaşımlarına kadar teknoloji kavramı önemsenmiştir. Teknoloji bir organizasyonun başarmayı amaçladığı işi yapmak için kullandığı en önemli faktörlerden biridir. Teknoloji bir organizasyonda kişileri, grupları, örgütsel ilişkileri ve yönetim tekniklerini etkilemektedir. Bu konu ile ilgili 20. yüzyılda birçok araştırma yapılmıştır: Woodward Çalışması (1950), Aston Grubu Çalışması, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları (1950), James Thompson'un Temel Teknolojiler Sınıflaması, Charles Perow'un Rutin-Rutin Olmayan İş Sınıflamaları gibi.

Dış kaynaklama stratejisini tercih eden işletmelerin hizmet sağlayıcıların teknolojilerinden yararlanarak teknolojiyi takip etme maliyetlerinden kurtulabileceği düşünülmektedir.

Dış kaynaklamanın bir nedeni de kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama ve yeni bilgilere ulaşmaktır. Pek çok işletme kendi makine parkını yenilemek yerine, bu olanaklara sahip alt işletmeleri devreye sokmaya yönelmektedirler. Örneğin; uluslararası giyim eşyası üreticisi ve perakendecisi olan “Zara”, model çeşitliliğini arttırmak ve değişen müşteri beğenisine hızlı yanıt verebilmek amacıyla dış kaynaklama yapan bir işletmedir (Lojistik Dergisi, <http://www.accenture.com>, 2004). “Zara”nın, tamamı şirketin kendisine ait olan 450 mağazasında bulunan tüm yöneticiler, taşınabilir teknolojinin kullanımı ile müşteri geribildirimlerini doğrudan şirketin tasarımcılarına göndermektedirler. Bu sayede tasarımcılar hızla değişen müşteri taleplerinden anında haberdar olabilmektedir. “Zara”nın, faaliyet modelini bu yetkinlik çevresinde geliştirmesi, bilgiyi anında kullanmasını ve değişen müşteri tercihlerine rakiplerinden çok daha hızlı yanıt vermesini sağlayabileceği düşünülmektedir. Ayrıca “Zara”, sadece dört renkte kumaş almakta ve stoklamaktadır. Dış kaynaklama ile sağladığı boyama ve baskı işlemlerini üretimin hemen öncesine kadar ertelemektedir. Bu durum daha az atık ve daha az stok olmasını sağlamaktadır. “Zara”, üretimi az sayıda yerel, yakın ilişkileri olduğu bir üretici ağından dış kaynaklama ile sağlamaktadır. Bu sayede, siparişlerin üretiminde ve yerine getirilmesinde öncelik sağlanabileceği ve şirketin değişen talebe hızla ve ekonomik bir şekilde yanıt vermesine engel çıkmayacağı düşünülmektedir.

e. Küçülme (Downsizing)

Çalışma hayatında meydana gelen değişimler, işletmelerin kendilerini bu duruma ayak uydurmalarını gerekli kılmaktadır. Amerikalı bir yönetim uzmanı olan Michael Homer “Değişim Mühendisliği” (reengineering) kavramını yönetim ve organizasyon yazınına kazandırmıştır. Değişim mühendisliği, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir organizasyonel değişim tekniğidir (Aktan, www.canaktan.org, 2006).

Toplam kalite yönetimi (total quality management), küçülme (downsizing), kıyaslama (benchmarking), dış kaynak kullanımı (outsourcing), yalın organizasyonlar (lean organizations) personel güçlendirme (empowerment) ve kademe azaltma (delaying) gibi yönetim teknikleri değişim mühendisliğinde uygulanabilir.

Küçülme; rekabet ortamındaki bir işletmenin yönetiminin bilinçli olarak algıladığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile çalışanları, maliyetleri, iş ve iş süreçlerini azaltmasıdır. İşletmelerin küçülmeye gitme nedenleri arasında (Tomasko, 1990, s.59);

- ◆ Maliyetleri düşürmek,
- ◆ Karar sürecini hızlandırmak,
- ◆ Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- ◆ Haberleşmedeki bozulmaları azaltmak,
- ◆ Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- ◆ İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- ◆ Verimliliği artırmak bulunmaktadır.

Küçülme anlayışı ile işletme faaliyetlerinin finansal sonuçlarında bir küçülme söz konusu olmayabilir. Tam tersi olarak işletmeler küçülerek büyümektedirler. İşletmenin kendi bünyesinde yürütülen faaliyetleri azaltılmakta fakat dış kaynaklamanın

artması ile eskisinden daha fazla iş yapılması sonucunda finansal olarak büyüme imkânı söz konusu olabilir. Ancak küçülme yaklaşımının en önemli sorunu olarak çalışanlar arasında huzursuzluk ve motivasyon düşüşüne neden olması gösterilmektedir. İşten çıkarılma ya da işinde değişiklik yaşama kaygısı, çalışanların işe ve işletmeye olan bağlılığını azaltmaktadır.

7. Lojistik Dış Kaynaklama

Lojistik 20. yüzyılın başlarında tarım sektöründe ürünlerin taşınması faaliyeti sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak günümüzdeki anlamını 1960'ların başında Peter F. Drucker'ın "işletme verimliliğini geliştirmek isteyen şirketler için lojistik önemli bir fırsattır" sözüyle kazanmıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde lojistik fonksiyonunun işletme yönetimindeki önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Bunun nedenleri arasında, nakliye masraflarının artması, ürün mükemmelliği kavramı, stok sisteminde meydana gelen değişiklikler, müşteri odaklılık, teknolojide yaşanan gelişmeler, geri dönüşüm faktörü ve küreselleşme olduğu belirtilmektedir. Lojistik bir maliyet faktörü olması nedeniyle önemsenmiştir. Bu dönem rekabet kavramı nedeniyle işletmelerin kendilerine çıkış yolu ve devamlılık imkanı aradıkları döneme denk gelmektedir (Baki, 2004, s.2). Lojistik açısından da bu imkân lojistik hizmetlerin birleştirilmesi ve dış kaynaklamayla azaltılması olarak gösterilmektedir. Bununla beraber dış kaynaklama lojistik sistemde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Lojistikte dış kaynaklama, işletmelerin yoğun rekabet yaşadıkları çevrelerinde kendi temel yetkinliklerine odaklanmaları, buna karşın, bu yeteneklerini kullanmadıkları işleri başka işletmelerden alma davranışları sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre LODER'in (Lojistik Derneği) "lojistik dış kaynak kullanımı" tanımı; tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin bir kaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet-depolama (warehousing), nakliye (transportation) ve stok yönetimi (inventory management)) yönetiminin konusunda uzman lojistik şirketler tarafından üstlenilmesidir (Akyıldız, 2003, s.9).

"Batıda" yapılmış olan lojistik ortaklık ve lojistik dış kaynaklama ile ilgili birçok araştırmada bu uygulamaların daha çok Kuzey Amerika'da ve Avrupa'da daha yaygın olduğunu tespit etmiştir.

İskandinav bakış açısı Amerikan bakış açısına göre daha geniştir. İskandinav yöneticileri dışsal ortaklarla yakın ve uzun dönemli işbirliği konusunda eski bir geleneğe sahiptirler. Berglund vd. (1999) lojistik dış kaynaklamayı şu şekilde tanımlamışlardır; “Gönderici (skipper) yerine lojistik hizmet sağlayıcı tarafından sağlanan faaliyetlerdir ve en azından taşımacılığın ve depolamanın yönetilmesini ve uygulanmasını içermektedir.”

Bu tanımda, yönetim desteği işlevsel faaliyetlere ek olarak ifade edilmektedir. Yönetim desteği basit stoklamadan tedarik zincirinin yeniden düzenlenmesi ile ilgili ileri danışmanlığa kadar sınıflandırılabilir.

Bagchi ve Virum lojistik faaliyetlerin dış kaynaklaması ile lojistik ortaklık arasında farklılık olduğunu belirtmişlerdir. Bu tanımlamaya göre bir lojistik ortaklık şu anlama gelmektedir (1996, s.93); “Bütün önemli lojistik faaliyetlerin gönderici adına teslim edilmesi için bir lojistik sağlayıcı ve bir gönderici arasındaki uzun dönemli resmi ya da resmi olmayan ilişkilerdir. Gönderici ve lojistik sağlayıcı anlaşmada kendilerini uzun dönemli ortak olarak görmektedirler. Bu ortaklığın daha dar bir faaliyet sınıflandırmasıyla başlaması söz konusuysen, basit üretim, toplantı, yeniden ambalajlama ve tedarik zinciri bütünleşmesini içeren değer katan hizmetlerin geniş bir seti vardır.”

İlk tanım fonksiyonel faaliyetlerin performansına odaklanmakta, ikinci tanım ise gönderici ve lojistik hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkilerin süresine vurgu yapmaktadır.

Lojistik dış kaynaklama, bir işletmenin geçmişte kendi bünyesinde sürdürdüğü, halen sürdürmekte olduğu veya sürdürülmesine gereksinim duyduğu lojistik faaliyetleri, gerekli olan donanım ve tesislere sahip işletmelere bir sözleşme vasıtasıyla yaptırılmasıdır (Lynch, 2000, s.2).

Lojistik dış kaynaklama “üçüncü parti lojistik” (third party logistics) ve sözleşme lojistiği aslında benzer ifadelerdir. Geleneksel olarak örgüt içinde icra edilen fonksiyonların, yürütülmesi için organizasyonun dışında bir başka işletmenin kullanılmasını gerektirmektedir. Üçüncü tarafın icra ettiği fonksiyonlar tüm lojistik süreci veya süreç içinde seçilmiş bazı faaliyetleri kapsamaktadır (Larsen, 1999, s.113).

Lojistik dış kaynaklama nedenleri arasında (Man, 2006, s.24);

- ◆ Yönetim anlayışında meydana gelen değişim,
- ◆ İşletmelerde yeniden yapılandırma işlemlerinin artması,
- ◆ Tedarik zinciri ortaklıklarının gelişimi,
- ◆ Pazarda belirsizliğin artması,
- ◆ Gelişen verimlilik ölçümleri,
- ◆ Maliyet etkili yabancı şirketlerde meydana gelen artış,
- ◆ Müşteri taleplerindeki artış,
- ◆ Çevresel olgulardaki artış,
- ◆ Esnek üretim ihtiyacı,
- ◆ Hızlı stok transferi ihtiyacı,
- ◆ Temel işlerdeki masrafların kısılması,
- ◆ Kontratlı lojistik kullanan işletmelerin başarısı,
- ◆ Ürünün pazardaki rekabetçi üstünlüğün belirleyiciliği yer almaktadır.

Modern lojistik anlayışına hâkim olan kombine taşımacılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, sadece yerel işletmenin kendi başına ve tek merkezden idare edilmesini zorlaştırmaktadır. Dünyanın farklı yerlerinde ve işletme merkezlerinden uzak bölgelerdeki işletmecilik faaliyetlerinde uluslararası lojistik parametrelerine ihtiyaç bulunmaktadır. Uluslararası lojistik işbirlikleri, ihracat ve/veya ithalatta yerel mevcut ve yasal uygulamaların aşılmasında, bürokrasi engelinin ortadan kaldırılmasında, maliyet ve hız avantajının sağlanmasında büyük yarar sağlamaktadır. Küresel temelde faaliyet gösteren lojistik işletmeleri küçük çapta faaliyet gösteren işletmeleri bu bakımdan iş birliklerine zorlamaktadırlar (Çancı ve Erdal, 2003, s. 41).

İşletmelerde uygulanan lojistik; gelen lojistik, malzeme lojistiği ve fiziksel dağıtım olarak üç süreçten oluşmaktadır. Gelen lojistik; hammadde, yardımcı malzeme vb. girdilerin tedarik kaynaklarından üretim noktalarına kadar akışıyla ilgilenir. Malzeme yönetimi; işletme içinde gerçekleştirilen tüm lojistik faaliyetler ile ilgilidir. Fiziksel dağıtım ise; bitmiş ürünlerin, üretim noktalarından son tüketicilere kadar iletilmesiyle ilgili etkinliklerin tamamıdır (Baki, 2004, s.15). İşletme lojistiğinin faaliyetleri arasında;

- ◆ Nakliye
- ◆ Sipariş İşleme
- ◆ Stok Yönetimi
- ◆ Tahmin
- ◆ Depolama
- ◆ Üretim Planlama
- ◆ Paketleme
- ◆ Satın Alma
- ◆ Yer Seçimi
- ◆ Müşteri Hizmeti
- ◆ Diğer faaliyetler (parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemelerin yerleştirilmesi, atıkların geri kazanımı ve imha edilmesi) yer almaktadır.

Diğer faaliyetlerin arasında yer alan ve çoğu lojistik tanımlamasında göz önüne alınmayan geri dönen malzemeler ya da tersine lojistik (reverse logisitcs) kavramı; üreticinin, olası geri kazanım, yeniden üretim veya yok etmek için tüketim noktasından gönderilmiş ürün veya parçaları sistematik olarak kabul etmesi sürecidir (Dowlatshahi, 2000, s.143). Tersine lojistik sistemi, yeniden üretim, geri kazanım, yok etme veya kaynakları etkin şekilde kullanmak üzere ürün veya parçaların akışını yönetmek için yeniden tasarlanmış tedarik zincirini içerir (Karaçay, 2005, s.318).

Lieb ve Bentz'in belirli periyotlarla tekrarladıkları lojistik dış kaynaklama ile ilgili olan araştırmalarına göre en fazla tercih edilen lojistik dış kaynaklama faaliyetleri arasında; taşımacılık ücreti hizmetleri (%72), sevkıyat birleştirmesi (%66), direkt nakliye hizmetleri (%62), gümrük komisyonculuğu (%62), depo yönetimi (%60), taşıma işleri (%53), çapraz sevkıyat (%53), taşıyıcı seçimi (%51) ve izleme (%51) yer almaktadır. Bazı yeni fonksiyon kategorileri de 2003 araştırmasına eklenmiştir. Bunlar

arasında taşıyıcı performansının ölçülmesi (%47) ve geri dönen lojistiği (%26) yer almaktadır (Lieb ve Bentz, 2004, s.25).

Aynı araştırmanın 2004 yılı sonuçlarına göre kullanıcıların en fazla tercih ettikleri lojistik dış kaynaklama hizmetleri arasında; direk nakliye hizmetleri (%67), gümrük komisyonculuğu (%58), taşıma ücreti hizmeti (%54), taşıma işleri (%46), depo yönetimi (%46), sevkiyat birleştirme (%42), izleme (%42), taşıyıcı seçimi (%38), sipariş tamamlama (%33), geri dönen lojistiği (%33) ve çapraz sevkiyat (%33) yer almaktadır (Lieb ve Bentz, 2005, s.8).

8. Lojistik Dış Kaynaklama Literatürü

Dış kaynaklama lojistik sektöründe, diğer tüm sektörlerde olduğundan daha fazla önem taşımaktadır. 1980’li yıllarda “ürün-tutundurma-fiyatlama”, işletmelerin rekabetçi üstünlük sağlayabilmeleri için yoğunlaşmaları gereken temel pazarlama alanlarıydı. O yıllarda zaman ve mekân faydası önem verilen bir konuydu. Bu gereğin zamanla değişmesi ile birlikte işletmeler lojistik yetenekleri ile rekabet üstünlüğü kazanabileceklerinin farkına vardılar. Bu avantajı sağlayabilmek için lojistik alanında belirlenen temel amaç; müşteriye mümkün olduğunca katma değerli ve müşteriler tarafından tercih edilir bir hizmet sağlayıcı konumunda olabilmektir (Bowersox, 1990, s.40).

Dış kaynaklama temel olarak “üret/yap ya da satın al” kararına bağlı faaliyetlerdir. Bu karar; işletmeler ve yöneticiler için stratejik bir öneme sahiptir ve işletmenin verimliliğini ve hatta rekabetçiliğini etkileyebilecek bir güce sahiptir. Dış kaynaklamanın gelişimi yönetimin “işletme sınırları” hakkındaki tartışmaları ile ortaya çıkan kavramlardan bir tanesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeler sınırlara sahiptir ve yöneticiler sürekli bu sınırların nerede olması gerektiği ile ilgili kararlar almaktadırlar. Dış kaynaklama, “izolasyon” olarak ifade edilen işletme sınırlarını uyarlamanın bir yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte artan ekonomik baskıların, işletmelerin faaliyet sınırlarını yeniden gözden geçirmeye zorlaması, söz konusu karar probleminin boyutlarını değiştirmiştir. İşletme sınırı ile ilgili boyutlar; konglomerasyon, yatay bütünleşme, dikey bütünleşme ve faaliyetleri destekleyen içsel bütünleşmedir (Lonsdale ve Cox, 2000, s.444).

Konglomerasyon bir işletmenin hem aynı tedarik zincirinin farklı bir basamağında olan hem de aynı tedarik zinciri aktivitesinde rekabet eden diğer firmalara sahip olması ya da birleşmesi ile ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda işletme sınırları yeni ve genelde tedarik zinciri ile ilgisi olmayan öğeleri içermek için oluşturulmaktadır. 1980'lerin başından beri, konglomeratif işletmeler sınırları içinde uygun bir yere sahip olmadıkları işletmeciliği yapmamaya çabalamaktadırlar. Birçok örgüt baskılara karşı gelmiştir. Bunlardan en iyi bilineni ise Daimler-Benz'dir (Domberger, 1998, s.17).

Yatay bütünleşme aynı tedarik zinciri basamağında faaliyet gösteren iki ya da daha fazla işletmenin birleşmesini ifade etmektedir. Bu işletmeler birbirleriyle rekabet etmektedirler. Buradaki firma sınırı, taahhüt edilen faaliyetlerin kapsamı ile aynı kalmakla birlikte işletme ölçeği artmaktadır. Rekabetin artması ve teknolojik yeniliklerin artan maliyeti kazancın artmasına ve işbirliği faaliyetlerine yol açmaktadır. Örneğin; petrol, finansal hizmetler ve otomotiv endüstrisinde pazarda son yıllarda yararlı birleşmeler olmaktadır.

Dikey bütünleşme aynı tedarik zincirinin altında veya üstünde yer alan kanal üyeleriyle birleşmek veya onları satın almaya yönelik bütünleşme hareketini ifade etmektedir. 1990'larda dış kaynaklamanın birincil tedarik zinciri faaliyetlerine doğru bir eğilimi söz konusu olmuştur, ama bu destek hizmetlerinin ve ürünlerinin dış kaynaklanması kadar yaygın olmamıştır (Lonsdale ve Cox, 2000, s.445).

Faaliyetleri destekleyen içsel bütünleşme asıl tedarik zinciri (birincil) dışında olmayan fakat çoğunlukla ikinci tedarik zinciri olarak ifade edilen ve işletme faaliyetlerinin daha iyi yürütülmesi için yapılan birleşmeleri veya satın almalar yoluyla bütünleşmeleri ifade etmektedir. Destek faaliyetlerinin tedariki ile ilgili işletme algısında radikal bir değişiklik söz konusudur. Bir yönetim sektörünün olanakları artmıştır ve birçok büyük işletme şimdilerde kendi temizlik, yemek vb. faaliyetlerini üçüncü partilere yaptırmaktadırlar.

1970'lerde bu tür büyük ve farklı birleşmeler pazarda düşük performans sergilemeye başlamıştır. Bu nedenle 1980'lerin başında şirket stratejilerinin değişime

gitmesi ve tersine hareket etmesi önerilmiştir. İşletmeler daha az faaliyete odaklanmaktaydılar. Bu durum kendi işine bağlı kalmak olarak ifade edilmektedir.

Elliden fazla teorinin lojistik araştırmalar tarafından kullanıldığı tespit edilmiştir (Bolumole vd., 2007 s.35). Lojistik dış kaynaklama faaliyetini bir strateji olarak ifade etmek için sosyal bilim teorilerinden yararlanılmıştır. Bu teoriler lojistik prensiplerle, çalışmalarla ve bunların tedarik zinciri yönetimiyle bütünleşmesi ile güçlü bir şekilde ilgilidir. Lojistik dış kaynaklama çalışmalarıyla ve karar stratejileriyle ilgili olan teoriler arasında; İşlem Maliyeti Analizi (Transaction Cost Analysis), Vekâlet Teorisi (Agency Theory), Kaynak Tabanlı Teori (Resoruce Baed Theory), Ağ Teorisi (Network Theory) ve Genel Sistem Teorisi (General System Theory) yer almaktadır.

Lojistik dış kaynaklama için teorik bir yapı oluşturmakla ilgili olan sosyal bilim teorileri (Bolumole vd.,2007, s.38);

◆ **Genel Sistem Teorisi (von Bertalanffy 1950;1968):** Tedarik zinciri kapsamının tanımına açık sistem açısından yaklaşmaktadır. Tedarik zincirinin tamamının performansını, tedarik zinciri içindeki bireysel işletmelerin ortak performanslarına bağlamaktadır. Dış kaynaklama sistem bütünleşmesinin potansiyel yararlarını sağlamak için işletmenin geleneksel fonksiyon tabanlı sistemlerinin yeniden düzenlemesine olanak sağlamaktadır.

◆ **Kaynak Tabanlı Teori (Kaynak Bağımlılığı) (Penrose 1959):** İşletmeyi kaynakların bir paketi olarak görmekte ve rekabetçi üstünlük için temel olduğunu ifade etmektedir. Dış kaynaklama, işletmelerin hayatta kalmak ve işletme performansını geliştirmek amacıyla kaynakları kendi çevresinden koruma yolunu ifade etmektedir.

◆ **Kanal Teorisi (Bucklin 1966):** Tedarik zinciri ürünün ve markanın üretiminden tüketimine kadar olan hareketini sağlamak için kullanılan bütün aktiviteleri gerçekleştiren kuruluşların seti olarak tanımlanmaktadır. Tedarik zinciri geniş bir pazarlama sistemi olarak görülmektedir. İşletmelerin neden dış kaynak kullandıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Dış kaynaklama işletmelerin kendi kanal ayarlamalarını kuralcı yapıya göre ya da para için en iyi değere doğru gelişimini düzenleyerek meydana gelmektedir.

◆ **İşlem Maliyeti Ekonomisi (Williamson 1975, 1985, 1991, 1996):** Dış kaynaklamayı; işlem maliyetlerini azaltmak için bir melez yönetim mekanizması, pazar için birleştirilmiş ögeler ve hiyerarşik bir mekanizma olarak görmektedir. İşlem maliyeti ekonomisi, işlevsel performans, müşteri-üçüncü parti lojistik ortaklıkları ve tedarikçi oluşumları ile ilgili dış kaynaklama kararlarının analiz edilmesinde kullanılmaktadır.

◆ **Vekâlet Teorisi (Jensen ve Meckling 1976):** İşletmeler ve onların hizmet sağlayıcıları arasındaki ortaklıkların oluşumu için bir gerekçe sağlamaktadır. Tedarik zinciri ilişkilerinin yararlarına ve maliyetlerine odaklanmaktadır. Müşteri işletmelerin hizmet sağlayıcıları ile tedarikçi fırsatçılığını önleme yollarını belirlemektedir.

◆ **Değer Zinciri Kavramı (Porter 1980, 1985):** Lojistik rekabet üstünlüğü yaratan değer katan bir faaliyettir. Değer zincirindeki lojistik bütünleşme tedarik zinciri üyeleri arasındaki etkili bilgi ve iletişim akışı aracılığıyla stokların değiştirilmesi ile kolaylaştırılabilir.

◆ **Ağ Teorisi (Ford 1990, 1997):** Sözleşme ile belirlenen sınırlar kapsamına bağlı olan değişik tipteki ilişkiler (üçüncü parti lojistik-müşteri) düzeni için bir açıklama oluşturmaktadır. Dış kaynaklama işletmelerin tedarik zinciri geniş olan süreçleri yönetmelerini ve koordine etmelerini sağlamaktadır ve lojistik bütünleşmeler tedarik zinciri geniş olan ortaklıklar tarafından desteklenmektedir.

İşlem maliyeti, ortaklar arasındaki mal ve hizmetlerin değişimini tamamlamak için harcanan insan kaynaklarının ve fiziksel kaynakların maliyetini ifade etmektedir. İşlem maliyeti ekonomisinde bir işletmenin sahiplerinin kararları toplam işlem ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına odaklanmaktadır (Bolumole, 2007, s.40). İşlem maliyetleri örneğin, merkezi olmayan sipariş süreci, varlık, işletme sermayesi ve masraf içeren lojistik dış kaynaklama ile azalabilir.

Vekâlet teorisi, örgütler ve onların hizmet sağlayıcıları arasında ortaklık oluşturulmasına neden olmaktadır (Blancero ve Ellram, 1997, s.620). Fransa'da bakkal dağıtımında bir lojistik dış kaynaklama uygulanması çalışmasında vekâlet teorisini kullanılmıştır ve temel Fransız perakendecileri 4 stratejik gruba ayırmıştır-dörtlü

perakendeciler, üç perakendeci birleşmesi, hipermarketlerin ya da mega mağazaların üçlü zinciri ve tek çeşit mağaza-(Pache, 1998, s.304).

Etkili bir lojistik dış kaynaklama stratejisi örgütlerin öğrendiği ve biriktirdiği yeni tarz ve yeterlilikler gibi soyut varlıklarla ilgilidir (Bolumole, 2007, s.41). Dış kaynaklama müşteri işletmenin sunulan hizmet için pazarlama alanını sağladığı ve lojistik hizmet sağlayıcıyla olan ilişkiler için girdi sağlayabilen bir sözleşme olarak görülmektedir. Kaynak tabanlı teori lojistik dış kaynaklama ile ilgilidir, çünkü işletmeler dış kaynaklamayı diğer işletmelerin değerli kaynaklarına erişebilecek bir strateji olarak kullanmaktadırlar (Madhok, 1997, s. 45)

Genel sistem teorisi, tek bir işletmenin bir sistem içindeki bütünsel performansından bağımsız olan bir sistemin performansına işaret etmektedir. Buna göre lojistik dış kaynaklama, lojistik bütünleşmeyi ve çapraz fonksiyonel ve çapraz örgütsel işletme sürecinin bağımsızlığını oluşturmak için üçüncü partileri kullanma stratejisi olarak görülmektedir (Bolumole, 2007, s.42).

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama yapılarıyla ağ teorisi ilişkileri örgütsel yapıların ve ortaklıkların düzenine odaklanmaktadır. Kaynak bağımlılığı teorisi gibi, ağ teorisi de işletmenin maliyet azaltmadan çoklu işletmelerin kaynak temellerinin yönetiminin birleştirilmesine kadar bir bakış açısına sahip fırsatçı bağımsız bir teori geliştirebilmesi için bir girişim sağlamaktadır (Madhok, 1997, s.47). Eğer genel sistem teorisi bir ilişkiyi bir sistem olarak görme nedenini ifade edebiliyorsa, ağ teorisi de sistem performansını geliştirmek için dışsal ilişki yapısını nasıl kolaylaştıracağını gerçekleştirir. Ağ teorisi ile lojistik stratejileri birbiriyle bağdaştıran ve işletmelerin lojistik dış kaynaklama yapmak için üçüncü parti lojistiğe başvurmalarını içeren bir araştırma vardır (Harland, 1996, s.63-80). Örneğin, Bang&Olufson, audio visual araçların üreticisi uluslara arası bir firma, kendi stratejik sistem sağlayıcılarını bir araya toplamıştır (Mikkola ve Skjoett-Larsen, 2003, s.31-41).

Belirtilen sosyal bilimler teorilerine bağlı olarak lojistik dış kaynaklama kararlarını etkileyen faktörler; dışsal-işlem maliyeti tabanlı; içsel-kaynak tabanlı olarak sınıflandırılabilir. Bu faktörler üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı ile müşteri işletme arasındaki ilişkilerin doğasından etkilenmekte ve bunu etkilemektedir.

İşletmelerin dış kaynak kullanma kararlarının arkasında yatan içsel ve dışsal olmak üzere iki ayrı prensip söz konusudur. İçsel prensip, işletme içindeki kaynakların yetersizliği faktörünün göz önüne alınmasını ifade etmektedir. Bu kaynak tabanlı teoriden gelen mantık rekabetçi üstünlüğü kazanmak için içsel yeterliliklerin önemini vurgulamaktadır ve bunu da dışsal kaynakların varlığını göz önünde bulundurarak birleştirmektedir. Dışsal prensip malların ve hizmetlerin pazara getirilmesindeki dışsal işlem maliyetlerin azaltılması için gerekli olan ihtiyaçlar ile ilgilenmektedir ve süreç içinde dışsal yeterlilikleri ve yetenekleri içselleştirerek ağ tabanlı kaynaklar üzerindeki kontrolü kazanmaktadırlar. Bu işlem maliyeti teorisinden gelen mantık maliyet azaltmayı vurgulamaktadır (Bolumole, 2007, s.44).

Her seviyedeki üçüncü parti lojistik uygulamaları etkileşimli bir süreçtir. Uygulamalar uzun dönemli stratejik hedeflerin anlaşılmasıyla ilgili, belirli, günü gününe işlevsel gelişmeler arasında ileri ve geri hareketlerdir. Bu da lojistik dış kaynaklamanın başlangıcından faaliyet haline kadar hareket eden çok basamaklı bir süreç olduğunu göstermektedir. Belirtilen sosyal bilimlere teorilerine bağlı olarak dış kaynaklama kapsamı; işlevsel, taktik ve stratejik düzeylerde, örgütsel strateji uygulamalarının kısa, orta ve uzun dönemli bakış açısıyla kavramsallaştırılmıştır (Bolumole, 2007, s.49). Buna göre;

◆ **Strateji:** İşletmelerin stratejik özelliklerini ve uzun dönemli görevlerini tanımlamaktadır. Bütçe kararı verme faaliyetlerini desteklemek için uzun dönemli pazar tahminleme tekniklerini ve yatırım kararlarını yürütmektedir. Hedefler genişçe, finansal açıdan koyulmaktadır ve sermaye kaynak dağıtımını yönetmektedir. Sağlayıcı ve kontrolör sağlayıcı performansını belirlemektedir.

◆ **Taktiksel:** Stratejik hedefleri yerine getirmek için işlevsel faaliyetleri koordine etmektedir. Kısa-uzun dönemli müşterileri ve dağıtılan kaynaklar ile pazar gerekliliklerini karşılamaktadır, örneğin, ürün hacmini ve çeşitli karışımları belirlemek gibi. Hedefleri hem finansal hem de operasyonel açıdan düzenlemekte ve performans geliştirici taktikler oluşturmaktadır. Kaynak olasılığını ve yönetici/izleyici destek faaliyetlerini (müşteri bakımı ve destek hizmetleri, bilgi teknolojisi yönetimi) tanımlamaktadır.

◆ **İşlevsel:** Stratejik ve taktiksel hedefleri işlevsel faaliyetlere dönüştürmektedir. Performans geliştirici faaliyetleri günlük pazar fırsatlarıyla dengeleyici performans hedefleri tarafından yürütmektedir. Hedefleri geniş işlevsel açıdan düzenlemekte ve işlevsel hedeflerine ulaşmak için kaynakların yönetimini günü gününe içermektedir. Dağınık temelde müşteri tatmini ile ilgilenmektedir.

İfade edilen yaklaşımlara göre bir lojistik dış kaynaklama teorik yapısı oluşturulursa;

- ◆ Dış kaynaklama kararını etkileyen faktörler; işlem maliyeti analizi bakış açısına göre işlem ve üretim maliyetleri; kaynak bağımlılığı bakış açısına göre işletme içi kaynak varlığıdır.
- ◆ Lojistik dış kaynaklamanın düzeyi; işlem maliyeti analizi bakış açısına göre temel olarak işlevsel; kaynak bağımlılığı bakış açısına göre temel olarak taktikseldir.
- ◆ Dış kaynaklama nedenleri; işlem maliyeti analizi bakış açısına göre maliyet azaltmak; kaynak bağımlılığı bakış açısına göre kaynak kazandırıcıdır.
- ◆ Firmanın stratejik kökeni; işlem maliyeti analizi bakış açısına göre dışsal; kaynak bağımlılığı bakış açısına göre içseldir.

İngiltere’de ve Amerika’da ticari alandaki düzenleyici kısıtlamaların azalması ve lojistik hizmetlerin satın alınması sürecinin diğer sektörel hizmetlerin satın alınmasına benzemesi ile dış kaynaklama diğer Avrupa ülkelerine göre İngiltere’de daha fazla gelişmiştir. Avrupa’da da iyi hizmet rekabeti ve taşımacılık fiyat serbestîsinden doğan kâr marjlarının düşmesi amacıyla temel işe odaklanma ihtiyacı artmıştır (Virum, 1993, s.355). Lojistik hizmet sağlayıcılarının müşteri hizmetleri gerekliliklerini karşılaması, özellikle zaman ve dikkat göz önüne alındığında, birçok işletmeyi üçüncü parti lojistik hizmetlerini kullanmaya çekmektedir.

İngiltere’deki akademik araştırmalar daha çok üçüncü parti lojistik sağlayıcıların kullanıcı algılamalarına odaklanmaktadır. Bir araştırma ise hem kullanıcı hem de taşımacılık ve lojistik hizmetlerin sağlayıcıları ile ilgilidir ve kullanıcıların hizmet

kalitesini, maliyeti ve güvenilirliğini sağlayıcıların geliştirmeleri gerektiğini algıladıkları tespit edilmiştir (Whiteing vd, 2003, s.447-453).

İngiltere'deki üretici, toptancı/dağıtıcı, perakendeci ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren şletmelere bir araştırma uygulanmıştır (Jaafar ve Rafiq, 2005, s.299-312);

Araştırmaya göre şletmelerin lojistik dış kaynaklama yapma nedenlerinden en önemlisi maliyetle ilgili faktörler olarak tespit edilmiştir. Bunu hizmet gelişimi takip etmektedir. Daha önce PE Consulting'in (1996) yaptığı araştırmaya göre hizmet gelişimi temel neden olarak tespit edilmiştir. Bu durum finansal faktörlerin hizmetle ilgili faktörlerden daha önemli olarak algılanmakta olduğunu ifade etmektedir. Çalışmada uzun dönemli ortaklıkların (2-5yıl) gelişimine doğru bir eğilim olduğu tespit edilmiştir. Birçok çalışma başarılı dış kaynaklamanın anahtarının stratejik ortaklık yapmak ve ağları basit, pazar temelli şlemlerin ve geleneksel bürokratik hiyerarşik örgütlerin yerine koymak olduğunu vurgulamaktadır (Webster, 1992, s.1-17).

Araştırmada resmi lojistik sözleşmesi yapan şletmelerin oranı İngiltere'de yapılan diğer araştırmalara göre yüksek çıkmıştır (%62). Bir dış kaynaklama stratejisinin ilerlemesi için en önemli yol sağlam ve esnek bir anlaşma yapmaktan geçmektedir.

Araştırmada iki ile beş adet üçüncü parti lojistik sağlayıcısı kullanma oranı yüksek çıkmıştır. Birden fazla üçüncü parti lojistik sağlayıcıya sahip olma farklı üçüncü parti lojistik sağlayıcısından elde edilen farklı şlevsel güçlerin sonucunda şlevsel esnekliği artırabilmektedir. Aynı zamanda birden fazla üçüncü parti lojistik sağlayıcısına sahip olmak koordinasyon problemlerine yol açabilmektedir

Araştırmaya göre en fazla kullanılan beş hizmet temel taşımacılık, depolama, sipariş hazırlama, sevkıyat birleştirmesi/ambalajlama ve çapraz sevkıyattır.

Araştırmada ise (1'den 5'e) üçüncü parti lojistik müşterilerinin yarısının sağlanan hizmetlerden memnun olduğu tespit edilmiştir. PE Consulting'in yaptığı araştırmaya göre genel olarak üçüncü parti lojistik sağlayıcılarından memnun olanlar 1993'te %75'ten 1996'da %68'e düşmüştür. Kısmen memnun olanlar ise %19'dan %28'e çıkmıştır. Genel olarak memnun olanlar çözüm için sağlayıcılarından küçük

ilgiler gördüklerini, kısmen memnun olanlar mevcut ayarlamalardaki gelişimler için belirli kapsamları göz önünde bulundurdıklarını ve memnun olmayanlar da işlevlerin beledikleri gibi olmaması ve büyük değişikliklerin yapılması gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler coğrafi konumlardan, düşük çalışma ücretlerinden ve pazar genişlemesinin yüksek potansiyelinden dolayı uluslararası firmalar için çekici merkezler haline dönüşmektedirler. Ancak Türkiye'de dış kaynaklama hala taşımacılığa dayanmaktadır. Türkiye'deki işletmeler lojistik hizmetlerden, taşımacılık emrini üreticiden almayı ve malları varış noktalarına teslim etmeyi, depolama tasarımı, deponun ya da stoğun yönetiminin en uygun konumu hakkında düşünmemeyi algılamaktadırlar.

Türkiye'deki mevcut lojistik dış kaynaklama durumunu belirlemek için bir araştırma yapılmıştır (Aktaş ve Ülengin, 2005, s.316-329). Araştırmada Türk işletmeleri tarafından dış kaynaklanan lojistik fonksiyonları, Türk işletmeleri tarafından lojistik faaliyetler içinde hangi derecede genel faaliyetler ve taşımacılık faaliyetleri için dış kaynaklama yapıldığı, dış kaynaklama işletmelerini seçme ve performanslarını ölçmede kullanılan kriterler konuları incelenmiştir. Araştırma İTO'nun 2001 yılında belirlediği ilk 500 Türk firmasına uygulanmıştır. Gıda, tekstil, otomotiv, kimya-plastik ve demir-çelik sektörlerinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler araştırmanın örneklemini oluşturmaktadırlar. İşletmelerin büyük çoğunluğunda firma içi lojistik faaliyetler satın alma, tedarik, stok yönetimi, sipariş gerçekleştirme, müşteri hizmetleri, üretim planlama, satıcılar ile anlaşma ve depolamadan ibarettir. İşletmelerin tamamına yakını (%54'ü tedarikçiden üreticiye kadar, %60'ı üreticiden müşteriye kadar taşımacılık faaliyetlerinde üçüncü parti lojistik sağlayıcısı kullanmaktadır) taşımacılık faaliyetlerini dış kaynaklama ile yerine getirmektedir. Bu nedenle üçüncü parti lojistik sağlayıcısı taşıma işleri aracısının işini yapmaktadır (freight transporter). Buna göre; üçüncü parti lojistik sağlayıcılarının taşımacılıktaki başarılarını etkileyen faktörleri taşıyıcının güvenilirliği, teslim devrindeki tam sorumluluğu, taşıyıcının prestiji, finansal özellikler ve esneklik ile ilgili müşteri araştırması, yönetim ve teslimat faaliyetlerinin devrinde güvenilirlik ve kalite, iş birliğinin kolaylığı, makbuz düzenlemede ve izlemede doğruluk olarak belirlemişlerdir.

Çalışma Türkiye’deki üçüncü parti lojistik hizmet sağlayan işletmelerin gücünün önemli olmadığını göstermektedir. Dış kaynaklama taşımacılık için taşıyıcı kullanılmasıyla aynı anlamda görülmektedir. Türkiye’deki lojistik faaliyetlerini dış kaynaklama ile sağlayan firmaların %95 i yabancı sermayelidir. Türk iş adamları kendi işlerini kendileri yapmayı sürdürmek istemektedirler ve lojistik faaliyetleri dış kaynaklama ile yapmanın yararlarının farkında değildirler. Bu nedenle, taşıyıcıyı seçme konusunda farklı kriter aramaktadırlar. Genel görüş ise ya iyi bir itibarı olması ya da kolay işbirliği yapılabilmesidir. Türk işletmeleri için belirttikleri öneriler arasında;

- ◆ Birkaç üçüncü parti lojistik işletmesi ile çalışmaya teşvik edilmesi ve onlarla bütünleşmeyi sürdürmeleri
- ◆ Dış kaynaklamanın sadece taşımacılık açısından değil bütün lojistik faaliyetler açısından dikkate alınması ve taşımacılık dışındaki faaliyetlerin dış kaynaklaması için muazzam bir bilgi paylaşımının gerektiği
- ◆ Firmalar üçüncü parti lojistik işletmelerini kendi lojistik departmanları olarak görmeleri ve performans değerlendirmesi geribildirimler ile düzenli bir temelde gerçekleşmesi gerektiği yer almaktadır.

Malezya’da 124 işletme üzerinde yapılan bir analizin sonucu lojistik faaliyetlerin dış kaynaklamasının lojistik maliyetlerini düşürebileceğine ve lojistik sistem performansını ve müşteri tatminini artırabileceğine işaret etmektedir (Sohail ve Sohal, 2003, s. 401-408).

Sheen ve Tai (2006) Tayvan’da lojistik dış kaynaklama kararı ve doğrudan satış konusunda faaliyet gösteren işletmeler ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Şirket karakteristiği ve lojistik faaliyetlerin durumları, dış kaynaklama karar faktörleri ile üçüncü parti sağlayıcı seçim kriterleri arasındaki ilişkiler doğrudan satış işletmelerine göre araştırılmıştır. Çalışan sayısı ve şirket geçmişi, gelirler ve müşteri hizmetlerinin dış kaynaklama düzeyi, taşımacılık, stok yönetimi, sipariş ve muhasebenin yerine getirilmesi, depo işlevleri ve bilgi yönetimi farklı olduğunda maliyet ve hizmet kalitesi, risk ve üçüncü partinin seçilmesiyle gelen kolaylığın düzeyi ve dış kaynaklama

yönetimi gibi dış kaynaklama karar faktörlerindeki önem düzeyinde önemli farklılıklar söz konusu olmaktadır (Sheen ve Tai, 2006, s. 331). Buna göre;

- ◆ Taşımacılık ve bilgi yönetimi konusunda yüksek düzeyde dış kaynaklama yapan işletmeler kalite, maliyet, yetenek ve uygunluk gibi üçüncü parti seçim kriterlerine daha fazla önem vermektedirler.
- ◆ Uzun geçmiş, büyük sermaye ve gelire sahip işletmeler taşımacılık faaliyetinde yüksek düzeyde dış kaynaklama yapmaktadırlar.
- ◆ Yüksek gelirli doğrudan satış işletmeleri sipariş ve muhasebe faaliyetlerinde yüksek düzeyde dış kaynaklama yapmaktadırlar.
- ◆ Düşük gelirli doğrudan satış işletmeleri satın alma, zamanlama ve bilgi yönetimi faaliyetlerinde daha yüksek düzeyde dış kaynaklama yapmaktadırlar.

9. Lojistik Dış Kaynaklama ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıları

Lojistik alanında dış kaynak kullanımı faaliyetleri çoğu zaman “**üçüncü parti lojistik faaliyetleri**” olarak ifade edilmektedir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar (third party logistics provider) ve bu firmalardan dış kaynak hizmeti alan işletmeler arasındaki ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Bu firmalar, dış kaynak hizmeti vermekte oldukları işletmelerle uyumlu bir şekilde ve müşterilerinin pazarlama stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla yönelik olarak çalışmak durumundadırlar (Orhan, 2003, s.34). Üçüncü parti lojistik firmalarına ait sektörün hızla gelişmesinin temel nedenleri ekonomik ve teknolojik gelişimlerdir. Uzmanlaşma ve üçüncü parti hizmet sağlayıcı ile kurulan ilişki sonucunda kazanılan tecrübe; lojistik sektörünün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılabilmesini sağlamaktadır.

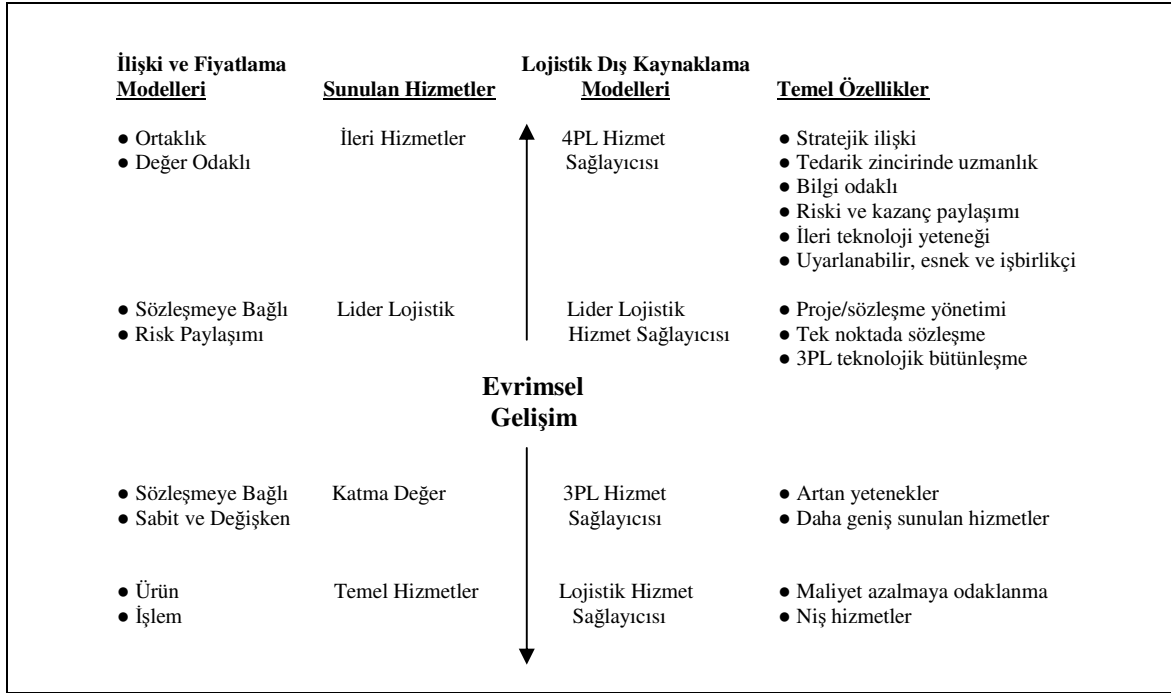
Field (1998) üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarını, malların bir yerden diğer bir yere taşınmasını koordine etmek için dış kaynak kullanan işletmelere geniş lojistik hizmet sağlayan işletmeler olarak tanımlamaktadır (Man, 2006, s.19). Üçüncü parti hizmet sağlayıcıları, üretim ve tedarik zinciri içinde müşteriler ve hizmet sağlayıcıları arasındaki ortaklık gibi birçok değer katan hizmetleri sağlamaktadır. Sürdürülebilir rekabetçi üstünlük geliştirme ihtiyacı, kaliteli müşteri hizmeti sağlama

gerekliliğinin artması ve temel yetkinliklere ve değişim mühendisliğine odaklanma stratejik amacı, kontratlı lojistiğın oluşumunu sağlamıştır (Kajita ve Ohta, 2001, s.129).

Üçüncü parti lojistik kavramının anlaşılabilmesi için birinci ve ikinci parti ifadeleri anlaşılmalıdır. **Birinci parti**, üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici; **ikinci parti**, birinci partinin doğrudan müşterisi(tedarikçisi) konumundaki işletmedir (Çancı ve Erdal, 2003, s.43). Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı, tedarik zinciri içerisindeki birçok bağlantı arasında lojistik fonksiyonların koordinasyonunu sağlayan bir işletmedir. Bu işletme birinci parti(üretici) ve ikinci parti(hizmeti satın alan) arasındaki faaliyetleri kolaylaştıran üçüncü taraf gibi hareket etmektedir.

Bir üçüncü parti lojistik sağlayıcı, nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletme olarak tanımlanabilir. Taraflar arasındaki anlaşma yazılı ya da sözlü olarak gerçekleşmektedir. Karşılıklı olarak tarafların yararına olabilecek ve süreklilik amaçlayan bu anlaşma lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilmektedir. En azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermesi önerilmektedir. Üçüncü parti lojistik sağlayıcı ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde değişme göstermektedir (Virum, 1993, s.357).

Şekil 1: Lojistik Dış Kaynaklama Hizmetlerinin Gelişimi ve Temel Özellikleri



Kaynak: Langley vd, 2003, Baki, 2004, s.106

Lojistik dış kaynaklama ile ilgili güncel kavramlardan bir tanesi de “**dördüncü parti lojistik**” (fourth party logistics). Dördüncü parti lojistik, kapsamlı lojistik hizmetleri sunmak amacıyla kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, bütünleşik hizmet sağlayıcılarıyla bir araya getiren ve yöneten bütünleştiricilerdir (Larsen, 2000, s.125). Daha çok bilgi ve ürün akışı konusunda danışmanlık sunarlar.

Tedarik zinciri boyunca faaliyet gösteren çeşitli üretici ve perakendeciler; ele geçirmeler, ortaklıklar, stratejik işbirlikleri ile büyümeye devam etmektedirler. Bu alanda lojistik hizmet sağlayıcı pozisyonunda faaliyet gösterecek olan firma açısından fırsatlar büyüktür. Ancak bu fırsatların yakalanabilmesi için lojistik hizmet sağlayıcıların, küresel ölçekte hizmet sağlayıcılar olarak faaliyet gösterebilmeleri gerekmektedir. Gerçek anlamda küresel ölçekte lojistik hizmet sağlayıcısı olarak faaliyet gösteren işletmelerin sayısı azdır. Bu nitelikteki lojistik hizmet sağlayıcılar sadece otomotiv ve kimya gibi bazı özellikli endüstrilerde faaliyet göstermektedir.

Küresel bir üçüncü parti lojistik firma eksikliği durumunda ilk seçenek **“lider lojistik sağlayıcısı”**(Lead Logistics Provider) olmaktadır. Bu tip hizmet sağlayıcı, bir işletmeye hizmet veren diğer üçüncü parti lojistik firmalarının faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayarak, işletmenin tüm lojistik hizmet alanını yöneten lojistik hizmet sağlayıcı firmadır. Lider lojistik sağlayıcı diğer üçüncü parti lojistik işletmelerinin kaynaklarını kullanmak yerine gerekli faaliyetlerin çoğunu kendi kaynakları ile gerçekleştirme eğiliminde olabilmektedir. İşte bu sebeple dördüncü parti lojistik firmalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Yurt, 2004, s.54). Müşterilerine kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için, kendi organizasyonunun kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini üçüncü taraf lojistik şirketleri ile bir araya getiren ve tüm zincirin tasarımını ve yönetimini üstlenen şirketlerdir. Dördüncü parti lojistik işletmeleri tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme uzmanlığına ve yeteneğine sahip olmak zorundadır.

Dördüncü parti lojistik kavramı 1990’larda doğmuştur. Dördüncü parti lojistik işletmeleri, öncelikle üçüncü parti lojistik işletmelerine danışmanlık hizmeti veren olarak tanımlanmıştır. Üçüncü parti lojistik ve dördüncü parti lojistik kavramları arasındaki fark bu hizmeti sağlayan taraftan ne şekilde faydalandığıdır. Dördüncü parti lojistik hizmetinin temelinde; lojistik bütünleştirici rolüne sahip olması yer almaktadır. Bu anlamda, dördüncü parti lojistik faaliyetlerinin daha büyük bir resme odaklandıklarını vurgulamak doğru olacaktır. Dördüncü parti lojistik uygulamalarında işletme süreçleri; dışarıdaki firmanın bilgi, deneyim ve teknolojisinden de yararlanılarak işletme süreçlerinin yeniden tasarlanması temeline dayanmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003, s.48).

Dördüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmaktadır ve tüm tedarik zinciri boyunca değer katabilme yeteneğine sahiptir. Söz konusu çözümleri sunabilecek organizasyonlarda şu özellikler aranmaktadır (Ceyhun, 2006, s.28);

- ◆ Tedarik zinciri stratejileri formülasyonları, tedarik zinciri analizi ve yeniden tasarımı,
- ◆ Yüksek düzeyde bilgi teknolojileri entegrasyonu,

- ◆ Lojistik optimizasyonlar gerçekleştirebilme, değer yaratabilme,
- ◆ Yüksek niteliğe sahip insan kaynakları,
- ◆ İş süreçleri yönetimi ve dış kaynak kullanımında deneyim,
- ◆ Çoklu üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarını yönetebilme yeteneği.

Lojistik hizmet sağlayıcıları, ortaklığın kapsamı, tasarımı ve yönetimi, müşteriye uyumluluk ve sorumluluk alma derecesi, nakliyecilerin ve tedarikçilerin bilgi seviyesi ve malzeme akışının özellikleri gibi fonksiyonları dikkate alacak şekilde müşterilerle kendi ortaklık türünde sınıflandırılabilirler. Lieb ve Randall (1997) üçüncü parti lojistik sağlayıcıları coğrafi olarak faaliyet alanlarının nasıl planlanmış olduğu ve üçüncü parti lojistik sağlayıcılarının lojistik hizmetleri ne derece kendilerinin sağladığı ve/veya taşeron firmalara devrettikleri gibi kriterlere göre sınıflandırmıştır (Gülen, 2005, s.32).

Başka bir ayırıma göre üçüncü parti lojistik işletmeleri beş farklı başlık altında incelenebilmektedir; taşımacılık temelli, depolama ve dağıtım temelli, aracılık temelli, nakliye yönetimi temelli, finansal temelli ve bilgi temelli. *Taşımacılık temelli lojistik hizmet sağlayıcılarının* ortak özelliği büyük taşımacılık firmalarının büyük bölümlerine ya da şubelerine sahip olmalarıdır. Bu tip üçüncü parti lojistik işletmelerinin ana hizmetleri taşımacılık olsa da çok daha kapsamlı lojistik hizmetler sunmaktadırlar. *Depolama ve dağıtım temelli lojistik hizmet sağlayıcılar* başlangıçta kontrata bağlı depolama hizmeti verirlerken zaman içinde faaliyetlerini çok daha çeşitli lojistik alanlarına kaydırmışlardır. Bu tip lojistik hizmet sağlayıcılar süreç içerisinde; stok yönetimi, depolama ve dağıtım gibi lojistik faaliyetleri bir arada gerçekleştirmektedirler. *Aracılık temelli lojistik hizmet sağlayıcılar*, aracılık görevlerini ve komisyonculuk faaliyetlerini de gerçekleştirmektedirler. Bu tip lojistik hizmet sağlayıcıların kendi bünyelerinde varlıkları yoktur. Birçok hizmet sağlayıcı ve tedarikçi ile çalışarak kaynak sağlamaktadırlar. *Finansal temelli lojistik hizmet sağlayıcılar*; navlun denetimi, maliyet muhasebesi ve denetimi ile stok yönetimi gibi çeşitli alanlarda hizmet sağlamaktadırlar. *Bilgi temelli lojistik hizmet sağlayıcılar* ise internet temelli, business to business ve elektronik pazar faaliyetleri ile ilgili kaynakları kullanarak hizmet vermektedirler (Coyle, 2003, s.426-427).

Dış kaynaklama ile üçüncü parti lojistik sağlayıcılardan yararlanan hizmetler arasında taşımacılık, depolama, stok yönetimi, katma değer yaratan hizmetler, bilişim hizmetleri ve tasarımı ile zincirin yeniden yapılandırılması yer almaktadır. Bu hizmetler, zaman içerisinde hem bilgi, hem de teknoloji bakımından gelişmiştir. Üçüncü parti lojistik sağlayıcılarının bir endüstri olarak gelişiminin birinci, ikinci ve üçüncü dalgaları olarak konu edilen tartışmalar bu endüstrideki işletmelerin büyümesindeki aşamaları göstermektedir (Berglund vd., 1999, 59-70). Birinci dalga, geleneksel taşımacılık işletmelerinin üçüncü parti lojistik olarak geliştiği 80'li yıllarda başlamıştır. İkinci dalga olarak kabul edilen işletmeler 1990'ların başlarında ortaya çıkmıştır. Bunlara örnek olarak TNT, DHL ve FedEx v.b gibi işletmeler gösterilebilir. Üçüncü dalgada ise Anderson Consulting, GE Capital ve Manugistics gibi danışmanlık, finans ve/veya bilişim teknolojisi yönetim işletmeleri bu endüstride yerlerini almışlardır. Berglund vd. (1999) üçüncü parti lojistik sağlayıcıları standart, hizmet geliştirici, müşteri uyarlayıcı ve müşteri geliştirici olarak tanımlamıştır. Buna göre (Gülen, 2005, s.34);

◆ **Standart üçüncü parti lojistik sağlayıcı**, depolama, dağıtım, seçme ve paketleme vb. gibi standartlaştırılmış üçüncü parti lojistik hizmetlerini tedarik eden işletme olarak tanımlanmaktadır. Bu tür işletmeler çoğunlukla, kendi normal işlerinin yanında, bu hizmetleri de sunmaktadırlar.

◆ **Hizmet geliştirici olarak üçüncü parti lojistik sağlayıcısı**, ileri düzeyde katma değer yaratan hizmetleri sunan işletmeler olarak görülmektedir. Değişik müşteriler için farklı hizmetler, özel biçimli paketleme hizmetleri, çapraz yükleme, izleme ve bulma, özel güvenlik sistemi hizmetinin sunulması, vb. hizmetleri içerebilir. Gelişmiş bir hizmet paketi çoğunlukla, her bir müşterinin talebine göre birleştirilebilen ölçü birimlerine dönüşmüş olan daha fazla standartlaştırılmış çeşitli faaliyetler kümesini kapsamaktadır. Birçok hizmet çeşidi için gelişmiş modüler sistem ve bütün müşteriler için kullanılan ortak bir bilgi teknolojisi sistemi bu türden hizmetlere örnek olarak verilebilir.

◆ **Müşteri uyarlayıcı**, müşterinin mevcut faaliyetlerini devralan ve yönetimde verimliliği geliştiren aslında hizmetlerin gelişimine fazla odaklanmayan üçüncü parti lojistik sağlayıcı olarak tanımlanmaktadır. Bu tür sağlayıcı, müşterinin toplam depolarını ve lojistik faaliyetlerini üstlenmektedir. Temel hizmetleri içeren, her müşteri

için özelleşmiş çözümler bu türe örnek olarak gösterilebilir. Müşteri üçüncü parti lojistik sağlayıcı işletmeyi organizasyonun bir birimi olarak görmektedir.

♦ **Müşteri geliştirici** gelişmiş ve zor faaliyetler sağlamaktadır. Çoğunlukla tüm lojistik faaliyetlerinin üstlenilmesi şeklinde faaliyet göstermektedir ve müşteriyle yüksek bir bütünleşmeyi gerektirmektedir. Müşterileri koordine etmek için daha çok beceri, metotlar, bilgi gelişimi ve tedarik zinciri tasarımı gerekmektedir. Müşterilerin sayısı sınırlı ve her bir müşteri için çalışma kapsamlı olmaktadır. Müşteri geliştirici ya da “lojistik bütünleştirici” veya “karmaşıklık yöneticisi” dördüncü parti lojistik kavramı ile özdeşleşmektedir.

Kullanıcıların üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları nasıl algıladıkları ile ilgili Kuzey Amerika ve Batı Avrupa ülkelerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre; dış kaynak kullanıcısı olan işletmeler üçüncü parti lojistik hizmet sağlayan işletmeleri “kaynak sağlayıcı”, “kaynak yöneticisi”, “problem çözücü”, “nakliye stratejisti”, “dağıtım stratejisti”, “tedarik zinciri stratejisti” ve “lider/yönetici” olarak görmektedir (Langley vd., 2003, s.18).

Üçüncü parti lojistiğin etkenliğini geliştirmek için farklı stratejiler geliştirilmektedir. Tyan vd. (2003) yeni bir gönderici-taşıyıcı ortaklık stratejisi-birleşik taşımacılık yönetimi (CTM) oluşturmuştur. Burada taşıyıcı tedarik zincirinde bilgi paylaşmak ve ortaklık için bir stratejik partner olarak görülmektedir. CTM'nin sorumluluğu taşıma zamanını azaltmak ve varlık kullanımını sağlamaktır. Berglund vd. (1999) üçüncü parti lojistik sağlayıcılarının stratejileri üzerindeki çalışmalarını üçüncü parti lojistik sağlayıcıları tarafından değer katma kaynakları ile ilişkilendirmişlerdir. Buna göre; işlevsel etkenlik-eğer üçüncü parti lojistik sağlayıcıları kendi temel işlerine odaklanırlarsa özellikle depolama yönetiminde ve bilgi teknolojilerinde daha iyi performans/maliyet oranı sağlayabilecektir; kaynakların paylaşımı-ölçek ekonomilerinden ve lojistik maliyetleri azaltılmasından faydalanmalarını sağlamaktadır; tedarik zincirini geliştirmek-çapraz sevkiyat özellikleriyle stokların gereksiz olarak depolanması elenebilmektedir (Tekin vd., 2004, s.1).

Ölçek ve coğrafi kapsama alanı, üçüncü parti lojistik ilişkilerinin karmaşılaşması ve yönetiminin zorlaşması gibi nedenlerden uzun dönem içinde

işletmelerin pazarda dördüncü parti lojistik hizmetleri sunmak için çabalayacakları belirtilmektedir (Foster, 2004, s.36). 1994 yılında yapılmaya başlayan ve belirli aralıklarla devam eden, Amerikan Fortune dergisinin belirlediği 500 firmaya uygulanan bir araştırmaya göre; kullanıcıların %58'i çoklu üçüncü parti lojistik sağlayıcılarından yararlandıklarını belirtmişlerdir (2002'de %44) (Lieb ve Bentz, 2004, s.25). Aynı araştırmanın 2004 yılı verilerine göre kullanıcıların %60'ı çoklu üçüncü parti lojistik sağlayıcıları kullandıklarını belirtmişlerdir (Lieb ve Bentz, 2005, s.6).

Lieb ve Bentz'in (2003) yaptığı bu araştırmada üçüncü parti lojistik sağlayıcı sektörünün mevcut kârlılığı ile ilgili kullanıcıların düşünceleri de belirlenmiştir. Kullanıcıların %4'ü sektörü çok karlı olarak, %80'i orta ölçüde karlı olarak ve %16'sı ise başa baş olarak kategorize etmektedir. Üçüncü parti lojistik işletme modelinin uzun dönemli olduğu hakkındaki soruya sadece %16'sı evet yanıtını vermiştir bu oran 2002'de %34'tür. Azalmanın nedenleri olarak pazarda çok fazla sağlayıcının olması, üçüncü parti lojistik çalışanlarının iyi bir şekilde donanımlı olmamaları, sağlayıcıların bilgi teknolojisi çözümlerinin maliyetli olması, Amerikan pazarına yabancı tabanlı sağlayıcıların girmesi gösterilmektedir.

Üçüncü parti lojistik ile ilgili mevcut araştırmalar farklı akımlara göre sınıflandırılabilir. Üçüncü parti lojistiğe giriş için sebeplerin anlaşılması, dış kaynaklama aktivitelerinin sayısı ve tipleri ile ilgili bir akım, üçüncü parti lojistik satın alınması sürecinin birçok aşaması ile ilgili bir akım ve üçüncü parti lojistiği işlem maliyeti yaklaşımından analiz eden bir başka akım söz konusudur (Halldorsson ve Skjøtt-Larsen, 2004, s.194).

Lojistik faaliyetlerin satın alıcısı ve satıcısı arasındaki ilişkiler en basit işlem den bütünleşik hizmet anlaşmalarına doğru sıralanmaktadır (Bowersox, 1990, s.40). Buna göre;

- ◆ İşbirliğinin en düşük derecesi basit işlemleri içermektedir ve taşımacılık pazarındaki geleneksel satın alıcı ve satıcı arasındaki ilişkilere uymaktadır. Anlaşmalar kısa dönemli ve resmi olmayan şekildedir ve özel işlem dışında başka taahhüt taşımamaktadır. Fiyat temel faktördür.

- ◆ İşbirliğinin bir adım ilerisinde anlaşmalar daha resmileşmektedir ve karşılıklı yükümlülükleri içermektedir.

Cox'a göre (1996) temel beceriler daima içsel sözleşmeler ile kontrol edilmelidir. Orta düzey varlık özgünlüğünün tamamlayıcı becerileri çeşitli ortaklık formlarına dayanan yakın dışsal sözleşmeler doğrultusunda dış kaynaklanacaktır. Düşük varlık özgünlüğü becerileri mesafeli sözleşmeler doğrultusunda dış kaynaklanacaktır. Cox bu tipolojisini satın alıcı sağlayıcı ilişkilerinin çeşitli tiplerini sınıflandırmak için kullanmıştır (Cox,1996, s.62);

- ◆ **İşbirliğinin en düşük düzeyinde;** peşin piyasasından taşıma ve lojistik hizmetler satın alan göndericiler bulunmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcıları ve müşterileri arasındaki ilişki kısa dönemlidir ve bir birlerinin rakipleridirler. Fiyata odaklanma söz konusudur. Varlık özellikleri düşüktür ve lojistik hizmet sağlayıcıları tarafından sağlanan hizmet standart beceridedir.

- ◆ İşbirliğinin ikinci düzeyi olan **uyarlanmış lojistik çözümlerinde**, lojistik hizmet sağlayıcılar müşterilerin paket modüller halinde seçebileceği geniş sınıftaki standart hizmetleri sunmaktadırlar. Varlık özellikleri hizmet diğer müşterilere de kolayca uyarlansın diye düşük/orta düzeydedir. Beceriler müşteriler için tamamlayıcı niteliktedir. İlişkinin süresi bir yıl ya da daha az süreyle sınırlıdır. Göndericinin odağı maliyet etkenliğinde ve hizmet geliştirmededir. Müşterilerin özel gereksinimleri için olan düzenlemeler ise çok azdır. Üçüncü parti lojistik sağlayıcının avantajı öncelikle ölçek ve alan ekonomileridir.

- ◆ **Katılımcı lojistik çözümleri** olan üçüncü düzeyde; gönderici ve lojistik hizmet sağlayıcı belirli üçüncü parti lojistik ilişkisi için özel lojistik çözümleri birlikte geliştirmektedir. Gönderici ve üçüncü parti lojistik sağlayıcı kazan kazan ilişkisi şeklindeki işbirliğini aramaktadır. Uzun dönemli beklentilere sahiptirler ve bilgi paylaşmak ve problemleri birlikte çözmek istemektedirler. Varlık özelliği orta/yüksek düzeyde ve daha çok insan varlığı (bilgi ve deneyim dönüşümü, çalışanların değişimi) ve fiziksel varlık (bilgi teknolojisi ve depo yeri) ile ilgilidir. Üçüncü parti lojistik sağlayıcısının yetkinlikleri göndericinin yetkinliklerini tamamlamaktadır. İlişkide yenilik yapılması zorunlu olarak görülmektedir.

◆ **İşletme içi lojistik çözümleri** dördüncü düzeydir. Lojistik, işletmede temel beceri olarak görülmektedir ve varlık özgünlüğü yüksek düzeydedir (personel arasındaki özelleşmiş know-how). Bu düzey işlem maliyeti yaklaşımının prensiplerine uygundur, hiyerarşiyi yüksek varlık özelliğinde en etken yönetim yapısı olarak öneren bir yaklaşımdır.

Lojistik yönetimi dış kaynaklama hedefi için en uygun olan üçüncü parti lojistik anlaşması türünü seçmelidir. Eğer dış kaynaklama yapan işletme öncelikle maliyet kazanımını ve/veya hizmet gelişimini beklemekteyse, uyarlanmış lojistik çözümler önerilmektedir. Eğer işletme üçüncü parti lojistik ilişkisinde yeni bir yetenek yapılandırması geliştirmek istiyorsa, katılımcı lojistik çözümler önerilmektedir (Halldorsson ve Skjøtt-Larsen, 2004, s.202).

Dördüncü parti lojistik sağlayıcısı ile benzeşen, **beşinci parti lojistik sağlayıcısı** (fifth party logistics provider) da söz konusudur. Beşinci parti lojistik uygun teknolojilerden yararlanarak sözleşme adına planlama yapan, organize eden ve lojistik çözümleri uygulayan lojistik hizmet sağlayıcısıdır (www.logixsource.com, 2007).

Beşinci parti lojistik geleneksel üçüncü ve yeni dördüncü parti lojistik sağlayıcılarının bıraktıkları boşluklar arasında bir köprü vazifesi görmektedir. Dördüncü parti lojistik sağlayıcısı kendi yazılımı ve üçüncü parti lojistik süreçlerinin yeniden yapılanması ile tedarik zinciri planlaması sağlamak için girişimde bulunduğu anda, beşinci parti lojistik sağlayıcı satın alıcının ya da beşinci partinin mevcut teknolojisi ve altyapısını maliyetleri tedarik zincirinden sanal organizasyonlara geçirmek yoluyla atarak kaldıraç vazifesinde kullanmaktadır. Beşinci parti lojistiğin hedefi üçüncü parti lojistik sağlayıcısı ve dördüncü parti lojistik sağlayıcısına olan ihtiyacı elemek ve hızlı bir şekilde gizli tedarik zincirine dönüşmektir. Beşinci parti lojistik **sıfır parti lojistiğe** (zero party logistics) geçişte bir adım olarak ifade edilmektedir. Sıfır parti lojistik bir işletmeyi sanal organizasyona dönüştürmek için üçüncü parti lojistik ve dördüncü parti lojistik organizasyonlarının aracılığını beşinci parti lojistik disiplinlerini kullanarak kaldıran bir faaliyettir. Sıfır parti lojistik, geleneksel lojistik departmanlarının satın alıcı ve taşıyıcı arasındaki bütünleşmiş bilgi zincirinden başka bir şeye dönüşmemesi anlamına gelmektedir. Bütün düzenlemeler ve planlamalar hem bir işletmenin kendi kaynaklarını kullanarak hem de beşinci parti lojistik hizmetlerini kullanarak

gerçekleşmektedir. Planın bütün yönetimi bir işletmenin kendi kurumsal kaynak planlama sistemini kullanarak yapılmaktadır. Bir sanal organizasyonda sözleşmesel lojistik gereklilikleri finans departmanının bir fonksiyonu haline gelmektedir. (<http://www.theabrahamgroup.com>, 2007). Beşinci parti ve sıfır parti lojistik hizmetler konusunda araştırmalar yapılmaktadır ve bunlar lojistik dış kaynaklamanın yeni konuları arasındadır.

10. Lojistik Dış Kaynaklamanın Avantajları ve Dezavantajları

Üçüncü parti lojistik kullanmanın en önemli avantajları ölçek ekonomisi (büyük kamyon filosundan, depolamadan vs. elde edilen) ve firmaların maliyetleri azaltarak elde ettikleri değer artışı olarak ifade edilen alan ekonomisi olarak gösterilmektedir. Bu ekonomilerin etkileri üçüncü parti lojistik sağlayıcıların çeşitlerine bağlı olarak değişmektedir. Uzman üçüncü parti lojistik sağlayıcılar yüksek koordinasyon yeteneğine, güvenilir ortak ya da yardımcı firma bulma konusunda yetkiye ve etkili bir şekilde firma içindeki ürün akışını yönetebilme yeteneklerine sahiptirler. Lojistik faaliyetleri dış kaynaklama yaparak yerine getirme ile firmalar sermaye yatırımlarından tasarruf edebilirler ve finansal riski azaltabilirler. Lojistik varlıkların yatırımları, örneğin fiziksel dağıtım merkezleri ya da bilgi ağı, genellikle finansal risk içeren büyük maliyetler gerektirmektedir. Üçüncü parti lojistik sağlayıcıları bu riskleri yardımcı firmalardan dış kaynaklama yoluyla dağıtmaktadırlar (Aktaş ve Ülengin, 2005, s. 317).

Dış kaynak kullanımı bina, araç, bilgi teknolojisi ve insan gücü yatırımlarını azaltmaktadır (Foster ve Muller, 1990, s.31). Bu durum işletmelere piyasadaki değişikliklere kolay adapte olma ve yeni teknolojiyi yönetme imkânlarını sağlamaktadır. İşletmeler sadece mevcut talepler için gerekli hizmetler açısından anlaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Talepler işletmenin yapabileceklerini aşarsa bir üçüncü parti yardım etmek için çağrılacaktır. Sözleşmesel lojistik kullanıcılar için sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmektedir.

Üçüncü parti lojistik kullanıcıları genellikle aynı işlevleri işletme içinde yapmanın maliyetlerinin dış kaynaklamadan daha maliyetli olduğuna katılmaktadırlar. Lojistiğin kendi temel işleri olması nedeniyle bu işletmeler üreticiden daha etkili olarak maliyetleri düşürmektedirler. Purchasing Magazine'nin yaptığı bir araştırmada,

sözleşme lojistiği kullanıcılarının %50'nden fazlasının taşımacılık ve dağıtım maliyetlerini azalttıklarını, personellerini azalttıklarını, temel yetkinliklerine odaklandıklarını ve üçüncü parti lojistik kullanmanın temel sebebi olan içsel yönetim maliyetlerini azalttıklarını belirtmişlerdir (Razzaque ve Sheng, 1998, s.95). Dış deneyimi elde etmenin diğer sebepleri arasında; dışsal uzmanlığın elde edilmesi, hizmetleri sağlamlaştırmak, firma için hizmet geliştirmek, müşteri hizmetlerinin gelişimi ve tatmini, lojistik sürecini küçültmek, sermaye harcamalarını önlemek, sağlayıcıların lojistik bilgi sistemlerini kullanma, verimi artırma ve hizmet sağlayıcıları sayısını azaltma yer almaktadır.

Üretim ve taşıma çizelgesinin koordinasyonu dış kaynaklama stoklarını azaltmakta ve stok devir oranını düzenlemektedir. Bu durum taşıma zamanının hızlanması ile sonuçlanmakta, daha az hasar ve daha az kırtasiye işi oluşmaktadır. Sözleşme lojistiği ayrıca firmaların pazarlamada, üretimde ve dağıtımda meydana gelen değişimlere çabuk karşılık vermelerini sağlamak ve zamanında teslim konusunda yardımcı olmaktadır (Richardson, 1995, s.62-63).

Dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar ile çalışmak her zaman zannedildiği kadar faydalı ve risksiz değildir. Bu risklerin bazıları şunlardır (Leenders vd., 2002, s.303; Sink, Langley, Gibson, 1996, s.43; Ackerman, 1996, s.35, Koçel, 2001, s.317);

- ◆ Bilgi akışındaki, iletişimdeki ve zamanlamadaki aksamlar sonucunda istenilen başarıya ulaşılamaması.
- ◆ Dış kaynaklama yapan firmanın dış kaynak sağlayan firmaya aşırı bağılılığı ile kendi işletmesi ve işlerindeki kontrolünü kaybetmesi.
- ◆ İki firma arasında yapılan dış kaynaklama anlaşmasının özenle hazırlanmaması nedeniyle sorunlar yaşanması (fiyat, termin, güven, anlaşmadan çıkma maddesi).
- ◆ İşletmelerin içlerini boşaltma (hollowing out) sorunu-ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa işletme o kadar içi boş hale gelebilir- yaşanması.
- ◆ Kurulan stratejik ortaklıklardaki partnerlerin işletmelerin rakipleri haline gelmeleri.

- ◆ Dış kaynak hizmet sağlayıcısının yeterli uzmanlığa, teknolojiye ve çalışana sahip olmaması.
- ◆ Daha önce işletmede çalışanlar tarafından yapılan faaliyetler için dış kaynaklamadan yararlanılması ile bu faaliyetler için istihdam edilen çalışanların işinden olması ve daha değişik bir sorumluluk alması gibi değişikliklerin çalışma huzurunu bozabilmesi.
- ◆ Yeni uygulama sonuçlarının müşteri tarafından kabul edilmemesi ihtimali.
- ◆ İşletme içi uzmanlığın kaybedilmesi.
- ◆ Tedarikçi riskleri; finansal güçlük yaşanması, yavaş uygulamalar, söz verilen imkânların sağlanamaması, uyumun kaybedilmesi gerekli kalite ve teknolojinin sağlanamıyor olması.
- ◆ Uzun dönemli esneklik ve değişen iş gereklerinin karşılanabilmesi konularındaki endişeler.

Kontrolü kaybetmenin, önemli bilgilere ulaşmayı kaybetmenin, sağlayıcıları seçme ya da yönetme konusunda başarısız olmanın, sağlayıcıların güvenilmez sözlerinin ötesinde, gerekliliklerin değişmesine cevap vermedeki başarısızlıkları, alıcının hedefleri anlamadaki eksiklikleri ve sağlayıcıları değiştirmedeki zorluklar ise diğer potansiyel problemler arasında yer almaktadır (Razzaque ve Sheng, 1998, s.96).

Dış kaynak kullanımındaki temel engel organizasyonel desteği sağlamadaki zorluk olarak ifade edilmektedir (Bowman, 1995, s.37). Üçüncü parti sağlayıcı, kullanıcının isteklerini yerine getirme konusunda yeterli olmayabilir. Ayrıca dışardan bir işletmenin kullanılması işletmedeki lojistik çalışanlarını işleriyle ilgili endişelendirebilmekte ve işten çıkarılma korkusuna kapılabilmektedirler.

Yöneticiler tarafından belirtilen dış kaynaklamanın temel riskleri arasında (Lonsdale ve Cox, 2000, s.450);

- ◆ Temel faaliyetlerin zarar görmesi

- ◆ Çalışan moralinde azalma
- ◆ Tedarikçiler tarafından desteklenme
- ◆ İçsel tutarlılığın kaybı
- ◆ Stratejik esnekliğin kaybı
- ◆ Gizli olarak sızıntı
- ◆ Tedarikte aksaklık olması
- ◆ Entelektüel sermaye haklarının kaybı yer almaktadır.

Lieb ve Bentz'in belirli periyotlarla sürdürülen araştırmasında üçüncü parti lojistik hizmetlerinin kullanımının çeşitli alanlardaki etkisi de işletmelere sorulmuştur (Lieb ve Bentz, 2004, s.27). Anketi yanıtlayanların %22'si **çalışan moraline** olumsuz ya da çok olumsuz etkisi olduğunu belirtirken (2002'deki oran %32,5), %33'ü olumlu ya da çok olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Buradaki olumsuz etki lojistik işgücünün küçülmesi ile ilgiliyken olumlu etki ise faaliyetlerdeki artan etkenlik ile ilgilidir. Lojistik dış kaynaklama maliyete önem verme ile ilgilidir ve küresel pazardaki rekabetçi baskı yönetimin dikkatini lojistik maliyetleri kontrol etmeye yöneltmektedir. Kullanıcıların %77'si **lojistik maliyetlere** olumlu ya da çok olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir (2002'de bu oran %70). Kullanıcıları %85'i **lojistik hizmet derecesine** olumlu veya çok olumlu etkisi olduğunu belirtmişlerdir (2002'de %67). Kullanıcıların %65'i müşteri tatminine pozitif veya çok pozitif etkisi olduğunu belirtmişlerdir (2002'de %51). %43'ü sistem geliştirme ve destek faaliyetlerine olan olumlu etkiden bahsetmişlerdir (2002'de %23). Kullanıcıların %63'ü **tedarik zinciri bütünleşmesinde** olumlu ya da çok olumlu etki sağladıklarını belirtmişlerdir (2002'de %35).

Bu araştırmada ayrıca hangi üçüncü parti lojistik faaliyetlerinin kullanıcılara en iyi maliyet ve hizmet yararını sağladığı da tespit edilmiştir (Lieb ve Bentz, 2004, s.28). Yanıtlayanların %30'u **depo yönetimi** hizmetinin en iyi maliyet yararını sağladığını belirtmiştir.

Langley vd. (2002) tarafından yapılan araştırmada lojistik faaliyetlerin üçüncü parti lojistik sağlayıcılara dış kaynaklanması ile şletmeler, lojistik maliyetlerini %7–10 olarak, lojistik varlıklarını %16 olarak belirtilmiştir, ortalama sipariş devir uzunluğu 0.9–2.2 güne kısaltılmıştır ve bütün stoklar %8–9 olarak açıklanmıştır. Bu sonuçlar genellikle bilgi teknolojisinin kullanılmasıyla, yeniden yapılanmayla ve sürecin baştanbaşa görünürlüğünün sağlanmasıyla, daha iyi hizmet sunulmasıyla ve sürecin içinde yer alan bütün taraflar arasında iletişimin sağlanmasıyla, artan kaynak kullanılmasıyla başarılmaktadır (Facanha ve Horvath, 2005, s.28).

B. LOJİSTİK STRATEJİK ORTAKLIKLAR

1. Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances) ve Boyutları

İşletmelerin tek başlarına faaliyet göstermeleri, küreselleşen ve rekabetin arttığı iş hayatında stratejik kararlar alan işletmeler için zamanla dezavantaj haline dönüşebilmektedir. İşletmeler birden fazla konuda karar almayı, finansman ayırmayı, yatırım yapmayı, araştırma-geliştirmeye önem vermeyi, teknolojiyi yakından takip etmeyi, elemanların eğitimini yeri geldiğinde bir yük olarak görebilmektedirler. İşletmeler arası yardımlaşma olarak basitçe ifade edilen ilişkiler yeni oluşan bir durum değildir. Bu ilişkiler informal (resmi olmayan) olarak gerçekeşebileceği gibi belirli bir kontrata göre hazırlanan formal (resmi) ilişkiler olabileceği belirtilebilir. Faaliyetlerini tek başlarına sürdüremeyeceklerini kabul eden işletmeler, birçoğ konu ve alanda stratejik işbirliklerine ve birleşmelere gitmektedir.

İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekeştirmek için kontrata dayalı işbirliği yapmaları stratejik ortaklıktır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.324).

Stratejik ortaklıklar; iki ya da daha fazla işletme arasında, rekabet güçlerini geliştirmek, değişen koşullara uyum sağlamak, faaliyetlerinde etkinlik kazanmak gibi

amaçlarla ortak çıkarları doğrultusunda sahip oldukları uzmanlık ve maddi/beşeri kaynakları bir araya getirmelerini ve paylaşımlarını sağlayan istikrarlı bir ilişkiler bütünü olarak ifade edilebilir.

Bir stratejik ortaklık, bütün bölümlere yararlı olacak kaynakları ve bilgiyi paylaşmak için iki ya da daha fazla ortak arasında olan anlaşma şeklinde tanımlanmaktadır (Vyas vd., 1995, s.47).

Stratejik ortaklık iki veya daha fazla işletmenin belirli yönlerini birbirine bağlar. Temelde bu bağ, katılımcı işletmelerin rekabetçi stratejilerinin etkinliğini karşılıklı faydası olan teknoloji, uzmanlık veya ürün takasıyla artıran ticari ortaklıktan ibaret olarak belirtilmektedir (Yoshino ve Rangan, 2000, s.5).

Stratejik işbirlikleri, planlanan bir ekonomik ölçek içerisinde ortak amaçları başarabilmek için işletmelerin bir araya gelmesidir (Buckley, 1992, s.91).

Stratejik ortaklık tanımlarında belirtilen “ortaklık” ifadesi işletmelerde var olan “sermaye pay sahipliğini” çağrıştırmaktadır. Ancak bu oluşum ya da işbirliği sonucunda bir girişim ya da işletme söz konusu olmadığından stratejik ortaklıkta sermaye pay sahipliğinden bahsedilmemektedir.

İşletmelerin bölgesel acentelik ve bayilik anlaşmaları, know-how anlaşmaları, lisans anlaşmaları, **taşeronluk anlaşmaları**, franchising vs. gibi oluşumlar stratejik ortaklık oluşturmaya örnek olarak verilebilir. Masset-Ferguson traktörlerinin Uzel Makine A.Ş., Fisko çelik şerit metrelerinin Metresan A.Ş. tarafından üretimi lisans anlaşmasına, Nike (ABD) ve Adidas (Almanya) spor malzemelerinin Taiwan’da başka işletmelerce marka sahipleri ana kuruluşlar adına üretilmesi taşeron anlaşmasına örnek verilebilir. Akaryakıt istasyonları, Burger King ve Pizza Hut vb. tesislerin kendi adlarına ancak ana işletmenin standartlarında, onun marka ve şekil şartları ile onun yönetim ve kontrolü altında işletilmesi franchising anlaşmasına örnek verilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.326). Bir işletmenin yeni bir varlığın kontrolünü üstlendiği birleşmeler, bir işletmenin idaresini alması stratejik ittifak değildir. Böyle oluşumlarda işletmeler arasında karşılıklı işbirliği ve bağımsızlık söz konusu değildir (Yoshino ve Rangan, 2000, s.6).

İşletmelerin stratejik ortaklık oluşturmalarıyla rekabetçi üstünlük elde edecekleri, araştırma-geliştirme faaliyetleri ve ürün geliştirme süreçlerinin hızlanacağı, riski paylaşacakları, kapasitelerinin gelişeceği ve maliyet avantajı elde edecekleri söylenebilir.

Stratejik ortaklıklar bir işletmenin ya “faaliyetsel amaçlarını” ya da “finansal amaçlarını” daha etkin, daha verimli, daha az maliyetle, daha fazla kaliteyle yerine getirmek için oluşturulmaktadır. Faaliyetsel amaçlara örnek olarak; dağıtım kanalları seçimi ve paylaşma, ar-ge desteği, teknoloji desteği verilebilir. Finansal amaçlara örnek olarak; maliyetlerin azaltılması, yatırımın verimliliği, finansal rekabetin gerçekleşmesi verilebilir.

Stratejik ortaklıklar genel özellikleri şöyle sıralanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.328);

- ◆ Tarafların önemli gördükleri bir alanda ve belirli bir iş, faaliyet veya stratejinin gerçekleştirilmesi için yapılan bir işbirliğidir.
- ◆ Bu tür işbirliğinde yeni bir ad ve kimlik altında yeni bir girişim söz konusu değildir ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır.
- ◆ Büyüme, çeşitlendirme, rekabet, verimlilik veya müşteri tatmini nedenleriyle, işletmeler için üstünlük sağlayabilecek büyük veya küçük her tür faaliyette, yönetim düzeyindeki stratejilerin gerçekleştirilmesinde stratejik ortaklık oluşturulabilir.
- ◆ Stratejik ortaklıkların süresi kısa veya uzun olabilir.
- ◆ Stratejik ortaklık anlaşmaları genellikle yazılı olarak gerçekleştirilmektedir.

İşbirlikleri sektör içinde ya da arasında oluşabilmektedir. Örneğin; elektronik sektöründe faaliyet gösteren üç işletmenin bir araya gelerek işbirliği uygulamasına girmeleri “aynı sektörde stratejik işbirliği” uygulamasına örnek olarak verilebilir. Dupont (kimya devi) ile Merck (ecza devi) ortaklığı ise “sektörler arası işbirliğine” örnek gösterilebilir. Merck bu ortaklığa deneyimlerini, sermayesini, birçok markanın pazar haklarını ve ürünlerini ticari verim haline getiren kurucu yeteneklerini eklerken,

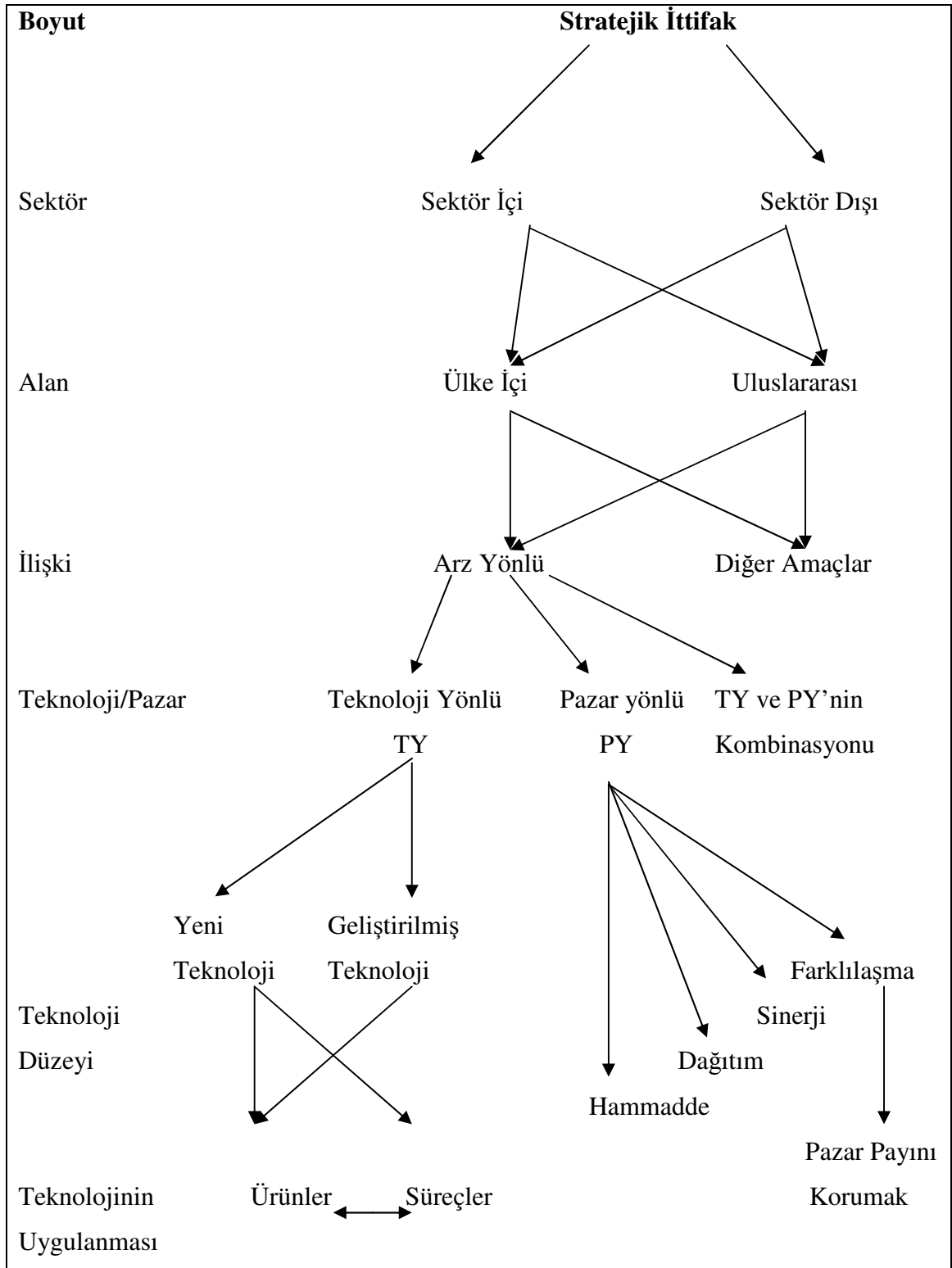
Dupont da yaratıcı elemanlarının iş deneyimleri ile sağlanan keşfetme yeteneklerini beraberinde getirmiştir. Böyle bir ortaklığın arkasındaki gücün, sinerji yaratmak için oluşturulan deneyimlerin bütünü olduğu belirtilebilir (Yvas vd., 1995, s.48).

Ortaklıklar aynı ülke içinde de oluşturulabildiği gibi, farklı ülkelerin işletmelerinin işbirlikleri de söz konusu olabilir. Üç büyük otomobil üreticisi otomobilleri Amerika'da satmak için bir yabancı üretici ile ortaklığa girmiştir. GM; Toyota ve Opel ile, Ford; Mazda ve Jaguar ile, Chrysler ise Mitsubishi ve Fiat ile ortak olmuştur. Amerikan otomobil endüstrisi bu ortaklıkların değerini fark etmiştir. Otomobil üreticileri küçük ve az yakıt tüketen Japon ve Avrupa arabalarının teknolojilerini uyarlamayı olumlu bir yaklaşım olarak görmüşlerdir. Bu ortaklıklar aynı zamanda iç pazarda yabancı rekabeti ile baş edebilme imkanı da tanımıştır (Yvas vd., 1995, s.49).

Birçok stratejik ortaklığın üreticiler ve tedarikçiler arasında gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu tür işbirliği, tedarikçilerin kaliteli ürünler üretilmesi üzerindeki etkileri düşünüldüğünde haklı görülebilmektedir. Örneğin, BMW işletmesiyle Amerikan Cimlex işletmesi arasında böyle bir işbirliği söz konusu olmuştur. BMW Amerikan Cimlex işletmesinden daha kaliteli ve daha çabuk istediği tarzda otomobil parçalarını sağlarken, Amerikan Cimlex işletmesi ise bu işbirliğinden hem uluslararası pazarlara açılma hem de yeni finansal kaynaklar elde etme gibi bir fayda sağlamıştır. (Akkaya, 2002, s.61)

Şekil 2'de işletmelerin yapmış oldukları stratejik ortaklıkların boyutları gösterilmektedir;

Şekil 2. Stratejik Ortaklıkların Boyutları

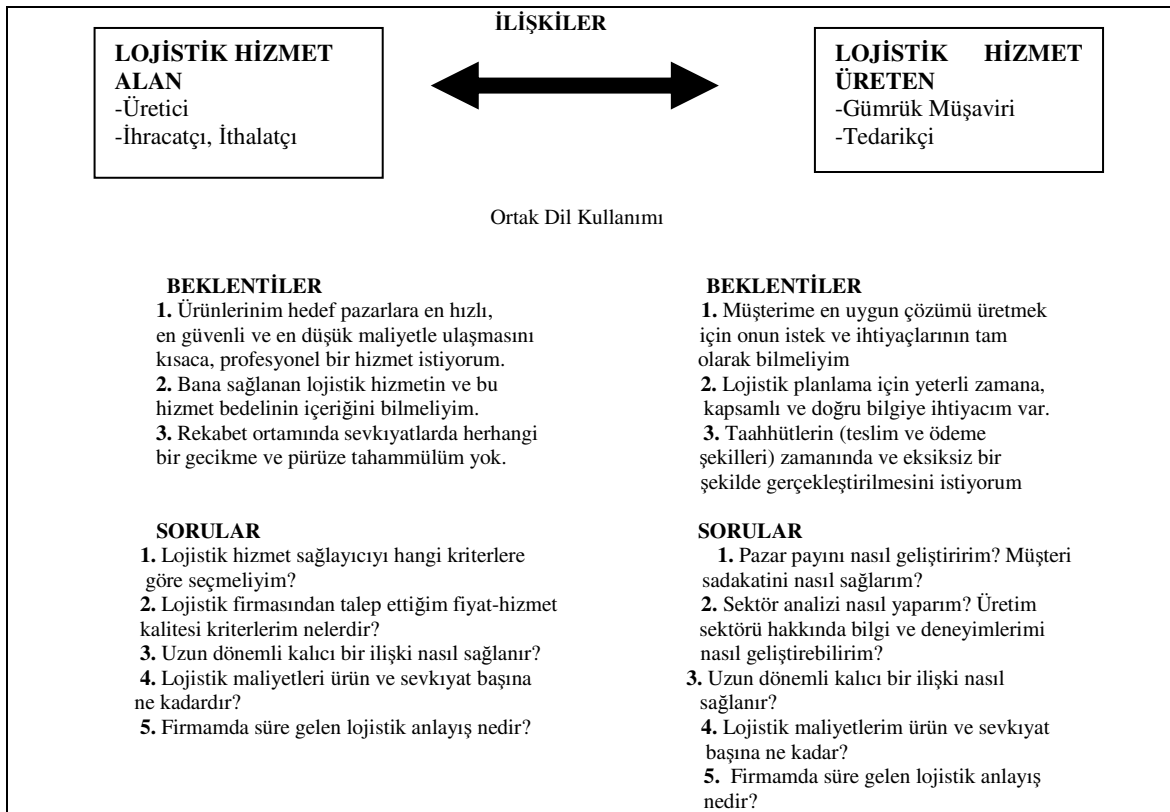


Kaynak: Vyas vd, 1995, s.48

2. Lojistik Stratejik Ortaklıklar

Lojistik alandaki hızlı gelişmeler, bütün sanayi dallarında işletmeleri enerjilerini en iyi bildikleri işe harcamaya zorlamaktadır. Üreticiler de pazarda yaşanan kıyasıya rekabetten dolayı daha fazla dış kaynaklama yoluna gitmektedirler. Bunlardan bir tanesi de “lojistik hizmet sağlayıcı” işletmelerle uzun dönemli işbirliği yapmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin seçiminde bu işletmelerin hizmet içerikleri ve fiyat teklifleri olarak sözleşmenin kapsamı, sorumlulukların çerçevesi, karşılıklı yükümlülükler ve taahhütler açık bir şekilde dile getirilmelidir. İstek ve talepler hizmet sözleşmesi yapılmadan gündeme getirilmeli, maliyet-zaman planlaması buna göre belirlenmelidir (Erdal, 2005, s.149).

Şekil 3: Üretici-Lojistik İşletme İşbirliği ve Beklenti Analizi



Kaynak: Erdal, 2005, s.148

Şekil 3’de işletmeler ile lojistik hizmet sağlayıcılarının karar verme aşamasında yaptıkları analizler gösterilmiştir. Üretim sektörünün lojistik hizmet üretenlerden ilk beklentileri profesyonellik, saygınlık, güvenilirlik ve meslek ahlakı ilkelerine uygunluktur. Lojistik hizmet sağlayıcı ile olan ilişkilerde, verilen sözlerin zamanında tutulması, güvenilirlik, iletişim, erişilebilirlik gibi alanlarda problemler yaşanmamalıdır. Her iki taraf için de geçerli olan bu kriterler ve karşılıklı beklentilerin artması, profesyonel iş anlayışının yaygınlaşmasını ve yüksek standartları meydana getireceği düşünülmektedir (Erdal, 2005, s.150).

Lojistik stratejik ortaklıklar (logistics alliances), lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini kapsayan, ideal olarak tarafların her birinin diğerini kendi ortağı olarak gördüğü anlaşmalardır. Lojistik gereksinimlerinin tanımlanması ve anlaşılmasında müşterek hareket ettikleri, aynı zamanda her iki tarafın müşterek olarak lojistik tasarımlara iştirak ettiği çözümler oluşturduğu başarı ölçütlerini belirlediği ve karşılıklı kazanç sağlamayı hedefledikleri ortaklık ilişkisidir (Larsen, 2000, s.113).

Lojistik dış kaynaklamayı önemseyen firmalar artık bu alanda işbirliğine gitmektedirler. Hizmet sağlayıcı/tedarikçi firmaların sayısı gittikçe artmakta, bu firmalar hizmetleri konusunda uzmanlaşmakta, teknolojiyi takip etmekte, müşteri odaklı çalışmakta, ölçek ekonomilerinden yararlanmaktadır. Taşeron firmalar ifadesinden sıyrılan bu işletmelere farklı tanımlamalar gelmiştir. Bu tanımlar arasında; Lojistik ortaklıklar (logistics partnership), üçüncü taraf lojistik (third party provider), lojistik ittifaklar (logistics alliances), dördüncü taraf lojistik (fourth party logistics) bulunmaktadır.

Lojistik stratejik ortaklığın daha iyi anlaşılması için bir örnek vermek gerekirse (Wong vd., 2000, s.13);

Laura Ashley ile FedEx arasında bir lojistik stratejik ortaklık gerçekleşmiştir. Laura Ashley, 1953’te 28 ülkede 540 mağaza ile iş hayatına başlayan, kendi halinde iş yaparak büyüyen, ev mobilya ve moda konusunda perakendeci ve toptancı olan bir İngiliz firmasıdır. FedEx ise, dünyanın en başarılı lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerden biridir.1970’lerde kurulan bu firmanın dinamik ve genç olduğu vurgulanmaktadır.

FedEx tek duraklı alışverişi sağlayan, geniş yerel dağıtım temeline sahip bir işletmedir. Kendi havayolu şirketine sahiptir. Yeni pazarlar ve teknolojiler bulma konusunda iyi bir girişimci olarak görülmektedir. Fortune dergisinin ele aldığı 500 işletmenin her birine sadece kendi havayolu filosu ile dünya çapında sevkiyatı sağlayabilmektedir. Dünya çapındaki iletişim sistemi sayesinde, hammadde yönetimi ve stok kontrolü için gerekli olan önemli bilgileri tam zamanında elde edebilmektedir.

1980'den beri bu iki işletme birlikte çalışmaktadırlar. Laura Ashley Kuzey Amerika işleri için FedEx'in lojistik servisini kullanmıştır. Laura Ashley'in ürünlerinin dünya çapındaki ünü ve üretim konusundaki mevcut sistemin lojistik problemlere yol açabilme olasılığı düşünülmüş, bu nedenle kendine rekabetçi pozisyonu getirmek için stok kontrolü ve dünya çapında dağıtım gibi hayati fonksiyonları dış kaynaktan yararlanarak çözme ve kendi temel yetkinliğine odaklanma kararı alınmıştır. 1992'de işletme tüm küresel lojistik faaliyetlerini 10 yıllığına 255 milyon dolarlık kontratla FedEx'e devretmiştir. Laura Ashley bunu stoklarını düşürmek, lojistik faaliyetlerini %10-12 arasında azaltmak, 48 saatte yeniden stok oluşturmak ve dünya çapındaki ürünlerinin kalitesini geliştirmek için yapmıştır.

Bu anlaşma gereği olarak FedEx, Laura Ashley'nin İngiltere'deki 5 adet deposunu 23.000 dönümlük Wales Newton'daki depoya toplamıştır. Bu depolarda çalışanlar artık FedEx'e transfer edilmişlerdir. FedEx aynı zamanda Laura Ashley'nin bitmiş ürünlerinin sağlayıcılarından bütün dünyadaki perakendecilerine doğru hareketini koordine etmiştir. FedEx İngiltere, Avrupa ve Kuzey Amerika'daki pazarlar için oluşturulmuş bütün ürünler için bir lojistik düzenleme evi gibi hareket etmiştir. FedEx, ürünlerin dağıtımını yönetmeye ek olarak Laura Ashley'nin tedarik zinciri içindeki bilgi akışını da yönetmiştir. Bu arada FedEx "ithalat düzeltmesi" ve "okyanus (denizaşırı) navlun kayıtlaması gibi daha az zaman gerektiren hizmetleri Fritz'e (pazarda hizmet veren, başarılı küresel bakış açısına sahip bir lojistik örgüt, nakliyecisi ve FedEx'in rakiplerinden biridir) yaptırmıştır. Burada Fritz'in üç parti servis sağlayıcı fonksiyonundadır.

Görüldüğü gibi lojistik stratejik ortaklıklar işletmeler için bütünleşik lojistik hizmet sunmaları sonucunda, bütün ortakların karşılıklı olarak kazançlı çıktıkları bir ilişki söz konusu olmaktadır.

3. Lojistik Stratejik Ortaklık Oluşturma Aşamaları

Lojistik stratejik ortaklık; etkinlik ve etkililik amacıyla uzun ya da kısa dönemli olarak temelden özele kadar sağlanabilen lojistik hizmet sağlayıcıların sunduğu lojistik hizmetler ilişkisidir (Makukha ve Richard, 2004, s.363).

Hizmet sağlayan işletme ile hizmet alan işletme arasında bir ittifakın oluşturulmasının dürüstlük üzerine dayandırılan oldukça titiz ve can sıkıcı bir süreç olduğu düşünülebilir.

Sink ve Langley (1997) lojistik stratejik ortaklığa karar verilirken ve uygulanırken izlenecek aşamaları şu şekilde ifade etmiştir (Baki, 2004, s.99);

- ◆ Lojistikte dış kaynaklama ihtiyacını tanımlamak,
- ◆ Alternatifler geliştirmek,
- ◆ Hizmet sağlayıcıları değerlendirmek ve seçmek,
- ◆ Hizmeti uygulamak,
- ◆ Sürekli hizmet değerlendirmesi yapmak.

Birinci aşamada gerçekleşecek faaliyetler arasında; problemlerin ve fırsatların tanımlanması, üst yönetimin onayının alınması, satın alma takımı oluşturulması ve hizmet sağlayıcı seçme amacının tüm işletme çalışanlarına iletilmesi yer almaktadır. Bu konuda faaliyet gösterecek olan hizmet alıcı işletmeye ilk olarak mevcut durumunu analiz ederek sağlanacak lojistik fonksiyonların türlerini belirlemesi önerilmektedir. Bunun için her stratejik yönetime sahip işletme gibi SWOT analizine (strengths, weakness, oportunities, threats) gidebilirler. SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlamaktadır. Bu nedenle SWOT hem bir mevcut durum hem de bir gelecek durum analizi olarak ifade edilebilir (Akkaya, 2002, s.67). Bununla birlikte işletme, lojistik fonksiyonlarını gerçekleştirmek için yeterli insan kaynağını ve uzmanlık derecesini, kendinin bu faaliyetleri gerçekleştirmesinin ya da

ortaklığa gitmesi durumunu karşılaştırılmasını ya da bu işlemde dikkate alınacak faktörleri (rekabet, maliyet vb.) sorgulamaya da gidebilir.

İkinci aşamada işletme içi uzman, bilgili ve deneyimli kişilerin kullanılması, işletme dışından uzmandan yararlanılması ve/veya tedarikçilerin görüşünü alınması yer almaktadır.

Üçüncü aşamada gerçekleşecek faaliyetler arasında; olası hizmet sağlayıcıların tanımlanması ve kriterlerin geliştirilmesi, gerekli dataların elde edilmesi, adayların değerlendirilmesi ve hizmet sağlayıcıların seçilmesi yer almaktadır. Doğru partneri seçmenin araştırma ve yatırımı gerektirdiği söylenebilir (Wong vd., 2000, s.11) .

Muller (1993) potansiyel sağlayıcıları (vendors) dört grupta toplamıştır (Razzaque ve Sheng, 1998, s.93-94);

◆ **Aktif bazlı tedarikçiler:** Bu tür tedarikçilerin sahip oldukları ya da kiralama yoluyla elde ettikleri taşıma (kamyon) filoları ve/veya depolama tesisleri vardır. Bu varlıklarıyla işletmelere lojistik hizmet sağlamaktadırlar.

Bu ayrım Africk ve Calkins (1994) tarafından farklı bir sıralama halini almıştır. Bu sıralama aktif bazlı, aktif bazlı olmayan ve hibrid (melez) hizmet tedarikçileri şeklindedir. Aktif bazlı tedarikçilerde kendi aralarında “kapasite odaklı” ve “aktif odaklı” şeklinde sınıflandırılmıştır. Kapasite odaklı tedarikçi hizmet alıcıya belirlenen hizmet seviyesini ve miktarını karşılamayı taahhüt etmiştir. Bunu yaparken kendi varlıklarını kullanır ve diğer müşterilerine de bu varlıkları kullanırabilir. Ancak aktif odaklı tedarikçilerde tesisler ve donanımlar sadece bir müşteriye sunulmaktadır. Aktif bazlı olmayan tedarikçilerin kendi varlıkları yoktur ve kiraladıkları belirtilir. Bunun yerine hizmet alan işletmenin bünyesinde, faaliyetleri için insan kaynakları ve sistemleri sağlamaktadırlar. Hibrid (melez) hizmet tedarikçileri ise tedarikçinin yan kuruluşu olan uzmandır ve proje bazlı faaliyet göstermektedirler.

◆ **Yönetim bazlı tedarikçiler:** Aktif bazlıların aksine kendilerine ait varlıkları yoktur. Dört parti lojistik gibi danışmanlık hizmetleri ve veri tabanı sistemleri ile hizmet sağlamaktadırlar.

◆ **Bütünleşik tedarikçiler:** Hedef aldıkları pazar dilimlerindeki faaliyetleri bütünleşik özelliktedir. Kendi varlıkları (taşıma filoları, depolama tesisleri) vardır. Aynı zamanda bu faaliyetleri gerçekleştirirken bu faaliyetleri bütünleyen diğer lojistik hizmet veren sağlayıcı işletmelerle alt sözleşmeler de yapabilmektedirler.

◆ **İdari bazlı tedarikçiler:** Taşıma ücreti gibi idari yönetsel hizmetleri üstlenen firmalardır.

Hizmet sağlayıcılar arasında seçim yapılırken dikkate alınması gereken bazı faktörler söz konudur. İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcısı seçiminde dokuz prensibi göz önünde bulundurmaları önerilmektedir; fiyat, değer katan faaliyetler, teslim yeteneği, görevleri yerine yeteneği, hata oranı, iyi bilgisayar sistemi, problemlere tepki gösterme yeteneği, teslimat merkezlerinin sayısı ve yönetim yeteneği (McGinnis, 1990, s.50).

Jenkins (1999) üçüncü parti lojistik sağlayıcıları seçmedeki anahtarların; hizmetlerin maliyet ve kalitesi, kapasite, teslimat yeteneği, mevcut müşterilerinin görüşleri, kültürel tolerans, finansal sabitlik, yönetim takımının profesyonelliği, işlem ve fiyat esnekliği ve bilgi sisteminin standartlığı olduğunu belirtmiştir (Sheen, 2006 s.333).

Bagchi ve Virum (1996) üçüncü parti seçimindeki kriterlerin; fiyatlama ve maliyet, hizmet düzeyi, bilgi süreci ve iletişim, kaynak kapasitesi ve esneklik ve genel bilgiler olduğunu belirtmiştir.

Bu faktörlere ek olarak ortaklar arasında hedef rekabetin ve sinerjinin olması, her bir ortağın bu ortaklığa getireceği değerini iyice anlaşılması, ortakların ürün geliştirme, üretim ve pazarlama alanlarındaki dağılımının ayarlanması, hiçbir ortağın diğerine üstün olmaması verilebilir (Vyas vd.,1995, s.57).

Dördüncü aşamada geçiş planının geliştirilmesi, değişimi desteklemek için eğitim desteğinin alınması ve uygulamanın aşama aşama devreye sokulması yer almaktadır. Bu aşamada önceki aşamalar da temel alınarak bir kontrat oluşturulmaktadır. Bu kontratta yer alabilecek olası maddeler Tablo 5'de gösterilmektedir;

Tablo 5. Lojistik Dış Kaynaklama Kontratı Kapsamı

BÖLÜM	AÇIK TANIMLAMA
Tanımlar	Kontratta kullanılacak sürelerin ve terminolojinin tanımı
Kapsam Tanımı (Hizmet Gereklilikleri)	
Süreç Kapsamı	Sağlanacak hizmet ile ilgili sürecin detaylı tanımı: ulaştırma, stok planlama, stok yönetimi, satın alma sipariş yönetimi, vs.
Kapsam İçi Süreçler	
Kapsam Dışı Süreçler	
Yer Kapsamı	Sağlanacak hizmet ile ilgili yerlerin detaylı tanımı: fabrikalar, depolar, dağıtım merkezleri, şehirler, ülkeler, vs.
Kapsam İçi Yerler	
Kapsam Dışı Yerler	
Başvuru Kapsamı	Sağlanacak hizmet ile ilgili başvuruların detaylı tanımı: ERP sistemleri, lojistik bilgi sistemleri, RFID başvuruları, vs.
Kapsam İçi Başvurular	
Kapsam Dışı Başvurular	
Teknoloji Kapsamı	Sağlanacak servis ile ilgili teknolojilerin detaylı tanımı: IT ve iletişim alt yapısı, GI sistemi, filo yönetimi sistemi, RFID, vs.
Kapsam İçi Teknolojiler	
Kapsam Dışı Teknolojiler	
Bölümlerin Sorumlulukları	Bölümlerin sorumluluklarının ile ilgili detaylı tanımı
Hizmet Sağlayıcının Sorumlulukları	
Hizmet Alanın Sorumlulukları	
Hizmet Derecesi Tanımlamaları	SLA tanımları, performans hedefleri
Fiyatlama Modeli	
Fiyatlar	
Aktivasyon Fiyatı	Aktivasyon aşaması için bir kerelik maliyet
İşlevsel Birim Fiyatı	Sağlanan her hizmet için birim fiyat. Bu birim fiyat hacim bazlı da olabilir
Ekstra Hizmetler İçin Fiyatlar	Hizmet alan tarafından istenen ama kapsam inde olmayan ekstra hizmetler için fiyatlar
İkramiye/Kayıp Şeması	Hizmet sağlayıcının aşırı başarısı için ikramiye mekanizması ve düşük performansı için kayıp mekanizması tanımlanmış hizmet derecesinde kıyaslanır
Faturalama Metodolojisi	Fatura miktarının ve faturalamanın sıklığının nasıl hesaplanacağı
Vergiler	Vergi düzenlemesi ve uygun vergiler
İşlem Hacmi Yükümlülüğü	
Üstlenilen Hacimler	Genellikle hizmet alıcı gelecek 3 ila 6 ay için üstlenilen hacimleri sağlar.
Üstlenilen Hacimler için Yenileme Mekanizması	Üstlenilen hacimler aylık ya da 15 günlük olarak yenilenir ve gözden geçirilir.
Kontrat Yönetimi Prosedürü	
Yönetim Kurulu Mekanizması	Kontratı gerçekleştirmek ve yönetmek için ortak kurul
Değişim Yönetimi Prosedürü	Kontratın süresi boyunca herhangi bir değişiklik durumunda bu prosedüre göre yönetim ve yerine getirme söz konusudur.
İhtiyaçların Raporlanması	SLA raporları, işlem raporları
Düzenli Gözden Geçirme Toplantıları	Kaliteyi ve performansı gözden geçirmek için katılımcıların ortak toplantıları
Anlaşmazlıkların Çözümü	Herhangi problemi çözmek için gereken resmi prosedür
Kontrat Süresi	Kontrat süresi ve yenileme zamanı
Sonlandırma	Sonlandırma zamanı ve sonlandırmanın sonuçları
Sebepli Sonlandırma	
Sebepsiz Sonlandırma	
Bölümsel Sonlandırma	
Kaynakları Transferi	Herhangi varlığın transferi ile ilgili zaman ve koşullar, transfer kapsamının detayları
İnsan Kaynaklarının Transferi	
Varlıkların Transferi	
Yükümlülüklerin Limiti	
Güvenilirlik	Başkalarının elde edebileceği ya da alacağı yapılan iş ile ilgili her türlü bilgiyi güvende tutmak.
Alt Sözleşmelerin Görevleri	Hizmet alan hizmet sağlayıcının yararı transfer edeceği herhangi bir alt sözleşmeli ya da başka bir durum atamamasını isteyebilir.
Zorlayıcı Otorite (Force Majeure)	<i>Ne servis sağlayıcı ne de servis alıcı herhangi yasanın, emrin, hukuksal düzenlemenin, yasal otorite veya hükümetin yönlendirmesinin ya da talep kısıtlamalarının, savaş ya da savaş tehdidi, ayaklanma, grev, lokavt ya da servis sağlayıcı veya servis alıcının herhangi endüstriyel</i>

	<i>anlaşmazlığı ya da tarafın sebeplendirilebilen kontrolünü aşan bir olay vb içeren durumlarda bu antlaşmayla belirlenen yükümlülüğün iptalinde ya da yükümlülüğündeki başarısızlıkta diğer tarafa karşı sorumlu olur.</i>
Yönetme Kanunları	<i>Bu antlaşma Türkiye Cumhuriyeti yasalarına göre yönetilecek ve yorumlanacaktır. Bu antlaşmayla alakalı her zabıt İstanbul Sultanahmet Mahkemeleri'ndeki yargılamakla yetkili herhangi bir bölüme getirilmelidir.</i>
Uyarılar	<i>Antlaşmada aksi açıkça belirtilmediği takdirde bu antlaşma altındaki uyarılar aşağıda belirtilen adrese yazılacak veya elden teslim edilecektir.</i> XXXX
İmzalar	İmza sirkülerinde tanımlanmış anmış kişiler olmalı, kopyası ekte yer almalı.
Ekler	Bazı raporlar, süreç akışları, imza sirküleri, vs.

Kaynak: Mersin, 2004, s.509

Tablo 3’de açıklanan kontrat ile sağlanması planlanan en önemli fayda hizmet kapsamının detayları ile belirlenmesidir. Bu kapsama esneklik getiren önemli bir unsur da kapsam dışı hizmet (kapsam dışı süreçler) ifadesidir. Bazı özel durumlarda hizmet alan belirlenmiş standart hizmet kapsamı dışındaki faaliyetleri ek ücret ödeyerek talep edebilir. Kapsam içindeki hizmetler ise; hizmet sağlayıcının neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını tanımlanmasıdır.

Tablo 5’deki kontratta hem hizmet sağlayıcıya ait hem de hizmet alıcıya ait sorumluluklara da yer verilmiştir. Hizmet sağlayıcının sorumlulukları; tanımlanmış hizmet kapsamını, tanımlanmış hizmet derecesinde yerine getirmek ve hizmet alanın memnuniyetini sağlamaktır. Hizmet alıcının sorumlulukları ise; hizmet sağlayıcıyla anlaşma süreci boyunca her aşamada iletişimi sağlamak ve korumak, bilgilendirmek, proje yöneticisi atamak, toplantılar yapmak ve kontrol etmektir. Hizmet Derecesi Anlaşması (Servis Level Agreement-SLA) bir lojistik dış kaynaklama ortaklığındaki hizmetin kalite derecesini tanımlayan performans standartlarıdır. Böylece sektörel bir takım standartlar oluşabilmektedir. Bu derecelere örnek olarak, hedef değer, gösterge belirlemek, para cezası için en düşük limit, ödül kazanmak için en yüksek limit, hesaplanmış süre ve hesaplanmış metot verilebilir (Mersin, 2004, s.501).

Kontrat imzalanmadan önce prova şeklinde hizmet sağlayıcı faaliyetleri ile ilgili bazı hazırlıklar yapabilmektedir. Bu nedenle kontrat üç aşamalı oluşturulabilir. Bunlar “aktivasyon”, “geçiş” ve “işlem” aşamaları şeklindedir. Aktivasyon aşamasında hazırlık yapılmaktadır (alt yapı, sistemler, süreçler planlanır ve teknoloji-bilgi-eleman entegrasyonu sağlanır), geçiş aşamasında hazırlıklar tamamlanmaktadır ve belirlenmiş

plan dahilinde işler hizmet sağlayıcıya transfer edilmektedir. İşlem aşamasında da belirlenmiş gerçek yapıya geçilerek çalışmalar başlamaktadır.

Anlaşma sürecinde ortaklar; müşteriler, kurallar, sevkıyat, stok koşulları ve periyodik satışlar konusunda birçok bilgi paylaşımı gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle hangi bilginin hangi bölüm için alındığının, paylaşım koşullarının, bilgi transferinin metodunun, bilgi erişim süresinin, ortaklığın sonlandırılması durumunda bilgiye ne olacağının kontratta açıkça belirtilmesi önerilmektedir. Kontratın yenilenme durumunun da kontrata eklenmesi söz konusudur.

Lieb ve Bentz'in (2004) yaptığı araştırmaya göre katılımcılardan eğer üçüncü parti lojistik sözleşmeleri yenilenmeliyse, işletmelerin değiştirme nedenlerine 1-3 arasında değer vermeleri istenmiştir. Hizmeti göz önünde bulundurmak 104 puan almıştır ve yenileme sürecinin en önemli tetikleyicisi olmuştur. 70 puanla maliyeti göz önünde bulundurmak ikinci sırada önemli görülmüştür. Bilgi teknolojisi yeterliliği 20 puan almıştır. Güvenilirlik 10 puan almıştır. Yanıtlayanların %74'ü sözleşmelerin yenilenmesi ile ilgili son kararı komitenin verdiğini belirtmişlerdir. Bu komitede birçok işletme fonksiyonundan (nakliye, tedarik, finans, operasyon, tamamlama, dağıtım, müşteri hizmetleri ve bilgi teknolojileri) temsilciler yer alır. Cevaplayıcıların 20'si bu kararın tek bir kişiden çıktığını belirtmişlerdir. Bunlar; tedarik zinciri yöneticisi, lojistik yöneticisi, birleşik lojistik yöneticisi, nakliye yöneticisi ve bölge yöneticisidir (Lieb ve Bentz, 2005, s.7).

Ortaklık sonucunda oluşan yönetim kurulunun görevlerinin açıkça belirlenmesi ve kontratta belirtilmesi önerilmektedir. Bu görevler arasında (Mersin, 2004, s.506);

- ◆ Yıllık çalışma planını gözden geçirmek ve proje takımını yönlendirmek,
- ◆ Önemli konuların tartışılacağı bir platform oluşturmak,
- ◆ Performans raporlarını araştırmak ve bunları hesaplamak,
- ◆ Değişim önerilerini değerlendirmek ve karar vermek,
- ◆ Anlaşmazlıkların çözümü için hakeme başvurmak yer almaktadır.

Gerek insan kaynağı gerekse de varlıkların transferi kontrata eklenen başka unsurlardandır. Örneğin insan kaynaklarının transferinde (çalışanların tamamı ya da bir kısmı hizmet sağlayıcıya transfer edilir) çalışanların yasal hakları korunmalıdır ve çalışanlar garanti altına alınmalıdır. Çalışanlar lojistik faaliyetler konusunda hizmet alan işletmenin ana işi olmadığından uzmanlaşmamaktadırlar. Bu transfer ile kariyerlerini geliştirme imkanı bulacaklardır. Örneğin varlıkların transferi ile her iki tarafın finansal durumları yüksek yatırımlar azaltılarak geliştirilebilir ve hizmet sağlayıcının işlevsel sorumlulukları azaltılabilir.

Bir diğer önemli kontrat unsuru da sonlandırma şartlarının eklenmesi olarak gösterilebilir. Sebepsiz ya da sebepli sonlandırma gibi her iki önemli durum için ve ayrıca bölümsel olabilecek sonlandırma durumu ile ilgili şartların kontrata eklenmesi önerilir. Böyle durumlarda her iki tarafa da düşen sorumluluklar, tazminatlar, kayıplar ve kapasite sorunu iyice incelenip kontratta belirtilmelidir.

Lojistik stratejik ortaklık oluşturmanın son aşamasında kantitatif ve kalitatif ölçüm yapılması, performansın takip edilmesi, aradaki ilişkilerin geliştirilmesi yer almaktadır.

4. Lojistik Stratejik Ortaklıkların Başarısı İçin Gerekli Unsurlar

Lojistik stratejik ortaklıklar ya da genel olarak stratejik ittifaklar uzun dönemli ve dürüstlük üzerine inşa edilmiş bir evliliğe benzetilebilir. Evlilik gibi başarılı bir lojistik ortaklığın da açık iletişimi, ortaklık için karşılıklı taahhüdü, dürüstlüğü ve esnekliği gerektirdiği belirtilebilir.

Bowersox'a göre başarılı lojistik ortaklık için kritik başarı faktörleri aşağıda belirtildiği gibidir (Tate, 1996, s.8);

- ◆ Seçici eşleme-ortaklar rekabetçi bütünleşik kültüre ve değerlere sahip olmalıdır.
- ◆ Bilgi paylaşımı-ortaklar açıkça stratejik/işlevsel bilgileri paylaşır.
- ◆ Görev belirleme-ortaklıktaki her bölüm görevinin ne olduğunu açıkça bilir.

- ◆ Kuralları oluşturma-prosedürler ve politikalar açıkça söylenir.
- ◆ Sonlandırma hükümleri-ortaklığı sonuçlandırmak için metotlar tanımlanır.

Lojistik stratejik ortaklığa gidilmeden önce işletmelerin kendi mevcut performanslarını bilmeleri gerçekleşecek ortaklığın başarılı olup olmayacağına da anlaşılmasını kolaylaştıracağı belirtilmektedir.

Lojistik ortaklıktaki başarının birinci adımı potansiyel ortaklar arasından doğru ortağın seçilmesi olarak gösterilebilir. Paylaşımın ve iletişimin sağlıklı olması için temel, stratejik ve kültürel uygunluk üzerinde analizler yapılabilir. Temel olarak faaliyet yapıları, amaçları, geçmiş uygulamaları bakımından birbirlerine yakın olmaları önemlidir. Stratejik olarak iş planlarının uyumu, kontratının öngörülen şekil şartları, hedeflere ulaşmak için gerekli zaman aralığı aranılan önemli kriterlerdendir (Fedor ve Werther, 1994, s.37). İşletme kültürleriyle, dış çevre faktörleri arasında uyum bulunduğu durumlarda kültür, finansal başarıyı olumlu yönde etkilemektedir.

Daha sonra ortaklar arasında gerçekleşecek görüşmelerde stratejik, finansal ve yasal konularda uzlaşılması stratejik işbirliklerinin başarısında önemli bir faktör olarak belirtilebilir. Ortaklar arasında iletişim kanallarının açık olması önemlidir. Günlük telefon görüşmelerinden senelik toplantılara kadar giden iletişim tiplerinin belirlenmesi ve uygulanması önemlidir. Ortaklar arasında paylaşma düzeyi yüksek olmalıdır. Paylaşılan kültür ve değerler başka bir deyişle işlevsel uygunluk etkinlik ve verimlilik için önemlidir. Ortaklar arasındaki güven uzun dönemli ilişkilerdeki başarı için önemlidir.

Lojistik stratejik ortaklığa bir proje mantığı ile bakarsak bu projenin yürütülebilmesi için yönetilebilir bölümlere ayrılması sonuçların ölçümü ve planlara uyum konusunda kolaylık sağlayabilir (Mersin, 2004, s.512). Ortaklığın hizmet alan bölümünün tatmininin ve memnuniyetinin, kendi beklentilerini iyi tanımlayıp tanımlayamamasına ve beklentilerinin hizmet sağlayan tarafından iyice anlaşılıp anlaşılmamasına bağlı olduğu söylenebilir. Bu nedenle “Hizmet Derecesi Anlaşması”nın (SLA) özenle hazırlanması önemlidir.

Bowersox (1990) başarısızlık nedenlerini de eklemiştir. Bunlar arasında, üst yönetimin desteğinin olmaması, güvenin olmaması, belirsiz hedefler, ilişkiyle eşit şekilde birleşmeyen ortaklar yer almaktadır.

Kazan kazan ilişkisinin başarılı bir ortaklık için gerekli olduğu öne sürülmektedir. Stratejik ortaklıklar başarmaya, sürdürmeye ve bir işletmenin rekabet avantajını artırmaya odaklanmak konusunda yararlı birleşmelerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARIYLA İLGİLİ KARARI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yönetime, rekabet kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte stratejik bir bakış açısından yaklaşılmaktadır. Başarılı bir işletmenin, çevresi içinde varlığını devam ettirebilmek için toplumun gereksinimlerini en iyi şekilde karşılaması gerekmektedir. Toplumun gereksinimleri paralelinde değişebilmek için başlıca koşulların, değişimi önceden tahmin edebilmek, değişime karşı hazırlıklı olmak, değişimi izlemek ve değişimin etkilerine karşı önlem almak olduğu söylenebilir. Lojistik dış kaynaklama da stratejik bir karardır. Bu karar iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir. Strateji, bir işletmenin değişen bir dış çevrede kaynaklarını en etkin bir şekilde nasıl kullanacağını tanımlanmasıdır.

A. İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

1. Örgüt Yapısı

Yönetim işlevlerinden “örgütlenme”, bir örgüt yapısı oluşturma sürecidir. Örgütlerin etkili olabilmesi için ellerinde bulundurdukları insan kaynaklarını, fiziksel etmenleri ve işlevlerini eş güdümlenmiş bir şekilde bir araya getirme süreci örgütlenme olarak ifade edilmektedir (Can, 2002, s.111). Örgütlenme işlevinin nasıl yerine getirileceği konusunda yönetim tarihi boyunca çeşitli araştırma ve uygulamalar yapılmıştır. Bunlar arasında, klasik yönetim teorisi, neo-klasik yönetim teorisi, modern yönetim teorisi ve modern sonrası yönetim teorisi yer almaktadır.

Örgüt yapısı; organizasyonun temel amaçları doğrultusunda personelin birbiri ile ilişki kurmasını sağlayan bir çerçeve ve yöneticinin kullanabileceği bir araçtır (Koçel, 2001, s.22). Örgüt yapısı önceden belirlenmiş amaç doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğu şeklinde ise formal yapıdır. Örgüt yapısı kendiliğinden, doğal olarak ortaya çıkan ilişkilerden oluşuyorsa informal yapıdır. İşletmelerde iki tür yapıdan söz edilmektedir. Bunlardan biri, işletmelerin fiziki yapısı (binalar, makineler, kuruluş yeri, bölgesel konumu), diğeri ise, işletmelerin sosyal yapısıdır (çalışanlar, pozisyonlar, bölümler).

Yönetim teorilere göre değişen organizasyon yapıları aşağıda ifade edilmektedir.

Klasik teoride sürekli olarak açık ve seçik tanımlanmış bir organizasyon yapısı söz konusudur. Formal organizasyon olarak da ifade edilebilir. Bu yaklaşımın araştırmacıları (Frederic Taylor, Henry Fayol, Max Weber) tarafından en iyi organizasyon yapısı için uyulması gereken ilkeler belirlenmiştir. Bu ilkeler aynı zamanda her yerde ve her organizasyonda geçerli görülmüştür.

Klasik teorideki eksiklikler ve çalışma yaşamındaki gelişmeler nedeniyle Neo-Klasik teori ortaya çıkmıştır. *Neo-Klasik teori* bir organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun “insan” unsuru olduğuna işaret eden yaklaşımdır. Bu yaklaşımın araştırmacıları (Elton Mayo, D. McGregor, Chris Argyris), bir organizasyonu oluşturan taşlardan bir tanesi olan insan unsurunu anlamının, yeteneklerinden maksimum düzeyde yararlanabilmenin, örgüt yapısı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemenin ve bireyin sosyal gruplar içindeki özelliklerini tanımanın önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Klasik yönetim teorilerinin katılığı ve kapalılığından kurtulmak amacıyla modern organizasyon teorileri ortaya atılmıştır. *Modern organizasyon teorileri* ise sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleriyle ilişkili bir şekilde ele alan teori anlaşılmaktadır. Kapalı-açık sistem, çevre, entropi-negatif entropi, dengeli durum-dinamik denge, bilgi akışı gibi kavramlar sistem yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Organizasyon yapısını, insan, makine, maddi kaynaklar, görevler, formel yetki ilişkileri, küçük informal gruplar gibi

parçaların oluşturduğu belirtilmiştir (Koçel, 2001, s.187). Durumsallık yaklaşımına göre, değişik durumlarda ve koşullarda yönetimde başarılı olmak için değişik kavram, teknik ve davranışlar gerekmektedir. Bu yaklaşım da organizasyonları bir sistem olarak ele almaktadır. Organizasyon yapısında kullanılan çeşitli süreçlerle organizasyon içi ve dışı faktörler arasında ilişkiler aramaktadır. Dış çevre unsurları olarak; müşteriler, devlet müdahalesi, rekabet ve pazar koşulları, içsel faktörler olarak ise; işin niteliği, personelin niteliği, kullanılan teknoloji, amaçlar gösterilmiştir (Koçel, 2001, s.199). Yapılan araştırmalar sonucunda “organizasyon ve teknoloji” ve “organizasyon ve çevre” arasında ilişkiler bulunmuştur. Bir organizasyonda ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikleri, personelin yaptığı işlerden tatmin sağlaması, üretim miktarı ve kalitesi, bireysel-grup halinde çalışma, iletişim ilkeleri vs. gibi unsurlar teknolojidenden etkilenmektedir. Bu nedenle organizasyon yapısı teknolojidenden etkilenmektedir. Çevrenin durgun veya dinamik, tahmin edilebilir veya belirsiz, basit veya karmaşık olması durumlarından organizasyonlar da etkilenmektedir. Değişik çevre koşullarında en uygun olan organizasyon yapı ve süreçlerinin ne olduğu belirlenmelidir. Bunun sonucunda mekanik (formal, uzmanlaşmanın yüksek olduğu, emir-komuta ilişkilerinin belirgin olduğu, durgun ve dengeli çevrede faaliyet gösteren) organizasyonlar ve organik (karar yetkisinin örgüt içerisinde dağıldığı ve işi yapanın karar verdiği, informal, iletişimin kuvvetli olduğu, sürekli ve hızlı bir çevrede faaliyet gösteren) organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

Modern organizasyon araştırmalarının çoğunda, örgütsel yapı ve strateji arasında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ve her ikisinin de dış çevre ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Nikolenko & Kleiner, 1996, s.23).

Yirminci yüzyılda çalışma ve yönetim hayatında meydana gelen değişiklikler ve gelişmeler sonucunda daha önce belirtilen yönetim teorilerini de temel alarak uyarlayan yeni kavram ve teknikler ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında yalın yönetim ve organizasyon, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar, kıyaslama, değişim mühendisliği, stratejik birlikler oluşturma, küçülme, dış kaynaklama, şebeke türü organizasyonlar yer almaktadır.

Bu yaklaşımlardan ortaya çıkan; basit, fonksiyonel, karma, mekanik-organik, şebeke ve sanal organizasyon gibi yapılar organizasyonun tiplerini ifade ederken, bir

organizasyonun yapısını belirleyen amaç, iş bölümü ve **uzmanlık**, **resmileşme**, kontrol alanı, kademe sayısı, **merkezileşme derecesi**, **karmaşıklık**, **büyüklik** gibi unsurlar organizasyonun boyutlarını ifade etmektedir. Bu çalışmada örgüt yapısının belirleyicisi olarak, Fredericson'un (1986) baskın boyutlar olarak adlandırdığı merkezileşme, karmaşıklık, uzmanlık, büyüklik ve resmileşme boyutlarından yararlanılmaktadır (Akyıldız, 2003, s.58). Lojistik faaliyetlerin yürütülmesi için oluşturulacak yapı, organizasyonun genel yapısı tarafından etkilenecektir.

a. Merkezileşme

Merkezileşme (centralization), organizasyon içinde temel kararları vermek için yetkinin sistemli bir biçimde örgütün üst kademelerinde toplanmasıdır. Merkezileşme daha çok küçük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Merkezileşmenin tersi de yerinden yönetim (decentralization) ya da merkezkaç olarak ifade edilmektedir. Yerinden yönetimde, yöneticilere ve emirlere işletmenin çıkarlarına uygun geniş bir özerklik vermek suretiyle, o işletmenin belirli sayıda karar merkezlerine ayrılması söz konusudur. Karar sorumluluğu ise mümkün olduğu kadar alt basamaklara verilmektedir. Sonuçta karar, işin yapıldığı yerde, onu yapan ve sonuçlarını gören kişi tarafından verilmektedir. Günümüz koşullarında belirli bir büyüklüğe ulaşmış bir işletmenin yoğunlaşan ve karmaşık bir duruma gelen işler karşısında bütün kararları merkezi bir otoriteye bağlı örgüt yapısı ile yürütülemeyeceği üst kademe yöneticileri tarafından da kabul edilmektedir.

Kazmier (1979) merkezi ve merkezkaç yönetimin karşılaştırmasını şu şekilde yapmıştır (Akat, Budak, 1994, s.195);

- ◆ Merkezkaç yönetim, geniş bir yönetim alanını, az basamaklı bir örgüt yapısını, daha kısa bir iletişim kanalını ve daha az sayıda yöneticiyi öngörmektedir.
- ◆ Merkezileşmede ise, dar bir yönetim alanı, çok katmanlı bir örgüt yapısı, daha uzun bir iletişim kanalı ve daha çok sayıda yönetici söz konusudur.
- ◆ Üstlerle astlar arasında daha yakın bir iş ilişkisini ve yöneticiler tarafından daha sıkı bir denetimi sağlayan örgüt tipi merkezi örgüttür.

◆ Yönetimsel kararların örgütün daha alt düzeylerine verilmesine olanak sağlaması açısından, yöneticinin gelişme olasılığı merkezkaç örgütlerde daha yüksektir.

Merkezkaç yönetim, yönetimin yükünü bölüştürmektedir. Yönetim mekanizmasının işleyişine güç, sadelik ve hız vermektedir. Uygun bir yerinden yönetimin, çalışanlar arasında yarışma ve faaliyet havası yaratması, bir işletmenin ilerlemesi için değerli bir öge sayılmaktadır. Merkezileşme ise faaliyetler konusunda kırtasiyecilik anlayışı nedeniyle zaman kaybettirmesi, durgunluk yaratması ve kişilik yeterliliğini azaltması gibi sakıncalara sahiptir.

Merkezileşmenin yüksek olduğu durumlarda, karar alma mekanizmasında, sadece bir ya da birkaç tepe yöneticisi rol oynarken, düşük olduğu durumlarda orta düzey yöneticiler de inisiyatif sahibi olabilmektedirler. Merkezileşmenin önemli düzeylerde olduğu organizasyonlarda, koordinasyon daha kolay sağlanmaktadır. Ancak yüksek ölçüde merkezileşme uzman ekipler oluşturmayı azaltmaktadır. Merkezileşme ile karar alma konusunda bir bütünlük söz konusu olurken karar etkinliği ise tepe yönetiminin kavrama yeteneğiyle sınırlı kalabilmektedir (Akyıldız, 2003, s.59)

Burns ve Stalker'ın (1961) çalışmasına göre; değişim hızının düşük olduğu, durgun ve dengeli çevrede mekanik yapıların, sürekli ve hızla değişen çevre koşullarında ise organik yapıların uygun olduğu belirtilmektedir. Mekanik yapıdan organik yapıya doğru gidildikçe yapı üzerinde merkeziliğin değil merkezkaçlığın hakim olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2001, s.266).

Merkezileşmenin lojistik organizasyonlar üzerinde yarattığı en büyük etkinin bütünlüşme ve karar mekanizması üzerinde olduğu belirtilmektedir. Merkezileşme, gelişen bilgisayarlar sistemi ve iletişim kolaylıkları ile beraber kullanıldığında kontrol gücü ve ortak karar almayı sağlaması nedeniyle iyi bir örgütsel yapı özelliği olarak görülebilmektedir. Ancak pazarın son derece rekabetçi, ürün yaşamının kısa olduğu, ürün değerinin fazla olduğu durumlarda merkezkaç yapı daha etkili olmaktadır. Merkezileşmiş yapının homojen ürün ve pazar özelliklerinin olduğu durumlarda daha iyi sonuçlar vermesi, ürün çeşidinin fazla olması ve faaliyetlerin geniş coğrafi bölgelere yayılması durumunda merkezkaçlığın daha iyi sonuç vermesi beklenmektedir. Yapılan araştırmalar, lojistik faaliyetlerin dış kaynaklamadan yararlanılarak yaptırılmasına karar

verildiğinde, bütünlüğün sağlanması açısından bu faaliyetlerin sadece bir kısmının değil, tamamının dış kaynaklamadan yararlanılarak yapılmasının daha iyi sonuçlar verdiğini göstermiştir (Akyıldız, 2003, s.61).

b. Karmaşıklık

Karmaşıklık organizasyonun dikey, yatay ve coğrafi olarak farklılaşma derecesini ifade etmektedir. Organizasyonların faaliyetleri genişledikçe ve içinde buldukları çevre dinamik hale geldikçe organizasyonun karmaşıklık derecesi de artmaktadır. Bu durum ise haberleşme, koordinasyon ve kontrol sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Yatay farklılaşma, çalışanların birimleri arasındaki, görevlerinin doğası arasındaki ve aldıkları eğitim ve deneyimleri arasındaki farklılaşmanın derecesini ifade etmektedir. Bir işletmede ne kadar farklı meslek yer alıyorsa uzmanlaşmış bilgi ve yeteneğin de o kadar karmaşık olacağı belirtilmektedir. Bu durum işletmede çalışanlar arasındaki iletişimi ve yönetimin bunlar arasındaki koordinasyonunu zorlaştırmaktadır (Robbins,1990, s.83). Yatay farklılaşmanın en önemli göstergeleri arasında uzmanlaşma ve bölümlere ayırma yer almaktadır. Uzmanlaşma, bir birey tarafından yerine getirilen faaliyetlerin belirli gruplara ayrılması olarak tanımlanabilir. Fonksiyonel uzmanlaşma, sosyal uzmanlaşma ve örgütsel uzmanlaşma, uzmanlaşma çeşitlerini oluşturmaktadır. Fonksiyonel uzmanlaşmada çalışanların yaptıkları işler ya da görevler parçalara ayrılmaktadır. Sosyal uzmanlaşma ise rutin olmayan işleri yapacak profesyonellerin (mühendis, nükleer fizikçi gibi) işe alınmasıyla gerçekleşmektedir. Örgütsel uzmanlaşma ise işletmelerin en iyi yaptığı, onları diğer firmalardan ayıran ve rekabet konusunda onlara avantaj sağlayan faaliyetlerine odaklanmalarını ifade etmektedir (temel yetkinlik teorisi) (Campbell ve Luchs, 2002, s.15). Bölümlere ayırma yatay olarak farklılaşan faaliyetlerin koordine edilebilmesi için gruplandırılması faaliyetidir.

Dikey farklılaşma işletme yapısının derinliğini ifade etmektedir. Üst yönetim ile operasyonel birimler arasında ne kadar çok basamak varsa; iletişim bozukluğu, kararların koordinasyonunda zorluklar ve yönetimin operasyonel faaliyetleri kontrol etmesinin zorluğu o kadar artmaktadır. Konum açısından farklılaşma ise, organizasyonların idari birimlerinin, fabrikalarının ve çalışanlarının coğrafi olarak

dağılma derecesini ifade etmektedir (Robbins, 1990, s.87-89). Örneğin, İzmir’de faaliyet gösteren bir X işletmesi pazarlama ve üretim fonksiyonlarını ayırma kararı vermektedir. Buna göre; pazarlama faaliyetleri İstanbul, Ankara ve Antalya illerindeki ofislerinden gerçekleşecek, üretim ise İzmir’deki fabrikalarında gerçekleşecektir.

Karmaşıklık stratejik karar alma sürecinin nerede ve nasıl başlayacağı konusunu etkileyebilmektedir. Stratejik problemler, işletmenin herhangi bir yerinde ortaya çıkabileceğinden, karmaşıklık derecesinin temel belirleyicisi olarak çalışanların kavrama ve algılama dereceleri gösterilmektedir. Stratejik karar alma sürecinde fazla sayıdaki çalışanın faaliyet göstermesi sonucu meydana gelen yüksek düzeydeki karmaşıklık, bölümler arasında farklı amaçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Görevde uzmanlaşma karmaşıklığın artmasına ve olaylara daha dar bir açıdan bakılmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle karmaşık yapıdaki çalışanlar arasında fikir birliğinin zor, karar alma sürecinin ise politik olması beklenmektedir. Karmaşıklığın etkilerinin en fazla ortaya çıktığı örgüt tipi uzmanlığın önemli olduğu örgüt tipi olarak ifade edilmektedir.

Karmaşıklık arttıkça, yönetimden beklenen farklılaşmış ve dağılmış olan faaliyetleri işletme hedefleri doğrultusunda birlikte ve sorunsuz olarak başarmayı garanti etmeleridir. Farklılaşmanın artması yönetimin kararlarını verirken ekonomiklik ve etkililiğe dikkat etmesine neden olmaktadır. Bu kararlar yönetim çalışanlarında kontrol ve koordinasyon eksikliği gibi karşı etkiler yaratmaktadır.

Roe ve Young (1994) lojistik açıdan değerlendirildiğinde karmaşıklığın üç tür etkisinden söz etmektedirler. Bunlar, şebeke karmaşıklığı, süreç karmaşıklığı ve ürün karmaşıklığıdır ve şu şekilde açıklanmaktadır (Akyıldız, 2003, s.62-63);

Şebeke karmaşıklığı, coğrafi yayılma ve ticari ortakları ile gerçekleştirilen yoğun ticari işlemler nedeniyle oluşmaktadır. Şebeke karmaşıklığının nedenleri olarak;

- ◆ Dağıtım ve tedarikçilerin sayısının artması
- ◆ Tedarik ve dağıtım zincirinde yer alan ülke sayısının artması
- ◆ Tedarik ve dağıtım zinciriyle ilişkin olan kıta ya da bölge sayısının artması ve

- ◆ Stok muhafaza birimleri ile kaynak/hedef değişim sayısının artması gösterilmektedir.

Yönetimin karşılaşıcağı en önemli zorluk, faaliyet gösterilen ülke veya bölge sayısıdır. Nakliyat ve iletişim alt yapısının az geliştiğı bölgeler yönetimin sorunlarla karşılaşmasına yol açabilmektedir. Seçilen lojistik fonksiyonları hizmet sağlayıcıların yerine getirmesi ile bu tür sorunlar çözülebilir.

Süreç karmaşıklığı, özellikle tedarik zinciri faaliyetlerinin yoğun ve zamana duyarlı olmasını ifade etmektedir. Süreç karmaşıklığının nedenleri arasında;

- ◆ Tedarik ve dağıtım işlemlerinin zamana karşı duyarlı olması
- ◆ Üretim devir hızı
- ◆ Müşteri istekleri ve sipariş devir hızı yer almaktadır.

Zamana karşı duyarlılık, birbiri ardına gerçekleştirilen işlemler setinin önemini, üretim ve sipariş tamamlama zamanları, uzun süreli devir hızlarının karmaşıklığı arttırmasını ifade etmektedirler. Bu tür sorunlar, süreçler üzerinde uygulanacak değişim mühendisliği ile ya da süreç içindeki bazı faaliyetlerin hizmet sağlayıcılara yaptırılması ile çözülebilir

Ürün karmaşıklığı, ısı ve nem gibi çevresel şartların etkilediğı hammadde ve ürünlerin taşınması, depolanması ve işlenmesi sırasında oluşabilecek özel şartları ifade etmektedir. Tehlikeli maddeler, bozulması veya hasara uğraması olasılığı yüksek ürünler ve diğer fiziksel koşullar, özellikle geniş coğrafi alanlarda yürütülen lojistik faaliyetleri büyük ölçüde zorlaştırmaktadır. Bu tür lojistik sorunlar, kendini buna göre düzenlemiş hizmet sağlayıcılar tarafından giderilebilmektedir.

c. Resmileşme

Resmi yapılar, örgütsel davranışları tanımlamak için kural, prosedür ve politikaların ne ölçüde kullanıldığını ifade eden, organizasyon içinde sürdürülen faaliyet ve görevlerin nasıl, nerede ve kim tarafından icra edildiğinin belli olduğu yapılardır.

Resmileşmiş yapılarda çalışanlardan aynı girdiyi aynı yolla tutarlı ve değişmez çıktı haline getirmeleri beklenmektedir (Güney, 2001, s.14).

Resmileşme, bir işletmedeki işlerin standartlaştırılma derecesini ifade etmektedir. Eğer bir işletmede resmileşme derecesi yüksekse; ne yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve çalışanların işleri nasıl yapacakları açısından çok belirgin iş kuralları yer almaktadır. Resmileşmiş yapılar işletmenin çalışma sürecini kapsayan kesin iş tanımlarına, çok fazla işletme kuralına ve açıkça tanımlanmış prosedürlere sahiptirler. Resmileşmenin azaldığı işletmelerin çalışanlarında programlanmamış davranışlar görülmektedir. Bunun gibi işlerde çalışanlar işlerinde yetki alma konusunda büyük bir uygulama imkânı bulabilirler. Resmileşme standartlaşmanın ölçüsüdür. Standartlaşma da çeşitliliği azaltırken koordinasyonu desteklemektedir. Resmileşmenin yüksek olduğu işletmelerin daha az yenilikçi olduğu belirtilmektedir. Ne kadar fazla standartlaşmaya gidilirse, çalışanlar işlerine o kadar az katkı sağlamaktadırlar.

Bazı alternatif yorumlar olsa da genel olarak, resmileşmiş işletmelerde yazılı kurallar söz konusudur. İşletmelerin resmileşme ile amaçladıkları arasında şunlar yer almaktadır (Robbins; 1999, s.96);

- ◆ Çalışanların davranışlarını düzene sokmak amacıyla resmileşmeye gidilmektedir. Çünkü standartlaşmış davranışlar çeşitliliği azaltmakta ve güvenilirliği artırmaktadır.
- ◆ Standartlaşma uyumlu çalışmayı sağlamaktadır.
- ◆ Resmileşmenin ekonomik olması bir avantajdır. Ne kadar fazla resmileşme olursa kontrol etmek de o kadar azalmaktadır. Çünkü “kontrol” faaliyeti işletmelere ek maliyet yüklemektedir.

Resmileşme; seçim, görev gereklilikleri, kurallar, prosedürler, politikalar ve eğitim gibi teknikleri içermektedir (Eren, 2003, 198-201);

Seçim: İşletmeler eleman seçimlerinde önceden belirlenmiş ve disiplinli bir şekilde hazırlanmış işe alma kuralları (başvuru formları, işgücü testleri, mülakatlar, geçmiş araştırmaları) kullanılmaktadır. Resmileşmiş işletmelere göre iyi bir eleman,

işini en tatminli şekilde yerine getiren ve karakteri, çalışma alışkanlıkları ve tavırlarının organizasyonun istekleriyle uyum sağladığı kişidir, şeklinde tanımlanmaktadır.

İş gerekleri: İş analistleri, işletmede yapılması gereken işleri ve bu işleri yapacak olan elemanların nasıl olması gerektiğini tanımlarlar.

Kurallar: Çalışanların neleri yapmaları neleri yapmamaları gerektiğini açıklayan ifadelerdir.

Prosedürler: Çalışanların görevlerini başarıyla yerine getirebilmeleri için birbirleri ile ilgili olan ardışık faaliyet adımlarıdır.

Politikalar: Çalışanların karar vermelerini belirli sınırlar içinde tutan kurallar setidir.

Eğitim: Çalışanlara standartlaştırılmış bir şekilde, işletme ve gerekli olan davranışlarla ilgili bütün bilgileri öğretmek amacıyla oluşturulan oryantasyon sistemleridir.

Dış kaynaklama açısından değerlendirildiğinde, resmileşmenin hakim olduğu firmalarda, lojistik hizmetlerin gayri resmi ilişkilerle değil, stratejik ortaklıklar oluşturarak yürütülmesi beklenmektedir (Akyıldız, 2003, s.65).

d. Uzmanlaşma

Karmaşıklık başlığında da incelenen uzmanlaşma kavramı üç çeşittir. Bunlar fonksiyonel uzmanlaşma, sosyal uzmanlaşma ve örgütsel uzmanlaşmadır. Bir işletmede bu üç tür uzmanlaşmanın birinde oluşacak bir artış, organizasyonun karmaşıklığında bir artışa sebep olacaktır.

İşlerin çok büyük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması anlamındaki uzmanlaşmanın etkenlik ve verimliliği arttırdığı bilinmektedir. Uzmanlaşmanın tersi ise çok çeşitli görevlerin bir araya getirilmesiyle “genelleşmeye” gidilmesidir (Akat, 1994, s.53).

Klasik yaklaşıma göre insan ve işgücü ikinci planda görülmektedir. Önce teknoloji ve işin nasıl yapılacağı belirlenmektedir. Sonra personelden bu belirtilen doğrultuda davranması istenmektedir. Sosyo-teknik sistem anlayışına göre organizasyonda performans ve tatmin, işlerin, teknolojinin ve işleri yapacak olanların hep birlikte ve beraberce ele alınması ile sağlanabilir anlayışı söz konusudur. Bazen uzmanlaşma yerine kişiye birkaç işi birden yapma sorumluluğu verme veya bir grup iş göreni sonuç almaktan birlikte sorumlu kılma hem performans ve tatmini arttırabilir hem de klasik yönetim anlayışından farklı bir yaklaşımı ifade edebilir. Çağdaş yaklaşımlar adı altında incelenen “takım bazında organizasyon” anlayışı bu esasa dayanmaktadır (Koçel, 2001, s.129).

Uzmanlaşmaya araştırmanın birinci bölümünde bahsedilen öz/temel yetenek bakış açısından yaklaşan araştırmacılar da söz konusudur. Bu bakış açısı hızla değişen çevre koşullarına uyum ve yeteneklerin temel faaliyetleri rekabet düzeyinde yürütülmesi gerekliliğinden ortaya çıkmıştır. Bu düşünce sadece belirli işleri iyi yapmak anlayışı ile ilgili değildir. Tüm işletmeyi dikkate almaktadır. Temel yetkinlik anlayışı işletmenin kendi öz işinde yoğunlaşarak benzersiz bir fark yaratması ile ilgilidir. Temel yetkinlik anlayışındaki uzmanlığı uygulayan yapılar arasında şebeke ve sanal organizasyonlar yer almaktadır (Akyıldız, 2003, s.66).

e. Büyüklük

İşletmenin büyüklüğü örgüt yapısının nasıl olacağını belirleyen önemli bir faktördür. İşletmenin büyüklüğü için çeşitli ölçüler kullanılmasına rağmen en kabul gören ölçü çalışan sayısıdır.

Küçük işletmeler çok az işbölümüne, az sayıda resmi kural ve düzenlemelere, sınırlı sayıda kurmay personele, içsel kontrol sistemlerinin belirgin olmadığı bir yapıya sahiptirler. Diğer bir deyişle işletme organik örgüt yapısına benzemektedir ama karar alma küçük örgütlerde merkezileşmiştir. Büyük boyutlu işletmelerde işbölümü ileri düzeydedir ve departmanlar kesin olarak birbirlerinden ayrılmışlardır. Büyük ölçüde kurmay personel çalıştırmakta, bürokratik kurallar ve düzenlemeler ile içsel kontrol sistemleri oluşturulmuş bulunmaktadır. Örgüt bu hali ile bürokratik kontrol ve mekanik bir niteliğe sahiptir (Eren, 2003, s.219).

Weir (1995) büyüklük ile ilgili örgüt yapısını tek bölümlü (U Form) ve çok bölümlü (M Form) olarak ifade etmiştir (Akyıldız, 2003, s.67). Tek bölümlü örgüt yapıları daha çok küçük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Bu örgütlerde işbölümü ve uzmanlaşma yüksektir. Tek yönetici işletmenin genelinden sorumludur. Bölüm yöneticileri her hareketlerini tepe yönetimine rapor etmektedirler. Dolayısıyla merkezileşme dereceleri yüksektir. Tepe yöneticisinin amacı kısa dönemde işletme kârlarını yükseltmektir. Bu durum, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların ve ürün çeşitlerinin artması durumunda, iletişim, bilgi akışı, pazarlık gücü ve kaynakların etkin kullanılması gibi faaliyetlerde işletmelere sorun çıkartabilmektedir. Çok bölümlü örgüt yapıları daha çok orta ve büyük ölçekli organizasyonlar tarafından tercih edilir. Çok bölümlü örgüt yapıları her bir faaliyet alanının kendi fonksiyonel bölümlerinin olduğu, faaliyet bölüm yöneticilerinin yönetim kuruluna rapor verdiği organizasyon türüdür. Her yönetici kendi faaliyet alanında yetkilendirilmiştir. Tepe yönetimine yarı bağımlıdırlar. Böylece tepe yönetim stratejik sorunlara daha fazla zaman ayırabilmektedir (Güney, 2001, 64).

Bir işletme daha fazla operasyon düzeyinde elemanı işe alırsa, uzmanlaşma sayesinde ekonomiklik avantajını sağlayacaktır. Bunun sonucunda artan yatay farklılaşma görülecektir. İlgili fonksiyonları gruplandırmak grupsal etkililiğini sağlarken, grup içi ilişkilerin artmasına neden olacaktır. Yönetim, bunun üzerine, yatay olarak farklılaşmış birimleri koordine etmek için dikey farklılaşmaya ihtiyaç duyacaktır. Büyüklükte yaşanan bu artış “konumsal farklılaşma” yapısını da gerektirecektir. Karmaşıklığın artmasıyla birlikte üst yönetimin işletmedeki faaliyetleri direkt olarak idare etme kabiliyeti de azalacaktır. Bunun sonucu olarak yönetim ve karar verme üst yönetimden daha alt düzeylere doğru hareket edecektir. Merkezileşmeden uzaklaşma merkezi olmayan karar verme yani kurmay yetkiden yardım alma ihtiyacı doğacaktır (Robbins, 1999, s.150).

2. İşletme Stratejileri

Lojistik dış kaynaklamada etkili olan bir başka iç çevre faktörü ise işletme stratejileridir. İşletmelerin yaşamındaki tüm stratejilerin genellikle şu sorulara odaklandığı belirtilmektedir;

- ◆ İşletmenin ana faaliyeti nedir?
- ◆ Mevcut durumda hangi işler, nasıl yapılmaktadır?
- ◆ Bu faaliyetler yapılırken elde edilmek istenen sonuçlar nelerdir?
- ◆ İşleri ve faaliyet konularını genişletmek gerekir mi?
- ◆ Mevcut bazı işleri ve faaliyet konularını terk etmek gerekir mi?
- ◆ Yapılan iş ve faaliyet konusunda aynen devam edilmesi gerekir mi?
- ◆ Mevcut bazı iş ve faaliyet konularını terk ederken aynı zamanda yeni iş ve faaliyet konularına girmek gerekir mi?

Temel işletme stratejileri büyüme, küçülme, durağanlık ve karma stratejilerdir. Araştırma büyüme, durumu korumak veya rekabet üstünlüğü sağlamak gibi amaçları barındıran işletme birleşmelerinden biri olan “lojistik dış kaynaklama ve stratejik ortaklıklar” ile ilgili gelişeceğinden uyum/adaptasyon yaklaşımından söz edilecektir. Bu yaklaşım Kaynak Bağımlılığı (resource dependency) ve İşlem Maliyetleri (transaction cost) teorilerinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004, s.311).

Kaynak bağımlılığı teorisine göre; hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Bu nedenle varlığının devamı için çevresiyle etkileşim halinde olması gerekmektedir. İşletmeler çevrelerinden aldıkları çeşitli girdileri kullanarak yaşamlarını sürdürmektedirler. Ancak her işletmenin kullandığı girdilerin, miktarı, özellikleri, türleri, önem derecesi ve elde edilme kolaylıkları farklılık göstermektedir. İşletme için önemli olan bazı girdilerin sağlanmasında belirsizlikler ve güçlükler bulunabilir. İşletmeler bu şekildeki, önemli ve sağlanmasındaki güçlük çekilen girdiler için çeşitli önlemler almaktadırlar. Bu önlemlerin arasında stratejik işbirlikleri de yer almaktadır. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirlemektedir. Kaynak Bağımlılığı uygulamasının ilk adımı, işletmenin içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım olarak ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları işletmeye bağımlı kılmamanın yollarını

aramaktır (Sarvan vd., 2003, s.98). Örgütler bunu sağlamak için çeşitli stratejik birleşmeler veya stratejik ortaklıklar gibi stratejiler geliştirebilmektedirler.

Coase tarafından yönetim ve ekonomi yazınına kazandırılan *İşlem Maliyetleri Teorisi*, işletmelerin dağıtım süreçleri üzerine odaklanma stratejisidir. İşletmelerin kritik faaliyetlerinin üretim değil, üretilen mal ve hizmetlerin değişimi ve değişimi gerçekleştirilen örgüt yapısı olduğunu varsaymaktadır. İşlem maliyetleri parasal bir unsurdur; bilgi ve sözleşme maliyetlerinde olduğu gibi değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmektedir. İktisat biliminde İşlem Maliyetleri Teorisi, gelişmeleri geniş anlamda dikey birleşmeler (vertical integration) teorisine bağlamaktadır. Teoride, firma içi organizasyon maliyetlerinin piyasada tutunabilmek için katlanması zorunlu olan maliyetleri (tutundurma maliyetleri) aşmıya kadar firmaların piyasa faaliyetlerini yürütebilecekleri; söz konusu etkileşimin sonucuna bağlı olarak işletmeler arasında daha ileri düzeylerde birleşmelerin ortaya çıkabileceği savunulmaktadır (Çoban, 2002, s.165). Kısaca işletmeler değişim işlemlerini en düşük maliyetle gerçekleştirmek için çaba harcamaktadırlar ve dikey büyüme, stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmeler aracılığı ile işlem maliyetlerinin düşürülmesini amaçlamaktadırlar.

Kaynak bağımlılığı teorisi, birleşme ve satın almanın belirsizliğinin giderilmesine; işlem maliyeti teorisi ise, ekonomik verimliliğin artırılmasını sağladığı ifade edilmektedir.

Bu ortaklıklar ya da birleşmeler iki yönlü olabilmektedirler. Bunlar dikey bütünleşmeler ve yatay bütünleşmelerdir. Dikey bütünleşme, aynı sektör ve tedarik zinciri içinde bulunan işletmeler arasında gerçekleşen birleşmeler ya da ortaklıklar olup ileriye yönelik ve geriye yönelik olmak üzere iki türdür. Tedarik zincirinde işletmenin ürünlerinin tüketici pazarına yönelik dağıtımını yapan diğer işletmelerle yapılan birleşmeler ileriye yönelik dikey bütünleşmelerdir. İşletmenin girdilerini sağlayan tedarikçi pazarına yönelik tedarik faaliyetlerinde bulunan işletmelerle yapılan birleşmeler ise geriye yönelik dikey bütünleşmelerdir (Ülgen ve Mirze,2004,s.311-315). Yatay bütünleşmeler ise aynı sektördeki rakipler arası birleşmelerdir.

3. Yönetmel Davranışlar

Yönetmel davranışlar lojistik dış kaynaklamayı etkileyen diğer bir iç çevre faktörüdür. Organizasyonlarda davranış, işletme yapısı içindeki sosyal varlığın davranışını yani insan davranışını anlamaya ve açıklamaya yönelik akademik bir disiplindir. Örgüt yapısı açıklanırken Neo-Klasik Yaklaşımın (Davranışsal Yaklaşım) insan ve grup davranışını, algı ve tutumlarını ve bunun paralelindeki örgüt yapısını incelediği belirtilmiştir.

Yönetmel davranış “yönetim” faaliyetiyle ilgili gösterilen tutum ve davranışlardır. Tutum bir bireye ait olan, oldukça organize olmuş uzun süreli düşünce, duygu ve davranışlarını oluşturan eğilimlerdir. Tutumun öğelerini oluşturan düşünce, duygu ve davranışlar da bireyin içinde bulunduğu ortama bağlı olarak oluşmaktadır. İşletmelerin faaliyetleriyle ilgili olarak bütün işletme çalışanlarının hissettikleri kızgınlıklar, moral bozuklukları, açık veya kapalı çatışmalar, ceza uygulamaları ve uygulama tehditleri, işletme içi politika, güç mücadelesi gibi çeşitli ölçülerde sık sık ortaya çıkan durumlar işletmelerin işleyiş yönüyle ilgilidir (Koçel, 2001, s.23). Yönetmel davranışların oluşmasını sağlayanlar karar vericiler ya da yöneticilerdir. Karar vericilerin davranışlarının örgüte yansımaları örgütsel davranışları oluşturmaktadır. Örgütsel davranışlar da örgüt kültürü ve yöneticilerin özelliklerinden etkilenmektedir. Lojistik dış kaynak kullanma faaliyeti daha çok açık sistem anlayışını benimseyen işletmelerde görölmektedir. Bunun sonucunda işletmeler değişimi benimsemektedirler. Zamanla meydana gelen değişmeler tutumları, sonra örgüt kültürünü ve dolaylı olarak yönetmel davranışları da şekillendirecektir. Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarında belirtilen yönetim tekniklerinden “Kıyaslama” ve “Değişim Mühendisliğinin” yönetmel davranışlarda meydana gelen şekillenmeden ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Akyıldız, 2003, s.76). Bu iki tekniğin lojistik dış kaynak kullanımında etkili olduğu düşünölmektedir.

a. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (benchmarking), işletmelerin yetenekleri ve rekabet üstünlükleri açısından önemli bir tekniktir. İşletmelerin kendi sektörlerinde veya değişik sektörlerde faaliyet gösteren en başarılı işletmeleri belirlemeleri ve onların değer yaratan, başarı

sağlayan faaliyetlerini inceleyerek, aynı ya da benzeri işlemleri/süreçleri kendi işletmelerinde uygulamaya çalışmaları kıyaslama olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.274). Kıyaslama öğrenen organizasyon anlayışının bir parçası olup, öğrenme, anlama, öğretme, paylaşma ve uyarılma yolu ile gelişme süreçlerini içermektedir.

Kıyaslama yoluyla öğrenme, işletmelere, maliyetlerin nasıl düşürülebileceği, daha iyi müşteri hizmetleri, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, yaratıcılık vb konularda bilgi vermektedir. Başarılı işletmelerin izlediği stratejileri inceleyen kıyaslama türü *strateji kıyaslamasıdır*. Maliyet unsuru olan her işletme faaliyetinin incelenmesi *uygulama kıyaslaması* olarak ifade edilmektedir. Yönetim fonksiyonları arasındaki kıyaslama ise *yönetim kıyaslamasıdır*. Kıyaslama tekniğini işletmeler kendilerini geliştirmek için kullanırken kendi kaynaklarından faydalanabilirler, eğer bu konularda yeterli kaynakları yoksa bazı işleri diğer firmalara da yaptırabilirler.

Kıyaslama ile gözlemlenebilen ve ölçülebilen hemen her şey hakkında bilgi toplanabilir. En çok veri toplanmak istenen konular arasında (Eren, 2003, s.122);

- ◆ Ürün ve hizmetlerin özellikleri
- ◆ Ürün ve hizmetin üretim yolları ve üretime sağlanan hizmetler
- ◆ Finansman, insan kaynakları, pazarlama, satış sonrası hizmetler, halkla ilişkiler gibi üretim projesini destekleyen birimlerin çalışma süreç ve yöntemleri
- ◆ İşletmenin başarısını gösteren kıstaslar; maliyetlerine ait bilgiler, gelirler, üretim ve kapasite bilgileri, kalite standart ve göstergeleri
- ◆ Kuruluşun stratejik planlama süreci, kısa vadeli program ve bütçeleme sistemleri
- ◆ İşletmelerin yeni teknolojilere, rekabete dayalı faaliyetlere, yeni fırsat ve değişikliklere karşı nasıl davrandıklarına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

b. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering), rekabet koşullarına daha iyi uyum sağlamak amacıyla işletmelerde her faaliyetin, iş yapma usul ve süreçlerinin, köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılarak müşteri beklentilerine en uygun bir şekilde cevap verebilecek hale getirilmesidir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.273). İşletme faaliyetlerinde meydana gelen bu değişikliklerin korunması ve temel yetenekler haline getirilmesi ile rekabet üstünlüğünün sürekliliği sağlanabilmektedir.

Değişim mühendisliğinin ana fikri mevcut iş süreçlerini geliştirmek yerine belli bir sürecin (pazarlama, satın alma, kontrol gibi) tamamını ele alarak, buna gerek bulunup bulunmadığını, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma değer yarattığını, bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğini, yeni bir sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların oluşturulacak bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktır.

Sürecin ilk aşamasında üst yönetim, örgütün görevini yeniden düşünerek hangi iş dalında olduklarını ve ne yapmak istediklerini kararlaştırmaktadır. Bu aşamada örgütün görevine uymayan faaliyetler elenmektedir. İkinci aşamada, üst yönetim sürece önderlik ederek tüm personelden işbirliği sağlamaya yönelik etkin bir rol üstlenmektedir. Üçüncü olarak yönetim, değişim mühendisliği ihtiyacı için iş görenlerde çabukluk duygusu yaratmaya ve dolayısıyla personelin bağlılığı çabalarını sağlamaya çalışmaktadır. Dördüncü aşamada, önce müşterilerin istek ve ihtiyaçları tahmin edilerek bunların sağlanmasına yardımcı bir yapı ve ekip çalışması yaratılarak faaliyetler dışarıdan içeriye doğru yeniden yapılandırılmaktadır. Son aşamada ise değişim mühendisliği sürecinin örgütün enine boyuna yayılmasını destekleyecek yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru faaliyetler sağlanmaktadır (Can, 2002, s.157).

Değişim mühendisliği fikrini benimseyen yönetim, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki tüm faaliyetlerin değerlendirilerek yeniden tasarlanması söz konusudur. Değişim mühendisliğinin gerek tedarik gerekse dağıtım kanallarında uygulanması dış kaynaklamayı hızlandıran faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Akyıldız, 2004, s.78).

B. DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ

1. Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları

İşletmelerin çevreleri ile ilişkilerinde, çevre kirliliği, gürültü, atıklar, enerji tasarrufu, su kalitesi, hava kirliliği vb. konularda işletmelerin neyi nasıl yapacaklarına dair standartlar ISO 14000 standartları olarak yer almaktadır. Aynı zamanda çevre ve sağlığın korunmasında işletmelere düşen görevleri belirten çeşitli yasal düzenlemeler de söz konusudur. Lojistik dış kaynak kullanımı için stratejik ortak arayan işletmeler bu özelliklere sahip potansiyel ortaklara yönelmektedirler. Bu durum özellikle uluslararası faaliyet gösteren işletmelerde görölmektedir.

Artan küresel çevre ilgisinin etken fiziksel lojistiği sürdürülebilir hedefler ile bağlayacağı düşünölmektedir. Pazar yeri daha yeşil olan alternatiflerin talep edileceği ve daha sonra düzenleyici ölçütlerin artacağı öngörölmektedir (OECD 2002). Üçüncü parti lojistik sağlayıcıların uzun dönemde hayatta kalmak ve üstün olmak için daha yüksek bir çevre algısı ve güçlü düzenlemelerle değişimlere cevap vermeye hazır olmaları gerekmektedir. Uluslararası Standartlar Örgütünün 14001 standardının (ISO 2003) kabulü ve uygulaması tedarik zincirindeki çevresel çalışmaları beslerken, devlet düzenlemeleri ve rekabetçi üstünlük daha yeşil bir tedarik zinciri için lokomotif olarak görölmektedir. Çevresel uygulamalara belirli süreçlerde ve örgütlerde hem girdileri azaltmak (daha fazla enerji-etken süreç) hem de kirleticileri azaltmak için başvurulmaktadır (Facanha ve Horvath, 2005, s.28).

Örneğin; tersine lojistik faaliyeti hem yasal açıdan hem de çevresel açıdan işletmelerin uyması gereken bir faktördür. Tersine lojistik, şirketlerin yeniden kazanım, yeniden kullanım ve malzeme miktarını azaltma yoluyla çevresel anlamda daha etkin olabildiği bir süreç olarak ifade edilmektedir (Kayabaş, 2007, s.77). Tersine lojistik ile işletmeler yasal bir zorunluluğu yerine getirmektedirler ve aynı zamanda çevresel açıdan uyum sağlamaktadırlar (Baki, 2003, s.23).

İşletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile insan gücü ve maddi kaynaklarını lojistik hizmet sağlayıcı işletmeye transfer etmektedirler. Ayrıca lojistik

dış kaynaklama uygulamaları sonucunda bazen işletmeler işçi çıkarmaya gitmektedirler. Bu konudaki yasal düzenlemelerin iyi takip edilmesi hem lojistik hizmet sağlayıcı hem de hizmet alıcı işletmeler açısından önemlidir (Ceyhun, 2006, s.67).

2. Teknoloji

Teknoloji, ekonomik değer yaratılmasında katkı sağlayan her türlü fikirler kümesi olarak ifade edilebilir. Yapılan araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü elde etmeleri ve sürdürebilmeleri için teknolojik yeteneklerinin geliştirilmesinin gerektiği belirtilmektedir. Teknolojik yetenekler, teknolojinin içselleştirilmesi ve adaptasyonu veya teknoloji üretme olarak ifade edilip; firma, bölge, sektör ya da ülke düzeyinde incelenebilmektedir (Karagöz, 2004, s.99).

Morton tedarik zincirinde yatırımları inceleyen çalışmasında gerçekleştirilen yatırımların %38'ini tedarik zinciri yönetimi, %29'unun müşteri ilişkileri ve %22'sinin ERP (Enterprise Resource Planning-İşletme Kaynak Planlaması-işletmelerde mal ve hizmet üretimi için gereken işgücü, makine, malzeme gibi kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlayan bütünleşik yönetim sistemlerine verilen genel addır) için olduğunu belirtir (Morton, 2001, s.49). Lojistik dış kaynaklamanın nedenleri arasındaki bu faktör aynı zamanda dış çevre faktörlerinden biridir. Lojistik açıdan teknoloji; kalite, yer ve zaman faktörlerini sonuç açısından verimli kılmaktadır. Teknolojinin yansıdığı varlıkların (araç, tesisi, depo vb.) teknik açıdan yeterli olması önemlidir. Bu konuda değişimin yakalanması ise yeni yatırımları gerekli kılmaktadır. Bu durumda lojistik bilgi teknolojilerine sahip olan firmalarla işbirliğine gitme önerilmektedir.

3. Pazar Yapısı

Sözleşme ilişkisine dayalı teoriler kaynak bağımlılığı teorisi ve işlem maliyet teorisi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Daha önce belirtilen Kaynak Bağımlılığı Teorisine göre; işletmelerin ihtiyaç duydukları kaynaklara ilişkin değişim ilişkisini sürdürebilmek ve belirsizlikleri ortadan kaldırmak için kaynakları elinde bulunduran taraflar, çeşitli düzeylerde stratejik ortaklıklar oluşturmaktadırlar. Daha önce ifade edilen İşlem Maliyet Teorisine göre; işletmeler ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri ya pazardan alacaklar ya da kendileri içinde üreteceklerdir. Bu kararlarını da en düşük

maliyeti sunan seçeneği tercih ederek vereceklerdir. Bu iki teoriye göre pazar yapısı şu nedenlerle önemlidir (Akyıldız, 2003, s.80);

◆ Hizmet sağlayıcıların az sayıda olması, sağlayıcıya olan bağımlılığı arttırırken, sağlayıcının da bu durumu kendi lehine olumsuz kullanmasına neden olabilir. Eğer hizmet sağlayıcılar çok ise ölçek ekonomilerinden yararlanılmaması maliyetlerin yükselmesine neden olabilir.

◆ Maliyetler üzerinde etkili olan işlem maliyet teorisine göre sıklık, aktiflerin özgünlüğü ve belirsizlik faktörlerine göre pazar yapısı;

* *Pazar işlemlerinin sıklığı*, talep yapısıyla ilgili olup, düşük olursa değişim işlemlerini firmalara özgü kılabilir ve bu da maliyetleri yükseltir,

* *Aktiflerin özgünlüğü*, değişim ilişkisinin gerçekleşmesi için ihtiyaç duyulan yatırımların, yer, donanım ve tesis, personel bakımından, ne ölçüde müşterilerinin gereksinimlerine göre düzenlediğini ifade eder,

* *Belirsizlik* ise talep yapısındaki dalgalanmalar ve teknolojinin hangi sıklıkla ve ne ölçüde değişeceği ile ilgilidir.

◆ Pazarda yaşanan rekabetin yoğunluğu önemlidir. İşletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğunu; rekabet yapısı, pazar payı, müşteri ya da marka sadakatsizliği, teknolojik buluşlar ve talep yetersizliği gibi unsurlar belirlemektedir. Lojistik fonksiyonların yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan yoğun rekabet karlılığı düşürürken, işletmelerin uzun dönemli anlaşmalar yapmalarını engellemekte ve böylece lojistik hizmetlerde farklılaşmaya gidilmektedir.

4. Hizmetin Varlığı ve Kalitesi

Sınır dışı ya da sınır içi nakliyat, faturalama denetimi, depolama, ürün markalama/etiketleme/ambalajlama, ürün iadesi, stok yönetimi, gümrük işlemleri, bilgi teknolojisi vb. lojistik hizmetler bütünleşik olarak dikkate alınırsa büyük ölçüde maliyet avantajı getirmektedir. Lojistik sağlayıcı bunlardan sadece birini bile sunsa hizmetin varlığından söz edilebilir.

Belirli bir ürünün var oluş nedenine bağlı olarak, gerçekleştirilmesi beklenen amaçları (dayanıklılık, güvenilirlik, doğruluk, görünüş, bakım ve onarım kolaylığı) gerçekleştirme derecesi kalitedir (Tek,1999,s.360). İşletmelerin hizmet sağlayıcılarından emin olmaları önemlidir. Bu konuda Parasuraman güvenilirlik, heveslilik, inanılabilirlik, empati, somutluk gibi beş boyut geliştirmiştir (Akyıldız, 2003, s.82).

5. Maliyet

İşletme dışı faktörlerden bir tanesi de *maliyet* faktörüdür. Maliyet en geniş anlamıyla bir amaca ulaşmak veya bir nesneye sahip olmak için katlanılan fedakarlıkların toplamı olarak ifade edilebilir. Lojistik dış kaynaklama kararlarında maliyet hakkında karar verilebilmesi için dış kaynaklardan yararlanarak yapılacak lojistik fonksiyonun işletme içi ve işletme dışı maliyetlerinin karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırmalarda problem yaşanmaması için bazı hususlar şöyledir (Akyıldız, 2003, s.83);

- ◆ Lojistik hizmet üretiminin işletme içi veya işletme dışından karşılanması durumunda ortaya çıkacak maliyetler karşılaştırılırken koordinasyon maliyetlerine dikkat edilmesi önemlidir. Dış kaynaklamadan yararlanılması halinde üretim maliyetleri düşmektedir. Eğer lojistik hizmet sağlayıcılar bu konuda iyi bir donanıma sahip değilse ya da fırsatçı davranışlar sergileyen tedarikçiler söz konusu ise maliyetler yükselebilmektedir. Bu maliyetler lojistik hizmet sağlayıcıların izlenmesi ile ilgili olan koordinasyon maliyetleridir. Koordinasyon maliyetlerinin düşürülmesi için sözleşmelerin çok iyi düzenlenmesi önerilmektedir.
- ◆ Karşılaştırmada dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise iş süreçlerinin dikkate alınmasıdır. Maliyetlerin süreçler dikkate alınarak karşılaştırılması değer zinciri içinde yer alan tüm faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır.
- ◆ Bir diğer husus ise elde edilen maliyet avantajının sürdürülmesi ile ilgilidir. Karar verme aşamasında ortaya iki maliyet avantajı şekli çıkabilir. Lojistik faaliyetlerin işletme içinde yürütülmesinde ya da işletme dışında yürütülmesinde

maliyet avantajı görülebilmektedir. Lojistik faaliyetlerin içerden sağlanması ile gelecekte maliyet avantajının rekabetçi açıdan sürdürüleceğinden kuşku duyulmaktaysa işletme dışından sağlanması kararı ile bu avantaj devam ettirilebilir. İkinci durumda ise lojistik hizmet sağlayıcının maliyet avantajını sürdürebilecek nitelikte olup olmadığı önemli görülmektedir. Bu durum yine sözleşme ile daha güvenilir hale getirilebilmektedir.

Dış kaynaklama yapan işletmeler dikey bütünleşmeye giden işletmelere göre daha çok maliyet avantajı elde etmektedirler. Dış kaynaklama ile üretim maliyetleri düşmekte, üretim merkezi ve ekipman yatırımları azalmaktadır. Üretim kapasitesi ile ilgili bu azalan yatırımlar, sabit maliyetleri düşürmekte ve daha düşük bir başa baş noktası (kâr ile zararın eşit olduğu nokta) sağlamaktadırlar. Kısa dönemli olan bu maliyet avantajı dış kaynaklamayı doğrulamaktadır. Bundan dolayı, dış kaynaklama bir işletmenin özellikle kısa dönemde finansal performansını geliştirmek konusunda oldukça etkili bir metot olarak ifade edilebilir (Aydın, 2005, s.131).

C. İŞLETMELERDE PERFORMANS VE BOYUTLARI

Son yıllarda bilimsel ve teknolojik ilerlemenin hız kazanmasıyla meydana gelen değişmelere örgütlerin de uyum sağlaması beklenmektedir. Bu değişim “örgüt geliştirme” faaliyetlerini başlatmıştır. Beckhard’ a göre örgüt geliştirme; işletmenin üst yönetimi tarafından işletmenin etkinliğini sağlamak amacıyla davranış bilimleri bilgilerini kullanarak örgüt süreçlerine planlı müdahaleler yapılması çabasıdır (Güney, 2001, s.132). Örgüt geliştirme kavramının uygulanması için de işletmenin mevcut durumunun ve performansının bilinmesi gerekmektedir.

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performansın bilinmesi için sonucun değerlendirilmesi gerekmektedir. Değer, sonuçta ortaya çıkan varlığın ya da olgunun anlaşılabilir, özelliği azaltılmış, nesneliği artırılmış olarak açıklanmasında kullanılan bir ölçü olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2004, s.95).

Performans bir organizasyonun öncelikli görevlerini yerine getirmek ve kazanç elde edebilmek için gerekli olan faaliyetlerin doğasını ve kalitesini ifade etmektedir (Man, 2006, s.27).

Bir işletmenin performansı ise; belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Akal, 2005, s.17).

Performans kavramı insan kaynakları açısından da önem taşımaktadır. Çalışanın belirli bir zaman kesiti içinde kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle elde ettiği sonuçlar performans olarak tanımlanmaktadır (Bingöl, 2003, s.273). Bu amaçla performans yönetimi kavramı geliştirilmiştir.

Her işletme, yönetimi tarafından belirli amaçları ve görevleri en iyi ve başarılı şekilde gerçekleştirebilmek için kurulmaktadır. “En iyi ve başarılı olanın” ne olduğu yönetimin performans anlayışına göre belirlenmektedir. Bu nedenle konuyla ilgili olarak günümüze kadar pek çok performans anlayışı oluşturulmuştur (Akal, 2005, s. 22-23).

Bu performans anlayışlarından, süreç içinde değişmeyen ve önemini kaybetmemiş olanı, “ekonomik performans” anlayışı olarak gösterilmektedir. Bunun nedeni işletmenin ekonomik bir organ olması ve en belirgin hedefinin de “kâr” maksimizasyonu olmasıdır. “Kârın”, işletmenin ekonomikliğini dolayısıyla yaşamının sürekliliğini sağlayan bir sonuç olarak görülmesi öngörülmektedir.

İşletme performansı anlayışında dikkate alınan bir diğer konu da “verimlilik”. Kıt üretim kaynakları nedeniyle verimlilik önemli görülmüştür. Verimlilik anlayışında da zamanla değişimler yaşanmıştır. Verimlilik önceleri işgücü ve malzeme gibi üretim kaynaklarının kullanımında önemli olmuştur. Daha sonra sermaye ve enerji kaynaklarında önemini göstermiştir. İzleyen dönemlerde toplum yaşamındaki sürekli değişim, karmaşıklaşan çevre, gelişen teknoloji, yeni devlet düzenlemeleri, iç pazarları dış rekabete açmak zorunluluğunu doğuran ekonomik koşullar ve bunların hepsinin etkileşimi ile gerçekleşen yeni insan davranışları işletmelerde yönetim anlayışlarında çok büyük değişimleri beraberinde getirmiştir. “İşletme ne üretirse onu satar” anlayışı

artık yerini “asıl amaç pazarın istediklerini üretmektir” anlayışına bırakmıştır. Bununla birlikte müşteri odaklılık anlayışı gelmiştir. Yöneticiler ve karar vericiler iş nedir, ne, nasıl yapılmalıdır, iş gelişecek midir gibi soruların yanıtlarını müşteride aramaktadırlar. Bu nedenle performans kavramı pazarlama konularıyla da iç içedir.

“Yeni rekabet” ve “geleceğin örgütü” olarak adlandırılan yeni yönetim anlayışında işletmenin rekabet yeteneğini artırmak ve geleceğe uyumunu sağlamak amacıyla, uygun ürün ve teknoloji seçmek, örgüt yapısını buna göre biçimlendirmek, insan gücünü bu amaçlara uygun olarak seçmek ve yerleştirmek gerekmektedir (Akal, 2005, s. 24). Buna göre; işletmelerin sadece kendilerini değil, başkalarını da değerlendirmeleri gerekmektedir. Amerikalı kimi yazar, araştırmacı ve akademisyenlerin işletme performansı konusunda öncelik verdikleri boyutlar ile ilgili görüşleri Tablo 6a ve 6b’de gösterilmektedir;

Tablo 6a. Geleceğin İşletmelerinde Önemli Boyutlar

Drucker (1954) 7 Ana Sonuç Alanı	Peter ve Waterman (1982) 8 Ortak Özellik
• Müşteri hoşnutluğu	• Etkinliğe yönelme
• Çalışan performansı	• Müşteriye yakınlık
• Yenilik	• Otonomi ve girişimcilik
• Yönetim gelişimi	• İnsanlar aracılığıyla verimlilik
• İç verimlilik	• Değer güdüsü (babadan oğla)
• Sosyal sorumluluk	• Basit form, az idari personel
• İşletme bütçesi	• Kendi işine bağlılık
	• Hem katı, hem esnek olma özelliği
Pascale ve Athos (1981) 7 S Modeli	Kilmann (1984) 5 Yol
• Yapı	• Kültür
• Sistem	• Yönetim becerisi
• Strateji	• Takım kurma
• Stil	• Stratejik yapı
• Eleman	• Ödüllendirme sistemi
• Yetenek	
• Ortak değerler	

Tablo 6b. Geleceğin İşletmelerinde Önemli Boyutlar

Deming (1986) 14 İlkesi
• Ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla kararlılık yaratmak
• Yeni felsefeyi benimsemek
• Kaliteyi sağlamak için muayene bağımlılığına son vermek
• Sadece fiyat temeline dayalı işletme değerlendirme uygulamalarını terk etmek. Tek tedarikçi ile çalışarak toplam maliyetleri azaltmak.

• Planlama, üretim ve hizmet süreçlerini sürekli ve kararlılıkla geliştirmek
• İşbaşı eğitimini kurumlaştırmak
• Liderliği uygulamak ve kurumlaştırmak
• Korkuları yenmek
• Elemanlar arasındaki engelleri yıkmak
• Sloganları, özendirmeleri, çalışanlar için hedef belirlemeyi ortadan kaldırmak
• İşgücü için sayısal kotaları, yönetim için sayısal hedefleri ortadan kaldırmak
• İnsanların ustalıkları ile övünmelerini önleyen engelleri ortadan kaldırmak. Yıllık değerlendirme ya da liyakat sistemlerinden vazgeçmek.
• Bireylerin kendi kendilerini geliştirmeleri ve eğitimleri için kuvvetli bir sistemi kurumlaştırmak
• Üst yönetimde bu ilkelerin uygulanmasına destek olmak ve katılmak

Lawler'ın (1986) performans boyutları hakkındaki önerileri
• Örgütün değişik bölümleri arasında uyum gereksinimi
• Katılımcı destek çalışmalarını yürütenlere güven
• Örgütte bilgi, güç ve haberleri alt düzeylere kadar işletme
• Tüm örgüt üyelerinin tahmin geliştirme işlevine katılımlarını sağlama
• Düz ve basit yapı
• Belli ürünler ya da müşterilerden sorumlu olma durumuna göre örgütsel birimleri gruplandırma yaklaşımı
• Rakiplerin performansını izleme ve mümkünse yönlendirme
• Bireysel olarak iş zenginleştirme, grup olarak iş tasarımına yönelme
• Görev kuvvetleri, sorun çözme ve grup süreci eğitimleri
• Pahalı olmayan hesaplama ve tahmin olanaklarının varlığı
• Örgütün tüm üyelerine açık, merkezi olmayan iletişim sistemi
• Ortak hedef ve standartların saptanması
• Dengeli fizik yerleşim düzeni
• Karmaşık örgütler için küçük yerleşim alanları
• Değişik ödül sistemleri
• Bölgesel işgücüne uyumlu personel politikaları
• İstihdamda denge
• İşe alma politikaları
• Yüksek düzeyde eğitim
• Gelecek hayali
• Liderlik, kendi kendini güdüleme olanaklarını destekleme ve özendirme

Kaynak: Sink, Tuttle, 1989, s.16-17

90'lı yıllarda performans boyutları ya da ölçütleri konusunda geliştirilen düşünceler aşağıda belirtildiği gibidir (Kabadayı, 2002, s.63);

- ◆ Ferfows ve De Meyer (1990) kaliteyi, birim üretim maliyetini, envanter değişimini, gelişme hızını, zamanında teslimi, yığın büyüklüğünü ve genel maliyetleri,

- ◆ Miller ve Kim (1990) genel maliyetleri, üretim maliyetini, teslim hızını, yeni ürün geliştirme hızını, stok hızını ve kaliteyi,
- ◆ Schonberger (1990) işleme süresini azaltmayı, iş gücü üretkenliğini, girdi ve çıktı kalitesini, üretim birim maliyetini ve tahmin uygunluğunu,
- ◆ New (1992) işleme süresini, teslimat güvenilirliğini, kaliteyi, fiyatı, tasarım esnekliğini ve hacim esnekliğini,
- ◆ Carbett ve Van Wassenhove (1993) maliyeti, zamanı (esneklik, hizmet, teslim, yenilikçilik) ve kaliteyi (güvenirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet verebilirlik, esneklik),
- ◆ Flynn, Filippini, Forza ve diğerleri (1996) teslim süresini, kalite tutarlılığını/yeteneğini, üretkenliği ve satış maliyetini,
- ◆ Mapes (1996) imalat maliyetlerini, kalite tutarlılığını, işleme süresini, teslimat güvenilirliğini, yeni ürün sunum hızını ve oranını ve ürün çeşitliliğini,
- ◆ New ve Szejewski (1996) üretkenliği ve müşteri hizmetini performans boyutları olarak görmüşlerdir.

Burada ifade edilen birçok öneri ya da modelin bir birleşimi olarak stratejik ortaklıklardaki “yeni anlayış” ifade edilebilir. Tablo 7’de geleneksel yönetim anlayışı ile başarılı stratejik ortaklıkların yeni anlayışı karşılaştırılmıştır;

Tablo 7. Geleneksel Yönetim Anlayışı ve Yeni Anlayışın Karşılaştırması

Geleneksel Yönetim Stili	Başarılı Stratejik Ortaklıkların Yeni Stili
◆ Amaçları başarmak için kaynaklar üzerinde tam kontrol	◆ Paylaşılan ve dağıtılan kontrol
◆ Girişim yapısı: “Kapalı Sistem”	◆ “Açık Sistem”
◆ Diğer yollar ile başa çıkılmadığında zıtlaşmayı hiyerarşi çözer.	◆ Hiyerarşi ortaklıklarda yoktur. Uzlaşma türlerine bağlılık söz konusudur.
◆ Ortaklık kültürü: “Rekabete dayalı başarı”	◆ “Birleşmeye dayalı başarı”. Rakipler potansiyel stratejik kaynak olarak dikkate alınır.
◆ Operasyon gizliliği vurgulanır	◆ Ortaklar ile bilgi paylaşımı ihtiyacı vardır.
◆ Rekabetçi avantaj yaratmak ve sürdürmek için içsel kaynakların, know-how’ın ve teknolojinin meydana getirilmesine odaklanmak.	◆ Rekabetçi avantajı yaratmak ve sürdürmek için ortaklıkları kaynak sağlamak için bir stratejik güç olarak kullanmak.
◆ “Burada icat edilmemiş” sendromu toplam güçsüzlüktür.	◆ “Burada icat edilmemiş” vazgeçilmiştir. Ortaklık sınırlarının ötesinde iyi fikirler için araştırma teşvik edilir.
◆ İşgücünün her seviyesinde içsel “biz-onlar” stereotipleri söz konudur.	◆ İşgücünün her seviyesinde eğitim, açık iletişim ve takım çalışması gibi belirli faaliyetler ile böyle stereotipler engellenir.
◆ Kapalı sistemin girişimcilik yapısı işgücü davranışlarını etkiler.	◆ Yeniden düşünme, yeniden öğrenme, yeni fikirlere adaptasyon ve deneyim eski bilgelik sisteminden sakınmak için önerilir.
◆ İyi iletişimin değeri fonksiyonel organizasyon nedeniyle açık değildir.	◆ Formal ve informal iletişimin değeri vurgulanır. Yönetimde bütünleşik anlayış vardır.
◆ Kaybetme korkusu vardır.	◆ Yeni girişimlere yönelmek için kaybetmek hoş görülebilir ve beklenir.
◆ Ortaklık bir tehdit gibi görülür.	◆ Ortaklık stratejik bir araç olarak görülür.
◆ Değişimlere yavaş cevap verilir.	◆ Değişimlere hızlı ve esnek cevap verilir.
◆ Kısa dönem görüşü: Maliyetleri azaltma, yatırımdan kaçınma çalışan maliyetlerinin düşük olduğu uzaktaki üretimlere doğru gitme	◆ Uzun dönem görüşü: Yeni elde edilen kapasite girişi sağlamak için uzun dönemli amaçlar geliştirme.
◆ Ortaklık aramak için belirli hiçbir program yoktur.	◆ İşgücünün eğitimi ve deneyimi için belirli programları vardır. Formal eğitim ve informal ağ ile ortak öğrenme ve ortak bağlılık teşvik edilir.

Kaynak: Vyas, Shelburn, Rogers, 1995, s.56

İşletme performansının tanımlanması ve değerlendirilmesi için üç ana konuda oluşturulmuş sorular cevaplanmaktadır (Akal, 2005, s.31);

* *Şimdi Neredeyiz?* İşletmede yapılan işin ne olduğu, işteki sonuçlara nasıl ulaşıldığı, mevcut kaynakların ne kadar verimli kullanıldığı gibi elde edilen sonuçların temel işletme amacına katkısını ortaya koyan sorulardır.

* *Daha ne kadar iyi olabilirdik?* İşletmenin mevcut gücüyle ne elde edebileceğini ve aslında ne elde ettiğini bir başka ifade ile işletmenin potansiyel gücünden yararlanma düzeyini açıklayan sorulardır.

* *Nerede olmalıyız?* Uzun dönemli işletme potansiyelini tespit etmeye yönelik işin ya da amacın ne olacağı ile ilgili sorulardır.

Açıklanan işletme performansı sorularının yanıtlanabilmesi için nelerin, nasıl ölçülmesi gerektiği bilinmelidir. Bunun için performans boyutlarının/kriterlerinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmelerde yedi adet performans boyutu yer almaktadır. Bunlar; etkenlik, verim ve girdilerden yararlanmak, verimlilik, kalite, yenilik, çalışma yaşamının kalitesi, kârlılık ve bütçeye uygunluk, üretkenlik ve yeterlilik olarak ifade edilmektedir.

Etkenlik: Etkenlik genel olarak “doğru şeylerin (hedeflerin, amaçların, etkinliklerin) yapılması” olarak ifade edilebilir. Bir işletmenin belirlenmiş amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda başlangıçta belirlenen sonuçlara ulaşma düzeyini belirleyen performans boyutudur (Oktay, 2006, s.71). Etkenlik amaçlara yöneliktir ve bu özelliği ile işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan en önemli performans boyutu olduğu ifade edilmektedir.

Verim ve Girdilerden Yararlanma: Bir işletmenin ürün ya da hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yararlandığını ya da bu üretim kaynaklarını nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır. Etkenlik doğru şeylerin yapılması iken verim “işlerin doğru yapılması” olarak ifade edilmektedir. Girdilerden yararlanma oranı ise; üretim süresince gerçekten kullanılan girdilerle, işletmenin mevcut üretim kaynaklarının duruma göre kullanılabilir gücü ya da potansiyel arasında yapılan bir karşılaştırma ölçütüdür (Akal, 2005, s.39).

Verimlilik: Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) verimliliği, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönem sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle, bu üretimi gerçekleştirmek için kullanılan kaynakların birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir kat sayı olarak tanımlamıştır (Kayabaş, 2007, s.120). Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı oluşturmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir

(Propenko, 2005, s.19). Peter Drucker' a göre verimlilik “*en az çaba ile en çok çıktıyı verebilecek bütün üretim kaynakları arasındaki dengedir*”.

Üretkenlik: İşletme yönetiminde üretkenlik, üretim faktörlerini en uygun biçimde kullanarak gerçekleştirilen fiziki üretim düzeyini ifade etmektedir (Şimşek, 2006, s.179). Üretkenlik ve verimlilik karıştırılmaktadır. Verimli çalışan işletmelerden oluşan bir ekonomide üretkenlik de yüksek olmaktadır. Ancak bir işletme için yüksek üretkenlik her zaman verimli üretim yapıldığı anlamına gelmemektedir. Örneğin işletme otomasyona giderek üretim düzeyini eskisine oranla arttırabilir, ancak üretilen fazla mal satılmaz veya otomasyona yapılan yatırım masrafları karşılamazsa önceki duruma oranla işletmenin verimliliği ve kârı azalmış olur.

Kalite: Strateji temelli yönetimde organizasyonların pozisyonlarını koruyabilmeleri genel anlamda; sürekli bir şekilde kalite geliştirme faaliyetlerini uygulamalarına; rakip işletmeler karşısından başarılı olabilmeleri ise yarattıkları değerlere, yeteneklere ve küresel çevrede oluşturdukları bağlantılara bağlıdır (Bergman ve Klefsjö, 1994, s.15). Bu açıdan kalite yaratılan değerlerden en önemlisidir. Kalite, kaynakların verimli kullanımı sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerini sağlayan bir performans boyutudur (Akal, 2005, s.49). Kalitenin de kendisine özgü boyutları vardır. Bunlar arasında; performans, uygunluk, güvenilirlik, dayanıklılık, hizmet görürlük, estetik, itibar yer almaktadır.

Yenilik: Hitt ve diğerleri yapmış oldukları araştırmada, küresel çeşitlilik (uluslararası etkileşim ve ürün çeşitliliğinin gelişmesi) ile yenilik ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi ele almışlar ve sonuç olarak küresel çeşitliliğin büyük yenileşme ve yüksek işletme performansına yol açabildiğini ancak çok karmaşık yönetim problemlerini beraberinde getirdiğini vurgulamışlardır (Hitt vd., 1994, s.322). İç ve dış çevrelerden kaynaklanan her türlü baskı, tehdit, istek ve olanaklara, teknoloji, ürünler, hizmetler, yöntemler, politikalar açısından başarılı olarak yanıt vermek için yapılan değişimleri içeren yaratıcı bir süreçtir (Akal, 2005, s.53). İşletmelerde yenilik türlerine örnek olarak; ürün ve hizmet yenilikleri, üretim yöntemleri yenilikleri, kullanım yenilikleri, pazar yenilikleri verilebilir.

Yeterlilik: Önceden belirlenmiş standart üretim miktarının, uygulamayla oluşan gerçek üretim miktarına bölünmesiyle elde edilen oran yeterliliktir. Yeterlilik oranı 1'den küçük olursa maliyet giderleri yükselmekte, verimlilik ve karlılık azalmaktadır. Tam tersine yeterlilik oranı 1'den ne kadar büyük olursa, maliyet giderleri de o kadar düşmekte ve dolayısıyla verimlilik ve karlılık artmaktadır (Şimşek, 2006, s.181).

Çalışma Hayatının Kalitesi: Çalışanların çalışma yaşamının değişik yönlerine ilişkin düşünce ve davranışlarını ifade eden performans boyutudur. İşletme çalışanlarının ücret, çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik anlayışı, işbirliği, iletişim, takım anlayışı, işle bütünleşme, işletmeye bağlılık, kararlara katılım ve işletmede uygulanan motivasyon unsurları gibi faktörler çalışma yaşamı kalitesini ifade etmektedir (Oktaç, 2006, s.73). Bu performans boyutunun ölçümü için istatistik göstergeler (işgücü devir oranı, işe geç kalmalar, kazalar, vb.), toplam performans göstergeleri, fiziki çalışma koşullarına ilişkin ölçümler (aydınlatma, havalandırma, ısı vb.), anketler, görüşmeler ve gözlemler kullanılabilir.

Kârlılık ve Bütçeye uygunluk: Kâr satışlarla maliyetler arasındaki fark; kârlılık ise dönemsel kârın satışlara bölünmesiyle bulunan bir ifadedir. Bütçeye uygunluk, kârlılığın bir performans göstergesi olarak kabul edilmediği ya da kâr amacı olmayan ve sadece bir maliyet merkezi olan kamu örgütlerinde kârlılığın yerine bir performans göstergesi olarak kullanılabilir.

1. Etkenlik (Efficiency)

Etkenlik, işletmelerin tanımlanmış amaçlara ulaşmak amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sonucunda bu amaçlara ne kadar ulaştıklarını belirleyen performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2005, s.34).

Etkenlik ve etkililik birbiri ile çok karıştırılan iki kavramdır. Etkenlik *mevcut kaynakların kullanımı* ile ilgili bir kavram olmasına karşın etkililik *çıktularla* ilgili bir kavramdır. Etkililik (effectiveness) hangi üretim fonksiyonlarının başarılı olduğu hangi müşteri gerekliliklerinin karşılandığının derecesi olarak ifade edilmektedir. Etkenlik ise işletme kaynaklarının, işletme fonksiyonlarını yerine getirmek için ne kadar ekonomik

kullanıldığıının ölçülmesini ifade etmektedir (Man, 2006, s.27). Bir firma etken olmakla birlikte etkili çalışmayabilir. Etkililik daha çok şu soruların cevabını aramaktadır;

- ◆ Gerçekten ihtiyaç duyulan, yararlı mal ve hizmetler üretildi mi?
- ◆ Çıktı üretiminde ne sağlanmak isteniyorken ne sağlandı?
- ◆ Dönem başındaki planlarımızın % kaçını gerçek oldu?

Etkililiğin daha iyi anlaşılması amacıyla liderlik konusunda etkililiğin ne ifade ettiğine bakılabilir. Reddin'e göre, yönetsel etkililik, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir. Yönetsel etkililiğin girdiye göre değil, çıktıya göre tanımlanması gerektiğini savunmaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s.92).

Etkenlik amaçlara yönelik bir kavramdır ve işletme düzeyinde toplam performansı yansıtan bir boyuttur. Çünkü bir işletmede elde edilen sonuçlar, işletmenin her kademesindeki çalışanların davranış bilgi ve becerilerinden, kullanılan teknolojik kapasite ve yöntemlere ve işletmenin dış çevre ile etkileşimine bağlı toplam bir çabanın ürünüdür.

Etkenlik ekonomide bir sistemin en az miktarı harçayarak faaliyet göstermesi düşüncesine dayanmaktadır. Bu görüşe göre etkenlik boşa harcanan miktar azalır artacaktır. Bir sistemin ekonomik olarak etken olması için; hiç kimsenin diğerleri kötü durumdayken iyi durumda olmaması, en fazla çıktının mevcut girdiden sağlanması ve üretimin birim başına mümkün olan en düşük maliyetle gerçekleşmesi gerekmektedir (<http://en.wikipedia.org>, 2007).

Etkenlik işletmenin uzun dönemli amaçlarını konu edinmektedir. Etkenlik "doğru şeylerin yapılması" olarak ifade edilebilir. Etkenlik boyutunun daha iyi anlaşılabilmesi için "amaç, sonuç, çıktı ve etkinlik" gibi kavramların açıklanması önemlidir (Akal, 2005, s.36);

- ◆ Etkinlik; işletme amaçlarını ve görevlerini yerine getirmek amacıyla kullanılan araçlardır.

◆ Amaçlar; işletmelerin kısa ve uzun dönemli varlığının gereği olarak kabul edilen, ilkeler, hedefler, stratejilerdir. Örneğin; pazar payını artırmak, sıfır hata ile üretim gerçekleştirmek gibi.

◆ Çıktı (output); gerçekleşen etkinliklerin sonucu olarak tanımlanmaktadır.

◆ Sonuç (outcome) ise amaçları nicel ve nitel boyutları ile ifade eden bir kavramdır. Sonuç kimi yazında “yararlı çıktı” olarak da tanımlanmaktadır. Genellikle karıştırılan çıktı ve sonuç kavramları arasındaki fark bir örnekle açıklanacak olursa; bir işletmenin araştırma ve geliştirme bölümünde geliştirilmiş olan yeni ürün sayısı çıktı olarak kabul edilir, bu ürünler içinde talebi ya da pazarı hazır olanların sayısı da sonuç olarak kabul edilir. Bu fark ile etkenlik performans boyutu ekonomik amaçlı örgütlerin yanında özellikle hizmet ve sosyal amaçlı örgütlerde çok anlamlı bir gösterge olarak kullanılmaktadır.

Etkenlik düzeyi bir kuruluşun amaç ve hedeflerine dayalı olduğu için görece olarak daha öznel (sübjektif) ve çok değişkenli bir değerlendirme biçimidir. Bu oranın paydasındaki amaçlar/hedefler uzun döneme ilişkin olgular olduğu için, kısa dönemli “kârlılık” ve “ekonomiklik” düzeylerini yükseltme amaçları etkenlik düzeyinin belirlenmesinde dikkate alınmamaktadır. Özellikle “üretkenlik” artışından olumlu yönde etkilenmektedir. “Etkenlik” yalnızca bir gerçekleşme düzeyini değil, kısa dönemli meydana gelen gerçekleştirmelerin; kuruluşun uzun dönemli amaçlarına, hedeflerine ve ilkelerine uygunluğu yönünden değerlendirilebilmesine de olanak vermektedir (Tümer, www.tobb.org.tr, 2007)

Etkenlik ölçümü ile işletmeler şunları sağlamaktadırlar (Akal, 2005, s.37);

◆ Mevcut koşullar altında tüm kaynakların tam kapasitede kullanılması sağlanmaktadır.

◆ Örgüt içi ve dışı kısıtlamaları yok sayarak ideal potansiyele ulaşabilmektedir.

İşletmeler eğer çok amaçlı bir yapıya sahiplerse etkenlik ölçümlerinde zorlanabilirler. Böyle bir durumda çeşitli göstergeler kullanılmaktadır;

$$\text{Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Çıktı}}{\text{Beklenen Çıktı}}$$

$$\text{Üretim Etkenliği} = \frac{\text{Gerçekleşen Üretim}}{\text{Beklenen Üretim}}$$

$$\text{Ekonomik Etkenlik} = \frac{\text{Gerçekleşen Kâr}}{\text{Beklenen Kâr}}$$

Etkenlik belirli bir çıktı için maliyet, kaynak gibi girdileri minimize etmektir. Etkililik ise belirli bir maliyet ya da girdi söz konusu olmadan çıktıyı maksimize etmektir. Bu tanımlara göre verimlilik etkenlik ve etkililiğin birleşimidir (www.ballfoundation.org, 2001).

Örgütlerini kapalı sistem olarak gören işletmelerde bu göstergelerle elde edilen sonuç eğer birden büyükse, örgüt olması beklenenden daha etken, birden küçükse beklenenden daha düşük performans göstermiş demektir.

Örgütlerini açık sistem olarak kabul eden işletmelerde etkenlik, iç ve dış çevrenin etkileşimi içinde ele alınmaktadır. Örgütsel etkenlik ile ilgili üç yaklaşım söz konusudur. Bunlar; amaç yaklaşımı, sistem yaklaşımı ve ekolojik yaklaşımdır (Akat vd., 1994, s.316-321).

Amaç yaklaşımına göre örgütsel etkenlik, önceden belirlenmiş amaçlar ile elde edilen sonuçları karşılaştırılmasına yöneliktir. Örgüt, amaçlarına ne ölçüde ulaşıyorsa örgütsel etkenlik de o ölçüde artacaktır.

Sistem yaklaşımına göre örgütsel etkenlik, örgütlerin kıt kaynakların örgüt içindeki dağılımını ne dereceye kadar optimize ettiğini ifade etmektedir. Sistem yaklaşımına göre;

- ◆ Örgütte iş görenin üzerinde ne kadar baskı ve gerilim varsa,
- ◆ Örgüt, faaliyetlerini sürdürmek için gerekli kaynakları ne kadar rahat buluyorsa,

- ◆ Örgüt çevresel koşullara ne denli uyum sağlayabiliyorsa,
- ◆ İnsanın öz gelişimi ve eğitimi üzerinde ne denli duruyorsa,
- ◆ Örgüt kaynakları üretim, koruma ve uyum sağlama süreçleri arasında ne denli uygun dağıtılıyorsa örgüt o kadar etkindir.

Ekolojik yaklaşıma göre örgütsel etkenlik, örgütün organik olarak bağlı olduğu stratejik iç ve dış çıkar gruplarının (hissedarlar/sahipler, müşteriler, işçiler vb.) beklentilerini ne ölçüde tatmin ettiğidir. Buna göre etken olabilmek için örgüt doğru amaç bileşimini gerçekleştirmeli ve örgüt her çıkar grubunun görüşlerine ağırlık vermelidir.

2. Verimlilik (Productivity)

İnsan hayatının devam edebilmesi için gerekli olan ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Ancak bu ihtiyaçları karşılayacak olan nesnelere doğada hazır halde bulunmamaktadır. İlk insanlar bu ihtiyaçlarını bir şekilde doğadan karşılamıştır. Ancak insan nüfusunun hızla artması ve artıyor olması bu ihtiyaçların karşılanamaz duruma gelmesine neden olmaktadır. Üretim, var olan kaynaklardan yararlanıp bu kaynakların biçimlerini ve özelliklerini değiştirip ve bir araya getirerek yeni ürünler elde etme süreci olarak ifade edilebilir. Üretimi gerçekleştirebilmek için kullanılan kaynaklar sınırsız değildir. İnsan nüfusunun sürekli artması sınırlı olan bu kaynakların daha iyi kullanılmasını zorunlu kılmıştır.

Verimlilik kelimesinin ortaya çıkışı, çok eski zamanlara kadar uzanmaktadır. Yazında ilk kez hümanist Agricola'nın De Re Metallica (1530) adlı eserinde kullanılmıştır. Fizyokratların (iktisadi bir düşünceyi savunanlar) 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık bir anlam kazanmaya başlamış ve Le Littré (1833) verimliliği 'üretim hassası' olarak tanımlamıştır. Yine fizyokratlardan Francois Quesnay (1694-1774) "Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açışı" adlı eserinde verimliliği ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak ele almıştır. Adam Smith (1723-1790) "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde işgücü ve işbölümü arasındaki ilişkiyi dikkatlice analiz etmiştir ve verimliliği modern dünyaya tamamen uygulanabilecek bir kavram olarak

vermiştir. Karl Marx (1819-1883) imalat işletmelerindeki işgücü, malzeme, teçhizat arasındaki verimlilik sorunlarını tartışmıştır (Kök, 2003, s.33).

“Verimlilik” kavramı üretim sırasında kullanılan iş gücü, hammadde, alet ve makineler, enerji, su, toprak vb. kaynaklarla üretim sonunda elde edilen ürün arasındaki ilişkiyi, girdi-çıktı oranını ifade etmektedir (Atan, 2005, s. 46). Verimlilik, girdi-çıktı oranlarının karşılaştırılması olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Böyle karşılaştırmalar ise bir işletmenin çeşitli bölümleri, değişik işletmeler, sektörler ya da ekonomiler arasında yapılabileceği gibi tek bir ürün, işletme, sektör ya da ekonomi düzeyinde veya değişik zaman dilimleri arasında da yapılabilmektedir.

Çeşitli organizasyonlar da verimlilik konusunu ele almışlardır. Buna göre; (Köroğlu, 1993, s.2-3):

- ◆ **OECD’ye göre verimlilik:** Çıktının üretim öğelerinden birisine bölünmesidir.
- ◆ **ILO (International Labor Organization):** Ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir. Bunlar toprak, sermaye, emek, girişimcidir. Üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.
- ◆ **EPA (European Productivity Agency):** (1) Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir. (2) Verimlilik her şeyden önce bir düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır. (3) Her şeyin bugün dünden, yarının bugünden daha iyi yapılabileceği esasına dayanan bir kavramdır. Değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek, yeni teori ve yöntemler kullanmak için sonu olmayan bir çabayı gerektirmektedir. İnsanoğlunun ilerlemesi için somut bir çaba olarak ifade edilmektedir.
- ◆ **JPC (Japon Prodüktivite Merkezi):** Verimliliği artırmanın amacı her şeyden önce, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek reel ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için kaynak yararlığını insan gücünü, varlıkları vb. maksimize etmektir.

Tablo 8: Verimlilik Tanımlarının Kronolojisi

18. yy	QUESNAY	1766	Verimlilik kelimesinin ilk kullanıldığı tarih.
19. yy	LITRE	1883	Üretim becerisi.
20. yy	İlk yıllar	1900'ler	Çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan araçlar arasındaki ilişki.
	F. W. TAYLOR		İsraf ve kayıplara yol açan sebepleri, rasyonelleştirici tedbirler olarak ortadan kaldırmak.
	DAVIS	1955	Tüketilen kaynaklara göre elde edilen çıktıdaki değişim.
	FABRICANT	1962	Daima çıktının girdiye oranı.
	KENDRICK VE CREAMER	1965	Kısmi, toplam faktör ve toplam verimlilik için fonksiyonel tanımlar.
	SIEGAL	1976	Çıktı/Girdi oranlar grubu.
	SUMANTH	1979	Toplam verimlilik, somut çıktının somut girdiye oranı.

Kaynak: Sumanth, 1984, s.4

Tablo 8'de yer alan ve işletmelerde toplam verimlilik ölçümü kavramının öncüsü olan Keith Davis verimliliği “tüketilen kaynaklarla elde edilen ürünlerde değişim” olarak ifade etmektedir ve “eğer herhangi bir üretim birimi, o birimde kullanılan malzeme, enerji, makine, işgücü ve yönetim kaynaklarının bileşiminden daha önceki dönemlere göre daha fazla ve daha iyi ürün elde etmişse verimliliği artırmıştır” şeklinde belirtmektedir (Akal, 2005, s.46).

Verimlilik toplam ve kısmi verimlilik olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Toplam faktör verimliliği; üretim etmenleri olan işgücü, toprak, yönetim ve sermayeden oluşan tüm girdilerden elde edilen toplam çıktının oranıdır (Englander, 1988, s.65). Bu durumda;

$$\text{Toplam Faktör Verimliliği} = \frac{\text{Üretimden elde edilen ürünün toplam miktarı (Çıktı)}}{\text{Üretimde kullanılan toplam üretim faktörlerinin miktarı (Girdi)}}$$

Girdi miktarındaki artışa paralel olarak çıktı miktarı da artıyorsa, toplam faktör verimliliği seviyesinde herhangi bir artış görülmez. Üretim faktörlerindeki girdilerin en aza, mal veya hizmet gibi çıktılarının en fazlaya ulaşması durumunda artan bir toplam

faktör verimliliğinden söz edilebilir. Bu orana göre verimlilik bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıktı), bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayıdır. Verimlilik bir işletmede işgücü, hammadde, malzeme, makine ve donanım gibi temel üretim kaynaklarının yanı sıra, sermayenin kullanımı, teknolojik seçim, örgütlenme ve yönetim, çalışma ve yaşam koşulları ve bilgi, zaman gibi kaynaklar arasındaki etkileşimlerin sonucudur (Akal, 2005, s.47). Bu nedenle çıktı/girdi gibi basit bir ölçütle açıklanamamalıdır.

Kısmi verimlilik ise; üretilen çıktılarının üretim faktörlerinin toplamına değil, sadece herhangi bir üretim faktörüne oranlanmasıdır. Bu girdiler işgücü, sermaye, enerji vb. olabilir (Dinçer, 1996, s.52). Buna göre;

◆ İşgücü Verimlilik Oranları

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Çalışanlar}} \quad / \quad \bullet \frac{\text{Katma Değer}}{\text{Toplam Ücretler}} \quad / \quad \bullet \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Çalışma Saati}}$$

◆ Malzeme Verimliliği Oranları

$$\bullet \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Kullanılan Malzeme Miktarı}}$$

◆ Makine Verimliliği

$$\bullet \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Makine Saatleri(- Boş Süreler)}} \quad / \quad \bullet \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Makine Maliyetleri}}$$

◆ Sermaye Verimliliği Oranları

$$\bullet \frac{\text{Satışlar}}{\text{Toplam Varlıklar}} \quad / \quad \bullet \frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Toplam Varlıklar}}$$

◆ Enerji Verimliliği Oranları

$$\frac{\text{Üretim Miktarı}}{\text{Enerji Türlerinin Maliyetleri (elektrik tüketimi)}}$$

Verimlilik tanımı karmaşıktır ve yalnızca bir teknik veya yönetsel sorun değildir. Kamu ve özel sektörde yer alan kuruluşların ve sosyal kurumların amaçlarına göre değişmektedir. Ancak verimlilik anlayışı oluşturulurken dikkat edilmesi gereken bazı faktörler söz konusudur (Prokopenko,2005, s.20);

◆ Verimlilik yalnızca “emek verimliliğinden” ibaret olmayıp onun çok ötesine geçmiştir. Bu nedenle çoklu faktör verimliliği belirlenmelidir.

◆ Performans yalnızca çıktı ile değerlendirilmemelidir. Çünkü verimlilik artışı olmadan, yalnız girdi fiyatlarındaki orantısız artışlar nedeniyle de çıktı yükselebilmektedir. Ayrıca çıktı fiyatlarında yıllara göre meydana gelen artışlar da dikkate alınmalıdır.

◆ Kârlılık ile verimlilik birbiri ile karıştırılmamalıdır. Gerçek yaşamda, verimlilikte düşme olmasına karşın, fiyatların yükselmesi nedeniyle de kâr elde edilebilir. Ayrıca verimli üretilen her mala mutlaka talep olmayacağından, yüksek verimlilik yüksek kâr demek değildir.

◆ Verimlilik verim ile karıştırılmamalıdır. Verim yüksek kaliteli malları, mümkün olan en kısa sürede üretmektir ve üretilen bu mallara gereksinme olup olmadığına dikkat edilmesi gerekir.

◆ Verimlilik yalnızca üretimde uygulanmamalıdır. Gerçekte verimlilik, hizmetler, özellikle bilgi dahil herhangi bir örgüt ya da sistem için de söz konusudur.

Verimlilik performans boyutunun göstergelerine örnek olarak; çalışan başına satış, çalışan başına üretim, enerji verimliliği verilebilir. Genel anlatımıyla verimlilik,

işletmelerin şu ölçütlere ne kadar yaklaşabildiğinin kapsamlı bir ölçüsü olarak ifade edilebilir (Lawlor, 1985, s.36);

- ◆ Amaçların gerçekleştirilme derecesi,
- ◆ Yararlı çıktı sağlamak için kaynakların ne ölçüde etkili kullanıldığı,
- ◆ Gerçekleşmesi mümkün olana kıyasla gerçekleşen durum,
- ◆ Verimlilik performansının zaman içinde gerçekleşme durumu.

3. Kârlılık (Profitability)

Bir işletmenin ürettiği çıktının satışından elde edilen gelire, bu çıktının üretiminde kullanılan faktörlerin fırsat maliyetleri (bir eylemin fırsat maliyeti vazgeçilen en iyi alternatifin değeridir) arasındaki fark kârı ifade etmektedir (Parasız, 1999, s.318). Kâr, toplum açısından önemli bir kavramdır. Bir ülkede faaliyet gösteren işletmeler kârlı kuruluşlar ise topluma çeşitli katkılar sağlayabilirler.

Kârlılık kısaca, bir kuruluşun belli bir dönem içerisinde elde ettiği kârın, o dönemde kullanılan sermayeye oranı olarak tanımlanabilir. Kârın yüksek olması için, bir taraftan üretim maliyetlerinin düşük ve sermayenin küçük olmasına, diğer taraftan üretim miktarının ve satışların yüksek olmasına çalışılması gerekmektedir. Bir kuruluş piyasanın yapısından faydalanarak verimli çalışmadığı halde kârlılığını arttırabilirken, daha verimli çalışan bir kuruluş da içinde bulunduğu şartlardan dolayı daha düşük bir kârlılığa kavuşabilir (İslamoğlu, 1991, s.367)

Kârın özellikleri arasında şunlar yer almaktadır (Akal, 2005, s.63);

◆ Kâr analizleri kısa dönemler için kullanılabilen göstergelerdir. Yönetimlerin uzun dönemli gelişmeleri üzerine, geleceğe yönelik kârlılık analizleriyle fikir yürütmek riskli olabilir.

◆ Kâr bir işletme yönetiminin aldığı kararların, yaptığı işlerin bir nedeni ya da açıklaması olmamalıdır. Kâr bir neden değil bir sonuç olarak kabul edilmelidir.

◆ Kâr belirsizlik riski için bir kurtarıcıdır. Ekonomik etkinlikler geleceğe yönelik oldukları için belirsizdirler. Bu nedenle kâr geleceğin garantisidir.

◆ Kâr işletmelerin genellikle çok iyi işleyen bir mali bilgi sistemine sahip olmaları nedeniyle işletmeler arasında en fazla önemsenen göstergedir.

◆ Kâr, gelirler ve maliyetler arasındaki fark olduğuna göre, gelirler sonuç ya da çıktı, giderler ise girdi olarak kabul edilirse kârda verimliliği gösteren bir gösterge sayılabilir.

Kâr ya da kârlılığın özellikle uzun dönemde bir performans göstergesi olarak alınamayacağı ancak kısa dönemli bir gösterge olarak kullanılabilceği görüşü yaygındır. Bu görüşün nedeni işletmelerde yönetimin kısa dönemde kârlı olmayı kolay bir hedef olarak kabul edip buna ağırlık vererek, uzun dönemli başarıları ihmal etmeleri olasılığındandır. Bu nedenle kârlılık üçlü bir denge içinde; kısa dönem, uzun dönem ve uzun ve kısa dönemli amaçları karşılayacak kadar minimum ve maksimum sınırlar içinde değerlendirilebilir.

Kârlılığı uzun zaman devam ettirmek isteyen her kuruluşta verimlilik artışı her zaman tek seçenek olarak görülmektedir. Çünkü bir işletmede artan girdi maliyetlerini fiyatları artırmadan hatta düşürerek karşılayabilmek ve kâr artışlarını sürdürebilmek ancak verimlilik artışları ile sağlanabilmektedir (Yavuz, 2006, s.113). Bu nedenle işletmenin gücünü test etmenin tek yolu kârlılık değildir. Kârın çoğu durumda yönetimin ve çalışanların kontrolü altında olmayan dışsal koşullardan (ekonomik durum, talep değişikliği, pazar olanakları vb.) fazlasıyla etkilenebilen bir özellik taşıdığı görüşü söz konusudur. Bu etkinin ağırlık kazandığı dönemlerde işletme performansı ile kâr ya da kârlılık arasında doğrudan bir ilişki kurmak anlamlı olmayabilir.

Kâr, kârı oluşturan etmenlerle yani satışlar, kullanılan varlıklar, ekonomik koşullar vb. ilişkilere dayalı olarak değerlendirilmelidir. Kâr ve kârlılık; gelirle giderler ve yatırımlar arasındaki ilişkiler ölçülmelidir. İşletme gelirlerini giderlerin göre ne oranda arttırabilmiş, gelirlerini etkilemeden giderlerini azaltabilmiş mi, kârda sağlanan artışlar yatırımlara aktarılabilmiş mi ve başka sorulara yanıt aranmalı ve göstergeler bu amaçla seçilmedir (Akal, 2005, s:230). Bu görüşler çerçevesinde kullanılabilir dokuz

temel kârlılık göstergesi arasında; Mali Kârlılık Oranı, Satışların Kârlılık Oranı, Maliyet/Gelir Oranı, Katma Değer Kârlılık Oranı, Çalışan Başına Kâr Oranı, Ekonomiklik Kârlılık Oranı, Kazanç Oranları, Yatırımların Getirisi, Artık Gelir yer almaktadır.

Kârlılık, en basit ifadesiyle kazancın, bu kazancı sağlamak için kullanılan sermayeye oranıdır. Kârlılık kavramı da teknik açıdan bazı alt gruplara ayrılabilir ve bu şekilde ölçülebilir. Örneğin, organizasyonda satış kârlılığı, özsermaye kârlılığı, brüt satış kârı, net dönem kârı, işletme faaliyet kâr/zararı, vergi öncesi/sonrası kâr vs. kârlılık boyutları ele alınabilir ve ölçülebilir. Buna göre çeşitli kâr hesaplama formülleri şöyledir;

Brüt Satış Kârı: Net satış hâsılatı-satılan malların maliyet fiyatları

İşletme Faaliyet Kârı: Brüt satış kârı – dönem giderleri

Dönem Kârı: İşletme faaliyet kârı-üretim maliyeti dışındaki tüm giderler

Net Dönem Kârı: Dönem kârı – vergi ve sosyal yükümlülükler

Mali Kârlılık = (Net Kâr/Öz Sermaye) x 100

Satış (sürüm) Kârlılığı= (Brüt (ya da net) Kâr/Satışlar) x 100

Katma Değer Kârlılığı= (Kâr/Katma Değer) x 100

Özsermaye Kârlılığı= (Kâr/Öz Sermaye) x 100

Toplam Aktif Kârlılığı= (Kâr/Toplam Sermaye) x 100

Ciro Kârlığı= (Kâr/Toplam Satışlar) x 100

Tablo 9: Performans Göstergelerine İlişkin Örnekler

PERFORMANS BOYUTLARI	ÖRNEKLER
ETKENLİK	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Satış personeli tarafından gerçekleştirilen satış kotası yüzdesi ◆ Ürün ya da bölge başına müşteri devri ◆ Programlardan sapma ◆ Pazar payı (mevcut ve potansiyel yüzdesi) ◆ Müşteriler açısından işletmenin itibarı ◆ Zamanında teslim edilen mal yüzdesi
VERİMLİLİK	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Çalışan başına satış ◆ Çalışan başına üretim ◆ Enerji verimliliği
KÂRLILIK	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bütçelenen satışlara göre gerçekleşen satışlar ◆ Hedef düzeylerini aşan bütçe sapmaları ◆ Yatırım getirisi ◆ Satışların yüzdesi olarak kâr ◆ Çalışan başına kâr ◆ Temettü ödemelerinde artış yüzdesi ◆ Borçların toplam varlıklara oranı

4. İşletmelerde Performans Ölçümü

Günümüzde dünyanın küreselleşmesi ve elektronik ticaretin artmasıyla, işletmeler ürün kalitesi, teslimat hızı, güvenilirlik, müşteri memnuniyeti, satış sonrası hizmet vb konularda artan bir rekabet içine girmişlerdir. Bu açıdan incelendiğinde, işletmeler rakipleri ile olan bu mücadelelerini, sundukları ürün ve hizmetlerle karşılamaktadırlar. Bu karşılaştırmayı yaparken, ortaya ürün ve hizmetlerin kalitesi, sağlamlığı, güvenilirliği, müşterinin istekleri ile tam uyum gibi ürün veya hizmetin performansını ifade eden değişkenler ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenlerin istenilen seviyelerde olmasını ve sürekli iyileşmesini sağlamak için üretim performansını geliştirici ve iyileştirici tedbirler almak gerekmektedir. Bunu için, üretim süreç veya süreçleri için uygun, geçerli, güvenilir, açık, kolayca ölçülebilir ve doğru performans ölçütlerinin belirlenmesi ve yürürlüğe konulup uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Kabadayı, 2002, s.61).

Bir bilgi sağlama yolu olarak görülen ölçme işleminden yaşamın hemen hemen her aşamasında yararlanılmaktadır. Beynimiz bilgiyi toplamakta, incelemekte ve işlemektedir. Ölçme işlemi hissederek, düşünerek, sayarak, karşılaştırarak ya da teknik yöntemler ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu yöntemler ise bilgilerin çeşitliliğine, kesinliğine ve doğruluğuna göre şekil almaktadır. Ölçme işlemi sonucunda da simgeler

elde edilmektedir. Bu simgeler uzunluk, ağırlık, renk, büyüklük gibi nitel ya da nicel, sabit, tutarlı ve karşılaştırılabilir özelliğe sahip ölçü birimleridir.

Performans ölçümü ile ilgili literatür 1980'lerden itibaren gelişmeye başlamıştır. Tarihsel olarak, işletmelerin küçük ve faaliyetlerin basit olduğu zamanlarda, birincil performans ölçütü olarak nakit akışından yararlanılmaktadır. Endüstrileşmeden sonraki dönemde, işletme boyutlarında meydana gelen büyüme ile verimlilik ölçütleri üretimin çeşitli basamaklarında geniş kullanım alanı bulmuştur. Ondokuzuncu yüzyıl sonlarından 1930'lara kadar, yönetim muhasebesinin teori ve pratiği performans açısından genişçe kullanılmaya başlanmıştır (Maskell, 1991, s.29). Son on yıllık periyotta, işletme dünyası, çalışma olgunluğu, artan rekabet, inisiyatif alma, dışsal talepler ve yeni teknolojilerle ilgili olarak hızlı ve önemli ölçüde gelişme göstermiştir. Performans ölçümü de buna paralel olarak gelişmektedir.

Farklı yazarlara göre çeşitli performans ölçümü tanımları şöyledir (Man, 2006, s.27);

◆ Neely ve diğerlerine göre (1996) performans ölçümü; faaliyetin etkinliği ve etkililiğinin sayısal (niceliksel) sürecidir.

◆ Rose'a (1995) göre performans ölçümü; performansı önceden tanımlanmış bir hedefe uygun olarak hesaplama sürecidir.

◆ Cook ve diğerlerine göre (1995) performans ölçümü; performansı kısa, orta ve uzun dönem hedefleri şeklinde kesin tanımlamalara göre hesaplama ve raporlama sürecidir.

Performans ölçümü, amaçların başarılması ile gelişim imkanı tanıyan bir rehberdir. Sadece geçmiş performans ile ilgili bir inceleme değildir, ayrıca örgüt taleplerinin gerçekleşmesi ve başarılı bir geleceğe inanmak için bir araçtır.

Performans ölçümü büyük ya da küçük ölçekli, özel ya da kamu, kâr amaçlı ya da kâr amaçlı olmayan her işletmede gerçekleşmektedir. Özellikle modern yönetim anlayışı açısından “ölçemediğinizi yönetemezsiniz” ifadesi önemli görülmektedir (Das, 1994, s.26). Sink (1991) performans ölçümünü “ölçüm karmaşıktır, engelleyicidir,

zordur, çaba gerektirir, önemlidir, yanlış bir şekilde ya da kötüye kullanılabilir” şeklinde ifade etmiştir (Man, 2006, s.29).

Performans ölçütleri finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ve somut (tangible) ve soyut (intangible) performans ölçütleri şeklinde sınıflandırılmaktadır (Polakoff, 1992, s.51). Finansal performans ölçütleri lojistik aktiviteler gibi üretim faaliyetlerinin finansal göstergelerinde meydana gelen etkileri hesaplarken, finansal olmayan performans göstergeleri yatırım ciroları, hata oranları ve yönetim saatleri gibi gerçek üretim faaliyetlerine odaklanmaktadırlar. Somut olan performans ölçütleri toplam maliyetler ve sipariş tamamlama oranı gibi direk ölçütleri ifade ederken; güncel tutum, hizmet kapasitesi, iyi niyet ve itibar gibi direk olmayan ölçütler soyut göstergeleri belirlemektedir.

Kaplan ve Norton (1997) bir performans ölçüm sisteminin (performance measurement system-PMS); yöneticilere finans, müşteri davranışları, yenilik ve gelişim gibi konulara işaret eden yeterli bilgileri sağlaması gerektiğini ifade etmiştir. Performans ölçüm sistemi performans sonuçları ile ilgili veri toplamaktan ya da temel hesaplamaları ve dosyalamaları yapmaktan daha fazlasıdır. Performans ölçüm sistemi, işletmelerin girdileri, çıktıları ve faaliyetlerindeki önemli bilgileri tamamlamaktadır. Performans ölçüm sistemi ile ölçüm sonuçları gelecekteki kararların ve üretim faaliyetlerinin şekillenmesi ve desteklenmesinde etkin rol oynamaktadır (Man, 2006. s.30).

Maskell (1989) performans ölçüm sistemi tasarımı için yedi prensip önermiştir. Bunlar (Gunasekaran ve Kobu, 2007, s.2822);

- ◆ Performans ölçütleri işletmenin stratejisi ile ilgili olmalıdır.
- ◆ Finansal olmayan ölçütler uyarlanmalıdır.
- ◆ Ölçütler konuma göre değişmelidir (bölümler ya da işletmeler).
- ◆ Ölçütler koşullara uygun olarak değişmelidir.
- ◆ Ölçütler kullanım açısından kolay ve basit olmalıdır.

- ◆ Ölçütler hızlı geribildirim sağlamalıdır.
- ◆ Ölçütler sürekli gelişimi teşvik etmelidir olarak belirtilebilir.

Yönetim, performans ölçümü olmadan var olamaz. Çok iyi tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi etkili yönetim planlamasının ve kontrolünün zorunlu unsurudur. Performans ölçümünün işlevleri arasında şunlar yer almaktadır (Akal, 2005, s.93);

- ◆ İşletmelerin mevcut durumu ve gelecek hedeflerini tanımlamaya olanak sağlar.
- ◆ Performans sonuçları yöneticilerin, stratejilerin ve planların etkilerini test etmelerine yardımcı olur ve bu plan ve stratejilerin uygulanmasını kontrol eder.
- ◆ İş başarısındaki herhangi bir azalma performans ölçümü sonuçları gösterecektir ve nedenlerini araştırmaya teşvik edecektir.
- ◆ Performans ölçümü işletmelere başarılarını ve potansiyel fırsatlarını tespit etmelerinde yardımcı olur, müşteri tatmini ve diğer arzulanan hedeflerini ne kadar başardıklarını ortaya çıkarır.
- ◆ Performans ölçümü gelecek yatırımların ve çabaların gerçekleşmesi için önemlidir ve kararların tahminden öte gerçeklere dayandığını garanti eder.
- ◆ Performans ölçümü tüm işlevler için teşvik edici motivasyon ve açıklık sağlar, çalışan iletişimini geliştirir.

5. Dış Kaynaklama ve Performans İlişkisi Hakkındaki Literatür

Literatürde dış kaynaklama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan pek çok araştırma mevcuttur. Bu çalışmalardan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

Gilley ve Rasheed (2000) dış kaynaklamanın işletme performansına etkisini ortaya koyabilmek amacıyla yapmış olduğu araştırma sonuçlarında, işletme performansı üzerindeki dış kaynaklamanın belirgin, direkt bir etkisi olmamasına rağmen, işletme stratejisi ve çevresel dinamizmin her ikisinin birden dış kaynaklama ve işletme

performansı arasındaki ilişkiyi etkilediği ve yönettiği söylenmiştir. Çalışmada en göze çarpan şey, işletme stratejileri ve çevresel dinamiklerin dış kaynaklama ve işletme performansı arasındaki ilişkiye etkisidir (Gilley ve Rasheed, 2000, s.769).

Rodriguez ve Robania da, 2004 yılında Kanarya Adaları'nda 58 otel üzerinde yapmış oldukları araştırmada, dış kaynaklama ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi ölçmüşlerdir. Söz konusu çalışmada, otellerin performansları hakkında bilgi edinmek için sadece mali performansa ilişkin veriler değil, mali olmayan organizasyon yeterlilikleri de incelenmiştir (Rodriguez ve Robania, 2004, s.296). Tüm kriterlere bakıldığında, araştırma dış kaynaklamanın operasyon stratejileri için büyük bir güç olduğunu göstermiştir. Özellikle maliyetlere bağlı olmayan nesnelere için dış kaynaklama büyük bir güçtür ki, gelecekte dış kaynaklamanın maliyetlere bağlı olmayan kalite artırımı, esneklik ve iyi hizmet gibi kriterlerin, maliyet indirimine kıyasla, dış kaynaklamasına karar verme üzerinde büyük etkisi olacağı düşünülmektedir (Rodriguez ve Robania, 2004, s.301).

Dış kaynaklamanın işletme performansını artırdığına yönelik pek çok çalışma bulunmasına karşılık bunun tam aksi yönde çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmalar şöyledir (Kadalkal, 2007, s.56);

◆ Cohen ve Linvintel (1990), işletmenin tedarikçilerin çokluğundan yeni yetenek öğrenme kapasitesinin gelişiminin, harici firma ve tedarikçilere güven ile yeni kabiliyet ve yeteneklerin gelişim mekanizmasını daha etkili kıldığına işaret etmektedir. Ancak yeni yetenek ve kabiliyetleri organizasyonun öğrenmesi ve özümsemesinin çok fazla kritik olduğunu savunmaktadırlar.

◆ Badaracco (1991) ise, uzun dönemli tedarik sözleşmeleri için tasarlanan stratejik birleşmelerin çoğu kez alıcı işletmenin uzun dönemli rekabet için ihtiyaç duyduğu yeni yetenek ve kabiliyetleri öğrenmesine yardımcı olmadığını savunmuştur.

◆ Prahalad ve Hamel da (1990), temel yeteneklerin gelişiminin, çeşitli ürün ve teknoloji temelli yeteneklerin ihtiyacı olan ve işletmenin özel bilgi ve kabiliyetlerinin gelişimine yol açan organizasyonel öğrenmenin güçlendirilerek işletme ile bütünleşmesi temelinde olacağını öne sürmüştür. Temel yetenek veya temel, çekirdek ürünlerin kritik

parçalarının dış kaynaklama yoluyla yapılması, işletmenin gelecek teknolojileri öğrenmesine ve bu değişikliklere uyum sağlamasına engel olabilmektedir.

Lojistik ve performans arasındaki ilişkiler ile ilgili yapılmış olan araştırmalar aşağıda ifade edilmektedir.

Fawcett ve Smith (1993) performans alanında iyileştirme için, teslimata önem vermenin, bilgi teknolojileri ve nakliye hizmetlerinde gelişim göstermenin öne çıktığı ve teslimat ile ilgili kriterlerin performans üzerinde en önemli etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Fawset ve Smith, 1993, s.27).

Chow ve diğerleri (1994) lojistik performansının ölçümü ve belirlenmesinin, performansın tanımına göre pek çok şekilde ölçülebileceğini belirtmişlerdir. Bunun nedeni performansın çok boyutlu olarak düşünülmesidir. Firma kendi stratejisi ve hedeflerine göre bir performans tanımı yapacak ve buna göre bir performans ölçüm sistemi ve kriterleri belirleyecektir. Bu çalışmada bir faktör analizi yapılmış ve firma yöneticilerinden performansı değerlendirmeleri istenmiştir. Yapılan sert-yumuşak (hard-soft) performans ölçüleri ayrımının ışığında, burada elde edilen sonuçlara göre, optimal performans ölçüleri grubu her iki gruptan da ölçüler içermektedir ve müşteri memnuniyeti en önemli faktör olarak görülmektedir (Chow vd., 1994, s.28).

Cabanis (1995) ABD'de anket çalışmasında imalatçıların yerel-uluslararası nakliyecilerin performanslarını yedi farklı açıdan (değer, finans, promosyon, insan, büyüme potansiyeli, ticari zararın karşılanması ve kırtasiyecilik) karşılaştırmaları istenmiştir. Değer, finans, promosyon ve insan alanlarında yerel distribütörler tercih edilirken, büyüme potansiyeli bakımından uluslararası dağıtıcıların daha etkili olduğu söylenebilir (Cabanis, 1995, s.50).

Tyworth ve Zeng (1996) lojistik maliyeti ve hizmeti üzerinde nakliyeci iletim zamanı performansının etkilerini tahmin etmek için bir model sunmuşlardır. Bu çalışmada; temin süresi, stok bulundurma maliyeti ve sevkiyat gibi kriterler ön plana çıkmıştır (Tyworth ve Zeng, 1996, s. 96).

Stainer (1997) tedarik, paketleme, elleçleme, depolama, nakliye ve bilgi sistemlerini ana lojistik süreçleri olarak ele almış ve uzun dönemde toplam verimlilik,

operasyon kalitesi, esneklik, operasyon hızı ve kapasite kullanımı gibi hedefler seçerek, bir toplam verimlilik formülü ortaya çıkarmıştır. Burada, performans göstergesi olarak hizmet kalitesi indeksi/toplam maliyet indeksi kullanılmıştır (Stainer, 1997, s.55).

Ezziane (2000) dağıtım merkezleri ve depoların müşteri hizmetleri performansıyla ilişkisi üzerine bir çalışma yapmıştır. Çalışma sonucunda, müşteri hizmet seviyesi, sipariş alış-teslim arası zaman, söz verilen teslim zamanı, sipariş sayısı ve teslimat indeksi gibi verilerden hareketle müşteri hizmet seviyesi ölçü olarak belirlenmiştir (Ezziane, 2000, s.92).

Morash (2001) Kanada ve Amerika firmasından elde edilen sonuçlara göre müşteri hizmetleri, kalite, bilgi sistemleri desteği, dağıtım esnekliği, düşük lojistik maliyeti, verimlilik ve teslimat hızı gibi yedi temel tedarik zinciri yeteneğinden bahsetmektedir (Morash, 2002, s.38).

Gunasekaran ve diğerleri (2001) stratejik, operasyonel ve taktiksel seviyede tedarik zinciri performansını ölçebilmek için bir çalışma yaparak anahtar performans metrikleri listesi sunmuşlardır. Teslim performansı, müşteri hizmetleri, stok ve lojistik maliyetleri ile ilgili ölçüler üzerinde durmuşlardır (Gunasekaran vd., 2001, s.73).

Stank ve diğerleri (2002) tedarik zincirinde lojistiksel entegrasyonun, operasyonel performans kazanımlarını incelemiştir. Sonuçta; firmaların, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, ürün standardizasyonu, teslimat hızı, uyumluluk, sipariş esnekliği ve teslimat esnekliği gibi konuları iyileştirmek istiyorlarsa müşteri entegrasyonu üzerinde, düşük lojistik maliyeti, yüksek teslimat güvenliği, sipariş yetiştirme yeteneği gibi iyileştirmeler istiyorlarsa da dışsal entegrasyon üzerinde çalışmaları gerektiği tespit edilmiştir (Stank vd., 2002, s.33).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK UYGULAMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNERMELERİ

1. Araştırmanın Amacı

Sanayinin, üretimin ve pazarlamanın ayrılmaz bir parçası olan lojistik sektörü gelişmekte olan ülkelerde GSYİH'nın %10'unu oluşturmaktadır. Türkiye'de ise bu oranın henüz %5 civarında olduğu ve bunun her geçen sene arttığı ifade edilmektedir (Demir, 2007, s.3). Bu gelişmeler lojistik kavramının sadece “taşımacılık” olarak kullanıldığına dair inançları değiştirmeye başlamıştır. İşletmeler, birçok nedenden dolayı lojistik faaliyetlerini bu konuda daha uzman olan lojistik hizmet sağlayıcılarına aktarmaktadırlar. İşletmeler lojistik faaliyetlerini “lojistik dış kaynaklama” şeklinde ya da “lojistik stratejik ortaklık” yardımıyla lojistik hizmet sağlayıcılarına yaptırmaktadırlar. Bahsedilen iki kavram bu bölümde “lojistik dış kaynaklama uygulamaları” şeklinde ifade edilmeye çalışılacaktır.

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarını tercih etmeleri için bir takım amaçlar söz konusudur. Bu amaçlar arasında teknolojik gelişmeleri takip edebilmek, küçülme politikaları, maliyet avantajı sağlamak, temel yetkinlikleri kullanabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak yer almaktadır. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirmek için lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verdiklerinde; bu karar için örgüt yapısı, işletme stratejileri, yönetsel davranışlar gibi “iç çevre faktörlerini” göz önünde bulundururken, yasal düzenlemeler ve çevre standartları, rekabet yoğunluğu, teknoloji ve talep belirsizlikleri, lojistik hizmet sağlayıcı sayısı ve nitelikleri, maliyet avantajının

sürdürülmesi gibi “dış çevre faktörlerini” de dikkate almaktadırlar. Sonuç olarak; lojistik destek alan işletmelerin verimlilik, kârlılık ve etkenlik boyutlarında önemli değişikliklerin olabileceği tahmin edilmektedir.

Ekonomi ve yönetim açısından önemli olan lojistik ve lojistik dış kaynaklama göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın temel amacı lojistik uygulamaların, işletme performansı üzerine olan etkilerini tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan işletmelerin;

- ◆ Lojistik dış kaynaklama ile lojistik stratejik ortaklıkla ya da her ikisini uygulayarak elde ettiği faaliyetler,

- ◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verme amaçları ve bu amaçlara ulaşma dereceleri,

- ◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundurmaları gereken iç çevre ve dış çevre faktörleri,

- ◆ Lojistik hizmet sağlayıcıları ile yapılan sözleşmelerinin içerikleri ve lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki düşünceleri,

- ◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamaları sonucunda işletme performanslarında yaşanan değişimler açıklanmaya çalışılmaktadır.

2. Araştırmanın Ön Kabulleri ve Sınırlılıkları

Anket formlarının uygulanması öncesinde işletmelere, anket soruları ile elde edilecek verilerin işletme düzeyinde değerlendirilmeyeceği ve bilimsel araştırma dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacağı sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı konusunda güvence verilmiştir. Ayrıca işletmelere isimlerinin araştırmada yer almayacağı konusunda da güvence verilmiştir. Bu nedenle cevaplayıcıların anket formlarındaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp yorumladıkları varsayılmaktadır.

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verme süreci ve bu kararın işletmenin performansına etkisi gibi stratejik açıdan önemli bilgilere sahip olması beklenen kişiler tarafından değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, anket formları

işletmelerdeki karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerce cevaplanmıştır. Anketi cevaplayanların içerisinde “bölüm yöneticileri”, “bölüm sorumluları” ve “genel müdürler” yer almaktadır. Bu nedenle ankete cevap verenlerin, ifadeleri değerlendirme becerisine sahip oldukları varsayılmaktadır.

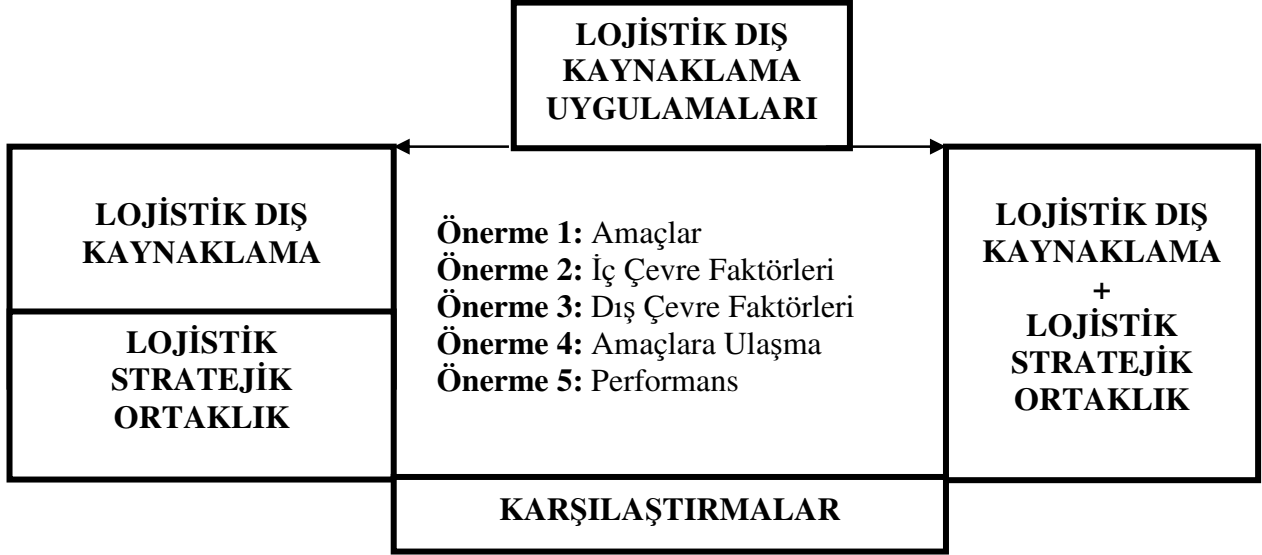
Araştırma, amacına uygun olarak, İzmir ve Manisa illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve lojistik dış kaynaklama uygulaması yapan 50 işletmenin karar verme statüsündeki (yönetici, bölüm müdürü ve bölüm sorumlusu) çalışanları ile sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerli olup, zaman ve mekân sınırlılıkları yanında toplam sayısal verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır. İşletmelerin prosedürleri ve şirket politikaları gereği “verimlilik”, “etkenlik” ve “kârlılık” gibi finansal verileri açıklamayacakları düşünüldüğü için performanslarında olabilecek değişiklikleri tespit etmek için sözel ifadelerden yararlanılmıştır.

3. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri

Araştırma 6 temel değişken dikkate alınarak incelenmiştir. Bu değişkenler arasında lojistik dış kaynaklama uygulamaları “bağımlı değişken”, amaçlar, iç çevre ve dış çevre faktörleri, amaçlara ulaşma ve performans ise “bağımsız değişkenlerdir”.

Bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulan “araştırma modeli” Şekil 4’de gösterilmeye çalışılmıştır;

Şekil 4: Araştırmanın Modeli



Araştırmada altı önermeden ve bunların doğrulanabilirliğini tespit etmek amacıyla belirli hipotezlerden yararlanılmıştır. Buna göre;

Önerme 1: “Amaçlar işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 1a: “Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 1b: “Küçülme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 1c: “Maliyet liderliği sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 1d: “Temel yetkinlikleri kullanabilme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 1e: “Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Önerme 2: “İç çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2a: “Merkezileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2b: “Karmaşıklık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2c: “Uzmanlaşma derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2d: “Büyüklik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2e: “Resmileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2f: “Kaynak bağımlılığı derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2g: “İşlem maliyeti derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2h: “Kıyaslama derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 2i: “Değişim mühendisliği derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Önerme 3: “Dış çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3a: “Yasal düzenlemeler ve çevre standartları işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3b: “Lojistik hizmet sağlayıcı sayısı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3c: “Talep ve teknoloji belirsizliği işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3d: “İşlem sıklığı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3e: “Aktiflerin özgünlüğü işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3f: “Rekabet yoğunluğu işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3g: “Üretim teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3h: “Bilgi teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3i: “Hizmet kalitesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Hipotez 3j: “Maliyet liderliğinin sağlanması ve sürdürülmesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.”

Önerme 4: “Amaçlara ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 4a: “Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 4b: “Küçülme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 4c: “Maliyet liderliği sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 4d: “Temel yetkinlikleri kullanabilme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 4e: “Rekabet üstünlüğü sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Önerme 5: “Örgüt performansı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 5a: “Etkenlik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 5b: “Verimlilik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Hipotez 5c: “Kârlılık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.”

Önerme 6: “İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır.”

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Örneklem Grubu

Araştırmanın örnekleme, İzmir ve Manisa’ da üretim sektöründe faaliyet gösteren 50 işletmeyi kapsamaktadır. Araştırmanın örnekleme kolayda örnekleme ile belirlenmiştir. Tüm lojistik fonksiyonlar dikkate alındığında ve incelenen araştırmaların ışığında lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararları üretim işletmelerinin aldığı belirtilebilir. Örneklem grubunu oluşturan işletmelerden sadece bir tanesi hizmet sektöründe faaliyet göstermekte olup, bir sanayi bölgesinin işletmeciliğini yapmaktadır. “Lojistik stratejik ortaklığa” ve “lojistik dış kaynaklamaya” ilişkin yapılan araştırma, bu iki uygulamanın karar sürecinin ve bu uygulamaların işletmeye etkilerinin incelenmesi ile ilgilidir. Bu nedenle ele alınan tüm işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapmaktadır.

Ankete yanıt veren kişiler idari kadroda yer alan çalışanlardır ve her biri karar yetkisine sahip pozisyonundadır (genel müdürler, bölüm müdürleri ve bölüm sorumluları).

Araştırma Nisan 2007’de anketlerin işletmelerin ilgili çalışanlarına email yoluyla gönderilmesiyle başlamış olup, ankete yanıt vermeyen kişiler ile yapılan telefon görüşmeleri ve yüz yüze görüşmeler ile Haziran 2007’de tamamlanmıştır. Bu aşamadan sonra gerekli analizler yapılmaya çalışılmıştır.

2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu, iki tez, bir makaleden ve bir kitaptan yararlanılarak hazırlanmıştır. Buna göre;

◆ Anketin stratejik işbirlikleri oluşturmaya yönelten amaçlarla ilgili olan 8. ve 11. soruları; Göktuğ Cenk Akkaya’nın (2002) “Türkiye’deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme” tezinden,

◆ Anketin işbirliklerinin ortakları hakkındaki düşünceleri ile ilgili olan 12. sorusu; Göktuğ Cenk Akkaya'nın (2002) tezinden,

◆ Anketin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarını etkileyen iç çevre ve dış çevre faktörlerle ilgili 9. sorusu; Murat Akyıldız'ın (2003) "Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları" tezinden,

◆ Anketin lojistik dış kaynaklama sözleşmelerinde yer alan maddeler ile ilgili olan 13. sorusu; Doğan Mersin'in (2004) "How To Prepare Logistics Outsourcing Contracts, Main Issues and Key Success Factors" (Dış Kaynaklama Sözleşmelerinin Nasıl Hazırlanacağı İle İlgili Ana Konular ve Kilit Başarı Faktörleri) adlı Loder'in lojistik kongresinde yayınlanmış makalesinden,

◆ Anketin lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek ile ilgili 14. sorusu, Atılhan Naktiyok'un (2004) "İç Girişimcilik" adlı kitabındaki iç girişimciliğin işletmeler üzerindeki etkisiyle ilgili araştırmasından yararlanılarak hazırlanmıştır (Naktiyok, 2004; 241-243).

Toplam soru sayısı on dört olup, anket formunun tamamı ekte sunulmuştur (Ek-1). Ankette yer alan soruların özellikleri aşağıdaki gibidir;

◆ Ankette yer alan ilk dört soru örneklem grubunu oluşturan işletmelerin temel özelliklerini belirlemeye yöneliktir.

◆ Anketin 5. ve 6. soruları lojistik stratejik ortaklık yapan işletmeleri ve lojistik dış kaynaklama yapan işletmeleri ayırt etmek amacıyla sorulmuştur. İlk altı soru durum saptama sorularından oluşmaktadır.

◆ Örneklem gurubunu oluşturan işletmelerin hangi lojistik faaliyetleri için lojistik dış kaynaklama yaptıkları anketin 7. sorusu ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerin hangi lojistik faaliyetleri için lojistik stratejik ortaklığa gittikleri ve gelecek dönemlerde hangi lojistik faaliyetlerde lojistik stratejik ortaklığa yönelecekleri anketin 10. sorusu ile araştırılmaya çalışılmıştır.

◆ Ankette yer alan 8. soru; işletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara verdikleri önem düzeyini tespit etmeye yöneliktir. Bu soruda yer alan

ifadeler 5'li Likert Ölçeği ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçeğin amacı; bir ürün ya da bir olay hakkında kişilerin düşüncelerini sınıflandırarak ölçmektir (Arıkan, 2004, s.122). Ölçekte **1** (hiç önemli değil) ile **5** (çok önemli) arasında derecelendirme yapılmıştır.

◆ İç çevre ve dış çevre faktörlerinin örneklem grubunu oluşturan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararları üzerindeki etkileri ankette yer alan 9. soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. İç çevre ve dış çevre faktörlerinin etkisi **1** (hiç önemli değil) ile **5** (çok önemli) arasında derecelendirilmiştir.

◆ İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelen amaçlara ne derece ulaştıkları ankette yer alan 11. soru ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ölçekte **1** (hiç) ile **5** (tamamen) arasında derecelendirme yapılmıştır.

◆ Lojistik faaliyetler için lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları (ortakları) hakkındaki ifadelerle katılma dereceleri 12. soru ile araştırılmaya çalışılmıştır. İşletmelerin bu konu hakkındaki düşüncelerini belirlemek için **1** (hiç katılmıyorum) ile **5** (tamamen katılıyorum) arasında derecelendirme yapılmıştır.

◆ İşletmelerin lojistik faaliyetleri için lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaptıkları sözleşmelerde yer alan maddeleri tespit etmek amacıyla 13. soruda yer alan madde listesinden yararlanılmıştır.

◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerin örgüt performanslarını belirlemek amacıyla 14. soru hazırlanmıştır. Sorudaki ifadeler **1** (çok iyi) ile **5** (çok kötü) arasında derecelendirilmiştir. Örgüt performansı cevaplayıcıların subjektif değerlendirmelerine bağlı olarak 5 madde ile değerlendirilmiştir. Araştırmada subjektif ölçüm yöntemi kullanılarak cevaplayıcıların faaliyet gösterdikleri işletmeyle ilgili performans kriterlerini lojistik dış kaynaklama uygulamalarını yapmadıkları dönemlere göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ölçme hataları ile ilgili kavramlar olup ölçmenin sistematik ve tesadüfi hatalardan arındırılmasını ifade etmektedir. Bir ölçeğin geçerli olması, sistematik ve tesadüfi hatalardan arınmış olduğu anlamına gelmektedir. Geçerlilik analizleri aynı araştırmanın farklı zamanlarda farklı örneklemelere uygulanması

sonucunda aynı yanıtların alınıp alınmamasının ölçülmesiyle ilgilidir. Ölçeğin güvenilir olması ise, tesadüfi hataların ölçme sürecinde ortadan kaldırılmış olmasını ifade etmektedir (Yükselen, 2003, s.110). Dolayısıyla bir ölçeğin geçerli olabilmesi için güvenilir olması gerekir, ancak güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Güvenilirlik analizi ankete verilen soruların ne ölçüde yanıt verilmiş olduğunu göstermektedir. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler üç grupta incelenmiştir (lojistik dış kaynaklama yapanlar, lojistik stratejik ortaklık yapanlar ve her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapanlar). Bu nedenle sorulara yanıt veren kişilerin, kendileriyle ilgili olmayan bölümleri “boş” bırakmaları istenen güvenilirlik oranının tespit edilmesini engellemiştir.

3. Verilerin Toplanması

Araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler ile ilgili bilgiler Ege Bölgesi Sanayi Odası'ndan (EBSO) edinilen firmalar listesi ile elde edilmiştir. Listedeki bölümlerden bazıları yetkililer tarafından elenmiştir ve dış kaynaklama yaptıkları tahmin edilen firmalarla ilgili bölümler verilmiştir. Listede bulunan 150 işletmeye telefon edilmiştir. Bu görüşmelerde yetkililere yapılması düşünülen anketle ilgili bilgiler sunulmuştur. Görüşmeler sırasında araştırmanın amacı ve bilgilerin gizli kalacağı hakkında bilgi verilmiştir. Anket soruların işletmelerdeki çalışanlar arasından karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerce cevaplandırılması amaçlanmış ve bunun için titizlik gösterilmiştir.

150 işletmeye e-mail yoluyla gönderilen anket formundan ancak 46 işletme yetkilisinden yanıt alınmış, 4 işletme ile de yüz yüze görüşme yapılarak yeterli örneklem grubu sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu oran yaklaşık %33,3 civarındadır. Ankete yanıt vermeyen işletmelerden 19'u, yapmış oldukları uygulamaları açıklamak istemediklerini, 3 işletme ise kapanmak üzere olduklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlamayacağını belirten işletmelerin sektörleri (metal, tekstil, alkol, tütün ve alkolsüz içki, plastik, otomotiv, makine, maden, gıda, ambalaj, kimya, hizmet) araştırmaya katılan işletmelerin sektörleri arasındadır. Bu nedenle ankete yanıt vermeyeceğini belirten işletmelerin de benzer yanıtlar verecekleri düşünülmüştür. Bu doğrultuda, 22 işletmenin de örneklem grubuna dâhil edilmesinin araştırma açısından olumsuz bir faktör olmayacağı, tam tersine güvenilirliği arttıracığı düşünülmüştür. Yanıt vermeyen

işletmeler de örneklem grubunu oluştursalardı aynı yanıtları verecekleri göz önünde bulundurulursa anketi yanıtlama oranı %48 civarında olacaktır.

C. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

1. Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulgular

Araştırmanın örneklem grubu içinde yer alan işletmelerde çalışan kişilerin pozisyonları, faaliyet gösterdikleri sektörler, faaliyet yılları, çalışan sayıları ile ilgili temel bulgular belirtilen tablolar aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca işletmelerin lojistik stratejik ortaklığa gitme durumları ve lojistik dış kaynaklama durumları, hangi lojistik faaliyetlerinde bu uygulamaları tercih ettikleri, gelecek dönemlerde hangi lojistik faaliyetlerinde lojistik stratejik ortaklığa gidecekleri, bu uygulamalarla ilgili sözleşmelerinde hangi koşulların yer aldığı ile ilgili bulgular da tablolar aracılığıyla gösterilmiştir. Bu verileri elde etmek için tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden (frekans dağılımları) yararlanılmıştır. Tüm analizler, **SPSS 11.5** (Statistical Package For Social Sciences) paket programı ile yapılmıştır.

a. İşletmelerde Çalışan Kişilerin Pozisyonları

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerde çalışanların pozisyonları Tablo 10'da gösterilmektedir;

Tablo 10: İşletmelerde Çalışan Kişilerin Pozisyonları

POZİSYON	SIKLIK	YÜZDE
Genel Müdür	8	16
Lojistik ve Satın Alma Müdürü	18	36
Diğer Bölüm Müdürleri	19	38
Bölüm Sorumluları	5	10
Toplam	50	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi, 50 işletmede çalışanların pozisyonları farklılık göstermektedir. Çalışanların %36’sını lojistik ve satın alma müdürleri, % 38’ini diğer bölüm müdürleri (satış ve pazarlama müdürü, tedarik zinciri müdürü, dış ticaret müdürü, finans müdürü ve insan kaynakları müdürü) kapsamaktadır. Anketi yanıtlayanların %16’sı genel müdür pozisyonundadır. Bölüm sorumluları (sevkiyat sorumlusu, planlama sorumlusu, üretim sorumlusu, uluslararası ilişkiler uzmanı) cevaplayanların %10’unu oluşturmaktadır.

b. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin faaliyette buldukları sektörler Tablo 11’de gösterilmektedir;

Tablo 11: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler

SEKTÖR	SIKLIK	YÜZDE
Kağıt ve Ambalaj	5	10
Gıda	5	10
Plastik	4	8
Otomotiv	4	8
Metal Eşya	3	6
Makine	3	6
Tekstil	3	6
Kimya	2	4
Alkol Tütün Alkolsüz İçki	2	4
Beyaz Eşya	2	4
Diğer	17	34
Toplam	50	100

Tablo 11’de görüldüğü gibi ankete katılan işletmeler genel olarak üretim sektöründe faaliyet göstermektedirler. Örneklem grubu içerisinde yer alan işletmelerin % 10’unu kağıt ve ambalaj, %10’unu ise gıda sektöründe faaliyet göstermektedirler. Tabloda “diğer” kategorisinde ele alınan sektörler arasında savunma, havacılık, elektronik-komünikasyon, seramik, yapı kimyasalları, organik tarım hızlı tüketim malları, çimento, ayakkabı, geri dönüşüm, su ve gaz armatürleri, bisiklet, maden, elektrik bulunmaktadır (%34)

c. İşletmelerin Faaliyet Yılı

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin faaliyet yılı Tablo 12’de gösterilmektedir;

Tablo 12: İşletmelerin Faaliyet Yılı:

YIL	SIKLIK	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-5	2	4	4
5-10	9	18	22
10-15	11	22	44
15-20	5	10	54
20-25	8	16	70
25-30	6	12	82
30-35	2	4	86
35 ve üstü	7	14	100
Toplam	50	100	

Tablo 12’de 50 işletmenin % 22’sinin “10 ile 15 yıl”dır faaliyette buldukları görülmektedir. Örneklem grubu içerisinde “1 ile 5 yıl” arasında faaliyet gösteren çok az işletme vardır (%4). Tablo 10’de gösterilen kümülatif yüzdelere göre örneklem grubunu oluşturan işletmelerin %54’ü 20 yıldan daha az süredir faaliyet göstermektedir.

d. İşletmelerin Çalışan Sayısı

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin çalışan sayısı Tablo 13’de gösterilmektedir;

Tablo 13: İşletmelerin Çalışan Sayısı:

SAYI	SIKLIK	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
25 altı	3	6	6
26-50	5	10	16
51-100	4	8	24
101-150	6	12	36
151-200	7	14	50
201 ve üstü	25	50	100
Toplam	50	100	

Tablo 13’e göre örneklem grubu içerisinde 25’in altında kişi çalıştıran çok az işletme bulunmaktadır (%6). İşletmelerin büyük çoğunluğunda 201 kişiden fazla çalışan bulunmaktadır (%50). Çalışan sayılarına göre; 25’in altında kişi çalıştıran işletmeler ile 25-50 arasında çalışan sayısı olan işletmeler küçük ölçekli, 51-100, 101-150 ve 151-200

arasında çalışan sayısı olan işletmeler orta ölçekli ve 201 kişiden fazla kişi çalıştıran işletmeler büyük ölçekli olarak dikkate alınmıştır.

e. Lojistik Stratejik Ortaklığa Giden ve Lojistik Dış Kaynaklama Yapan İşletmelerin Sayısı

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin, “lojistik stratejik ortaklık”, “lojistik dış kaynaklama” ve her iki uygulamayı da gerçekleştirme durumları Tablo 14’de gösterilmektedir;

Tablo 14: Lojistik Stratejik Ortaklığa Giden ve Lojistik Dış Kaynaklama Yapan İşletmelerin Sayısı

	SIKLIK	YÜZDE
Lojistik Stratejik Ortaklık	9	18
Lojistik Dış Kaynaklama	11	22
Her İkisi	30	60
Toplam	50	100

Tablo 14’e göre örneklem grubundaki işletmelerin %60’ı her iki lojistik uygulama aracılığıyla lojistik faaliyetlerini “lojistik hizmet sağlayıcılara” yaptırmaktadır. İşletmelerin %22’si lojistik faaliyetleri için lojistik dış kaynaklama yaparken %18’i bu faaliyetler için lojistik stratejik ortaklık yapmaktadır.

“Lojistik dış kaynaklama uygulamaları” ifadesi lojistik dış kaynaklama ve lojistik stratejik ortaklık faaliyetlerini içermektedir. Araştırmanın önermelerinin analizi ile ilgili bölümde yer alan tablolarda geçen **Tek** (lojistik stratejik ortaklık ya da lojistik dış kaynaklama yapan) ve **Her İkisi** (lojistik stratejik ortaklık ve lojistik dış kaynaklama) ifadeleri Tablo 14 ile ifade edilebilir.

f. Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetler

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin hangi lojistik faaliyetlerinde “lojistik dış kaynaklama” yaptıkları Tablo 15’de gösterilmektedir;

Tablo 15: Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetler

FAALİYETLER	SIKLIK	YÜZDE
Dağıtım/İletişim	14	10
Stok Yönetimi	5	4
Nakliyat	34	24
Depolama	14	10
Tedarik Faaliyetleri	8	5
Parça ve Hizmet Desteği	13	9
Satın Alma	5	4
Geri Dönen Lojistik	11	8
Gümrük İşlemleri	21	15
Diğer	15	11
Toplam	140	100

Tablo 15’de örneklem grubundaki işletmelerin büyük bir çoğunluğunun birden fazla lojistik faaliyeti “lojistik dış kaynaklama” ile gerçekleştirdikleri görülmektedir. İşletmelerin en fazla tercih ettikleri lojistik fonksiyonlar arasında; nakliyat (%24), gümrük işlemleri (%15), dağıtım (%10), depolama (%10), parça ve hizmet desteği (%9) ve geri dönen lojistiği (%8) bulunmaktadır. Diğer faaliyetler arasında müşteri hizmetleri, sipariş işlemleri, üretim planlama ve paketleme bulunmaktadır (%15).

Tablo 16’da işletmelerin lojistik dış kaynaklamada tercih ettikleri faaliyetlerin işletme ölçeğine göre sıklıkları gösterilmektedir;

Tablo 16: İşletme Ölçeklerine Göre Lojistik Dış Kaynaklamada Tercih Edilen Faaliyetlerin Sıklığı

FAALİYETLER	KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK
Müşteri hizmetleri	1	1	
Sipariş işlemleri	1	1	1
Dağıtım/İletişim	2	5	8
Stok yönetimi	1	1	3
Talep tahmini			1
Nakliyat	6	11	17
Depolama	2	4	7
Yer seçimi			
Üretim planlama	1		
Tedarik faaliyetleri		1	6
Parça ve hizmet desteği		6	7
Paketleme		1	3
Satın alma	2	3	
Geri dönenlerin lojistiği	1	4	6
Gümrük işlemleri	3	10	8
Diğer	1	3	

Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde en fazla nakliye faaliyetinde lojistik dış kaynaklama yapılmaktadır. Birden fazla lojistik faaliyet için lojistik dış kaynaklama

yapma düzeyinde küçük ölçekli işletmeden büyük ölçekli işletmeye doğru bir artış görülmektedir.

g. Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetler

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin hangi lojistik faaliyetlerinde “lojistik stratejik ortaklığa” gittikleri Tablo 17’de gösterilmektedir;

Tablo 17: Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetler

FAALİYETLER	SIKLIK	YÜZDE
Dağıtım/İletişim	17	12
Nakliyat	33	23
Depolama	17	12
Tedarik Faaliyetleri	12	8
Parça ve Hizmet Desteği	9	6
Geri Dönen Lojistik	12	8
Gümrük İşlemleri	28	19
Diğer	18	12
Toplam	146	100

Tablo 17’de görüldüğü gibi örneklem grubundaki işletmelerin çoğunluğu birden fazla lojistik faaliyeti “lojistik stratejik ortaklık” ile gerçekleştirmektedir. İşletmelerin en fazla tercih ettikleri lojistik fonksiyonlar arasında; nakliyat (%23), gümrük işlemleri (%19), dağıtım/iletişim (%12), depolama (%12), tedarik faaliyetleri (%8) ve geri dönen lojistiği (%8) yer almaktadır. Diğer faaliyetler arasında müşteri hizmetleri, sipariş işlemleri, stok yönetimi, talep tahmini, yer seçimi, üretim planlama, paketleme bulunmaktadır (%12).

Tablo 18’de işletmelerin lojistik stratejik ortaklıkta tercih ettikleri faaliyetlerin işletme ölçeğine göre sıklıkları gösterilmektedir;

Tablo 18: İşletme Ölçeklerine Göre Lojistik Stratejik Ortaklıkta Tercih Edilen Faaliyetlerin Sıklığı

FAALİYETLER	KÜÇÜK	ORTA	BÜYÜK
Müşteri hizmetleri	1		1
Sipariş işlemleri	1	1	
Dağıtım/iletişim	1	5	11
Stok yönetimi		1	1
Talep tahmini	2	1	
Nakliyat	3	11	19
Depolama	1	8	7
Yer seçimi	2		
Üretim planlama	1		
Tedarik faaliyetleri	1	2	9
Parça ve hizmet desteği	1	2	6
Paketleme	1	1	2
Satın alma			
Geri dönenlerin lojistiği	1	3	8
Gümrük işlemleri	3	9	16
Diğer		1	1

Araştırma örneklemini oluşturan küçük ölçekli işletmeler lojistik faaliyetlerinde orta ve büyük ölçekli işletmelere oranla daha az lojistik stratejik ortaklık tercih etmişlerdir. En fazla büyük ölçekli işletmeler birden fazla lojistik faaliyet için lojistik stratejik ortaklığı tercih etmişlerdir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler en fazla nakliye ve gümrük işlemlerinde lojistik stratejik ortaklığa gitmişlerdir.

h. Lojistik Stratejik Ortaklıkla Gerçekleştirilmesi Beklenen Faaliyetler

Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerin gelecek dönemlerde hangi lojistik faaliyetlerini lojistik ortaklık ile yürüteceğine dair verilen cevaplar Tablo 19'da gösterilmektedir;

Tablo 19: Lojistik Stratejik Ortaklıkla Gerçekleştirilmesi Beklenen Faaliyetler

FAALİYETLER	SIKLIK	YÜZDE
Müşteri Hizmetleri	8	11
Sipariş İşlemleri	7	10
Stok Yönetimi	10	14
Talep Tahmini	4	5
Nakliyat	3	4
Depolama	7	10
Yer Seçimi	4	5
Üretim Planlama	3	4
Tedarik Faaliyetleri	3	4
Parça ve Hizmet Desteği	3	4
Paketleme	6	8
Satın Alma	6	8
Geri Dönerlerin Lojistiği	4	5
Gümrük İşlemleri	4	5
Diğer	2	3
Toplam	74	100

Tablo 19’de göre örneklem grubunda yer alan işletmeler dağıtım/iletişim lojistik fonksiyonu dışındaki bütün lojistik fonksiyonları gelecekte lojistik stratejik ortaklık uygulamasıyla yapmayı düşünmektedirler. Nakliyat, dağıtım/iletişim, tedarik faaliyetleri, parça ve hizmet desteği, gümrük işlemleri ve geri döner lojistiği gibi faaliyetler gerek lojistik dış kaynaklama ile (Tablo 15) gerekse lojistik stratejik ortaklık ile (Tablo 17) mevcut durumda gerçekleştirilmektedir. Buna göre sayılan lojistik faaliyetler dışındakilerin gelecekte lojistik stratejik ortaklıkla yapılmasının planlandığı görülmektedir.

i. Sözleşmelerdeki Maddeler

Ele alınan örneklem grubu içerisindeki işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları ile oluşturulan sözleşmede yer alan maddeler Tablo 20’de gösterilmektedir;

Tablo 20: Sözleşmelerdeki Maddeler

HİZMET SÜRECİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	46	92,0
Yok	4	8,0
Toplam	50	100,0
HİZMET YERİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	41	82,0
Yok	9	18,0
Toplam	50	100,0
HİZMET TEKNOLOJİSİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	30	60,0
Yok	20	40,0
Toplam	50	100,0
SORUMLULUK	SIKLIK	YÜZDE
Var	44	88,0
Yok	6	12,0
Toplam	50	100,0
PERFORMANS HEDEFLERİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	27	54,0
Yok	23	46,0
Toplam	50	100,0
FIYATLAMA BİLGİSİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	46	92,0
Yok	4	8,0
Toplam	50	100,0
KONTRAT YÖNETİMİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	32	64,0
Yok	18	36,0
Toplam	50	100,0
KONTRAT SÜRESİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	45	90,0
Yok	5	10,0
Toplam	50	100,0
SONLANDIRMA	SIKLIK	YÜZDE
Var	40	80,0
Yok	10	20,0
Toplam	50	100,0
KAYNAK TRANSFERİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	21	42,0
Yok	29	58,0
Toplam	50	100,0
KAPSAM DIŞI	SIKLIK	YÜZDE
Var	30	60,0
Yok	20	40,0
Toplam	50	100,0
DIĞERLERİ	SIKLIK	YÜZDE
Var	2	4,0
Yok	48	96,0
Toplam	50	100,0

Tablo 20'ye göre işletmelerin kendi sözleşmelerinde bu maddelerden hangilerine yer verdikleri şöyle ifade edilebilir;

- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili sürecin detaylı tanımı (%92),
- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili fiyatlama bilgisinin detaylı tanımı (%92),

- ◆ Sözleşmenin süresinin detaylı tanımı (%90),
- ◆ Ortakların sorumluluklarının detaylı tanımı (%88),
- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili yerlerin detaylı tanımı (%82),
- ◆ Sonlandırılma koşullarının detaylı tanımı (%80),
- ◆ Sözleşme yönetiminin detaylı tanımı (%64),
- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili teknolojinin detaylı tanımı (%60),
- ◆ Kapsam dışı oluşabilecek gelişmelerin detaylı tanımı (%60),
- ◆ Performans hedeflerinin detaylı tanımı (%54),
- ◆ İşletmeler arasındaki varlık ve insan gücü transferleri (%42).

Ayrıca iki işletme uyuşmazlık durumlarında çözüm bulma yöntemleri ile bu çözüm ortamının hangi mahkemelerde yapılması gerektiğine dair madde eklemiştir. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin tamamına yakını lojistik dış kaynaklama uygulamasıyla ilgili olarak hizmet sağlayıcısıyla bir sözleşme yapmıştır ve genel olarak belirtilen sözleşme maddelerinin büyük çoğunluğu da var olan sözleşmelerinde yer almaktadır.

3. Araştırmanın Önermelerine Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Genel Bulguları

Araştırma altı temel değişken dikkate alınarak yapılmıştır. Bu değişkenlerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre ne tür farklılıklar gösterdikleri incelenmiştir. Bu farklılıklar tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden parametrik olan testlerden t-testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Temel değişkenler arasında yer alan iç çevre faktörlerinin ve dış çevre faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkisi tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden korelasyon analizi ile incelenmiştir. Ayrıca araştırmayı destekleyeceği düşünülen faaliyet yılı, çalışan sayısı ve sözleşme maddeleri ile ilgili demografik bilgilerin bu temel değişkenler üzerindeki etkileri alt önermelerden yararlanılarak tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden parametrik olan testlerden Anova

(tek yönlü varyans analizi) testi ile incelenmiştir. Testlerde güven seviyesi olarak $\alpha=0,05$ ve $\alpha=0,10$ değerleri kullanılmıştır. Test sonucu bulunan P istatistiksel önem derecesinin, α değerinden küçük olması durumunda hipotez reddedilmektedir.

a. İşletmeleri Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlarla İlgili Analiz Sonuçları

İşletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlar araştırmanın 8. sorusunda yer alan beş değişken ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu amaçların lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için oluşturulan Önerme 1’de belirtildiği gibi; “Amaçlar işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesi beş hipotezden yararlanılarak araştırılmaya çalışılmıştır.

Bütün hipotezlerle ilgili t-testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmektedir;

Tablo 21: Amaçlar İle İlgili T-Testi Sonuçları

AMAÇLAR	Tür	N	Ortalama	Standart Sapma	P Değeri
Teknolojik Değişiklik	Tek	20	3.9000	1.48324	.725
	İkisi	30	4.0333	.96431	
Küçülme	Tek	20	2.2000	1.39925	.394
	İkisi	30	2.5667	1.52414	
Maliyet Liderliği	Tek	20	4.4500	1.14593	.371
	İkisi	30	4.7000	.53498	
Temel Yetkinlik	Tek	20	3.4000	1.23117	.142
	İkisi	30	3.8667	.97320	
Rekabet Üstünlüğü	Tek	20	4.1000	1.37267	.779
	İkisi	30	4.2000	1.12648	

Hipotez 1a: “Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.725). Buna göre Hipotez 1a, α değeri 0,10’dan büyük olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 1b: “Küçülme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre

işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.394). Bu durumda Hipotez 1b, $\alpha=0,10$ için reddedilebilir.

Hipotez 1c: “Maliyet liderliği sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.371). Bu durumda Hipotez 1c, $\alpha=0,10$ için reddedilebilir.

Hipotez 1d: “Temel yetkinlikleri kullanabilme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.142). Bu durumda Hipotez 1d, $\alpha=0,10$ için reddedilebilir.

Hipotez 1e: “Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.779). Bu durumda Hipotez 1e, $\alpha=0,10$ için reddedilebilir.

Tablo 21’de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarında amaçlar açısından işletmeler arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Sonuç olarak Önerme 1’de belirtilen ifade ile ilgili kurulan beş hipotezin hepsinin reddedilmesi nedeniyle, Önerme 1 doğrulanamamıştır.

Tablo 22 lojistik uygulamalara yönelten amaçların ortalamalarını göstermektedir;

Tablo 22: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçların Genel Ortalamaları

AMAÇ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Teknolojik Değişiklik	50	3.9800	1.18649	1.00	5.00
Küçülme	50	2.4200	1.47205	1.00	5.00
Maliyet Liderliği	50	4.6000	.83299	1.00	5.00
Temel Yetkinlik	50	3.6800	1.09619	1.00	5.00
Rekabet Üstünlüğü	50	4.1600	1.21823	1.00	5.00

Tablo 22’de gösterilen ortalamalara göre araştırma örneklemini oluşturan işletmeler en fazla maliyet liderliği elde etmek amacıyla lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yöneldiği anlaşılmaktadır. Maliyet liderliği sağlama amacını rekabet üstünlüğü sağlama takip etmektedir. Dış kaynaklama literatüründe maliyet liderliği ve rekabet üstünlüğü en fazla önemsenen nedenlerdendir.

b. Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Karar Verirken İşletmeleri Etkileyen İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları

Anketin 9. sorusunda iç çevre faktörleriyle ilgili dokuz ifade, dış çevre faktörleriyle ilgili on ifade yer almaktadır.

İç Çevre Faktörleri;

- 1. Merkezileşme:** Karar alma yetkisi tamamen tepe yönetiminde veya birkaç kişide toplanmıştır.
- 2. Karmaşıklık:** İşletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi bölge, ilişkisi olduğu tedarikçi sayısı, tedarik ve dağıtım işlemlerinin zamana karşı duyarlılığı veya ürün çeşidi gibi faktörlerden en azından biri açısından oldukça fazladır.
- 3. Uzmanlaşma:** Uzmanlık; bireysel ya da ekip uzmanlığından ziyade, işletme düzeyindedir.
- 4. Büyüklük:** İşletmedeki çalışan sayısıdır.
- 5. Resmileşme:** İşletmedeki davranışlar, büyük ölçüde önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleşir.
- 6. Kaynak bağımlılığı:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi çevresine bağımlılığını belirlemektedir.
- 7. İşlem maliyeti:** İşletmeler stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmeler aracılığı ile işlem maliyetlerinin düşürülmesini amaçlamaktadır.
- 8. Kıyaslama:** İşletmenin lojistik faaliyetleri, sürekli olarak bu lojistik faaliyetleri yürüten diğer işletmelerle kıyaslanmaktadır.

9. Değişim mühendisliği: Daha iyi sonuçlara ulaşılması için nadir de olsa bu güne kadar en az bir kez tüm lojistik süreçlerin tamamen yeniden yapılandırılması şeklindedir.

Dış Çevre Faktörleri;

- 1. Yasal:** Yasal düzenlemeler ve çevre standartları,
- 2. Tedarikçi:** Lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı,
- 3. Belirsizlikler:** Talep ve teknoloji belirsizlikleri,
- 4. İşlem sıklığı:** Faaliyetlerin yoğunluğu,
- 5. Aktiflerin özgünlüğü:** Bir faaliyetin yürütülmesi için özel düzenleme veya yatırım gereksinimi,
- 6. Rekabet:** Rekabet yoğunluğu,
- 7. Üretim teknolojisi:** Tesis, donanım ve araçlarla ilgili teknolojik yetersizlik,
- 8. Bilgi teknolojisi:** Yükleme, izleme, yer ayırtma ve elektronik bilgi değişimi konusunda yetersizlik, standartlarının farklılığı,
- 9. Hizmetin kalitesi:** Güvenilirlik, inanılabilirlik açılarından hizmetin kalitesi,
- 10. Maliyet avantajı:** Maliyet avantajının elde edilmesi ve uzun dönemli olması şeklindedir.

Bu faktörlerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

b.a. İç Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları

İç çevre faktörlerinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlara olan etkisini araştırmak için oluşturulan Önerme 2'ye göre; "İç çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir" ifadesi dokuz hipotez yardımıyla ile araştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin lojistik uygulamalara karar verirken göz önünde bulundurdıkları iç çevre faktörleri ile ilgili t-testi analiz sonuçları Tablo 23’de gösterilmektedir;

Tablo 23: İç Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Merkezileşme	Tek	20	3.1500	1.34849	.071
	İkisi	30	3.8000	1.12648	
Karmaşıklık	Tek	20	3.9500	.88704	.462
	İkisi	30	4.1667	1.08543	
Uzmanlık	Tek	20	3.3500	1.18210	.302
	İkisi	30	3.7000	1.14921	
Büyüklik	Tek	20	2.3000	1.45458	.045
	İkisi	30	3.1667	1.46413	
Resmileşme	Tek	20	3.2500	1.29269	.072
	İkisi	30	3.9333	1.28475	
Kaynak Bağımlılığı	Tek	20	3.6500	.98809	.337
	İkisi	30	3.9667	1.21721	
İşlem Maliyeti	Tek	20	4.1500	1.03999	.174
	İkisi	30	4.5000	.50855	
Kıyaslama	Tek	20	3.6500	1.08942	.800
	İkisi	30	3.5667	1.16511	
Değiş Mühendisliği	Tek	20	3.0000	1.33771	.049
	İkisi	30	3.6667	.99424	

Hipotez 2a: “Merkezileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (**.071**). Bu durumda Hipotez 2a, α değeri 0,10’ dan küçük olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 2b: “Karmaşıklık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.462). Bu durumda Hipotez 2b, α değeri 0,10’ dan büyük olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 2c: “Uzmanlaşma derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.302). Bu durumda Hipotez 2c, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir

Hipotez 2d: “Büyüklik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.045). Bu durumda Hipotez 2d , $\alpha=0,05$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 2e: “Resmileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.072). Bu durumda Hipotez 2e, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 2f: “Kaynak bağımlılığı derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.337). Bu durumda Hipotez 2f, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 2g: “İşlem maliyeti derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.174). Bu durumda Hipotez 2g, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 2h: “Kıyaslama derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.800). Bu durumda Hipotez 2h, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 2i: “Değişim mühendisliği derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.049). Bu durumda Hipotez 2i, $\alpha=0,05$ olması nedeniyle reddedilemez.

Tablo 23’e göre lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundurulmuş faktörlerden “merkezileşme”, “büyüklik”, “resmileşme” ve “değişim mühendisliği” değişkenleri açısından işletmeler arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu durumda; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “merkezileşme” faktörü her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=3.8000**).

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “büyüklük” faktörü her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=3.1667**).

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “resmileşme” faktörü her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=3.9333**).

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “değişim mühendisliği” faktörü her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=3.6667**).

Sonuç olarak Önerme 2’ye göre; “İç çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerden dördü $\alpha=0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan Önerme 2 doğrulanmıştır (% 44).

İşletme ölçeğine göre büyüklük faktörünün lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarını nasıl etkilediği Tablo 24 ile gösterilmektedir;

Tablo 24: İşletme Ölçeğine Göre Büyüklük Faktörünün Ortalaması

	BOYUT	N	ORTALAMA
Büyüklük	KÜÇÜK	8	1.7333
	ORTA	17	2.4722
	BÜYÜK	25	3.4000
	Total	50	2.8200

Tablo 24’de büyük ölçekli işletmeler için “büyüklük” faktörünün lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken küçük ve orta büyüklükteki işletmelere göre daha önemli olarak algılandığı görülmektedir

Tablo 25: İç Çevre Faktörlerinin Genel Ortalaması

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Merkezileşme	50	3.5400	1.24884	1.00	5.00
Karmaşıklık	50	4.0800	1.00691	1.00	5.00
Uzmanlık	50	3.5600	1.16339	1.00	5.00
Büyüklik	50	2.8200	1.50767	1.00	5.00
Resmileşme	50	3.6600	1.31878	1.00	5.00
Kaynak Bağımlılığı	50	3.8400	1.13137	1.00	5.00
İşlem Maliyeti	50	4.3600	.77618	1.00	5.00
Kıyaslama	50	3.6000	1.12486	1.00	5.00
Değişim Mühendisliği	50	3.4000	1.17803	1.00	5.00

Tablo 25’de iç çevre faktörlerinin ortalamaları görülmektedir. Buna göre araştırma örneklemini oluşturan işletmelerde lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “işlem maliyeti” faktörünün en fazla önemli olarak algılandığı görülmektedir.

b.b. Dış Çevre Faktörlerine Yönelik Analiz Sonuçları

Dış çevre faktörlerinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarının kararlarına olan etkisini araştırmak için oluşturulan Önerme 3’e göre; “Dış çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesi on hipotez yardımıyla araştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundurdıkları dış çevre faktörleri ile ilgili t-testi analiz sonuçları Tablo 26’da gösterilmektedir;

Tablo 26: Dış Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları	Tek	20	20	4.0000	.715
	İkisi	30	30	4.1000	
Lojistik Hizmet Sağlayıcı Sayısı	Tek	20	20	2.9500	.000
	İkisi	30	30	4.2000	
Talep ve Teknoloji Belirsizliği	Tek	20	20	3.1500	.154
	İkisi	30	30	3.7000	
İşlem Sıklığı	Tek	20	20	3.8500	.098
	İkisi	30	30	4.3000	
Aktiflerin Özgünlüğü	Tek	20	20	3.8500	.113
	İkisi	30	30	4.2667	
Rekabet Yoğunluğu	Tek	20	20	3.9500	.434
	İkisi	30	30	4.2000	
Üretim Teknolojileri	Tek	20	20	3.1000	1,000
	İkisi	30	30	3.1000	
Bilgi Teknolojileri	Tek	20	20	3.4500	.149
	İkisi	30	30	3.8667	
Hizmet Kalitesi	Tek	20	20	3.9000	.136
	İkisi	30	30	4.3000	
Maliyet Liderliği ve Sürekliliği	Tek	20	20	4.3500	.166
	İkisi	30	30	4.6667	

Hipotez 3a: “Yasal düzenlemeler ve çevre standartları işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.715). Bu durumda Hipotez 3a, α değeri 0,10’dan büyük olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3b: “Lojistik hizmet sağlayıcı sayısı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.000). Bu durumda Hipotez 3b, α değeri 0,05’den küçük olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 3c. “Talep ve teknoloji belirsizliği işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.154). Bu durumda Hipotez 3c, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3d: “İşlem sıklığı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.098). Bu durumda Hipotez 3d, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 3e: “Aktiflerin özgünlüğü işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.113). Bu durumda Hipotez 3e, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3f: “Rekabet yoğunluğu işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.434). Bu durumda Hipotez 3f, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3g: “Üretim teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (1.000). Bu durumda Hipotez 3g, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3h: “Bilgi teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.149). Bu durumda Hipotez 3h, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3i: “Hizmet kalitesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.136). Bu durumda Hipotez 3j, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 3j: “Maliyet liderliğinin sağlanması ve sürdürülmesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamıştır (.166). Bu durumda Hipotez 3k, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Tablo 26'ya göre lojistik dış kaynaklama uygulamalara karar verirken göz önünde bulundurulacak faktörlerden “lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı” ve “işlem sıklığı” değişkenleri açısından işletmeler arasında farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu durumda; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı” her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=4.2000**).

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “işlem sıklığı” her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir (**Ort=4.3000**).

Sonuç olarak Önerme 3'de; “Dış çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesini doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerin ikisi, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan Önerme 3 doğrulanmıştır (%20).

Tablo 27: Dış Çevre Faktörlerinin Genel Ortalamaları

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları	50	4.0600	.93481	1.00	5.00
Lojistik Hizmet Sağlayıcı Sayısı	50	3.7000	1.23305	1.00	5.00
Talep ve Teknoloji Belirsizliği	50	3.4800	1.32849	1.00	5.00
İşlem Sıklığı	50	4.1200	.93982	1.00	5.00
Aktiflerin Özgünlüğü	50	4.1000	.90914	1.00	5.00
Rekabet Yoğunluğu	50	4.1000	1.09265	1.00	5.00
Üretim Teknolojileri	50	3.1000	1.34392	1.00	5.00
Bilgi Teknolojileri	50	3.7000	.99488	1.00	5.00
Hizmet Kalitesi	50	4.1400	.92604	1.00	5.00
Maliyet Liderliği ve Sürekliliği	50	4.5400	.78792	1.00	5.00

Tablo 21'de dış çevre faktörlerinin ortalamaları görülmektedir. Buna göre araştırma örneklemini oluşturan işletmelerde lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “maliyet liderliğinin sağlanması ve sürdürülmesi” faktörünün en fazla önemli olarak algılandığı görülmektedir.

c. İşletmeleri Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşılmasıyla İlgili Analiz Sonuçları

İşletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara ne ölçüde ulaştıklarını tespit etmek için 11. sorudan yararlanılmıştır. Amaçlara ulaşma düzeylerini araştırmak için oluşturulan Önerme 4'e göre; "Amaçlara ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesi beş hipotez ile incelenmiştir.

İşletmelerin amaçlarına ulaşmalarıyla ilgili t-testi analiz sonuçları Tablo 28'de gösterilmektedir;

Tablo 28: Amaçlara Ulaşmaları İle İlgili T-Testi Sonuçları

AMAÇLAR	Tür	N	Ortalama	Standart Sapma	P Değeri
Teknolojik Değişiklik	Tek	19	2.6316	1.34208	.010
	İkisi	30	3.6333	1.06620	
Küçülme	Tek	19	1.7368	1.09758	.021
	İkisi	30	2.6000	1.30252	
Maliyet Liderliği	Tek	19	3.0526	1.07877	.003
	İkisi	30	3.9000	.80301	
Temel Yetkinlik	Tek	19	2.5263	1.42861	.004
	İkisi	30	3.7000	.95231	
Rekabet Üstünlüğü	Tek	19	3.1053	1.24252	.167
	İkisi	30	3.5667	1.04000	

Hipotez 4a: "Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (**.010**). Buna göre Hipotez 4a, α değeri 0,05'ten küçük olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 4b: "Küçülme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (**.021**). Bu durumda Hipotez 4b, $\alpha=0,05$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 4c: "Maliyet liderliği sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesini test etmek amacıyla

yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (**.003**). Bu durumda Hipotez 4c, $\alpha=0,05$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 4d: “Temel yetkinlikleri kullanabilme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (**.004**). Bu durumda Hipotez 4d, $\alpha=0,05$ olması nedeniyle reddedilemez.

Hipotez 4e: “Rekabet üstünlüğü sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.167). Bu durumda Hipotez 4e, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Tablo 28’de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre işletmelerin amaçlarına ulaşmaları açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu durumda; her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmeler teknolojik gelişmelere daha fazla uyum sağladıklarını algılamaktadırlar (**Ort=3.6333**).

Her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmeler daha fazla küçülmeye gittiklerini algılamaktadırlar (**Ort=2.6000**).

Her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmeler daha fazla maliyet avantajı sağladıklarını algılamaktadırlar (**Ort=3.9000**).

Her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmeler temel yetkinliklerini daha fazla kullandıklarını algılamaktadırlar (**Ort=3.7000**).

Sonuç olarak Önerme 4’de “Amaçlara ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerin dördü, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan Önerme 4 doğrulanmıştır (%80).

Tablo 29: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamaya Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyinin Genel Ortalamaları

AMAÇLAR	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Teknolojik Değişiklik	50	3.2449	1.26706	1.00	5.00
Küçülme	50	2.2653	1.28737	1.00	5.00
Maliyet Liderliği	50	3.5714	1.00000	1.00	5.00
Temel Yetkinlik	50	3.2449	1.28340	1.00	5.00
Rekabet Üstünlüğü	50	3.3878	1.13314	1.00	5.00

Tablo 29’da gösterilen ortalamalara göre araştırma örneklemini oluşturan işletmeler en fazla “maliyet liderliği” sağlama amacına ulaştıklarını algılamaktadırlar. Maliyet liderliğini rekabet üstünlüğü sağlama izlemektedir.

d. İşletmelerin Ortakları Hakkındaki Negatif Düşünceleriyle İlgili Analiz Sonuçları

Lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla gerçekleştiren işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşünceleriyle ilgili 12. soruda dokuz ifadeden yararlanılmıştır. Bu ifadeler arasında;

- ◆ Ortakların iş yapma usullerinde farklılık vardır,
- ◆ Ortakların beklentilerinde farklılıklar bulunmaktadır,
- ◆ Ortakların iş stratejileri arasında uyumsuzluk vardır,
- ◆ Ortaklar işbirliğine yetersiz katkı sağlamaktadır,
- ◆ Ortaklar yetersiz bilgi paylaşımında bulunmaktadır,
- ◆ Ortaklar arasında yetersiz iletişim bulunmaktadır,
- ◆ İşbirliğine geçilmesi toplam işletme riskini artırmıştır,
- ◆ Ortakların ödüllendirme sistemlerinde farklılıklar bulunmaktadır,

◆ Ortakların işletme başarısını ölçme ve değerlendirme ölçütlerinde farklılıklar bulunmaktadır şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Bu dokuz ifadenin ortalamaları alınarak ortaklarla ilgili negatif düşünceleri içeren yeni bir değişken oluşturulmuştur. Bu negatif düşüncelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşünceleri ile ilgili t-testi sonuçları Tablo 30'da gösterilmektedir;

Tablo 30: İşletmelerin Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Hakkındaki Negatif Düşünceleriyle İlgili T-Testi Sonuçları

	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Düşünce	Tek	20	2.2833	.54011	0,079
	İkisi	29	2.6284	.73119	

Tablo 30'da görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre işletmeler arasında lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşünceleri açısından $\alpha=0,10$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.079**).

Bu durumda; her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmeler lojistik hizmet sağlayıcıları hakkında daha negatif düşünmektedirler (**Ort=2.6284**).

Tablo 31: Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Hakkındaki Negatif Düşüncelerin Genel Ortalaması

	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Düşünce	49	2.4875	.67579	1.11	4.00

Tablo 31'e göre; araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşünceleri az önemsedikleri söylenebilir (Ort=2.4875). Her iki lojistik uygulamayı da yapan işletmelerin, lojistik uygulamalardan sadece birini tercih eden işletmelere göre ortakları hakkında daha negatif düşüncelerinin nedeni olarak işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları ile daha fazla iletişim kurmaları gösterilebilir.

e. İşletmelerin Örgüt Performanslarına Yönelik Analiz Sonuçları

Araştırmanın ikinci bölümünde işletmelerin örgüt performansı boyutlarına ilişkin bilgiler verilmiştir. Bu boyutlar arasında etkenlik, verimlilik ve kârlılık yer almaktadır. Anketin 14. sorusunda her iki tür işletmenin ortaklık öncesi dönemine oranla etkenlik, verimlilik ve kârlılık performans boyutlarının çok iyiden (1) çok kötüye (5) doğru derecelendirilmesi yardımıyla arasındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşabilmek için Önerme 5’te belirtildiği gibi “Örgüt performansı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.” ifadesi üç hipotez yardımıyla araştırılmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin örgüt performanslarıyla ilgili t-testi analizi Tablo 32’de gösterilmektedir;

Tablo 32: İşletmelerin Örgüt Performanslarıyla İlgili T-Testi Sonuçları

PERFORMANS BOYUTLARI	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Etkenlik	Tek	18	1.7778	.73208	.905
	İkisi	30	1.8000	.55086	
Verimlilik	Tek	18	1.7778	.64676	.818
	İkisi	30	1.7333	.63968	
Kârlılık	Tek	18	2.3333	.68599	.027
	İkisi	30	1.8667	.68145	

Hipotez 5a: “Etkenlik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.905). Bu durumda Hipotez 5a, α değerinin 0,10’dan büyük olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 5b : “Verimlilik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık bulunmamaktadır (.818). Bu durumda Hipotez 5b, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle reddedilebilir.

Hipotez 5c : “Kârlılık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesini test etmek amacıyla yapılan t-testi

sonuçlarına göre işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir (.027). Bu durumda Hipotez 5c, α değerinin 0,05'ten küçük olması nedeniyle reddedilemez.

Tablo 32'ye göre işletmelerin örgüt performansı boyutları arasında lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre kârlılık değişkeninde farklılık tespit edilmiştir.

Bu durumda; her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerde kârlılık değişkeni performans üzerinde daha etkili olarak algılanmaktadır (Ort=1.8667).

Sonuç olarak Önerme 5'te "Örgüt performansı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir." ifadesini doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerin biri, $\alpha=0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan Önerme 5 doğrulanmıştır (%33).

Tablo 33: Performans Boyutlarının Genel Ortalaması

PERFORMANS BOYUTLARI	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Etkenlik	48	1,7917	1.26706	1.00	3.00
Verimlilik	48	1.7500	1.28737	1.00	3.00
Kârlılık	48	2.0417	1.00000	1.00	3.00

Tablo 33'de performans boyutlarının ortalamaları yer almaktadır. Verimlilik önceki dönemlere oranla olumlu yönde değişmektedir (Ort=1.7500).

f. İç Çevre Faktörleri ve Dış Çevre Faktörlerinin Birbirleriyle Olan İlişkisinin Araştırılması

Tablo 34'da işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundukları iç çevre ve dış çevre faktörlerinin birbirleri ile ilişkisini gösteren korelasyon analizi tablosu yer almaktadır. İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasındaki ilişkinin ne anlamlılık düzeyinde olduğunu tespit etmek için Önerme 6'da belirtilen "İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır" ifadesi kullanılmıştır.

Tablo 34: İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerinin Korelasyon Analizi Sonuçları

	Merkezleşme	Karmaşıklık	Uzmanlık	Büyükük	Resmleşme	Kaynak Bağımlılığı	İşlem Maliyeti	Kıyaslama	Değiş Mühendis	Yasal ve Çevre St.	Tedarikçi Sayısı	Talep Tek Belirsizlikleri	İşlem Sıklığı	Aktiflerin Özgünlüğü	Rekabet Yoğunluğu	Üretim Teknolojisi	Bilgi Teknolojisi	Hizmet Kalitesi	Maliyet Avantajı
Merkezleşme	1																		
Karmaşıklık	.176	1																	
Uzmanlık	.167	.292(*)	1																
Büyükük	.313(*)	.144	.012	1															
Resmleşme	.163	.113	.672(**)	-.021	1														
Kaynak Bağımlılığı	.207	.334(*)	.674(**)	.150	.537(**)	1													
İşlem Maliyeti	.301(*)	.511(**)	.360(*)	.179	.262	.439(**)	1												
Kıyaslama	.142	.065	.268	.077	.347(*)	.510(**)	.402(**)	1											
Değiş Mühendis	.252	.248	.086	.214	.194	-.012	.330(*)	.200	1										
Yasal ve Çevre St.	.531(**)	.320(*)	.194	.225	.282(*)	.241	.392(**)	.198	.145	1									
Tedarikçi Sayısı	.041	.151	.176	.157	.350(*)	.170	.307(*)	.000	.379(**)	.175	1								
Talep Tek Belirsizlikleri	.419(**)	.154	-.019	.136	.212	.079	.146	-.019	.279(*)	.404(**)	.439(**)	1							
İşlem Sıklığı	.100	.313(*)	.199	.376(**)	-.016	.191	.247	.027	.232	.108	.578(**)	.296(*)	1						
Aktiflerin Özgünlüğü	.401(**)	.437(**)	.255	.386(**)	.131	.433(**)	.411(**)	.120	.133	.353(*)	.228	.466(**)	.535(**)	1					
Rekabet Yoğunluğu	.319(*)	.419(**)	.148	.234	.222	.426(**)	.655(**)	.432(**)	.143	.334(*)	.220	.430(**)	.346(*)	.606(**)	1				
Üretim Teknolojisi	.089	.054	.225	-.102	.377(**)	.279(*)	.004	.243	.309(*)	.206	.179	.556(**)	.087	.159	.202	1			
Bilgi Teknolojisi	.363(**)	.412(**)	.254	.412(**)	.263	.265	.460(**)	.274	.348(*)	.524(**)	.291(*)	.343(*)	.389(**)	.485(**)	.573(**)	.298(*)	1		
Hizmet Kalitesi	.269	.382(**)	.229	.179	.341(*)	.314(*)	.638(**)	.310(*)	.228	.556(**)	.413(**)	.359(*)	.449(**)	.468(**)	.611(**)	.218	.645(**)	1	
Maliyet Avantajı	.237	.407(**)	.264	.341(*)	.141	.397(**)	.577(**)	.341(*)	.268	.260	.338(*)	.254	.627(**)	.550(**)	.576(**)	.083	.497(**)	.649(**)	1

** $\alpha = 0.05$ seviyesinde anlamlı ilişki

* $\alpha = 0.10$ seviyesinde anlamlı ilişki

İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörlerinin birbirleri ile etkileşimi açısından anlamlı ilişki bulunanlar aşağıda gösterilemeye çalışılmıştır;

◆ **Merkezileşme derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.531), talep ve teknoloji belirsizliği (r=.419), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.401), rekabetin yoğunluğu (r=.319) ve bilgi teknolojisi (r=.363),

◆ **Karmaşıklık derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.320), işlem sıklığı (r=.313), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.401), rekabetin yoğunluğu (r=.419), bilgi teknolojisi (r=.412) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.407),

◆ **Büyüklik derecesi ile** → işlem sıklığı (r=.376), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.386), bilgi teknolojisi (r=.412) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.341),

◆ **Resmileşme derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.282), lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.350), üretim teknolojisi (r=.377) ve hizmetin kalitesi arasında (r=.341),

◆ **Kaynak bağımlılığı değişkeni ile** → özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.433), rekabetin yoğunluğu (r=.426), üretim teknolojisi (r=.279), hizmetin kalitesi (r=.314) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.397),

◆ **İşlem maliyeti değişkeni ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.392), lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.307), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.411), rekabetin yoğunluğu (r=.655), bilgi teknolojisi (r=.460), hizmetin kalitesi (r=.638) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.577),

◆ **Kıyaslama değişkeni ile** → rekabetin yoğunluğu (r=.432), hizmetin kalitesi (r=.310) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.341),

◆ **Değişim mühendisliği değişkeni ile** → lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.379), talep ve teknoloji belirsizlikleri (r=.279), üretim teknolojisi (r=.309) ve bilgi teknolojisi (r=.291) arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (r=.337).

Sonuç olarak Önerme 6’da “İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır.” ifadesini doğrulamak amacıyla incelenen ilişkilerin 39’u anlamlı bulunduğundan $0,05 < \alpha < 0,10$ seviyesinde Önerme 6 %43 oranında doğrulanmıştır.

Lojistik dış kaynaklama uygulaması kararlarında etkili olan iç çevre ve dış çevre faktörlerinin kendi içlerinde var olan ilişkileri, araştırmaya farklı bir bakış açısı getireceği düşünülerek aşağıda ifade edilmektedir.

İç çevre faktörlerinin birbirleri üzerindeki etkileri açısından aralarında anlamlı ilişkiler bulunanlar aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır;

- ◆ **Uzmanlaşma derecesi ile** → karmaşıklık derecesi arasında ($r=.292$),
- ◆ **Büyüklik derecesi ile** → merkezileşme derecesi arasında ($r=.313$),
- ◆ **Resmileşme derecesi ile** → uzmanlık derecesi arasında ($r=.672$),
- ◆ **Kaynak bağımlılığı değişkeni ile** → karmaşıklık ($r=.334$), uzmanlaşma ($r=.674$), resmileşme dereceleri arasında ($r=.537$),
- ◆ **İşlem maliyeti değişkeni ile** → merkezileşme ($r=.301$), karmaşıklık ($r=.511$), uzmanlaşma ($r=.360$) dereceleri ve kaynak bağımlılığı değişkeni arasında ($r=.439$),
- ◆ **Kıyaslama değişkeni ile** → resmileşme derecesi ($r=.347$), kaynak bağımlılığı ($r=.510$) ve işlem maliyeti değişkenleri arasında ($r=.402$),
- ◆ **Değişim mühendisliği değişkeni ile** → işlem maliyeti değişkeni arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ($r=.330$).

Dış çevre faktörlerinin birbirleri üzerindeki etkileri açısından aralarında anlamlı ilişkiler bulunanlar aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır;

- ◆ **Talep ve teknoloji belirsizlikleri ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları ($r=.404$) ve lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı arasında ($r=.439$),
- ◆ **İşlem sıklığı ile** → lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı ($r=.578$) ve talep ve teknoloji belirsizlikleri arasında ($r=.296$),

◆ **Özel düzenleme ve yatırım gereksinimi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları ($r=.353$), talep ve teknoloji belirsizlikleri ($r=.466$) ve işlem sıklığı arasında ($r=.535$),

◆ **Rekabet yoğunluğu ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları ($r=.334$), talep ve teknoloji belirsizlikleri ($r=.430$), işlem sıklığı ($r=.346$) ve özel düzenleme ve yatırım gereksinimi arasında ($r=.606$),

◆ **Üretim teknolojisi ile** → talep ve teknoloji belirsizlikleri arasında ($r=.556$),

◆ **Bilgi teknolojisi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları ($r=.524$), lojistik hizmet sağlayıcı sayısı ($r=.291$), talep ve teknoloji belirsizlikleri ($r=.343$), işlem sıklığı ($r=.389$), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi ($r=.485$), rekabet yoğunluğu ($r=.573$) ve üretim teknolojisi arasında ($r=.298$),

◆ **Hizmetin kalitesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları ($r=.556$), lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı ($r=.413$), talep ve teknoloji belirsizlikleri ($r=.359$), işlem sıklığı ($r=.449$), aktiflerin özgünlüğü ($r=.468$), rekabet yoğunluğu ($r=.611$) ve bilgi teknolojisi ($r=.645$),

◆ **Maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi ile** → lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı ($r=.338$), işlem sıklığı ($r=.627$), aktiflerin özgünlüğü ($r=.550$), rekabet yoğunluğu ($r=.576$), bilgi teknolojisi ($r=.497$) ve hizmetin kalitesi arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır ($r=.649$).

g. İşletmelerin Demografik Özelliklerinin Değişkenlere Etkisi

Araştırma örneğine ilişkin temel bulgulardan işletmelerin faaliyet yıllarının, çalışan sayılarının ve lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaptıkları sözleşmelerin maddelerinin araştırmanın temel değişkenlerine (amaçlar, ulaşılan amaçlar ve performans) etkisi açıklamaya çalışılmıştır.

g.a. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara verdikleri önemin faaliyet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 35’de görülmektedir;

Tablo 35: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları

AMAÇLAR	YIL	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Teknolojik Gelişmeler	1yıl-5yıl	2	4,5000	,70711	,657
	5yıl-10yıl	9	4,4444	,88192	
	10yıl-15yıl	11	3,6364	1,74773	
	15yıl-20yıl	5	3,6000	,89443	
	20yıl-25yıl	8	4,3750	,91613	
	25yıl-30yıl	6	3,6667	1,50555	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	3,7143	,75593	
Toplam	50	3,9800	1,18649		
Küçülme	1yıl-5yıl	2	1,5000	,70711	,013
	5yıl-10yıl	9	2,2222	1,30171	
	10yıl-15yıl	11	3,8182	1,40130	
	15yıl-20yıl	5	2,0000	1,00000	
	20yıl-25yıl	8	2,6250	1,76777	
	25yıl-30yıl	6	2,0000	1,09545	
	30yıl-35yıl	2	2,0000	1,41421	
	35yıl ve fazlası	7	1,2857	,75593	
Toplam	50	2,4200	1,47205		
Maliyet Liderliği	1yıl-5yıl	2	5,0000	,00000	,750
	5yıl-10yıl	9	4,5556	,72648	
	10yıl-15yıl	11	4,7273	,64667	
	15yıl-20yıl	5	4,2000	1,30384	
	20yıl-25yıl	8	4,7500	,46291	
	25yıl-30yıl	6	4,1667	1,60208	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	4,8571	,37796	
Toplam	50	4,6000	,83299		
Temel Yetkinlik	1yıl-5yıl	2	3,0000	,00000	,269
	5yıl-10yıl	9	3,8889	,60093	
	10yıl-15yıl	11	4,0000	1,00000	
	15yıl-20yıl	5	2,8000	1,09545	
	20yıl-25yıl	8	3,6250	1,40789	
	25yıl-30yıl	6	3,3333	1,63299	
	30yıl-35yıl	2	5,0000	,00000	
	35yıl ve fazlası	7	3,7143	,75593	
Toplam	50	3,6800	1,09619		
Rekabet Üstünlüğü	1yıl-5yıl	2	5,0000	,00000	,767
	5yıl-10yıl	9	4,2222	1,09291	
	10yıl-15yıl	11	4,2727	1,19087	
	15yıl-20yıl	5	3,4000	1,81659	
	20yıl-25yıl	8	4,5000	,92582	
	25yıl-30yıl	6	4,0000	1,67332	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	3,8571	1,21499	
Toplam	50	4,1600	1,21823		

Tablo 35’de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerde faaliyet yıllarına göre sadece küçülme amacı açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (.013).

g.b. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyine Etkisi

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara ulaşma düzeylerinin faaliyet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 36’da görülmektedir;

Tablo 36: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeyine Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları

AMAÇLAR	YIL	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Teknolojik Gelişmeler	1yıl-5yıl	2	3,5000	,70711	,754
	5yıl-10yıl	9	3,2222	1,09291	
	10yıl-15yıl	11	3,1818	1,47093	
	15yıl-20yıl	4	2,5000	1,73205	
	20yıl-25yıl	8	3,6250	1,30247	
	25yıl-30yıl	6	3,0000	1,67332	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	3,1429	,69007	
	Toplam	49	3,2449	1,26706	
Küçülme	1yıl-5yıl	2	2,0000	,00000	,483
	5yıl-10yıl	9	2,0000	1,32288	
	10yıl-15yıl	11	3,0909	1,30035	
	15yıl-20yıl	4	1,7500	,95743	
	20yıl-25yıl	8	2,2500	1,58114	
	25yıl-30yıl	6	2,1667	1,32916	
	30yıl-35yıl	2	1,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	2,0000	1,15470	
	Toplam	49	2,2653	1,28737	
Maliyet Liderliği	1yıl-5yıl	2	3,0000	,00000	,334
	5yıl-10yıl	9	3,4444	1,13039	
	10yıl-15yıl	11	3,1818	1,16775	
	15yıl-20yıl	4	3,2500	1,50000	
	20yıl-25yıl	8	3,5000	,75593	
	25yıl-30yıl	6	4,1667	,75277	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	4,0000	,57735	
	Toplam	49	3,5714	1,00000	
Temel Yetkinlik	1yıl-5yıl	2	2,5000	,70711	,359
	5yıl-10yıl	9	3,3333	1,22474	
	10yıl-15yıl	11	3,2727	1,42063	
	15yıl-20yıl	4	2,2500	1,50000	
	20yıl-25yıl	8	3,0000	1,51186	
	25yıl-30yıl	6	3,6667	1,36626	
	30yıl-35yıl	2	5,0000	,00000	
	35yıl ve fazlası	7	3,2857	,48795	
	Toplam	49	3,2449	1,28340	
Rekabet Üstünlüğü	1yıl-5yıl	2	3,0000	,00000	,506
	5yıl-10yıl	9	3,0000	1,32288	
	10yıl-15yıl	11	3,5455	1,12815	
	15yıl-20yıl	4	2,5000	1,73205	
	20yıl-25yıl	8	3,6250	,74402	
	25yıl-30yıl	6	3,5000	1,04881	
	30yıl-35yıl	2	4,5000	,70711	
	35yıl ve fazlası	7	3,5714	1,13389	
	Toplam	49	3,3878	1,13314	

Tablo 36’da görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerin amaçlarına ulaşma düzeylerinde faaliyet yıllarına göre $\alpha=0,10$ güven seviyesinde bir farklılık bulunmamaktadır.

g.c. İşletmelerin Faaliyet Yıllarının, İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi

İşletmelerin performans boyutlarının faaliyet yıllarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 37’de görülmektedir;

Tablo 37: İşletmelerin Faaliyet Yıllarının, İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları

PERFORMANS	YIL	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	1yıl-5yıl	2	2.0000	.00000	.509
	5yıl-10yıl	8	1.6250	.51755	
	10yıl-15yıl	11	1.9091	.70065	
	15yıl-20yıl	4	2.2500	.50000	
	20yıl-25yıl	8	1.8750	.64087	
	25yıl-30yıl	6	1.8333	.75277	
	30yıl-35yıl	2	1.5000	.70711	
	35yıl ve fazlası	7	1.4286	.53452	
	Toplam	48	1.7917	.61742	
Verimlilik	1yıl-5yıl	2	2.0000	.00000	.246
	5yıl-10yıl	8	1.3750	.51755	
	10yıl-15yıl	11	2.0909	.70065	
	15yıl-20yıl	4	2.0000	.81650	
	20yıl-25yıl	8	1.7500	.46291	
	25yıl-30yıl	6	1.8333	.75277	
	30yıl-35yıl	2	1.5000	.70711	
	35yıl ve fazlası	7	1.4286	.53452	
	Toplam	48	1.7500	.63581	
Kârlılık	1yıl-5yıl	2	1.5000	.70711	.504
	5yıl-10yıl	8	2.0000	.75593	
	10yıl-15yıl	11	2.3636	.67420	
	15yıl-20yıl	4	2.0000	.81650	
	20yıl-25yıl	8	1.8750	.64087	
	25yıl-30yıl	6	2.3333	.81650	
	30yıl-35yıl	2	1.5000	.70711	
	35yıl ve fazlası	7	1.8571	.69007	
	Toplam	48	2.0417	.71335	

Tablo 37’de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerin performans boyutlarında faaliyet yıllarına göre $\alpha=0,10$ güven seviyesinde bir farklılık bulunmamaktadır.

g.d. İşletmelerin Çalışan Sayılarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara verdikleri önemin çalışan sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 38’de görülmektedir;

Tablo 38: İşletmelerin Çalışan Sayılarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları

AMAÇLAR	SAYI	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Teknolojik Gelişmeler	0-25	3	3,6667	1,15470	,689
	26-50	5	3,8000	1,78885	
	51-100	4	4,7500	,50000	
	101-150	6	4,1667	,75277	
	151-200	7	4,2857	1,49603	
	201 ve üstü	25	3,8000	1,15470	
	Toplam	50	3,9800	1,18649	
Küçülme	0-25	3	2,0000	1,00000	,648
	26-50	5	2,6000	1,51658	
	51-100	4	2,5000	1,91485	
	101-150	6	2,0000	1,09545	
	151-200	7	1,7143	1,25357	
	201 ve üstü	25	2,7200	1,59478	
	Toplam	50	2,4200	1,47205	
Maliyet Liderliği	0-25	3	4,0000	1,00000	,137
	26-50	5	4,0000	1,22474	
	51-100	4	5,0000	,00000	
	101-150	6	4,5000	,83666	
	151-200	7	4,2857	1,49603	
	201 ve üstü	25	4,8400	,37417	
	Toplam	50	4,6000	,83299	
Temel Yetkinlik	0-25	3	3,3333	,57735	,278
	26-50	5	3,2000	1,30384	
	51-100	4	4,7500	,50000	
	101-150	6	3,3333	,81650	
	151-200	7	3,4286	1,27242	
	201 ve üstü	25	3,8000	1,11803	
	Toplam	50	3,6800	1,09619	
Rekabet Üstünlüğü	0-25	3	3,3333	1,52753	,635
	26-50	5	3,8000	1,64317	
	51-100	4	4,7500	,50000	
	101-150	6	4,3333	,81650	
	151-200	7	3,8571	1,67616	
	201 ve üstü	25	4,2800	1,13725	
	Toplam	50	4,1600	1,21823	

Tablo 38’de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerin amaçlarında çalışan sayılarına göre $\alpha=0,10$ güven seviyesinde bir farklılık bulunmamaktadır.

g.e. İşletmelerin Çalışan Sayılarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeylerine Etkisi

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara ulaşma düzeylerinin çalışan sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 39’da görülmektedir;

Tablo 39: İşletmelerin Çalışan Sayılarının, Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçlara Ulaşma Düzeylerine Etkisi İle İlgili Anova Testi Sonuçları

	SAYI	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Teknolojik Gelişmeler	0-25	3	3,0000	1,73205	,382
	26-50	5	2,4000	1,34164	
	51-100	4	3,7500	1,25831	
	101-150	5	3,2000	1,30384	
	151-200	7	2,7143	1,25357	
	201 ve üstü	25	3,5200	1,19443	
	Toplam	49	3,2449	1,26706	
Küçülme	0-25	3	1,3333	,57735	,244
	26-50	5	2,0000	1,22474	
	51-100	4	2,5000	1,73205	
	101-150	5	2,8000	1,48324	
	151-200	7	1,4286	,78680	
	201 ve üstü	25	2,5200	1,29486	
	Toplam	49	2,2653	1,28737	
Maliyet Liderliği	0-25	3	2,6667	1,52753	,069
	26-50	5	2,6000	1,14018	
	51-100	4	4,0000	,81650	
	101-150	5	3,4000	,89443	
	151-200	7	3,5714	,78680	
	201 ve üstü	25	3,8400	,89815	
	Toplam	49	3,5714	1,00000	
Temel Yetkinlik	0-25	3	2,3333	1,52753	,362
	26-50	5	2,6000	1,67332	
	51-100	4	4,0000	,00000	
	101-150	5	3,6000	,54772	
	151-200	7	2,8571	1,34519	
	201 ve üstü	25	3,4000	1,32288	
	Toplam	49	3,2449	1,28340	
Rekabet Üstünlüğü	0-25	3	2,6667	1,52753	,039
	26-50	5	3,2000	1,30384	
	51-100	4	3,7500	,50000	
	101-150	5	2,0000	1,00000	
	151-200	7	3,5714	,53452	
	201 ve üstü	25	3,6800	1,10755	
	Toplam	49	3,3878	1,13314	

Tablo 39’da görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerde çalışan sayısına göre rekabet üstünlüğü amacına ulaşma açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.039**).

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerde çalışan sayısına göre maliyet liderliği amacına ulaşma açısından $\alpha=0,10$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (.069).

g.f. İşletmelerin Çalışan Sayılarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi

İşletmelerin performans boyutlarının çalışan sayılarına göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik olarak Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi yapılmıştır. Testlerin sonuçları ve istatistikler Tablo 40'da görülmektedir;

Tablo 40: Çalışan Sayılarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisinin Anova Testi Sonuçları

PERFORMANS	SAYI	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	0-25	2	2.0000	.00000	.588
	26-50	5	2.0000	1.00000	
	51-100	4	1.5000	.57735	
	101-150	5	2.0000	.70711	
	151-200	7	2.0000	.81650	
	201 ve üstü	25	1.6800	.47610	
	Toplam	48	1.7917	.61742	
Verimlilik	0-25	2	1.5000	.70711	.866
	26-50	5	1.8000	1.09545	
	51-100	4	1.5000	.57735	
	101-150	5	2.0000	.70711	
	151-200	7	1.8571	.69007	
	201 ve üstü	25	1.7200	.54160	
	Toplam	48	1.7500	.63581	
Kârlılık	0-25	2	2.0000	1.41421	.334
	26-50	5	2.6000	.54772	
	51-100	4	2.2500	.50000	
	101-150	5	2.2000	.83666	
	151-200	7	2.1429	.69007	
	201 ve üstü	25	1.8400	.68799	
	Toplam	48	2.0417	.71335	

Tablo 40'a göre lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerin performanslarında çalışan sayılarına göre $\alpha=0,10$ güven seviyesinde bir farklılık bulunmamaktadır.

h. Sözleşme Koşullarının İşletme Performansı Boyutlarına Etkisi

İşletmelerin etkenlik, verimlilik ve kârlılık performans boyutlarının lojistik hizmet sağlayıcılar ile yapılan sözleşmelerde yer alan maddelere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmıştır. Araştırmanın 13. sorusunda yer alan sözleşme maddeleri arasında;

- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili sürecin detaylı tanımı,
- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili yerlerin detaylı tanımı
- ◆ Sağlanacak hizmet ile ilgili teknolojinin detaylı tanımı
- ◆ Ortakların sorumluluklarının detaylı tanımı
- ◆ Performans hedeflerinin detaylı tanımı
- ◆ Fiyatlama bilgisinin detaylı tanımı
- ◆ Sözleşme yönetimi ile ilgili detaylı tanımlama
- ◆ Sözleşme süresinin belirtilmesi
- ◆ Sonlandırma koşullarının detaylı tanımı
- ◆ Kaynakların transfer koşullarının detaylı tanımı
- ◆ Kapsam dışı oluşabilecek gelişmeler ile ilgili tanımlama yer almaktadır.

Araştırmada değişkenler arasında **anlamli ilişki** bulunan sözleşme maddeleri tablolar aracılığıyla gösterilmektedir;

Tablo 41: Hizmet Süreci İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	HİZMET SÜRECİ	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	46	1.7826	.62939	.631
	Yok	2	2.0000	.00000	
Verimlilik	Var	46	1.7391	.64755	.009
	Yok	2	2.0000	.00000	
Kârlılık	Var	46	2.0217	.71458	.359
	Yok	2	2.5000	.70711	

Tablo 41’de görüldüğü gibi sözleşmelerinde “hizmet süreci” tanımına yer veren işletmelerde verimlilik açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.009**).

Bu durumda sözleşmelerinde “hizmet süreci” tanımına yer veren işletmelerin “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.7391**).

Tablo 42: Hizmet Yeri İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	HİZMET YERİ	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	41	1.6829	.52149	.002
	Yok	7	2.4286	.78680	
Verimlilik	Var	41	1.6585	.57488	.014
	Yok	7	2.2857	.75593	
Kârlılık	Var	41	1.9512	.70538	.032
	Yok	7	2.5714	.53452	

Tablo 42’de görüldüğü gibi sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde etkenlik açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.002**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “etkenlik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.6829**).

Tablo 42’ye göre sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde verimlilik açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.014**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.6585**).

Tablo 42’ye göre sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde kârlılık açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.032**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.9512**).

Tablo 43: Performans Hedefi İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	PERFORMANS HEDEFİ	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	27	1.6667	.55470	.113
	Yok	21	1.9524	.66904	
Verimlilik	Var	27	1.5556	.50637	.015
	Yok	21	2.0000	.70711	
Kârlılık	Var	27	1.8889	.69798	.093
	Yok	21	2.2381	.70034	

Tablo 43’de görüldüğü gibi sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde verimlilik açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.015**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.5556**).

Tablo 43’e göre sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde kârlılık açısından $\alpha=0,10$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.093**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.8889**).

Tablo 44: Fiyatlama Bilgisi İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	FİYATLAMA BİLGİSİ	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	46	1.7826	.62939	.631
	Yok	2	2.0000	.00000	
Verimlilik	Var	46	1.7391	.64755	.009
	Yok	2	2.0000	.00000	
Kârlılık	Var	46	2.0217	.71458	.359
	Yok	2	2.5000	.70711	

Tablo 44’de görüldüğü gibi sözleşmelerinde “fiyatlama bilgisi” tanımına yer veren işletmelerde verimlilik açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.009**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “fiyatlama bilgisi” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.7391**).

Tablo 45: Kaynak Transferi İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	KAYNAK TRANSFERİ	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	21	1.6190	.66904	.097
	Yok	27	1.9259	.54954	
Verimlilik	Var	21	1.6190	.66904	.212
	Yok	27	1.8519	.60152	
Kârlılık	Var	21	1.7143	.71714	.004
	Yok	27	2.2963	.60858	

Tablo 45’de görüldüğü gibi sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde etkenlik açısından $\alpha=0,10$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.097**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde “etkenlik” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.6190**).

Tablo 45’e göre sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde kârlılık açısından $\alpha=0,05$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.004**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.7143**).

Tablo 46: Kapsam Dışı Gelişmeler İle İlgili T-testi Sonuçları

PERFORMANS	KAPSAM DIŞI	N	ORTALAMA	STANDART DAĞILIM	P DEĞERİ
Etkenlik	Var	30	1.8000	.61026	.905
	Yok	18	1.7778	.64676	
Verimlilik	Var	30	1.7333	.63968	.818
	Yok	18	1.7778	.64676	
Kârlılık	Var	30	1.9000	.71197	.075
	Yok	18	2.2778	.66911	

Tablo 46’da görüldüğü gibi sözleşmelerinde “kapsam dışı gelişmeler” tanımına yer veren işletmelerde kârlılık açısından $\alpha=0,10$ güven seviyesinde farklılık olduğu tespit edilmiştir (**.075**).

Bu durumda; sözleşmelerinde “kapsam dışı gelişmeler” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha fazla kabul görmektedir (**Ort=1.9000**).

D. SONUÇLARIN GENEL DEĞERLENDİRMESİ

1. Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük (%16) orta (%34) ve büyük (%50) ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin çoğunluğu (%54) 20 yıldan daha az süredir faaliyet göstermektedirler (Tablo 12-13).

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelerde çalışanların pozisyonları bir bakıma karar verme yetkisinde olan kişileri ifade etmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerde lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile ilgili kararları %74 oranında bölüm müdürleri ve %16 oranında genel müdür pozisyonunda olanlar vermektedir (Tablo 10). Hangi organizasyon kademesinde olursa olsun, yöneticilik fonksiyonu gören kişinin kullandığı en önemli araç “karar vermek”tir. Günümüzde artık “yönetici karar verecek ve diğer personel uygulayacak” anlayışı yerine, kararları, işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilim kuvvetlenmektedir (Koçel, 2001, s.49). Tablo 23’e göre örneklemini oluşturan işletmelerin merkezileşme derecelerinin daha yüksek çıkması örgüt yapılarının merkezileşmiş olduğunu göstermektedir. Buna rağmen lojistik dış kaynaklama uygulamaları konusunda karar verme faaliyetinin bölüm müdürleri tarafından gerçekleşmesi kurmay yetkinini önemsendiğine işaret etmektedir. İşletmelerde kararları, işi fiilen yapanların vermesi yönünde bir eğilimin söz konusu olduğu belirtilebilir.

Baki’nin (2004) “Lojistik Sektör Analizi” araştırmasında örneklem grubunu oluşturan işletmelerin çalışanları genel müdür, genel müdür yardımcısı, lojistik müdürü, bölüm müdürü ve lojistik sorumlusu pozisyonundadır (Baki, 2004, s.156). Bu nedenle yapılan araştırmanın örneklemini oluşturan işletmelerin çalışan pozisyonları ile benzerlik gösterdiği belirtilebilir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan 50 işletme üretim sektöründe faaliyet göstermektedir (Tablo 11). Lojistik ve dış kaynaklama konusunda yapılmış birçok araştırmanın örneklemini oluşturan işletmeler üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu araştırmanın da örneklem kitlesini üretim sektöründe faaliyet

gösteren firmaların oluşturması hizmet sektörünün lojistik dış kaynaklama uygulamaları açısından henüz aktif rol oynamadığını göstermektedir.

“Lojistik Sektör Analizi” araştırmasının örneklem grubunu oluşturan işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler arasında gıda, tekstil, mobilya, kimya, kağıt ve ürünleri, cam-seramik, otomotiv, elektrik-elektronik ve metal yer almaktadır (Baki, 2004, s.156). Lieb’in (1992-2004) Amerika’da farklı yıllarda tekrarlarını yaptığı araştırmasının örnekleme üretim sektöründeki firmalardan oluşmaktadır. Kim’in Kore’de yaptığı bir başka araştırmanın örneklemini de yine üretim işletmeleri oluşturmaktadır (1996, s.6).

İşletmelerden %60’ı lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmek için hem lojistik stratejik ortaklığa gitmekte hem de lojistik dış kaynaklamadan yararlanmakta, diğerleri ise bu uygulamalardan sadece birini gerçekleştirmektedir (Tablo 14). Lojistik faaliyetlerini her iki lojistik dış kaynaklama uygulaması ile yapan işletmelerin sayısının yüksek çıkması lojistik dış kaynaklamadan bütünleşik lojistik hizmet kullanımına doğru bir ilerlemenin olacağını göstermektedir. Ancak lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile yapılan lojistik hizmetlerin büyük çoğunluğunu klasik faaliyetlerin (nakliye gibi) oluşturması da göz önünde bulundurulmalıdır. Gelecek dönemlerde diğer faaliyetlerin de lojistik stratejik ortaklık ile yapılmasının beklenmesi ve işletmelerin sözleşme konusunda istikrarlı olması ise gelişimin habercisi olarak algılanabilir.

Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yoluyla (lojistik stratejik ortaklık ve/veya lojistik dış kaynaklama) gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerde ilk üç sırayı **nakliye, dağıtım/iletişim-depolama ve gümrük işlemleri** almaktadır (Tablo 15-16). Gelecek dönemlerde lojistik stratejik ortaklık ile yapılması beklenen lojistik faaliyetlerde ilk üç sırayı ise **stok yönetimi, müşteri hizmetleri ve sipariş işlemlerinin** alacağı öngörülmüştür (Tablo 17).

“Lojistik Sektör Analizi” araştırmasında, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetleri arasında; nakliye (%68,7), gümrükleme (%34,3), depolama (%20,3), geri dönen lojistiği (10,9), stok yönetimi (%2), satın alma (%1,6) ve sipariş işlemleri (%1,6) yer almaktadır (Baki, 2004, s.164).

Bhatnagar vd. (1999) Singapur’da yaptıkları araştırmaya göre lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetler arasında nakliye (%22,4), geri dönen lojistiği (%19,7), stok yönetimi (%10,5) ve sipariş işlemleri (%4,8) yer almaktadır (1999, s.570). Bu örneklerde yer alan sektörler ile yapılan araştırmada tespit edilen sektörler arasında benzerlik görülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin tamamının lojistik hizmet sağlayıcı işletmeler ile sözleşme yaptıkları ortaya çıkmıştır. Bu sözleşmelerde ise standart dış kaynak kullanımı sözleşmesinde bulunan maddelerin hemen hemen hepsine yer vermişlerdir (Tablo 20).

2. Araştırmanın Önermelerine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 47’de araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına ne amaçla yöneldikleri ile ilgili hipotez testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 47: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Göre Amaçların Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ METODU	SONUÇLAR
Hipotez 1a: Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>\alpha=0,10$
Hipotez 1b: Küçülme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>\alpha=0,10$
Hipotez 1c: Maliyet liderliği sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>\alpha=0,10$
Hipotez 1d: Temel yetkinlikleri kullanabilme işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>\alpha=0,10$
Hipotez 1e: Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>\alpha=0,10$

Hipotezlerin reddedilmesi lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlar açısından lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre işletmeler arasında farklılık olmadığını göstermektedir. İşletmeler lojistik dış kaynaklama faaliyetine ve lojistik stratejik ortaklığa aynı nedenlerden yönelmektedirler.

Tablo 22’de gösterilen amaçların genel ortalamalarına göre; işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamalarına en fazla maliyet liderliğini amaçladıkları için gittiklerini algılamaktadırlar. Lojistik fonksiyonunu kendi bünyesinde yerine getiren bir

işletme bu konuyla ilgili olan sabit maliyetlere katlanmaktadır. Bu durumda diğer faaliyetleri için katlanmak zorunda olduğu maliyetlerin de eklenmesiyle toplam maliyetlerde artış meydana gelecektir. Bu amacı takiben rekabet üstünlüğü işletmeler açısından önemli olarak algılanmaktadır.

Baki (2004) “Lojistik Sektörü Analizi” araştırmasında; amaçlardan maliyet tasarrufu sağlamanın 4,25 ortalama ile çok önemli olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca rekabet avantajı sağlamanın 3,81 ortalama ile kısmen önemli olduğunu, temel yetkinliklerin kullanılmasının 3,59 ortalama ile kısmen önemli olduğunu ve teknolojik gelişmeler sağlamanın da 3.42 ile kısmen önemli olduğunu tespit etmiştir. Baki'nin amaçlar ile ilgili tespit ettiği sonuçlar ile yapılan araştırmanın amaçlarla ilgili sonuçları arasında benzerlik olduğu belirtilebilir.

Tablo 48’de araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundurdıkları iç çevre faktörlerinin hipotez testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 48: İç Çevre Faktörlerinin Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ METODU	SONUÇLAR
Hipotez 2a: Merkezileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez $p < \alpha = 0,10$
Hipotez 2b: Karmaşıklık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p > \alpha = 0,10$
Hipotez 2c: Uzmanlaşma derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p > \alpha = 0,10$
Hipotez 2d: Büyüklük derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez $p < \alpha = 0,05$
Hipotez 2e: Resmileşme derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez $p < \alpha = 0,10$
Hipotez 2f: Kaynak bağımlılığı derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p > \alpha = 0,10$
Hipotez 2g: İşlem maliyeti derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p > \alpha = 0,10$
Hipotez 2h: Kıyaslama derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p > \alpha = 0,10$
Hipotez 2i: Değişim mühendisliği derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez $p < \alpha = 0,05$

Önerme 2’ye ait dört hipotez doğrulanmıştır (%44). Buna göre her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerin merkezileşme, büyüklük, resmileşme ve değişim mühendisliği dereceleri daha fazladır. Bu durumda her iki lojistik dış

kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler daha merkezileşmişlerdir, daha büyüktürler, daha resmileşmişlerdir. Aynı zamanda her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler daha iyi sonuçlara ulaşmak amacıyla en az bir kez tüm lojistik süreçlerin tamamen yeniden yapılandırılmasının lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken daha fazla etkili olduğunu düşünmektedir. Tablo 25’de gösterilen iç çevre faktörlerinin ortalamalarına göre işletmeler; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına gitme kararlarını en fazla etkileyen iç çevre faktörünün işlem maliyeti olduğunu belirtmişlerdir.

“Karar alma yetkisi tamamen tepe yönetiminde veya birkaç kişide toplanmıştır” ifadesi merkezileşme derecesini açıklamaktadır. Merkezileşmiş örgüt yapılarında, işletmelerin lojistik faaliyetlerinin tamamı için dış kaynaklama yapmaları önerilmektedir (Akyıldız, 2003,s.61). Bu durumda, merkezileşme derecesinin lojistik dış kaynaklama uygulaması yapan işletmeler için lojistik uygulama kararlarında etkili olduğu söylenebilir.

“İşletmelerde çalışan sayısı” ifadesi büyüklük derecesini ölçmektedir. Büyük ölçekli işletmeler diğerlerine göre lojistik dış kaynaklama uygulamalarına daha fazla yönelmektedirler. Bu nedenle her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerin daha büyük olduğunu düşünülmektedir.

Weir (1995) büyüklük derecesini iki tip form ile açıklamaktadır (U Form ve M Form). U Form işletmeler küçük ölçeklidir, işletme fonksiyonlarında uzmanlaşma yüksektir, tek yönetici hakimdir, kısa dönemli kârların yüksek olmasını amaçlarlar, günlük hedefler söz konusudur. M Form işletmeler çok bölümlü holding ya da karma örgüt tipinde ve büyük ölçeklidirler. Bu işletmelerde bölüm yöneticileri tepe yöneticilerine yarı bağımlıdır ve stratejik konulara daha fazla önem verilir. “Büyüklük faktörünün” küçük ölçekli işletmelerin (Ort=1.7333) lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında etkili olmadığı, orta ölçekli işletmelerin (Ort=2.4722) lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında az etkili olduğu ve büyük ölçekli işletmelerin (Ort=3.4000) lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında ise daha etkili olduğu algılanmaktadır (Tablo 24).

“İşletmelerdeki davranışlar, büyük ölçüde önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleşir” ifadesi resmileşme derecesini açıklamaktadır. Resmileşme derecesi yüksek olan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelmelerinin resmileşme dereceleri düşük olan işletmelere göre daha zor olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle resmileşme faktörünün lojistik dış kaynaklama uygulaması yapan işletmelerin, lojistik uygulama kararı almalarında oldukça etkili olduğunu söylenebilir.

“Daha iyi sonuçlara ulaşılması için nadirde olsa bugüne kadar en az bir kez tüm lojistik süreçlerin tamamen yeniden yapılandırılması” ifadesi değişim mühendisliği derecesini açıklamaktadır. Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verebilmek için işletmelerin organizasyon yapılarında yeniden düzenleme yapmaları önerilmektedir. Bu nedenle değişim mühendisliği faktörünün lojistik uygulamalara giden işletmeler için lojistik dış kaynaklama uygulaması kararı almalarında daha etkili olduğu söylenebilir.

“İşlem maliyeti” faktörü araştırma örneklemini oluşturan işletmeler için diğer faktörlere göre daha önemlidir. İşlem maliyetleri parasaldır; bilgi ve sözleşme maliyetlerinde olduğu gibi değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde katlanılan bir maliyeti ifade etmektedir. Tablo 22’deki sonuçlarda maliyet avantajı sağlamak lojistik dış kaynaklama uygulama amaçları arasında işletmeler için önemli varsayılmaktadır. Bu nedenle işlem maliyeti faktörü ile maliyet avantajı sağlama arasında bir bağlantı kurulabilir. İşletmeler ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri ya pazardan alacaklar ya da kendi bünyeleri içinde oluşturacaklardır. Bu kararlarında en düşük maliyeti sunan seçeneği tercih edeceklerdir.

Tablo 49’da araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken göz önünde bulundurdıkları dış çevre faktörlerinin hipotez testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 49: Dış Çevre Faktörlerinin Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ MODELİ	SONUÇLAR
Hipotez 3a: Yasal düzenlemeler ve çevre standartları işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3b: Lojistik hizmet sağlayıcı sayısı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,05
Hipotez 3c: Talep ve teknoloji belirsizliği işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3d: İşlem sıklığı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,10
Hipotez 3e: Aktiflerin özgünlüğü işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3f: Rekabet yoğunluğu işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3g: Üretim teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3h: Bilgi teknolojisi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3i: Hizmet kalitesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10
Hipotez 3j: Maliyet liderliğinin sağlanması ve sürdürülmesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi p>0,10

Önerme 3'e ait iki hipotez doğrulanmıştır (%20). Buna göre; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken “lojistik hizmet sağlayıcı sayısı” ve “işlem sıklığı” faktörleri her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler için daha önemlidir.

Tablo 27'de gösterilen dış çevre faktörlerinin ortalamalarına göre işletmeler; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına gitme kararlarını en fazla etkileyen dış çevre faktörünün maliyet liderliğini elde etme ve sürdürme olduğunu belirtmişlerdir. Hem iç hem de dış çevre faktörleri açısından maliyetle ilgili iki faktörün kararlarda etkili olması önemlidir. Ayrıca lojistik dış kaynaklama uygulamalarına gitme amaçları arasında da en fazla önemsenen maliyet liderliği sağlamaktır. İşletmelerin maliyet hakkında bir karara varmaları için dış kaynaklama ile yaptırılması düşünülen lojistik faaliyetlerin, işletme içinden sağlanmasıyla oluşacak maliyetinin ve dış kaynaklamayla elde edilmesiyle oluşacak maliyetinin karşılaştırılması gerekmektedir. Maliyet avantajının gelecekte sürdürülmesinden kuşku duyuluyorsa, işletme dışından sağlanmasının daha yararlı olacağı varsayılabilir.

Lojistik hizmet sağlayıcı sayısı ve işlem sıklığı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarında etkili olan pazar yapısı faktörünü ifade etmektedir. Lojistik hizmet sağlayıcıların az sayıda olması, onlara olan bağlılığı arttırabilir. Bu nedenle lojistik hizmet sağlayıcıları hizmet alıcı işletmelere karşı fırsatçı davranabilmektedirler. Lojistik hizmet sağlayıcıların sayılarının fazla olması durumunda ölçek ekonomilerinden yararlanılması nedeniyle maliyetler yükselebilir. Buna göre; lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmeler için lojistik hizmet sağlayıcı sayısının, her iki tür dış kaynaklama uygulamasını yapmaları nedeniyle, lojistik dış kaynaklama uygulaması kararlarında daha etkili olduğu varsayılabilir. Lojistik faaliyetlerden sadece birini sunan lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin olması mevcut hizmetin varlığını göstermeye yetmektedir. Asıl istenen ise; birbiriyle ilişkili lojistik faaliyetleri bir arada ve bütünleşik tarzda yürüten işletmelerin mevcut olmasıdır. Yapılan araştırmalarda lojistik fonksiyonların bütünleşik olarak dikkate alınmasının maliyet avantajı sağladığı ortaya çıkmıştır.

Pazarda işlem sıklığı derecesi, talep yapısıyla ilgili olup, düşük olması halinde değişim işlemlerini işletmelere özgü kılacağından maliyetin yükselmesine neden olabilir. İşlemlerin yeterince sık yapılmaması değişim maliyetlerini yükseltebilir ve nadir olarak yapılan bu işlemler için ek maliyetlere katlanmak yerine bu işlemleri lojistik hizmet sağlayıcılarına aktarmak daha uygundur. Her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yan işletmelerin uygulamalardan sadece birini tercih eden işletmelere göre değişim işlemlerinin daha fazla olması nedeniyle, kararlarında işlem sıklığı faktörünü daha fazla etkili gördükleri belirtilebilir.

Tablo 50’da araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelme amaçlarına ne düzeyde ulaştıklarını algılama durumlarıyla ilgili hipotez testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 50: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Göre Amaçlara Ulaşmalarıyla İlgili Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ METODU	SONUÇLAR
Hipotez 4a: Teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,05
Hipotez 4b: Küçülme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,05
Hipotez 4c: Maliyet liderliği sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,05
Hipotez 4d: Temel yetkinlikleri kullanabilme amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez P<0,05
Hipotez 4e: Rekabet üstünlüğü sağlama amacına ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi P>0,10

Önerme 4'e ait dört hipotez doğrulanmıştır (%80). Buna göre; her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerin teknoloji ve değişime uyum sağlama, küçülme, maliyet liderliği ve temel yetkinliklere ulaşma amaçlarına daha fazla ulaştıklarını algıladıkları görülmektedir. Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre işletmeler arasında amaçlar açısından bir farklılık bulunmamıştır (Tablo 21). Aynı amaçlara ulaşmak isteyen işletmelerde amaçlara ulaşma düzeyleri açısından farklılık tespit edilmiştir. İşletmelerden hem lojistik stratejik ortaklık hem de lojistik dış kaynaklama yapanların teknoloji ve gelişmeleri, maliyet liderliğini ve temel yetkinlikleri kullanabilmeyi daha öncelikli olarak algıladıkları varsayılmaktadır. Her iki uygulamanın yapılmasının işletmeleri amaçlarına daha fazla ulaştırdığı düşünülmektedir.

Tablo 29'da gösterilen amaçlara ulaşma düzeylerinin ortalamalarına göre işletmeler; küçülme amacına diğer amaçlarından daha az ulaştıklarını algılamaktadırlar. Ayrıca en fazla ulaşılan amacın maliyet liderliği olduğu algılanmaktadır. Maliyet liderliğini sırayla rekabetçi üstünlük, teknolojik değişikliklere kolay uyum sağlama ve temel yetkinlikleri kullanma amacı takip etmektedir. İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamaları yaparak amaçladıklarına kısmen ulaştıkları söylenebilir.

Baki (2004) yaptığı araştırma sonucunda işletmelerin “temel faaliyetlere odaklanma” amacına 3.91 ortalama ile (%50), “teknolojik gelişmelere uyum sağlama”

amacına ise 3.31 ortalama ile (%48,4) ulaştıklarını tespit etmiştir. İki araştırma arasında amaçlara ulaşma açısından benzerlik tespit edilmiştir.

İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşüncelerine katılma oranlarına göre; her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler lojistik stratejik hizmet sağlayıcıları hakkındaki negatif düşüncelere daha çok katılmaktadırlar (Tablo 30). Ancak negatif düşüncelerle ilgili genel ortalamalara göre işletmeler bu negatif düşüncelere az katılmaktadırlar (Tablo 31).

Lojistik hizmet alan işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcıları/ortakları hakkındaki düşünceleri ile ilgili daha önce yapılmış araştırmalara göre;

◆ Baki (2004) yaptığı araştırma ile işletmelerden %42,4'ünün lojistik hizmet sağlayıcıları ile “az sorun yaşadıklarını” tespit etmiştir. Ernst&Young'ın (2002) Türkiye’de yaptığı bir araştırmada işletmelerden %30'u lojistik hizmet sağlayıcılarından “memnun” olduklarını tespit etmiştir (Baki, 2004, s.169).

◆ Bhatnagar ve diğerlerinin (1999) Singapur’da yaptıkları bir araştırmaya göre işletmelerden lojistik hizmet sağlayıcılarından “memnun” ve “çok “memnun” olanların oranı %93,4'tür (1999, s.572).

◆ Sohal ve diğerlerinin (2002) Avustralya’da yaptıkları araştırmaya göre işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılarında “memnun” olanların oranı %59 ve “çok memnun” olanların oranı %6'dır (2002, s.61).

Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre, araştırmada elde edilen sonuçlar arasında benzerlik olduğu düşünülmektedir. Ayrıca diğer ülkelerdeki işletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılarından memnun olma oranlarının Türkiye’deki işletmelere oranla daha yüksek olduğu belirtilebilir.

Tablo 51’de işletmelerin örgüt performanslarına yönelik hipotez testi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 51: Örgüt Performanslarının Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	ANALİZ METODU	SONUÇLAR
Hipotez 5a: Etkenlik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>0,10$
Hipotez 5b: Verimlilik derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedildi $p>0,10$
Hipotez 5c: Karlılık derecesi işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir.	t-test	Reddedilemez $p<0,05$

Önerme 5'e ait bir hipotez doğrulanmıştır (%33). Buna göre her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerde karlılık değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Tablo 33'de gösterilen performans boyutlarının ortalamalarına göre; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına gitmeleri sonucunda işletmelerin verimlilik ve etkenlik düzeylerinin lojistik dış kaynaklama uygulamaları öncesi dönemlere göre çok iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca lojistik dış kaynaklama uygulamalarına gitmeleri sonucunda işletmelerin karlılık düzeyleri lojistik dış kaynaklama uygulamaları öncesi dönemlere göre iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Lojistik dış kaynaklama uygulamaları sayesinde işletmeler, girdi yaratacak faaliyetlerin lojistik hizmet sağlayıcılara verilmesi sayesinde daha az girdi ile daha fazla çıktı elde etmektedirler.

Her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmeler lojistik uygulama öncesindeki dönemlere oranla kârlılıklarının olumlu yönde değiştiğini algılamaktadırlar. Her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerin kârlılıklarının artması daha fazla maliyet avantajı elde ettiklerini algılamaları ile açıklanabilir (Tablo 28). Her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapan işletmelerin uygulamalardan sadece birini tercih eden işletmelere göre daha bütünlük bir lojistik hizmet almaları maliyet avantajı elde etmelerini sağlamıştır.

İç çevre ve dış çevre faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini test etmek için oluşturulan Önerme 6 Tablo 34'de gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre değerlendirilmiştir. "İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır." ifadesini doğrulamak amacıyla incelenen ilişkilerin 39'u anlamlı bulunduğundan $0,05<\alpha<0,10$ seviyesinde Önerme 6 %43 oranında doğrulanmıştır.

Yapılan analizde merkezileşme derecesi ile pazar yapısı (talep ve teknoloji belirsizlikleri, özel düzenleme ve yatırımlar gereksinimleri, rekabet yoğunluğu) arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler merkezileşmiş yapıları nedeniyle değişen pazar yapısına uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Bu nedenle lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken pazar yapısından etkilenmektedir.

Karmaşık örgüt yapısına sahip olan işletmelerde lojistik konularda; şebeke karmaşıklığı, süreç karmaşıklığı ve ürün karmaşıklığı söz konusudur. Buna paralel olarak işlem maliyetleri yükselebilmekte, yatırım gereksinimleri artmakta ve bilgi teknolojisine ihtiyaç duyulmaktadır. Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla yöneldikleri karmaşıklık ile bu faktörler arasında anlamlı ilişki bulunması ile anlaşılabilir. Bu faktörler arasında anlamlı ilişki bulunması ile anlaşılabilir.

Pazar yapısında meydana gelen talep artışı işletmelerde eleman ihtiyacını arttırmaktadır. Bu açıdan büyüklük ile işlem sıklığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İşletmelerde eleman artışına gidilmesi özel düzenlemelere ve yatırım gereksinimine neden olacaktır. Büyüklük ile özel düzenlemeler ve yatırım gereksinimi arasında da anlamlı ilişki bulunmuştur. İşletmeler bu faktörleri göz önüne alarak lojistik dış kaynaklama uygulaması kararı almaktadırlar.

İşletmeler ne kadar resmi bir örgüt yapısına sahip olursa, çalışmaları ile ilgili kural, prosedür ve politikalar da bunun paralelinde artmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek amacıyla işletmeler yasal düzenlemelere ve çevre standartlarına önem vermektedirler. Bu nedenle resmileşme ile yasal düzenlemeler ve çevre standartları arasında da anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İşletmeler ihtiyaçları olan bütün kaynakları kendi başlarına elde edememektedirler. Bu nedenle çevrelerine bağımlıdırlar. Üretim teknolojisi ve kaynak bağımlılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İşletmeler için rekabet avantajı sağlamak önemlidir. Bu amaçla işletmeler, kendi bünyelerinde özel düzenlemelere ve yatırımlara giderlerse ve bilgi teknolojilerinden yararlanmaya çalışırlarsa, eğer yeterli imkânları yoksa bu durum maliyet artışına neden

olacaktır. Ayrıca işletmeler yasal düzenlemeler ve çevre standartlarına uyum sağlamak fikrine de maliyet artışına neden olan bir faktör olarak yaklaştıklarından işlem maliyeti ile bu dış faktörler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İşletmeler pazarda rekabet edebilmek için kendi sektörlerinden olan ya da farklı sektörlerden olan işletmeler ile kendilerini çeşitli açılardan karşılaştırabilmektedirler. Kendi işletme faaliyetleri arasında da karşılaştırmaya giderek faaliyetlerin işletme içinde mi yapılırsa maliyet avantajı sağlayacağı yoksa başka bir işletmeye mi yaptırılırsa maliyet avantajı sağlayacağını da tespit edebilirler. Ayrıca işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar vermeden önce mevcut lojistik hizmet sağlayıcılar arasında da karşılaştırmaya gidebilirler. Bu nedenle kıyaslama değişkeni ile bu dış çevre faktörleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

İşletmeler lojistik faaliyetlerinde daha iyi sonuçlara ulaşabilmek amacıyla yeniden yapılanmaya gidebilirler. Bu sayede üretim teknolojisi ya da bilgi teknolojisi gibi eksikliklerini ya kendi bünyelerinden sağlamaya ya da lojistik dış kaynaklama uygulamaları aracılığıyla gerçekleştirmeye karar verebilir. Bu nedenle değişim mühendisliği değişkeni ile bu dış çevre faktörler arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırma örneğine ilişkin temel bulgulardan işletmelerin faaliyet yıllarının ve çalışan sayılarının, lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaptıkları sözleşmelerin maddelerinin araştırmanın temel değişkenlerine (amaçlar, ulaşılan amaçlar ve performans) etkisi de yapılan Anova (Tek Yönlü Varyans Analizi) testi ile araştırılmıştır. Buna göre;

- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerde faaliyet yıllarına göre sadece küçülme amacı açısından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo35).
- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerde çalışan sayısına göre rekabet üstünlüğü amacına ulaşma açısından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 39).

- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerde çalışan sayısına göre maliyet liderliği amacına ulaşma açısından bir farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 39).

İşletmelerin yaşam eğrisinde “kuruluş”, “büyüme”, “olgunluk”, “düşüş” ve “yenileme” evreleri vardır. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin faaliyet yıllarının, sayılan işletme yaşam eğrisi safhalarını içeren özellikte oldukları düşünülmektedir. Kuruluş aşamasındaki işletmeler ürünü pazara sunmak, kimlik oluşturmak, doğru pazar dilimlerini bulmak, şeklinde ihtiyaçlar duymaktadır. Büyüme evresindeki işletmeler kâr/zarar eşitliği noktasına hızla ulaşma, üretimin artırılmasına odaklanmak, müşteri taleplerini karşılama ve yeni kanallar oluşturma şeklinde faaliyet göstermektedirler. Olgunluk evresindeki işletmelerde büyümede yavaşlama, ürün çeşitliliğini artırma ihtiyacı, maliyetleri düşürme ihtiyacı, verimliliği artırma ihtiyacı ve yeni ürünlere yatırım ihtiyacı duyulmaktadır. Düşüş evresindeki işletmeler, gelirden yavaşlama ve düşüş, müşteri kaybı ve değerli elemanların rakip işletmelere geçmesi gibi problemler yaşamaktadır. Yenileme evresinde olan işletmeler, yeni rakipler edinme, eski ürünlerden kurtulma ve işletmenin yeniden organize edilmesi (değişim mühendisliği) şeklinde faaliyetlerle ilgilenmektedirler. 10-15 yıl arasında süredir faaliyet gösteren işletmelerin olgunluk evresinde oldukları söylenebilir. Bu nedenle olgunluk evresine özgü olan büyümede yavaşlama eğiliminin, işletmeleri küçülme amacıyla lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelttiği düşünülmektedir.

“0-50” arasında çalışanı olan işletmeler küçük ölçekli, “51-200” arasında çalışanı olan işletmeler orta ölçekli ve “201 ve daha fazla” çalışanı olan işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak araştırma örneklemini oluşturmaktadır.

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), esnek organizasyon yapılarına sahip olmalarından ötürü karar verme faaliyetinin büyük ölçekli işletmelere göre daha kısa zamanda gerçekleştirilmesi ve uygulanabilmesi açısından avantajlıdır. Ancak sermaye yetersizlikleri, AR-GE, danışmanlık gibi iş destekleyici aktivitelerden yeterince faydalanamamalarından dolayı dezavantajları söz konusudur. Pazarı daha yakından takip edebilmeleri, müşterileri ile daha yakın ilişki kurabilmeleri, üretim, pazarlama konularında daha esnek ve daha etkin olmaları nedeniyle büyük işletmelere göre daha

avantajlıdırlar. Ancak büyük işletmelerin sahip oldukları kadar maliyet avantajı ve rekabet avantajına sahip değildirler.

Finansal kaynakların yetersizliği ve yönetimin profesyonelleşmemiş olması Kobilerin diğer sorunlarına da sebep teşkil etmekte ve yeni stratejiler geliştirmelerini etkilemektedirler (Erkan ve Eleren, 2001, s.203).

Yapılan araştırmalar Kobilerin lojistik hizmetlerinden yararlanmaları durumunda uzun vadede maliyetlerinde düşüş görmelerine ve rekabet üstünlüğü sağlamalarına katkıda bulunacağını göstermektedir (Özkaner, 2006, s.79).

Araştırma örneğine ilişkin temel bulgulardan lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaptıkları sözleşmelerin maddelerinin işletmelerin performans boyutlarında bir farklılık yaratıp yaratmadığı yapılan t-testi analizi ile araştırılmış ve aralarında anlamlı ilişki bulunan sonuçlar tablolar halinde gösterilmiştir (Tablo 41-46). Buna göre;

- Sözleşmelerinde “hizmet süreci” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Sağlanacak hizmet ile ilgili süreç sözleşmenin hizmet kapsamı tanımı içerisinde yer almaktadır. Hizmet süreci tanımında; ulaştırma, stok planlama, stok yönetimi, satın alma sipariş yönetimi yer almaktadır. Hizmet sağlayıcının neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını tanımlanması, hizmet sürecinin detaylı bir şekilde belirlenmesi ile gerçekleşir. Sürecin tamamının ya da bir kısmının lojistik hizmet sağlayıcıya yaptırılması girdilerin azalmasını sağlayacağından toplam verimlilikte artış olacağı düşünülmektedir.

- Sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “etkenlik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.
- Sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.
- Sözleşmelerinde “hizmet yeri” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Sağlanacak hizmet ile ilgili yer bilgisi, sözleşmenin hizmet kapsamı tanımı içerisinde yer almaktadır. Hizmet yeri tanımı içinde; fabrikalar, depolar, dağıtım merkezleri, şehirler ve ülkeler yer almaktadır. Hizmet yeri tanımı hizmet sağlayıcının faaliyetlerini nerede yapacağını belirtmektedir. Hizmet yerinin tanımlanması ile amaçlar önceden belirlenmektedir. Bu amaçların sonuçlarla karşılaştırılmasıyla (etkenlik ölçümü ile) performansta belli bir fark yaratabileceği çıkmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler, hizmet yeri faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştirselerdi daha fazla girdi kullanacaklarından verimlilikleri düşük çıkabilirdi. İşletme faaliyet kârı= Brüt satış kârı – dönem giderleri şeklinde hesaplanmaktadır. Gider kalemlerinin azalması, bu kârın yüksek çıkmasını sağlayacaktır. Bu nedenle hizmet yeri faaliyetlerinin lojistik hizmet sağlayıcıya yaptırılmasının kârlılığa etki edeceği düşünülmektedir.

- Sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.
- Sözleşmelerinde “performans hedefi” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

İşletmeler arasında performans açısından sadece kârlılık boyutunda farklılık tespit edilmiştir (Tablo 32). Ayrıca verimliliğin de performans ortalamalarında daha önceki dönemlere oranla çok iyi olduğu tespit edilmiştir (Tablo 33). Ortakların sözleşmelerine performans hedefleri maddesini koymalarının verimlilik ve kârlılığı etkileyeceği düşünülmektedir.

- Sözleşmelerinde “fiyatlama bilgisi” tanımına yer veren işletmelerde “verimlilik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Fiyatlama bilgisi; aktivasyon fiyatı (aktivasyon aşaması için bir kerelik maliyet), işlevsel birim fiyatı (sağlanan her hizmet için birim fiyat), ekstra hizmetler için fiyatlar (hizmet alan taraftan istenen ama kapsam içinde olmayan ekstra hizmetler için fiyatlar), ikramiye/kayıp şeması (hizmet sağlayıcının aşırı başarısı için ikramiye mekanizması ve

düşük performansı için kayıp mekanizması), faturalama metodolojisi (fatura miktarının faturalamanın sıklığının nasıl hesaplanacağı), vergilerden (vergi düzenlemesi ve uygun vergiler) oluşmaktadır. Bu fiyatlama bilgisi tanımlamasına sözleşmelerinde yer veren işletmelerin kârlılıklarında artış görüleceği düşünülebilir.

- Sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde “etkenlik” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.
- Sözleşmelerinde “kaynak transferi” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmeler lojistik hizmet sağlayıcıları ile insan kaynaklarının ve/veya varlıklarının işletmeler arası transferlerini gerçekleştirebilirler. İnsan kaynaklarının transferlerinde çalışanlarının yasal haklarının korunmalıdır ve çalışanlar garanti altına alınmalıdır. Varlıkların transferleri ile her iki tarafın finansal durumları yüksek yatırımların azaltılması ile geliştirilebilir ve hizmet sağlayıcının işlevsel sorumlulukları azaltılabilir. İşletmeler kaynak transferleri ile düşük maliyet elde edeceklerdir. Bu da kârlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Kaynak transferleri ile işletmeler kaynaklarının dağılımında optimizasyona gitmektedirler. Böylece “sistem yaklaşımına” göre örgütsel etkenliğin sağlandığı belirtilebilir.

- Sözleşmelerinde “kapsam dışı gelişmeler” tanımına yer veren işletmelerde “kârlılık” değişkeni performans üzerinde daha etkilidir.

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giden işletmelerin çevrelerinin dinamik olması gerek temel faaliyet süreçlerinin gerekse lojistik hizmet sağlayıcılarına aktardıkları lojistik faaliyet süreçlerinin esnek olmasını gerektirmektedir. Bu amaçla lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaptıkları sözleşmelerine kapsam dışı oluşabilecek gelişmeler ile ilgili madde/maddeler koymaları ile işletmelerin kârlılıklarında artış görüleceği düşünülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lojistik ve tedarik zinciri ile ilgili yapılan araştırmalar, şletmelerdeki ve şletmelerin dışındaki şbirliği ilişkilerinin yararlarının fark edilmesiyle birlikte 1980'den beri artış göstermektedir. 1950'lerden 1970'e kadar, üretimdeki araştırmaların öncelikli olarak odaklandıkları üretim maliyetlerinin azaltılması ve kitle üretimi konuları olmuştur. 1980'lerde ise dünya çapındaki şletmeler arasında rekabet, düşük maliyet, yüksek kalite, mükemmel dizayn esnekliğiyle güvenilir ürünlerin sağlanması gibi gelişmelerin yaşanması nedeniyle, araştırmalar lojistik ve tedarik zinciri yönetimine odaklanmıştır (Man, 2006, s.17).

Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi ile ilgili yapılmış olan araştırmalar genellikle iki ana perspektif üzerine vurgu yapmaktadır. Bunlardan biri organizasyonel bütünleşme, diğeri ise akış koordinasyonudur. Organizasyonel bütünleşmede, artan rekabet ile karşı karşıya gelen ve tedarikçilerle iletişim içinde olan şletmeler, tedarikçi tepkilerini ve müşteri ilişkilerini geliştirmekte ve maliyetleri azaltmaktadır. Akış koordinasyonunda ise şletmeler etkililiği ve etkenliği arttırmak ve kayıpları azaltmak için tedarik zinciri ağlarında fiziksel bilgiyi ve sermaye akışını koordine etmektedirler (Man, 2006, s.19).

şletmeler lojistik dış kaynaklama ile küresel pazarlarda aktif rol oynamayı, üretim ve dağıtım işlemlerinde tam zamanında teslimat, stok ve lojistik kontrolünü sağlayabilmeyi, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısının sahip olduğu teknoloji ve deneyimlerden yararlanabilmeyi, rekabetçi avantaj sağlamayı, müşteri hizmetlerini arttırmayı ve kaynak sağlamayı amaçlamaktadırlar.

şletmeler lojistik faaliyetlerini hizmet sağlayıcılara yaptırarak aslında lojistik hizmet sağlayıcıları ile kısa veya uzun dönemli pay sahipliği olmadan bir ortaklık oluşturmaktadır. Stratejik ortaklıkların şletmelerin günümüz koşullarında hayatta kalmalarını sağlayıcı bir etken olması da şletmelerin bu faaliyetlere giderek önem vermelerini sağlamaktadır.

Lieb ve Bentz'in (2003) yaptığı araştırmada üçüncü parti lojistik pazarında geçen yıllar içinde meydana gelen gelişmeler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma

örneklemine oluşturan işletmelerin %31'i en fazla önemli gördükleri gelişmenin sektördeki birleşmeler olduğunu belirtmişlerdir. Kullanıcıların %26'sı üçüncü parti lojistik sağlayıcıları tarafından sunulan bilgi teknolojileri çözümlerinde gelişme olduğunu belirtmişlerdir. Kullanıcıların %11'i bireysel üçüncü parti lojistik işletmelerinin sağladığı hizmetlerde gelişme görmektedirler.

Aynı araştırmanın 2004 yılı verilerine göre kullanıcıların %29'u en önemli gelişme olarak sektördeki devam eden birleşmeleri göstermişlerdir. İkinci en önemli görülen gelişme ise %21 ile üçüncü parti lojistik sağlayıcıları tarafından sunulan bilgi teknolojileri çözümlerindeki ilerlemelerdir. Diğerleri ise; dördüncü parti lojistik hizmetlerindeki artış, belirli hizmetlerdeki ilerlemelerin çeşitliliği ve üçüncü parti lojistik sağlayıcıları tarafından daha rekabetçi fiyatlandırma çalışmaları olarak ifade edilmiştir.

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin ve değişimin hızlanması, rekabetin artması, müşteri taleplerinin artması ve ürün çeşitliliği gibi nedenler ile işletmeler artık dinamik ve karmaşık olan bu çevrede yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla performans ölçümlerini önemsemektedirler. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda işletmelerin kendilerine özgü bir performans ölçüm sistemi oluşturmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bazı işletmeler hem finansal hem de finansal olmayan raporlama sistemlerini seçerken, bazı işletmeler performans anketlerini uygulamaktadır; bazı işletmeler sadece üst düzey açısından performans sonuçlarını veren analizler yaparken (dengeli puan tablosu), bazı işletmeler hem yönetimin hem de operasyonel birimleri kapsayan bütünlük performans ölçüm yöntemleri uygulamaktadır.

Lojistik dış kaynaklama uygulamaları açısından performans ölçümü ise yeni bir durumdur. Çünkü bu konudaki ölçümler uzun bir süre boyunca sadece finansal boyutta yapılmıştır. Ancak hem niteliksel hem de niceliksel ölçümlerin lojistik dış kaynaklama uygulamaları açısından daha iyi sonuçlar verdiği tespit edilmiştir (Man, 2006, s.54).

Araştırma, işletmeler açısından lojistik faaliyetler konusunda lojistik hizmet sağlayıcı ile ortaklığa gitme amaçlarının ne derece önemli olduğunu, lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken dikkat edilmesi gereken faktörlerin ne derece önemli olduğunu, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamaları yaparak

amaçlarına ne kadar ulaştıklarını ve sonucunda lojistik dış kaynaklama uygulamalarının işletme performanslarına nasıl yansıtıldığını ölçmek için yapılmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları yoluyla, maliyet avantajı sağlamak, rekabet avantajı sağlamak, temel yetkinliklerini kullanabilmek ve teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlamak konularındaki amaçlarına kısmen ulaştıklarını algılamaktadırlar. Organizasyonun performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyonel bir karar olan “küçülme” amacına ise; işletmelerin, dış kaynaklama ile bu amaçlara ulaşmayı hedeflemeleri nedeniyle, diğer amaçlara oranla daha az ulaşıldığı düşünülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararını verirken örgüt yapılarına, stratejilerine ve yönetsel davranışlarına göre hareket etmektedirler. Ayrıca bu kararlarında yasal düzenlemeler ve çevre standartları, pazar yapısı, hizmet veren işletmelerin varlığı ve kalitesi, teknoloji ve maliyet şeklindeki dış çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü işletmeler dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedirler, bu faktörler de stratejik kararlarında işletmeleri etkilemektedirler. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarına kendi içlerinde işlem maliyeti faktörünün, kendi dışlarında ise maliyet avantajı elde edebilme ve sürdürülebilirlik faktörünün en fazla etkili olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak örneklem grubunu oluşturan işletmelerin örgüt yapıları merkezileşmiş, karmaşık, resmileşmiş ve örgüt temelinde uzmanlaşmıştır. Bu işletmeler karar verirken kıyaslama faaliyetinden yararlanmaktadırlar. İşletmeler daha iyi sonuçlara ulaşmak için lojistik faaliyetlerinde değişim mühendisliğine gitmişlerdir. Bu işletmeler kıt kaynaklar nedeniyle çevrelerine kısmen bağımlıdır ve stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmelere giderek maliyet avantajı elde etmeyi hedeflemektedirler.

Pazar yapısı (lojistik hizmet sağlayıcı sayısı, talep ve teknoloji belirsizlikleri, işlem sıklığı, aktiflerin özgünlüğü ve rekabet yoğunluğu) araştırma örneklemini oluşturan işletmeler için lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında oldukça etkili görülmektedir. Pazarda ne kadar fazla lojistik hizmet sağlayıcı mevcutsa işletmeler açısından o kadar çeşit hizmet ve seçim olanağı söz konusudur. Aynı zamanda

lojistik hizmet sağlayıcılarının fazla olması onların fiyat yükseltme konusunda da işletmeler açısından problem yaratamayacaklarının göstergesi olarak belirtilebilir. İşletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteriyor olmaları talep ve teknolojiye bağlı belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca değişim amacıyla yeni iş alanları ve yeni departmanlar oluşturmaya ya da yatırımın maliyetine katlanmak istemediklerinden yoğunlaşan işlerinde lojistik hizmet sağlayıcılardan yararlanmak istemektedirler. Araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin bu amaçlarla lojistik hizmet sağlayıcılarının deneyim ve teknolojilerine bağlı oldukları ve faaliyetleri onlara devrettikleri söylenebilir.

İşletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giderek örgütsel uzmanlıklarını arttırmakta ve böylece rekabet yoğunluğuyla baş etmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte işletmeler güven duyabilecekleri ve hizmetinden emin olabilecekleri lojistik hizmet sağlayıcılar aramaktadırlar. En güvenilir lojistik hizmetin “bütünleşik lojistik hizmet” faaliyetleri ile olabileceğine inanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak hem lojistik dış kaynaklama hem lojistik stratejik ortaklık yapan işletme sayısı, lojistik dış kaynaklama uygulamalarından sadece birini yapan işletmelerin sayısına oranla fazla çıkmıştır (%60). İşletmelerin bu mevcut ve kaliteli hizmet arayışlarında, maliyet avantajı sağlamayı ve bununla kalmayıp bunu sürdürebilmeyi amaçladıkları söylenebilir.

Yapılan araştırma ile işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giderek amaçlarına kısmen ulaştıkları ve işletme performanslarının ise lojistik dış kaynaklama uygulamaları öncesi döneme oranla daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Buradan yola çıkarak belirlenen lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile ilgili öneriler şöyledir;

◆ İşletmeler stratejik kararlarında olduğu gibi lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında da işletme içinde ve işletme dışında analizler yapmalıdırlar. Bunun sonucunda ortaya çıkacak haritaya göre karar vermeleri önerilmektedir. Bu analizlerin bir defa değil belirli periyotlarla tekrarlanması işletmelerin uzun ömürlü olmaları açısından gereklidir.

◆ Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler gibi merkezileşmiş örgüt yapısına sahip işletmeler lojistik fonksiyonlarını örgüt içinde gerçekleştirebilirler. Merkezileşmiş örgüt yapılarında lojistik faaliyetlerin bütünlük olmayan kontrolü söz konusudur ve birçok yönetici lojistik ile ilgili kararlar vermektedir. Bunun sonucunda koordinasyon eksikliği söz konusu olur ve örgüt performansı düşebilir. Bu tür işletmelerin ya merkezkaç yapıya geçmeleri ya da lojistik faaliyetlerinde lojistik dış kaynaklama yapmaları önerilmektedir. Bu kararlarında merkezileşmiş örgüt yapısı onlar için önemli bir faktör olacaktır.

◆ Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan problemleri inceleyen vekâlet yaklaşımı, bir müşteri işletmenin (vekâlet veren) lojistik hizmet sağlayıcı (vekil) ile olan ilişkisinin gelişmesini ve bunun sürdürülmesini garanti etmektedir. Tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği, bilgi akışının nasıl düzenleneceği ve taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanacağı gibi sorulara cevap bulacak şekilde faaliyet gösterilmesi ilişkinin gelişmesi ve sürdürülmesi için önemlidir.

◆ Büyüklük koordinasyon, iletişim ve performans üzerinde etkilidir. Büyüklük arttıkça çeşitli fonksiyonel birimler arasındaki iletişim ve koordinasyonla ilgili problemler artmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler değişen koşullara tepki göstermekte zorlanmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ise faaliyetlerinde deneyim ve teknoloji konularında büyük ihtiyaçlar duymaktadırlar. Bu nedenlerle işletmelerin lojistik dış kaynaklama kararlarında büyüklük önemli bir faktör olacaktır.

◆ Merkezileşmiş işletmelerde kontrol fazladır ve resmileşmiş yapıya sahiptirler. Resmileşmenin hâkim olduğu işletmelerde, lojistik faaliyetlerin stratejik ortaklıklar halinde yürütülmesi önerilmektedir. İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarında resmileşmiş örgüt yapısı önemli bir faktör olacaktır.

◆ Hizmetteki gelişmeler ve teknolojiye kolay uyum sağlama gibi finansal olmayan faktörler önemli olsa da lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarda “maliyet” faktörü birinci önem düzeyindedir. İşlem maliyeti teorisinde bir işletmenin sahiplerinin kararları toplam işlem ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına odaklanmaktadır. Lojistik dış kaynaklama uygulamaları işlem maliyetlerinde azalma

sağlayacağından işlem maliyeti işletmelerin bu kararlarında önemli bir faktör olacaktır. Kaynak bağımlılığı teorisinde içsel kaynak varlığı dış kaynaklamanın derecesini etkilemektedir. İşletmeler daha geniş kaynak temeline ulaşmak ve kaynak kazancı elde etmek için dış kaynaklama yapmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarında kaynak bağımlılığı önemli bir faktör olacaktır.

◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerin, lojistik hizmet sağlayıcıları ile görüşmeler yaparak bir lojistik hizmet derecesi anlaşması yapmaları önerilmektedir. Çünkü günümüz rekabet ortamında, geçerliliği azalmış olan taşeron sistemindeki anlaşmalar ile hedeflenen başarıya ulaşılamamaktadır. Lojistik hizmet alan ve lojistik hizmet sağlayıcı arasında sağlanacak hizmet ile ilgili detaylı, esnek ve her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir sözleşmenin hazırlanması gereklidir.

◆ Her iki tarafta (hizmet alan ve hizmet sağlayan) ortak olarak bir lojistik dış kaynaklama performans ölçüm sistemi oluşturmalıdır. İşletmelerin kendilerine özgü yapıları, kültürleri ve alışkanlıkları söz konusudur. Bu nedenle her işletmeye uygun genel geçer bir performans ölçüm sistemi yoktur. Ayrıca lojistik hizmetler açısından oluşturulacak performans ölçüm sistemlerinin sadece finansal ölçütler olmaması da önerilmektedir (Balanced Score Card-müşterilerle, içsel süreçlerle, kurumsal öğrenme ve yeniliklerle ilgili göstergeler kullanılabilir). İşletmelerin kendi performans ölçüm sistemlerini oluşturmaları başarıları için önemlidir.

◆ Lojistik dış kaynaklama uygulamaları hakkında belirli aralıklarla işletme bünyesinde kendi performans ölçüm sistemiyle ve lojistik hizmet sağlayıcıları ile oluşturulan ortak bir performans ölçüm sistemiyle durum değerlendirmeleri yapmaları önerilmektedir. Bunun sonucunda oluşan raporların tüm işletmeyle paylaşılması da önemlidir. Elde edilen bulgularla her iki taraf da başarı ve problemlerini tespit edebilecek, problemlere çözüm yolları aranabilecek, eğer problem büyükse ilişkinin sonlandırılması kararı alınabilecektir. Sonuçların işletme ile paylaşılması çalışanlar arasında dış kaynaklamaya duyulan güvensizliği de azaltabilecektir.

◆ İşletmelerin günümüz rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kendi temel ve en iyi yaptıkları faaliyetlerine yönelmeleri, yatırımlarını ve

araştırma-geliştirme faaliyetlerini bu temel yetkinliklerine yönelik yapmaları, diğer değer katan ancak maliyeti artıran faaliyetlerini ise lojistik hizmet sağlayıcılarına yaptırmaları önerilmektedir. Lojistik destek hizmetlerinin ve bu işletmelerin teknolojik olarak hızla gelişmesi ve uzmanlaşması, faaliyetlerini bütünlük lojistik hizmetlere yönlendirmeleri işletmelerinde lojistik dış kaynaklama uygulamalarını bu bütünlük çerçevede gerçekleştirmelerini gerekli hale getirmektedir.

Lojistik alanında araştırma yapacaklara “lojistik stratejik ortaklıklar ve aralarındaki güç dengesi problemleri” ile ilgili konulara yönelmeleri önerilmektedir. Ayrıca lojistik sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler nedeniyle kapsamlı bir “lojistik sektör analizi yapılması” da Türk lojistik sistemi ve Türkiye’nin uluslararası faaliyetleri açısından önemli görülmektedir. Bunlara ek olarak lojistik dış kaynaklama uygulamaları (lojistik dış kaynak kullanımı ve/veya lojistik stratejik ortaklık) yapan işletmelerin “performans ölçüm sistemleri” ile ilgili literatürde az çalışma olması nedeniyle bu konuda da araştırma yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKAL, Z. (2005), **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No. 473, Ankara

AKAT, İ., BUDAK, G., BUDAK, G. (1994), **İşletme Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul

ARIKAN, R. (2004), **Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama**, Asil Yayıncılık, Ankara

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

BALLOU, R.H. (1999), **Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain**, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey

BERGMAN, B., KLEFSJÖ, B. (1994), **Quality; From Customer Needs To Customer Satisfaction**, Mc-Graw Hill Company, New York

BOWMAN, R.J. (1995), **A High-Wire Act**, Distribution, December, s.36-9.

BUCKLEY, P. (1992), **Alliances, Technology and Markets: A Cautionary Tail**, Studies in International Business, Macmillan, London

ÇANCI, M., ERDAL, M. (2003), **Lojistik Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı**, Utikad Yayınları, İstanbul

CAMPELL, A., LUCHS, K. S. (2002), **Temel Yetenek Tabanlı Strateji**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul

CAN, H. (2002), **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi, Ankara

CHRISTOPHER, M. (1998), **Logistics and Supply Chain Management:Strategies For Reducing Cost And Improving Service**, Printice Hall-Pearson Ed., 2nd Edition, London.

COYLE, J.J., BARDI, E.J., LANGLEY, C.J. (2003), **The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective**, 7th Ed., Thompson and Thompson Co.

DİNÇER, Ö., FİDAN, Y. (1996), **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayıncılık, İstanbul

DİNÇER, Ö. (1997), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayıncılık, İstanbul

EREN, E. (2003), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık

ERDAL, M. (2004), **Üretim Sektörü ve Lojistik**, Dünya Gazetesi, Perşembe Rotası Deniz Ticareti ve Lojistik Gazetesi, Sayı:7468

ERDAL, M. (2005), **Küresel Lojistik**, Utikad Yayınları, İstanbul

FEDOR, J. K., WERTHER, B. W. (1996), **The Fourth Dimension: Creating Cultural Responsive International Alliances**, Organizational Dynamics

GÜNEY, S. (2001), **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara

GREAVER, M.F. (1999), **Strategic Outsourcing : A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives**, American Management Association, New York

İSLAMOĞLU, H.A. (1991), **Verimlilik, Yönetim ve Firma Kültürü İlişkisi**, I. Verimlilik Kongresi-Bildiriler, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1997), **Translating Strategy Into Action, The Balanced Score Card**, HBS Press, Boston, MA,'den aktaran GUNASEKARAN ve KOBU, 2007

KESKİN, M.H. (2006), **Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği)**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

- KIRIM, A. (2003), **Mor İneğin Akıllısı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KOÇEL, T. (2001), **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, İstanbul
- KÖK, R., DELİKTAŞ, E. (2003), **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, İzmir
- KÖROĞLU, K. (1993), **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No:507, Ankara
- LACITY, M.C., HIRSCHHEIM, R. (1993), **Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphores and Realities**, New York: Wiley, Chichester
- LEENDERS, M.R., FEARON, H.E., JOHNSON, P.F. (2002), **Purchasing and Supply Management**, Mc Graw Hill, 12th Ed.
- LYNCH, C.F. (2000), **Logistics Outsourcing: A Management Guide**, Copyright Council of Logistics Management
- MASKELL, B.H. (1991), **Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies**. Productivity Press, Portland, Oregon,'den aktaran MAN, 2006
- NAKTİYOK, A. (2004); **İç Girişimcilik**, Beta, 1. Baskı, İstanbul
- ORHAN, O.Z. (2003), **Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İTO Yayınları, İstanbul
- PARASIZ, M.İ. (1999), **Modern Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa
- PHILIPPATOS, G.C., SIHLER, W.W. (1991), **Financial Management: Text and Case**, Hardcover, Holden-Day, Massachusetts
- PROKOPENKO, J. (2005), **Verimlilik Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No. 476, Ankara

ROBBINS, S.P. (1990), **Organization Theory: Structure, Design and Application**, Prentice-Hall International, Inc, New Jersey

SINK, S., TUTTLE, T. (1989), **Planning and Measurement in Your Organization of the Future**, Industrial Engineering and Management Press, Georgia

SUMANTH, D.J. (1984), **Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation**, St. Lucie Press, New York

ŞİMŞEK, Ş. (2006), **İşletme Bilimlerine Giriş**, Yelken Basım-Yayım, Konya

TEK, Ö.B. (1999), **Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, Beta Yayıncılık, İstanbul

TOMASKO, R.M. (1990), **Downsizing: Reshaping The Corporation for The Future**, Amacom Books Saranac Lake, New York

ÜLGEN, H., MİRZE, S.K. (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınları, İstanbul

YOSHINO, M.Y., RANGAN, U.S. (2000), **Stratejik İttifaklar**, Alfa Yayınları, İstanbul

WEHMEIR, S, ASHBY, M. (2000), **Oxford Advanced Learner's Dictionary**, Oxford University Pres, Oxford

MAKALELER

ACKERMAN, K.B. (1996), **Pitfalls in Logistics Partnerships**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 26, No: 3,s.35-37

AKTAŞ, E., ÜLENGİN, F. (2005), **Outsourcing Logistics Activities in Turkey**, The Journal of Enterprise Information Management, Vol:18, No:3, s.316-329

ATAN, M. (2005), **Üretim ve Verimlilik Arttırma Teknikleri**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Dergisi, Cilt 10, Sayı 3, Ankara

BAGCHI, P., VIRUM, H. (1996), **European Logistics Alliances: A Management Model**, International Journal of Logistics Management, Vol. 7 No. 1, s. 93-108.

BAKİ, B. (2003), **Tersine Lojistik Zorunluluk mu?, Kazanç mı?**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 1, 2003, Cilt 4, Sayı 1, s.20-27

BERGLUND M., VAN LAARHOVEN P., SHERMAN G., WANDEL S. (1999), **Third Party Logistics: Is There A Future?**, International Journal of Logistics Management, Vol:10, No:1, s.59-70'den aktaran GÜLEN, 2005

BHATNAGAR, R., SOHAL, A.S., MILLEN, R. (1999), **Third Party Logistics Services: A Singapore Perspective**, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol: 29, No: 9, s.569-587

BINGHAM, D. (1994), **Take a Fresh Look at Your Logistics Strategies**, Transportation & Distribution, March, s.58-60.

BLANCERO, D., ELLRAM L. (1997), **Strategic Supplier Partnering: A Psychological Contract Perspective**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol:27, No: 9/10, s.616-629

BOLUMOLE, Y. A., FRANKEL, R., NASLUND, D. (2007), **Developing A Theoretical Framework For Logistics Outsourcing**, Transportation Journal, Vol 46, I 2, P:35-54

BOWERSOX, D.J. (1990), **Strategic Benefits of Logistics Alliances**, Harvard Business Review, Vol: 68, July-August, s.36-45.

CABANIS, R.F. (1995), **Comparing Domestic And International Distributors' Performance, A Manufacturer's Perspective**, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol:25, No:6, s. 41-53

CAPUTO, M., MININNO, V. (1998). **Configurations for Logistics Coordination: A Survey of Italian Grocery Firms**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol:28, No:5, s.349-376.

CHESBROUGH, H., TEECE, D. (1996), **When is Virtual Virtuous?: Organising For Innovation**, Harvard Business Review, January-February, s. 68-70.

CHOW, G., HEAVER, T.D. (1994), HENRIKSSON, L.E., **Logistics Performance: Definition and measurement**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management , Vol:24 No:1, s.17-28

COPACINO, W.C. (1994), **Pyramid Power**, Traffic Management, September, s. 31-32.

CORBETT, M. (2004), **Nelerin Outsource Edileceğine Karar Verme Konusunda Başarılı Uygulamalar**, Outsourcing Dergisi, Şubat –Mart, s.12-13

COX, A. (1996), **Relational Competence and Strategic Procurement Management**, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol:2 No:1, s.57-70

CRAIG, T (1996), **Outsourcing: Let the Buyers Beware**, Transportation & Distribution, Vol:37, No:5, s.102.

ÇİVİ, E. (2001), **Rekabet Gücü: Literatür Araştırması**, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 8, Sayı2, Manisa, s. 21-38

ÇOBAN, O. (2002), **Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular Ve Etkileşimler**, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1

DAUGERTHEY, P.J., DRÖGE, C. (1997). **Organizational Structure in Divisionalized Manufacturers: The Potential for Outsourcing Logistics Services**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol:27, No:5/6, s.337-349.

DAS, L. (1994), **Performance Measurement Takes Centre Stage at Johnson Space Centre**, Industrial Engineering, Vol:26, No:3

DE BOER, L., GAYTON, J., ARROYO, P. (2006), **A Satisficing Model of Outsourcing**, Supply Chain Management: An International Journal, Vol:11, No:5, s. 444-455

- DEMİR, O. (2007), **Yıldızı Parlayan Sektör Lojistik**, Forbes Türkiye Dergisi, No:5, s.1-18
- DOMBERGER, S. (1998), **The Contracting Organization**, Oxford University Press, Oxford
- DORGE, C., GERMAIN, R. (1989). **The Impact of the Centralized Structuring of Logistics Activities on Span of Control, Formalization and Performance**, Vol:17, No:1, s.83-90.
- DOWLATSHAHI, S. (2000), **Developing A Theory of Reverse Logistics**, Interfaces, Vol:30, No:3 s.143-155
- ENGLANDER, S.A. (1988), **Verimlilik ve Ekonomik Performans**, Verimlilik Dergisi Cilt 3, Ankara
- EMBLETON, P.R., WRIGHT, P.C. (1998), **A Practical Guide to Successful Outsourcing**, Empowerment in Organizations, Vol: 6, No: 3
- ERASLAN, E., ALGÜN, O. (2005), **İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı**, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, Cilt 20, Sayı 1, Ankara, s:95-106
- ERKAN, M., ELEREN, A. (2001), **Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Denemesi**, KOBİ'lerin Finansman Sorunları: 1. Orta Anadolu Kongresi Tebliği, Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kosgeb Yayınları , Nevşehir, s.158-165
- EZZIANE, Z. (2000), **Evaluating Customer Service Performance In Warehousing Environments**, Logistics Information Management, Vol:13, No:2, s.90-94
- FACANHA, C., HORVATH, A (2005), **Environmental Assessment of Logistics Outsourcing**, Journal of Management in Engineering, Vol:21, No:1, s. 27-37
- FAN, Y. (2000), **Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies**, Marketing Intelligence&Planning, Vol: 18, No:4 s.213-219

FAWCETT, S.E., SMITH, S.R. (1993), **Logistics Measurement And Performance For United States-Mexican Operations Under NAFTA**, Transportation Journal, Vol:34, No: 3, s.25-34

FOSTER, T.A., MULLER, E.J. (1990), **Third Parties: Your Passport to Profits**, Distribution, October, s.30-32.

FOSTER, T. A. (2004), **The Trends Changing the Face of Logistics Outsourcing Worldwide**, Global Logistics and Supply Chain Strategies, Vol:8, No:6, s.32-40

GILLEY, K. M., RASHEED, A. (2000), **Making More By Ding Less: An Analysis of Outsourcing and It's Effects on Firm Performance**, Journal of Management, Vol:26, No:4, s.630-790

GOLDBERG, D. (1990), **JIT's Next Step: Moves Cargo and Data**, Transportation & Distribution, December, s. 26-29

GUNASEKARAN, A., TIRTIROGLU, E. (2001), **Performance Measurement And Metrics In A Supply Chain Management**, International Journal of Operation and Production Management, Vol:21 No:1/2, s. 71-87

GUNASEKARAN, A., KOBU, B. 2007, **Performance Measures and Metrics in Logistics and Supply Chain Management: A Review of Recent Literature (1995-2004) For Research And Application**, International Journal of Production Research, Vol:45, No:12, s.2819-2340

GÜLEN, K.G. (2005), **Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, No:8, s.29-48

HALLDORSSON, A., SKJØTT-LARSEN T. (2004), **Developing Logistics Competencies Through Third Party Logistics Relationships**, International Journal of Operations & Production Management, Vol:24, No:2, s.192-206

HARLAND, C. M. (1996), **Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks**, British Journal of Management, Vol:7, March, s.63-80

HARRINGTON, L. (1995), **Small Companies: Find Logistics Tools**, Transportation & Distribution, March, s. 55-60

HITT, M.A., HOSKISSON, R.E., IRELAND, R.D. (1994), **A Mid-Range Theory of The Interactive Effects of International and Product Diversification on Innovation and Performance**, Journal of Management, Vol:20, No:2, s.297-326

HOUSTON, A., YOUNGS, G. (1996), **Pro-Active Outsourcing ± A Strategic Partnership: Rank Xerox Technical Centre**, Facilities, Vol:14, No:7/8, s.40-7.

JAAFAR, H. S., RAFIQ, M. (2005), **Logistics Outsourcing Practices in the UK: A Survey**, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol:8, No:4, s. 299–312

KABADAYI, E.T. (2002), **İşletmelerdeki, Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme İle İlişkisi**, Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, s.61-65

KAJITA, H., OHTA, T. (2001), **Third Party Logistics Functions for Constructing Virtual Company-Study of assignment in Japanese Business**, Journal of Business Logistics, No:2, s. 131-138

KARAÇAY, G. (2005), **Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, s.317-332

KARAGÖZ, M. (2004), **İmalat Sanayinde Teknolojik Öğrenme**, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 3, Ankara

KIM, J. (1996), **Logistics in Korea: Current State and Future Directions**, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol:20, No:5

LANGLEY, C., J., ALLEN, R., G., COLOMBO, M., J.,(2003), “Third Party Logistics Study Results and Findings of the 2003 Eight Annual Study”, www.tli.isye.gatech.edu/downloads/3PLStudy_2003.df,05.03.2004'den aktaran YURT, Ö., 2004

LARSEN, T.S. (2000), **Third Party Logistics Form an Interorganizational Point of View**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 30, No: 2, s.112-127

LIEB, R.C., BENTZ, B.A. (2004), **The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey**, Transportation Journal, Vol. 43 No.3, pp.5-15.

LIEB, R.C., BENTZ, B.A. (2005), **The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2004 Survey**, Transportation Journal, Vol. 44 No.2, s.24-33.

LONSDALE, C., COX, A. (2000), **The Historical Development of Outsourcing: The Latest Fad?**, Industrial Management & Data Systems, Vol:100, No:9, s. 444-450

MADHOK, A. (1997), **Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm**, Strategic Management Journal, Vol:18, No:1, s.39-61

MAKUKHA, K., GRAY, R. (2004), **Logistics Partnership Between Shippers and Logistics Service Providers: The Relevance of Strategy**, International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol:7, No:4, s.361-377

MCGINNIS, K. (1990), **A Factor Analytic Study of Logistics Strategy**, Journal of Business Logistics, Vol:11, No:2, s 41-63.

MEADE, L., SARKIS, J. (1998). **Strategic Analysis of Logistics and Supply Chain Management Systems Using The Analytical Network Process**, Logistics and Transportation Review, Vol:34, No:3, s.201-215.

MERSİN, D. (2004), **How to Prepare Logistics Outsourcing Contracts, Main Issues and Key Success Factors**, Loder-International Logistics Congress, Dokuz Eylül University School of Maritime Business and Management, Vol:1, No:1, s.499-513

- MIKKOLA, J. H., SKJOETT-LARSEN T. (2003), **Early Supplier Involvement: Implications for New Product Development Outsourcing and Supplier-Buyer Interdependence**, Global Journal of Flexible Systems Management, Vol:4, No:4, s.31-41
- MORASH, E.A. (2001), **Supply Chain Strategies, Capabilities And Performance**, International Journal of Operations&Production Management, Vol: 41 No: 1, s.37-53
- MORTON, R. (2001), **Scheduling Software Points The Way to Savings**, Transportation & Distribution, Vol: 42, No: 11,'den aktaran Kesiktaş, 2001
- NIKOLENKO, A., KLEINER, B.H. (1996), **Global Trends Organizational Design**, Work Study, Vol: 45, No:7,'dan aktaran AKYILDIZ, 2003
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN M., SEVİM L. (2005), **Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma**, Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, s.91-103, MANİSA
- PACHE, G. (1998), **Logistics Outsourcing in Grocery Distribution: A European Perspective**, Logistics Information Management, Vol:11, No:5, s.301–308
- PIENAAR, W.J. (2004), **Logistics: It's Origin, Conceptual Evolution and Meaning As a Contemporary Management Discipline**, Loder-International Logistics Congress, Dokuz Eylül University School of Maritime Bussiness and Management Vol:1, No:1, s.3-11
- PORTER, M. E. (1998), **Clusters and The New Economics of Competition** Harvard Business Review
- PTAK, R.L. AND NOEL, J. (1998), **Avoiding Outsourcing Blues**, Business Communications Review, September
- RAZZAQUE, M.A., SHENG, C.C. (1998), **Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 28 No: 2, s. 89-107

RICHARDSON, H.L. (1995), **Logistics Help for The Challenged**, Transportation & Distribution, January, s.60-64.

RODRIGUEZ, T.F.E., ROBANIA, V.P. (2004), **Outsourcing and It's Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Island**, International Journal of Hospitality Management, Vol:23, No:3, s.287-306

SARVAN, F., ARICI, E.D., ÖZEN, J. (2003), **On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi**, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.6, No.3, Antalya

SCOOT, B. R. ve C. LODGE (1985), **US Competitiveness in the World Economy**, Boston:Harvard Business School Press

SHEEN, G. J., TAI C. T. (2006), **A Study on Decision Factors and Third Party Selection Criterion of Logistics Outsourcing - An Exploratory Study of Direct selling Industry**, The Journal of American Academy of Business Cambridge, Vol:9, No:2 331-337

SINK, H. L., LANGLEY JR, C. J., GIBSON, B. J. (1996), **Buyer Observations Of The US Third-Party Logistics Market**, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 26, No.3, s.38-47

SOHAL, A.S., MILLEN, R., MOSS, S. (2002), **A Comparison of The Use Of Third Party Logistics Services by Australian Firms Between 1995-1999**, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol: 32, No: 1/2, s.59-68

SOHAIL M.S., SOHAL A.S. (2003), **The Use of Third Party Logistics Services: A Malaysian Perspective**, Technovation, Vol. 23, s.401-408

STAINER, A. (1997), **Logistics- A Productivity And Performance Perspective**", Supply Chain Management, Vol:2, No:2, s. 53-62

STANK, T.P., TRAICHAL, P.A. (1998),**Logistics Strategy, Organizational Design And Performance In A Cross-Border Environment**, Transportation Research Part E, Vol:34, No:1,s. 75-86

TAMPOE, M. (1994), **Exploiting The Core Competence of Your Organization**, Long Range Planning, Vol:27, s.66-77

TATAR, B. (2005), **Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı**, İzmir Ticaret Odası Dış Ekonomik İşleri Müdürlüğü Yayını, İzmir

TATE, K. (1996), **The Elements of a Successful Logistics Partnership**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 26, No: 3, s.7-13

TEKİN, M. T., TÜRKAY, M., SOYLU, A., DEĞİRMENCİ, C. 2004, **Quantification of The Performance Benefits of Outsourcing Inventory Management and Transportation Activities to Logistics Companies for Competitive Advantage**, International Logistics Congress, December 2-3, İzmir

TYWORTH, J.E., ZENG, A.Z. (1998), **Estimating The Effects Of Carrier Transit-Time Performance On Logistics Cost And Service**, Transportation Research Part A, Vol:32,No:2, s. 89-97

URAY, N., ÜLENGİN, F. (2003), **Logistics Organization Dilemma: Turkish Managers' Perspectives**, Journal of Euromarketing, Vol:13, No:1, s.27-50

VIRUM, H. (1993), **Third Party Logistics Development in Europe**, Logistics Transport Rev., Vol:29, s.355–361.

VYAS, N.M., SHELBURN, W.L., ROGERS, D.C. (1995), **An Analysis of Strategic Alliances: Forms, Functions and Framework**, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol: 10, No: 3, s.47-60

WEBSTER JR, F. E. (1992), **The Changing Role of Marketing in The Corporation**, J. Marketing, Vol:56, s.1–17 'den aktaran JAAFAR VE RAFIQ, 2005.

WHITEING, T., STANTCHEV, D., JAMES, J., MURPHY, P. (2003), **Logistics Service Provision in The Yorkshire and Humber Region: A Study of The Different Perceptions of Users and Providers**, in 8th Annual Logistics Research Network Conference. s.447–453

WONG, Yim-Yu, MAHER, T.E., NICHOLSON, J.D., GURNEY, N.P. (2000), **Strategic Alliances In Logistics Outsourcing**, Asian Pasific Journal of Marketing and Logistics, Vol: 12, No: 4, s.3-27

ZHU, Z., HSU, K., LILLIE, J. (2001), **Outsourcing- A Strategic Move: The Process and The Ingredients for Success**, Management Decision, Vol:39, No:5, s.373-378

TEZLER

AKKAYA, G.C. (2002), **Türkiye’deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir

AKYILDIZ, M. (2003), **Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir

AYDIN, S.Z. (2005), **Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Konya

CEYHUN, A. (2006), **Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama**, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli

KARACAOĞLU, K. (2001), **Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları**, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Niğde

KAYABAŞ, A. (2007), **İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, İzmir

KESİKTAŞ, H.İ. (2001), **Lojistik Firmaları İçin Bilişim Sistemi Yatırımlarının Değerlendirilmesi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir

KÖYLÜ, D. (2007), **Bir Büyüme ve Rekabet Stratejisi Olarak Şirket İşbirlikleri ve İletişim Sektöründe Bir Uygulama**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir

OKTAY, E. (2006), **Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Doktora Tezi, Konya

ÖZKANER, S.Z. (2006), **Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetimi Uygulamaları ve İzmir İçin Bir Analiz**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetim Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir

YAVUZ, O. (2006), **Örgüt Kültürü İle Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Ankara

YAZICI, T. (2003), **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Örnek Uygulamalar**, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, İzmir

YURT, Ö. (2004), **Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Güven Faktörü-Türkiye Uygulaması**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara

INTERNET KAYNAKLARI

AKTAN, C., **Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Değişim Mühendisliği**, <http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/degisim/aktan-organizasyonel-degisim-yonetimi.pdf> (Erişim Tarihi:09.11.06)

BACH, R. , **Martı Jonhattan Livingston**, <<http://www.martiyazilim.com.tr/marti/martihakkinda.htm>> (Erişim Tarihi: 10.12.2006)

Dergi L Aralık 2004 sayısı, **Tedarik Zincirinde İnovasyon Avantajı**, <http://www.accenture.com/Countries/Turkey/About_Accenture/Newsroom/zincirinde.htm> (Erişim Tarihi:08.11.06)

ERSOY, M.Ş. **Lojistik ve Türkiye'nin Konumu**, <http://www.turktrade.org.tr/durum/durum_ocak_2006/durumocak2006_pdf/mehmetsa_kirersoy.pdf> (Erişim Tarihi: 27.08.06)

MAN, Y.S., **Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach**, Hong Kong Baptist University, For The Degree of Doctor of Philosophy (Doktora Tezi), 2006, <<http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=306&lang=tr&DBId=G647&cfc=1>> (Erişim Tarihi: 24.08.2007)

MERSİN, D., **Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar**, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199> (Erişim Tarihi:24.03.2006)

TÜMER, S., **Kurumsal Performans Yönetim Sistemi**, Milli Prodüktivite Merkezi İnsan Kaynakları Bölümü, <[http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/akredite/MPM%20\(S.TUMER\).ppt](http://www.tobb.org.tr/organizasyon/sanayi/kalitecevre/akredite/MPM%20(S.TUMER).ppt)> (Erişim Tarihi: 15.04.2007)

<http://www.ballfoundation.org/ei/research/Viewpoint_Fall_2001.pdf> (Erişim Tarihi:21.09.2007)

<<http://www.logixsource.com/weblinks/lscsupplychainlogisticsglossary.pdf>> (Erişim Tarihi:20.09.2007)

<<http://www.theabrahamgroup.com>> (Erişim Tarihi:20.09.2007)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency_%28economics%29> (Erişim Tarihi: 21.09.2007)

Ek-1 ANKET FORMU

ACIKLAMA: Bu araştırmada geçen bazı terimler aşağıda açıklanmıştır.

Lojistik dış kaynaklama: Lojistik dış kaynaklama, bir firmanın geçmişte kendi bünyesinde sürdürdüğü, halen sürdürmekte olduğu veya sürdürülmesine gereksinim duyduğu lojistik faaliyetler için, gerekli olan donanım ve tesislere sahip firmalara resmi ya da gayri resmi bir sözleşme vasıtasıyla yaptırılmasıdır.

Lojistik stratejik ortaklık: Lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini kapsayan, ideal olarak tarafların her birinin diğerini kendi ortağı olarak gördüğu anlaşmalardır.

Stratejik işbirlikleri: İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belirli amaçları gerçekleştirmek için kontrata dayalı işbirliği yapmalarıdır.

Tedarikçi işletme: Geleneksel olarak işletme içinde gerçekleştirilen lojistik fonksiyonların yürütülmesi için işletme dışından destek alınan işletmelerdir (Lojistik hizmet sağlayıcılar).

ANKET

1- Anketi dolduranın unvanı:.....

2- İşletmenizin faaliyet gösterdiği sektör:.....

3- İşletmenizin faaliyet gösterdiği yıl:.....

4- İşletmenizde alışan toplam kişi sayısı: (İşaretlemeleerde “X” sembolünü kullanınız)

0-25

26-50

51-100

101-150

151-200

201 ve üstü

5- Lojistik ortaklık ile dış kaynak elde ettiğiniz firma sayısını belirtiniz.....

6- Ortaklıktan hariç lojistik dış kaynaklama (outsourcing) yapıyor musunuz? (İşaretlemelerde “X” sembolünü kullanınız)

[] Evet [] Hayır

7- Aşağıda belirtilen fonksiyonlardan hangilerininin lojistik dış kaynaklama ile gerçekleştirildiğini işaretleyiniz. (İşaretlemelerde “X” sembolünü kullanınız)

Lojistik Faaliyetler	Lojistik dış kaynaklama ile gerçekleştirilen faaliyetler
Müşteri hizmetleri	
Sipariş işlemleri	
Dağıtım/iletişim	
Stok yönetimi	
Talep tahmini	
Nakliyat	
Depolama	
Yer seçimi	
Üretim planlama	
Tedarik faaliyetleri	
Parça ve hizmet desteği	
Paketleme	
Satın alma	
Geri dönenlerin lojistiği	
Gümrük işlemleri	
Diğer.....	

8- Aşağıdaki ifadeler işletmeleri lojistik ortaklık oluşturmaya yönelten nedenler/amaçlar ile ilgilidir. Bu nedenler/amaçlar işletmeniz için ne derece önem taşımaktadır? (İşaretlemelerde “X” sembolünü kullanınız)

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Çok Önemli
Teknoloji ve değişikliğe kolay uyum sağlamak					
Küçülmeye gitmek					
Maliyet avantajı elde etmek					
Temel yetenekleri kullanabilmek					
Rekabet avantajı elde etmek					

9- Aşağıdaki ifadeler işletmeleri lojistik ortaklığa karar vermede etkileyen iç ve dış çevre faktörleri ile ilgilidir. Bu faktörler ortaklığa karar vermede işletmeniz için ne derece önemlidir? (İşaretlemelerde “X” sembolünü kullanınız)

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Hiç Önemli Değil	Az Önemli	Kısmen Önemli	Oldukça Önemli	Çok Önemli
İç Çevre Faktörleri					
Karar alma yetkisi tamamen tepe yönetiminde veya birkaç kişide toplanmıştır					
Firmanın faaliyet gösterdiği coğrafi bölge, ilişkisi olduğu tedarikçi sayısı, tedarik ve dağıtım işlemlerinin zamana karşı duyarlılığı veya ürün çeşidi gibi faktörlerden en azından biri açısından oldukça fazladır					
Uzmanlık; bireysel ya da ekip uzmanlığından ziyade, işletme düzeyindedir					
İşletmede çalışan sayısı 200 veya daha fazladır					
İşletmedeki davranışlar, büyük ölçüde önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleşir					
İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi çevresine bağlılığını belirlemektedir					
İşletmeler stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmeler aracılığı ile işlem maliyetlerinin düşürülmesini amaçlamaktadır					
İşletmenin lojistik faaliyetlerinin sürekli olarak bu faaliyeti yürüten diğer işletmelerle kıyaslanması					
Daha iyi sonuçlara ulaşılması için nadir de olsa bu güne kadar en az bir kez tüm lojistik süreçlerin tamamen yeniden yapılandırılması					
Dış Çevre Faktörleri					
Yasal düzenlemeler ve çevre standartları					
Lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı (tedarikçilerin)					
Talep ve teknoloji belirsizlikleri					
İşlem sıklığı (faaliyetlerin yoğunluğu)					
Bir faaliyetin yürütülmesi için özel düzenleme veya yatırım gereksinimi					
Rekabetin yoğunluğu					
Üretim teknolojisi (tesis, donanım ve araçlarla ilgili teknolojik yetersizlik)					
Bilgi teknolojisi (yükleme, izleme, yer ayırma ve elektronik bilgi değişimi konusunda yetersizlik, standartların farklılığı)					
Güvenilirlik, inanırlılık açılarından hizmetin kalitesi					
Maliyet avantajının elde edilebilmesi ve uzun dönemli olması					

10- Aşağıda belirtilen fonksiyonlardan hangilerinin lojistik ortaklıkla gerçekleştirildiğini, hangilerinin gelecekte lojistik ortaklıkla gerçekleştirileceğini belirtiniz. (İşaretlemelelerde “X” sembolünü kullanınız)

Lojistik Faaliyetler	Lojistik ortaklıkla gerçekleştirilen faaliyetler	Gelecekte lojistik ortaklıkla gerçekleştirilecek
Müşteri hizmetleri		
Sipariş işlemleri		
Dağıtım/iletişim		
Stok yönetimi		
Talep tahmini		
Nakliyat		
Depolama		
Yer seçimi		
Üretim planlama		
Tedarik faaliyetleri		
Parça ve hizmet desteği		
Paketleme		
Satın alma		
Geri dönenlerin lojistiği		
Gümrük işlemleri		
Diğer.....		

11- Aşağıdaki amaçlara lojistik ortaklığınız ne derece ulaşmıştır? (İşaretlemelelerde “X” sembolünü kullanınız)

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Hiç	Az	Kısmen	Oldukça	Tamamen
Teknoloji ve değişikliğe kolay uyum sağlamak					
Küçülmeye gitmek					
Maliyet avantajı elde etmek					
Temel yetenekleri kullanabilmek					
Rekabet avantajı elde etmek					

12- Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılmaktasınız? (İşaretlemelelerde “X” sembolünü kullanınız)

İFADE	ÖNEM DÜZEYİ				
	Hiç Katılmıyorum	Az Katıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Oldukça Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum
Ortakların iş yapma usullerinde farklılık vardır					
Ortakların beklentilerinde farklılıklar bulunmaktadır					
Ortakların iş stratejileri arasında uyumsuzluk vardır					
Ortaklar işbirliğine yetersiz katkı sağlamaktadır					
Ortaklar yetersiz bilgi paylaşımında bulunmaktadır					
Ortaklar arasında yetersiz iletişim bulunmaktadır					
İşbirliğine geçilmesi toplam işletme riskini artırmıştır					
Ortakların ödüllendirme sistemlerinde farklılıklar bulunmaktadır					
Ortakların işletme başarısını ölçme ve değerlendirme kriterlerinde farklılıklar bulunmaktadır.					

13- Aşağıdaki verilmiş maddelerden lojistik ortaklığınızı oluştururken yaptığınız kontratınızda yer alanları işaretleyiniz. (İşaretlemelelerde “X” sembolünü kullanınız)

-] Sağlanacak hizmet ile ilgili sürecin detaylı tanımı
-] Sağlanacak hizmet ile ilgili yerlerin detaylı tanımı
-] Sağlanacak hizmet ile ilgili teknolojinin detaylı tanımı
-] Ortakların (hizmet alıcı-hizmet sağlayıcı) sorumluluklarının detaylı tanımı
-] Performans hedeflerinin detaylı tanımı
-] Fiyatlandırma bilgisinin detaylı tanımı
-] Kontratın yönetimi ile ilgili detaylı tanımlama
-] Kontratın süresinin belirtilmesi
-] Sonlandırma koşullarının detaylı tanımı
-] Kaynakların (aktif/insan kaynağı) transfer koşullarının detaylı tanımı
-] Kapsam dışı oluşabilecek gelişmeler ile ilgili tanımlama
-] Diğerleri.....

14- Aşağıda verilen performans boyutlarını lojistik stratejik ortaklığı gerçekleştirmeden öncesini ve sonrasını göz önüne alarak kıyaslayınız. (İşaretlemelelerde “X” sembolünü kullanınız)

◆ **Etkenlik**

-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla hemen hemen aynı
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla kötü
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok kötü

◆ **Verimlilik**

-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla hemen hemen aynı
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla kötü
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok kötü

◆ **Karlılık**

-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla iyi
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla hemen hemen aynı
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla kötü
-) Ortaklık öncesindeki dönemlere oranla çok kötü