

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERİN LOJİSTİK FAALİYETLERİNDE DIŞ
KAYNAK KULLANIMI: SANAYİ KURULUŞLARI
ÜZERİNDE BİR İNCELEME**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgün KARATEPE

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme
Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi**

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN

HAZİRAN – 2017

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERİN LOJİSTİK FAALİYETLERİNDE DIŞ
KAYNAK KULLANIMI: SANAYİ KURULUŞLARI
ÜZERİNDE BİR İNCELEME

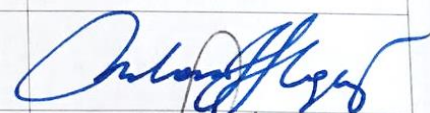
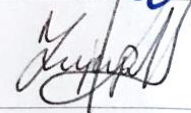
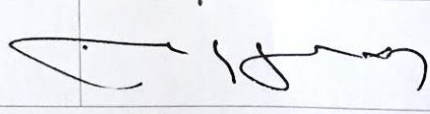
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özgün KARATEPE

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı: İşletme Yönetimi

“Bu tez 20.06/2017 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Yrd. Doç. Dr. Selma Hüsnü	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Zeynep MATİHOĞLU	Basarılı	
Yrd. Doç. Dr. Deniz Elcin	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Özgün KARATEPE

20.06.2017

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Yrd. Doç. Dr. Serkan AKGÜN'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Ayrıca bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme şükranlarımı sunarım.

Özgün KARATEPE

20.06.2017



İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix

GİRİŞ	1
--------------------	----------

BÖLÜM 1 : TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ	2
---	----------

1.1. Tedarik Zinciri Kavramı	2
------------------------------------	---

1.1.1. Tanım	2
--------------------	---

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi	4
---	---

1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri	6
---	---

1.1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi.....	7
---	---

1.1.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi	7
--	---

1.1.3.3. Talep Yönetimi.....	7
------------------------------	---

1.1.3.4. Sipariş İşleme	8
-------------------------------	---

1.1.3.5. İmalat Akış Yönetimi.....	8
------------------------------------	---

1.1.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi.....	8
---	---

1.1.3.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme	8
--	---

1.1.3.8. İadelerin Yönetimi	9
-----------------------------------	---

1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi ile İlişkisi	9
--	---

1.2. Lojistik Kavramı	10
-----------------------------	----

1.2.1. Tanım	11
--------------------	----

1.2.2. Lojistiğin Prensipleri.....	13
------------------------------------	----

1.2.2.1. Standartlık	13
----------------------------	----

1.2.2.2. Ekonomik olma	13
------------------------------	----

1.2.2.3. Yeterlilik	13
---------------------------	----

1.2.2.4. Esneklik (Elastikiyet)	14
---------------------------------------	----

1.2.2.5. Sadelik.....	14
-----------------------	----

1.2.2.6. İzlenebilirlik	14
-------------------------------	----

1.2.2.7. Koordinasyon	14
1.2.2.8. Planlama	14
1.2.3. Lojistik Yönetiminin Gelişimi	15
1.2.4. Temel Lojistik Faaliyetler	16
1.2.4.1. Taşımacılık	17
1.2.4.2. Depolama	21
1.2.4.3. Paketleme ve Katma Değerli Hizmetler	22
1.2.4.4. Muayene-Ekspertiz-Gözetim	23
1.2.4.5. Gümrük	23
1.2.4.6. Sigorta	25
1.2.4.7. Sipariş Yönetimi	27
1.2.4.8. Stok Yönetimi	28
1.2.5. İşletmelerin Lojistik Aşamaları	30
1.2.5.1. Tedarik Lojistiği	32
1.2.5.2. Üretim Lojistiği	32
1.2.5.3. Dağıtım Lojistiği	33
1.2.5.4. Tersine Lojistik	34
1.2.6. Lojistik Maliyetler	35
1.2.6.1. Taşıma Maliyetleri	37
1.2.6.2. Depolama Maliyetleri	38
1.2.6.3. Ambalajlama/Etiketleme Maliyetleri	38
1.2.6.4. Sipariş süreci ile ilgili maliyetler	39
1.2.6.5. Stok Maliyetleri	39
1.2.6.6. Malzemenin elleçlenmesi maliyeti	40
1.2.6.7. Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri	40
1.2.6.8. Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri	41
BÖLÜM 2 : LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	42
2.1. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Kavramı	42
2.1.1. Tanım	42
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri	44
2.1.3. Dış Kaynak Kullanım Alanları	46

2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı	47
2.2.1. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	49
2.2.1.1. Ana işe odaklanmak	49
2.2.1.2. Maliyetlerin azaltılması.....	49
2.2.1.3. Sabit maliyetin değişkene dđnüşürölmesi.....	50
2.2.1.4. Maliyetlerin önceden bilinmesi.....	50
2.2.1.5. Belirlenmiş hizmet düzeyleri	50
2.2.1.6. Bilgi Teknolojileri (BT) 'ni doğru kullanmak	51
2.2.1.7. Süreç ve Prosedürler	51
2.2.1.8. Geniş ve esnek kaynak havuzu	51
2.2.1.9. Kaynak sürekliliği	52
2.2.1.10. Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması.....	52
2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Problemler	53
2.2.3. Üçüncü Parti Lojistik (3PL).....	55
2.2.4. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)	56
2.3. Türkiye’de ve Dünya’da Lojistiğin Geleceği.....	59
BÖLÜM 3 : LOJİSTİK FONKSİYONLARDA DIş KAYNAK KULLANIMININ İşLETMELER ÜZERİNDE YARATTIğI ETKİLER ÜZERİNE BİR İNCELEME	63
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	63
3.2. Araştırma Yöntemi.....	64
3.3. Araştırmanın Evreni	65
3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	66
3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi.....	67
3.5.1. Anketi Cevaplan Kişilere Ait Bilgiler.....	67
3.5.2. Firmaya Ait Bilgiler	67
3.5.3. Lojistik Faaliyetlere Ait Bilgiler	70
3.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi.....	79
3.6.1. İşletmedeki Çalışan Sayısı İle Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Analizi	79
3.6.2. İşletmenin Sermaye Yapısı İle Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Analizi	81

SONUÇ	83
KAYNAKÇA	85
EKLER	93
EK-1 : Anket	93



TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 : Dünya Bankası 2016 Yılı Lojistik Performans Endeksi.....	60
Tablo 2.2 : Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi (LPI) Sıralaması.....	61
Tablo 2.3 : Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksi Değerleri	61
Tablo 3.1 : Araştırma Evrenini Oluşturan İşletmelere Ait İstatistikler	66
Tablo 3.2 : Anketi Cevaplayan Kişilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Görev Süreleri	67
Tablo 3.3 : İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler	68
Tablo 3.4 : İşletmelerin Bulunduğu Sektörde Faaliyet Süreleri.....	69
Tablo 3.5 : İşletmelerin Faaliyet Alanları	69
Tablo 3.6 : İşletmelerin Sermaye Yapısı	70
Tablo 3.7 : İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayıları	70
Tablo 3.8 : İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranları	71
Tablo 3.9 : Dış Kaynak Kullanımı Yapılan Lojistik Faaliyetler	71
Tablo 3.10 : İşletmelerin Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Süreleri	72
Tablo 3.11 : İşletmelerin Dış Kaynak Desteği Aldığı Lojistik Firma Sayıları	72
Tablo 3.12 : İşletmelerin Lojistik Firmalarıyla Aralarındaki Sözleşme Durumu	73
Tablo 3.13: İşletmelerde Lojistik Firmalarıyla Sözleşme Yapan Yönetim Kademeleri	73
Tablo 3.14 : İşletmelerle Lojistik Firmaları Arasındaki İletişim Kanalları.....	74
Tablo 3.15 : İşletmelerin Lojistik Maliyetleri	75
Tablo 3.16 : İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde DKK'na Yönelten Faktörler.....	76
Tablo 3.17 : Lojistik Faaliyetlerde DKK'nın Dezavantaj Oluşturduğu Faktörler	78
Tablo 3.18 : Lojistik Faaliyetlerde DKK'nın Rekabet Değerlendirmesi	79
Tablo 3.19 : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı ile DKK Çapraz Tablo	80
Tablo 3.20 : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı ile DKK Arasındaki İlişki	80
Tablo 3.21 : İşletmenin Sermaye Yapısı ile DKK Çapraz Tablo.....	81
Tablo 3.22 : İşletmenin Sermaye Yapısı ile DKK Arasındaki İlişki.....	81

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Lojistik Faaliyetler	16
Şekil 1.2 : Taşımacılık Türleri	19
Şekil 1.3 : İşletmelerin Lojistik Aşamaları	31
Şekil 1.4 : İşletme Lojistiği.....	33
Şekil 1.5 : Lojistik Sistemin İşleyişi	35
Şekil 2.1 : Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma	46
Şekil 2.2 : Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim	56
Şekil 2.3 : Lojistik Evrim	58
Şekil 3.1 : Kavramsal Model	66

KISALTMALAR

İSO	: İstanbul Sanayi Odası
TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
CSCMP	: Council of Supply Chain Management Professionals (Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi)
MRP	: Material Requirements Planning (Malzeme İhtiyaç Planlaması)
QR	: Quick Response (Hızlı Cevap)
ECR	: Efficient Consumer Response (Etkin Müşteri Cevabı)
CRP	: Continous Replenishment Planning (Sürekli İkmal Planlaması)
GSCF	: The Global Supply Chain Forum (Global Tedarik Zinciri Forumu)
SOLE	: The International Society of Logistics (Uluslararası Lojistik Birliği)
UTİKAD	: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik
BT	: Bilgi Teknolojileri
ERP	: Enterprise Resource Planning (İşletme Kaynak Planlaması)
IT	: Information Technology (Bilgi Teknolojileri)
LPI	: Lojistik Performans Endeksi
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
vd	: ve diğerleri
vb	: ve benzeri
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

Tezin Başlığı : İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı : Sanayi Kuruluşları Üzerinde Bir İnceleme	
Tezin Yazarı : Özgün KARATEPE	Danışman : Yrd.Doç.Dr. Serkan AKGÜN
Kabul Tarihi : 20 Haziran 2017	Sayfa Sayısı : ix (ön kısım) + 92 (tez) + 5 (ek)
Anabilimdalı : İşletme	Bilimdalı : İşletme Yönetimi
ÖZET	
<p>Giderek artan rekabet ortamı içerisinde işletmelerin başarılı olmaları için hızlı, esnek, zamanında ve ekonomik olarak müşterilere cevap vermesi gerekmektedir. Bu nedenle, işletmelerin tedarik zinciri ve lojistik faaliyetlerini rakiplerine göre daha etkin yönetmeleri avantaj sağlayacaktır. Günümüzde birçok şirket, kendilerinin temel yetenekleri arasında yer almayan lojistik faaliyetlerini uzmanlaşmış firmalardan dış kaynak kullanımı hizmeti alarak temin etmektedirler. Lojistikte dış kaynak kullanımı işletmelerin lojistik fonksiyonlarında maliyet azaltımı, esneklik artırımı, sermayenin etkin kullanımı gibi farklılıklar yaratmaktadır. Çalışmada tedarik zinciri ve lojistik yönetimi ile dış kaynak kullanımı konuları ele alınmıştır. Bu kapsamda, Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin hangi oranda, hangi lojistik fonksiyonlarında, hangi nedenlerle dış kaynak kullanımı hizmeti aldıkları araştırılmıştır. Bu çalışmayla, işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının gün geçtikçe fazlalaşacağı, rekabet ortamında lojistik yönetiminin önemli bir rekabet çarpanı olarak öneminin artacağı sonucuna varılmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler : Lojistik, Tedarik Zinciri, Yönetim, Dış Kaynak Kullanımı	

Title of the Thesis : Outsourcing Logistics Activities of the Companies : Review on Industrial Establishments	
Author : Özgün KARATEPE	Supervisor : Assist. Prof. Dr. Serkan AKGÜN
Date : 20th June 2017	Nu. Of pages : ix (pre text) + 92 (main) + 5 (app.)
Department : Business Administration	Subfield : Business Administration
SUMMARY	
<p>In increasingly competitive environment, the enterprises need to respond to their costumers quickly, flexibly, in time and economically in order to achieve success. For this reason, it will be more advantegous for businesses to manage their supply chain and logistics activities more effectively than their competitors. Many companies today provide logistics activities that are not among their core competencies through outsourcing services from specialized firms. Outsourcing in logistics causes differences on decreasing cost, increasing flexibility, effective use of fund for logistics functions of businesses enterprises. This study examines the supply chain and logistics management, and outsourcing. In this context, the outsourcing in business operating in Turkey has been researched accordingly to in what ratio, in which logistics functions, for what purposes. The study shows that outsourcing in logistics actions of businesses enterprises will increase, and logistics management will play an important role in the compating environment.</p>	
Keywords : Logistics, Supply Chain, Management, Outsourcing	

GİRİŞ

Küresel ticaret ortamı, hızlı, esnek, zamanında ve ekonomik olarak müşterilerine cevap verebilen şirketlerin rekabet sahasıdır. Bu koşullarda doğru malın, doğru yerde, doğru zamanda, doğru şekil ve doğru miktarda bulunabilirliği şirketler açısından önemlidir. Lojistik kavramı, bu nedenle müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere stratejik anlam kazanmaktadır. Günümüzde avantaj elde edebilmek büyük ölçüde iyi bir lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin etkinliğine bağlıdır. Bu amaçla birçok şirket, kendilerinin temel yetenekleri arasında yer almayan lojistik faaliyetlerini üçüncü parti lojistik olarak adlandırılan lojistik hizmet sağlayıcılarından temin etmektedirler.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı, firmaların kendi yetenek alanlarına odaklanmasını gerçekleştirmek, lojistik hizmetlerde maliyet azaltımı, esneklik kazanımı, sermayenin etkin kullanımı gibi farklılıklar yaratmaktadır.

Tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde tedarik zinciri ve lojistik kavramları süreçleriyle açıklanmış, lojistiğin temel alanları anlatılmıştır.

İkinci bölümde genel olarak dış kaynak kullanımı ve lojistikte dış kaynak kullanımı, nedenleri, fayda ve zararlarıyla açıklanarak, üçüncü parti ve dördüncü parti lojistik konularına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde detaylandırılan teorik çerçeve doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından yayınlanan “2015 yılı Türkiye’nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde bulunan firma yetkililerine anket uygulaması yapılmıştır. Ankette, firmaların genel işletme bilgileriyle, lojistik faaliyetleri ve lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımları avantaj ve dezavantajlarıyla sorulmuş olup, konuyla ilgili geleceğe yönelik önerilerine yer verilmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen veriler, anlamlı sonuçlara ulaşılması için analiz edilip yorumlanmıştır.

BÖLÜM 1 : TEDARİK ZİNCİRİ VE LOJİSTİK YÖNETİMİ

Birinci bölümde tedarik zinciri ve lojistik kavramları süreçleriyle açıklanmış, lojistiğin temel alanları anlatılmıştır.

1.1. Tedarik Zinciri Kavramı

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından, 1950'lerden sonra, birçok işletme özellikle üretim maliyetlerini azaltmak amacıyla, gelişen endüstri teknolojisinden yararlanarak, kitle üretim sistemleri üzerine yoğunlaşmışlardır. Bunun sonucunda üretim standartlaşmış, firma için teknoloji ve kapasitesine bağlı olarak yeni ürün geliştirme yavaş kalmıştır. Toplumsal bunalım döneminde, ihtiyaçlar stoklarla karşılanmış, böylece sonuç olarak yarı mamul stoklarına büyük yatırımlar yapılması gereksinimi ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu dönem içerisinde işletmeler kazandıkları teknoloji ve uzmanlığı, tedarikçi, üretici ya da diğer firmalarla paylaşmayı kabul edilemez görüyorlardı. İşletmeler arası ortaklığın da ilgisi oldukça düşüktü (Tan, 2001).

Batının ekonomik zaferinin sembolü olan 1989'da Berlin duvarının yıkılması ile 1990'lardan sonra durum çok farklılaşmıştır. Ticaretin tamamen serbestleşmesiyle beraber, işletme kararlarının merkezinde artık müşteri olmuştur. İşletmeler müşterilerini memnun edebilmek için değerler zinciri içindeki tedarikçi, üretici, perakendeci gibi elemanlarla işbirliği geliştirip ortak hareket etmeye başlamışlardır. Bu süreç bir bütün olarak Tedarik Zinciri olarak adlandırılmıştır (Houlihan, 1985: 25).

Rekabette başarılı olabilmek için, hammaddeden tüketiciye ulaşan bütün işlemler, yani tedarik zincirini planlamak ve yönetmek zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

1.1.1. Tanım

Tedarik zinciri, işletmelerin tedarikçilerinden hammadde temin ettikleri, onları ara ürün ve nihai ürünlere çevirdikleri, nihai ürünleri müşterilere dağıttıkları, nihai kullanıcıdan tedarikçiye kadar uzanan bir ağıdır (Lee ve Billington, 1992: 66).

Başka bir tanımda tedarik zinciri; tedarikçiden başlamak üzere, üretici, dağıtıcı, lojistik hizmet sağlayıcı ve müşteri arasındaki malzeme, ürün ve bilgi akışının sağlandığı bir topluluk olarak tanımlanmaktadır (Kopczak, 1997: 227).

Tedarik zinciri yönetimi kavramıyla ilgili literatürde pekçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlar içinde en geniş kapsamlısı Tan ve arkadaşlarının yapmış olduğu tanımlamadır. Bu tanımlamaya göre tedarik zinciri yönetimi, malzeme, hizmet ve ürünlerin, hammadde arzından nihai ürün aşamasına ve kullanım sonrasında geri dönüşüm ile yeniden değerlendirilmesini de içeren ve bu sürecin yönetimini kapsar. İşletmelerin tedarikçilerinin işlemlerinden, rekabet ortamı içinde avantajlar sağlayacak teknoloji ve uzmanlıktan nasıl faydalanabileceği konusuna odaklanan, işletme faaliyetlerinde verimlilik ve etkinlik geliştirmek amacıyla ortaklıklar kurarak işbirliğini oluşturan bir yönetim felsefesidir. (Tan, Kannan ve Handfield, 1998: 2).

Tedarik Zinciri Yönetim Konseyi (CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals) tarafından yapılan ve geniş çaplı kabul gören tanım: “kaynak sağlama, elde etme, dönüştürme ve tüm lojistik yönetimi aktivitelerinin planlanmasını ve yönetimini kapsar. Özellikle, kanal üyeleri olan, tedarikçiler, aracılar, üçüncü parti servis sağlayıcılar ile müşteriler arasında işbirliği ve koordinasyonu sağlar. Özetle, tedarik zinciri yönetimi, şirketler arasındaki arz ile talep yönetiminin entegre olmasını sağlar” olarak yapılmıştır (Cahill, 2006: 20).

Tedarik zinciri aynı zamanda karşılıklı bir bağımlılık ve işbirliği temeline dayalı çeşitli elemanlardan oluşan bir zincirdir. Elemanlar arasında, yapısı gereği tedarik zincirinin sürekli güncellenen yakın bir ilişki vardır (Tekin, 2014: 52). Bir tedarik zincirinin elemanları şunlardır;

- ✓ Tedarikçiler
- ✓ Ana sanayi
- ✓ Dağıtıcılar
- ✓ Bayiler
- ✓ Müşteri (tüketici)

Küresel ekonomiye yeni anlamıyla, uluslararası şirketler hâkim olacağı için, yeni bir büyüklük türü olması gerekmektedir. Bu büyüklük ana sistemlerden daha büyük ağlar olmalıdır. Çünkü dünyanın her yerinde artık dev şirketler kendilerini girişimci ağları ile yeniden düzenlemektedirler. Küçük, özerk şirketlerden oluşan sistemlere dönüşerek, dışardan kaynak kullanıp, seviyelerini azaltarak küçülebilmektedirler (Naisbitt, 1997: 190).

Gelişen küresel ortamda rekabetin firmalar arasında olmayacağı, onların içinde oldukları tedarik zincirleri arasında olacağı görülmektedir. Örneğin Ford firmasının tedarik zincirinin, Renault firmasının tedarik zinciri ile rekabet etmesi gibi tedarikçiler, yan sanayiciler, dağıtıcılar ve perakendecilerin bir bütün olarak topyekûn bir mücadelesi söz konusudur. Bu rekabetin içinde lojistik kavramı da önem kazanmaktadır. Lojistik, bu süreçlerin iyileştirilmesine, işletmelerin daha verimli olmalarına, daha az maliyetle iş yapmalarına, müşterinin istediği hizmetle zamanında, doğru şekilde, doğru yerlere ulaştırılmalarına katkıda bulunacaktır (Hergüllü, 2009: 17).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temel amaçları şu şekilde söylenebilir:

- ✓ Müşteri tatminini artırmak,
- ✓ Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- ✓ Çevrim zamanını azaltmak,
- ✓ Faaliyet maliyetini azaltmak,
- ✓ Ürün hatalarını azaltmak

Tedarik zinciri yönetimindeki bu temel amaçları gerçekleştirebilmek için firmaların, tedarikçileri ile onların tedarikçileri ve müşterileri arasında tedarik zincirinin tümü içerisinde haberleşme ve bilgi paylaşımını arttırmak gerekmektedir. Zincir etkinliğini ve rekabetçiliği arttırmak için de bilgi ve planların tedarikçiler ve müşterilerle paylaşılması gerekir. Günümüz dünyasında artık firmaların tek başına kendi aralarında rekabetten söz etmek edilememekte, firmaların içinde yer aldığı tedarik zincirleri arasında yaşanacağı kabul edilmektedir (Kehoe ve Boughton, 2001: 516).

Tedarik zinciri bir ürünün tasarım aşamasından tüketim aşamasına kadar olan bütün ömür devrini kapsayan faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetlerin planlanması, birbiri ile uyumlaştırılması, icrası, takip ve kontrolü tedarik zinciri yönetiminin ilgi alanını oluşturmaktadır (Acar ve Köseoğlu, 2014: 45).

1.1.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi

Tedarik zinciri yönetiminin temelleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin başlangıç aşaması olarak kabul edilen fiziksel dağıtım aşaması ile ilgili ilk tanımlama Bowersox tarafından yapılmıştır. Fiziksel dağıtım düşüncesiyle ilgili

Bowersox, dağıtım fonksiyonunun işletmenin dışında rekabet ortamı için avantaj sağlayacağını öne sürmüştür (Bowersox, 1969: 72).

1970'lerde envanter yatırımlarını azaltmak, üretimi ve etkinliği arttırmak ve müşterilere yapılan hizmeti geliştirmek amacıyla bir yönetim çizelgeleme ve kontrol tekniği olan Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP - Material Requirements Planning) sistemi oluşturulmuştur. Bu sistemin tanıtılmasından sonra işletme yöneticileri tarafından üretim süreci çalışmalarının, üretim maliyeti, kalite, yeni ürün geliştirme ve teslimde tedarik zamanları üzerine olan önemli etkisi olduğu anlaşılmıştır. Bu dönemde, firmalar kendi bünyelerinde üretim, pazarlama ve finansman ile ilgili dağıtım faaliyetlerini sürdüreceği merkezi bir fiziksel dağıtım bölümü oluşturmuşlardır. Her bir dağıtım faaliyetinin lojistiğini ayrı ayrı iyileştirmek yerine işletmenin bütün sisteminin lojistik yönetimini birleştirmek gerekliliğini belirlemişlerdir. Böylece, her bir parça operasyonunun maliyetini azaltmak yerine, bütün sistemin maliyetini bir bütün olarak düzenleyen tüm lojistik hizmetleri maliyeti yaklaşımı ortaya çıkarılmıştır (Ross, 1998: 66).

Lojistik hizmetleri maliyetinin ortaya çıkarılması sonucunda, işletmelerin depoları arası stoklama ve taşıma fonksiyonları ile müşteri hizmet seviyeleri birleştirilerek tedarik zinciri yönetiminin gelişmesinde ilk safha olarak adlandırılan fiziksel dağıtım yönetimi aşamasına geçilmiştir (Metz, 1998: 2). Bu süreç, malzeme yönetimi ya da fiziksel dağıtım safhası olarak da isimlendirilmektedir (Ross, 1998: 65).

Küresel rekabetin 1980'li yıllarda artması, uluslararası işletmeleri, daha düşük maliyetle yüksek kalitede ve daha fazla tasarım esnekliği ile güven duyulan ürünler sunmaya zorlamıştır. Böylece tedarik zinciri yönetiminin ikinci aşaması olan lojistik safhasına geçilmiştir (Metz, 1998: 3). Bu ikinci aşama Ross tarafından lojistiğin entegrasyonu olarak belirtilmektedir (Ross, 1998: 67).

Houlihan, işletmelerin stratejik yönetim kararları ile lojistik süreçlerini birleştirerek, tedarik zincirini tek bir olgu olarak ele almıştır (Houlihan, 1985: 23). Böylece, literatürde ilk defa Houlihan bu sistem için tedarik zinciri terimini kullanan kişi olmuştur (Ganeshan vd, 1999: 843).

1985 yılında, tedarik zinciri kavramının ilk öncüsü sayılan Hızlı Cevap (QR - Quick Response) sistemi ortaya çıkmıştır. QR programı bir öncü olarak tedarik

zincirinde ilk defa tekstil endüstrisi sektöründe başlatılmış ve daha sonra 1990’larda onu perakendecilik sektöründeki uzantısı olan Etkin Müşteri Cevabı (ECR - Efficient Consumer Response) programları izlemiştir (Lummus ve Vokurka, 1999: 13). ECR’den bir sonraki aşamada ise Sürekli İkmal Planlaması (CRP - Continous Replenishment Planning) ortaya çıkmıştır. Bütün bu sistemler doğru ürünü, doğru yerde ve doğru zamanda müşterilere sunmayı hedeflemektedir.

1990’lı yılların ortasından sonra yöneticiler, işletmelerin tedarikçilerinden alınan mal ve hizmetlerin, kendi müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılaması üzerinde önemli bir etkisinin bulunduğunu fark etmişlerdir. Bunun sayesinde yöneticiler aynı zamanda kaliteli mal üretmenin tek başına yeterli olmadığını belirlemişlerdir. İşletmenin, ürünleri nihai müşteriye ne zaman, nasıl, nerede ne kadar ve maliyet olarak etkin bir yöntemle ulaştırmak yeni başarı yöntemi kabul edilmiştir. Bütün bunların sonucunda, işletme yöneticileri yalnızca kendi firmalarının etkin yönetmesinin yeterli olmadığını anlamışlardır. Böylece, kendi ürünlerine girdi hammadde temin eden yukarı yöndeki bütün firmaların içinde bulunduğu ağın ve nihai müşteriye ürünleri ulaştıran, satış sonrası hizmetleri veren aşağı doğru bütün firmaların da yer aldığı bu ağın bütününün yönetiminin gerektiğini görmüşlerdir (Handfield ve Nicholas, 1999: 43).

Bu dönem literatürde, tedarik zinciri yönetimi aşaması olarak adlandırılmaktadır (Ross, 1998: 71). Metz ise, bu döneme “bütünleştirilmiş tedarik zinciri yönetim aşaması” ismini vermiş, bundan sonraki sürece de “süper tedarik zinciri yönetimi aşaması” ifadesini kullanmıştır (Metz, 1998: 3).

1.1.3. Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçleri

Global Tedarik Zinciri Forumu (GSCF - The Global Supply Chain Forum) üyeleri tarafından tedarik zinciri yönetimi için tanımlanan sekiz süreç kabul görmüştür (Croxtton vd, 2001: 13). Bu süreçler;

- (1) Müşteri İlişkileri Yönetimi,
- (2) Müşteri Hizmet Yönetimi,
- (3) Talep Yönetimi,
- (4) Sipariş İşleme,

- (5) İmalat Akış Yönetimi,
- (6) Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (Satın Alma),
- (7) Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme,
- (8) İade Yönetimi

1.1.3.1. Müşteri İlişkileri Yönetimi

Müşterilerle ilişkilerin nasıl iyileştirileceğini ve sürdürülebileceğini konu alan bu süreci “Müşteri İlişkileri Yönetimi” olarak adlandırabiliriz. Yönetim, işletmenin amacının önemli bir parçası olarak hedef kitle olarak seçilecek müşterileri ve müşteri gruplarını belirler. Müşteri yönetimi işletme tarafından hedef seçilen müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için “ürün ve hizmet anlaşmaları” hazırlar (Seybold, 2001: 83). Müşteri yöneticileri süreçleri geliştirmek, müşterilerin taleplerindeki değişkenliği ve katma değeri bulunmayan faaliyetleri minimize etmek için belirlenen önemli müşterilerle birlikte çalışırlar. Ayrıca işletmelerde müşteri ilişkileri sürecini yöneten bölüm tarafından, müşterilerin karlılıklarını ve işletmenin bu müşteriler üzerindeki etkilerini analiz ederek performans raporları tanzim eder.

1.1.3.2. Müşteri Hizmet Yönetimi

Müşteri Hizmet Yönetimi işletmenin müşterileri ile yüz yüze olduğu süreçtir. Bu süreç müşterileri siparişin durumu, ürünün elde edilebilirliği ve yükleme zamanı gibi konularda bilgilendirmede birincil bilgi kaynağı olarak hizmet sağlar. Ortak bağlantılarla oluşturan arayüzler sayesinde müşteriye tam zamanlı bilgiler aktarılarak, işletmenin imalat, lojistik süreçleri gibi bilgiler eş zamanlı olarak paylaşılır. Ayrıca müşterilerle yapılan ürün veya hizmet sözleşmelerinin yürütülmesinden sorumlu olan süreçtir.

1.1.3.3. Talep Yönetimi

Talep Yönetimi Süreci, işletmelerin arz imkânları ile müşterilerin ihtiyaçlarını analiz ederek bunları dengelemeye çalışır. Talep yönetimi süreci, talep tahmininin oluşturulması ve bu tahminlerin sonucunda üretim, satınalma ve dağıtım faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamayı hedefler. Aynı zamanda beklenmedik

durumlara yönelik alternatif planlar geliştirmek ve bu planların yönetilmesinden sorumlu olan süreçtir.

1.1.3.4. Sipariş İşleme

Sipariş işleme sürecinde, işletmenin hedef müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde oluşturulan siparişlerin karşılanması kilit rol oynayan unsurdur. Sipariş işleme süreci, talebin belirlenmesinin ardından üretim, pazarlama ve lojistik planlarının koordinesini gerektirir. Müşteri ihtiyaçlarının etkin bir şekilde karşılanması için sipariş işleme sürecinin iyi yönetilmesi zorunludur. Üretimden lojistiğe kadar tüm birimlerle ortaklık sağlayarak, ortaya çıkarılan etkin bir plan doğrultusunda maliyetler de azalacak ve böylece müşteri memnuniyeti sağlanacaktır.

1.1.3.5. İmalat Akış Yönetimi

İmalat Akış Yönetimi, üretim faaliyetleri ile ilgil olan bir süreçtir. İşletmenin ürünlerinin ortaya çıkarılması, hedef müşterilerin ihtiyacını en iyi şekilde karşılayacak ürünlerin tasarımının oluşturulması ve üretim esnekliği yaratılmasını konularından sorumludur.

1.1.3.6. Tedarikçi İlişkileri Yönetimi

İşletmelerin tedarikçileri ile aralarındaki ilişkileri Tedarikçi İlişkileri Yönetimi süreci tanımlar. Bu süreç hedef müşteri ilişkileri yönetiminin yansıması olarak karşımıza çıkar. Müşteriler işletmenin karlılığı için ne kadar gerekliyse, tedarikçiler de aynı şekilde gerekli ve kıymetlidir. Bu nedenle tedarikçiler ile ilişkiler iyi bir şekilde yönetilmelidir. Her bir tedarikçi ile alınacak olan hizmet ya da mal hakkında sözleşmeler oluşturulmalı ve açık bir şekilde tanımlamalar yapılmalıdır. Tedarikçiler tarafından da bu anlaşmalara uymaları zorunlu olmalıdır. Zamanında ve doğru hammaddenin işletmenin istediği şekilde ve yere ulaştırabilen tedarikçiler tercih edilmelidir. Bu süreç tedarikçi seçimi ile bu tedarikçilerin yönetiminden sorumlu olarak, özellikle üretim faaliyeti yöneticileri ile koordineyi sağlamalıdır.

1.1.3.7. Ürün Geliştirme ve Ticarileştirme

Ürün geliştirme süreci, işletmenin küresel piyasa ortamında rakiplerine göre fark yaratılmasını sağlar ve hedef müşteriler için o işletmenin ürününün tercih edilmesi

algısını yaratmayı amaçlar. Bunun oluşturulması için işletmenin tüm faaliyet organları ve yönetim süreçleri ile ortak işbirliği sağlamalı ve yapılan her türlü faaliyetin iyi analizini oluşturmak gerekmektedir. İşletmenin yeni ürünlerini hızlı bir şekilde geliştirip, bunları etkin bir yolla pazara sunarak işletmenin başarısının artmasını sağlar. Ürün geliştirme sürecinde, tedarikçiler ve müşterilerle koordine sağlanmalı ve hızlı bir şekilde pazarda yeni ürünü başarıyla sunmak bu sürecin sorumluluğudur.

1.1.3.8. İadelerin Yönetimi

İadelerin yönetimi, ürünlerin müşterilere ulaştırılması sonrasında, müşteriler tarafından tüketimi ya da kullanımı esnasında oluşan olumsuzlukların işletmeye yapılan başvurular ardından değerlendirilmesi ve tepki verilmesi sürecini kapsar. Bu süreç tedarik zinciri sürecinin önemli kısımlarından biridir. Birçok işletme bu süreci önemsiz görse de bu konunun ihmali rekabet avantajının düşmesine neden olabilmektedir. İşletmelerin hem müşteri memnuniyeti hem de ürün verimliliğinin artırılması için iade yönetimi süreci iyi yönetilmesi zorunludur (Rogers vd., 2001: 133).

1.1.4. Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletme Yönetimi ile İlişkisi

Tedarik Zinciri Yönetimi işletmelere küresel pazar ortamında oldukça fayda sağlamaktadır. İşletmeler arası ortaklık sonucunda sağlanan bilgi paylaşımları ile kaynakların etkin kullanımı ve zaman israfından kaçınılması gibi faydalar sağlanmaktadır. Bu faydalardan bazıları Tedarik Zinciri Konseyi tarafından şöyle ifade edilmiştir;

- (1) Teslimat performansının iyileşmesi,
- (2) Çevrim süresinin kısalması,
- (3) Stokların azalması ile depolama maliyetlerinin düşmesi,
- (4) Zincir boyunca verimliliğin artması,
- (5) Talep ve ihtiyaç tahminlerinin doğruluğunun artması
- (6) Zincir boyunca maliyetlerin düşmesi
- (7) Kapasite gerçekleştirme oranının artması

Tedarik Zinciri Konseyi (Supply Chain Council) tarafından ifade edilen bu faydalar, tedarik zinciri içinde yer alan tedarikçi, üretici (ana işletme), lojistik dağıtıcı, perakendeci gibi firmalar arasındaki koordinenin güçlü bir şekilde kurulmasıyla oluşur. Tedarik zinciri süreci içerisinde birlikte, iletişimin tam olarak sağlanması, karşılıklı bilgi alışverişi, yapılan işlerin karşılıklı olarak kontrolü sayesinde ortak hedefe ulaşılabilir. Bu sayede de zincir içerisinde bulunan tüm firmalar verimliliğini arttırarak, karlılık ve nihai müşteride memnuniyet sağlarlar.

Tedarik zinciri sürecinde yer alan tüm firmalar arasındaki bağın, koordinasyon ve paylaşımın neticesinde müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için öngörülen talepteki belirsizlik durumları ortadan kalkacaktır. Böylece tedarikçi, işletme ve perakendecilerin depolarında gereksiz depolama yapılmayacaktır. Ayrıca firmalar arasında sağlanacak güven sonucunda riskler paylaşılacak, geliştirilen yeni ürünlerin piyasaya daha hızlı bir şekilde çıkarılabilmesi sağlanacaktır. Tüm bunların neticesinde de müşteri tatmini artacak ve piyadaki rakiplerin önüne geçilmiş olacaktır.

1.2. Lojistik Kavramı

Lojistik; yaşamımızın hemen hemen her yerinde hayata geçen eylemlerdir diyebiliriz. Yer altı ve yer üstü doğal kaynakların dünyada eşit olarak dağılmaması, insanların çalışma ya da özel hayatlarında başka ülke veya şehirlere gitme arzusu sonucu ulaştırma kavramı ortaya çıkmıştır. Zamanla tüketici ihtiyaçlarını karşılamak isteyen işletmeler, piyasada rakiplerinin önüne geçebilmek için mal ve hizmetleri etkin bir şekilde müşterilerine ulaştırmak konusunda yoğunlaşarak bu konuya yeni boyutlar kazandırmışlardır.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra gelişen endüstri sistemlerinin ardından 1990'lı yıllarda küreselleşme kavramı gelişmeye başlamıştır. Bu sayede işletmeler daha çok ithalat ve ihracat yapmaya başlamışlardır. Böylece ulaştırma, işletmeler açısından hem zamanında pazarda yer alma hem de maliyet faktörleri kapsamında önemli hale gelmiştir. İşletmeler ulaştırma konusuna rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürebilmek için önem vermişlerdir. Ticari mesafelerin uzunluğu, ulaştırma zamanları işletmeleri çeşitli ulaştırma araçlarına uyum sağlamasını gerektirmiştir.

1960 yıllarına kadar kullanılan ve “unimodal sistem” olarak tanımlanan tek seçenekli taşıma sistemi böylece “multimodel sistem” denilen en az iki seçenekli taşıma

sistemine doğru geçişe neden olmuştur. Bununla birlikte işletmeler çeşitli ulaşım vasıtalarını daha etkin, daha az maliyetli ve daha hızlı olarak kullanmaya başlamışlardır.

İşletmeler ulaştırma sisteminin rekabet ortamı içerisinde önemli bir etken olarak görmelerinin ardından bu konuyu stratejik olarak ele almaya başlamışlardır. Bunun sonucunda her geçen gün daha fazla gelişim sağlayan “lojistik” kavramı oluşmuştur.

1.2.1. Tanım

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

Askeri bir kavram olarak anıldığında lojistik kelimesi, mühimmat, personel, gıda, tıbbi ve diğer teçhizat taşınması, ihtiyaç dâhilinde tedarik, depolama, işlemlerini kapsamaktadır (Özcan, 2008: 277). Ticari anlamıyla ise lojistik, mal tedarikinden, müşteri siparişlerinin alınmasına, dağıtımın gerçekleştirilmesine, depolama ve gerekli tüm yasal işlemlerin tamamlanmasını kapsayan geniş bir çerçevede görülmektedir.

Türkçe’ye geçmiş pek çok kelime gibi, lojistik kelimesi de yabancı ve aynı zamanda askeri kökenli terimsel bir kavramdır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre; bir askerlik terimi olarak “geri hizmet” ve genel anlamda; “kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” şeklinde tanımlanmıştır (www.tdk.gov.tr, 2017).

İşletmeler açısından etki alanı geniş olması sebebiyle lojistik için çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Lojistik ilk defa, askeri bir kelime olarak tanımlanmıştır. Ordulara ait malzemenin ve personelin taşınması, tedarik, yenileme ve bakımı şeklinde 1900’lü yılların başlarında kullanıldığı bilinmektedir (Kobu, 1989: 237).

Lojistik, bir ürünün hammadde kaynağından nihai tüketicisine ulaştırmak için tedarik zinciri içerisinde bulunan tüm aktörleri yoluyla gerçekleştirilmesi gereken işletme faaliyetleridir (Orhan, 2003: 7).

Geniş bir tanım yapmak gerekirse, lojistik; müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimine doğru ürün ve hizmetlerin, hammadde, malzeme, süreç içi stok, nihai ürün, bilgi gibi materyallerin nihai kullanıcılara kadar etkin ve maliyetleri minimize edilmiş bir şekilde ulaşabilmesi için, istenilen yer, koşul, miktar ve zamanda teslim edilmesine yönelik planlama ve kontrol sürecidir (Gürdal, 2006: 10-11).

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP – Council of Supply Chain Management Professionals) lojistik yönetimine geniş bir tanımlama yapmaktadır. Tedarik zincirinin bir parçası olan “Lojistik Yönetimi”, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla, mal ve hizmetler ile bilgilerin, kaynağından ve başlangıcından, ürünün tüketildiği nihai noktaya kadar verimli ve etkili bir şekilde ileri ve geri akışının sağlanması ile stoklanmasının planlanması, faaliyetlerin yürütülmesi ve kontrol edilmesidir (www.cscmp.org, 2016).

Lojistiği bir süreç olarak ele aldığımızda, ürün akışı sağlanırken, amaç olarak da maliyeti düşürmek, uygun bir şekilde, uygun ürünün dağıtımını sağlamaktır. Lojistik kavramının bu açıdan yedi temel doğru ilkesi ortaya çıkmaktadır.

Bu anlamda lojistik,

- ✓ Doğru yerde,
- ✓ Doğru zamanda,
- ✓ Doğru miktarda,
- ✓ Doğru fiyatta,
- ✓ Doğru koşullarda,
- ✓ Doğru müşteriye,
- ✓ Doğru dağıtım kanalıyla ihtiyaç duyulan mal ya da hizmetin teslim edilmesi anlamına gelmektedir (Çengel, 2008: 3).

Uluslararası Lojistik Birliği'nin (SOLE - The International Society of Logistics) tanımına göre lojistik; tedarik ve kaynakların devamına yönelik olarak ihtiyaç duyulan amaç, plan ve operasyonların sağlanması, teknik ve mühendislik faaliyetler, yönetim bilimi ve sanattır.

1.2.2. Lojistiğin Prensipleri

Kavramsal olarak lojistiğin özellikle üretim sektörü ve askeri alanda gerekli olan prensipleri bulunmaktadır. Bu prensipler, faaliyetlerin icrasında ve planlama kademesinde etkin bir sistem için rehber sayılmaktadır.

1.2.2.1. Standartlık

İşletmeler açısından kullanılan lojistik hizmetlerde standartlık önemlidir. Bu standartlık usüllerde, malzeme ve hizmetlerde gereklidir. Günümüzde uluslararası boyutta standartlık konusuyla ilgili ülkeler ve uluslararası örgütler tarafından çeşitli mevzuatlarla bu önlem alınmıştır.

Ulaşım yolları çerçevesinde demir yolları, konteyner boyutları, elleçleme araçları, yazılım teknolojileri gibi temel unsurlarda standartların sağlanması önem taşımaktadır.

1.2.2.2. Ekonomik olma

Lojistiğin ekonomik olma prensibi; minimum maliyetle en etkin lojistik desteğin sağlanmasıdır. Her zaman ihtiyaçların elbette tamamını karşılamak mümkün olamaz. Bu nedenle işletmeler açısından öncelikler belirlenmeli, sabit kaynaklar etkili kullanılarak, düşük maliyetle doğru faaliyetler gerçekleştirmek gerekir.

Lojistik destek alan işletmenin de lojistik destek sağlayacak firmanın da amacı minimum masrafla etkili bir maliyet planlaması yaparak lojistik desteğin yapılmasını sağlamaktır. Kaynakların ihtiyaçların tamamını karşılamada yetersiz kaldığı durumlarda, ihtiyaç duyulan ürünün temin edilmesinde ekonomik olma faktörü gerek maliyet gerekse zaman açısından önem taşımaktadır (Altuntaş, 2008: 46).

1.2.2.3. Yeterlilik

Lojistikte yeterlilik prensibi hayati öneme sahiptir. Bir geminin taşıyabileceği yük miktarı ya da bir deponun kapasitesi gibi sınırlı oramlar mevcuttur.

Temel amaç olan nihai müşterinin ihtiyacının karşılanması için en hızlı şekilde, doğru malı, doğru yerde bulunmasını öncelik tutarak kısıtlı kapasitede bulunan lojistik imkânlarla yeterliliği sağlamak gerekmektedir.

1.2.2.4. Esneklik (Elastikiyet)

Esneklik, işletmelerde yeni yöntemlerin geliştirilerek yeni tekniklerin uygulanmasında ve rekabette başarılı olabilmede değişimin ana ögesi olarak değerlendirilmekte, günümüz işletmelerinin yeni teknolojilerden daha fazla yararlanmaları esnek yapıda olmaları olanaklı hale getirebilmektedir. İşletmelerin bir yandan mevcut üretim faaliyetlerini sürdürürken, diğer yandan da bu gelişmelere ayak uydurabilecek yapılanmaları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu yeni yapılanma sisteminin temelinde esneklik yer almalıdır (Pekmezci, 2005: 142).

1.2.2.5. Sadelik

Lojistikte sadelik hem planlamada hem de icra aşamasında tüm alanlarında esas alınmalıdır. Sadelik etkinliği önemli derecede artırır, gereksiz iş karmaşalıktan uzak kalınarak asıl işe yoğunlaşmayı sağlar. Sadeliğin sağlanmasıyla kaynakların etkin kullanımı sağlanır.

1.2.2.6. İzlenebilirlik

İzlenebilirlik, özellikle lojistiğin ulaştırma ağları içerisinde etkili bir kontrol ve planlama mekanizmasıdır. Teknolojik imkânlarla ve gelişen yazılımlar sayesinde lojistiğin tüm fonksiyonlarında, zaman, miktar, mekân, durum şeklinde izlenebilmesi, yaşanabilecek olumsuzluklara önceden müdahale edilmesini sağlar.

1.2.2.7. Koordinasyon

Lojistik hizmetlerde koordinasyon etkin bir hizmet sağlama açısından gereklidir. Tedarikçilerden nihai hedef müşterilere kadar her kademenin koordineli olarak planlanması lojistik verimliliği artırarak maliyetler konusunda kazanç sağlar.

1.2.2.8. Planlama

Planlama yapılmadan lojistikte başarıdan söz edilemez. Lojistikte sürecin önceden detaylı olarak planlanması ve uygulama esnasında karşılaşılabilecek durumlara karşı hazırlıklı olunması gereklidir. Bir lojistik hizmet faaliyetinin başından sonuna kadar detaylı planlama şarttır. Fiili uygulama esnasında işler planlanan düzene göre işletilmesi sağlanır.

1.2.3. Lojistik Yönetiminin Gelişimi

Lojistik 1900'lu yıllarda ilk defa askeri bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Askeri bir kavram olarak anıldığında lojistik kelimesi, mühimmat, personel, gıda, tıbbi ve diğer teçhizat taşınması, ihtiyaç dâhilinde tedarik, depolama, işlemlerini kapsamaktadır (Özcan, 2008: 277).

Askeri alandan sivil hayata lojistiğin geçişi sanayi devrimi sonununda üretim faaliyetlerinin artmasıyla gerçekleşmiştir. Sanayileşmiş ülkelere hammaddenin taşınması ve buralarda üretim faaliyeti gerçekleştikten sonra tüketicilere gönderilmek üzere yeniden fabrikalardan taşınması birer lojistik aktivitesi olmaktadır. Özellikle tarım ürünlerine duyulan ihtiyaçlardan dolayı önemini daha da arttıran lojistik aktiviteler, bir bilim olarak incelenmeye 1900'lü yılların ardından başlanmıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı esnasında savaş malzemelerinin taşınması sonucu askeri alanda etkisini daha da pekiştirmiştir. Etkin bir ulaştırma ağının sağlanması, planlama aşamaları ve maliyet konularında verimliliğin sağlanması amacıyla bir matematik disiplini olan yöneylem araştırması ortaya çıkmıştır. İlk uygulamaları savaş esnasında geliştirilen lojistik modelleridir. Savaş sonrası dönemde de işletmelerin amaçlarına uygun olarak sivil hayata da entegre edilmiş ve halen geçerliliğini korumaktadır (Çakırlar, 2009:7).

Dünya genelinde işletmeler lojistik kavramını 1950'li yıllara kadar pek tanımamaktaydılar. Endüstri faaliyetleri daha yerel ve farklı sorumluluklar altında işlemekteydi. Ancak 1950 ve 1960'lı yıllar içerisinde dünya ekonomik durumu ve değişken eğilimler lojistik kavramının gelişmesi için zemin hazırlamıştır. Özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesiyle, destekleyen faaliyetlerden biri olarak ele alınan lojistik kavramı da gündeme gelmeye başlamıştır.

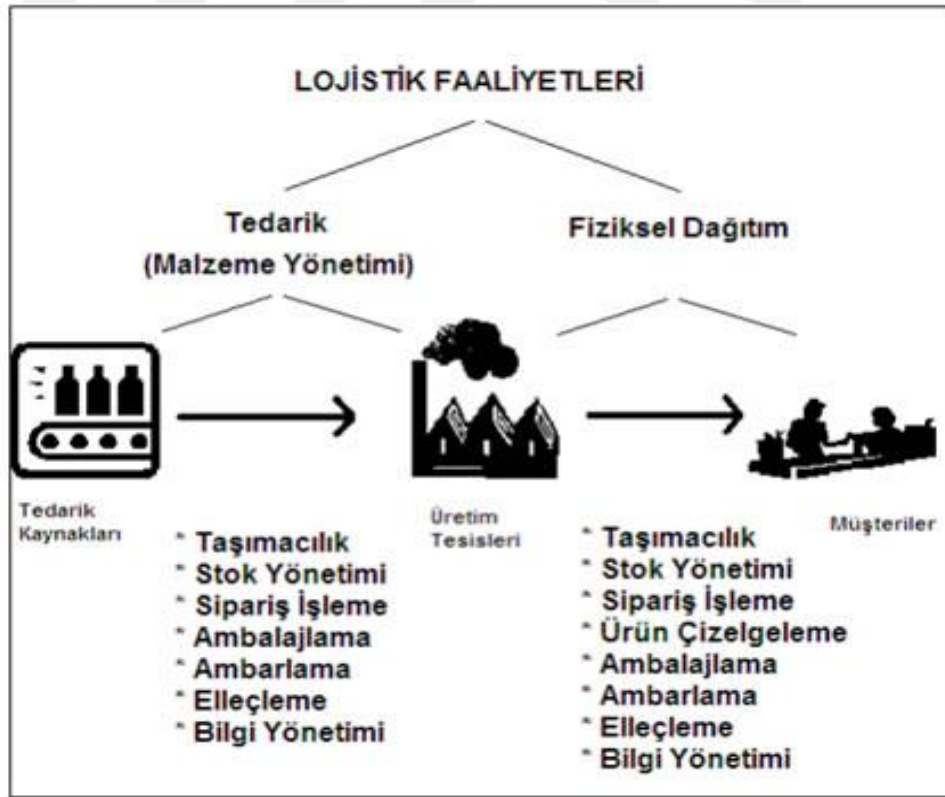
Günümüzün modern anlayışıyla lojistik 1970'li yıllarda temelleri atılmış bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Askeri alandan ziyade artık daha çok şirketler tarafından lojistik yönetimi konusu ele alınmış ve geliştirilmeye başlanmıştır. Fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım olarak ayrı değerlendirilen etkinlikler daha sonraları beraber ele alınarak ortak paydalarda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmüştür (Öz, 2003:17).

1980 – 1990'lı yıllarda taşımacılığa teknoloji entegre olarak devrim niteliğinde yenilikçi bir süreç oluşmaya başlamıştır. Ayrıca bu süreçte politik olarak lojistik kavramı mevzuatsal olarak tanımlanmıştır.

Lojistik kavramı 21. yüzyıl başlangıcında, küreselleşme, kaynakların yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi kavramlarıyla ele alınmıştır. Günümüzde bilgi akışı, malların ve kişilerin akış optimizasyonu gibi kavramlarla lojistik bütünleşmiştir. Dış kaynak kullanımı ile işletmelere katma değer katan bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Koban ve Keser, 2015: 36).

1.2.4. Temel Lojistik Faaliyetler

Lojistik kavramı başlangıçta sadece taşıma, depolama ve stok yönetimi olarak algılanmıştır. Ancak devam eden yıllarda işletmeler için çok daha önemli ve kritik bir konuma gelmiştir. Lojistik artık sadece ana faaliyetlerin destekleyicisi değil, kendi içerisinde işletme için çok önemli faaliyetleri barındıran, farklı yönlerde gelişmeye ve alanını genişletmeye başlamış bir yapıya kavuşmuştur. Bu yapı içerisinde ticari fonksiyonlar olarak görülebilecek, talep toplama, tahsilat, satın alma, stok yönetimi, paketlenme, müşteri ilişkileri yönetimi, üretim planlaması, satış tahminlemesi gibi işlevlerinin yanı sıra atık dönüşümü, imhası gibi yeni gelişen alanları da barındırmaktadır.



Şekil 1.1 : Lojistik Faaliyetler

Lojistik, firmalar için ham maddelerin tedarik kaynaklarından elde edilerek, üretim tesislerinde işlenip nihai ürünlere dönüştürüldüğü kanal boyunca pek çok kez tekrar edilen bir dizi fonksiyonel aktivitelerin bütünü şeklinde düşünülen süreçlerden oluşmakta olup Şekil 1.1’de gösterilmiştir.

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

Lojistik, bütün dünyada, 7 gün, 24 saat ve 365 gün, mal ve hizmetleri, ihtiyaç duyuldukları yere, ihtiyaç duyulan zamanda ulaştırmakla ilgilenir. Lojistik faaliyetleri olmaksızın, pazarlama, üretim veya ticaret düşünülemez. Temel lojistik faaliyetleri sekiz başlık altında inceleyebiliriz. Bunları;

- 1) Taşımacılık,
- 2) Depolama,
- 3) Paketleme ve Katma Değerli Hizmetler,
- 4) Muayene – Ekspertiz – Gözetim,
- 5) Gümrük,
- 6) Sigorta,
- 7) Sipariş Yönetimi,
- 8) Stok Yönetimi olarak değerlendirilebiliriz.

1.2.4.1. Taşımacılık

Lojistik, müşteri isteklerini karşılamak üzere, hammaddenin üretiminin yapıldığı noktadan, ürünün tüketildiği son noktaya kadar ulaşımının sağlanmasını kapsar. Taşıma faaliyeti, bir malın, hizmetin veya bilginin bir yerden başka bir yere ulaştırılmasıdır. Bu kapsamda taşımacılık, ulaştırma anlamını da içermektedir ve ulaştırmadan kaçış imkânsızdır.

Diğer tüm sektörlerde göre daha fazla göz önünde olan ulaştırmanın önemi daima varlığını koruyacaktır. Çünkü insanlar devamlı hareket etmek zorundadır. Bu yüzden otobüs, uçak, gemi, tren gibi ulaşım araçları gün geçtikçe gelişmeye devam etmektedir. Bunun yanı sıra mal taşımacılığının da günümüzde değeri her geçen artmaktadır.

Bölgesel, iklimsel yetişen gıda ürünlerine ya da ülkelerin yer altı ve yer üstü kaynaklarına, bunlara sahip olmayan ülkelerin de gereksinimi olduğu aşikârdır.

Taşıma genel anlamıyla insanların ve malların bulunduğu bir yerden başka bir yere fiziksel olarak hareketidir (Coyle, Bardi ve Langley, 1996).

Ulaştırma, insanların ihtiyaçlarını karşılamakta çok önemli bir görev yürütmektedir. İnsanlar kullanmak, gelecek için yatırım yapmak ya da diğer mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamak için üretim yaparlar. İnsanların ürettikleri mal ya da hizmet, ihtiyaçların türüne, şekline ve yoğunluğuna göre değişiklik gösterir. Bu malların elde edilebilirliği ise ulaştırma hizmetinden önemli ölçüde etkilenir (Frank ve Morton, 1957).

Bugünün şartlarında, yeterli bir ulaştırma hizmeti olmadan sosyal ve ekonomik hayat dinamik ve canlı olamaz. Doğal kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, üretilen malların veya hizmetlerin hızlı bir şekilde dağıtılması, ticaretin gelişmesi gibi hayatın önemli süreçleri, ancak ulaştırmanın düzenli bir ağ içinde, etkili bir şekilde planlanması ile gerçekleşir. Bu nedenle ulaştırma ya da taşımacılık faaliyeti hem ülkeler, hem işletmeler, hem de tüketiciler açısından lojistiğin en önemli unsurlarından biridir (Taşkın ve Durmaz, 2015: 48).

Günümüzde ülkelerin ulaştırma sistemleri; Şekil 1.2’de görüldüğü gibi, karayolu, havayolu, denizyolu, demir yolu ve boru hattı olmak üzere beş farklı taşımacılık türünden meydana gelmektedir. Her bir taşımacılık türünün, nihai kullanıcıların ihtiyaçlarına göre farklı avantajları ya da dezavantajları vardır. Bu sistemler kullanılırken, uzaklık, ekonomiklik, ülkenin mevcut durumu, jeolojik yapısı, taşınacak yükün büyüklüğü, cinsi gibi çeşitli etkenler değerlendirilmelidir.



Şekil 1.2 : Taşımacılık Türleri

Dünyada yolcu ve yüklerin yer değiştirmesinde, bu taşımacılık türlerinden yalnız birini kullanan ülke yoktur. Nerdeyse her ülkede demiryolu, karayolu, havayolu ulaştırması kullanılmakta olup ülkenin coğrafi durumuna göre deniz yolu ulaştırması ile sıvı yük taşımacılığında boru hatlarından yararlanılır.

Karayolu taşımacılığı, günümüzde en yaygın kullanılan taşımacılık türüdür. Genelde işletmeler üretim tesislerini hammadde imkânına sahip alanlara yakın yerlerde konuşlandırmak istemektedirler. Bu nedenle hammadde kaynağından üretim tesislerine mal ulaşımını karayolu vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Ayrıca karayolu taşımacılık türü ekonomik olarak, malın yükleme ve boşaltma süreçlerinin maliyetlerinde diğer taşıma türlerine göre daha ekonomik olmaktadır. Özellikle kısa mesafeli taşımalarda kapıdan kapıya ulaştırma imkânı vermesinden ötürü en uygun taşımacılık türü olduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde karayolu taşımacılığı en çok yatırım yapılan alanlardan biridir. Ekonomik kalkınma ve refah seviyesinin artmasını sağlamak amacıyla yerleşim yerleri arasında yol yapımının her geçen gün arttığını görmekteyiz. Ülkemizde insan ve yük taşımacılığı genellikle karayolu taşımacılığı ile gerçekleşmektedir.

Karayolu taşımacılığı kendi içinde başlı başına bir faaliyet olmakla birlikte diğer bütün sektörlerle de ilişkisi bulunmaktadır. Otomotiv, taşımacılık, petrol, lojistik, inşaat gibi sektörler bunların en önemlilerindedir.

Kısa mesafelerde motorlu araçlarla yapılan taşıma en etkili ve ekonomik olan taşımadır. Ayrıca karayolu altyapı inşaatı daha kolay yapılmaktadır. Kullanılan aracın cinsine göre değişmekle beraber büyük bir taşıma kapasitesi bulunmaktadır. Diğer taşıma türlerinde bulunması gereken bir terminale ihtiyacı yoktur.

Ancak demiryolu taşımacılığında olduğu gibi daha fazla yük taşınmasına karşılık daha az miktarda mal taşınmasını sağlar. Bununla birlikte karayolu taşımacılığında verimli olabilmek için yeterli yol ağı şarttır. Diğer taşıma türlerine göre de enerji ve akaryakıt giderleri fazladır.

Demiryolu taşımacılığı, buharlı motorların bulunmasıyla başlamış bir ulaştırma türüdür. Özellikle II. Dünya Savaşı sonlarına kadar en çok kullanılan taşımacılık türü olmuştur. Ancak savaş sonunda bu öncülüğünü karayolu taşımacılığına devretmiştir.

Demiryolu taşımacılığı ile büyük miktarda yükler daha az maliyet ve personel gereksinimiyle daha uzun mesafelere taşınabilmektedir. Özellikle maden ocaklarında, ağır sanayi tesislerinde halen kullanımı çok yaygındır. Ancak demiryolu taşımacılığı, mevcut ray sistemleriyle sınırlı kalmaktadır, karayolu gibi esnek bir taşıma sağlayamamaktadır. Ayrıca başlangıç maliyeti olarak oldukça yüksek yatırımlar yapılması gerekmektedir. Demiryolu kurulumu, gar ve istasyonlar, kontrol sistemleri, vagonlar, elleçleme sistemleri gibi faktörlerin oluşturulması yüksek maliyet istemektedir.

Günümüzde demir yolları devletlerin desteği ile özel sektöre imkân tanıyabilmektedir. Özellikle Avrupa ülkelerinde yolcu taşımacılığı konusunda, şehir içi ve şehirlerarası ulaşımda, teknolojik imkânlarla geliştirilen yüksek hızlı trenlerin kullanımı oldukça yüksektir.

Denizyolu taşımacılığı, taşımacılık faaliyetlerinde kullanılan en eski sistemlerdir. Kullanımı halen çok yoğun olan denizyolu taşımacılığı, taşıma kapasitesi en fazla olan türdür.

Taşıma kapasitesi bakımından avantajlı olan denizyolu taşımacılığının en önemli kısıtı karada taşımacılığın yapılamamasıdır. Sadece denizler, göller, nehirler, iç sular ve kanallarda hareket edebilirler. Ayrıca başlangıç maliyeti olarak da yüksek sabit maliyeti gerektirir.

Taşıma türlerine göre, dökme yük, kuru yük, sıvı yük, gaz, konteyner, Ro-Ro (taşıt), insan ve karma yük gemileri bulunmaktadır. Bunların en önemli avantajı hızlı taşımacılık gerçekleştirmeleridir.

Havayolu taşımacılığı, en yeni taşıma türüdür. Diğer taşıma türlerine göre en önemli özelliği hızlıdır. Bir malın birden başka bir yere en hızlı şekilde ulaştırılmasını sağlar.

Ancak havayolu taşımacılığı için çok yüksek maliyetler ortaya çıkar. Uçaklar, havaalanları gibi hem başlangıç hem de işletme giderleri yüksek olan maliyet yapısı karşımıza çıkmaktadır.

Toplam taşımacılık içerisinde havayolu taşımacılığının payı yüzde birden azdır. Özellikle acil gereksinimler, küçük hacimli malzemelerin uzun mesafelerde taşınması gibi durumlarda diğer taşımacılık türlerine nazaran tercih edilmektedir.

Boru hatları, günümüzde uzun mesafeler arasında sıvı ve gaz türündeki yükleri taşımak amacıyla kullanılır. Özellikle doğalgaz ve petrol taşımacılıkları bu yolla yapılmaktadır. Birim yük başına işletme maliyetleri çok düşük olmasına rağmen, başlangıçtaki sabit maliyetleri çok yüksektir.

Bunun yanısıra boru hatları ile evlerimizde kullandığımız su, doğalgaz ulaşımını sağlamaktayız. Aynı şekilde evlerimizdeki atık sular da boru hatlarıyla taşınmaktadır.

1.2.4.2. Depolama

Dağıtım merkezleri olan işletmelerin depo ve antrepoları tedarik zincirinin en önemli halkalarındandır. Fiziksel dağıtımın gerçekleşmesini sağlayan noktalardır. Depolar; hammadde, yarı mamul ve ürünlerin bulundurulduğu işletme bünyesindeki yerlerdir (Koban ve Keser, 2007).

Büyük yatırımların yapıldığı depolarda her türlü emniyet tedbirleri alınmalıdır (Özcan, 2008: 291).

Depolama kavram olarak, gereksinimlerin gerektiğinde kullanılmak üzere belirli esaslara göre bulundurulmasıdır. Üretim sektöründe depolama, ürünlerin ham madde ya da yarı mamul olarak sağlanmasından bitmiş hale getirilerek gereksinim sahiplerine dağıtılincaya kadar olan süreçte hazırda bekletilmesi anlamına gelmektedir. Saklanan malzemelerin her an kullanıma hazır olabilmesi için bakımlarının yapılması, varlıklarının her an bilinebilmesi için stok hareketlerinin takibi, fiziki emniyetlerinin sağlanarak saklanmaları gibi teknik konular, lojistik yönetimde depo ve depolama kavramlarının tanımını genişletmektedir (Keskin, 2009).

Üretim işletmelerinde depolar, tedarikçiler tarafından sağlanan hammaddeleri ve üretim sonucu ortaya çıkan ürünleri barındırır. Buradan dağıtıcı lojistik firmalar tarafından perakendecilere dağıtımı sağlar. Depo ve Antrepo kavramları, mal ve eşyaların uygun şartlar altında bekletildiği yerler olarak 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile Gümrük Yönetmeliğinin ilgili maddelerinde tanımlanmıştır (Çancı ve Erdal, 2009).

1.2.4.3. Paketleme ve Katma Değerli Hizmetler

Tedarik zinciri içerisinde birçok hammadde ve ürün hareket halinde iken paketlenmiş olarak bulunur. Paketleme lojistik sistem içerisinde ürünleri korumak ve bu süreç içerisinde ürünü ayırdetmek amacıyla kullanılır.

Paketleme bu amaçlar doğrultusunda iki fonksiyonda yapılmaktadır. Bunlar tüketiciye yönelik ve lojistik amaçlı olarak tanımlanabilir. Tüketiciye yönelik yapılan paketleme fonksiyonu ürünlerin perakende satışı aşamasında bulunduğu alandır. Lojistik amaçlı paketleme fonksiyonu ise ürünlerin taşınması esnasında daha çok ürünü bir arada tutabilecek seviyede yapılan paketleme sistemidir (Nebol vd., 2015: 185)

Paketleme; ürünün içine konulduğu bir kap, poşet, kutu ya da konteynerdir. Ürünlerin, kullanılmasını, satışını, depolanmasını, korunmasını, kullanımını kolaylaştırır. Tüketimi ya da kullanımı sonrasında kısmen veya tamamen atılabilecek ya da geri dönüşüm sonucunda yeniden kullanılabilir bir malzemeyle sarılması, kaplanması, örtülmesidir (Tek, 1999).

Paket ya da ambalaj üç değişik şekilde materyalden oluşabilir (Tek, 1999):

- ✓ Birincil ambalaj; ürünü doğrudan içerisinde bulunduran iç ambalajdır. Tüketici ambalajı veya iç ambalaj olarak da adlandırılır. Dökme olarak

bulunan ürünler, birim ambalajsız olup genel olarak çuval gibi geniş paketlere konulurlar.

- ✓ İkincil ambalaj; ürünü barındıran birincil ambalajı koruyan ve ürün tüketileceği ya da kullanılacağı zaman atılan materyaldir.
- ✓ Yükleme ya da nakliye ambalajı (Dış ambalaj): Ürünün depolama, tanınma ve taşınması için gereklidir. Koli, kutu, kasa ve karton gibi paketlerdir. Ayrıca belirli ambalajların bir araya getirilmesiyle taşınması amaçlı konteynerler de dış ambalaj olarak nitelendirilebilir.

Günümüzde ambalajlama;

- ✓ Kolaylık,
- ✓ Koruyuculuk,
- ✓ Fiyat ayarlama,
- ✓ Tutundurma ve
- ✓ Anlaşmazlıkları önleme gibi fonksiyonları oluşturur (Tek, 1999).

Ambalajlanmış ürünler düzgün ve doğru bir şekilde etiketlenerek ürünün içeriği, stoklama, kullanma, taşıma, elleçleme şartları, hatta geri dönüşüm yöntemleri de etiketlerde gösterildiğinden ürün satışından nihai kullanıcının tüketimine kadar, birçok konuda fayda sağlayan bilgileri içerir (Ghiani ve Musmanno, 2004).

1.2.4.4. Muayene-Ekspertiz-Gözetim

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ithalatçılar, ithal etmek ya da satın almak istedikleri ürünlerin kalite ve miktarlarını belgelendirme amacıyla bağımsız muayene kuruluşlarınca hizmet almaktadırlar. Bu muayene hizmetleri özellikle ihracatçı ülkelerde yükleme öncesinde yapılarak kontratta belirtilen kalite standartlarına ve teknik spesifikasyonlara ürünlerin uyduğunu, ihraç edilen miktarların doğru olduğunu ithalatçı açısından garanti altına alır. Diğer bir deyişle, yapılan muayene hizmetleri sonucunda, standartlara uygunluk, fiyat doğrulaması ve klasifikasyon konusunda taraflar uzlaşma sağlar ve gerekli ticari dokümanlar yayınlanır.

1.2.4.5. Gümrük

Dış kaynak kullanımının ilk uygulamaları, gümrük alanında görülmüştür (Koban ve Keser, 2015).

Gümrük kelimesi, etimolojik olarak ele alındığında değişik dillerde değişik anlamlar içermektedir. Örneğin, gümrük kelimesinin Yunanca karşılığı köken olarak yetkililerce belirlenmiş olan vergi anlamı taşımaktayken, Latince karşılığı köken olarak gişe, Çince karşılığı ise köken olarak deniz önlemi ya da deniz kontrolü anlamını taşımaktadır (Anklesaria, 2008).

Sonuç olarak, kimse kelimenin nereden geldiğini bilmemektedir, fakat fonksiyonları iyi bir şekilde tanımlanmıştır: Yıllar içerisinde, kontrol noktaları oluşturularak, hükümet adına, mallar üzerinden para toplama alışkanlığı yerleşmiştir. Gümrüğün tüm nitelikleri, bu yüzden, günümüzde mevcuttur (Anklesaria,2008).

Gümrük yalnızca yurtdışından gelen mallar üzerinde para toplamak, başka bir deyişle vergi almak için kullanılan bir mekanizma değildir. Zaten, gümrük ne yalnızca tek yanlı, ne de yalnızca mal ile ilgili bir mekanizmadır. Gümrük yurtdışından gelen malların kontrolünü ve gerekli vergiyi topladığı gibi, aynı zamanda yurtdışına gönderilen malların kontrolünü ve gerekli olduğu durumlarda bunların vergisini de toplar. Bunun yanı sıra, gümrükler sadece malların değil, insanların da ülke içine ve dışına giriş çıkışlarını kontrol eder. Tüm bu kontrol ve vergi toplama görevini yerine getirirken, söz konusu insan ve mal hareketi ve mal hareketini gerçekleştirenler ile ilgili verileri de kaydeder. Gümrük tarafından kaydedilmiş olan bu veriler, bir ülkenin yalnızca ekonomik değil sosyal, kültürel vb. tüm konuları hakkında hem kendi içerisinde analiz, hem de tüm dünya ile karşılaştırma olanaklarını sağlar. Bir anlamda, yalnız gelir sağlamak değil, aynı zamanda bir ülkenin ekonomik ve sosyal yapısını korumak ve geliştirilmesine yardımcı olmak gümrüğün görevleri arasındadır (Aydın, 2007: 57).

Gümrüklemede; ithalat ve ihracat süreçlerine bağlantılı olarak; giriş ve çıkış işlemlerinde gerekli olan beyanname, belge ve evrakların hazırlanması, bu belgelerin düzenlenerek gümrük idarelerine teslimi ve burada gerekli prosedüre tabi tutularak ilgili servislere aktarılması, gerekli muayenelerin yapılması ve ülkeye giriş veya ülkeden çıkış izinlerinin alınmasını kapsamaktadır.

Gümrük kapılarındaki işlemlerin hızlandırılması, standartlaştırılması, basitleştirilmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının rolü büyüktür. Bu

durumda e-gümrük uygulamalarından faydalanan işletmeler uluslararası rekabet avantajı sağlarlar (Çancı ve Erdal, 2009).

Her ülke, kendi yapısına göre bir gümrük mevzuatı geliştirmiş ve uygulamaktadır. Konusu doğrudan dış ticaret olduğundan, ülkemizde, gümrük mevzuatı dış ticaret rejimi ve bu rejime bağlı kalınarak hazırlanmış olan 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile düzenlenmiştir. Buna göre, dış ticaret rejimi Türkiye’de dış ticaret yapmanın koşullarını genel hatları ile belirlemekte ve genel tanımlamalar getirmektedir. 4458 sayılı Gümrük Kanunu ise, insan, taşıt ve mal giriş çıkışı ile ilgili temel işleyişi ve yaklaşımları belirlemektedir. Gümrük kanununun yanı sıra, durumun özelliğine göre her türlü canlı ve mal girişini belirleyen, kısıtlayan ve düzenleyen başka kanunlar ve uygulamalar mevcuttur. Örneğin, bir kozmetik maddesinin ithal edilmesi sırasında gümrükle ilgisi bulunmayan Sağlık Bakanlığı tarafından getirilmiş olan kısıtlamalar ve uygulamalar bulunmaktadır. Gümrük Kanunu ve bu kanuna bağlı olarak çıkartılmış olan Gümrük Yönetmeliği, söz konusu malın ithal edilebilmesine dair genel düzenlemelerin yanı sıra Sağlık Bakanlığı düzenlemelerinin de uygulanması gerektiğine işaret eder ve bunu mümkün kılacak yöntemleri içerir. Başka bir ifade ile hangi mal ya da canlı için hangi makamların izin ve uygulamalarının tatbik edilmesi gerektiğini ve bu uygulamaların gümrük nezdinde nasıl yapılacağını belirler (Aydın, 2007: 59).

Gümrükleme faaliyeti dış ticaret işlemini gerçekleştiren tarafların aralarındaki anlaşmaya istinaden eşyanın satıcıdan alıcıya teslim edildiği yere göre şekillenir. Teslim şekli, bir eşyanın sadece taşınmasının, sigortalanmasının değil, aynı zamanda gümrükleme faaliyetinin de kimin sorumluluğunda olduğunun belirlenmesi ve kimin tarafından yapılacağını belirlemektedir. Dolayısı ile teslim şekli, lojistik faaliyetinin tüm öğeleri için önem taşımakla birlikte, öncelikli olarak gümrükleme ögesinin konusudur.

1.2.4.6. Sigorta

Genel olarak bakıldığında branş adı altında birbirlerinden ayrılmış birçok sigorta çeşidinin bulunduğu görülür. Bu branşlardan bazılarının da kendi içinde alt ayrımları bulunmaktadır. Çalışmanın konusuna dâhil olan Emtia Nakliyat (Yük) Sigortası, Tekne Sigortası ve Kıymet Nakliyat Sigortası ile birlikte Nakliyat Sigortaları branşının alt ayrımlarını oluşturmaktadır (Caputo ve Andrea, 1998: 38).

Emtia Nakliyat (Yük) Sigortası kara, deniz, hava ve demir yoluyla bir yerden diğer bir yere taşınmakta olan her türlü yükün, taşınmaları sırasında karşılaşılabilecekleri tehlikelerden kaynaklanan hasarlara karşı teminat sağlamaktadır (Jarret, 1998: 751).

Ticaret işlemlerinde, ticarete konu mallar hangi taşıma sistemi tercih edilirse edilsin, taşınması sırasında yükleme ve boşaltmadaki hatalar, yolda taşıma aracının geçirebileceği kazalar, çalınma vb. gibi bir dizi risk ile karşı karşıyadır. Söz konusu bu risklerin, yerine konulmaması bile malın kıymeti bakımından, ortadan kaldırılması için belli ölçütlere göre yatırılan primler karşılığında ortadan kaldırılması “Emtia Nakliyat (Yük) Sigortaları” ile mümkündür. Tekrar altını çizmekte fayda bulunmaktadır ki, nakliyat emtia sigortaları ticarete konu malların taşınması sırasında yaşanacak herhangi bir aksilikle karşılaşılması durumundan sadece malın kıymetini karşılar, kaybolan işin maliyetini karşılamaz.

Dış ticaret işlemlerinde, malların taşınması çok uzun mesafelerde gerçekleştirildiğinden her an bir aksilik yaşanması mümkündür ve sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Sigorta en azından malın hasar görmesi ya da telef olması riskini, dış ticaret işlemlerinde rahatlıkla göz ardı edilebilecek çok düşük bir bedel karşılığında, ortadan kaldırır. Ülkemizde, yıldan yıla, emtia nakliyat (yük) sigortalarının kullanımı, gerek dış ticaret hacminin artması, gerekse dış ticaret ile uğraşanların daha bilinçli hareket etmesi ile artış göstermektedir (Chyi, 2000: 784).

Malların taşınması sırasındaki risklere karşı teminat sağlanması için alınan sigorta hizmeti sigorta şirketlerinin yetki verdiği acenteleri tarafından karşılanır. Bu hizmetin satın alınması karşılığında ödenen ücret “sigorta primi” olarak adlandırılır. Sigorta prim tutarı, taşımaya konu mal cinsi, miktarı, kıymeti ve ambalajı, taşıma aracı, yüklemenin ve boşaltımın yapılacağı yer ve tarih, taşıma cinsi, taşıma güzergâhı, taşıma sırasında aktarma yapılıp yapılmayacağı ve yapılacaksa nerede yapılacağı bilgilerinin her birinin tek tek ve bir arada alınması sonucu sigorta şirketi tarafından belirlenir.

Bir sigorta sözleşmesi her iki tarafın en üst düzeyde iyi niyetini temel alır. Poliçe sahibinin – herhangi bir olumsuzluk içermesine ya da avantaj sağlamasına bakmaksızın sigortacısını riski etkileyebilecek her türlü değişiklikten haberdar etmek yükümlülüğüdür (David, 1984: 14).

Tüm şartlar yerine getirilse bile, taşımaya konu malın sigorta ettirilmiş olması herhangi bir olumsuzluk durumunda tüm zayıatın karşılanacağı anlamını taşımaz. Gerek sigorta talebinde bulunanın prim tutarını göz önünde bulundurarak daha dar kapsamlı bir teminatı tercih etmesi, gerekse sigorta şirketinin taşıma güzergâhında savaş ya da karışıklık vb. gibi nedenlerden ötürü yine teminatı dar kapsamlı tutmak istemesi durumlarında olası bir zayıatın ancak belli bir kısmını karşılayacak poliçeler düzenlenebilir. Sigorta şirketleri tarafından üstlenilen risk oranı temelinde 3 çeşit Emtia Nakliyat (Yük) Sigortası bulunmaktadır (David, 1984: 14);

- ✓ Geniş Kapsamlı Teminat (All Risk)
- ✓ Dar Kapsamlı Teminat
- ✓ Tam Ziya (Total Loss)

Geniş kapsamlı teminat bir uluslararası taşıma sırasında sigorta poliçesine konu olan mal ile ilgili tüm risklerin sigorta şirketi tarafından güvence altına alınmasını içerir. Buna göre, taşımaya konu mal ile ilgili olarak yüklenmesinden boşaltılmış olduğu ana kadar oluşabilecek tüm hasarların maddi karşılığının ya da malın kullanılamayacak hale gelmesi durumunda kıymetinin karşılanması sigorta şirketinin sorumluluğu altındadır.

Burada, gerek yükleme ve boşaltma sırasında hasar ve/veya telef, gerek taşıma sırasında kaza, yangın, hırsızlık, terör vb. sebeplerden doğacak olası hasar ve/veya telef, gerekse varsa aktarma sırasında karşılaşılabilecek olası hasar ve/veya telef riskleri gibi tüm riskler teminat altındadır (Aldin ve Fredrik, 2003: 272).

1.2.4.7. Sipariş Yönetimi

Sipariş yönetimi, dağıtım işlemini tetikleyip sipariş talebini karşılamak üzere yapılan etkinlikleri yöneterek, insan vücudunun merkezi sinir sistemi ile benzer özellikler taşımakta, müşteriden siparişin alınması ile ürünün ya da hizmetin müşteri tarafından elde edilmesi arasında geçen zamandaki tüm faaliyetlerin yönetimini içermektedir (Aktaş ve Uluengin, 2005: 318).

Sipariş yönetiminin bileşenleri üç ayrı gruba ayrılabilir:

(1) Sipariş girişi/düzeltilme, programlama, sipariş nakliyatının hazırlanması ve faturalama gibi operasyon bileşenleri,

(2) Sipariş değiştirme, sipariş durumunun araştırılması, takip ve hızlandırma, hataların düzeltilmesi ve ürün bilgi talepleri gibi iletişim bileşenleri,

(3) Müşterinin kredi durumunu kontrol etme, alacaklar hesabını işleme ve toplama işlemlerini içeren kredi ve toplama bileşenleri.

Siparişlerin depo ya da saklama tesislerinden alınması ve nakliye edilmesi arasındaki süre, gelişmiş sistemler ile azaltabilir (Aktaş ve Uluengin, 2005: 319). Günümüzdeki bilgi teknolojilerinin ışığında, müşteri ihtiyaçları tam zamanında işletmeler tarafından belirlenebilmektedir. Bilgi teknolojileri yardımıyla sisteme iletilen müşteri siparişi hızlı bir biçimde işletmedeki diğer birimlere aktarılacak ve müşteri siparişi hızlı bir biçimde karşılanabilecektir. Başlangıçta şirket için pahalı olmasına karşın, gelişmiş sistemler, sipariş sürecinin doğruluğunu ve sipariş yanıt süresini önemli ölçüde geliştirebilecektir. Genellikle, diğer lojistik masraflardaki (envanter, nakliye ve depolama gibi) tasarruflar ya da gelişmiş müşteri hizmetleri ile artış gösteren satışlar sistemin masraflarını dengeleyebilecektir.

1.2.4.8. Stok Yönetimi

Stok Yönetimi, dağıtım – pazarlama, tedarik ve üretim gibi tedarik zincirinin önem olan üç ana bölümünün arakesitidir. Bu bölümleri fiziksel ve yönetsel şekilde birbirine bağlar. Bir tedarik zinciri döngüsünde, hammaddeyi sağlayan tedarikçi, hammaddeyi ürüne çeviren imalatçı ve ürünleri tüketicilere ulaştıran dağıtıcılar bulunmaktadır. Bu zincirin içinde stoklar üç değişik şekilde bulunurlar. Bunlar;

- ✓ Hammadde Stokları: İşletmede tedarikçilerden temin edilen ve işlenmemiş hammaddeleri kapsar.
- ✓ Yarı Mamul Stokları: Bunlar işletmede üretim operasyonuna uğramış ancak ürün haline gelmemiş malzemelerdir.
- ✓ Bitmiş Ürün Stokları: İmalathaneden çıkan son ürün olarak tanımlanan malzemelerdir. Nihai tüketiciye dağıtılmaya hazır olan mallardır.

Stoklar işletmeler için üzerine sermaye bağlanan değerlerdir. İşletmeler stok bulundurarak depolarına bağladığı sermayesini daha verimli işlerde kullanıp kar etmekten vazgeçerek özveride bulunmuş olurlar. Bu nedenle işletmeler açısından stok bulundurmamak maliyetli bir iştir. Fakat hiç stoksuz olmak da mümkün değildir. İhtiyaç

duyulduğu anda teker teker bir malın yeniden tedarik edilmesi zaman, güvenilirlik, emek kaybettirecektir. Bu nedenle işletmelerin sermaye yatırarak elde bulundurdukları stokların yararları da mevcuttur. Bu yararlar;

- ✓ Ölçek ekonomisinden yararlanmak,
- ✓ Üretim ve müşteri istemlerinin mevsimliliğini dengelemek,
- ✓ Üretim süresini tamponlamak,
- ✓ Müşteri siparişlerinin belirsizliğini tamponlamak,
- ✓ Tedarik belirsizliklerini tamponlamak,
- ✓ İhtisaslaşmadan yararlanmak,
- ✓ Spekülasyon yaratmak olarak önümüze çıkabilir (Nebol vd., 2015: 112).

İşletmelerin elinde yeterince stok olmaması durumunda hedef müşterilerinin gereksinimleri ve talepleri karşılanamaz. Böylece, satışları düşebilir, hizmet seviyeleri azalabilir.

İşletmeler malların durumuna, yerleşke durumlarına, üretim faaliyetlerinin sürekliliğine ve taşıma maliyetlerine göre stokları nerede, ne kadar ve ne zaman stok bulunduracaklarını iyi yönetmelidirler. Stok yönetimi ile ilgili çeşitli yöntemler belirlenmiştir. İşletmeler, Ekonomik Sipariş Miktar sistemleri, Sürekli Gözden Geçirme sistemleri ve ABC analizleri gibi teknikler kullanarak stok seviyelerinin yönetimini kolaylaştırırlar.

Müşteriler, ihtiyaç duydukları anda diledikleri ürünü hazır bulmak isterler. Eğer iç müşteriler ihtiyaç duydukları malı ihtiyaç duydukları anda bulamıyorlarsa (üretim gereklilikleri sağlanamıyor ise) fayda üretim süreci sarsılacak, dış müşteri ise satın alma sürecini tamamlayamayacak ve rakip firma mallarına yönelebilecektir (Jarret, 1998). Bu nedenle envanter yönetimi, müşteri hizmetleri ile bağlantılı bir fonksiyon olarak ele alınan ve envanteri elde bulundurma maliyeti ile elde bulundurmama maliyeti arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Envanter yönetiminin etkinliği, hem müşterilerin ihtiyaçlarını hem de üretim gerekliliklerini karşılamaya yönelik yeterli ürün tedariki sağlamak üzere finansal gerekliliğe ihtiyaç duyulmasından ötürü oldukça önemlidir. Hammaddeler, parçalar ve bitmiş malların envanterinin oluşturulması hem yer hem de sermaye tüketimine neden

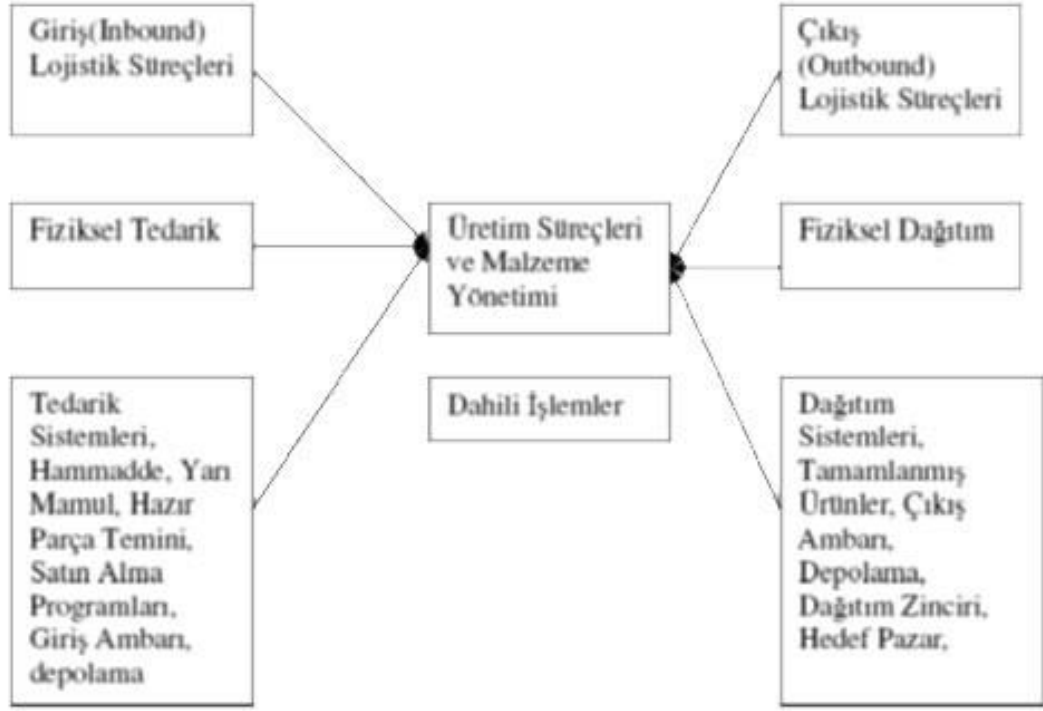
olmaktadır. Envanter yönetimi, malzemenin doğru yönetiminde ekonomik ve fonksiyonel olarak temel amaçlara ulaşmada önemli bir fonksiyondur. Bu amaçlar;

- ✓ Üretim için gerekli olan her çeşit malzemenin, gerektiği anda ihtiyaç noktasında bulunmasını sağlayacak sistemleri kurup çalıştırmak,
- ✓ Bu faaliyetlerle ilgili tüm maliyetlerde tasarruf sağlayarak işletme amaçlarına katkıda bulunmaktır.

Her düzeyde müşteri talebini anında karşılayacak üretimi veya dağıtımını sağlamak her zaman mümkün olmamakla birlikte envanter; makul düzeyde ürünü, söz konusu talebi karşılamak adına hazır bulundurabilmek için talep ile arz arasında bir tampon görevi üstlenmektedir. Nasıl ki taşıma ürüne yer değeri katıyor ise, envanterler de ürüne zaman değeri katmaktadır. Bu zaman değerini yaratabilmek için, envanterin müşteriye ya da üretim noktalarına yakın ve hazır bulundurulması gerekmektedir. Envanter yönetimi ise, stok düzeyinin maliyetleri minimize edecek biçimde az, ancak istenilen stok düzeyini sağlayacak kadar da yeterli tutulmasını sağlayan bir yönetim biçimidir (Burduroğlu ve Douglas, 2000).

1.2.5. İşletmelerin Lojistik Aşamaları

Lojistik sektörü son kırk yılda oldukça fazla gelişen, diğer endüstri ortalamalarına nazaran daha fazla büyüme gösteren genç ve dinamik bir endüstridir. Büyüme ile paralel olarak lojistik faaliyetler ve lojistik faaliyetlerin yönetimi işletmeler ve ülkeler açısından önemli hale gelmektedir. Günümüzde lojistik teriminin “taşımacılık” anlayışından ibaret olmadığı pek çok, işletme tarafından anlaşılması bulunmaktadır. Bu anlayış beraberinde de lojistik işletmelerinin yapılarının da değişmesi zorunluluğunu getirmiştir. Hem lojistik işletmelerde ölçek kavramı daha belirgin bir biçimde önemini ortaya koymuş hem de rekabetin yönü ve şiddeti de bu anlamda değişmiştir (Onay ve Kara, 2009: 594).



Şekil 1.3 : İşletmelerin Lojistik Aşamaları

Murat Erdal, Metin Çancı. (2009). "Lojistik Yönetimi", UTİKAD Yayınları, İstanbul, s.50

Lojistik, bir malzemenin çıkış ve varış yerleri arasındaki hareketlerinin etkili şekilde yürütülmesi sürecini içeren faaliyetler bütünüdür. Lojistik; taşımacılık ve depolama faaliyetlerinin entegrasyonu ile başlar ve bu faaliyetlere gümrükleme, paketleme, tersine faaliyetler (iade, imha, boş kap), stok yönetimi, tedarik ve dağıtım gibi faaliyetleri içine alır. Lojistik, ürünleri ihtiyaç duyulduğu yerde ve zamanda bulundurma işlemidir.

İşletmelerin bünyelerinde yürüttükleri iş süreçlerinde lojistik faaliyetleri ise dört farklı başlıkta ele alabiliriz.

- ✓ Tedarik Lojistiği,
- ✓ Üretim Lojistiği,
- ✓ Dağıtım Lojistiği,
- ✓ Tersine Lojistik.

1.2.5.1. Tedarik Lojistiği

İşletmenin tüm temel işlevlerinin yönetimi aşamasıdır. İşletmeye giren tüm mal akışından ve onlara ait tüm bilgi akışının planlanması, yönetim ve kontrolünü kapsar. Temel işlevi tedarik piyasaları ve üretim arasında bağlantıyı kurmak ve değer artış yönü ile işletme içerisinde yaratılan katma değer in ilk aşamasını oluşturmaktır.

Tedarik lojistiği hammaddelerin tedarikçilerden alınmasını, depolanması ve üretiminin yapılmasını tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde belirleyen faaliyetlerden oluşur. Üretim öncesi lojistik süreci, imalat öncesi yürütülen ve kaynakların üretim bantlarına taşınmasını sağlayan bir süreçtir. Bu süreçte alınan kararlar, bitmiş ürünü etkiler ve bu nedenle final tüketime doğrudan etkileri olur.

Bütün lojistik faaliyetlerde olduğu gibi, üretim öncesi lojistik faaliyetlerinde de birtakım süreçler mevcuttur. İlk süreçte hizmet sağlayıcının seçimi, stok yönetimi ve yük akışının birleştirilebilmesi, ikinci aşamada ise fiziki mal akışını kapsamaktadır. Tüm bu süreçlerde karşılıklı bilgi akışı tüm sürecin kontrol altında tutulmasını sağlar. Fiziksel akışta; girdilerin sık ama az veya büyük miktarda daha az sıklıkla sağlanması, tam zamanında tedarik ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla üretim hattına yakın depolama faaliyetlerinin yapılması, doğrudan üretim zincirine dağıtım yapılması veya katma değerli işlemlerin anında uygulanması gibi işlemler gerçekleştirilir. Tedarik lojistiği sürecinin doğru planlanması işletmelere maliyet üstünlüğü yaratmada imkân sağlar (Konuk, 2011: 8).

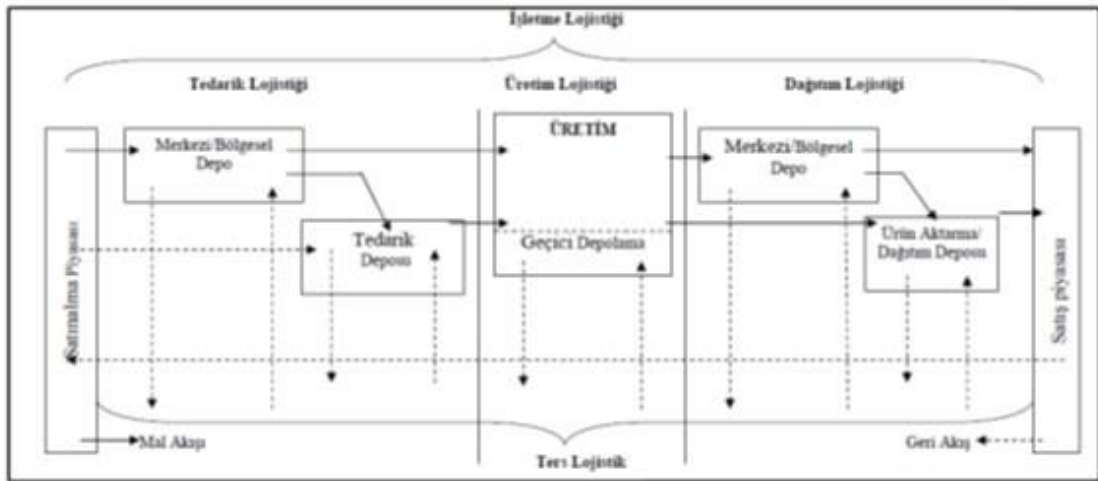
1.2.5.2. Üretim Lojistiği

Üretim lojistiğinin temel amacı, belirli bir ürünün üretimini istenilen miktarda ve nitelikte gerçekleştirmektir. Bu süreçte doğru mal ve bilgi akışının yönetilmesi sağlanır. Üretim lojistiği ile işletmenin bünyesinde bulunan tüm mal akışının ve yapılması planlanan tüm üretim faaliyetleri için sürecin yönetimi, kontrolü vb. süreçleri etkin şekilde yürütülür. İşletmelerde tamamlayıcı bir unsur görevindedir. Üreticilerden ürünlerin toplanması, depolanması, müşterilere dağıtılmasını sağlar. Fabrika içi taşıma, elleçleme, üretilen ürünlerin çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere ulaştırılabilmesine kadar olan tedarik zinciri yönetiminde stratejik kararlarla belirlenen üretim lojistiği, optimal üretimle işletmenin belirledikleri hedeflere ulaşması yönüyle önemli avantajlar yaratmanın en doğru anahtarıdır (Zenginçelebi, 2013: 16).

1.2.5.3. Dağıtım Lojistiği

Dağıtım lojistiği; tüm süreçlerin yerine getirilerek tamamlanması, üretilen ürünlerin pazara ve müşterilere ulaştırılmasını ifade eder. Bu süreç fabrika içinde taşıma ve elleçleme faaliyeti ile çıkış deposundan dağıtım kanallarına ve nihai müşterilere kadar uzayan zinciri kapsayan faaliyetleri içine alır. Fiziksel dağıtım hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlar ve işletmelerin üretiminin sürüm ve satış piyasası ile ilişkiler kurması açısından köprü görevini üstlenir.

İşlem ürünün üretim alanından ayrılması ile başlamakta ve anlaşmaya göre son müşteride sona ermesini kapsar. Dağıtım lojistiği alınan taleplere göre verilen sözlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi, zincirin son halkası olarak görülmektedir. Çünkü dağıtım lojistiği müşteri ilişkileri yönetiminin önemli bir parçasıdır. Dağıtım lojistiğinin en belirgin görevi dağıtım noktalarından hareket ederek, miktar, kalite ve çeşit olarak doğru ürünle, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru yerde ve en düşük maliyetle hizmet sunmaktadır. Bu kıstasın yerine getirilmesi durumunda etkin lojistik hizmetlerden söz edilir (Markus,2002: 5).



Şekil 1.4 : İşletme Lojistiği

Koban, ve Keser, Yıldırım. (2007). *Dış Ticarete Lojistik*, Bursa: Ekin Yayınları s: 83

Bunlardan yola çıkarak lojistik girdilerinin etkisi ile yürütülen ve tedarikçi ile üretici arasındaki lojistiğe tedarik lojistiği denir. Tüm girdilerin planlanarak, uygulama ve kontrolü ile üretim sürecindeki tüm lojistik faaliyetlere üretim lojistiği ve tüm girdilerin müşterilere dağıtılma sürecine kadar gerçekleşen sürecin tamamlanarak

üreticiden, son müşteriye ulaşması aşamasındaki lojistiğe ise dağıtım lojistiği denilmektedir.

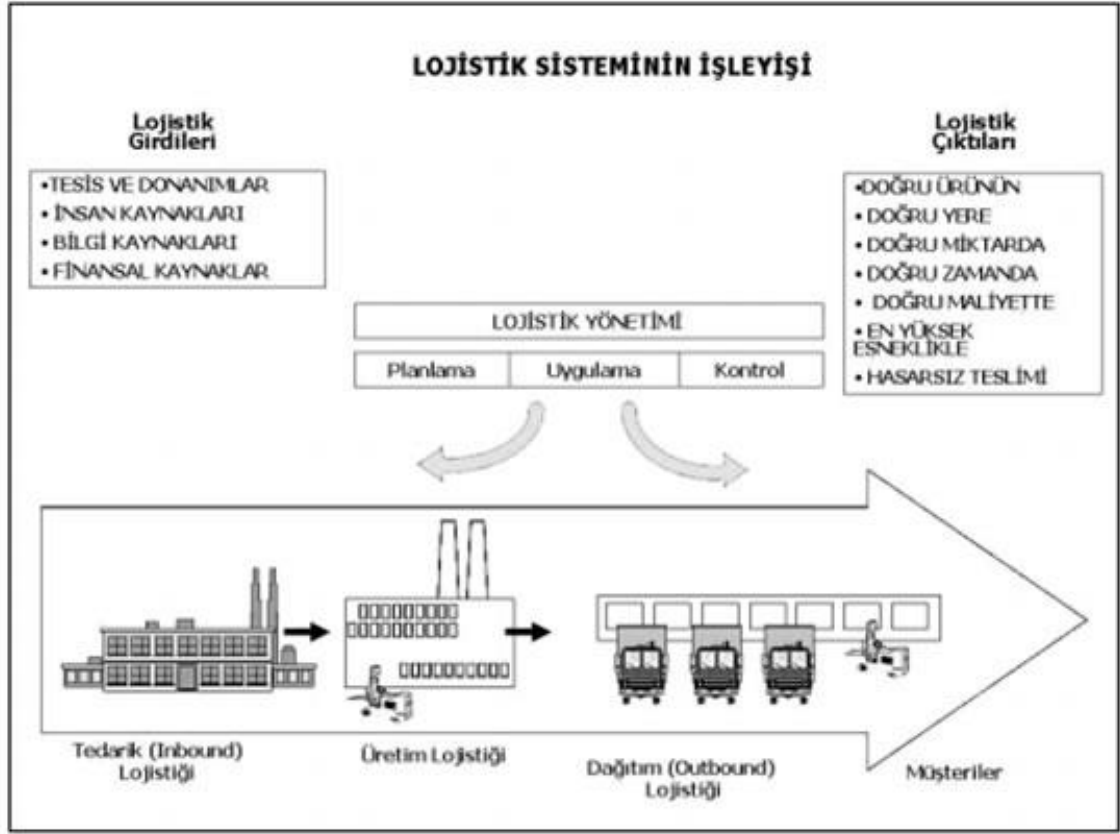
1.2.5.4. Tersine Lojistik

Tersine lojistik, işletmelerin tedarik sürecinden malın nihai müşterilere ulaştırılmasının bir geri dönüşümüdür. Ürün dönüşleri, geri kazanım, kaynak azaltımı, materyal ikamesi, atıkların yok edilmesi, tamiri, materyallerin teniden kullanımı ve lojistiğin yeniden üretimde rolü olarak da tanımlanmıştır (Koban, ve Keser, 2010: 103).

Tersine Lojistik faaliyetleri;

- ✓ Kabul; İşletme içindeki ve dışındaki müşterilerden geri kazanılacak ürünlerin teslim alınması,
- ✓ Geri Alım; Ürünlerin nihai müşteriden fiziksel olarak taşınması
- ✓ Gözden Geçirme; İşletmelerde geri alınan ürünün ne yapacağına yönelik değerlendirme ve karar verme süreci
- ✓ Yenileme; Geri dönen ürünlerin tamiri/işlenmesi
- ✓ Nakil; Ürün organizasyonunun tedarik zincirine taşınması
- ✓ Re-engineering; Yönetimin geri dönüş sürecinin etkin olması için tersine tedarik zincirinin yönetilmesi olmak üzere altı adımda gerçekleşmektedir (Karaçay, 2005: 319).

İşletmelerin ürettikleri ürünlerden yaşam süreleri dolmuş, atık ürünlerin (ambalaj, atık madde, kutu şişe, eski ürün), fabrika bünyesinde ya da müşterilerden gelen iade ürünlerin toplanarak yok edilmesi veya tekrar kullanılabilir hale getirilmesi konusu ile ilgili günümüzde birçok yasal düzenleme mevcuttur. Bu yasal düzenlemelerinde etkisiyle tersine lojistiğin önemini işletmelerde giderek artmaktadır. İşletmeler için zorunlu hale getirilen bu düzenlemeler sayesinde tersine lojistik maliyetleri, lojistik maliyetlerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır (Zenginçelebi, 2013: 19).



Şekil 1.5 : Lojistik Sistemin İşleyişi

Genel olarak lojistik sisteminin işleyişi basitleştirilmiş haliyle Şekil 1.4’de özetlenmiştir. Lojistik sistemi, kendi girdilerden başlayıp müşterilere uzanan, bu süreç içerisinde çeşitli faaliyetleri barındıran geniş bir sistemdir.

1.2.6. Lojistik Maliyetler

Günümüzde yoğun rekabet ortamında güvenilir, doğru, karşılaştırılabilir ve sonuç yaratmaya yönelik bilgilerin değeri giderek artmıştır. İşletmeler karlılık amaçlarına ulaşabilmek maksadıyla, sürekli maliyetlerini kontrol ederek ikame yeni yollar aramakta ve bunun yanında müşterilerinin gelişen ve değişen ihtiyaçlarına karşılık verirken maksimum karlılık düzeyleri yaratarak en kaliteli hizmeti sunmak istemektedirler. Tüm bu nedenler dâhilinde işletmeler faaliyetlerini analiz etmek ve doğru bilgilere ulaşabilmek adına etkin bir maliyet yönetimi sistemine ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar işletmelerin finans departmanı aracılığıyla satış ve pazarlama verilerinin analiz edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Tüm tedarik zinciri kapsamındaki önemli maliyet

kalemleri hesaplanarak toplam maliyet oluşturulur. Bu durum sonucunda işletmeler verecekleri tüm işletme kararlarında bu maliyetler ışığında karar verirler.

Temel lojistik faaliyetler düşünülerek lojistik maliyet faktörlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.

- ✓ Taşıma maliyeti,
- ✓ Stok yönetimi maliyeti,
- ✓ Depolama maliyeti,
- ✓ Sipariş işleme maliyeti,
- ✓ Elleçleme maliyeti,
- ✓ Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri,
- ✓ Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri,
- ✓ Diğer lojistik maliyetler.

Lojistik işletmelerin rekabet ortamında farklılık yaratmak için işletmeler açısından gerekli olan bir fonksiyon olduğu kesindir. Ancak bu faaliyetlerin işletmelere maliyetleri de bulunmaktadır. Hammaddenin tedariği, taşımacılık işlemleri, depolama, dağıtım, sipariş, paketleme, iletişim gibi belirgin maliyetlerin olmasının yanısıra faiz, stok bulundurma, hasar gören eşyaların tamirata gibi ekstra lojistik maliyetler ortaya çıkmaktadır (Weiyi ve Luming, 2009: 538).

Lojistiğin en önemli çıktısı olan müşteri hizmeti fonksiyonu, satışlar ve satış hacminin artırılmasında büyük rol oynar. Üretim, satın alma, depolama ve taşıma faaliyetlerinin koordinasyonunun gerçekleşmesiyle satın alınan malın maliyetinde önemli düşüşler sağlanabilir.

Satış ve idari giderler olarak adlandırılacak sipariş işleme, stok yönetimi, depolama, taşıma, paketleme ve satış sonrası hizmet maliyetleri etkin bir lojistik entegrasyonu ile en aza indirgenebilir. Elde bulundurulmuş fazla stoklar için ödenen nakit ve bu stokların saklanması için tutulan depoların kiralara etkin lojistik yönetimi ile daha az miktarlarda gerçekleştirilebilir ve kar üzerinde olumlu etkiler yaratılmasını sağlar (Koçak, 2003:17).

1.2.6.1. Taşıma Maliyetleri

Taşıma maliyetleri ürün ve malzemelerin taşınması için oluşan ve maliyet kalemleri içerisinde en büyük ve en çok öneme sahip bir maliyet türüdür ve taşıma maliyetine etki eden bir takım unsurlar söz konusudur.

- ✓ Uzaklık
- ✓ Hacim, yoğunluk, tonaj
- ✓ Taşıma şekli
- ✓ Yükün özelliği (Dökme-Kuru-Sıvı)
- ✓ İstiflenebilirlik
- ✓ Taşımacılıkla ilgili düzenlemeler
- ✓ Elleçleme maliyeti
- ✓ Dönüş yükü sorunu
- ✓ Dışarıdan tedarik edilme durumu

Taşımacılık maliyetleri; sabit maliyetler ve değişken maliyetler olarak ikiye ayrılır. Finansal maliyetler, amortisman maliyetleri, ücretler ve vergiler, sabit maliyetler olarak değerlendirilirken, yakıt maliyetleri, yol geçiş maliyetleri, bakım ve onarım maliyetleri değişken maliyetler kapsamındadır. Değişken maliyetlerin yüksek olması genel olarak yüksek yakıt tüketimi ve araçlara, yol şartlarına bağlı yüksek bakım maliyetlerinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla altyapı kalitesinin düşük olması direkt olarak değişken maliyetlere yansımaktadır (Koban ve Keser, 2010: 90).

Dağıtım ve taşıma, birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Dağıtım ve taşıma faaliyetleri işletmelerin lojistikte en önemli fonksiyonlarındandır. Malların tedarik aşamasından tüketim noktasına kadar yer değiştirmesi, iadelerin toplanmasında işletmelere geri dönüşün sağlanması gibi faaliyetlerin tüm süreçlerinde taşıma ve dağıtım etkin rol oynar. Taşıma; yükleme ve boşaltma gibi eylemleri kapsarken; dağıtım, malların sınıflandırılması, daha az ücretle taşınması, güzergâh ve zaman açısından planlanmasına, siparişlerin ve yükün kontrolü, sevkiyat ve yüklenen malların boyut ve cinsleri itibarıyla mevzuatlar karşısındaki durumunun kontrol edilmesi gibi faaliyetleri içerir (Akyıldız, 2004: 8).

Üreticilerle son kullanıcıların arasındaki mesafe kısa ise, malların aracı kullanmadan dağıtılması daha az maliyetlidir. Fakat aradaki mesafe büyüdükçe

dağıtımın direkt yapılması, dağıtım maliyetini yükseltmektedir. Üretici ile onun pazarı arasındaki uzaklık büyüdükçe, araçların dağıtım kanalında kullanılmaları daha az maliyetli olmaktadır. Bunun yanısıra dağıtılacak ürünlerin hacmine, sayısına ve ağırlığına göre değişen maliyetler birim miktar maliyetlerini vermektedir. Bu dağıtılacak ürünlerin birim sayıları arttıkça dağıtım maliyetleri de artacaktır. Bu yüzden maliyet mikta ile doğru orantılıdır (Dumanoglu, 2005: 157).

1.2.6.2. Depolama Maliyetleri

İşletmelerde depolama büyük öneme sahiptir. Üretilen ürünlerin tüketim veya üretim için elde bulunan hammadde ya da bitmiş ürünler için; işletmenin ihtiyaç duyduğu ya da müşteriye teslim edilinceye kadar saklanması, korunması ve depo içerisinde yapılan her türlü işlem işletmeye masraf yükler. Bu alandaki bilgi ve tecrübe prensiplerinin uygulanması, söz konusu masrafları minimize edebilecek en önemli ölçüttür. Malın depolanmasının zorunlu olduğu hallerde, istenilen işletme süreçlerinin etkin yürütülmesinin yanı sıra, giderleri de minimize edebilmek gerekir. Dikkat edilecek nokta, ürünlerin depoya konulmasının sermayenin büyük bir kısmının bağlanması anlamına geldiğidir, bu nedenle de işletmelerde depolama maliyetlerinin kontrolü işletmelere mali açıdan büyük avantaj ya da dezavantaj sağlayıcı bir etmendir. Depolama maliyetlerini genel olarak işletmenin sahip olduğu ürünleri muhafaza edebilmek için gerekli depo ve ambar faaliyetleri, kullanılan bilgi teknolojileri, fabrika ve depo yerinin seçimi, depodaki aletlerin bakımı, çalışanlara ödenen ücret, sahip olunan ürün çeşitleri ve bu ürünlerin miktarı ve türü vb. süreçler oluşturur. Süreç içerisinde depoların yerleşim yerinin değişimi ve sayısındaki artış veya azalış gibi gerçekleşen değişiklikler ile ilgili bütün maliyetlerde depolama maliyetlerine konu olur.

1.2.6.3. Ambalajlama/Etiketleme Maliyetleri

Ambalajlama ve etiketleme lojistik faaliyetlerin içerisinde önemli bir konuma sahiptir. Ayrıca maliyeti yüksek bir işletme faaliyetidir. Ürünlerin uygun olabilmesi için kullanılacak ambalajların belirlenen standardizasyonda yapılmış olması gereklidir. Bu sayede hem yerden hem de ekstra maliyetlerden kurtulmuş olunacaktır. Böylece depo yönetiminin işlerini kolaylaştıracaktır. Kullanılan ambalajın cinsi, genel giderler payı, taşınması ve hasar durumuna göre ambalaj maliyetleri değişir. Elbetteki işletmelerin amacını ele alarak bu ambalajlama maliyetini düşünmek gerekir. Sadece ambalajın

kendi maliyetini düşünerek değerlendirme yapmak yanlış olabilir. Çoğu zaman ürünün pazarda daha çok satılabilmesi, karlılığı arttırabilmek için ambalaj maliyetini arttırmak gerekebilir.

Ürünlerin ambalaj ağırlıklarını düşürerek taşımada maliyetleri azaltmak mümkündür. Taşımada ulaşım araçları kapasite ve boyutları ile depolardaki raf alanı gibi değerlendirme yapılarak ürünün ambalajının boyut, hacim gibi değişiklikler yapılması, tasarrufu ve gereksiz maliyeti düşürmeye fayda sağlayabilir. Taşıma, depolama, satış alanlarında malların uğrayabileceği hasarlar da göz önüne alınarak ambalajlama yapmak gerekir. Yetersiz etsik ambalajlama da ürünün hasarlardan dolayı kaybedebileceği değeri göz önüne alınmalıdır. Tüm bu durumlar altında ürünün cinsi, hassasiyeti, taşıma şekli, depolama şartları gibi faktörler değerlendirilerek ambalajlamaya optimum çözümler getirilmelidir.

1.2.6.4. Sipariş süreci ile ilgili maliyetler

Lojistik süreçlerde sipariş süreci ile ilgili en büyük kalemi müşteri hizmet maliyetleri oluşturmaktadır. Müşteri hizmet maliyetlerine konu olan unsurlar; kaybedilen satışlar, karşılanmayan müşteri taleplerinin işletmeye yüklediği maliyetler ve iade kabul maliyetleridir. Müşterilerin talep ettikleri siparişler için oluşan ekstra maliyetlerdir. Örneğin normal sevk süresinden farklı olarak müşterinin acil teslimatlar yapılması, müşterinin ilave talebinde bulunduğu durumlarda yaratılan ekstra maliyet, sisteme sipariş işleyen kişilerden kaynaklanan yanlış veri girişinden kaynaklanan fazla miktar ya da yanlış teslim alana sevk yapılması gibi durumlar sipariş sürecine etki eden maliyetlerdir.

1.2.6.5. Stok Maliyetleri

Stoklar işletmenin hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürünler gibi depolarda yer alan varlıkların bir maliyetle sürece dâhil edildiği kaynaklar bütünüdür. Pazara sunulan ürünler için işletme bünyesinde az sayıda stok bulundurmamak, oluşabilecek yüklü müşteri taleplerinin karşılanamaması gibi birtakım riskleri beraberinde getirir. Yüksek miktarda stok bulundurmamak ise işletmenin bağladığı sermaye sebebiyle likiditesini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin bünyelerinde stok yönetiminin yapılmasının nedeni, finansal

yönetimin etkin kontrol sistemi ile üretim, finans ve pazarlama arasında en uygun dengenin sağlanmasında kilit nokta olmasıdır.

1.2.6.6. Malzemenin elleçlenmesi maliyeti

Malzeme elleçlenmesi deyince akla bir depodaki forklift, transpalet gibi birçok ekipmanın yanında malların işgücü yolu ile taşınması, yüklemesi ve boşaltılması gelir. Malzeme elleçlenmesi, genellikle bir tesis veya depo benzeri bina çevresinde ya da bir bina ile nakliye acentası arasında geçen kısa mesafeli etkin taşımalarıdır.

Hareket sayısını azaltma, taşıma mesafelerini kısaltma, çeşitli nedenlerden dolayı oluşacak kayıpları minimize etme amaçlarını güder (Arslan, 2001: 27). Malzeme elleçlenmesi, toplam maliyeti görünmeyen bir maliyet unsuru olarak etkilemektedir. Gerçekten, birçok fabrikada dikkatli bir analiz yapılabilse, malzeme ve parçaların mamul hale gelinceye kadar umulmadık sayıda taşıma işlemi gördüğü ortaya çıkar. Taşımaların üretim tipine göre toplam maliyetin %5-20'sini oluşturması doğal sayılır. Ağır endüstrilerde, örneğin demir-çelik fabrikalarında bu oran daha yüksek değerlere tırmanır (Kobu, 2003: 140).

1.2.6.7. Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri

İşletmelerin fabrika, depo, antrepo gibi tesislerinin yer seçimi, işletmelerin karlılığı açısından oldukça önem taşır. Üretim tesislerinin hammaddeye yakın ya da tedarikçinin ulaştırabileceği kolay bir noktada olması, yine üretim tesisinin pazara ya da dağıtım şirketleri için ulaşım kolay olabilecek noktalarda seçilmesi elbette maliyetler hakkında olumlu katkısı olacaktır. Bu yüzden özellikle lojistik yöneticiler için yer seçimi kritik seviyededir. Müşteri hizmetleri, ulaştırma ücretleri, stok ihtiyaçları gibi faktörleri esas olarak etkiler. Yer seçimi kararında en etkili faktör ulaşım maliyetleri faktörüdür (Birdoğan, 2004: 24). Yer seçimi, toplam lojistik maliyetleri minimize etmek için hayati rol oynamaktadır. Tesisin kurulduğu yer, arazi ve inşaat maliyetleri, yerel vergiler ve sigorta, işgücü bulunması ve maliyeti ile diğer tesislere ulaşırken karşılaşılabilecek taşıma maliyetleri üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Tesislerin sayısı, büyüklüğü ve yerleri stoklar ile ilgili maliyetler ve müşteri hizmet düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Katmer, 2005: 12).

Depo yeri seçimini etkileyen faktörler ise şunlardır; taşıma maliyetleri ve hizmet sorunları, kamyon maliyetleri ve hizmetleri, denizyolu taşımacılığı etkenleri, demiryolu taşımacılığının ne derecede kullanılabileceği, taşıma maliyetleri çalışmalarında alınacak tedbirler, deponun çalışanlarca kolay ulaşılabilmesi, personel (işgücü tedariki ve eşit iş imkanları sağlama), emlak (değerleme, amortisman, herkesce bilinen dağıtım merkezleri, endüstriyel parklar), vergilendirme sorunları, telefon ve iletişim kolaylıkları, müşterilere ve diğer depolara yakınlık ve faaliyet giderleri, işletme giderleri ve değerlemelerdir (Bulunmaz, 2004: 96).

1.2.6.8. Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri

Tersine lojistik kapsamında konuyu ele almak gerekmektedir. Atık ve hurdaların atılması/satılması; üretim sonunda ortaya çıkan bazı maddelerin tekrar kullanma olanağının olmaması halinde meydana gelir. Bunların çevreye zarar vermeyecek şekilde boşaltılması veya atılması; geri dönüşüm özelliği olması halinde yeniden üretimi için üretim noktalarına taşınması, parasal değere sahip olan hurdaların ise satılması amacıyla gösterilen faaliyetleri içeren maliyetleri kapsar (Akyıldız, 2004:9).

Bu maliyet türlerinin yanısıra;

- ✓ Geç teslimat maliyetleri
- ✓ Bozulma, hasar ve kayıp maliyetleri
- ✓ Ceza, hata maliyetleri
- ✓ Personel maliyetleri
- ✓ Bilgi sistemleri/ Bilgi iletişim maliyetleri
- ✓ Stok bulundurma maliyetleri
- ✓ Kullanılan araç ve donanımın amortismanı veya kirası
- ✓ Atıl kapasite (depo, taşıma aracı, vd.) maliyetleri lojistik süreçlerde temel maliyet unsuru olarak görülmektedir (Tanyaş, 2005: 4).

BÖLÜM 2 : LOJİSTİK SÜREÇLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İkinci bölümde genel olarak dış kaynak kullanımı ve lojistikte dış kaynak kullanımı, nedenleri, fayda ve zararlarıyla açıklanarak, üçüncü ve dördüncü parti lojistik konularına değinilmiş ve ayrıca Türkiye’de ve Dünya’da lojistiğin geleceği kavramsal öngörülerle anlatılmıştır.

2.1. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Kavramı

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

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

Organizasyon yapısı belirlenirken temel yetenekler dikkate alınmalı ve bu yeteneklerin işletmenin öz kaynakları ile gerçekleştirilebileceği bir yapı kurgulanmalıdır. Bu yetenekler dışında kalan tüm alanlarda dış kaynak kullanım alternatifleri değerlendirilmelidir. Bu sayede işletme kendi vizyonu ve stratejisi üzerinde daha fazla odaklanma imkânı bulacaktır (Külahcı, 2014).

2.1.1. Tanım

Dış Kaynak Kullanımı (DKK), orijinal adıyla Outsourcing “outside resourcing” (dıştan gelen kaynak, dışa dayalı) tamlamasının kısaltılmış hali olarak kullanılan bir

kavramdır. İşletmelerin kendi uzmanlaşmış oldukları alanları dışında kalan faaliyetlerinde, o konuda uzmanlaşmış olan işletmelerden destek alması, başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, başka bir ifadeyle dışarıya iş vermesi olarak tanımlanabilir.

Dış kaynak terimi iş dünyası için yeni bir kavram olarak ele alınılsa da aslında eskiden beri başvurulan bir yöntem olmuştur. Ülkemizde “taşeron” olarak adlandırılan ve inşaat sektöründe çok yaygın olarak kullanılan bir yöntemdir diyebiliriz. Ayrıca üretim alanında “fason üretim” olarak adlandırılmış, işlerin devredilmesi, farklı işletmelerin yetkinliklerinden faydalanarak değer yaratma geleneği bulunmaktadır (Külahcı, 2014).

İşletmelerin sahip oldukları temel yetenekler ne kadar avantaj doğurabiliyorsa, verimsiz olarak yönettikleri işler için ayırdıkları enerji bir o kadar dezavantaj oluşturmaktadır. Dış kaynak kullanımı temel yeteneklerden elde edilen faydanın artırılması ve diğer işler için daha iyi bir yönetim elde etmek amacı ile iş birlikleri kurulması, kurulan iş birliklerinin azami ölçüde avantaj sağlamasını ifade etmektedir. Bu kapsamda dış kaynak kullanımı bir yetki, iş devri olarak tanımlanabilmektedir ya da “işletmelerin belirli ticari fonksiyonlarını işletme dışından bir gruba devretmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Elmuti ve Kathhawala, 2000: 121).

Dış kaynak kullanımı ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır;

- ✓ Embleton ve Wright (1998), konusunda uzman işletme dışı kuruluşlar tarafından temel yetenekler dışındaki bir takım işlerin hizmet olarak alınımı dış kaynak kullanımı olarak tanımlamışlardır.
- ✓ Momme (2002)’a göre dış kaynak kullanımı, bir işletmenin temel yeteneklerine odaklanabilmek, gelişim sağlayabilmek için destek fonksiyonları hizmet alımı ile karşılaşmasıdır.
- ✓ Zhu (2001), konuya daha çok insan kaynakları yönetimi perspektifinden yaklaşarak, dış kaynak kullanımını, bazı faaliyetlerin işletme tarafından kendi çalışanlarından alınarak, farklı bir işletmenin çalışanlarına devretmesi ve bu yol ile hizmet almasıdır, şeklinde tanımlamıştır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 271).

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

Son dönemde dış kaynak kullanım oranının artmasında en büyük etken küresel rekabetin getirdiği uzmanlık gereksinimi ve bunun sağladığı işletme organizasyon yapılarındaki esnekliktir. Esnek yapıdaki işletmeler gelişmeler karşısında temel yeteneklerini koruyarak ayakta kalırken, organizasyon karmaşası yaşayan işletmeler pazardan silinmeye başlamışlardır. Dolayısı ile doğru adımlar ile dış kaynak kullanımını arttıran işletmelerin karlılıkları korunurken, yaşam süreleri de uzamıştır (Koçel, 2015: 449).

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

2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

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

Temel yeteneklere odaklanma : Dış kaynak kullanımı işletmelere asıl katma değer yaratan, rekabet üstünlüğü sağlayan, vizyon ve stratejilerine uygun gelişmeleri getiren özelliklerine, yani temel yeteneklerine daha fazla kaynak ayırabilmelerine yardımcı olur. Öz kaynaklar ile verimsiz olarak yürütülen süreçlerin işletmeye getirdiği ek yük azaltılırken diğer taraftan bu kaynakların doğru yatırımlara yönlendirilmesine, dış kaynak kullanımı destek olur. Ayrıca kendi alanında uzmanlaşan hizmet tedarikçileri dış kaynak olarak çok daha etkin bir iş yönetimi sunarak işletmenin farklı alanlarda da gelişim sağlaması için alan yaratırlar. Her ne kadar kontrol için

tedarik zinciri tasarımının dikkatlice yapılması ve yönetilmesi dış kaynak kullanımı için kritik olsa da bu alanda harcanacak kaynak bu işlerin yapılmasından çok daha az olacaktır.

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

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

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

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

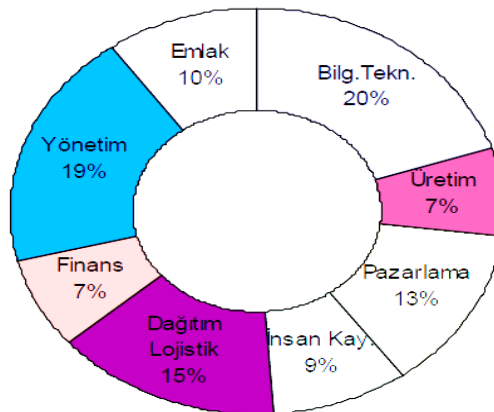
Verimlilik artışı : Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler kendi uzman oldukları alanlara daha ağırlık verebilmekle birlikte, kazan – kazan mantığı ile dış kaynak olarak kullandıkları işletmelerle ortak kar ve etkin üretim metotları üzerine

çalışmalar yapmaları mümkün olabilmektedir. Dış kaynak kullanımı sözleşmelerindeki ana hedef maliyet indirimleridir (Çetinkaya, 2005: 29).

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

2.1.3. Dış Kaynak Kullanım Alanları

Günümüzde işletmeler temel yetenekleri ile gelişimi ve rekabetçiliklerini sürdürürken, ana faaliyetlerine odaklanmalı, çetin piyasa koşullarında artan rekabetle başa çıkabilmek için dış kaynak kullanımını planlamalıdır. Dış kaynak kullanımının hangi alanlarda daha çok kullanıldığı irdelendiğinde, Şekil 2.1’de görüldüğü üzere, özellikle yoğun yeni teknoloji uyumu ve uzman iş gücü gerektiren bilgi teknoloji alanının %20 oran ile birinci sırada olduğunu görüyoruz. Ancak sadece bilgi teknolojileri alanında dış kaynak yönelimi olmamaktadır. En az bilgi teknolojileri alanı kadar yönetim, lojistik dağıtım ve pazarlama alanlarında da yaygın uygulamalar görülmektedir.



Şekil 2.1 : Kullanıldığı Alanlar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanma

Kaynak: *Kremic vd., 2006: 468*

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

2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Lojistikte dış kaynak kullanımı, tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin konusunda uzman olan günümüzde üçüncü ve dördüncü parti lojistik diye adlandırılan şirketlere yaptırılmasıdır.

Bir alanda uzmanlığa sahip bir işletmenin, hem üretim, hem lojistik, hem pazarlama hem de stok yönetimi gibi alanlarında uzmanlaşan kusursuz bir organizasyona sahip olabilmesi her açıdan çok maliyetli olacağı gibi böyle bir yapının yönetimi oldukça zordur. Bu nedenle işletmeler kendi uzmanlık alanı dışında kalan tüm konuları dış kaynak kullanımı yolu ile çözme yolunu tercih ederler. Özellikle lojistik konusu her sektör için temel uzmanlığın dışında kalmakta, özel bir yönetim ile farklı bir uzmanlık gelişimi gerektirmektedir. Bundan ötürü işletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen şirketlerle dış kaynak kullanımı için çalışmaktadırlar. Üçüncü parti lojistik, işletmelerin önceden belirledikleri temel yetenekleri dışında kalan operasyonlarının bir kısmını veya tamamını daha düşük maliyetle yürütülmesini belirli sözleşme kriterleriyle taahhüt eden alanında uzmanlaşmış olan üçüncü işletmelere bırakılması şeklinde tanımlanabilir (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008: 7). 3PL kavramı içerisinde birinci parti üretici, toptancı ya da göndericileri kapsarken, ikinci parti birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletmeleri kapsamaktadır.

İşletmeler tarafından önemli bir değer olarak görülen lojistik sektörünün gün geçtikçe büyümesi ile bu sektörde yatırım yapan, kaynak ve tecrübeye sahip işletmelerin artışı ile hizmet alanı genişlemektedir. Bu işletmelerin en büyük avantajı uzmanlık alanlarının sadece lojistik konusunda olmasından dolayı, kaynaklarını en verimli şekilde kullanmaları ve sektördeki gelişmeleri devamlı takip ederek mteknolojii alanlarına entegre etmeleridir.

İşletmelerin lojistik alanda yaptıkları dış kaynak kullanımı ile sabit maliyetlerin düşürülmesi, personel giderlerinin azaltılması, yeni sistem ve teknolojilere kolay erişim gibi avantajlar elde edilebilmektedir. Ayrıca malzeme yönetiminde sorumluluk paylaşımı ile risk azalmakta, karşılaşılabilecek olası sorunlara lojistik firmasının bu konuda gelişmiş sigorta taahhütleri ile kayıplar en aza indirilmektedir (Genç, 2005: 68).

Lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yönetilmesi, tedarik zinciri yönetiminde karşılaşılan sorunların üstesinden gelebilmek, işletmeye fazladan hareket alanı sağlamak ve farklı örneklerin tecrübelerinden yararlanmak gibi değerli kazanımlar getirmektedir. Yeni yaklaşımlar ile lojistik dış kaynak kullanımının sadece lojistik faaliyetleri kapsamadığını gelişmiş işletmeler bünyesinde tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının oluştuğunu görüyoruz. Artık işletmelerde katma değer yaratmayan ve sabit kıymet yatırımı gerektiren tüm taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, stok yönetimi, tedarik ve müşteri sevkiyat planlaması gibi konular tedarik zinciri yönetimi adı altında dış kaynaklar ile yönetilmeye başlamıştır (Külahcı, 2014:).

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının günümüzde gelişmesindeki başlıca dört faktör (Öz, 2003: 21);

Ticaretin küreselleşmesi ve dağıtım ile tedarik zincirlerinin küreselleşmesi: işletmeler, ürettikleri malları yerel pazarlardan başlamak üzere, ihtiyaç fazlası üretimleri ile diğer ülkelerde katma değer yaratabilecekleri düşündükleri malları ihraç ederler. Bu durumla uluslararası pazarlarda ticaret aktivitesini sürdürürken uluslararası dağıtım kanallarını kullanırlar.

Tedarik Zinciri Yönetiminden, stokların yenilenme hızı, ürünlerin yaşam zamanı ve sermayenin geri dönüş hızının etkilenmesi: işletmeler istenilen kalitede bu faaliyetleri yerine getirebilmeleri için daha çok personel, alan, zaman gibi faktörlere ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak dış kaynak kullanarak bu faktörlerden tasarruf edinildiği gibi, bu konularda uzman olan üçüncü parti lojistik firmaları ile çalışarak işlerin daha verimli yapılması sağlanabilecektir. Böylece stoklarda ne kadar malın durması gerektiği, malların ne kadar sürede pazarda bulunabileceği gibi konulara cevap vererek yatırım yapılan işin geri dönüşünün öngörüsünü sağlayacaklardır.

Tüketici baskısı: işletmelerin başarısı, müşterilerinin ihtiyaçlarına, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru yer ve doğru miktarda cevap verebilmekle

gerçekleşecektir. Her geçen gün artan rekabet ortamı içerisinde işletmeler asıl işleri olan ürünün üretim sürecinin yanında bir de dağıtım süreci faktörlerine odaklanması işleri zorlaştırmaktadır. Bu nedenle bir lojistik firması vasıtasıyla işletme nihai müşterilerine dokunabilecektir. Bunu sağlayabilmek için lojistik sektör içerisinde tüm yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri kullanacaktır.

İş örgütlenme modeli dış kaynak olarak kullanılması: işletmeler kendi alanlarında yetersiz kaldıkları, ya da rekabet ortamında faaliyetlerini fırsata çeviremedikleri alanları dış kaynak kullanımıyla konusunda uzmanlaşmış firmalardan destek almaları karlılığı ve devamlılığını arttıracaktır.

2.2.1. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Lojistik hizmetlerin dış kaynaklanmasında çeşitli yararlar vardır. Lojistik dış kaynaklanmanın başlıca avantajları şu şekilde özetlenebilir (Mersin, 2005: 54);

2.2.1.1. Ana işe odaklanmak

İşletmeler günümüzde tedarik zinciri içerisinde faaliyetlerini sürdürürlerken hem hammadde tedariğinde hem de nihai müşterilere ürünlerinin dağıtımında lojistik fonksiyonlarında dış kaynak kullanımını tercih ederler. Böylece işletmeler lojistik fonksiyonlarda işinde uzmanlaşmış lojistik firmaları ile çalışırlar. Lojistik firmaları, lojistik fonksiyonlar konusunda gerekli yatırım ve sermayi bu sektör içerisinde bulunan araç, gereç ve teknolojik unsurlara yönlendirerek bu konuda güncel ve etkin olarak çalışırlar. İşletme lojistik firmasıyla çalışırken bu fonksiyonları hiç düşünmeden tamamen kendi ana işine odaklanır. Lojistik firmalarla hizmet alan işletme sadece gerekli stratejiyi belirleyerek, hedefler koyar ve dış kaynak hizmeti aldığı firma ile ilişkileri yönetir. Böylece işletme kendi ana işlerinde daha verimli ve etkin olur.

2.2.1.2. Maliyetlerin azaltılması

İşletmeler için en önemli hedefler karlılık arttırımı ile maliyetleri azaltmaktır. İşletmeler için rekabet ortamında öne geçebilmek, farklılık yaratabilmek amacıyla lojistik faktörler önem kazanmaktadır. İşletmeler lojistik fonksiyonlardaki tüm faaliyetleri kendi bünyesinde yapmaya çalışması oldukça maliyetli olacaktır. Bu nedenle işletmeler bu işte uzman, tüm yatırımını lojistik fonksiyonları işletmek üzerine kurmuş firmalardan destek alırlar. Lojistik firması taşıma gibi bir lojistik fonksiyonu işletirken

birden fazla işletmenin mallarını, rota optimizasyonu, yük optimizasyonu gibi çalışmalarla birleştirerek maksimum verimi sağlar.

2.2.1.3. Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi

Lojistik sistemlerin kurulması, maliyetli yük taşıtları, depolama alanları, insan gücü gibi kaynakları gerektiğinden, bunların ilk maliyetleri oldukça yüksektir. Ancak bu maliyet kapasite arttıkça görece azalarak artmaktadır. İşletmeler bu lojistik sistemlerinin kendileri tarafından kurulmasını sağlaması bu yüksek sabit maliyetlere katlanmasını gerektirir. Oysaki bu faaliyetlerinde dış kaynak hizmeti sağlayan firmalar, lojistik fonksiyonlardaki yüksek sabit maliyetleri sermaye olarak kendi bünyelerinde kurdukları için müşterilerine daha az yansıtmaktadır. Böylece işletmeler dış kaynak kullanarak etkinliklerini daha fazla arttırmalarının yanısıra daha enek ve daha düşük maliyetlerle faaliyetlerini icra ederler.

2.2.1.4. Maliyetlerin önceden bilinmesi

İşletmeler, taleplerin değişimleri, ülke içindeki ekonomik durumlar, piyasalardaki dalgalanmalar gibi değişiklikleri devamlı yaşamaktadırlar. Özellikle belirsiz ortamlar içerisinde yüksek lojistik sabit maliyetleri işletmeler yaşamak istemezler. Maliyetler açısından önceden belirleyemeyeceği çeşitli süprizler mevcuttur. Öte yandan lojistik faaliyetlerde uzmanlaşmış ve sektördeki belirsizlikleri yönetebilen lojistik firmaları bu koşullara karşı daha hazırdırlar. Bu nedenle müşterilerine bu koşulların olumsuz etkilerini yaşatmamaya çalışırlar. İşletmeler için dış kaynak kullanımı böylece daha sorunsuz ve maliyetlerin daha belirgin olduğu bir ortam haline gelir. Deyenim sahibi olan lojistik firmaları tarafından, işletmelere, standart fiyatlandırma ile sözleşme imkânı sunulur ve ayrıntılı bilgilendirme verilir.

2.2.1.5. Belirlenmiş hizmet düzeyleri

İşletmeler lojistik faaliyetlerinde yaşanabilecek olumsuzluklara karşı da önlemler almak ister. Ancak bunu kendi bünyelerinde yaptıklarında olumsuz koşullar işletme için zarar etmek olarak geri döner. Bu nedenle de dış kaynak kullanarak lojistik firmalarıyla her koşullar için detaylı sözleşme yaparlar. Bu sözleşmelerde iş tanımları, lojistik firmasının yapacağı tüm hizmetler yer alır. Bu da işletmelere alınacak hizmetin

belirgin olması avantajını sağlar. Lojistik firmaları böylece yapacakları işin taahhütünü vererek güvence altına almış olurlar.

2.2.1.6. Bilgi Teknolojileri (BT) 'ni doğru kullanmak

İşletmeler için lojistik yönetiminin rekabet ortamında önemli bir faktör olduğunu diğer bölümlerde de belirtmiştim. Lojistik fonksiyonların da sürdürülebilir ve fark yaratıcı hamlesi teknolojiyi iyi kullanmayla olur. Lojistik sürecin etkin bir şekilde takibi, sürelerin kısaltılabilmesi, aksaklıkların hızlı bir şekilde ortadan kaldırılması, stok miktarlarının ayarlanması gerekmektedir. Bunlar için de teknolojik imkânlardan bilgi teknolojilerini iyi kullanılması şarttır.

Bilgi teknolojileri temellerini fonksiyonel olarak lojistik sistemlere entegrasyonu işletmelerin altından kalkamayacağı ya da gereğinden fazla maliyetler getirir. Bu nedenle de işletmeler bu konularda uzmanlaşmış, tüm teknolojik entegrasyonu sağlamış, işi sade lojistik olan firmalardan bu desteği almalıdırlar. Dış kaynak kullanımıyla işletmeler bu teknolojilerden etkin bir şekilde yararlanacaklardır.

2.2.1.7. Süreç ve Prosedürler

Lojistik süreç, işletmelerin tedarik, üretim ya da dağıtım süreçlerinin çeşitli alanlarında etkilidir. Lojistik, değişik fonksiyonuyla birçok alt süreçten oluşmaktadır. Bu süreçlerin yönetimi, kalitesi, işletmeler için hem çok maliyetli hem de emek yoğun, pek çok personel ihtiyacının olacağı bir faktördür. Etkin bir dış kaynak kullanımı yapılarak, işletme bu süreçlerin her bir aşamasını uzman firmalarla sözleşmeler yaparak devreder. Böylece bu süreçlerin daha etkin işlenmesini ve sonuç olarak işletme verimliliğinin artırılmasını sağlar.

2.2.1.8. Geniş ve esnek kaynak havuzu

İşletmeler nihai müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru zaman, doğru yer ve doğru miktarla karşılamak için çabalarlar. Ancak dönemsel ya da taleplerin değiştiği koşullarda kaynakların esnek ve verimli kullanımı gerekmektedir. Bunun için lojistik faaliyetlerde geniş ve esnek kaynak havuzuna sahip olmak gerekir.

Lojistik firmaları uzmanlaşmış kadroları, araç ve teçhizatlarıyla ve pek çok işletmenin farklı dönemsel ihtiyaçlarını karşılayarak bu geniş kaynaklara sahiptir.

İşletmelerin bu kaynakların sabit maliyetlerini kendi bünyelerinde yaratmaları ve harcamaları oldukça zordur, böyle bir durumda darboğazlar veya atıl kapasiteler oluşur. Dış kaynak kullanımı, işletmelere bu şartları oluşturmada esneklik ve kolaylık sağlar.

2.2.1.9. Kaynak sürekliliği

İşletmelerde lojistik fonksiyonların kendi bünyelerinde yapılması durumunun en büyük götürüsü fazla personel çalıştırma olacaktır. Personel yönetimi ve maliyeti işletme için büyük maliyettir. Ayrıca çalışanların, izin, hastalık, ayrılma gibi özlük işlemleri durumlarında faaliyetlerin yürütülmesi, dönemsel olarak sekteye uğrayacaktır. Bu nedenle şirketler dış kaynak kullanımına yönelirler. Böylece işletmeler fazla ek kaynak ihtiyacı duymadan her türlü işi ve sorumluluğu lojistik firmalarından bekleyeceklerdir.

2.2.1.10. Maliyet ve teknoloji risklerinin azalması

Proje yönetimi hataları, kaynak yetersizliği, yanlış teknoloji seçimi, hedef yönetiminin olmaması gibi farklı sebeplerle maliyetleri arttıran sebepler, dış kaynak kullanımı hizmeti alan işletme için sıkıntı olamamaktadır. Çünkü yapılacak faaliyetlerin neler olduğu, nasıl yapılacağı ve ana hedefler hakkındaki verilen sorumluluklar neticesinde işletme bu görevleri dizmet aldığı firmaya vermiştir.

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının işletmelere getirileri şu şekilde de sıralanabilir (Altaş, 2006);

- ✓ İşletmelerin pazarlama ve dağıtım ağlarının az miktarlar için bile her noktaya ulaşımının olmasına olanak sağlar. Bu sayede işletmeler pazarda daha çabuk faaliyet icra ederek müşterilerine ulaşmasını sağlar.
- ✓ Teknoloji kullanan depolama aktiviteleriyle İşletmelerin stoklama maliyetini azaltır.
- ✓ İşletmelerin kendi faaliyet alanlarına yönelmeleri için taşıma, depolama, gümrükleme gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlar.
- ✓ Stok seviyeleri minimize edilebilir.
- ✓ Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasiteli araçları ve yönlendirme kabiliyetiyle taşıma maliyetleri azaltılır.

- ✓ Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilir.
- ✓ İnsan gücünden tasarruf sağlanır.
- ✓ Kayıp, kaza, çalınma gibi olası riskler lojistik firmasına devredilmiş olur.

2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Problemler

Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının işletmelere için birçok yarar sağlamasının yanısıra bazı çeşitli sorunlara da neden olabilir. Bunları önlemek için işletmeler öncelikle beklentilerini ve stratejilerini doğru bir şekilde belirleyerek doğru destek alacakları firmaları seçmeleri gerekmektedir. Dış kaynak kullanımında yaşanabilecek sorunlar;

- ✓ İyi bir biçimde tasarlanmadığı ve yönetilmediği durumda, firmanın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesi,
- ✓ Hizmet alınan firmaya aşırı bağımlılık sonucunda alternatifleri yeterince değerlendirememesi ve bunun neticesinde fiyat pazarlığında güç kaybetme endişesi,
- ✓ Hizmet desteği alınacak lojistik firmasının sözlerini yerine getirememesi,
- ✓ Hizmet alınacak lojistik firmasının değişime ayak uyduramaması,
- ✓ Hizmet desteği alınan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması,
- ✓ Lojistik hizmetin dışarıdan sağlanmasıyla, yeniden yapılanma değişiminin sonucunda yeni bir yapı ve kültürün oluşturulması vb. konularda firma içi organizasyonel sorunların ortaya çıkabilmesi ve firma çalışanlarının bir bölümünün işlerini kaybetme endişesine kapılabileceklerdir.
- ✓ Firma açısından gizli kalması gereken bilgilere özen göstermeme endişesi.
- ✓ Hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçiş daha fazla zaman ve kaynak gerektirmektedir.

Operasyonel konuların yönetiminden sözleşme yönetimi kavramına geçilmeli, iki firma arasında iyi bir iletişim ve bilgi paylaşımı sağlanmalıdır. Sözleşmelerin sorunların giderilmesi yöntemlerini, yaptırımları, değişime uyum için gerekli esnek yapıyı içermesi önemli konulardandır. Ayrıca firma içindeki organizasyonel konuların, değişim yönetimi ilkelerine uygun yönetilmesine dikkat edilmelidir (Birdoğan, 2004: 88).

Ackerman'a göre, lojistik ortaklıkta ortaya çıkabilecek sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- ✓ Lojistik hizmet desteği alıcı ve lojistik firması arasında yapılacak iş hakkında somut ve gerçekçi bir anlaşmaya ulaşılamaması,
- ✓ Lojistik firmasının aşırı söz vermesi ve işletmelere karşı bu sözleri yerine getirememesi,
- ✓ İşletmelerdeki yöneticiler arasında, hizmet veren firmalarla ilişkilerin iyi olmasını istemeyen ve hatta içten içe başarısız olmasını isteyen kişilerin olması,
- ✓ Hizmet başarısızlıklarının lojistik hizmet alıcı tarafından tolere edilememesi,
- ✓ Düzenli bir ayrılma prosedürünün anlaşmada belirtilmemesi,
- ✓ Lojistik hizmet alan firma ilişkilerde para kaybettiğini tespit ettiğinde, sözleşmede yeniden pazarlık yapamayacağından, müşterisine sunduğu hizmetlere karşı ilgisini kaybetme olasılığı.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı ile işbirliğinde bulunmak sanıldığı gibi risksiz değildir. Gerçekte lojistik hizmetlerini alanında uzman, profesyonel bir şirkete devrederken yani bir bakıma taşeronlaştırırken birçok görünmeyen risk söz konusudur.

Bunlar:

- ✓ Stratejik Risk: İşletmelerin kendi bünyelerinde yaptıkları lojistik operasyonları ile rekabet avantajı elde eden bir firma, lojistik operasyonlarını üçüncü firmalara yaptırdığı takdirde bu avantajı yitirebilir. Lojistik hizmet sağlayıcı, ilk yatırım maliyetini kapatmak için aynı hizmeti imalatçı firmanın rakibine de sağlayabilir.
- ✓ Ticari Risk: Lojistik hizmet alan işletmenin imajı kaçınılmaz olarak 3PL firması ile ilişkilendirilir. 3PL firmasının profesyonellik ve kalite düzeyi çoğu zaman müşteri firmayla aynı kapsam içerisinde değerlendirilir.
- ✓ Yönetim Riski: İşletmelerin lojistik firmalardan aldıkları hizmet kalitesi ve maliyet gibi önemli faktörler hem nihai müşteri hem de lojistik hizmet sağlayıcı tarafından kontrol edilebilir şekilde açık olmalıdır.

2.2.3. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Üçüncü parti lojistik; işletmelerin lojistik hizmetleri hakkında konusunda uzmanlaşmış bir firmaya, bir veya birkaç lojistik fonksiyonu yaptırma düşüncesidir (Murphy, 2004: 49).

CSCMP tarafından yapılan tanıma göre 3PL; “firmanın tüm lojistik operasyonlarını ya da bir kısmını uzman bir firmaya devretmesi ya da yaptırmasıdır.” şeklinde tanımlanmıştır (www.cscmp.org).

3PL kavramı içerisinde birinci parti üretici, toptancı ya da göndericileri içerirken, ikinci parti birinci partideki firmaların doğrudan müşterisi konumundaki olan işletmeleri kapsamaktadır.

Üçüncü parti lojistik faaliyetler; imalat sürecinde malların hızlı bir şekilde taşınmasını ve tam zamanında teslim edilmesine olanak sağlayan hizmetler şeklinde tanımlanmaktadır (Zhu, 2010: 89).

Üçüncü parti lojistik, firmaların kendi organizasyonları içerisinde yaptıkları lojistik faaliyetlerin, kendi bünyeleri dışındaki bir firma ile anlaşarak yaptırmasıdır (Dapiran, 1996: 36).

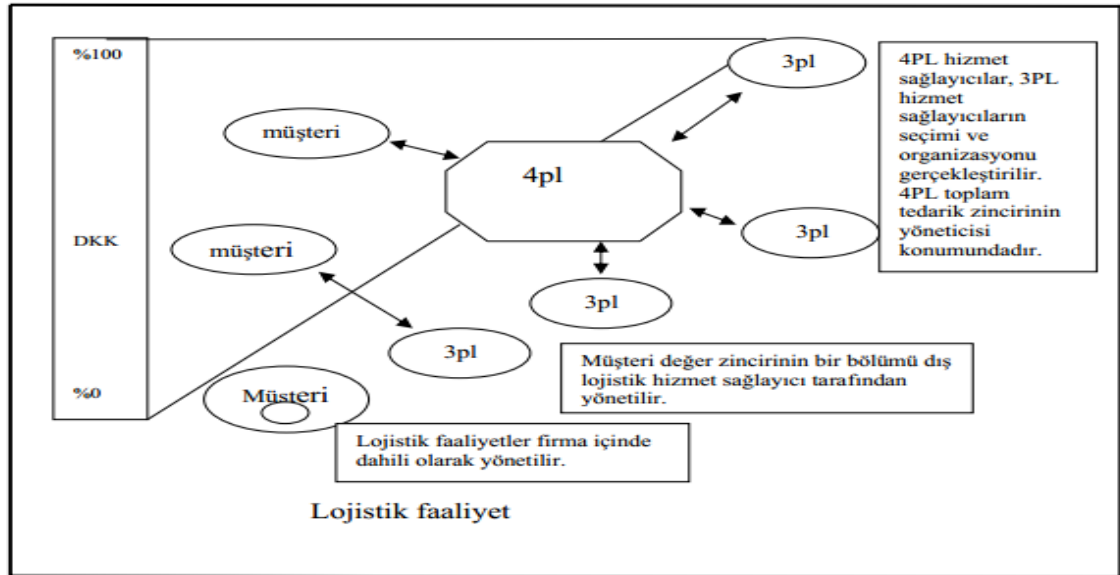
“Strategic development of third party logistics providers” konulu çalışmaları hazırlayan Hertz ve Alfredsson lojistik sektörünü üç evrede ele almıştır ve tüm evreleri araştırarak üçüncü parti lojistik firmaları incelemiştir. Yapılan bu çalışmaların sonucunda Birinci dalga, geleneksel nakliye firmalarının işletmelerin lojistik ihtiyaçlarını karşıladığı 1980’li yılları kapsayan dönemdir. İkinci dalga, FedEx, TNT, DHL gibi köklü firmaların alana girdiği 1990’lı yıllardır. Günümüzdeki yani Üçüncü dalga ise, bilgi teknolojilerini kullanan danışman firmaların alana girdikleri süreçlerdir (Hertz ve Alfredson, 2003: 140).

Üçüncü parti lojistik firmaları işletmeler tarafından iki temel çıkış noktasıyla meydana gelmektedir. Bunlar taşımacılık ve depolamadır. Özellikle lojistiğin bu fonksiyonları üzerinde işletmeler ihtiyaçlarını belirtirler. Üçüncü parti lojistik firmaları ERP, Malzeme Yönetimi, MRP, Stok Takibi, Sigorta, Gümrük, Müşteri Hizmetleri, Bilgi Teknolojileri, Kombine Taşımacılık ve Depolama gibi çözümleri işletmelere en iyi

şekilde sunabilmektedirler. Bu faaliyetleri icra ederken bir yandan da kendilerini devamlı geliştirmeleri gerekmektedir. Böylece üçüncü parti lojistik (3pl) firmaları belirli bir seviyeye gelerek standartlaşma seviyesine gelmişlerdir.

2.2.4. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

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



Şekil 2.2 : Dış Kaynak Kullanımının Geçirdiği Evrim

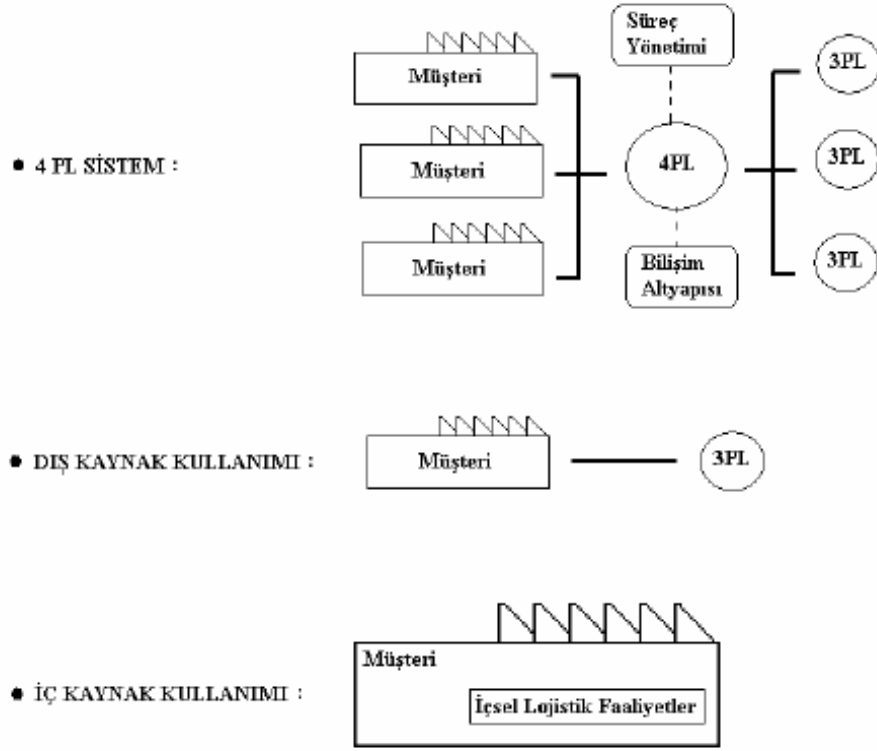
Kaynak: Koban, E. ve Keser, H.Y.(2007), *Dış Ticarete Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları* s: 62.

Dördüncü Parti Lojistik (4pl) Anderson Consulting tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Buna göre 4pl firmaları hem kendi bünyelerine hem de hizmet verdikleri diğer işletmelere geniş tedarik zinciri çözümleri sağlarlar. Birçok dördüncü parti lojistik firmasının kendisine ait filoları ya da depolama alanları yoktur. 4PL firmaları, fiziksel aktiviteleri diğer 3PL firmalara bırakıp, yönetsel aktiviteleri büyük bir bölümünü yürütürler (Stefansson, 2006: 79).

Günümüzde, artan rekabet ortamında hayatta kalmak için, tedarikçiler daha iyi sistem dizaynı, lojistik süreç yönetimi, veri toplama ve depolama çözümleri bulmaya çalışmaktadır. Tüm tedarik zinciri süreçlerini DKK yoluyla tek bir dördüncü parti lojistik firmalarına bırakmaktadır (Zhang, 2006: 646).

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde 3PL şirketlerini kullanmalarıyla elde ettikleri kazanımlar zamanla belli bir doyuma ulaşmış ve değişen pazar koşulları ile beraber 3PL hizmetlerin tedarik zincirinin entegre edilerek yönetilmesi konusunda birleştirici teknolojilere, stratejilere ve global imkânlarla sahip olmadıklarını fark etmişlerdir. Birçoğu yalnızca taşımacılık ve depolamaya konsantre olmuş olan 3PL firmaları ötesinde, sadece ikili ilişkilerde değil, işletmelerin faaliyet gösterdikleri ağ içinde, mal-hizmet-bilgi hareketlerinin daha entegre şekilde, tüm tedarik zincirini içine alacak bir çözüm için arayışları başlamıştır. Böylelikle Sadece bir noktadan tüm tedarik zinciri hareketlerinin yönetilmesi anlayışıyla oluşan 4PL kavramı doğmuştur.

Bir 4PL firması, hem kendi ve hem de 3PL firmalarının kaynak ve yeteneklerini kullanarak lojistik operasyonları düzenler (Lars, 2003: 340). 4PL sağlayıcısı, filolar, terminaller ve depolardan oluşan geniş sistemi yönetmeye odaklanmıştır ve farklı faaliyetler yerine getirmektedir. Dolayısıyla, yoğun bir nakliye ağına, hizmet kalitesine, rekabetçi bir mali yapıya ve coğrafi olarak hâkim bir pozisyona ihtiyaç duymaktadır (Gattorna, 1999: 432).



Sekil 2.3 : Lojistik Evrim

Kaynak: John Gaitama, *Strategic Supply Chain Alignment*, Hampshire, Gower Publishing Ltd., 1999, p.431

Daha önce firma içinde yapılan lojistik faaliyetlerin, 3PL firmalarına verilerek dış kaynak ile sağlanması işletmelerin bu faaliyetlerini optimum düzeyde gerçekleştirmesine olanak verirken, 4PL firmaları, bu optimizasyonu tüm ağ üzerine yayarak, bunu sağlamak için çalışırlar. Tedarik zincirinin başarılı olabilmesi ve zincir içinde yer alan organizasyonların ortak bir amaca yönelmesini sağlamak, stokların azaltılmasına, daha düşük operasyonel maliyetlere, ürünlerin uygun zamanda müşterilere ulaştırılması sonucunda müşteri tatmininin artmasını basarmak 4PL firmasının ana hedefidir. Zincirin başarısı ancak bir bütün olarak her organizasyonun başarısına ve aralarındaki ilişkiye bağlıdır. Bu bağlamda, firma tüm ağdaki işletmelerin optimizasyonunu sağlayacak, tedarik çözümlerini değerlendirir, uygular ve yönetir. Böylelikle 3PL firmalarının işletme düzeyinde sağladığı optimizasyonu, tedarik zincirinin tümü üzerinde sağlamış olur. Sonuç olarak, etkin tedarik zinciri yönetimi, organizasyonlara hızlı gelisen endüstrilerde rekabet edebilme fırsatları yaratır.

2.3. Türkiye’de ve Dünya’da Lojistiğin Geleceği

Lojistik sektöru ölkemizde son yıllarda oldukça gelişme gösteren yeni bir sektördür. Türkiye, jeopolitik konum olarak Orta Doğu, Avrupa ve Türk Cumhuriyetleri arasında kilit bir nokta oluşturur. Ayrıca bir aktarma merkezi oluşturmasından dolayı avantajlı konumu ile birçok uluslararası otorite tarafından lojistik üssü olarak veya ideal bir lojistik üssü olarak tanımlanmıştır. Lojistik firmaları sektörde yaratmış oldukları rekabet sadece yurt içinde değil uluslararası firmalar doğrultusunda olmaktadır (Babacan; 2003: 8).

İşletmeler açısından lojistik, küresel pazarda üstünlük sağlamanın yanısıra rekabet ortamında da güç kazanması için önemli bir kaynaktır (Lambert, Stock ve Ellram, 1998: 30). Küresel düzeyde yaşanan rekabet ortamı işletmelere ürünlerini daha hızlı hazırlamaya zorlamaktadır. İşletmeler arasında üretim teknolojilerinin ve üretim bantlarının aynı ürünler için hemen hemen standartlaştığı günümüz ortamında, firmaların rekabette başarılı olmalarını etkileyecek faktör tedarik zincirlerinin yönetimidir. Pazar payı ve kar ancak bu şekilde arttırılabilir ve bunun en etkili yolu lojistik faaliyetlerin ne şekilde iyi uygulanmasının sağlanmasıdır (Kara vd., 2009: 72-79). İşletmelerin dünya üzerindeki konumu, ölkelerindeki ulaşım ağlarının durumu, bilişim, gümrük altyapıları işgücü ve hizmet maliyetlerini etkilemektedir. Böylece uluslar arası taşımacılık, lojistik fonksiyonların sağlanması gücü de etkilenir, bu durum pazara girişte de etkindir (WTO, 2004: 121).

Lojistik Performans Endeksi (LPI), Dünya Bankası tarafından hesaplanarak yayımlanan ve rekabet ortamı yaratmayı amaçlayan, ölkeler için lojistik performanslarının değerlendirilmesi ve geliştirilmesine yönelik durum tespitini verir (Burmaoğlu, 2012: 198). Ayrıca LPI, lojistik fonksiyonların işlemeyle ilgili sorunların tespiti, zaman sürecindeki yönetimlerin araştırılması ve yeniiklerin hayata geçirilmesi açısından yön verir (Durrani, 2013: 12).

LPI altı alt başlıktan oluşmakta olup bunlar (World Bank, 2014:60);

- ✓ Gümrükler: Sınır ve gümrüklerdeki işlemlerinin etkinliği,
- ✓ Altyapı: Ulaştırma ve ticaret altyapısının kalitesi,
- ✓ Uluslararası Taşımacılık: Uluslararası boyuttaki düzenlemelerin kolaylığı,

- ✓ Lojistik Yetkinlik: Lojistik faaliyetlerde verilen hizmetlerin kalitesi ve yetkinliği,
- ✓ Yük İzleme: Sevkiyatların takip ve izlenme durumu,
- ✓ Zamanlama: Sevkiyatların planlandığı zamanda yapılması.

LPI bileşenleri içinden gümrükler, altyapı ve lojistik yetkinlik değerlendirmeleri ülkenin tedarik zinciri hizmeti dağıtımını için girdi niteliği taşımaktadır. Bunun yanısıra zamanlama, uluslararası taşımacılık ve yük izleme ise çıktı niteliğindedir. Böylece, girdi göstergelerindeki olumlu gelişmeler, değerlendirmeler sonucu çıktı göstergelerine de yansiyacak, ülkenin lojistik performansını etkileyecek ve artıracaktır. Lojistik Performans Endeksi sıralamasında 2016 yılına ait ilk 10 sırada yer alan ülkeler ve kategorilere göre aldıkları değerler Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 : Dünya Bankası 2016 Yılı Lojistik Performans Endeksi

	Ülke	LPI Skoru	Gümrük	Altyapı	Uluslararası Taşımacılık	Lojistik Yetkinlik	Yük İzleme	Zamanlama
1	Germany	4,23	4,12	4,44	3,86	4,28	4,27	4,45
2	Luxembourg	4,22	3,90	4,24	4,24	4,01	4,12	4,80
3	Sweden	4,20	3,92	4,27	4,00	4,25	4,38	4,45
4	Netherlands	4,19	4,12	4,29	3,94	4,22	4,17	4,41
5	Singapore	4,14	4,18	4,20	3,96	4,09	4,05	4,40
6	Belgium	4,11	3,83	4,05	4,05	4,07	4,22	4,43
7	Austria	4,10	3,79	4,08	3,85	4,18	4,36	4,37
8	United Kingdom	4,07	3,98	4,21	3,77	4,05	4,13	4,33
9	Hong Kong, China	4,07	3,94	4,10	4,05	4,00	4,03	4,29
10	United States	3,99	3,75	4,15	3,65	4,01	4,20	4,25

LPI değerleri ülkelere ilişkin açıklanmakta olup söz konusu 6 alt başlık hakkında ağırlıklı ortalaması alınarak hesaplanmaktadır (lpi.worldbank.org). Yani LPI, ülkelerin gümrük faaliyetlerinin etkinliğine, ulaştırma altyapısının işleyişine ve kalitesine, uluslararası taşımacılığın kolay bir şekilde yapılıp yapılmadığına, lojistik faaliyetlerin yetkinliğine, sevkiyatların işleyişi ile takibinin kolaylığına ve zamanında uygulanabilmesine dayanan algılarının yansımadır (data.worldbank.org).

Tablo 2.2 : Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi (LPI) Sıralaması

SIRA	2016	2014	2012	2010	2007
1	Germany	Germany	Singapore	Germany	Singapore
2	Luxembourg	Netherlands	Hong Kong, China	Singapore	Netherlands
3	Sweden	Belgium	Finland	Sweden	Germany
4	Netherlands	United Kingdom	Germany	Netherlands	Sweden
5	Singapore	Singapore	Netherlands	Luxembourg	Austria
6	Belgium	Sweden	Denmark	Switzerland	Japan
7	Austria	Norway	Belgium	Japan	Switzerland
8	United Kingdom	Luxembourg	Japan	United Kingdom	Hong Kong, China
9	Hong Kong, China	United States	United States	Belgium	United Kingdom
10	United States	Japan	United Kingdom	Norway	Canada

Günümüze kadar yayınlanan toplam 5 Lojistik Performans Endeksi sıralamasında ilk 10 sıraya giren ülkeler Tablo 2.2’de gösterilmiş olup, özellikle Avrupa Birliği ülkeleri bunlardan da başta Almanya ve Hollanda olmak üzere, uzak doğu ülkelerinden Singapur ve Hong Kong’un ve ABD başarılı performansları ve istikrarı ile dikkat çekmektedir (lpi.worldbank.org).

Tablo 2.3 : Türkiye’nin Lojistik Performans Endeksi Değerleri

	2016 Yılı	2014 Yılı	2012 Yılı	2010 Yılı	2007 Yılı
Sıralama	34	30	27	39	34
LPI Skoru	3,42	3,50	3,51	3,22	3,15
Gümrük	3,18	3,23	3,16	2,82	3,00
Altyapı	3,49	3,53	3,62	3,08	2,94
Uluslararası Taşımacılık	3,41	3,18	3,38	3,15	3,07
Lojistik Yetkinlik	3,31	3,64	3,52	3,23	3,29
Yük İzleme	3,39	3,77	3,54	3,09	3,27
Zamanlama	3,75	3,68	3,87	3,94	3,38

Türkiye’nin Lojistik Performans Endeksi değerleri Tablo 2.3’de verilmiştir. En son LPI sonucunda değerlendirmeye alınan 160 adet dünya ülkesi arasında Türkiye 34ncü sırada yer almıştır.

Günümüzde işletmeler tarafından imalat esnasında üretim maliyetlerinin birbirine yakın seviyelere geldiği ve fiyat rekabetinin tek başına bütün olarak bir anlam ifade etmediği, küresel ticaret ortamında, rekabet edebilmek ve işletmelerin nihai hedefleri açısından lojistik hizmetlerin ve stratejilerin önemi artmaktadır. Öncelikle taşımacılıktan başlamakla birlikte lojistik yönetimine geçen ülkeler günümüzde uluslararası pazarlardan daha fazla pay almaktadır.



BÖLÜM 3 : LOJİSTİK FONKSİYONLARDA DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELER ÜZERİNDE YARATTIĞI ETKİLER ÜZERİNE BİR İNCELEME

Üçüncü bölümde ilk iki bölümde detaylandırılan teorik çerçeve doğrultusunda İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından yayınlanan “2015 yılı Türkiye’nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde bulunan firma yetkililerine anket uygulaması yapılmıştır. Ankette, firmaların genel işletme bilgileriyle, lojistik faaliyetleri ve lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımları avantaj ve dezavantajlarıyla sorulmuş olup, konuyla ilgili geleceğe yönelik önerilerine yer verilmiştir. Uygulama sonucunda elde edilen veriler, anlamlı sonuçlara ulaşılması için analiz edilip yorumlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

İşletmeler, kendi öz yeteneklerinin farkına varmakta olup, bu yeteneklerini rekabet avantajı haline getirebilmek için bazı faaliyetlerinde dışardan destek almayı tercih etmektedirler. Alınan bu destek “dış kaynak kullanımı” olarak tanımlanırken, her geçen gün giderek yaygınlaşmaktadır.

İşletmeler arası rekabetin yükseldiği dünya piyasaları ortamında üretim faktörleri ile teknolojileri belli bir düzeye ulaşmıştır. İşletmeler bu durumun içinde kendilerine sağlam bir yer edinmek için en düşük maliyette en yüksek kaliteyi sağlamak adına yönetsel ve teknik anlamda yeni düşüncelere, kavramlara, sistemlere başvurmakta ve mevcut sistemlerini bu felsefelere uyarlayarak rekabet edilebilirliklerini artırmaktadırlar. Bu sürecin sonunda ürettiği mal ve hizmeti müşterilerine doğru ürünü, doğru koşullarda, doğru yere, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru bilgiyle ulaştırabilme yeteneğine erişebilmesi işletmelerin ana hedefi olmaktadır.

Bu bakış açısıyla işletmeler arasında fark yaratan en büyük faktör, malın müşteriye en kısa zamanda ulaştırılmasının ötesinde, firmanın müşterinin istediği bu altı doğruya ne derece karşılık verebildiğidir. Şirketler, kaliteden taviz vermeden ortaya çıkardıkları mal ve hizmetlerin maliyetlerini düşürüp, piyasada varlıklarını devam ettirmeye çalışırlar.

Firmaların kendi alanlarının dışında kalan bu lojistik sistem anlayışına kaynak ve zaman ayırmalarının mevcut dünya sisteminde zorlaşması ve öz yeteneklere

yoğunlaşılması; taşımacılık, depo hizmetleri, paketleme, gümrükleme ve danışmanlık gibi temel lojistik faaliyetler amacıyla kurulan şirketlerin, profesyonelleşmesine neden olmuştur.

Bu çalışmanın temel amacı; işletmelerin lojistik faaliyetlerini yerine getirirken dış kaynak kullanım yolunu tercih edip etmedikleri, tercih etmeleri durumunda hangi lojistik faaliyetinde dış kaynak kullandığının tespit edilmesi belirlenmesidir. Ayrıca devredilen lojistik faaliyetin yürütülmesi aşamasında lojistik firmaları ile işletmeler arasında sözleşme yapma durumu ile bu sözleşmenin süresi ve hangi kademe yönetici tarafından sözleşmelerin gerçekleştirildiğini incelemektir. Firmaların lojistik hizmetlerinin, bu hizmetlerin yapımında uzmanlaşmış firmalar tarafından yapılması için yönelten hangi faktörlerin olduğu ile bu süreçte dezavantaj oluşturan faktörler saptanmaya çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada veriler bilimsel araştırma yöntemlerinden “ANKET” yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Kullanılan anket formu Ek-1’de sunulmuş olup, **toplam 19 soru**dan oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde; anketi cevaplayan kişiye ait iletişim bilgisinin ardından **2 soru** bulunmaktadır ve çalıştığı firmadaki görevi ile ne kadar süredir çalıştığı sorulmuştur.

İkinci bölüm, firma ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümdür ve burada **5 soru** ile firmanın hangi sektörde faaliyet gösterdiği, kaç yıldır faaliyette olduğu, faaliyet alanı, sermaye yapısı ve firmadaki ortalama çalışan sayısı bilgileri bulunmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise **12 soru** bulunmakta olup çalışmada özellikle öğrenilmek ve değerlendirilmek istenen sorular sorulmuştur. Bu bölümde, anket uygulanan işletmelerin lojistik faaliyetlerinde DKK hizmeti alıp/almadığı, alıyorsa eğer; hangi lojistik faaliyetinde DKK uyguladığı, ne kadar süredir DKK gerçekleştirdiği, kaç farklı lojistik firmasından DKK desteği aldığı, lojistik firmaları ile sözleşme yapma durumu, yapılan sözleşmelerin hangi kademe yöneticiler tarafından gerçekleştiği, bilgi alışverişini nasıl sağladıkları çoktan seçmeli sorularla öğrenilmek istenmiştir. Firmaların lojistik maliyetlerine etki eden faktörler, DKK’na yönelten faktörler, DKK sürecinde dezavantaj oluşturan faktörler önem derecesine göre 5’li Likert ölçekli olarak sorulmuştur. Ayrıca işletmelerin lojistik faaliyetlerde DKK’nın diğer firmalarla

rekabette sahip olunan önemli avantaj olup/olmayacağı ile sektör hakkında geleceğe yönelik önerileri sorulmuştur.

3.3. Araştırmanın Evreni

Türkiye’de işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının boyutlarını anlamaya yönelik, bu araştırmada ana kütleyi Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Fakat işletmelerin hepsine ulaşabilme imkânının kısıtlı olması nedeniyle, öncelikle bir çalışma evreni belirlenmiştir. Bu araştırmada; İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından 1968 yılında 100 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak başlatılan ve her yıl geliştirilerek sürdürülen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışması konu alınarak, “2015 yılı Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde bulunan işletmeler araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Bazı alınan işletmeler sanayi sektörü şirketleri olmakla beraber kuruluşların kendi üretmiş oldukları ürünlerden yaptığı satışlar sıralamada temel kıstas olarak alınmıştır.

Araştırma evreninde yer alan işletmeler içerisinde bir örnekleme gidilmemiş, tam sayım yapılmıştır. Bu işletmelerin üretim ağırlıklı ve yüksek hacimli işlemlerinin varlığı, kuşkusuz lojistik dış kaynak kullanımına olan farkındalıklarının daha fazla olduğu değerlendirilmiştir.

Listede yer alan işletmelerin e-posta ve telefon iletişim bilgileri, her bir işletmenin internet adresleri üzerinden tek tek bulunmuştur. Araştırma kapsamındaki işletmelerden bazılarında telefon yoluyla ulaşıp, bazılarında İstanbul’da gerçekleştirilen fuarlarda bulunan temsilcileri yoluyla mülakat sonucunda, çoğuna da anket formları Google Forms uygulamasıyla hazırlanarak e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Bazı işletmeler prensip olarak anket çalışmalarına katılmama kararı aldıklarından dolayı anket formunu yanıtlamayı reddetmişlerdir.

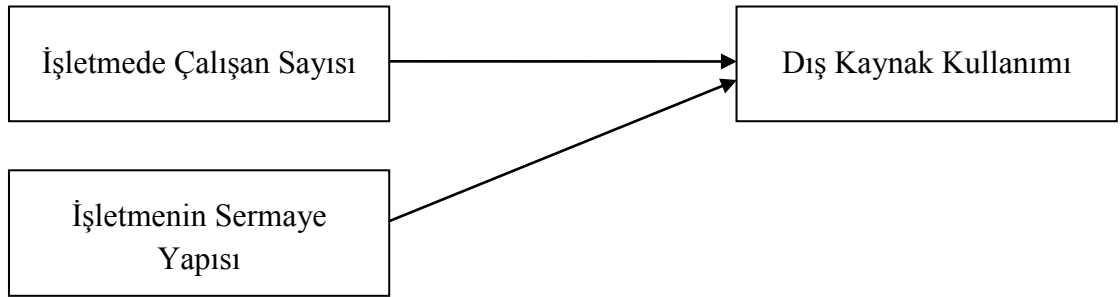
Anket çalışması sonucunda, anlamlı veri olarak kabul edeceğimiz toplam 108 adet form toplanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan işletmelere ait istatistikler Tablo 3.1.’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1 : Araştırma Evrenini Oluşturan İşletmelere Ait İstatistikler

	İşletme Sayısı	%
Cevaplayan	108	22
Cevaplamayan veya Ulaşılamayan	392	78
TOPLAM	500	100

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Tanımlayıcı nitelikte düzenlenen bu araştırmanın verileri anket yolu ile toplanmış olup, kavramsal model Şekil 3.1’de gösterilmiştir. Yapılan çalışmada anketlerden toplanan veriler doğrultusunda işletmelerdeki çalışan sayısı, dış kaynak kullanımı hizmeti alma durumu ile dış kaynak kullanımı süresi arasında anlamlı ilişkilerin varlığı analiz edilmiştir. Bu bilgiler ışığında hazırlanan hipotezler aşağıda sıralanmıştır.



Şekil 3.1 : Kavramsal Model

$H_{1(1)}$: İşletmede çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1(2)}$: İşletmenin sermaye yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki vardır.

3.5. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan işletmelerin, EK-1’de sunulan anket uygulaması sonucunda elde edilen verileri SPSS (Statistical Package for Social Science) istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.5.1. Anketi Cevaplan Kişilere Ait Bilgiler

Anket formunun ilk bölümünde; anketi cevaplayan kişilere ait iletişim bilgisinin ardından iki soru yöneltilmiştir. Veriler incelendiğinde anketi cevaplayan kişilerin çalıştıkları işletmelerdeki görevlerinin genellikle işletmelerin lojistik departmanları ile satın alma departmanlarında oldukları tespit edilmiş olup yönetici seviyesinde olan personelin anketi cevapladığı görülmüştür.

Anketi cevaplayan kişilerin işletmelerde ne kadar süredir çalıştıkları Tablo 3.2.’de gösterilmektedir.

Tablo 3.2 : Anketi Cevaplayan Kişilerin Çalıştıkları İşletmelerdeki Görev Süreleri

	n	%
0 - 1 Yıl	3	2,8
1 - 5 Yıl	19	17,6
5 - 10 Yıl	47	43,5
10 - 20 Yıl	34	31,5
20 Yıl üzeri	5	4,6
TOPLAM	108	100

Anket sonuçları incelendiğinde cevaplayanların %43,5’i 5-10 yıl, %31,5’i 10-20 yıl süresince işletmelerde çalışmakta olduğu, buradan anketi cevaplayan kişilerin çalıştıkları işletmelerde tecrübeli oldukları ve sektörel bilgiye hâkim oldukları anlaşılmaktadır.

3.5.2. Firmaya Ait Bilgiler

İkinci bölüm, firma ile ilgili bilgilerin yer aldığı bölümdür ve burada firmanın hangi sektörde faaliyet gösterdiği, kaç yıldır faaliyette olduğu, faaliyet alanı, sermaye yapısı ve firmadaki ortalama çalışan sayısı bilgileri bulunmaktadır.

Sektörel Dağılım

Araştırmaya katılan 108 firmanın hangi sektörlerde faaliyet gösterdikleri Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

Tablo 3.3 : İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektörler

	n	%
Ağaç / Orman	2	1,9
Ambalaj / Kağıt	6	5,6
Bilişim	1	0,9
Cam / Seramik	5	4,6
Çimento	10	9,3
Demir / Çelik	10	9,3
Elektrik	4	3,7
Elektronik / Beyaz Eşya	3	2,8
Enerji / Petrol	3	2,8
İlaç	5	4,6
İnşaat	3	2,8
Kimya	7	6,5
Kuyum	1	0,9
Lastik	2	1,9
Makine	8	7,4
Otomotiv	7	6,5
Plastik	7	6,5
Tekstil / Giyim	9	8,3
Ulaştırma	2	1,9
Yiyecek / İçecek (Gıda)	13	12
TOPLAM	108	100

Ankete katılan firmaların sektörel dağılımına bakıldığında işletmelerin %12'si Yiyecek/İçecek (Gıda), %9,3'ü Çimento, %9,3'ü Demir/Çelik, %8,3'ü Tekstil sektöründe yer aldığı görülmektedir.

İşletmelerin Faaliyet Süreleri

İşletmelere buldukları sektörlerdeki faaliyet süreleri sorulduğunda, işletmelerin %61,1'inin "30 Yıl ve Üzeri" sektörel deneyime sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3.4 : İşletmelerin Bulunduğu Sektörde Faaliyet Süreleri

	n	%
1 – 10 Yıl	3	2,8
11 – 20 Yıl	9	8,3
21 – 30 Yıl	30	27,8
30 Yıl ve Üzeri	66	61,1
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Faaliyet Alanı

İşletmelerin faaliyet alanı sorulduğunda, anketi cevaplayan firmaların %62'sinin Uluslararası pazarda, %38'inin ise ulusal pazarda faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3.5'te sunulmaktadır.

Tablo 3.5 : İşletmelerin Faaliyet Alanları

	n	%
Ulusal Pazar	41	38
Uluslararası Pazar	67	62
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Sermaye Yapısı

İşletmelerin sermaye yapıları Tablo 3.6'da verilmiş olup, anketi cevaplayan işletmelerin %80,6'sı "Yerli Sermaye" kullanmakta olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 : İşletmelerin Sermaye Yapısı

	n	%
Yerli Sermaye	87	80,6
Yabancı Sermaye	1	0,9
Yerli / Yabancı Ortaklık	20	18,5
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Çalışan Sayısı

Tablo 3.7’de anketi cevaplayan işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı gösterilmiştir. Buna göre işletmelerin %29,6’sı “501-1000” kişi, %20,4’ü “251-500” kişi çalışanı olduğunu belirtmiştir. 100 kişiden az çalışanı olan işletmeler ise %2,8’lik bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 3.7 : İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayıları

	n	%
0 – 100	3	2,8
101 – 250	19	17,6
251 – 500	22	20,4
501 – 1000	32	29,6
1001 – 2500	20	18,5
2500 Üzeri	12	11,1
TOPLAM	108	100

3.5.3. Lojistik Faaliyetlere Ait Bilgiler

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı

Anketi cevaplayan firmalara, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ile hizmet alıp almadıkları sorulduğunda Tablo 3.8’de görüldüğü gibi %96,3 oranında işletmelerin dış kaynak kullanımı ile lojistik fonksiyonlarını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu çalışmanın evrenini İstanbul Sanayi Odası’nın yayınladığı “2015 yılı

Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” oluşturduğu için burada yer alan firmaların zaten dış kaynak kullanımı hizmetini aldıkları öngörülmüştü. Anketlerin sonucunda da 108 işletmeden sadece 4’ünün tüm lojistik fonksiyonlarını kendi bünyelerinde yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.8 : İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Oranları

	n	%
Evet	104	96,3
Hayır	4	3,7
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Dış Kaynak Kullandığı Lojistik Faaliyetler

İşletmelerin hangi lojistik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımı hizmeti aldıkları Tablo 3.9’da gösterilmiştir. Buna göre %85,2 oranıyla en çok “Taşıma” faaliyetlerinde firmaların dış kaynak kullanarak lojistik firmalarına iş verdikleri ortaya çıkmıştır. Taşıma fonksiyonunu %54,6 ile Depolama / Antrepo hizmetleri, yine %54,6 ile Gümrükleme hizmetleri, %44,4 ile Sipariş Yönetimi, %35,2 ile Sigorta İşlemleri takip etmektedir.

Tablo 3.9 : Dış Kaynak Kullanımı Yapılan Lojistik Faaliyetler

Lojistik Faaliyet	n	%
Taşıma	92	85,2
Depolama / Antrepo	59	54,6
Elleçleme / Paketleme	27	25
Muayene / Ekspertiz	25	23,1
Gümrükleme	59	54,6
Sigorta İşlemleri	38	35,2
Stok Yönetimi	17	15,7
Sipariş Yönetimi	48	44,4
Müşteri Hizmetleri	13	12

İşletmelerin Dış Kaynak Kullanımı Süreleri

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde ne kadar süredir dış kaynak kullanımı hizmeti aldıkları Tablo 3.10'da gösterilmiştir. Buradan ankete katılan firmaların %44,4'ünün 11 ile 20 yıl arasında süredir lojistik fonksiyonlarını başka firmalardan sağladıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.10 : İşletmelerin Lojistikte Dış Kaynak Kullanım Süreleri

	n	%
1 – 5 Yıl	11	10,2
6 – 10 Yıl	25	23,1
11 – 20 Yıl	48	44,4
20 Yıl Üzeri	20	18,5
Cevaplamayan	4	3,7
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Dış Kaynak Desteği Aldığı Lojistik Firma Sayıları

Kendi uzmanlaştığı işe odaklanarak lojistik fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı hizmeti alan işletmeler, destek aldıkları faaliyet alanlarına göre farklı firmalarla işbirliği yaptıkları görülmüştür. Tablo 3.11'de ankete katılan işletmelerin kaç farklı lojistik firmasından dış kaynak desteği aldıkları gösterilmiş olup, araştırmaya katılan işletmelerin %33,3'ünün 8'den fazla lojistik firması ile çalıştıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.11 : İşletmelerin Dış Kaynak Desteği Aldığı Lojistik Firma Sayıları

	n	%
Sadece 1	10	9,3
2 – 4	32	29,6
5 – 8	26	24,1
8 Üzeri	36	33,3
Cevaplamayan	4	3,7
TOPLAM	108	100

İşletmelerin Lojistik Firmaları İle Aralarındaki Sözleşme Durumu

Anketi cevaplayan işletmelerin dış kaynak kullanımını hizmeti aldığı lojistik firmaları ile yaptıkları sözleşmelerin süreleri Tablo 3.12’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin %47,2’sinin lojistik firmalarıyla 1-3 yıl süreli sözleşmeler yaptıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.12 : İşletmelerin Lojistik Firmalarıyla Aralarındaki Sözleşme Durumu

	n	%
Sözleşme Yapılmıyor	2	1,9
1 – 6 Ay	8	7,4
6 Ay – 1 Yıl	40	37
1 – 3 Yıl	51	47,2
3 Yıl Üzeri	3	2,8
Cevaplamayan	4	3,7
TOPLAM	108	100

İşletmelerin organizasyonları içerisinde çalışan hangi kademedeki yöneticileri vasıtasıyla sözleşmeleri gerçekleştirdikleri Tablo 3.13’de sunulmuştur. Buradan işletmelerde özellikle Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin lojistik firmalarıyla yapılan sözleşmelerde buldukları ve böylece bu sürecin işleyişine önem verdikleri gözlenmiştir.

Tablo 3.13: İşletmelerde Lojistik Firmalarıyla Sözleşme Yapan Yönetim Kademeleri

	n	%
Alt Kademe Yönetici	4	3,7
Orta Kademe Yönetici	62	57,4
Üst Kademe Yönetici	63	58,3
Sözleşme Yapılmıyor	2	1,9

İşletmelerin Lojistik Firmalarıyla İletişim Durumu

Dış kaynak hizmeti veren lojistik firmaları ile işletmeler arasındaki bilgi paylaşımı Tablo 3.14’de gösterilmiş olup, firmaların özellikle Telefon, Faks ve E-posta yolu ile haberleştikleri tespit edilmiştir.

Tablo 3.14 : İşletmelerle Lojistik Firmaları Arasındaki İletişim Kanalları

	n	%
Telefon ve Faks	96	88,9
E-Posta	96	88,9
Ortak Yazılım Paketi	37	34,3

İşletmelerin Lojistik Maliyetleri

Anketin bu bölümünde işletmelerin lojistik maliyetlerini değerlendirmek üzere Likert ölçekli soru tipi yönlendirilmiş ve belirtilen 8 maliyet kriterinin işletmeler için etki derecesi istenmiş olup, sonuçlar Tablo 3.15’te gösterilmiştir. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik istatistik değerlendirmesi SPSS paket programında analiz edilerek Cronbach’s Alpha değeri 0,877 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan yapılan ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Tabloyu incelediğimizde işletmelerin maliyet faktörleri konusunda taşıma fonksiyonunun öncelikli olduğunu, bunu depolama, ambalajlama, sipariş süreci ve stok maliyetlerinin izlediğini görmekteyiz. Buradan da yola çıkarak az önce Tablo 3.9’da gösterilen verilerde incelediğimiz işletmelerin dış kaynak kullanımı hizmeti aldığı lojistik fonksiyonlar ile maliyetlerin etki derecesi arasındaki bağlantı dikkat çekmektedir.

Malzeme elleçleme maliyetleri, araştırma evrenimizde bulunan işletmelerin değişik sektörlerde faaliyet göstermesinden dolayı genel olarak öncelikli maliyet kapsamında olmadığı ancak etkili bir maliyet faktörü olduğu görülmüştür.

Fabrika, depo yer seçimi maliyetleri de işletmeler için etkili olduğu anlaşılmış olup, seçtiğimiz araştırma evrenindeki işletmelerin Türkiye’de bulunan en büyük 500 işletme olması dolayısıyla fabrika ve depolarının uzun süreler öncesinde konuşlanması bu faktörün ikinci derecede etkili bir maliyet faktörü olduğunu göstermektedir.

Aynı şekilde atıkların yok edilmesi maliyetleri özellikle işletmelerin üretim birimlerinde ürünün elde edilmesi sonucu atık ortaya çıkaran sektörlerde etkili olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 3.15 : İşletmelerin Lojistik Maliyetleri

	Tamamen Etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Tamamen Etkisiz		Ağırlıklı Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Standart Deviation)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Taşıma Maliyetleri	83	76,9	16	14,8	2	1,9	3	2,8	0	0	1,28	0,645
Depolama Maliyetleri	67	62	29	26,9	3	2,8	5	4,6	0	0	1,48	0,776
Ambalajlama / Etiketleme Maliyetleri	58	53,7	35	32,4	3	2,8	7	6,5	1	0,9	1,63	0,904
Sipariş Süreci Maliyetleri	51	47,2	38	35,2	4	3,7	9	8,3	2	1,9	1,78	1,004
Stok Maliyetleri	45	41,7	45	41,7	7	6,5	5	4,6	2	1,9	1,79	0,910
Malzeme Elleçleme Maliyetleri	38	35,2	50	46,3	4	3,7	9	8,3	3	2,8	1,93	1,007
Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri	28	25,9	47	43,5	8	7,4	16	14,8	5	4,6	2,26	1,157
Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri	27	25	50	46,3	8	7,4	15	13,9	4	3,7	2,22	1,106

İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Faktörler

Anketin bu bölümünde işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri değerlendirmek üzere Likert ölçekli soru tipi yönlendirilmiş ve belirtilen 10 faktörün işletmeler için etki derecesi istenmiş olup, sonuçlar Tablo 3.16’da gösterilmiştir. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik istatistik değerlendirmesi SPSS paket programında analiz edilerek Cronbach’s Alpha değeri 0,856 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan yapılan ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelten etkenler incelendiğinde anketi cevaplayan işletmeler tarafından, firmaların asıl uzmanlık alanına yönelmesi, maliyetin azaltılması, sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi ile esneklik kazanılması, işin maliyetinin belirsizliği, işlem sayılarının fazla oluşu, bilgi teknolojilerini doğru kullanmak, yasal düzenlemelerin varlığı, uzman personel eksikliği, personel kaynağı sürekliliği ve teknoloji risklerini azaltmak faktörlerinin etkili düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.16 : İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde DKK’na Yönelten Faktörler

	Tamamen Etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Tamamen Etkisiz		Ağırlıklı Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Standart Deviation)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmanın asıl uzmanlık alanına odaklanması tercihi	64	59,3	37	34,3	3	2,8	0	0	0	0	1,41	0,551
Maliyetin azaltılması	73	67,6	31	28,7	0	0	0	0	0	0	1,30	0,460
Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi ile esneklik kazanılması	47	43,5	51	47,2	5	4,6	1	0,9	0	0	1,62	0,628

İşin maliyetinin belirsizliği	37	34,3	55	50,9	10	9,3	2	1,9	0	0	1,78	0,696
İşlem sayılarının fazla oluşu	46	42,6	47	43,5	8	7,4	3	2,8	0	0	1,69	0,738
Bilgi teknolojilerini doğru kullanmak	39	36,1	45	41,7	10	9,3	10	9,3	0	0	1,91	0,925
Yasal düzenlemelerin varlığı	42	38,9	49	45,4	10	9,3	3	2,8	0	0	1,75	0,747
Uzman personel eksikliği	34	31,5	51	47,2	11	10,2	6	5,6	2	1,9	1,95	0,918
Personel kaynağı sürekliliği	32	29,6	57	52,8	8	7,4	5	4,6	2	1,9	1,92	0,867
Teknoloji risklerini azaltmak	30	27,8	61	56,5	8	7,4	4	3,7	1	0,9	1,89	0,775

Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Sürecindeki Dezavantajlar

Anketin bu bölümünde işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı sürecindeki dezavantajlarını değerlendirmek üzere Likert ölçekli soru tipi yönlendirilmiş ve belirtilen 8 kriterin işletmeler için etki derecesi istenmiş olup, sonuçlar Tablo 3.17’te gösterilmiştir. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik istatistik değerlendirmesi SPSS paket programında analiz edilerek Cronbach’s Alpha değeri 0,889 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,70’in üzerinde olduğundan yapılan ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.

Literatürde belirlenen dış kaynak kullanımı sürecindeki dezavantajların işletmeler üzerindeki etki derecesi tabloda oranlarla görülmekte olup, burada çalışmanın evreninin Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu olduğu düşünüldüğünde, bu

işletmelerin dış kaynak hizmeti aldığı lojistik firmalarının da sektördeki öncü firmalar olduğu ve işleyişle ilgili küçük ölçekli işletmelere göre daha az problem yaşadıkları öngörülmektedir.

Tablo 3.17 : Lojistik Faaliyetlerde DKK'nın Dezavantaj Oluşturduğu Faktörler

	Tamamen Etkili		Etkili		Kararsızım		Etkisiz		Tamamen Etkisiz		Ağırlıklı Ortalama (Mean)	Standart Sapma (Standart Deviation)
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Firmanızın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesi	20	18,5	54	50	15	13,9	12	11,1	3	2,8	2,27	0,997
Hizmet alınacak firmanın alternatifleri yeterince değerlendiremememe, fiyat pazarlığında güç kaybetme	20	18,5	60	55,6	13	12	10	9,3	1	0,9	2,15	0,879
Hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi	19	17,6	54	50	16	14,8	12	11,1	3	2,8	2,29	0,992
Hizmet alınacak firmanın değişime ayak uyduramaması	17	15,7	54	50	16	14,8	14	13	3	2,8	2,35	1,003
Hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması	15	13,9	52	48,1	17	15,7	18	16,7	2	1,9	2,42	1,002
Firmanız çalışanlarının bir bölümünün işlerini kaybetme endişesi	10	9,3	44	40,4	26	24,1	20	18,5	4	3,7	2,65	1,022
Firmanız açısından gizli kalması gereken bilgilere özen göstermememe endişesi	17	15,7	56	51,9	15	13,9	13	12	3	2,8	2,32	0,988
Hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçişin daha fazla zaman ve kaynak gerektirmesi	17	15,7	56	51,9	21	19,4	7	6,5	3	2,8	2,26	0,914

Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımının Geleceği

Ankete katılan işletmelerin %88'i gelecekte lojistik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımının küresel piyasada en önemli rekabet unsuru olacağını belirtmiş olup, veriler Tablo 3.18'de gösterilmiştir.

Tablo 3.18 : Lojistik Faaliyetlerde DKK'nın Rekabet Değerlendirmesi

	n	%
Lojistikte DKK rekabette en önemli avantajdır.	95	88
Lojistikte DKK rekabette en önemli avantaj değildir.	9	8,3
Cevaplamayan	4	3,7
TOPLAM	108	100

3.6. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Anket verileri doğrultusunda aralarında anlamlı bir ilişkinin varlığının araştırılması için oluşturulan ve Şekil 3.1'de sunulan kavramsal modelle hipotezler belirlenmiş ve aşağıda analizleri yapılmıştır.

3.6.1. İşletmedeki Çalışan Sayısı İle Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Analizi

H_0 : Değişkenler arasında bağlantı yoktur.

H_1 : İşletmede çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.19 : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı ile DKK Çapraz Tablo

			Firmadaki Ortalama Çalışan Sayısı					TOPLAM	
			0 – 100	101 – 250	251 – 500	501 – 1000	1001 – 2500		2500 Üzeri
Lojistik Faaliyetlerde DKK	Evet	n	3	17	21	32	19	12	104
		%	2,8	15,7	19,4	29,6	17,6	11,1	96,3
	Hayır	n	0	2	1	0	1	0	4
		%	0	1,9	0,9	0	0,9	0	3,7
TOPLAM		n	3	19	22	32	20	12	108
		%	2,8	17,6	20,4	29,6	18,5	11,1	100

Ankete katılan işletmelerdeki ortalama çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma durumunu gösteren çapraz tablo Tablo 3.19’da verilmiştir.

Tablo 3.20 : İşletmelerdeki Çalışan Sayısı ile DKK Arasındaki İlişki

	Değer	df	α
Pearson Ki-Kare	4,425	5	0,490
N	108		

Tablo 3.20’de SPSS programıyla işletmelerdeki çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla Ki-Kare testi uygulanmış ve sonucu yansıtılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere $\alpha > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilecek ve H_1 hipotezi reddedilecektir. Buna göre işletmelerde çalışan sayısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki yoktur.

3.6.2. İşletmenin Sermaye Yapısı İle Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Arasındaki İlişkinin Analizi

H_0 : Değişkenler arasında bağlantı yoktur.

H_1 : İşletmenin sermaye yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 3.21 : İşletmenin Sermaye Yapısı ile DKK Çapraz Tablo

			İşletmenin Sermaye Yapısı			TOPLAM
			Yerli Sermaye	Yabancı Sermaye	Yerli / Yabancı Ortaklık	
Lojistik Faaliyetlerde DKK	Evet	n	83	1	20	104
		%	76,9	0,9	18,5	96,3
	Hayır	n	4	0	0	4
		%	3,7	0	0	3,7
TOPLAM		n	87	1	20	108
		%	80,6	0,9	18,5	100

Ankete katılan işletmelerin sermaye yapıları ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma durumunu gösteren çapraz tablo Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.22 : İşletmenin Sermaye Yapısı ile DKK Arasındaki İlişki

	Değer	df	α
Pearson Ki-Kare	1,003	2	0,606
N	108		

Tablo 3.22’de SPSS programıyla işletmelerin sermaye yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasındaki ilişkiyi anlamak amacıyla Ki-Kare testi uygulanmış ve sonucu yansıtılmıştır. Tabloda görüldüğü üzere $\alpha > 0,05$ olduğundan H_0

hipotezi kabul edilecek ve H_1 hipotezi reddedilecektir. Buna göre işletmelerin sermaye yapısı ile lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı arasında anlamlı ilişki yoktur.



SONUÇ

İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı tercihi günümüzde giderek arttığı görülmektedir. İşletmelerin bu hizmeti alanlarında uzmanlaşmış firmalar tarafından alarak, özellikle kendi ana iş alanlarına daha fazla yoğunlaşmasını sağlamaktadırlar. Böylece daha etkin ve verimli şekilde faaliyet sürdürebilmektedirler.

Bu çalışmada İstanbul Sanayi Odası tarafından yayınlanan “2015 yılı Türkiye’nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” listesinde yer alan işletmeler seçilerek, bu işletmelere anket tekniğiyle konu hakkında sorular yöneltilmiştir. Buradan çıkan sonucun oldukça kıymetli olduğu ve ana kütle olarak belirlenen Türkiye’deki tüm işletmelerin bir yansıması olduğu değerlendirilmiştir.

Birbirinden farklı sektörlerde bulunan işletmelerin lojistik alanında dış kaynak kullanımının genel olarak tercih edildiği ve gelecekte bu sektörün rekabet ortamında oldukça etkili olacağı tespit edilmiştir. Bu artan rekabet koşulları altında, müşterilerine daha kaliteli hizmet sunabilmek için üçüncü ve dördüncü parti lojistik diye adlandırılan firmalardan destek alan işletmeler elbette büyümesini sürdürebileceği kaçınılmaz görülmektedir.

İşletmelerin günümüzde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, elde edilen verilere göre, taşıma, depo/antrepo hizmetleri, gümrükleme ve sipariş hizmetleri fonksiyonlarında yaygın olarak tercih edildiğini göstermektedir. Ayrıca büyük şirketlerde değişik fonksiyonlar için farklı uzmanlaşmış firmalardan hizmet alınmaktadır.

Lojistik fonksiyonlarda dış kaynak kullanımının en önemli nedeni kuşkusuz işletmelerin lojistik maliyetlerini azaltmak olduğu görülmektedir. Özellikle, taşıma maliyetleri, depolama maliyetleri, ambalajlama maliyetleri, sipariş süreci maliyetleri, dış kaynak kullanımı hizmeti ile azalmaktadır.

Basit anlamda değerlendirmek gerekirse, üretim yapan bir işletmeyi gözümüzde canlandırıp, bir üretim atölyesi ya da fabrikada işleyen bir süreci hayal edelim. Bu fabrikaya, ürünün oluşabilmesi için bir hammadde girişi sağlanması gerekmektedir. Hammadde için tedarikçilerin tespiti, en uygun tedarikçi ile anlaşmanın sağlanarak sözleşmenin yapılması, hammaddenin fabrikaya getirilmesi, fabrikada ilgili üretim

personeline malzemenin ulaştırılması, henüz ürün ortaya çıkmadan önceki lojistik süreci oluşturmaktadır. Ürünün fabrikada üretiminin sonlandırılmasıyla, üretim esnasında ortaya çıkan atık maddelerin ortadan kaldırılması, belkide başka bir birimde yeniden değerlendirilmesi amacıyla sevki, ürünün kullanıcısının belirlenerek dağıtımının yapılması, nihai kullanıcıya ürünün ulaştırılması, tüketici tarafından ürünün kullanımı sonrası geri bildirimlerin alınması, üretim sonrası lojistiği meydana getirmektedir. Bu geniş zincir bir bütün olarak düşünöldüğünde, süreç içerisinde meydana gelecek bir aksaklığın işletme açısından oldukça ağır sonuçları olacaktır. Bu nedenle üretim konusunda iyi olan bir firma, büyüme, başarılı olmak, rekabet ortamında öne çıkmak istiyorsa ihtiyaç duyduğu lojistik fonksiyonlarında dış kaynak kullanımı hizmeti olarak rakipleri karşısında avantaj sağlayabilir.

Gelecekte işletmelerin kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde harcayarak avantajlı bir tercih olarak seçtikleri dış kaynak kullanımının artarak yaygınlaşacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Acar Z. ve Köseoğlu M. (2014). *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Altaş Y. (2006). Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı: 3.Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları. *İstanbul: Bilgi Yönetimi*.

Anklesaria, J. (2008). *Supply Chain Cost Management: The Aim & Drive Process For Achieving Extraordinary Results*. Newyork: American Management Association.

Aydın, Z. S. (2007). *Tedarik Zinciri Yönteminde Stratejik İttifak Olarak Üçünü Parti Lojistik*. Isparta: Fakülte Kitabevi

Birdoğan, B. (2004). *Lojistik Yönetimi Ve Lojistik Sektör Analizi*. Trabzon: Legal Kitabevi.

Bowersox, D. J. (1969). *Readings in Physical Distribution Management: The Logistics Of Marketing*. Macmillan. New York: Collier Macmillan Ltd.

Cahill, D. L. (2006). *Customer loyalty in third party logistics relationships: findings from studies in Germany and the USA*. Springer Science & Business Media.

Coyle, J., E. J. Bardi, C. J. Langley (1996). *The Management Of Business Logistics, A Supply Chain Perspective*. Canada: Atlanta Book Company

Çancı, M. Ve Erdal, M. (2009). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Utikad Yayınları.

Çengel, Ö. (2008). *Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. İstanbul: Bigart Yayınları.

Frank H. M. ve N. Morton (1957). *Principles Of Transportation*. New York: The Ronald Pres Company.

Gattorna J. (1999). *Strategic Supply Chain Alignment*. Gower Publishing.

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

Ghiani G., R. Musmanno (2004). *Introduction to Logistics Systems Planning and Control*. Chichester, England: John Wiley Ltd.

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

Handfield, R. B. ve E. L. Nicholas (1999). *Introduction To Supply Chain Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Keskin, M. H. (2009). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Koban, E. ve Keser H. Y. (2015). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Yayınları.

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

Koban, E. ve Keser, H. Y. (2010). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Yayınları.

Kobu, Bülent (2003). *Üretim Yönetimi*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. A. Özyağcılar (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1999).

Lambert, D. M., J. R. Stock, L. M. Ellram (1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Irwin Mc Graw-Hill, United States.

Lars S. (2003). *International Supply Chain Management*. Newyork: Physica-Verlag.

Markus M., (2002). *Logistik: Mit Übungsaufgaben Und Lösungen*, Köln: Wrw-Verlag.

Metz, P. J. (1998). *Demystifying Supply Chain Management*. Supply Chain Management Review

Naisbitt, J. (1997) *Ulus Devletlerden, Ağlara, Geleceği Yeniden Düşünmek*. S. Gül (çev.), İstanbul: Sabah Kitapları (orijinal baskı tarihi 1997)

Orhan, O. Z. (2014). *Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 18

Öz Ö. (2003). *Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi*. İstanbul: İ.T.O. Yayınları. S.17.

Ross, D. F. (1998). *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. Boston: Kluwer Academic Publishers.

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

Stock J., D. Lambert (2001). *Strategic Logistics Management*. Irwin, Homewood.

Tek, B. Ö. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.

Zhang H. (2006). *Methodology for 3PL Vendor Selection In 4PL*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

MAKALELER

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

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

Aldin, N. ve S. Fredrik (2003). Electronic Commerce, Marketing Channels And Logistics Platforms – A Wholsaler Perspective. *European Journal Of Operational Research*. 144(2), 270-279.

Babacan, M. (2003). Lojistik sektörünün ülkemizdeki gelişimi ve rekabet vizyonu. *Ege Akademik Bakış*. 3(1), 8-15.

Caputo, M., V. Andrea (1998). Production Management Techniques: Push-Pull Classification And Application Conditions. *International Journal Of Operations & Production Management*. 8(2), 35-51.

Chyi L. (2000). Knowledge Value Chain. *Journal Of Management Development*. 19(9), 783-794.

Croxton, K. L., Dastugue-Garcia, S. J., Lambert, D. M, ve Et All (2001). The Supply Chain Management Process. *The International Journal Of Logistics Management*. 12(2), 13-35.

Dapiran P. (1996). Third party logistics services usage by large Australian firms. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26(10), 36.

David M. (1998). Basic Briefing: Insurance. *Facilities*. 2(8), 14.

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

Douglas M. L., R. Burduroglu (2000). Measuring and Selling the Value of Logistics. *The International Journal of Logistics Management*. 11(1), 1-18.

Dumanoğlu, S. (2005). Lojistik Maliyetler ve Etkili Bir Raporlama Tekniğine Uygun Olarak Lojistik Maliyetlerinin İzlenmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 7(2), 157.

Durrani, A. Z., (2013). Logistics Performance Index 2013/2014 Survey and Report. *FIATA World Congress Singapore, Multimodal Transport Institute Meeting*. 1-21.

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

Ganeshan, R., Jack, E., Magazine, M. J. ve Stephens, P. (1999). A taxonomic review of supply chain management research. *In Quantitative models for supply chain management*. Springer US. 839-879.

Harland, C., L. Knight, R. Lamming ve H. Walker (2005). Outsourcing: Assesing The Risks And Benefits For Organization, Sectors And Nations. *International Journal Operations Production Management*. 831-850.

Hertz S., M. Alfredsson (2003). Strategic Development Of Third Party Logistics Providers. *Industrial Marketing Management*. 32(2), 140.

Houlihan, J. B. (1985). International Supply Chain Management. *Internatioanal Journal Of Physical Distribution And Materials Management*, 15(1), 22-38.

Jarret, G. (1998). Logistics In The Health Care Industry. *Intenational Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*. 28(9-10), 751-752.

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

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

Kehoe, D. ve N. Boughton (2001). Internet Based Supply Chain Management: A Classification Of Approaches To Manufacturing Planning And Control. *International Journal Of Operations & Production Management*, 21(4), 516-524.

Kobu, B. (1989). Üretim Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Araştırma ve Yardım Vakfı Dergisi*. No:4. 237.

Kopczak, L. R. (1997), Logistics Partnership And Supply Chain Restructuring. Survey Results From The Us Computer Industry. *Production And Operations Management*, 6(3), 226-247.

Lee, H. L. ve C. Billington (1992). Managing Supply Chain İVENTORY: Pitfalls And Opportunities. *Sloan Emanagement Review*, 33(3), 65-73.

Lumms, R. R ve R. J. Vokurka (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*. 99(1), 11-17.

Mersin N. D. (2005). Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynak Kullanımı Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar. *Outsourcing Dergisi*. 11, 54-55.

Murphy, P. (2004). *Contemporary Logistics*. Eighth Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Pearson Education International Inc. 47-79.

Onay, M. ve H. S. Kara (2009). Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 9(2), 593-622.

Özcan, S. (2008). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(10), 275-300.

Pekmezci T. (2005). Esnek Üretim Sistemleri: Esnek Üretim Sistemlerinin Tekstil İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1), 142.

Rogers, D. S. ve R. S. Tıbben-Lembke (2001). An Examination Of Reverse Logistics Practices. *Journal of Business Logistics*. 22(2), 129-148.

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

Seybold, P. B. (2001). Get Inside The Lives Of Your Customers. *Harvard Business Review*. 78(5), 81-89.

Stefansson G. (2006). Collaborative Logistics Management And The Role Of Third-Party Service Providers. *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*. 36(2), 79.

Tan, K. C. (2001). A framework of supply chain management literature. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 39-48.

Tan, K. C., V. R. Kannan, R. B. Handfield (1998). Supply Chain Management: Supplier Performance And Firm Performance. *International Journal Of Purchasing And Material Management*, 34(3), 2-9.

Tanyaş, M. (2005). Tedarik Zinciri Yönetimi ve Kalder Kıyaslama Grup Projesi Sunumu. *14.Kalite Kongresi*, 4.

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

Weiyi, F. ve Y. Luming (2009). The Discussion Of Target Cost Method in Logistics Cost Management. *International Colloquium On Computing, Communication, Control, And Management*. 538.

Zhu J. (2010). The Third-Party Logistics Services and Globalization of Manufacturing. *International Planning Studies*. 7(1), 89.

TEZLER

Altuntaş, M. (2008). Dış Ticarete Lojistiğin Önemi Ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *Yayımlanmamış Lisans Bitirme Tezi*. Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi SBE.

Bulunmaz, B. (2004). Lojistik Sistemde Depolamanın Önemi ve Perakende Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

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

Hergüllü, İ. (2009). Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı – 3pl Lojistik. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Katmer, M. (2005). Taşıma Açısından Lojistik. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü.

Koçak, H. (2003). Lojistik Yönetiminde Taşıma Sistemleri Ve Bir Model Uygulaması. *Doktora Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Konuk, B. (2011). Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Külahcı M. (2014). Üçüncü Parti Lojistik Hizmetleri: Türkiye’de Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tekin, E. (2014), E-Lojistik ve İlaç Dağıtımında E-Lojistik Uygulamaları. *Yüksek Lisans Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Zenginçelebi, Ö. (2013). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi SBE.

İNTERNET ADRESLERİ

Council of Supply Chain Management Professionals (2017). www.cscmp.org (erişim tarihi: 03.02.2017).

Türk Dil Kurumu (2016). <http://www.tdk.gov.tr> (erişim tarihi: 30.12.2016).

The World Bank (2017). data.worldbank.org (erişim tarihi 23.01.2017).

The World Bank (2017). lpi.worldbank.org (erişim tarihi 25.01.2017).

The World Bank (2014). *The World Bank Annual Report 2014*. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20093> (erişim tarihi 02.04.2017).

WTO (2014). *International Trade Statistics 2014*. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2014_e/its14_toc_e.htm (erişim tarihi 15.04.2017).

EKLER

EK-1 : Anket

Sayın Yetkili,

Hazırlamakta olduğum yüksek lisans tezim için “İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı” konulu bir araştırma yapmaktayım. Firmanız adına sizden gelecek kıymetli cevaplar sayesinde lojistik sektöründe çalışma yapacak kişilere katkı sağlayacak akademik bir çalışma ortaya çıkacaktır. Vereceğiniz her türlü bilgide firmanızın kimliği tamamen gizli tutulacaktır. 19 adet çoktan seçmeli sorudan oluşan kısa anketim için değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederim.

Özgün KARATEPE

T.C. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Bölümü

Anket linki:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSclwcxrFA7oWJRir8IwpSKrBidLw3coZWPsqEV3SeRjfcwww/viewform>

**“İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı”
Araştırma Anketi**

Birinci Bölüm (Anketi Cevaplayan Kişi Bilgileri)

1. Firmadaki Göreviniz :

2. Kaç Yıldır Firmada Çalışmaktasınız:

- () 0 – 1 yıl () 1 – 5 yıl () 5 – 10 yıl () 10 – 20 yıl
() 20 yıl üzeri

İkinci Bölüm (Firma Bilgileri)

1. Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?

- () Ağaç / Orman () Ambalaj / Kâğıt () Bilişim
() Cam / Seramik () Çimento () Demir / Çelik
() Elektrik () Elektronik / Beyaz Eşya () Enerji / Petrol
() İlaç () İnşaat () Kimya
() Kuyum () Lastik () Maden
() Makine () Otomotiv () Plastik
() Tekstil / Giyim () Telekomünikasyon () Turizm
() Ulaştırma () Yiyecek / İçecek (Gıda)
() Diğer :

2. Firmanızın bulunduğu sektördeki faaliyet süresini belirtiniz.

- () 1 – 10 yıl () 11 – 20 yıl () 21 – 30 yıl () 30 yıl üzeri

3. Firmanızın faaliyet alanını belirtiniz.

- () Ulusal Pazar () Uluslararası Pazar

4. Firmanızın sermaye yapısını belirtiniz.

- () Yerli Sermaye () Yabancı Sermaye () Yerli / Yabancı Ortaklık

5. Firmanızdaki ortalama çalışan sayısı nedir?

- () 0 – 100 () 101 – 250 () 251 – 500 () 501 – 1000
() 1001 – 2500 () 2500 üzeri

Üçüncü Bölüm (Lojistik Faaliyetler)

8. Firmanız tarafından lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ile hizmet alıyor musunuz? (Cevabınız "Hayır" ise diğer soruları cevaplamayınız.)

Evet Hayır

9. Firmanız en çok hangi lojistik faaliyetinde dış kaynak kullanmaktadır?

Taşıma Depolama / Antrepo Elleçleme / Paketleme
 Muayene / Ekspertiz Gümrükleme Sigorta İşlemleri
 Stok Yönetimi Sipariş Yönetimi Müşteri Hizmetleri
 Diğer :

10. Ne kadar süredir lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanmaktasınız?

1 – 5 yıl 6 – 10 yıl 11 – 20 yıl 20 yıl üzeri

11. Şu an itibariyle kaç farklı lojistik firmasından dış kaynak desteği almaktadır?

Sadece 1 2 - 4 5 - 8 8 üzeri

12. Lojistik firmaları ile yaptığınız sözleşmelerin süreleri ne kadardır?

Sözleşme yapılmıyor 1 – 6 ay 6 ay – 1 yıl 1 – 3 Yıl
 3 yıl üzeri

13. Lojistik firmaları ile yapılan sözleşmeler hangi kademede yöneticiler tarafından gerçekleştirilmektedir?

Alt kademe yönetici Orta kademe yönetici Üst kademe yönetici
 Sözleşme yapılmıyor

14. Lojistik firmaları ile bilgi alışverişini genellikle nasıl sağlamaktasınız?

Telefon ve Faks E-Posta Ortak yazılım paketiyle

15. Firmanızın lojistik maliyetlerini etki derecesine göre işaretleyiniz.

	Tamamen Etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Tamamen Etkisiz
Taşıma Maliyetleri					
Depolama Maliyetleri					
Ambalajlama / Etiketleme Maliyetleri					
Sipariş Süreci Maliyetleri					
Stok Maliyetleri					
Malzeme Elleçleme Maliyetleri					
Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri					
Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri					

16. Firmanızın lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelten faktörleri önem derecesine göre işaretleyiniz.

	Tamamen Etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Tamamen Etkisiz
Firmanın asıl uzmanlık alanına odaklanması tercihi					
Maliyetin azaltılması					
Sabit maliyetin değişkene dönüştürülmesi ile esneklik kazanılması					
İşin maliyetinin belirsizliği					
İşlem sayılarının fazla oluşu					
Bilgi teknolojilerini doğru kullanmak					
Yasal düzenlemelerin varlığı					
Uzman personel eksikliği					
Personel kaynağı sürekliliği					
Teknoloji risklerini azaltmak					

17. Firmanızın lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı süreci için dezavantaj oluşturan faktörleri önem derecesine göre işaretleyiniz.

	Tamamen Etkili	Etkili	Kararsızım	Etkisiz	Tamamen Etkisiz
Firmanızın lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesi					
Hizmet alınacak firmanın alternatifleri yeterince değerlendiremememe, fiyat pazarlığında güç kaybetme					
Hizmet alınacak firmanın sözlerini yerine getirememesi					
Hizmet alınacak firmanın değişime ayak uyduramaması					
Hizmet alan firmanın iş hedeflerini doğru olarak anlamaması					
Firmanız çalışanlarının bir bölümünün işlerini kaybetme endişesi					
Firmanız açısından gizli kalması gereken bilgilere özen göstermeme endişesi					
Hizmet seviyesinden memnun kalınmadığı durumlarda başka bir firmaya geçişin daha fazla zaman ve kaynak gerektirmesi					

18. Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının, diğer firmalarla rekabette sahip olunan en önemli avantaj olduğunu / olacağını düşünüyor musunuz?

() Evet () Hayır

19. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı konusunda geleceğe yönelik önerilerinizi belirtiniz.