T. C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge ZENGİNÇELEBİ

101122105

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ

İstanbul, Şubat 2013

T. C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI

LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMELERİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özge ZENGİNÇELEBİ

101122105

Danışman Öğretim Üyesi:

Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ

İstanbul, Şubat 2013

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

19.02.2013 tarihinde tezinin savunmasını yapan Özge ZENGİNÇELEBİ'ye ait "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmenin Rekabet Gücüne Etkisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.

.....

Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ
(Başkan)
(Danışman)

.....

Doç. Dr. Dilay ÇELEBİ
(Üye)

.....

Yrd. Doç. Dr. Halil Halefşan SÜMEN
(Üye)

ÖNSÖZ

Lojistik dış kaynak kullanımının işletmelerin rekabet gücüne etkilerinin ölçüldüğü bu çalışmada, sabırla bana yol gösteren, emek veren çok değerli hocam, tez danışmanım **Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ**'a teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca, hayatımın her safhasında maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen canım aileme, bu süreçte kendisini ihmal etmeme olgunlukla tahammül eden biricik yeğenim, Rana Beren'e de destekleri için sonsuz teşekkürler.

Özge ZENGİNÇELEBİ Şubat, 2013

ÖZET

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMININ İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

Günümüz global dünyasında küreselleşmeye bağlı olarak tüm pazarlarda yaşanan değişim ve gelişmeler işletmeler için ürün ve hizmetlerinin en ekonomik yolla, hızlı, esnek, kaliteli ve değişen koşullara zamanında cevap verebilecek şekilde yürütülmesinin önemini daha da arttırmıştır. Lojistik kavramı bu süreçlere etki edebilecek stratejik bir işletme fonksiyonu konumundadır. Bu bağlamda; lojistiğin işletmeler için önemi gün geçtikçe artmakta ve doğru ürünün, doğru zamanda ve doğru yere ulaştırılabilmesi için işletmeler lojistik faaliyetlerinde rekabet avantajı yaratacak yeni stratejilere yönelme yoluna gitmektedirler.

İşletmeler daha yüksek uzmanlık düzeyi ve daha büyük yatırımlar gerektiren lojistik fonksiyonlarının karmaşıklığı sebebiyle, kendi yetkinliklerinin dışında kalan faaliyetler için başka firmalarla stratejik işbirlikleri yaparak, lojistik faaliyetlerini dış bir kaynağa devretmektedirler.

Lojistikte dış kaynak kullanımı ile konusunda uzmanlaşmış firmalara lojistik süreç devredilir. Böylece tüm süreç için maliyetler azalır, esneklik arttırılır, sermaye etkin kullanılarak, teknolojik süreçlere geçiş daha da kolaylaşır. Firmaların kendi temel yeteneklerine odaklanmasında büyük bir rol üstlenerek, rakiplere karşı rekabet avantajı yaratır.

Tez dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde lojistik kavramı incelenmiş, lojistiğin temel işlevleri, lojistik maliyetler, işletme performansına etkisi ve tedarik zinciri kavramı ele alınmıştır. İkinci bölümde dış kaynak kullanımı ve lojistik dış kaynak kullanımın etkileri, üçüncü bölümde rekabet üstünlüğü sağlama açısından dış kaynaklardan yararlanmanın öneminden bahsedilmiştir. Son bölüm olan uygulama aşamasında ise rekabetçi perspektifte lojistik dış kaynak kullanımın işletme üzerindeki etkileri incelenmiştir

Anahtar Kelimeler: 1-Lojistik 2-Dış Kaynak Kullanımı 3-Lojistik Dış Kaynak Kullanımı 4-Rekabet, Rekabet Üstünlüğü

ABSTRACT

THE IMPACT OF USING OUTSOURCED LOGISTICS ON COMPANY'S COMPETITIVENESS

Nowadays in the global world due to globalization the changes and developments in all the markets have enhanced the importance for businesses to be the most economical, the quickest ,the most flexible, providing the best quality, and respond to the needs of the changing conditions. Logistics is a concept which can affect these processes as it is in the position of a strategical business function. In this regard, the importance of logistics for businesses is increasing everyday and in order to have the correct product, delivered at the correct time and place businesses have resorted to new strategies which will create competitive advantage

With the use of outsourcing in logistics, the logistics process is assigned to firms which are experts in their field. Thus, for the entire process the costs are decreased, the flexibilty is increased, by using the capital effectively the transition of technology process is eased. This allows the businesses to focus on their ability and gain an avantage against their competitors.

The thesis consists of four parts. In the first part logistics has been investigated, the main functions of logistics, the costs of logistics, supply chain and the performance of it on the business is discussed. In the second part, outsourcing and the effects of logistic outsourcing, in the third part, the importance of using outsourcing to obtain competitive advantage, As for the implementation phase which is in the last part has researched the effect of logistic outsource from a competitive outlook on the business.

Key Words: 1- Logistics 2-Outsourcing 3- Logistical Outsourcing 4- Competition, competitive advantage

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ i
ÖZET ii
ABSTRACT iii
İÇİNDEKİLER iv
KISALTMALAR viii
TABLOLAR ix
ŞEKİLLER xi
GİRİŞ 1

BÖLÜM 1

LOJİSTİK KAVRAMI

1.1 Lojistiğin Tarihsel Gelişimi 3
1.2.Lojistiğin Tanım ve Kapsamı 5
1.2.1.Lojistiğin Tanımı 5
1.2.2.Lojistiğin Kapsamı 9
1.3. Lojistiğin Amacı ve Önemi 10
1.4. İşletmelerde Lojistik Faaliyetler 13
1.4.1.Tedarik Lojistiği (Inbound Logistics) 14
1.4.2. Üretim Lojistiği (Productions Logistics) 16
1.4.3. Dağıtım Lojistiği (Outbound Logistics) 16
1.4.4.Tersine Lojistik (Reverse Logistics) 18
1.5.Temel Lojistik Faaliyetler 19
1.5.1. Dağıtım Merkezi Yönetimi, Depolama ve Antrepo İşlemleri 21
1.5.2. Paketleme/ Ambalajlama/Etiketleme 22
1.5.3. Muayene, Gözetim ve Denetim 22
1.5.4. Taşıma/Nakliye 23
1.5.5. Stok(Envanter) Yönetimi 25
1.5.6. Sipariş İşleme 26
1.5.7. Elleçleme 27

1.5.8. Gümrükleme 28
1.5.9.Sigorta 28
1.5.10. Katma Değerli işlemler 28
1.6. Lojistik Maliyetler 29
1.7. Lojistik Faaliyetlerde Performans Yönetimi 37
1.7.1. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Yararları ve Önemi 38
1.8. Tedarik Zinciri Yönetimi 40
1.8.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Tanımı 40
1.8.2. Tedarik Zinciri Bileşenleri 44
1.8.3. Tedarik Zincirinin Yönetiminin İşletmeye Faydaları 47
1.8.4. Lojistik Faaliyetlerin Tedarik Zinciri İçin Önemi 47

BÖLÜM 2

DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK FAALİYETLERDE KULLANIMI

2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı 49
2.1.1.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı 50
2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi 51
2.1.2.1.Küreselleşme 55
2.1.2.2.Hızlı Değişim 55
2.1.2.3.Teknolojik Gelişmeler 56
2.1.2.4. Rekabetin Artması 56
2.1.3. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanmalarının Önemi 57
2.1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Temel yetenek ilişkisi 58
2.1.5. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler 62
2.1.6. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları 64
2.1.6.1.Dış Kaynak Kullanımında Sorunlar ve Riskler 65
2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Alanları 68
2.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı 69
2.2.1. İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanıma Yönelten Nedenler 71
2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımın Faydaları ve Sakıncaları 73
2.2.2.1.Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Faydaları 73

2.2.2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları 74
2.2.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Ve Fonksiyonları 76
2.2.3.1. Üçüncü Parti Lojistiğin Tanımı ve Çeşitleri 79
2.2.3.1.1.Üçüncü Parti Lojistiğin Tanımı 79
2.2.3.1.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Çeşitleri 82
2.2.3.2. 3PL Hizmetleri Etkileyen Faktörler ve 3PL'in Başarı Faktörleri . 84
2.2.3.3. Dördüncü Parti Lojistik (4PL) Tanımı ve Kapsamı 86
2.2.3.4. Üçüncü Parti Lojistik ile Dördüncü Parti Lojistik Arasındaki Fark 89
2.2.4. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi Ve Karar Süreci 91
2.2.5. 3PL Firma Seçim Kriterleri 95

BÖLÜM 3

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI VE LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ

3.1.Rekabet Kavramı 99
3.2. Rekabet Stratejileri 103
3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi 105
3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi 106
3.2.3. Odaklanma Stratejisi 108
3.2.4. Diğer Alternatif Stratejiler 109
3.3. Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Sağlanması 110
3.4. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Unsurlar 112
3.4.1.Kaliteli Mal ve Hizmet üretmek 113
3.4.2. Stratejik Etkinlik 113
3.4.3. Ortaklaşa Rekabet 114
3.4.4. Rekabet Üstünlüğüne Sahip olma 114
3.4.5. Yenilik Yaratma 115
3.4.6. Süreklilik ve İstikrar 115
3.4.7. Müşteri odaklı olma 116
3.4.8. Çeşitlilik 116
3.4.9. Hız 117

3.4.10.Üretim Zamanının Kısalması 117
3.4.11. Kurumsal İmaj 118
3.4.12. Pazar Payı 118
3.4.13. Satış Sonrası Hizmetler 119
3.4.14. Diğer Unsurlar 120
3.5. İşletmelerin Rekabetçi Yapılanma Süreci ve Lojistik Yönetimi 120
3.6.Rekabet Üstünlüğü Açısından Lojistik Dış Kaynak Kullanımı 126
3.6.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Maliyetleri Azaltma 130
3.6.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Temel Yeteneklere Odaklanılması 131
3.6.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme İmkanı 132
3.6.4.Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Kaynakların Sürekliliği 133
3.6.5.Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Esnekliği Artırma 133
3.6.6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Riski Azaltma 134
3.6.7. Yatırım Harcamalarını Azaltma 134
3.6.8. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı İle Hizmet Düzeylerinin Belirlenmesi 135
3.7. Rekabet Üstünlüğü Açısından Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve İşletmeye Etkileri 135

BÖLÜM 4

LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMIN İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmada İzlenen Yöntem 140
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 142
4.3. Araştırmanın Örneklemi 143
4.4. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtları 143
4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi 144
4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi 146
SONUÇ ve ÖNERİLER 174
KAYNAKÇA 181
EKLER 192
ÖZGEÇMİŞ 199

KISALTMALAR

BPO **:**Business Process Outsourcing

CSCMP :Council of Supply Chain Management Professionals

DKK **:** Dış Kaynak Kullanımı

ERP **:**Enterprise Resource Planning

IGEME **:**İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi

IT **:**Information Technology

JIT **:** Just in Time

KPI **:**Key Performance Indicator

LHÜF : Lojistik Hizmet Üreten Firma

LODER **:**Lojistik Derneği

MRP **:** Materials Requirement Planning

MRP II **:**Manufacturing Resource Planning

RFID **:** Radio Frequency Identification

TZ **:** Tedarik Zinciri

TZY **:** Tedarik Zinciri Yönetimi

UTİKAD **:** Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenler Derneği

3 PL **:**Üçüncü Parti Lojistik

4PL **:**Dördüncü Parti Lojistik

TABLOLAR

.

Tablo 1.1. Lojistik Bileşenlerinin Şirket Karına Etkisi.....31
Tablo 2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi.....52
Tablo 2.2. Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması.....59
Tablo 2.3. DKK'nın Avantajları ve Dezavantajları.....65
Tablo 2.4. Lojistik Dış Kaynak Uygulamasının Avantajları ve Dezavantajları.....76
Tablo2.5. Lojistik Tarafları.....77
Tablo:2.6. Dış Kaynak Kullanım Süreci.....92
Tablo 3.1. Geleneksel Rekabet Anlayışı ile Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması.....103
Tablo 3.2. LHÜF'ler Tarafından Rekabet Kriterleri.....124
Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi.....145
Tablo 4.2.İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler.....146
Tablo 4.3. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alan.....147
Tablo 4.4. İşletmelerin Sermaye Türleri.....148
Tablo 4.5.İşletmenin Sektördeki Deneyim Süreleri.....149
Tablo 4.6. İşletmelerin Çalışan Sayısı.....150
Tablo 4.7. Dış Kaynak Kullanarak Destek Alınan Lojistik Faaliyetler.....151
Tablo 4.8.İşletmelerin Lojistik Destek Aldıkları Firma Sayısı.....153
Tablo 4.9.İşletmelerin Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı Kararlarını Alırken İşbirliği İçindeki Bulunduğu Birimler.....154
Tablo 4.10. Lojistik Firmalar ile Yapılan Sözleşmelerin Süreleri.....155
Tablo 4.11. İşletmelerin Gelecek Dönemde Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi ile İlgili Öngörüleri.....156
Tablo 4.12.Dış Kaynak Kullanımı ile Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler için Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı.....157
Tablo 4.13.İşletmelerin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanılması İle İlgili Düşünceleri.....158
Tablo 4.14. Lojistik Firmaların Sahip Olduğu Özelliklerin Tedarikçi Seçim Sürecinde Etkileri.....160

Tablo 4.15.İşletmelerin Ulusal ve Uluslararası Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri.....162
Tablo 4.16. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi.....164
Tablo 4.17. Lojistik Firma Seçiminde Fiyat Faktörü ile Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması Arasındaki İlişki.....166
Tablo 4. 18. Lojistik Dış Kaynak Kullanarak Lojistik Maliyetlerin Azalması ile Pazar Payında Büyüme Sağlanabilmesi Arasındaki İlişki.....167
Tablo4.19. Lojistikte Dış Kaynak Kullanarak Lojistik Süreçlerde Verimlilik ve Esneklik Artışı ile Zamanında Teslimat Oranının Yükselmesi Arasındaki İlişki.....168
Tablo 4.20. Lojistik Operasyonlarında Kalite, Hız, Esneklik ve Verimliliğin Artması ile Gelecekte Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyleri Öngörüleri Arasındaki İlişki.....169
Tablo 4.21.İç ve Dış Müşterilerle Ortak Stratejiler Yaratmak ile Pazarda Bulunabilirliğe Etkisi Arasındaki İlişki.....170
Tablo 4.22.Dış Kaynak Kullanılarak Oluşan Maliyetler ile Dış Kaynağa Bağımlılığın Artması Arasındaki İlişki.....170
Tablo 4.23. Dış Kaynak Kullanarak İşletmenin Kendi Ana Faaliyetlerine Odaklanması ile Ürün ve Hizmeti Müşterilere Kaliteli olarak Sunma İmkanı Arasındaki İlişki.....171
Tablo 4.24.İşletmelerin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanma Tutumu ile Rekabetin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımın Etkilerinin Korelasyon Analizi.....172
Tablo 4.25. Rekabetin Sağlanması Açısından Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Faktörlerinin, Dış Kaynaklardan Yararlanılması ile İlgili Tutum Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi.....173

ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Lojistiğin Gelişimi.....5
Şekil 1.2. İşletme Lojistiğinin Kapsamı.....10
Şekil 1.3. Bütünleştirilmiş Lojistik Teorisi.....12
Şekil 1.4. İşletme Lojistik Sistemi.....13
Şekil 1.5. Inbound Lojistik Süreci.....15
Şekil 1.6. Lojistik Faaliyetler.....17
Şekil 1.7. Geri Dönen Ürünlerin Dönüşümü.....19
Şekil 1.8. Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler.....20
Şekil 1.9. Lojistik Verimlilik Analizine İlişkin Çerçeve.....40
Şekil 1.10. Tedarik Zinciri Yönetimi.....42
Şekil 1.11. Tedarik Zincirinin Fonksiyonları.....43
Şekil 2.1. Dış Kaynak Kullanılan Alanlar.....69
Şekil 2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler.....72
Şekil 2.3. İşletmelerin 3PL Uygulamalarına Olumsuz Bakmalarının Nedenleri.....75
Şekil 2.4. Üçüncü Parti Lojistik Önce ve Sonrası.....81
Şekil.2.5. Lojistik Evrim.....87
Şekil 2.6. Üçüncü Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci.....94
Şekil 2.7. Tedarikçi Değerleme.....97
Şekil 3.1. Rekabetin Değişen Unsurları.....100
Şekil 3.2. Porter'ın Beş Güç Modeli.....102
Şekil 3.3. Genel Rekabet Stratejileri.....105
Şekil 3.4. Değer Zinciri.....121
Şekil 3.5. Lojistik ve Rekabet Avantajı.....123
Şekil 3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli.....128
Şekil 3.7. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri.....130
Şekil 3.8. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları.....138
Şekil 4.1. Araştırma Yöntemi..... .142
Şekil 4.2. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörler.....147
Şekil 4.3. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alan.....148
Şekil 4.4. İşletmelerin Sermaye Yapısı.....149

Şekil 4.5. İşletmenin Sektördeki Deneyim Süreleri.....150
Şekil 4.6. İşletmelerin Çalışan Sayısı.....151
Şekil 4.7. Dış Kaynak Kullanarak Destek Alınan Lojistik Faaliyetler.....152
Şekil 4.8. İşletmelerin Lojistik Destek Aldıkları Firma Sayısı.....153
Şekil4.9. İşletmelerin Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı Kararlarını Alırken İçindeki Bulunduğu Birimler.....154
Şekil 4.10. Lojistik Firmalar ile Yapılan Sözleşmelerin Süreleri.....155
Şekil 4.11. İşletmelerin Gelecek Dönemde Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi ile ilgili Öngörüleri.....156
Şekil4.12. Dış Kaynak Kullanımı İle Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler İçin Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı.....157
Şekil 4.13. İşletmelerin Ulusal ve Uluslar arası Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri.....163

GİRİŞ

Dünyada, hızla devam eden küreselleşmenin etkisiyle üretim faktörleri ve teknoloji gün geçtikçe değişmektedir. Bu yeniliklere karşı piyasada yer edinebilmek ve varlıklarının sürdürebilmek için işletmeler yeni felsefeler ve birtakım modern yönetimsel yaklaşımları sistemlerinde benimseyerek mevcut durumlarını rekabet avantajına dönüştürmeyi hedeflemektedirler. Yeni pazar dinamiklerinin etkisiyle işletmelerin rekabet edilebilmesi için ürettikleri mal ve hizmetleri için, müşterilerine doğru yerde, doğru zamanda doğru miktarda, doğru koşulda, doğru bilgiyle ulaştırma yeteneğine sahip olması gerekir. Bu açıdan bakıldığında işletmelere bu hizmetlerin sunulmasında, fark yaratan en önemli işletme faaliyetinin lojistik olduğunu söylenebilir. İşletmelerin kendi temel faaliyet alanlarına odaklanıp, yetenekleri dışındaki faaliyetler için dış kaynak kullanarak ihtiyaçlarını giderme fikri lojistik dış kaynak kullanımının temelini oluşturmuştur.

Rekabet baskınının son derece güçlü hissedildiği, lojistik faaliyetleri için kaynak ve zaman ayırmalarının güç olduğunu düşünen işletmeler, faaliyetlerinden bir kaçının ardışık olarak en az üç farklı faaliyetin, (örneğin; depolama, nakliye, ve stok yönetimi gibi) yürütülmesi için konusunda uzman lojistik şirketlerinden yardım alır ve hizmet sağlayan bu işletmelerin profesyonelleşmesine imkan sağlar.

Araştırmanın Amacı

Yapılan çalışmanın amacı lojistik hizmet sağlayıcı firmalar ile, lojistik hizmeti satın almak isteyen işletmeleri buluşturacak bir referans kaynağı ortaya çıkarmaktır. Araştırmadan elde edilen bulgularla, işletmenin lojistik hizmetleri için,

dış kaynaklarda yararlanma uygulamalarını ve işletmeye sağladığı faydaları incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin, lojistik hizmet sağlayıcılardan ne tür hizmetler satın aldıklarını, tedarikçi seçim kriterlerini, süreç içinde yaşadıkları sorunları, hizmet sağlayan firmalarla gelecek ile ilgili öngörüleri ve hizmet veren bu lojistik firmaları hakkında; verimlilik, maliyet, altyapı, zamanında teslimat hizmet memnuniyeti vb. konularda görüşleri alınarak, işletmelerin mevcut lojistik hizmetleri için, hizmet sunucu dış kaynak firmalarından yararlanmasının, işletme üzerinde yarattığı etki düzeyi ile ilgili bilgiler oluşturulmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Önemi

Araştırma işletmelerin, lojistik hizmet sağlayıcı firmalarla etkileşimlerinin ölçülmesi ile ilgili kapsamlı bilgi sağlanması açısından önem taşımaktadır. Araştırma herhangi bir sektör ayrımı yapılmadan, ürün ve hizmet sunan işletmelere, rekabet ile değişen ve gelişen müşterileri beklentilerini, talep edilen lojistik hizmetleri, lojistik dış kaynak kullanımı ile işletmenin rekabet gücüne etki eden faktörlerin ortaya konulması açısından temel konularda bilgi sağlamaktadır. Lojistik dış kaynak kullanmayan ve satın almak isteyen firmalar için, lojistik dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kapsam ve içeriği hakkında aydınlatıcı bilgilere ulaşmasında önemli rol oynayacaktır. Araştırma ileride yapılacak kapsamlı çalışamalar için rehber olabilecek "ön araştırma" niteliğindedir. Anket çalışmasıyla elde edilen bulgulardan yararlanarak yukarıda belirtilen bilgiler ortaya konulmuş lojistik dış kaynak kullanımının işletmelere ve sektöre katkılarına ilişkin saptamalar yapılmıştır.

BÖLÜM 1

LOJİSTİK KAVRAMI

1.1 Lojistiğin Tarihsel Gelişimi

Lojistik kelimesi Yunanca "Logisticos" kelimesinden türemiş olup, hesap kitap yapma bilimi yada hesapta beceri anlamına gelmektedir. Bununla birlikte lojistik teriminin, Latinceden "Logic" (mantık) ve "Statics" (hesap, istatistik) kelimelerinin birleşimiyle oluşan mantıklı hesap anlamına geldiği de belirtilmektedir.(Koban, ve Keser, Yıldırır, 2010:44).

Lojistik kavramının, askeri kökenli bir kavram oluğu bilinmektedir, bundan dolayı ilk uygulamaları askeri alanlar ve savaş alanları olmuştur. Tarih boyunca savaşların kazanılmasında, askerlere yiyecek, giyecek ve askeri malzeme tedariki önemli rol oynamıştır. Napolyon Savaşları esnasında *logistique,* askerlerin bir yerden başka bir yere ihtiyaca binaen nakliyle ilgili askeri bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır. Lojistik kavramı, Fransızcadan gelen askeri bir kavram olup orduları savaşa hazırlama ve savaşı kazandıracak tüm hizmet desteğini vererek savaşta ayakta tutma hizmetidir.(Demir, 2007) *La logistique* terimi İngilizceye "*logistics*" olarak çevrilmiştir. 19. yy.'da da lojistik askeri anlamda nakliye, erzak sağlama ve askerin barınması için tüm araçların birleştirilme sanatı olarak görüldü (Erdoğan, N. 2007).

Lojistiğin askeri alandan sivil hayata geçişi ise özellikle sanayi devriminden sonra üretimde meydana gelen patlamaya paralel olarak gerçekleşmiştir. Hammaddelerin sanayileşmiş ülkelere taşınması ve üretim sürecinden geçirildikten sonra tekrar tüketim noktalarına ulaştırılmaları birer lojistik aktivitesi olarak giderek önem kazanmaya başlamıştır. 1900'lerin başlarında tarım ürünlerinin uzak

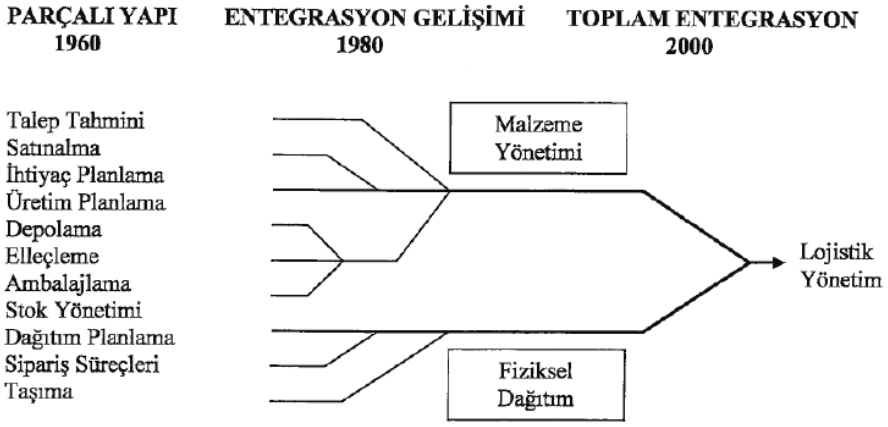
mesafelere taşınması ihtiyacının doğması ile lojistik bir bilim olarak kendinden söz ettirmeye başlamıştır. Lojistik gerçek değerini ise ancak II. Dünya savaşından sonra bulacaktır. Savaş esnasında lojistiğin askeri alanda destek faaliyetleri olarak kullanılması ve öneminin gittikçe artması, yöneylem araştırması adı verilen matematik disiplininin de ortaya çıkmasına neden olmuştur. Savaşta başarıyla uygulanan lojistik modelleri geliştirilmiş ve bunlar savaş sonrası dönemde işletmelerin amaçlarına hizmet edecek şekilde sivil hayata entegre edilmiştir (Çakırlar, 2009:7).

1950'li yıllara kadar dünya genelinde işletmeler lojistik kavramını tanımamakta ve lojistik faaliyetlerini ayrı bölümlerde ve farklı sorumluluklar altında sürdürmekteydiler. Genellikle bu dönemlerin hedefleri birbiriyle çatışmakta ve ortak hareket etmeyi güçleştirmekteydi. 1950'li ve 1960'lı yıllarda dünya ekonomik konjonktür 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. 1970'li yıllarda ise günümüzün modern lojistik anlayışının temelleri oluşmuştur. Bu yıllarda şirketler lojistik yönetimini ele almış ve lojistik faaliyetlerin daha az maliyetle daha iyi faaliyetlerini gerçekleştirmesi için çalışmalar yapmışlardır. Buna göre önce fiziksel tedarik ve fiziksel dağıtım olarak ayrı ayrı ele alınan işletme faaliyetlerinin, aslında ortak faaliyetlerden oluştuğu ve bir arada düşünülmesi gerektiğini fark etmişlerdir (Öz 2003:17).

1980–1990 dönemi, taşımacılık düzenlemeleri, bilgisayar teknolojisine giriş ve iletişimde devrim yaratan teknolojik ve politik değişimlerin yaşandığı bir süreç olmuştur. 20. yüzyılın sonu ve 21. yüzyılın başlangıcında ise, lojistik kavramı;

globalleşme, tedarik zinciri yönetimi ve kaynak yönetimi kavramları ile anılır olmuştur. Günümüzde lojistik; malların, kişilerin ve bilginin akışının optimizasyonu olarak kabul edilmiştir. Lojistik; dış kaynak kullanımı, değer zinciri, ulaştırma ekonomisi, dağıtım planlaması vb. kavramlarının da tartışılmasının kaynağı şeklinde görülmektedir (Koban, ve Keser, Yıldırır, 2007: 36).

Lojistik kavramının gelişimini Şekil 1.1 de görmek mümkündür.



Şekil 1.1. Lojistiğin Gelişimi

Kaynak: Peter Hines. (1999). *Future Trend In Supply Chain Management, Global Logistics and Distribution Planning*, Londra: Kogan Page, Editor: Donald Waters, pp.43.

1.2.Lojistiğin Tanım ve Kapsamı

1.2.1.Lojistiğin Tanımı

Günümüz iş dünyasının gelişiminde birçok değişimden söz etmek mümkündür. Bu gelişim ve teknoloji ile değişen kavramlar işletmeler için farklı çözüm arayışlarına ve kendi içlerinde stratejiler belirleyerek yol almalarına imkan sağlamıştır. İşletmelerin müşteri isteklerini en iyi şekilde yerine getirerek rakiplerinden farklılık yaratma stratejileri rekabet için önemli role sahiptir. Bu stratejilerin özünde özellikle müşterinin istek ve beklentilerden maksimum fayda

yaratılarak karşılanması temel faktör durumundadır. Bu temel faktörün gerçekleşmesinde rol oynayan ana elemanlardan biri de lojistiktir.

Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi'nin(Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) lojistik tanımına göre;

"*Müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürününün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin süreç içerisindeki envanterin, etkin, verimli ve en az maliyetli olacak şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması sürecidir.*"(CSCMP; http://www.cscmp.org). Erişim Tarihi: 17.09.2012.

Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi'nin(Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tarafından yapılan lojistik tanımında dikkati çeken iki unsur vardır. Bunlar; müşteri ve tedarik zinciridir. Lojistikçiler için müşteri, her zaman hareket noktalarıdır. Tedarik zinciri ise üreticilerden, dağıtıcılardan, toptancılardan, lojistik hizmeti sunanlardan ve perakendecilerden meydana gelir. Lojistikçiler ise bu tedarik zinciri içerisinde müşteri ile tedarikçi arasında köprü görevi görmektedir. Lojistik yönetimi, müşteri gereksinimleri doğrultusunda sevkiyat noktaları ile teslimat noktaları arasındaki malzemenin iki yönlü akışı boyunca yer alan faaliyetlerin bütünsel yönetimini ifade etmektedir. (Tanyaş, 2005:4).

Bir diğer tanıma göre lojistik, ürünün/yükün çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm malzeme hareketlerinin entegrasyonudur. Taşıma ve depolama ile başlayan faaliyetlere gümrükleme, iade, paketleme, tersine faaliyetler, stok yönetimi,

tedarik ve dağıtım gibi faaliyetlerin de entegrasyonu ile kapsamını geliştiren faaliyetler bütünü olarak açıklanabilmektedir (Tanyaş,2009:3).

İşletme yönetim literatüründe lojistik; hammadde temininden üretim ortamına, nihai ürünün tamamlanmasından dağıtım kanalları ve müşteriye kadar tedarik zinciri dâhilindeki tüm yönetim ve sevk faaliyetlerini sağlamayı amaçlayan süreçtir. Modern anlamda lojistik denildiğinde "akış", "pazar", ve "zaman yönelimli" vb. kavramlar düşünülmektedir. Bir ürün veya hizmetin üretimi, dağıtımı ile ilgili olarak tüm maddi temelli işlevleri sevk ve irade eden lojistikte amaç, işletmenin varlığını sürdürebilmesi açısından organizasyonu kalite, fiyat, zaman ve hizmet gibi hayati pazar değişkenlerine karşı dayanıklı hale getirmektir. Bu bağlamda lojistik satışların arttırılması, hizmet seviyesinin iyileştirilmesi ve verimliliğin arttırılmasında büyük destek olmalıdır (Çancı, 2003:35).

Waters, lojistiği örneklerle destekleyerek şu şekilde ifade etmiştir: "Tüm işletmelerde malzeme hareketi söz konusudur. Bu malzeme hareketi üretim işletmelerinin hammaddeyi tedarikçilerden temin etmesinden perakende işletmelerinin toptancı işletmelerinden ürün almasına kadar değişik şekillerde olmaktadır. Ürün kavramı ile hem imalat hem de hizmet sektörünün çıktısı olan üründen söz edilmektedir. Günlük hayatta tüketilen yiyeceklerin çoğunluğu ülke içindeki değişik bölgelerden hatta yurt dışından temin edilerek satışa sunulmaktadır. İnternet üzerinden bir kitap sipariş ettiğiniz zaman kurye ile elinize ulaşmaktadır. Başka bir deyişle herhangi bir ürün satın aldığınız, kiraladığınız ya da ödünç aldığınız zaman birileri bu ürünün bir araya getirilip kapınıza kadar getirilmesini sağlamak durumundadır. Lojistik bu eylemden sorumlu bir işlevdir. Aynı zamanda,

lojistik müşteri ile tedarikçi arasındaki bu seyahatte malzemelerin ulaştırılması ve stoklanmasından sorumludur" (Waters, 2003).

Genel anlamda lojistik; müşteri beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, çıkış noktalarından tüketim noktalarına doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçlerden oluşan bir sistemdir. Kısaca doğru ürünün, doğru müşteriye, doğru yer ve zamanda sağlanmasına olanak veren faaliyetlerdir (Kotler & Armstrong, 2004:.419).

Sistemde doğruluk kritik faktördür, öyle ki "Seven Rights" olarak adlandırılan tanımda lojistik yedi öğeden oluşan bir sonuçtur. Lojistik faaliyetlerdeki müşteri memnuniyeti, doğru koşullarda, doğru miktarda, doğru ürününü, doğru yere, doğru zamanda, doğru maliyet/fiyatla, doğru bilgiyle teslim edilmesi kabiliyetidir (Tanyeri, 2004:12).

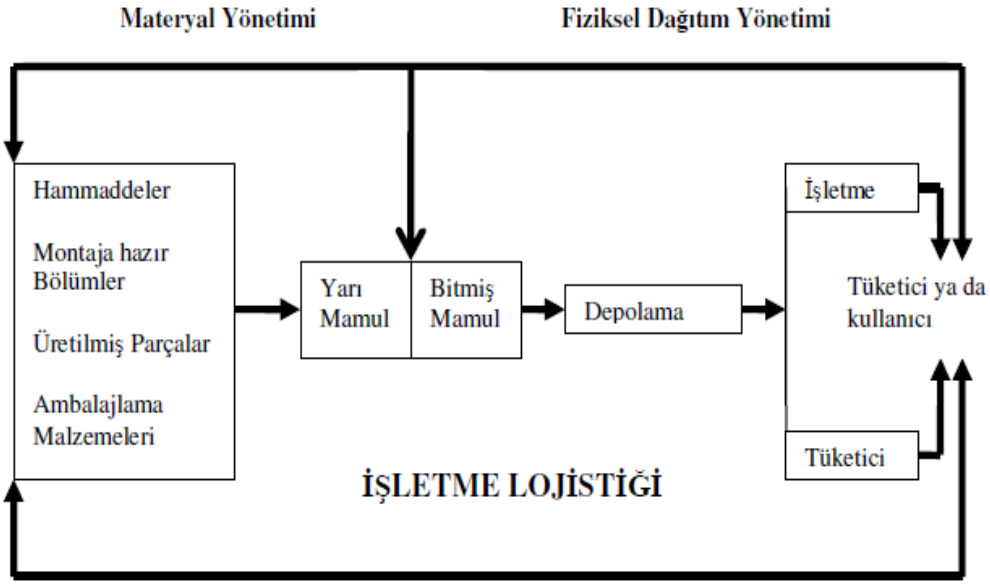
Yukarıdaki tüm tanımlamalara bakıldığında lojistik, faaliyetlerin kapsamına göre farklılık içermekte ve her iş bölümüne göre çeşitli anlamlarla tanımlanmaktadır. Her birinden çıkarılan ortak nokta ise lojistiğin ürünün ilk maddeden, son nihai tüketiciye ulaşması aşamasına kadar geçen süreç içinde birçok faaliyet entegrasyonunu art arda sunan, taşıma, depolama, gümrük, stok yönetimi vb. işlemlerinin bütününü oluşturmasıdır.

1.2.2.Lojistiğin Kapsamı

Lojistik süreç, istenilen zaman ve yerde istenilen ürünlerin bulundurulmasıyla malzeme veya bütünleyici parçaların satın alınıp, tüketiciye sunulduğu, ilk noktadan son noktaya kadar faaliyetlere değer kazandıran fonksiyonlar bütünüdür

Lojistik ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri isteklerine uygun olarak sunulan ürün yada hizmetin müşterinin talebi doğrultusunda arzu ettiği yerde teslimatının gerçekleştirilmesi anlamına gelen ama yalnızca teslimattan ibaret olmayan, içinde her birinin ayrı ayrı süreç ve aşamalarının söz konusu olduğu stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçim ve yönetimi, taşıma için gerekli trafik ve rota yönetimi, ürünlerin elleçlenmesi, nakliye, etiketleme ve koruyucu ambalajlama gibi bir çok faaliyeti içinde barındıran ve yönetilmesinde hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir süreci kapsar.

Birçok araştırmada lojistik kavramı yerine fiziksel dağıtım kavramı kullanılmaktadır. Bu iki kavram aynı gibi gözükse de aslında birbirinden ince bir noktada ayrılmaktadır. Lojistik yarı mamül ’ün temin edilmesinden (Materyal sağlanmasından), satış sonrası müşteri desteğine kadar olan tüm süreci içine alırken, fiziksel dağıtım kavramı sadece son tüketiciye ulaşıncaya kadar olan süreçteki faaliyetlerle ilgilenmektedir. İşletme lojistiği ise; yedek parça ve bitmiş ürünlerin satıcılardan alıcılara doğru hareket ettirilmesiyle ilgili stratejik, taktik ve faaliyetlerin planlanıp uygulanmasıdır (Tek, 1999:642).



Şekil-1.2.İşletme Lojistiğinin Kapsamı

Kaynak: Ömer Baybar. Tek. (1999).Pazarlama ilkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım TürkiyeUygulamaları, İstanbul: Beta, 8. Baskı, Ocak, 1999, s. 643.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere işletme lojistiği materyal yönetimi ve fiziksel dağıtım sürecini kapsamaktadır. Materyal yönetiminde istenilen ürünün üretilmesi için gerekli ham maddenin temin edilmesi, ürünün üretilmesi için gerekli işlemlerin yapılması, istenilen miktar ve zamanda müşteriye ulaştırılmak üzere paketlenmesi, ambalajlanması ve depolanması işlemlerinin ard arda uygulanması iken, fiziksel dağıtım ise sadece biten ve depolama aşamasına gelen ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasını sağlar.

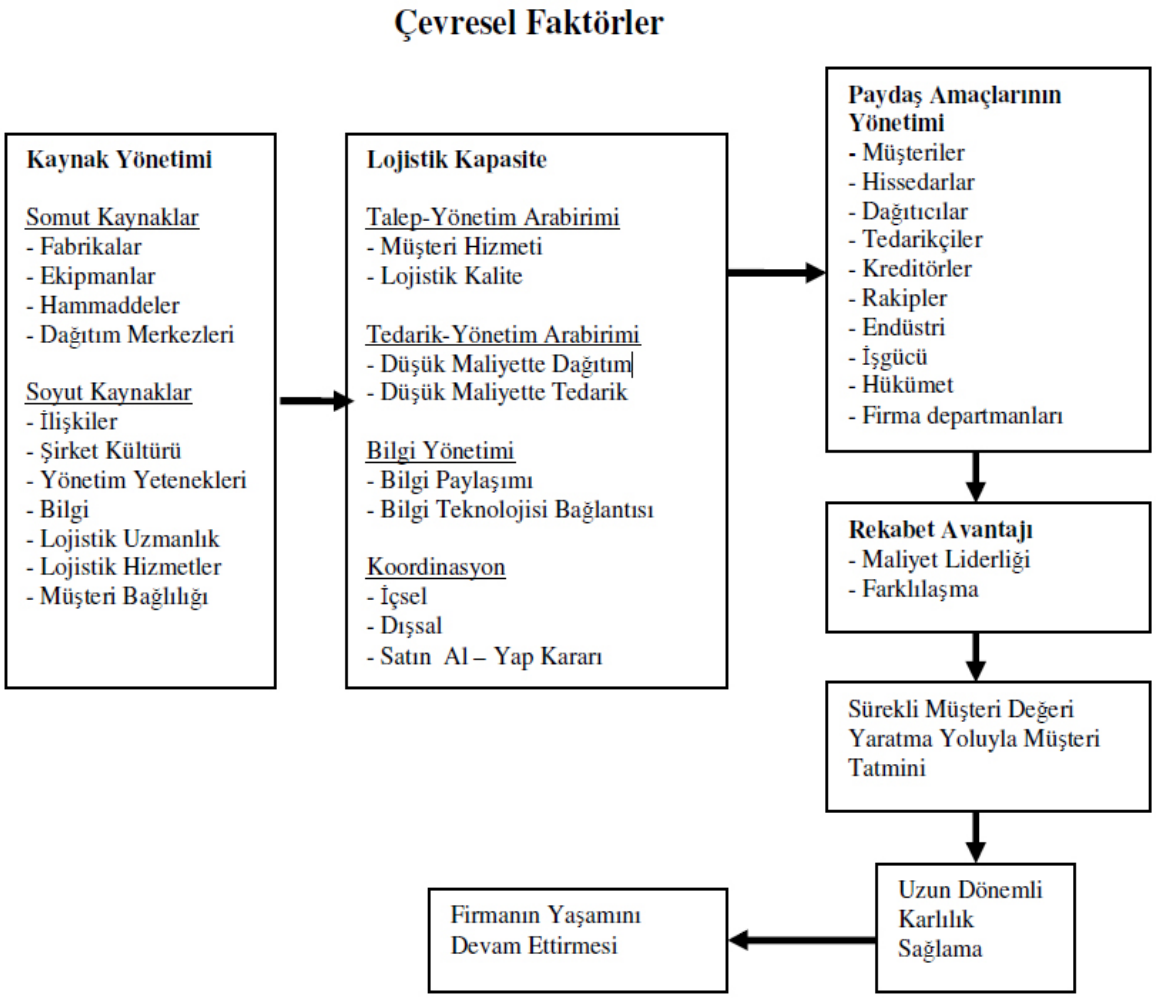
1.3. Lojistiğin Amacı ve Önemi

Lojistik faaliyetler, bir işletmenin toplam verimliliğinde büyük rol oynayan faaliyetlerdir. Yerel veya uluslararası pazarlarda başarılı olmak, bu pazarlardan pay almak, aldığı payı sürdürmek ve büyümek isteyen işletmeler faaliyette bulundukları pazarlara devamlı bir şekilde, tam zamanında ve pazar yönlü olarak mal ve hizmet

sunmak zorundadırlar. Etkinliğin sağlanması büyük oranda lojistik faaliyetlere bağlı kalmaktadır. Mamul üretimi için gerekli olan materyallerin, zamanında, kaliteli, düşük maliyetli ve güvenilir bir şekilde satın alınmalarının sağlanması, taşınması, depolanması, üretim süreçlerine zamanında ve yeterli miktarlarda verilmesi gerekmektedir. Minimum üretim ve stok maliyetleriyle çalışılması, üretilen ürünlerin ve yarı mamullerin depolanması, taşınması ve sevkiyatını kolaylaştırabilecek şekilde depolanması ve stok kontrollerinin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir. Ayrıca, satış sonrası faaliyetlerin etkinliğinin arttırılması ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetimin sorumluluğu olarak algılanmaktadır. (Aksu,2002:7.)

Lojistiğin yedi doğrusundan yola çıkarak lojistik faaliyetlerdeki müşteri memnuniyeti, doğru koşullarda, doğru miktarda doğru ürününü, doğru yere, doğru zamanda, doğru maliyet/fiyatla, doğru bilgiyle teslim ederek tüketicilere ürün ve hizmetlerin etkin bir şekilde hareket etmesini sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu sayede etkileşim içinde bulunduğu bir takım çevresel şartlara göre şekillenmektedir. Tüm süreçte, kaynakların yönetim aşamasından firmanın varlığını devam ettirebilmesi aşamasına kadarki birçok faktörlerle karşı karşıya kalarak bütünleşik bir yapı oluşturur.

Şekilde görüldüğü gibi lojistiğin içinde bulunduğu ve beslendiği kaynaklar aşağıdaki gibidir.



Şekil.1.3. Bütünleştirilmiş Lojistik Teorisi

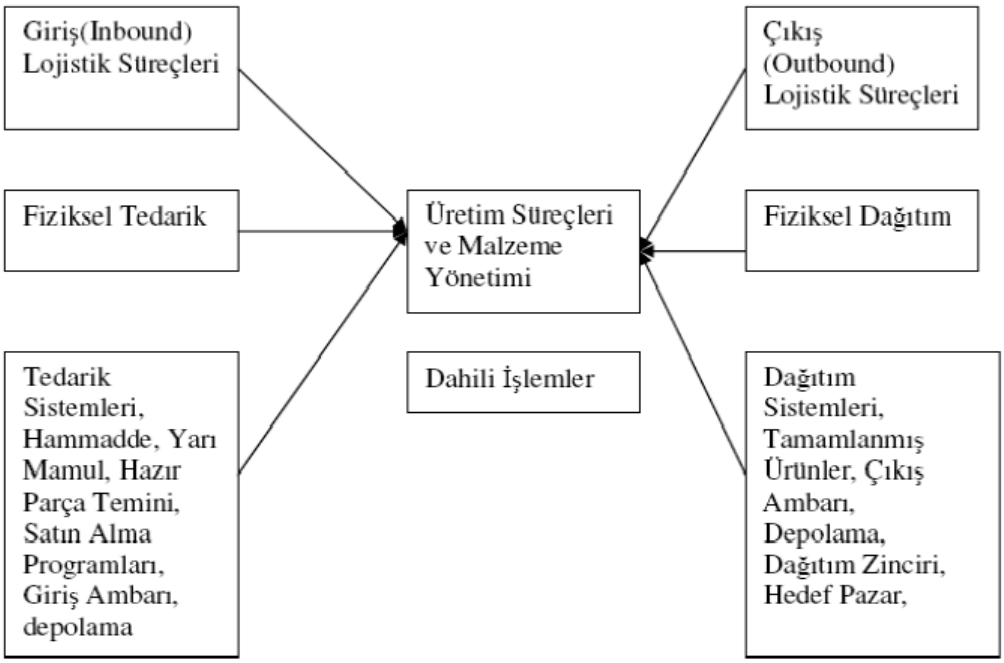
Kaynak: John T. Mentzer, Soonhong Min, L. Michelle Bobbitt. (2004). Toward A Unified Theory of Logistics, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 34,No: 8, pp. 610.

Şirketlerin pazarlama faaliyetlerinin bir parçası olarak lojistik, bütünsel bir anlayışa dayalı olarak şirkete kârlılık sağlama ve firma müşterilerini memnun etmede anahtar bir rol oynamaktadır. Müşteri memnuniyeti; tedarikçiler, aradaki müşteriler ve son müşterilere maksimum zaman ve yer faydası sağlanmasını kapsamaktadır. Müşteri servisi sağlayan lojistik faaliyetler, kabul edilebilir bir düzeyde müşteri

memnuniyeti sağlama, birden çok pazarlama yeteneği ile satışların tamamlanmasını ve etkin üretim etkinliği ile piyasada ayrıcalıklı bir avantaj yaratır.

1.4. İşletmelerde Lojistik Faaliyetler

Dünya ekonomisi üzerinde rekabet şartlarının değişimi, müşterilerin tüketim anlayışının değişimi, tüketicilerin ürün ve hizmetlerde, kalite, maliyet, hız, zaman faktörlerini aramaları, işletmelerin bu doğrultuda ürün odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı hareket etmelerini ve üretimin başlangıç noktasından, tüketiciye ulaşmada son noktaya kadar lojistik faaliyetlerini önem vermelerini gerektirmiştir.



Şekil 1.4.İşletme Lojistik Sistemi

Kaynak: Murat Erdal, Metin Çancı. (2003). "Lojistik Yönetimi", UTİKAD Yayınlan, İstanbul, s.50

Lojistik, ürün/yükün çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm malzeme hareketlerinin etkili şekilde yürütülmesi sürecini içeren faaliyetler bütünüdür. Lojistik; taşımacılık ve depolama faaliyetlerinin entegresyonu ile başlar ve bu

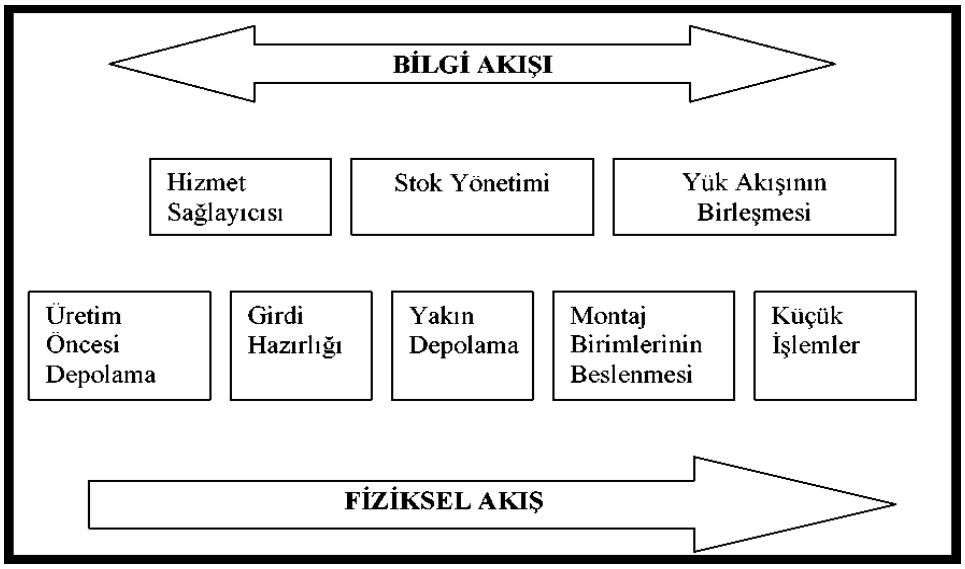
faaliyetlere gümrükleme, paketleme, tersine faaliyetler (iade, imha, boş kap), stok yönetimi, tedarik ve dağıtım gibi faaliyetleri içine alır. Lojistik, ürünleri ihtiyaç duyulduğu yerde ve zamanda bulundurma işlemi olmakla birlikte on temel faaliyetten oluşur: taşımacılık, depolama, paketleme, katma değerli işlemler, sipariş yönetimi ve müşteri hizmetleri, stok yönetimi, gümrükleme, sigorta ve muayene/gözetim süreçlerini bu temel faaliyetlere örnektir.

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

- Tedarik Lojistiği
- Üretim Lojistiği
- Dağıtım Lojistiği
- Tersine Lojistik

1.4.1.Tedarik Lojistiği (Inbound Logistics)

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 değerin ilk aşamasını oluşturmaktır.



Şekil 1.5. Inbound Lojistik Süreci

Kaynak: William C. Copacino.(1997). Supply Chain Management, CRC Pres LLC, New York, April pp. 14.

Tedarik lojistiği hammaddelerin tedarikçilerden alınmasını, depolanmasını ve üretimini tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde düzenleyen faaliyetlerden oluşur. Üretim öncesi lojistik süreci, üretim öncesi gerçekleştirilen ve kaynakların üretim hattına taşınmasına hizmet eden 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 ve ya katma değerli işlemlerin anında uygulanması gibi işlemler

gerçekleştirilir. Tedarik lojistiği sürecinin doğru planlanması işletmelere maliyet üstünlüğü yaratmada imkân sağlar (Konuk, 2011:7-8).

1.4.2. Üretim Lojistiği (Productions Logistics)

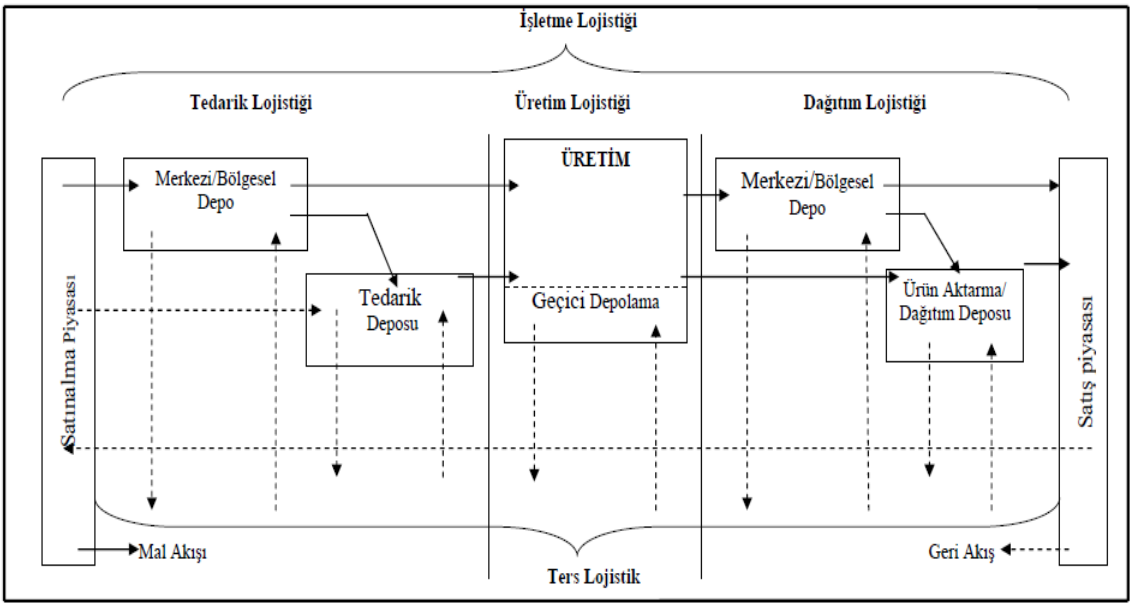
Üretim lojistiğinin temel amacı, belirli bir ürünün üretiminin istenilen miktarda ve nitelikte gerçekleştirmektir. Bu süreçte doğru mal ve bilgi akışının yönetilmesi sağlanır. Üretim lojistiği ile işletmenin bünyesinde bulunan tüm mal akışının ve yapılması planlanan tüm üretim faaliyetleri için sürecin yönetimi, kontrolü vb. süreçlerini 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.

1.4.3. Dağıtım Lojistiği (Outbound Logistics)

Dağıtım lojistiği; tüm süreçlerin yerine getirilerek tamamlanması, üretilen ürünlerin pazara ve müşterilere ulaştırılmasını ifade eder. Bu süreç fabrika içi taşıma ve elleçleme, çıkış deposundan dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzayan zinciri kapsayan bütünleşik 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 somut görevi dağıtım noktalarından hareketle, miktar, çeşit ve kalite olarak doğru ürünle, doğru şekilde doğru zamanda, doğru yer de en düşük maliyetle hizmet sunmaktadır. Bu kriterin yerine getirilmesi durumunda etkin lojistik hizmetlerden söz edilir (Markus,2002:5).



Şekil 1.6. Lojistik Faaliyetler

Kaynak: Koban, ve Keser, Yıldırır. (2007). Dış Ticarette Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları s: 83

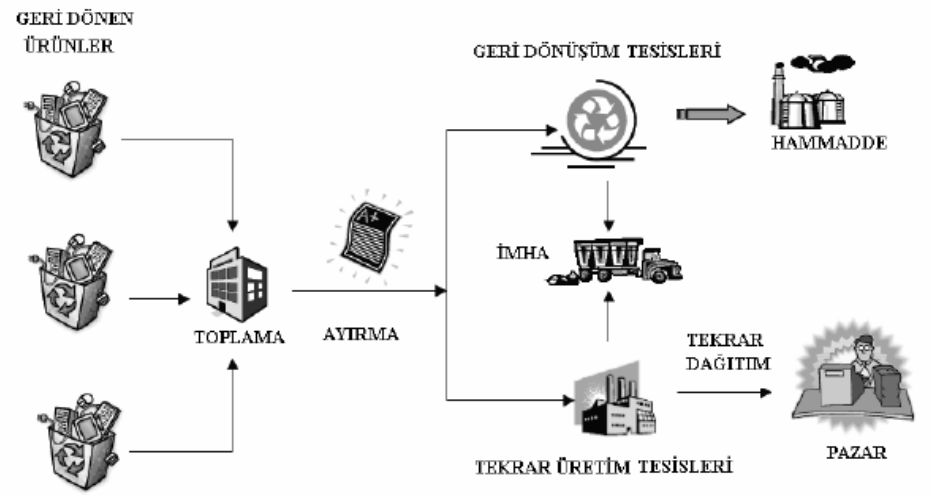
Yukarıdakilerden yola çıkarak lojistik girdilerinin etkisi ile yürütülen ve tedarikçi ile üretici arasındaki lojistiğe tedarik lojistiği denir. Tüm girdilerin planlanarak, uygulama ve kontrolü ile üretim sürecindeki tüm lojistik faaliyetlere üretim lojistiği ve tüm girdilerin müşterilere dağıtılma sürecine kadar gerçekleşen sürecin tamamlanarak üreticiden, son müşteriye ulaşması aşamasındaki lojistiğe ise dağıtım lojistiği denilmektedir.

1.4.4.Tersine Lojistik (Reverse Logistics)

Tersine lojistik, bütünleşik çevresel yönetimin bir bölümünü oluşturmaktadır. İşletmenin değer zincirindeki her bir unsurunun tedarik zincirinin başlangıcından sonuna kadar aynı zamanda ürün yaşam evresinin başından sonuna kadar ekolojik çevreye yapmış olduğu toplam etkinin minimizasyonunu ifade etmektedir. 1998 yılında bu konuda çalışmış bir araştırmacının ifadesiyle Stok tarafından tersine lojistik; "*Ürün dönüşleri, kaynak azaltımı, geri kazanım, materyal ikamesi, materyallerin yeniden kullanımı, atıkların yok edilmesi, yakılması, tamir ve yeniden üretimde lojistiğin rolü"* olarak tanımlanmıştır. (Koban, ve Keser, Yıldırır 2010:103)

Tersine Lojistik faaliyetleri;

- ***Kabul;*** İç ve dış müşteriden geri kazanılacak ürünlerin alınması
- ***Geri Alım;*** Ürünün müşteriden fiziksel olarak taşınması
- ***Gözden Geçirme;*** İşletmelerin geri alınan ürün ile ne yapacağına yönelik karar verme süreci
- ***Yenileme;*** Geri dönen ürünlerin tamiri/işlenmesi
- ***Nakil;*** Ürün organizasyonunun tedarik zincirine taşınması
- ***Re-engineering*;** Yönetimin dönüş sürecinin iyi olması için tersine tedarik zincirinin kontrol edilmesi olmak üzere altı adımda gerçekleşmektedir. (Karaçay,2005:319).



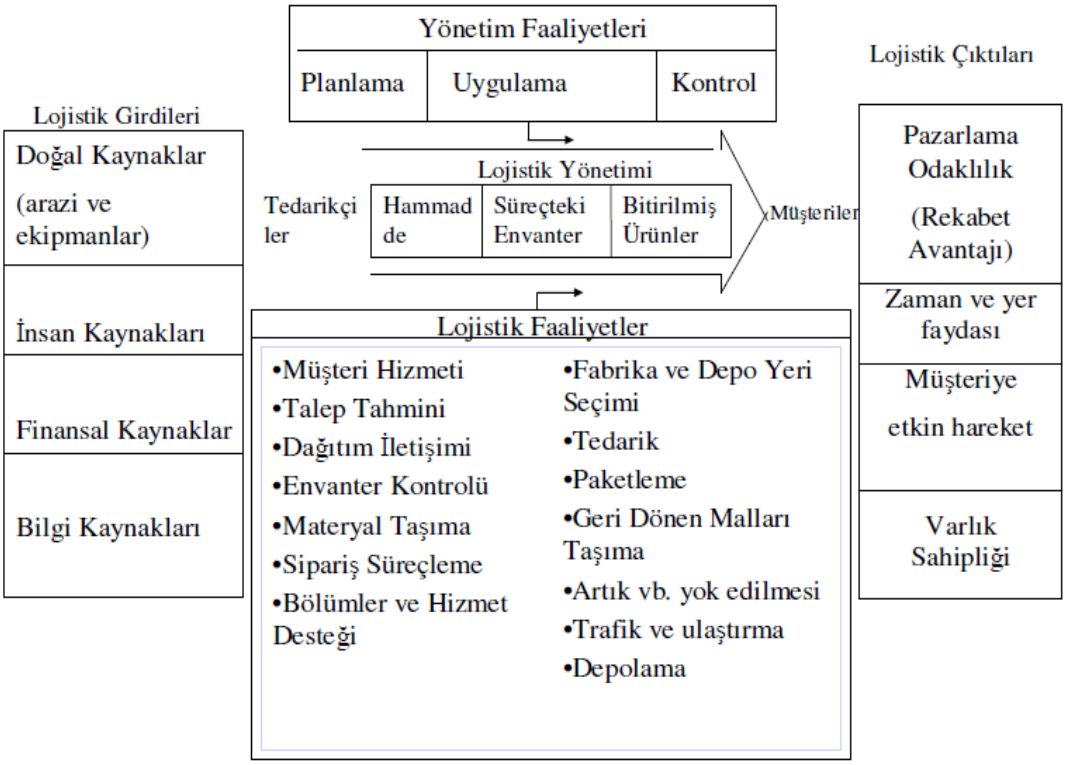
Şekil 1.7. Geri Dönen Ürünlerin Dönüşümü

Kaynak: Hergülü, İ. (2009).*Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı- 3PL Lojistik.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

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 kullanılır 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

1.5.Temel Lojistik Faaliyetler

Lojistik yönetimi; tedarikçiden elde edilen hammaddelerin, süreçteki envanterin ve bitirilmiş ürünlerle birlikte, belirlenen plan, uygulama ve kontrol sürecinden geçirilerek üreticilerden müşterilere doğru etkili şekilde akışını sağlayan ve işletmeye çıktı olarak faydalar yaratan faaliyetler bütünüdür



Şekil 1.8. Lojistik Yönetimi ve Lojistik Faaliyetler

Kaynak: Aydın Kayabaşı. (2010). Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme. s,94.

Bu bütün entegre sistemin sağlanmasında lojistik sisteminin faaliyet kapsamı anafaaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye bölümde incelenmektedir.

A) Ana Faaliyetler

- Dağıtım Merkezi Yönetimi, Depolama ve Antrepo İşlemleri
- Paketleme/Ambalajlama/Etiketleme
- Muayene, Gözetim ve Denetim
- Taşıma/Nakliye

B)Destekleyici Faaliyetler

- Stok Yönetimi
- Sipariş Yönetimi
- Elleçleme
- Gümrükleme
- Sigortalama
- Katma Değerli İşlemler

1.5.1. Dağıtım Merkezi Yönetimi, Depolama ve Antrepo İşlemleri

Depolar için, dağıtım merkezleri veya lojistik merkezleri gibi birçok farklı terim kullanılır. Dağıtım merkezleri bazen, kullanıma hazır malların son kullanıcılarına doğru olan yollarında stoklandıkları yer olarak tarif edilirken, lojistik merkezleri arz zincirinin farklı noktalarında daha geniş bir ürün içeriğinin saklandığı yerler olarak tanımlanır (Waters, 2003).

Dağıtım merkezleri tüm tedarik zinciri yapısındaki en önemli halkalarından biridir ve fiziksel dağıtımın gerçekleşmesinde de önemli faktördür. Depolar ise; ürünlerin, üretim sürecinden, müşterinin satın alma işlemine kadarki süreçte uygun koşullar altında saklanmasını, dış etkenlerden korunmasını sağlar. Depolama; nereden geldiği bilinen ürünlerin/yüklerin teslim alınıp, elleçlenerek veya belirli bir süre saklanarak istenilen noktalara gönderilmek üzere ürünlerin bekletildikleri yerlerdir. Depoların temel amacı işletmelere yer, zaman faydası sağlayarak arz ile talebinden dengelenebilmesi konusunda avantajlar yaratmaktır. Taşıma ve üretim maliyetlerinin minimizasyonun sağlanarak üretim ve pazarlama sürecine katkı sağlaması açısından işletmelerin olmazsa olmaz bir birimi niteliğindedir.

Antrepolar ise; Yasalarca belirli olan hükümlere uygun özellikte ürünlerin miktar, kalite ve kıymet tespitine göre sınıflandırılarak, korunup saklandığı gümrüklü alanlardır. Çoğu işletme kendi bünyesinde antrepo özelliği taşıyan özel depoları olmaması sebebiyle antrepo işlemleri için dış kaynak kullanarak lojistik firmalardan yararlanır. Ayrıca depolama kapsamında cross-docking terminal faaliyetleri, konsolidasyon işlemleri de verilmektedir.

Çapraz sevkiyat tedarik zincirindeki maliyetlerde ve tedarik zamanlarında önemli tasarruflar getirebilen bir tedarik zinciri stratejisidir. Bu stratejide çapraz sevkiyat tesisleri klasik anlamda malzemelerin saklandığı depolar olarak değil transfer noktaları olarak işlerler. Bu tesisler malzeme depolamasını ortadan kaldırma amacına dönük olarak giren ürün akışının çıkan ürün akışı ile senkronize edildiği yerlerdir. Ürün dağıtımında kullanılan diğer iki temel strateji ise bilindiği üzere depolar üzerinden gerçekleşen geleneksel dağıtım ve direkt nakliyat ile gerçekleşen dağıtımdır (Simchi-Levi vd., 2003:133).

1.5.2. Paketleme/ Ambalajlama/Etiketleme

Ambalaj; bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımın sağlanabilmesi ve taşınacak ürünle ilgili bilgi iletişiminin kurulabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümüdür (Koban ve Keser, Yıldırır 2008:136). Uluslararası pazarlarlarda ürünün özellikleri kadar ambalaj ve paketlemesi de önemli bir kavramdır. Çünkü ambalaj ve paketlemenin temel görevi ürünün saklanması, muhafaza edilmesi, müşteriyi bilgilendirme, tanıtma, fiziksel ve mekanik etkileşim ve çalınmaya karşı koruma, ürünü tercih edilebilir kılma, yükleme, boşaltma işlemlerini kolaylaştırma, gönderici ve alıcı arasında iletişim kurulabilmesidir. Pazarda tutundurma ve tanıtma gerekse de güvenli ve doğru bilgi

akışının sağlanmasında önemli rol oynar, lojistik operasyon kapsamında yürütülür. Etiketleme; taşıma kuralları gereklerininin yerine getirilmesinde uygun yükleme, boşaltmayı sağlama, ürün içeriği hakında bilgi vermek ve taşıyıcının yüklemeyi kolayca tanımasını kolaylaştırmak amacıyla kullanılır. Lojistikte bilginin doğru kullanımının önemi dikkate alındığında; etiketlemenin, tarafları yönlendirici ve yasal düzenlemelere uygun şekilde hazırlanmış olması gereklidir. Ambalaj üzerinde yer alan etiketlerinaçık bir ifade ile suya ve kimyasal değişikliklere dayanıklı olacak şekilde doldurulması önemlidir. Çümkü ambalaj üzerinde yer alacak, alıcıya ve taşıyıcıya ürünlerin taşınması hakkında kritik bilgiler verecektir. Etiketleme işleminin tamamlanmasının bu konuda araştırma ve bilgi gerektirmesi sebebiyle, bu işlemlerin sonucunda herhangi bir sorun yaşamamak adına günümüzde şirketler bu sürecini lojistik hizmet veren tedarikçi firmalardan destek alarak gerçekleştirmektedirler. (Koban, Keser, Yıldırır 2010: 226).

1.5.3. Muayene, Gözetim ve Denetim

Gözetim ve denetleme lojistik faaliyet kapsamındaki fason üretim, taşıma daki yükümlülüklerin yerine getirilip getirilmediği, paketleme, ambalajlama, sigorta takibi, depo koşulları gibi faaliyetlerin, belirlenen prosedürlere uyup uymadığının kontrol edilmesi sürecini kapsar. Ayrıca günlük operasyonel süreçteki yapılan tüm işin takibi için gözetim gerekli olup, yapılan işlerin uygunluğuna dair, şirket içindeki gerekli birimlere raporlamalar yapılarak denetimide sağlanmalıdır.

1.5.4. Taşıma/Nakliye

Günümüzde birçok insan tarafından lojistik kavramı ulaştırma-nakliye kavramı ile aynı anlama geldiği düşünülmektedir. Oysaki böyle bir durum söz konusu değildir. Ulaştırma ve taşıma birbiri ile iç içe olup ancak farklı kavramlardır.

Ulaştırma, lojistik faaliyetlerin temel fonksiyonu olup, alt bileşenlerindendir. Taşıma ise müşteri ihtiyaçlarının giderilmesi için üretilen ürünlerin, ihtiyaç duyulan yerlere, istenilen zamanda ulaştırılmasıdır. Bu işlem yerine getirilirken en hızlı, en güvenli, en az maliyetli şekilde gerçekleştirilmelidir. Taşımacılık işlemi yalnızca ulaştırma fonksiyonu olarak ele alınmamalıdır. Örneğin taşınacak yük için gerekli dokümanların hazırlanması, müşterinin deposuna teslim edilmesine kadar etkin ve karmaşık yapılı sürecin bütününü oluşturur.

Firmaların güçlü bir ulaşım alt yapısı ve ulaşım sisteminden yararlanılması gerektiği; taşıma yerleri, taşınanların çeşidi ve miktarı açısından değerlendirilme yapıldığında, en verimli şekilde ulaştırmanın gerçekleştirilmesi için önemli bir karar noktasını oluşturmaktadır (Başer 2004:5).

Taşımacılıkta kullanılabilecek ulaştırma sistemleri ise aşağıda sıralanmıştır.

- Karayolları
- Havayolları
- Denizyolları,
- Demiryolları
- Boru Hatları
- Kombine Taşımacılık' dır.

Toplam lojistik maliyetlerin yaklaşık olarak % 40-% 50'sini, ürün fiyatının % 4-% 10'unu oluşturan taşıma, lojistik yöneticilerinin önemli ilgi alanlarının başında gelir. Taşıma şekli seçimi, yüklerin birleştirilmesi, taşıyıcıların rotasını belirleme, araç planlama, araç seçimi, taşıma ücretlerini denetleme, navlun ödeme taşıma faaliyetinin parçalarıdır (Langley ve diğ, 2009).

B)Destekleyici Faaliyetler

1.5.5. Stok(Envanter) Yönetimi

Bir mal veya hizmetin üretimi için oluşturulmuş bir sistemde, üretim sürecine dolaylı ya da dolaysız olarak katılan bütün fiziksel varlıklar ve ürünler stok olarak tanımlanır. Üretim sistemi büyüdükçe, ürün çeşidi arttıkça tedarik, talep ve ürüne ilişkin faktörlerdeki belirsizlik ve aralarındaki ilişkinin karmaşıklığı stok bulundurmayı zorunlu kılar. Stok bulundurulması, çeşitli maliyetlerin, ortaya çıkmasına sebep olur. Buna karşılık üretim hızının düzgün yürütülmesi ve müşteri memnuniyetinin arttırılması için önemli avantajlar sağlar. Böyle olunca da stok yönetimi, lojistikçiler için çok önemli bir süreç haline gelmiştir (Keskin; 2008: 65).

Stok, arz ve talep arasında tampon görevi görür. Stokla ilgili kararların alınmasında maliyet ve müşteri servisi ile ilgili konularda dikkate almalıdır. Daha yüksek servis seviyesi, düşük stok yatırımıyla sağlanmalıdır. Hammadde ve bitmiş ürün stok politikalarını belirleme, kısa vadeli satış tahmini yapma, stoklama noktalarındaki ürün karmasını oluşturma, stoklama noktalarının sayısını, büyüklüğünü ve yerlerini belirleme, itme ve çekme stratejilerine karar verme stok yönetiminin kapsamında yürütülen faaliyetlerdir (Langley ve diğ, 2009).

Ağ içinde, yakın gelecek zaman aralığında, oluşabilecek talep, üretim ve bulunabilirlik (dağıtım, bilişim sistemleri, vb) üçgeninde bir optimizasyon ana amaç olmaktadır. Sadece nihai ürünün değil, hammaddeden itibaren son kullanıcıya kadar olan bütün süreçlerdeki ihtiyaç duyulan malzeme ve mamullerin yönetimini içermektedir. Envanterin basit bir yapıya dönüştürülmesi, verimlilik ve elde bulundurma ya da bulundurmama maliyetleri vb konulardaki sistemleri içermektedir (Hergülü, 2007: 72).

1.5.6. Sipariş İşleme

Lojistik iş sürecinde eylemi başlatan kilit nokta görevinde olan durum, siparişlerin işleme alınmasıdır. Müşterinin istediği ürün/ hizmet siparişinin alınması, sisteme aktarılması, düzenlenmesi, istenilen tarihler için teslimatın planlanması, envanter ve gelen bilginin doğru işlenmesi, faturalama işlemleri gibi tüm süreci kapsamaktadır. Bu sayede etkin tedarik zincirinin yönetim aşaması başlamış olur. Lojistik sektöründe bilişim teknolojileri uygulamaları, özellikle internetin işletmelerde yaygın bir biçimde kullanımıyla daha etkin yönetilmesine olanak sağlamıştır. Lojistik faaliyetlerin her aşamasında olduğu gibi sipariş işleme aşamasında da bilgi teknolojileri ve bilgi yönetimi oldukça önemlidir. Sipariş-stok arayüz ve sipariş bilgilerini aktarma yöntemlerini ve sipariş kurallarını belirleme sipariş yönetiminin görevleridir. Müşteri hizmet kalitesinin bir göstergesini belirler, lojistik bilgi sisteminin temelini oluşturur.

Mamullerin üretim safhasından sonra, satış ve satış sonrası faaliyetlerin etkinliğinin arttırılması ve buna bağlı olarak da müşteri memnuniyetinin sağlanması lojistik yönetimin sorumluluğu altındadır. Pazarlama anlayışının odak noktasının tüketici olduğu düşünülürse, müşteri hizmetlerine önem veren işletmeler rakiplerden farklı olumlu ilişkiler yürüterek rekabette fark yaratacak sonuçlar elde edebilirler.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması için müşterinin ne istediği, ne zaman hangi şartlarda istediği iyi analiz edilmelidir. Diğer bir ifadeyle müşteri iyi tanınmalı müşteriye özel lojistik hizmetler sunulmalıdır. Lojistik işletmesi; gerek esas hizmet gerekse bunu çevreleyen ilave hizmet elemanları bileşenlerinin özelliklerini müşterilerin talep ettiği faydalar üzerine kurar ve geliştirir. (http://www.bilgisite.com/kitaplik/lojistik_tez/tez_2.html Erişim Tarihi: 15.11.2012)

Tüm işletme faaliyetlerinin karşısında müşteri hizmetinin farklı öğelerini değerlendirmedeki amaç, kusursuz bir hizmet tedarikini sağlamayı denemektir. Lojistik hizmetlerin bünyesinde yer alan müşteri hizmetleri ile müşteri şikâyetleri, iade malların değerlendirilmesi, depo- nakliye- ve müşteri arasında köprü görevini üstlenirler. Müşteri bağlılığı yaratılmasında kullanılan yüksek kaliteyi hedeflemeye yönelik araçlardan birisidir.

1.5.7. Elleçleme

Geçici depolanan eşyanın görünüş ve teknik özelliklerinin değiştirilmemesi koşuluyla aynı durumda muhafazalarını sağlamak üzere gümrük idaresinin izni ve denetimi altında bazı işlemlere tabi tutulabilir. Bu işlemlere "elleçleme" adı verilir ve aşağıdaki türden işlemleri kapsamaktadır.

• Kapların tamiri veya sağlamlaştırılması,

• Kapların yenilenmesi,

• Eşyanın havalandırılması,

• Kalburlama,

• Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kaplarınbirleştirilmesi,

• Karıştırma,

• Yeni kap çeşitleri yapma,

• Kaplardan örnek veya numune alma vb.

Elleçleme işlemi; ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında yapılmakta ve bu işlem süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ürünün değerinde değişiklik yaratmayan, katma değer sağlamayan, ancak doğru yapılmadığında ürünün değerinde kayba neden olan bir işlemdir. (Koban, ve Keser, Yıldırır, 2010:114).

1.5.8. Gümrükleme

Yurt içi ve yurt dışı taşıma, hammadde ve malzeme planlama, tedarik etme, ürünü doğru depolama, paketleme, ambalajlama, dağıtım gibi tüm lojistik iş süreçlerinde gerekli olan işletmelerin ithalat, ihracat ve transit işlemlerinde kullanılan beyanname ve taahhütlerin hazırlanması, yasal mevzuatın ve değişikliklerin yakından takip edilmesi, eşyanın fiziksel kontrolünün yapılması sevkiyatta kullanılan belgelerin tescili, eşyaların antrepoya girişleri ve çıkışlarının gerçekleştirilmesi gibi işlemleri içerir.(Çancı ve Erdal., 2003:162).

1.5.9.Sigortalama

Oluşması muhtemel ve parayla ölçülebilen risklerin bir ücret karşılığında bu işi üstlenen şirketler tarafından temin edilmesi işlemidir. Üretilecek olan ürünlerin, hammadde olarak alınıp, işlenerek müşterinin eline ulaşıncaya kadarki geçen sürede oluşabilecek bir takım riskleri söz konudur. Örneğin, sevkiyat sırasında eşyaların yüklenirken veya dağıtım sırasında meydana gelen çatlama, kırılma, hasarlanması, depolama sırasında yangın, hırsızlık, ıslanma gibi durumları önlemek adına özel sigorta firmaları aracılığıyla yapılır.

1.5.10. Katma Değerli işlemler

Katma değerli işlemler lojistik faaliyetleri kapsamında ambalajlama, etiket, paketleme gibi işlemlerle birlikte, ürünlerin tasnif edilmesi, seriler oluşturulması gibi işlemleri içine alır. Örneğin işletmenin pazarlama departmanı tarafından belirlenen ve kampanya kapsamında bulunan ürünler için yanına başka bir ürünü de beraberinde ekleyip satışa sunması, daha küçük paketler oluşturma gibi faaliyetleri kapsar. Katma değerli işlemler olarak bakıldığında diğer lojistik faaliyetlerin içinde

yer alan örn. depolama ve envanter fonksiyonlarını da içine alan yükleme, paketleme gibi işlemler, firma bünyesinde değil de lojistik destek sağlayıcı tarafından yapılması ile üretici tarafından imal edilen bir nihai ürüne bir değer daha katarak müşteriye ulaştırmaktadır. Hizmet paketleri içinde benzer nitelikli faaliyetleri kendi tesisleri ve ekipmanları ile uzmanlaşmış bir şekilde sağlayan lojistik firmaları, üretici firmaların yüklerini böylelikle üzerlerine almaktadırlar (Hergülü, 2009:75). Bu hizmetlere; sipariş miktarına göre yükleme ve paketleme, markalama, son montaj, kalite kontrol, kurulum, ürün eğitimi vb. işlemler örnek olarak verilebilir.

1.6. Lojistik Maliyetler

Günümüzde yoğun rekabet ortamında doğru, güvenilir, karşılaştırılabilir ve sonuç çıkarmaya yönelik bilgilerin önemi giderek artmıştır. İşletmeler bir yandan sürekli maliyetlerini kontrol ederek alternatif yeni yollar düşünmekte, diğer yandan da müşterilerin gelişen ve değişen isteklerine cevap 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 aracılıyla 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 esas alınarak lojistik maliyet unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

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

Ana başlıklar itibariyle belirtilen lojistik maliyet unsurları incelendiğinde, bu maliyetlerin bir kısmının belirgin (açık) lojistik maliyetler, bir kısmının ise belirgin olmayan (gizli) lojistik maliyetler olduğu görülmektedir. Belirgin lojistik maliyetler; tedarik, taşıma, dağıtım, depolama, sipariş, iletişim, ambalaj ve paketleme maliyetleridir. Belirgin olmayan lojistik maliyetler ise stok bulundurma, faiz (vade farkı), fırsat ve hasar gören eşyaların maliyeti ile yetersiz lojistik hizmetlerden kaynaklanan ekstra lojistik hizmetlerin maliyetleri şeklinde ifade edilebilir. (Weiyi ve Luming, 2010: 538).

Şirketin karını belirleyen unsurların lojistiğin hangi değişkenleri üzerinde etkili olduğu Tablo.1.1. de gösterilmiştir. Lojistiğin en önemli çıktısı olan müşteri hizmeti fonksiyonu, satışlar ve satış hacminin arttırılmasında büyük rol oynar. Üretim, satın alma, depolama ve taşıma faaliyetlerinin koordinasyonunun gerçekleşmesiyle satın alınan malın maliyetinde önemli düşüşler sağlanabilir.

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

Tablo 1.1.Lojistik Bileşenlerinin Şirket Karına Etkisi

Gelir Maliyet Bileşeni	Lojistik Değişkeni	Etki	Katkı
Satışlar	Müşteri Hizmeti	Gelir	Lojistiğe atfedilecek kar katkısı
Satılan Mal Maliyeti	Satın Alma	Lojistik Maliyetleri	
	Üretim Planlama ve Kontrol		
Satış ve İdari İşler Giderleri	Sipariş İşleme		
	Taşıma		
	Depolama		
	Stok Kontrol		
	Paketleme		
	Destek Faaliyetler		
Faiz Gideri	Stok elde bulundurma maliyeti		
	Leasing ve kira maliyeti		

Kaynak: Koçak, Habib; (2003). Koçak, Habib; **Lojistik Yönetiminde Taşıma Sistemleri ve Bir Model Uygulaması,** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, s.17.

Yukarıda verilen lojistik maliyetlerini kısaca açıklamak gerekirse,

a)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, Yıldırır 2010:90).

Dağıtım ve taşıma, birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Dağıtım ve taşıma; lojistik sürecinin en önemli bileşenlerinden biri olup, ürünlerin kaynaktan tüketim noktasına hareketi ile iadelerin toplanmasında tüm sürecin etkinliğini artıran bir faaliyet olarak tanımlanabilir. Taşıma; yükleme, taşıma ve boşaltma gibi eylemleri içerirken; dağıtım, yüklerin sınıflandırılması, minimum ücretle taşınması, zaman ve güzergâh açısından plan ve programlanması (RUT) sipariş ve yük kontrolü, sevkiyat, gecikmelerin takibi ve yüklenen malların hacim ve cinsleri itibarıyla yasalar karşısındaki durumunun gözden geçirilmesi gibi faaliyetleri içerir; (Akyıldız, M; 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, aracıların dağıtım kanalında kullanılmaları daha az maliyetli olmaktadır. Ayrıca dağıtımı gerçekleştirilecek ürünlerin sayısına, hacmine ve ağırlığına bağlı olarak değişebilen maliyetler birim miktar maliyetleridir. Dağıtımı yapılan ürünlerin birim miktarları arttıkça dağıtım maliyetleri de artmaktadır. Dolayısıyla miktar ve maliyet arasındaki orantı, dağıtım faaliyetleri sırasında dikkatle üzerinde durulması gereken bir ilişkidir (Dumanoğlu, 2005:157).

b)Depolama Maliyetleri

İşletmelerde depolama büyük öneme sahiptir. Üretilen ürünlerin tüketim veya üretim için elde bulunan hammadde, yada 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 masrafı minimize edebilecek en önemli ölçüttür. Malın depolanmasının zorunlu olduğu hallerde, istenilen işletme süreçlerinin etkin yürütülmesinin yanı sıra, giderleri de minimize edebilmektir. 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 yada azalış gibi gerçekleşen değişiklikler ile ilgili bütün maliyetlerde depolama maliyetlerine konu olur.

c)Ambalajlama/Etiketleme Maliyetleri

Ambalajlama ve etiketleme lojistik faaliyetlerinin içerisinde önemli bir konuma sahip ve maliyeti yüksek bir işletme faaliyetidir. Ürünlerin ve parçaların, etkin lojistik yaklaşıma uygun olabilmesi için kullanılacak ambalajların belirlenen standardizasyonda yapılmış olması önemlidir. Bu sayede hem yerden hem de ekstra maliyetlerden kurtulmuş olunacak ve depo yönetiminin işlerini kolaylaştıracaktır. Ambalaj ve/veya ambalajlama maliyetleri, kullanılan ambalaj maddesinin türü başta olmak üzere; taşıma, genel giderler payı ve hasar (zarar) oranına göre değişir. Kuşkusuz, genel üretim (arz) miktarı, rekabet yapısı gibi unsurlar alış fiyatlarını (çıplak maliyetleri) önemli ölçüde etkiler. Ambalajlama maliyetleri ele alınırken, sadece ambalajın maliyeti değil, ambalaj sisteminin maliyeti ve bunun diğer lojistik ve pazarlama maliyetleri ile karşılaştırması ele alınmalıdır. Sistem anlayışı ve toplam maliyet yaklaşımı, yalnız başına ambalaj maliyetinin düşürülmesini dikkate almaz. Bazen satış ve karları arttırabilmek için ambalaj maliyetini artırmak gerekebilir.

Taşımacılıkta, ambalajın ağırlığı azaltılarak, maliyet düşürülebilir. Ambalaj hacminde ve boyutlarında yapılacak değişiklikler, mamullerin ulaşım araçları ve depolara daha etkin yerleştirilmesini sağlayarak tasarrufları artırabilir. Taşıma sırasında ambalajın tasarrufa katkısı, test yüklemeleri ile daha iyi anlaşılabilir. Ayrıca üniteleştirme, otomatik depolama ve hava ulaşımındaki yenilikler dağıtım maliyetlerinin düşmesine önemli katkılarda bulunur. Depolama, taşıma, sergileme ve satış alanlarında malların uğrayacağı hasarlar da ambalajlama yoluyla azaltılarak tasarruf sağlanabilir. Aşırı koruyucu ambalajlama maliyetleri artırdığı gibi, yetersiz ambalajlama da neden olduğu hasarlar dolayısıyla maliyetleri arttırır (Tek, Ö. B 1999:692).

d)Sipariş süreci ile ilgili 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 yada yanlış teslim alana sevk yapılması gibi durumlar sipariş sürecine etki eden maliyetlerdir.

e)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 bulundurmak, oluşabilecek yüklü müşteri taleplerinin karşılanamaması gibi birtakım riskleri beraberinde getirir. Yüksek miktarda stok bulundurmak ise işletmenin bağladığı sermaye sebebiyle likiditesini olumsuz etkilemektedir.İşletmelerin bünyelerinde stok yönetiminin yapmasının nedeni, finansal yönetimin etkin kontrol sistemi ile üretim, finans ve pazarlama arasında en uygun dengenin sağlanmasında kilit nokta olmasıdır.

f)Malzemenin elleçlenmesi maliyeti

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

Hareket sayısını azaltma, taşıma mesafelerini kısaltma, çeşitli nedenlerden dolayı oluşacak kayıpları minimize etme amaçlarını güder (Arslan, 2001:27). Malzeme elleçlemesi, 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 1998**:**140).

g)Fabrika, Depo Yer Seçimi Maliyetleri

Bir yer seçimi, fabrika-pazar veya tedarik noktası-fabrika arasındaki yer ve zaman ilişkisini değiştirecektir. Bu nedenle lojistik yöneticileri, yer seçimi kararıyla yakından ilgilenir. Bu değişiklikler; ulaşım ücretlerini, müşteri hizmetlerini ve stok ihtiyaçlarını etkileyecektir. Ulaşım maliyeti, yer seçimi kararında çoğunlukla en önemli faktördür(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 ve diğer tesislere ulaşırken karşılaşılacak 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 is 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, isletme giderleri ve değerlemedir (Bulunmaz, 2004:96).

h)Atıkların Yok Edilmesi Maliyetleri

Tersine lojistik kapsamında konuyu ele alırsak; Atık ve hurdaların atılması/satılması; üretim sonunda ortaya çıkan bazı maddelerin tekrar kullanma olanağının olmaması halinde 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 içerir(Akyıldız, 2004:9).

Belirtilen bu maliyet türleri ile birlikte ayrıca;

- Bozulma, hasar ve kayıp maliyetleri
- Geç teslimat maliyetleri
- Ceza, hata maliyetleri
- Bilgi sistemleri/ Bilgi iletişim maliyetleri
- Personel maliyetleri
- Stok bulundurma maliyetleri
- Atıl kapasite(depo, taşıma aracı, vd.)maliyetleri
- Kullanılan araç ve donanımın amortismanı yada kirası lojistik süreçlerde temel maliyet unsuru olarak görülmektedir (Tanyaş, 2005: 14).

1.7. Lojistik Faaliyetlerde Performans Yönetimi

Günümüz küresel dünyasında kavramsal açıdan performans yönetimi, işletmelerin başarılarında etkin rol oynayan ve özellikle de lojistik faaliyetler açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Başarılı şekilde yürütülen lojistik faaliyetler, ulaşılmak istenen müşteri servis düzeyi hedefine ulaşmada ve toplam dağıtım

maliyetlerinin minimize edilebilmesi için, bütünleşik şekilde yürütülen lojistik faaliyetlerinin eş zamanlı ve verimli bir şekilde çalışmasına bağlı kalmaktadır. Bu açılardan konuya bakıldığında lojistik faaliyetlerin işletmelerin başarısında hayati derecede önem taşıdıkları görülmektedir. Lojistik faaliyetlerin performanslarının geliştirilmesinde de performans yönetimi kavramı ön plana çıkmaktadır. (Tetik, 2003:76).

1.7.1. Lojistik Faaliyetlerde Performans Ölçümünün Yararları ve Önemi

Performans yönetiminin temel amacı işletmenin belirlenen iş süreçleri ile ilgili bilgi sağlayarak örgütün ve çalışanların hedeflerine ulaşmalarında yol gösterici olmak, elde edilen veriler ışığında stratejiler yaratmaktır. Bir işletmenin lojistik yetenekleri denildiğinde dağıtım, kalite, esneklik ve hız, maliyet, yenilik, verimlilik ve pazar yönlülük gibi fonksiyonları akla gelir. Müşteriden gelen siparişleri en uygun şekilde teslim edebilme, en hızlı ve zamanında teslim süresi, dağıtımın boyutlarını oluştururken, kalite boyutu; müşteri tatmini, sunulan hizmetin iyi şekilde geri bildirimle işletmeye dönmesi, lojistikle ilgili şikâyetlerin sayısı ile ölçülmektedir. Müşterinin talepleri doğrultusunda özel ve beklenmeyen siparişlerin zamanında karşılanabilmesi, en hızlı ve doğru yanıt, esneklik boyutuna ait ölçülerdir. Maliyet ise; stok maliyeti, depolama, işgücünün üretkenliği ve nakliye için gerekli olan tüm maliyetlerinden oluşmaktadır. Yenilik boyutunda daha iyi servis vermek amaçlanırken verimlilikle de ekonomik etkinliğin kapsamlı olarak ölçümünü ve sipariş döngü zamanının azaltılarak en iyi sonuca ulaşılması amaçlamaktadır.

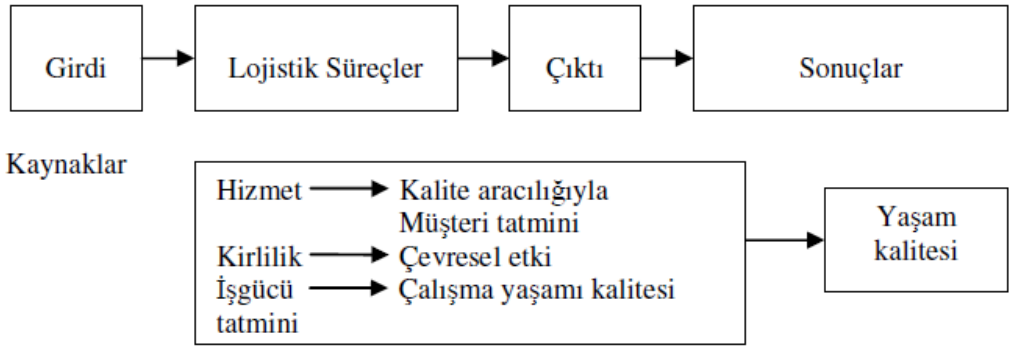
Kalite: İşletmelerin rekabet edebilmesi için gerekli en temel olgu kalitedir. İşletmelerin rekabet edebilmesi için gerekli en etkili süreci olarak görülen lojistik yönetimi, sunulan hizmetin kalitesiyle farklılık yaratmaktadır. Tüm bu lojistik

faaliyetlerinin iyi şekilde yürütülmesi, geliştirilmesi ve müşteri tatmininin yaratılması ile pazarda öncü olma kaliteyi belirleyen etkenler arasındadır.

Maliyet: İşletmelerin rekabet edebilirliğinde önemli bir olgu olan maliyet; firmaların, rakipleri karşısında en uygun maliyette, yüksek kaliteli hizmeti müşteriye ulaştırma durumu olarak ifade edilmektedir.

Hızlı yanıt verebilme/Esneklik: Esneklik kavramı, üretim sistemi yada işletmelerin pazarda değişen tüm değişikliklere karşı uyum sağlayabilmesi, farklılıkları bünyesine kolaylıkla entegre edebilmesidir. Başka bir ifade ile belirsiz durumlar karşısında koşulları benimseyebilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Lojistik bakış açısıyla, müşterinin siparişi, tedarikçinin teslimi, servis sağlayıcının taşıması ve müşterinin ürünü alması süreçlerinden oluşan sipariş, teslim sürecinin yönetilmesi kritik olan ve etkin yürütüldüğünde ise müşteri isteklerine hızlı yanıt vermeyi etkileyen bir süreçtir. Hızlı yanıt verebilme küresel rekabet ortamında işletmeler için önemli faktör konumundadır.

Verimlilik: İşletmenin faaliyet gösterdiği alanda ulaşılmak isteği hedeflere yönelirken, tüm süreçlerinden elde ettiği fayda, ölçülebilir nitelikteki kaynakları verimliliğe etki eder. Tedarik zinciri içerisinde yer alan üretim, stok kontrolü, depo yönetimi, satın alma, taşıma gibi temel taşların lojistikle bağı olduğu bilindiğine göre, lojistik etkinliklerin verimli yönetimi tüm iş süreçlerine etki etmekte, performans düzeylerinin belirlenmesinde etkili olması sebebiyle verimlilik işletmelerin kapsamlı ölçülebilir ifadesidir.



Şekil.1.9. Lojistik Verimlilik Analizine İlişkin Çerçeve

Kaynak: Alan Stainer, (1997).“**Logistics- A Productivity an Performance Perspective”,** Supply Chain Management, Vol: 2, No: 2, p.55

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi, işletme girdilerinin lojistik süreçlerden geçerek hizmet olarak çıkışı ile sonuçlanan faaliyet döngüsünde çevresel etkinin ve iş gücü tatminin sağlanması ve hizmetin etkisinin verimliğe katkısı gösterilmiştir.

1.8. Tedarik Zinciri Yönetimi

1.8.1. Tedarik Zinciri Kavramı ve Tanımı

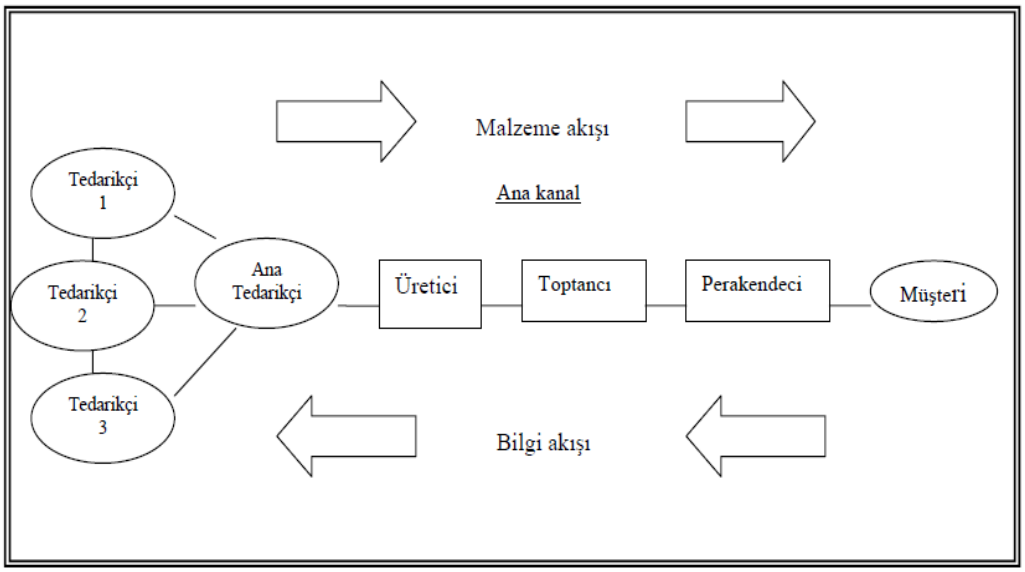
Tedarik zinciri yönetimini tanımlamadan önce, tedarik zincirinin ne ifade ettiğini tanımlamak yerinde olacaktır. Tedarik zinciri, hammadde temini yapan, onları ara mal ve nihai ürünlere çeviren ve nihai ürünleri müşterilere dağıtan, üretici ve dağıtıcıların oluşturduğu bir ağdır (Özdemir, 2004: 87-96).

Tedarik zinciri, bir malın bir yerden başka bir yere fiziksel olarak taşınmasından daha fazlasını ifade eder. Mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve son tüketiciye ulaşım aşamasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları içinde barındıran bir kavramdır.

Tedarik zinciri yönetimi, malzeme ve ürünlerin, temel hammadde tedariğinden nihai ürün aşamasına kadar (olası geri dönüşüm ve yeniden kullanım

dahil) yönetimini kapsayan; firmaların tedarikçilerinin proseslerinden, rekabet avantajlarını destekleyecek teknoloji ve yeteneklerinden nasıl yararlanacağı üzerine odaklanan ve geleneksel işletme içi faaliyetleri, optimizasyon ve etkinlik ortak gayesi ile ticari ortaklıklar kurarak yayan bir yönetim felsefesidir(Tan ve diğerleri,1998: 2).

Tedarik zinciri yönetimini, satın alma, tedarik etme, dönüştürme ve tüm lojistik yönetim aktivitelerine ilişkin faaliyetlerin planlanması ve yönetilmesi olarak değerlendirmektedir. En önemlisi, tedarik zinciri yönetiminin, tedarikçileri, kanaldaki aracı firmaları, 3. parti lojistik hizmet sağlayıcıları ve müşterileri de içine alan tüm kanal üyelerinin koordinasyonunu ve işbirliğini içermesidir. Gerçekte tedarik zinciri yönetimi arz ve talep yönetimini işletme içinde ve işletmeler arasında entegre etmektedir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi imalat operasyonları yanında pazarlama ve satış faaliyetleri, ürün dizaynı, finansal işlemler ve bilgi teknolojilerine dair tüm süreç ve faaliyetlerin koordinasyonunun yönetilmesini de bünyesinde barındırmaktadır (http://cscmp.org Erişim Tarihi: 10.07.2012, Zalluoğlu, 2007:9).

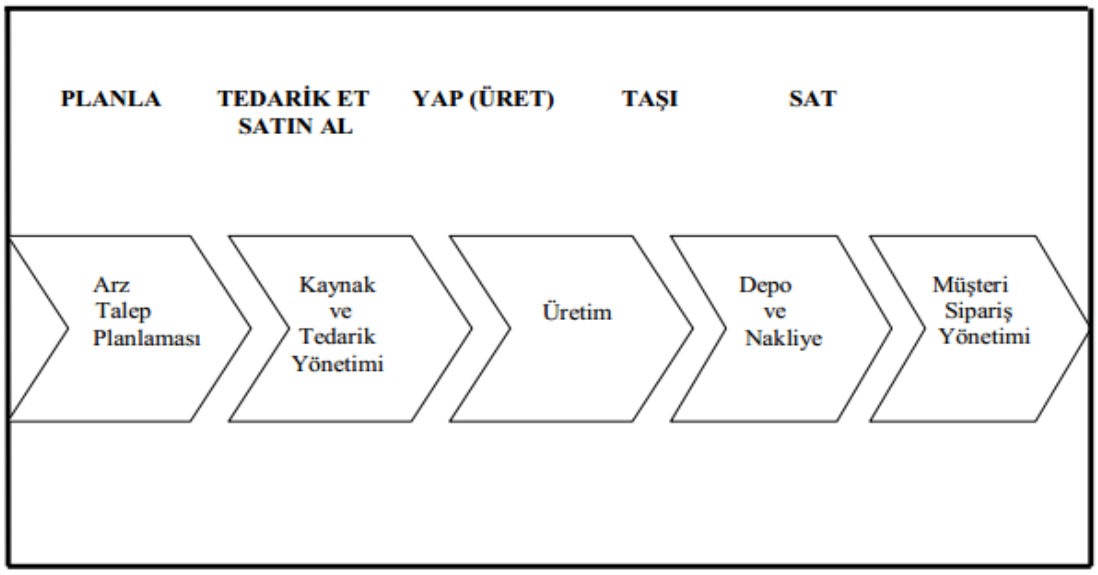


Şekil.1.10. Tedarik Zinciri Yönetimi

Kaynak : Chuang, M. and Shaw W.,(2000). **Distinguishing the Critical Success Factors Between ECommerce, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management** Proceeding of International Engineering Management Conference, New Mexico, pp150.

Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin rekabet edilebilir fiyatlarla yüksek kalitedeki malzemeleri ve bileşenleri sağlayabilmesi için tedarikçileriyle birlikte çalışabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, taşımacılar, işletme içi bölümler ve işletmeler arasında bağlantı sağlayarak tedarik zincirindeki tüm faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamaktadır. Ürünlerin, tedarik zincirinde tedarikçilerden üreticilere ve üreticilerden dağıtıcılara hareketinin koordine edilmesini ve zincirin tüm üyeleri arasında satış tahminleri, satış tarihleri, promosyon kampanyaları vb. bilgilerin paylaşımını içermektedir. Tedarik zinciri yönetimi lojistik kavramına göre daha kapsamlıdır. Bilgi sistemlerinin bütünleştirilmesi ve planlama ve kontrol faaliyetlerinin koordinasyonu gibi lojistik kavramı içerisinde belirtilmeyen bileşenleri de içermektedir (Yüksel, 2002:1).

Üretim ve lojistik TZY'nin alt başlıkları olarak kabul edilirken satış, pazarlama, ürün geliştirme gibi alanlardaki faaliyetleri kontrol ve koordine eder. Uluslarası birçok kaynakta tedarik zinciri ifadesinin lojistik ile eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. CSCMP ise bu konuyla ilgili olarak lojistiğin, tedarik zincirinin bir alt kümesi olarak değerlendirildiğini belirtmiştir.(Aydın, 2009:5)



Şekil 1.11.Tedarik Zincirinin Fonksiyonları

Kaynak:Şen, E. (2006). **KOBİ'lerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi**, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, T.C. Başbakanlık DTM İGEME, Ankara

İşletmelerin TZ uygulamasına geçmesi, ürünün hammadde ve yarı mamul düzeyinden ürüne dönüştürülüp müşteriye sunulması aşamasına kadar lojistik faaliyetlerini de kapsayacak şekilde tüm eylemleri planlı ve sistematik bir biçimde yerine getirilmesini ifade eder. İşletmeler bunu yaparken kurumsal kaynak planlaması ve malzeme ihtiyaç planlaması gibi yazılımlardan da yararlanmaktadırlar. TZ yapısı, arz ve talebin planlanması, kaynak ve tedarik yönetimi, üretim, depolama ve taşıma ile müşteri sipariş yönetimi alt sistemlerinden oluşmaktadır. Sürecin beş

temel bileşeninde gerçekleştirilen eylemler ise sırasıyla planlama, tedarik etme, üretme, taşıma ve satma eylemleridir (Şen, 2006:12).

1.8.2. Tedarik Zinciri Bileşenleri

Şirket içi ve şirketler arası birçok sürecin etkin şekilde koordine edilerek yürütülmesini sağlayan TZY'nin, kapsamında birçok bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aydın, C. 2009:8).

Ürün Tasarımı: Pazarın isteklerine uygun ve zamanında en doğru cevabı verebilmek için geliştirilen, mevcut sürecin iyileştirilmesiyle yada yeni hizmet sunarak elde edilir. Ürün tasarımı sürecinde ürünlerin üretim, stoklama, elleçleme ve nakliye yönleriyle ele alınarak işletme için maksimum fayda yaratacak şekilde tasarlanması gerekir.

Talep Planlama:Dönem içinde ne kadar ürün üretileceği, üretim ve kapasitenin en doğru şekilde planlanması sürecidir. Talep planlama yapmadan önce, satış tahminleri öngörülerek, zincire etki edecek o dönem gerçekleşmesi beklenen talep miktarı belirlenir. Talep tahminlerinde geçmiş dönemlerdeki satış verilerinin de yardımıyla güncel talepler birleştirilir; var ise mevsimsel dalgalanma, ek siparişler, vb. eklenerek bir sonraki dönemin olası satış rakamları belirlenir.

Üretim Planlama: Yapılan talep tahminlerinin yardımıyla istenilen tarihlerde stoklarda olması gereken dönemlik üretim planları yapılır. Herhangi bir artış yada azalış durumuna göre, kapasitenin yeterli olup olmadığı, yetersiz ise kapasitenin en uygun şekilde arttırılabilmenin yolları belirlenir; arttırılması isteniyor ise üretim hattının kapasitesi, makine, stok alanı, işgücü ya da vardiya ekleme ile süreçler arttırılarak çözüm yaratılabilir. Diğer taraftan, kapasitede kullanımında azalışların

olacağı öngörülüyorsa mevcut atıl kapasitenin elden çıkarılması ya da sonraki dönemleri göz önünde bulundurarak mevcut kapasitenin korunmasının sağlanmasında yardımcı işletme fonksiyonudur.

Stok Yönetimi: İmalat içi gerekli olan, hammadde stokları, imalat sürecindeki yarı mamül stokları ve üretimi tamamlanmış nihai ürün stokları tedarik zinciri içinde planlanmak zorundadır. Stoktaki her bir ürün için finansal kaynak, zaman, enerji veya işgücü harcandığı düşünüldüğünde tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadarki tüm zincirdeki stoklarda büyük bir değer bulunmaktadır. Temel olarak, stok yönetimi ile eldeki mevcutları düşük bir seviyede tutma, muhtemel bütün atıl kaynakları elimine etme, maliyetleri azaltma ve bu yolla yüksek etkinliğe ulaşma amacı güder. Stok kontrol bunun ötesinde, işletmelere pazardaki değişmelere daha kolay tepki verme, tedarikçi, satıcı ve müşteriler arasındaki zaman farklılıklarına daha kolay uyum sağlama gibi katkılar da sağlar. TZY kapsamında, tüm bu değerlerin kontrol edilerek, bulunan stoklarda kritik seviyelerin üstünde sürdürülebilirliği, stok fireleri ve stoklama maliyetlerinin en aza indirilmesi konularında çalışılmaktadır.

Kaynak Bulma – Satınalma – İkmal: Firmanın ihtiyaç duyduğu kaynak ve hammaddelerin satın alınmasında öncelikle fiyat, satın alınan kaynağın işletmeye geliş süresi, garanti vb kriterler doğrultusunda öncelikle tedarikçi seçilmelidir. Tedarik zincirindeki senkronizasyonun sağlanması ve devam ettirilebilmesi içinse ikmalin doğru zamanda yapılması son derece önemlidir. Özellikle tam zamanında üretim (JIT) yöntemiyle çalışan işletmelerde senkronun sağlanamaması durumunda ürünler zamanında üretilemez. Bunun sonucu olarak hem müşteri memnuniyeti zedelenmiş olur hem de gecikme süresi boyunca kullanılamayan kapasite, işletme

maliyetlerini arttırır. Tedarikçilerin performanslarının değerlendirilmesi, sürekli olarak geliştirilmesi ve denetlenmesi ile satın alma ve ikmal konularında önemli avantajlar sağlanabilir.

Depolama: Üretilen ürünlerin depolanması, korunması, gerek fire oranlarının düşürülmesinde gerekse stok alanlarının etkin şekilde kullanılabilmesi işletme için önemli bir fonksiyondur. İşletmelere maliyet açısından olumlu katkılar sağlar. Bununla birlikte ambalajlama, paketleme ve elleçleme, katma değer sağlayacak tüm işlemler depolama faaliyetlerinin kapsamındadır.

Dağıtım: Üretimi tamamlanmış ürünlerin belirlenen bölgelerdeki müşterilere doğru şekilde ve zamanında ulaştırılması, ayrıca da zincirin son halkası olması sebebiyle dağıtımın tedarik zincirinde yeri oldukça önemlidir. Zincir boyunca dağıtım sürecinden ürünlerin müşterilere ulaştırmasında üretici, aracı, toptancı veya perakendeciler sorumlu olabilir.

Tedarik zincirinde oluşan maliyetlerin önemli bir kısmı nakliye ve depolamadan kaynaklanır. Bu nedenle dağıtım verimliliği ve etkin stok yönetimi en önde gelen iyileşmeye açık alanlar olarak görülmekte, dağıtımla ve depolama ilgili anahtar performans göstergeleri (KPI) sürekli izlenmektedir. Nakliye verimliliğinin artması için birçok yazılım kullanıma sunulmuş, farklı yapılarda dağıtım ağları oluşturulmuş, kombine taşımacılık yöntemleri geliştirilmiştir. Depolamada ise RFID teknolojisi ve deponun IT tabanlı sistemsel alt yapısı kurularak sürecin etkin şekilde kullanılması ve rekabet silahı yaratılmasında katkı sağlayan işletme fonksiyonlarıdır.

1.8.3. Tedarik Zincirinin Yönetiminin İşletmeye Faydaları

Etkin ve doğru stratejilerle planlanmış tedarik zinciri yapısı işletmenin üretim, lojistik, pazarlama, finans vb. tüm faaliyetlerine olumlu yararlar sağlar. Tüm bu sürecin iyi şekilde yönetilmesiyle karlılık ve büyümenin yanında, müşteri memnuniyeti yaratarak, işletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü yaratmasında önemli bir yönetimsel bakış açısının kazanılmasında etkilidir.

Tedarik zincirinin işletmeye sağladığı faydaları sıralamak gerekirse;

- Teslimat performansının iyileşmesi
- Stokların azalması
- Tüketici beklentilerini maksimum düzeyde karşılamak
- İşletmenin teknoloji, bilgi, kaynak, para vb. akışının en doğru şekilde yönetimi
- Çevrim süresinin kısalması ve üretimde akışın devamlılığının sağlanması
- Tahmin doğruluğunun artması ile pazardaki değişimlere daha hızlı yanıt verebilme
- Zincir boyunca verimliliğin artması ve maliyetlerin düşmesi
- Kapasite gerçekleşme oranının artması gibi etmenleri işletmeye kazandırır.

1.8.4. Lojistik Faaliyetlerin Tedarik Zinciri İçin Önemi

Etkin olarak yönlendirilen entegre bir lojistik yönetimi işletme tedarik zincirlerinde maliyetleri düşürerek verimlilik ve etkinliği arttırmakta; bunun yanında envanter miktarı, teslimat süreleri, müşteri hizmet düzeyi, talep tahminleme ve planlama konularında avantajlar sağlamaktadır. Lojistiğin tedarik zinciri üzerindeki en önemli katkısı ise iki yönlü bilgi akışının sürekli ve doğru

bir şekilde gerçekleştirilmesiyle müşteri taleplerindeki belirsizlikleri ortadan kaldırmasıdır. İşletmelerin en büyük sorunu hangi ürünü ne zaman ve ne kadar veya kime üreteceklerinin belirsiz olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler bu nedenle talep tahminine bağlı olarak stok için üretim yapmak zorunda kalmakta ve stok tutmanın maliyetlerine katlanmaktadırlar. Fakat son tüketiciden geriye doğru bilgi akışının sağlanması ile işletmeler en uçtaki kaynaktan elde ettiği bilgileri kullanarak mevcut siparişleri değerlendirme ve kaynak planlaması ile işletmenin ne kadar hammaddeye ihtiyacı olduğunu belirleyebilmektedir. Böylece stok seviyelerini dengelenerek işletmenin ihtiyaç fazlası ürün üretilmesinin önüne geçilmektedir. (Loebbecke & Powell, 1998:17).

Günümüzde dünyanın her köşesine farklı bölgelerde üretim yaparak sipariş yetiştirmeye çalışan işletmeler MRP, MRP II, ERP vb. üretim planlama sistemleri sayesinde elde ettikleri bilgiler ile üretim güçlerini planlamaktadırlar. Belirsizliklerin azalmasıyla beraber işletmeler tedarik zinciri sürecindeki uzun dönemli planlarını yönlendirmeye başlayabileceklerdir. İşletmeler, planları dahilinde elindeki siparişleri veya sipariş için ihtiyacı olacak ürünlerin bilgisini önceden temin ederek maliyet optimizasyonu ve müşteriye hızlı cevap verme kriterlerini tespit edebilirler. Ayrıca hangi ürünün nerede üretileceği, malzeme, iş gücü, nakliye, stok yönetimi ve ürünün bozulmasına karşı muhafazası bakımından planlama imkânı yaratılarak işletme süreçlerinde iyileştirmeler de gerçekleştirmek mümkün hale gelmektedir. İşletmeler lojistik operasyonlarını elde edilen bilgileri kullanarak üretim planlarını doğru bir şekilde güncelleme imkanı elde etmekte ve tedarik zinciri boyunca optimizasyonu sağlama şansına kavuşmaktadır (Zalluoğlu, 2007:22).

BÖLÜM 2

DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK FAALİYETLERDE KULLANIMI

2.1. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı

Dış Kaynak Kullanımı (DKK), yani Outsourcing ,"outside resourcing" olarak bilinen bu kavram dışarıdan alım, dışarıdan alınan kaynaklara yada olanaklara yönelmeye dayalı bir kavramı açıklar. Dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetler için başka işletmelerin uzmanlığına başvurması, diğer bir ifadeyle dışarıya iş vermesi durumudur.

Yirmi yıl öncesine kadar işletmeler her şeyi kendi bünyelerinde üretmek ve hizmete sunmak için uğraşırken günümüzde ise ana faaliyetleri dışında kalan diğer faaliyetlerini, konusunda uzman tedarikçi işletmelere devrederek hayatlarına devam etmektedir. Böylelikle kendi ana faaliyet alanlarına odaklanarak pazardaki rekabet üstünlüklerini korumak için fırsatlar yaratmakta ve temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri başka işletmelere devrederek stratejik ortaklıklar kurmaktadırlar.

"Do your best, oursource rest", "kendi işinin en iyisini yap, gerisini işletme dışındaki başka bir işletmeye yaptır biçiminde yaklaşımla açıklanabilen dış kaynak kullanımı ile işletmelerin hangi alanlara odaklanmaları gerektiğini, pazarda en iyi olabilmek için neler yapmasının zorunlu olduğu, dış kaynak kullanımına hangi faaliyetlerde ihtiyaç duyulduğunu gibi etmenlerin yanında bu kaynakların hangi alanda farklı bir tedarikçi ile yürütebileceğini, hizmet alınan işletmenin yeteneklerini

en iyi nasıl kullanabiliriz, mevcut ve potansiyel dış kaynak firmalarıyla ilişkililerimizi nasıl yönetebiliriz gibi sorulara cevap aranarak yönetimsel boyutta karar almalarında etkileri yadsınamaz bir gerçektir.

Ülkemizde taşeron firmalara iş devretme olarak bilinen uygulama aslında dış kaynak kullanımına ait en iyi bilinen örnektir. Ancak dış kaynak kullanımının taşeron kullanımından daha da öte bir anlam ve işleve sahiptir. İşletmeler Taşeron firmalar kullanırken maliyeti ön planda tutmakta, daha düşük fiyatlı imkanlar bulduğunda ise mevcut ilişkiyi bitirebilmektedirler, çalışma süreleri dış kaynak kullanımına göre daha kısa süreli olabilir ayrıca taşeron firmalar üzerinde hizmet verdikleri işletmelerin zorlayıcı otoritesini mevcuttur (Öztemel;2007:33). Oysaki dış kaynak kullanımı daha uzun stratejik ortaklıkların yürütüldüğü, riskin her iki işletme arasında paylaşıldığı otorite yerine birlikte iş birliği yapılarak dayanışmanın sağlandığı bir ilişki türüdür.

2.1.1.Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı ile literatürdeki çeşitli tanımlanmalar aşağıdaki gibidir; Dış kaynak kullanmak Oxford English Dictionary'de ilk kez 1979 yılında yer almıştır. Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ifadeside 1981 yılında Business Week'te çıkan bir makalede ilk kez literatürde kullanılmıştır. Oxford English Dictionary DKK için "*Bazı mal ya da hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyonun dışındaki bir kaynaktan sağlama* olarak tanımlamıştır (http://tr.wikipedia.org/wiki/Dış_kaynak_kullanımı Erişim Tarihi: 05.12.2012).

Dış kaynak kullanımı kavramının sözlük anlamı; kaynakların dışarıya transferi ve ikincil önemdeki işlerin işletme dışına kaydırılmasıdır (Akdoğan ve Karacaoğlu; 2003:93).Dış kaynak kullanımı, daha önce işletme içerisinde yapılan bir

işlemin ilgili insan kaynağı ile birlikte uzun süreli bir sözleşme kapsamında bir dış işletmeye aktarılmasıdır (Quelin ve Duhamel,2003:648).

İşletmenin daha önce kendi bünyesinde gerçekleştirdiği faaliyetleri yada yeterli kapasite ve olanaklara sahip olmasına rağmen gerçekleştirebileceği faaliyetlerin bir kısmının dışarıdan bir organizasyona devretmesidir (Dalay,vd, 2002:200).

Tanımlamalardan görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı; işletmelerin süreklilik gerektiren içsel faaliyetlerini ve bunlara ilişkin karar verme yetkilerini bir anlaşma dâhilinde, dışarıdan bir işletmeye devretmesi ile ilgilidir. İşletmeler bünyesinde yürüttükleri faaliyetin daha az karlı veya yapılamaz bulduğunda da dış kaynak kullanımına karar verebilirler. Bu süreçte alanında uzmanlaşmış işletmelerin seçilmesiyle, temel yeteneklerin yanında kaliteli ve etkin dış kaynak desteği işletmelerin işlerinde en iyisi olmasına ve rekabette yeni stratejik bakış açılarının sistemlerine dâhil edilmesine olanak sağlar.

2.1.2. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Dış Kaynak kullanımının tarihsel gelişimi incelendiğinde literatürde tam ve kesin bir bilgi bulunmamakta ve farklı araştırmacı ve yazarların konuyu kendi ülkelerinin gelişimlerine göre değerlendikleri görülmektedir. Genel olarak baktığımızda dış kaynak kullanımın insanlık tarihi kadar eski olduğu ve yiyecek, araç ve barınmak için gerekli ev gereçlerinin üretimi ve satışı ile dış kaynak kullanımına yöneldikleri söylenebilir.

Tablo.2.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Roma Dönemi: Vergi tahsilatı
18.yy Sokak lambalarının ve yolların bakımı, tutukluların taşınması, posta hizmetleri, demiryolu yapımı ve yönetimi, su depoları idaresi
19.yy Ateşli silahların yapımı
1970'li yıllar Akademik çalışmalar, yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesi
1989 Eastman Kodak örneği

Kaynak: Karahan, A. (2009). **Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma**. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, Haziran, s.189.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı resmi olarak Roma dönemine kadar uzanmaktadır. Dış kaynak kullanımı Roma döneminde vergi toplama işinin verimli ve sistematik bir şekilde yürütülmesi için yönetim dışına bırakılmasına kadar eski bir tarihe dayanır. Sanayileşme ile birlikte özellikle 18. ve 19.yy'lar da silahlar için yapılan metal üretiminin dışarıdaki işletmelere verilmesi buna örnek olarak gösterilebilir. Yine İngiltere'de sokak lambalarının bakımı, tutukluların taşınması, kamusal yol çalışmaları, atık maddelerin toplanması gibi faaliyetler devlet yönetimleri tarafından özel işletmelere devredilmiştir.Aynı dönem içerisinde Fransa demir yolu yapımında, su depolamada ve dağıtımında Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelere verildiği görülüştür (Kakabadse ve Kakabadse, 2002:189).

1980'li yıllardan itibaren dünya ekonomilerinde meydana gelen değişimlerle birlikte değişen piyasa şartlarında firmalar yeni arayışlara girmişlerdir. Bazı dönemlerde özellikle ölçeklerini büyütme anlamında yeni stratejiler geliştirmeye çalışan firmaların, dünya ekonomilerinde ortaya çıkan krizler ve konjonktürel dalgalanmalar nedeniyle faaliyet alanları sınırlanmıştır. Diğer taraftan söz konusu

sorunlar firmaların varlıklarını sürdürüp sürdüremeyecekleri konusunda da kafalarda birtakım soru işaretleri oluşturmaya başlamıştır. Bu sorunların çözümü, firmaları küçülerek esneklik kazanmaya ve sadece belirli alanlarda uzmanlaşarak, faaliyetlerini sürdürmeye zorlamıştır. Bu ve benzeri gelişme ve süreçler firmaları yeni stratejiler geliştirmeye zorlamış ve bu arayışların sonucunda 1980'li yıllardan itibaren dış kaynaklama uygulamaları kabul görmeye ve özellikle gelişmiş ekonomilerde yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmış ve bir yönetim tekniği olarak benimsenmiştir (Çoban ve Tutkun,.2004:36.).

1990'lı yıllara kadar, işletmeler her türlü işi kendi bünyelerinde yapıyorlar, özellikle dışarı iş yaptırma olayına pek sıcak bakmıyorlardı. Tüm işleri kendi bünyelerinde yapmak, işletmeler açısından önemli bir gücün ifadesiydi. İşlerin bir kısmının dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirilmesi, bir yönetim stratejisi olarak benimsenmesinden değil; işletmenin her işe hâkim olamamasından kaynaklanıyordu. Tabi ki bu durum işletmelerin bir uzmanlık alanı yaratmalarına engel oluyor, çalışanlar gereksiz işlerle uğraşırken asıl hedeflere odaklanamıyordu. Bunun yanında karar alma süreci yavaşlıyor, işletme yapıları gittikçe hantallaşıyordu

1990'lı yıllar ise işletmelerdeki yönetim, düşünce ve uygulamalarında pek çok yeni ve değişik görüşlerin ortaya çıktığı yıllar olmuştur. Bu yeni görüşler, işletmelerin yapılanmaları, yönetim süreçleri ve işletme faaliyetleri ile ilgili konularda yerleşmiş bulunan pek çok uygulamayı anlam veya uygulama şekli itibariyle değiştirmiştir. Bu değişimle birlikte küreselleşme ve teknolojinin etkisiyle karmaşıklaşan işletme yapıları ve artan rekabet koşulları birbirleriyle ilişkili "temel yetenek" ve "dış kaynak kullanımı" kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Temel yetenekler, işletmede dikkatli bir şekilde belirlendikten sonra, kalan işler dış kaynak kullanımına tabi tutulmuştur. Gün geçtikçe bu kavram işletmelerde

yaygınlaşmış ve artık her alanda uygulanarak iş hayatının bir parçası halinde gelmiştir. İlk dış kaynak kullanımı uygulamaları; günümüzden yıllar önce Amerikan otomotiv endüstrisinde, yedek parça üretimi konusunda ortaya çıkmıştır. Daha sonraları, maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi, personel tasarrufu ve diğer işleri gerçekleştirebilmek için serbest personel yaratması gibi etkilerinden dolayı, geleneksel biçimde işletme içinde gerçekleştirilen çeşitli faaliyetlerin, dış işletmelerden tedarik edilmesi yoluyla dış kaynak kullanımı uygulamaları yaygınlaşmıştır (Özbay, 2004:7-8.).

Türkiye'de ise dış kaynak kullanımı 1990'lı yılların başlarında gündeme gelmeye başlamış, bugünkü anlamını taşımamakla birlikte, ilk kullanım Cumhuriyet'in ilk yıllarına denk gelmektedir. Türkiye'de dış kaynak uygulamaları ilk olarak taşeron ve fason iş kavramları olarak inşaat sektöründe yıllarca görülmüş, globalleşme, rekabetin artması ve bilgi teknolojilerindeki gelişme ve değişimlere bağlı olarak farklı alanlarda da önem ve yaygınlık kazanmıştır (Dalay vd, 2002:288).

2.1.2.1.Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkaran Gelişmeler

Günümüz işletmeleri, küreselleşmenin ekonomik sınırları ortadan kaldırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskılarıyla karşı karşıyadırlar. Bu baskılar işletmelerin faaliyetlerinde sürekli yenilik yapmalarını, gelişmeleri takip etmelerini ve bu gelişmelere uyum sağlamalarını gerekli kılmaktadır. Rekabet işletmelerin yeteneklerini ve kaynaklarını doğal ve esnek bir şekilde değişime ayak uydurmalarını gerektirmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005:268). Dış kaynaklardan yararlanma sürecinin ortaya çıkışı ile ilgili değişen gelişmeler aşağıda sıralanmıştır;

2.1.2.1. Küreselleşme

Küreselleşme, "*Ekonomik, sosyal, teknolojik, kültürel, politik ve ekolojik açılardan global bütünleşmenin, entegrasyon ve dayanışmanın artması anlamına gelmektedir*." (tr.wikipedia.org). 1980'li yıllarda yaygınlaşmaya başlayan küreselleşme kavramı, günümüzde devamlı olarak etkisini arttırmaktadır. Küreselleşme, Dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanmasını ifade etmektedir (Çakırlar, 2009:56).

Küreselleşmenin etkisiyle pazarda rekabet yaratmak isteyen çoğu işletme artık teknolojinin de yardımıyla dünya üzerinde çok farklı ülke ve bölge pazarlarında kendilerini gösterirken, dünyanın birçok yerinden de hammadde ve yarı mamul tedarik edip, kendi üretim merkezlerinde tedarik ettiği ürünleri bir araya getirerek, bitmiş ürünleri, belirlediği en uygun dağıtım kanalları ile birçok ülke pazarında satışa sunmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle işletmelerin işbirliği içinde oldukları tedarikçileri ve müşterileriyle sürekli etkileşimde bulunmaları ve yepyeni yönetimsel stratejiler yaratma avantajı sağlayabilmelerinde etkilidir ve önemli rekabet aracı durumundadır.

2.1.2.2. Hızlı Değişim

Uluslararası rekabetin güçlenmesi ve sürekli değişim ihtiyacı işletmelerin esnek bir yapıya sahip olmasını ve verimliliklerini arttırmasını zorunlu kılmaktadır. Üretimin, çalışma şeklinin ve sürelerinin esnekleştirilmesi ile işletmelerin maliyetleri düşmekte, verimlilikleri artmakta, ani talep değişikliklerine uyum yetenekleri artmaktadır. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı, şiddetlenen rekabet ortamında işletmelere esneklik ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Çakırlar, 2009: 58).

Yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlara yönelmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, amaç ve stratejilerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde, pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler geliştirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 269).

2.1.2.3. Teknolojik Gelişmeler

Bilgi ve iletişim sektöründeki gelişmelerle birlikte işletmeler yenilikleri takip edebilmek adına sürekli olarak değişim ve gelişim içerisindedir. Tüm bunların takibini teknolojik aracılar yardımı ile yapmaktadır. Teknolojik alt yapısı kuvvetli olan işletmeler pazardaki rekabet baskını daha az hissetmektedir. Teknolojideki hızlı değişim; bilgi iletişimi, özelikle depolama, taşıma sektörlerine doğrudan etki etmekte ve yaratılan yeniliklerin entegrasyonu işletmelere hızlıca uyum sağlamaktadır. İşletme bünyesine dâhil edilen ve kullanılan her teknolojik yenilik sayesinde maliyet, verimlilik yer ve zamanı azaltmak amaçlanmaktadır.

2.1.2.4. Rekabetin Artması

Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi yapmaya değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür. Ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır (Tanyeri ve Fırat, 2005: 270).

Rekabetin boyutlarının sürekli olarak farklılık gösterdiği ve global rekabet koşullarının var olduğu günümüz ortamında, rakipleri ile dünya ölçeğinde mücadele etmekte olan işletmeler, bir çok konuda maliyetlerini düşürücü stratejiler belirleyerek yollarına devam etmektedir. Daha kaliteli ürün ve hizmet sunmak, pazar payının artmasını istemeleri ve müşterinin değişen isteklerine ayak uydurabilmek için işletmeler dışarıdan farklı işletmelerle işbirliği içine girerek faaliyet göstermektedir.

2.1.3. İşletmelerin Dış Kaynak Kullanmalarının Önemi

Dış kaynak kullanımı ile yönetim aracı, firmaların organizasyonel stratejilerinde kilit bir nokta teşkil etmektedir. Aynı zamanda firmaların diğer rutin işleri dışarıdan başka bir firma tarafından tedarik edilirken, kendi yetkinlik alanlarında yoğunlaşmalarını sağlamaktadır. Ancak dış kaynak kullanım sürecini geleneksel müşteri – satıcı ilişkisinden ayıran bir takım farklılıklar söz konusudur. Fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile sağlayıcı arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek performans ve/veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri-satıcı ilişkisinden ayırmaktadır. Özetle, bir şirket bir iş sürecinin sahipliğini dışarıya transfer ettiğinde outsourcing uyguluyor denebilir. Dış kaynak kullanımı yaklaşımında hizmeti alan firma, hizmeti sunan firmaya işini nasıl yapacağını değil, hangi sonuçlarına ulaşmasını istediğini bildirmektedir.

Accenture tarafından yapılan araştırmaya göre, dış kaynak kullanımından beklenen faydalar ve yüzdelik oranları ise aşağıda belirtildiği gibidir.

(Outsourcing Dergisi, 2004:17).

1. Ana faaliyetlere odaklanmak (% 59)
2. Maliyetlerde azalma (% 54)
3. Maliyeti kontrol etme (% 37)
4. İş hedeflerine daha hızlı ulaşmak (% 36)
5. Yeniliklere ulaşmak (% 32)
6. Süregelen süreç iyileştirmeleri (% 28)
7. Daha hızlı yanıt (% 28)
8. Daha iyi dökümantasyon (% 22)
9. Artan karlılık / gelir (% 22)
10. Daha fazla bilgiye erişim (% 19)
11. Diğer (% 5)

2.1.4. Dış Kaynak Kullanımı ve Temel yetenek ilişkisi

Dış kaynak kullanımı ile işletmeler temel yeteneklerini geliştirerek ve hedefleri doğrultusunda belirledikleri yeteneklere odaklanmaktadır. Fakat işletme kendi içerisinde yürütmekte olduğu faaliyetlerin hangilerinin temel, hangilerinin temel olmayan faaliyet olduğunu belirle sürecinde oldukça önemli ve zor bir karar sürecindedir.

Tablo 2.2. Temel Yeteneklerin Gündeminin Oluşturulması

YENİ	**İlk Art 10** Mevcut pazardaki ürün veya hizmeti korumak ve geliştirmek için hangi yeni temel yetenekleri oluşturmalıyız?	**Mega Fırsatlar** Geleceğin en heyecan verici pazarlarında yer alabilmemiz için oluşturmamız gereken yeni temel yetenekler hangileridir.
TEMEL YETENEK **MEVCUT**	**Boşlukları Doldurma** Mevcut Temel yeteneklerimizi daha iyi kullanarak mevcut pazardaki konumumuzu iyileştirme olanakları nelerdir?	**Beyaz Alanlar** Mevcut temel yeteneklerimizi yaratıcı bir şekilde konumlandırıp ya da kombine edip hangi ürün ya da hizmeti geliştirebiliriz?

Kaynak: Hamel, Gary. Prahald, C. K. (1996). Geleceği Kazanmak. İstanbul: İnkılap Yayınları. s292.

- "Boşlukları Doldurmak" firmanın mevcut yetenek, ürün ya da hizmet portföyünü temsil etmektedir. Firma, hangi yeteneklerin hangi ürün-pazarları desteklediğini ortaya çıkardıktan sonra şirketin herhangi başka bir yerinde konumlanmış yetenekleri ithal ederek, belli bir pazardaki konumunu nasıl güçlendirebileceğini belirleyebilir. Her firma kendisine, mevcut pazardaki konumunu güçlendirebilmek için mevcut yeteneklerini en iyi nasıl konumlandırması gerektiğini sormalıdır.
- "İlk Artı 10" müşterilerimiz açısından beş ya da on yıl sonra da ilk tedarikçi olarak görülebilmek için bugün hangi temel yetenekleri oluşturmamız gerekir sorusuna işaret etmektedir. Buradaki amaç, firmanın mevcut pazarlardaki

ürününü desteklemek ve geliştirmek için oluşturulması gereken yeni yetenekleri saptamaktır.

- "Beyaz Alanlar", mevcut iş birimlerinin bakış açısı içinde yer almayan ürün – pazar fırsatlarına işaret etmektedir. Burada amaç, mevcut temel yetenekleri yeni ürün pazarlarına genişletme fırsatlarını tasarlayabilmektir.
- "Mega Fırsatlar", firmanın ne mevcut pazar konumuyla ne de mevcut yetenek portföyüyle örtüşmektedir. Yine de, bir firma eğer özellikle önemli ve çekici görünüyorlarsa, bu tür fırsatları izlemeyi tercih edebilir. Burada stratejik yaklaşım, amaca yönelik bir dizi ele geçirme ya da ortaklıkla gerekli yeteneklere ulaşarak bunları kavramaya ve potansiyel kullanımlarını öğrenmeye çalışmak olmalıdır. (http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi Erişim Tarihi: 05.12.2012).

Temel yetenek; "*Bütünleştirilmiş ve organizasyonel öğrenme süreçleri tarafından koordine edilmiş temel yetenek; müşteriler için görülebilir değere sahip, rakiplere göre emsalsiz, zor taklit edilebilen ve birçok pazara potansiyel giriş sağlayabilen, teknolojilerin,"knowhow"un, süreçlerin ve bakış açılarının bütünüdür*" (http://tr.wikipedia.org/wiki/Dış_kaynak_kullanımı Erişim Tarihi: 05.12.2012).

Firmalar ürün, süreç, teknoloji, üretim, yönetim ve pazarlama yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir.İşletmeler, varlığını sürdürebilmek ve rekabetsel avantaj elde edebilmek için çevre analizi yapar ve sürekli değişimlerin yaşandığı bu dinamik çevreden elde ettiği bulgular işletmelerin faaliyetlerine yön çizer. İşletme çevre analizi yaparak, firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek; genel olarak güçlü ve zayıf olunan noktaların yanı sıra, pazarda oluşabilecek fırsat ve tehditlerin de neler olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletmelerin böylesi gelişmelerin yaşandığı yeni ekonomide, kendine özgü temel yetenekler geliştirmesi varlıklarını devam ettirmesi ve rakiplerden bir adım daha önde olabilmesi için bu bir zorunluluktur (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008:101).

Temel yetenek işletmenin diğerlerinden farklı olduğu alanda rekabet sağlayarak müşteriye ve işletmeye özel bir değer katan beceridir.Örneğin Federel Express kurye şirketinin temel yeteneği, üstün iletme ve dağıtma becerisidir. Ancak bu yetkinliğin arkasında bir dizi becerinin bileşimi söz konusudur. Bunlar etkin lojistik yönetimi, telsiz iletişimi, doğrusal programlama, network yönetimi vs.'dir. Bu becerilerin bir sentez haline getirilmesi, işletmenin paket iletme ve dağıtma konusundaki rekabet üstünlüğünü meydana getirmektedir. Üstelik bu sentez öylesi bir bileşim olmuştur ki, rakip işletmelerin bu yetkinliği taklit etmeleri son derece güçleşmiştir (Kırım,1998:44).

Temel yetenek, bir firmanın rakiplerine göre en iyi yaptığı ve en doğru imajla pazarda var olmasına sebep olan iştir ve temel yeteneğin birçok çeşidi vardır; örneğin pazarda üstünlük sağlanması, kalite kontrolün mükemmel seviyelerde yapılması, yeni ve farklı ürünler geliştirebilme becerisi, marka bilinirliği, satış gücünün yüksek olması gibi. İşletme rakiplerine oranla iyi olduğu bu alanlardan bir ya da bir kaçında temel yeteneğini geliştirerek rekabet avantajı elde edebilir. Temel yeteneklerin genel olarak, ustalıkla yürütülmekte olan bilgi ve beceriye sahip işletme anlayışıyla oluşturulması, hedeflenen stratejilerin esnek ve sınırlı sayıda sadece işletmeye özgü olması, ayrıca genel olarak pazarda değer yaratabilecek boşlukları ve eksikleri doldurabilecek alanlarda olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir.

2.1.5. İşletmeleri Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

DKK'nin işletmelerde uygulanmaya başlamasının en önemli nedenlerinden biri işletmenin temel yeteneklerini belirleyerek bu temel yetenekleri üzerine odaklanması ve pazarda rekabet avantajı elde etme hedefidir. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan tüm işleri başka işletmelere yaptırarak hem maliyetlerini azaltmakta, hem yapı olarak küçülerek daha yalın bir hale gelmekte hem de en iyi yapabildikleri işler üzerine yoğunlaşma fırsatı yakalamaktadırlar. Ancak işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih etmesinin başka birçok nedeni vardır. (http://www.hrturkiye.com/index.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/).

Greaver tarafından işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesinin sebebini aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Greaver, 1999:4-5).

İşletmeye Bağlı Nedenler;

- ✓ En iyi yapılan işe odaklanarak verimliliği arttırmak,
- ✓ Değişen iş koşulları, ürün talepleri ve teknolojiye ayak uydurabilmek amacıyla esnekliği arttırmak,
- ✓ İşletmenin yapısını değiştirmek,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve hisse değerlerini arttırmak.

Gelişime Bağlı Nedenler

- ✓ Çalışma performansını arttırmak,
- ✓ Mevcut olmayan tecrübe, beceri ve teknolojiyi elde etmek,
- ✓ Yönetim ve kontrol mekanizmasını değiştirmek,
- ✓ Risk yönetimi geliştirmek,
- ✓ Yeni ve yaratıcı fikirlerin doğmasını sağlamak,
- ✓ Profesyonel tedarikçilerle çalışarak, imaj ve güvenilirliği arttırmak.

Finansal Nedenler

- ✓ Yatırımları azaltarak, ortaya çıkan kaynakları başka alanlarda kullanmak,
- ✓ Sahip olunan malların tedarikçiye satılması yoluyla nakit sağlamak

İmkanlara Bağlı Sebepler

- ✓ Tedarikçinin sahip olduğu iş ağını kullanarak pazarda yer edinmek ve yeni iş olanakları sağlamak,
- ✓ Tedarikçinin yüksek kapasitesi, hızlı işlemleri ve gelişmiş sistemi yardımıyla gelişimi hızlandırmak
- ✓ Ek bir kaynak ayırmadan kapasiteyi arttırmak

Çalışanlara Bağlı Nedenler

- ✓ Çalışanlara geniş bir kariyer ufku açmak
- ✓ Yardımcı fonksiyonları yürüten çalışanların risk almasını sağlamak ve verimliliklerini arttırmak

Maliyete Bağlı Nedenler

- ✓ Yerleşik ve etkin bir sisteme düşük maliyetle sahip olmak
- ✓ Sabit maliyeti, esnek maliyete dönüştürmek

Ayrıca yukarıda belirtilen temel nedenlere ek olarak Fuller, Targett ve Hunt(2000)'ın birlikte çalışarak ele aldıkları konu dâhilinde; işletmelerin dış kaynak kullanmasına yönelten nedenleri farklı bir bakış açısıyla karşımıza çıkmaktadır (Fuller, C.B., Target, D., Hunt, B. 2000:285).

- Rakiplerle aynı düzeye çıkmak
- Değer zincirindeki değişimler,
- Değişen teknoloji
- Yeni pazarların oluşması

2.1.6. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temelini işletme bünyesinde yürütülmesinde güçlük çekilen faaliyetleri, kendisinin dışında başka bir işletme ile anlaşmalar yapılarak devredilmesi esasına dayanır. Birlikte çalışan işletmeler aynı hedef doğrultusunda planlamalar yaparak, faaliyetleri sürdürmeyi amaçlarken, bazı durumlarda da her iki işletme için bir takım risklerin varlığı da söz konusudur. İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak özelikle lojistik alanında aldıkları hizmetler, işletmenin profesyonelleşmesine yardımcı olmaktadır.

Dış kaynak kullanımının avantajları ve dezavantajları aşağıdaki tabloda detaylıca gösterilmiştir. Tabloda dış kaynak kullanımının sağladığı yararların yanında birde karşılaşılan riskler gösterilmektedir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin yönetim şekli ve stratejik yapılanmasına göre farklılık göstereceği gibi, sayısız fayda sağlamasının yanında işletmeyi olumsuz yönde etkileyecek sakıncalara neden olabilmektedir.

Tablo 2.3. DKK'nın Avantajları ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Maliyetlerde Önemli Derecede Düşme Ve Yeni Gelir Alanları Oluşturma,	Daha Üst Düzeyde Ve Daha Karmaşık Bir İletişim Gereği,
Firmanın Finansman Kaynaklarında Artış Meydan Getirmesi,	Yeni Aktörlerin, Kişiliklerin Ve Taleplerin Sisteme Girmesinden Kaynaklanan Sorunlar,
Sabit Yatırımlarda Düşme Meydana Getirmesi,	Çalışanların Ve Sendikanın Gözünde Güvenin Azalması,
Daha Yüksek Kalite Ve Etkinlik,	Müşterinin Alıştığı Fonksiyonun DKK'ya Devredilmesi İle Müşterilerin Yabancılaşması,
Fonksiyonel Uzmanlardan Daha Fazla Yararlanma,	Kısa Dönemli Tasarruf İçin Uzun Dönemli Anlaşmalardan Doğabilecek Sakıncalar,
Ölçek Ekonomisi,	Zamanla Hizmet Ve Personel Kontrolünün Kaybı,
Öz yetkinliklere Odaklanarak Rekabet Üstünlüğü Yaratma,	Tedarikçi Firma İle Çatışma Ve Bunun Yeni Sorunların Doğmasına Neden Olması
Pazardaki Yeni Talepleri DKK İle Daha Ucuza Test Etme İmkanı.	Tedarikçi Performansının Sürekli Olarak Takip Edilme Zorunluluğu.

Kaynak: Pelit, Elbeyi, (2007). **İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir inceleme**. Verimlilik Dergisi, Cilt.3, Sayı.3, s.31-32.

2.1.6.1.Dış Kaynak Kullanımında Sorunlar ve Riskler

İşletmeler, yürütmekte güçlük çektikleri ve aksayan bir fonksiyonunu dış kaynak kullanımı ile gidermek için birçok neden bulabilirler. Fakat uygulama esnasında hizmet sağlayıcılardan karşılaşılabilecek riskler de göz ardı edilmemelidir. İşletmelerin yanlış verecekleri dış kaynak kullanımı kararı uzun vadede işletmeye

zarar verebilmektedir. Aşağıda dış kaynak kullanımında karşılaşılacak risklerin neler olduğu belirtilmektedir;

Kontrol güçlüğü ve kontrol maliyetleri: Birlikte çalışmaya karar verilen kuruluşun faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça hassas bir konu olmaktadır ve dolayısıyla bu da bazı maliyetleri beraberinde getirmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır, zira faaliyetin firma misyonuna uygun yapılmaması firmanın rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Faaliyetin amacına uygun yürüyüp yürümediği diğer koşullara olduğu kadar tedarikçinin faaliyetlerine de bağlıdır (Öztürk ve Sezgili, 2002:137).

Personel Konusunu Önemsememek: Dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidildiğinde işletmeler devredilen bazı faaliyetlerin şirket içerisinde yürütülmesini sağlayan personelin sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan bir düzenleme de çalışanların bu durumdan huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkinsizliğe neden olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002:137). Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığının ve yabancılaşmasının artması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir (Özbay, 2004:27).

Tedarikçi İşletme Üzerinde Kontrolün Kaybedilmesi: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan servisler üzerindeki kontrolünün önemi artmaktadır. Bu nedenle dış kaynaklardan yararlanan işletme, tedarikçi işletmenin

faaliyetlerini dikkatle izlemeli ve sürekli iletişim kurmalıdır. Ancak; iletişim yönetim veya sözleşmedeki bazı yanlışlıklar nedeniyle tedarikçi işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi verimliliği azaltacaktır (Özbay, 2004:27).

Esneklik Kaybı: Sözleşme uzunluğu da işletmeler açısından üzerinde dikkatlice durulması gereken bir konudur. İşbirliği yapılan kuruluş uzun vadeli bir sözleşmeyle sabit bir gelire sahip olmak isteyebilir. Sözleşmelere, bu anlamda daima maliyet ve talep gibi bir takım değişen koşulları gözetecek esneklikler kazandırılmalıdır (Öztürk ve Sezgili, 2002:137).

Niteliksiz Bir Tedarikçi İşletmenin Seçilmesi: İşbirliğine girilecek tedarikçi işletmenin seçiminde üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken hususlar vardır; teknik uzmanlığı, bilgisi, işletmenin ihtiyaçlarını anlayabilmesi, yönetim yetenekleri, fiziksel olanakları, insan kaynakları, finansal gücü ve kültürel uyumu sağlayabilmesi gibi (Özbay,2004: 27).

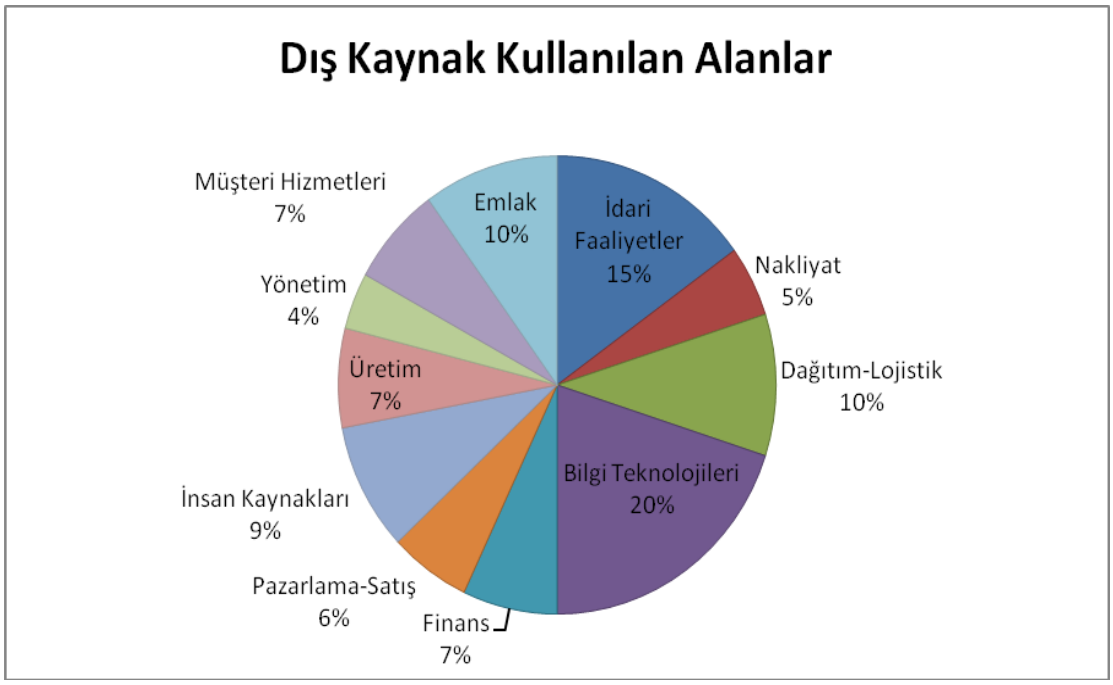
Sözleşme Hükümlerinin Yerine Getirilmemesi: Hizmet verecek işletmenin sözleşme hükümlerini, çeşitli nedenlerden dolayı yerine getirememesi riski mevcuttur. Alternatif seçeneklerin uygulamaya konulamayacağı veya telafi edilemeyecek durumlarda hizmet alan işletme ve kurumlar çok güç durumda kalabilir (Keskin, 2006: 64).

İşletmenin Yeteneklerini Kaybetmesi ve Teknoloji Hırsızlığı: Dış kaynak kullanımı, işletmelerin gelecekte varlığını sürdürebilmesi için kritik önem taşıyan yeteneklerini zayıflatmaktadır. İşletme, mal ve hizmetlerin üretimi sırasında kazandığı bilgi ve yeteneği dış kaynak kullanarak kaybedebilir ve yeni ürünlerin imal edilmesi ve geliştirilmesi faaliyetlerine yaptığı yatırımları kesebilir (Özbay, 2004:27).

2.1.7. Dış Kaynak Kullanım Alanları

Dış kaynak kullanımı dünya pazarında, inanılmaz derece hızla büyümekte olan bir yönetim stratejisi haline gelmiştir. Son yıllarda ise ekonomik dalgalanmalara, teknolojik gelişmelere, artan rekabete ve globalleşmeye bağlı olarak dış kaynak kullanımı uygulama alanları da genişlemiştir. Türkiye'de ise dış kaynak kullanımı yaygınlaşmış fakat daha çok klasik işlerde tercih edilmiştir. Özellikle inşaat, tekstil, haberleşme, iletişim, finans ve hizmet sektöründe kullanılmaktadır. Özellikle aşağıdaki alanlarda dış kaynak kullanımı giderek artmaktadır (Özbay, 2004: 27)

- İnsan kaynakları yönetimi (seçme-yerleştirme, eğitim, ücretlendirme, performans değerlendirme danışmanlık, kariyer yönetimi, insan kaynakları bilgi sistemi v.b.),
- Bilgi teknolojisi (bakım, onarım, eğitim, uygulama, yazılım geliştirme v.b.),
- Müşteri hizmetleri (bilgi sistemleri, saha hizmetleri, telefonla müşteri hizmetleri v.b.),
- Muhasebe – finans (bordrolama, vergilendirme, satın alma ve genel muhasebe işlemleri),
- Lojistik-nakliye (ambarlama, postalama-dağıtım, bilgi sistemleri ve operasyonlar),
- İdari işler (yazılı dokümanlar, dosyalar, fotokopi v.b.),
- Satış – pazarlama (tele-pazarlama, reklam),
- Yemek, personel taşımacılığı, güvenlik, temizlik ve otomobil kiralama hizmetleri,
- Üretim, emlak ve yönetim alanlarında kullanılmaktadır.



Şekil 2.1. Dış Kaynak Kullanılan Alanlar

Kaynak: Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002). *Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni BirRekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci,* Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Cilt XXI, Sayı 2, s.127-142.

Şekilde de görülebileceği gibi dış kaynak kullanımının başında bilişim teknolojilerinde daha yüksek oranda hizmet alındığı görülmektedir. Dağıtım- lojistik faaliyetler ile emlak işlerinde kullanılan yüzdeler birbirine eşittir. Ardından iş gücü için destek alınan insan kaynaklarının payının yüksek olduğu görülmektedir. Ve diğer sektörlerde dış kaynak kullanımı için hizmet alımlarının yüzdesel oranları diğerlerine göre daha düşüktür.

2.2. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı

Günümüz işletmeleri hizmet sundukları ulusal ve ya uluslararası alanda, faaliyette bulundukları işleri yürütürken lojistik işlemler için gerekli olan taşıma depolama, elleçleme gibi fonksiyonlar için, lojistik departmanı oluşturmak yerine, baskın rekabet koşullarının da etkisiyle bu faaliyetleri, lojistik konusunda uzman profesyonel şirketlere devretmektedirler. Bu durumda bizi işletmeler için global

yönetim stratejisi haline gelen dış kaynak kullanımı (DKK) ya da bir diğer ifade ile dışarıdan tedarik etme kavramına ulaştırır.

Lojistik sürecin yarattığı değerin ve müşteri tatmininin önemini kavrayan bir çok işletme, rekabetçi avantajın yalnızca ürünün kendisi ile ilgili uzmanlıktan kaynaklanmadığını, aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolü ile lojistik faaliyetlerin tümünden önemli biçimde etkilendiğini kavrayarak, günümüzde lojistiğe geleneksel rolünün de ötesinde stratejik bir misyon yüklemeye başlamıştır. Daha yüksek uzmanlık düzeyi ve daha büyük yatırımlar gerektiren işletme fonksiyonları bu fonksiyonlarla yakından bağlantılı lojistik faaliyetler artık daha karmaşık bir hal almıştır. Günümüz rekabet ortamının da etkisiyle işletmeler, öz yetkinliklerinin gerçekte tam olarak ne olduğuna karar verebilmesi ve öz yetkinlikleri dışında kalan faaliyetlerin daha efektif nasıl gerçekleştirilebileceğine dair stratejik iş birliklerini gözden geçirmek zorunlu kalmaktadır. İşte bu gerçeklerden hareketle "lojistik iş birlikleri" gün geçtikçe önemini hissettirmekte ve dış kaynaklara devredilen firma faaliyetlerinin gözle görülür ölçüde büyük bir oranını "lojistik maliyetler" oluşturmaktadır(Şahin ve Berberoğlu,2011:35).

Forrester Research"un gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre Fortune 500 şirketlerinin yüzde 78"i taşıma hizmetlerini, yüzde 54"ü dağıtım hizmetlerini, yüzde 46"sı ise üretimi outsource etmiş konumdadır. Bunun sonucunda üçüncü parti lojistik endüstrisi dünya genelinde 50 milyar $"lık büyüklüğe ulaşmış durumdadır. (Altaş, 2004).

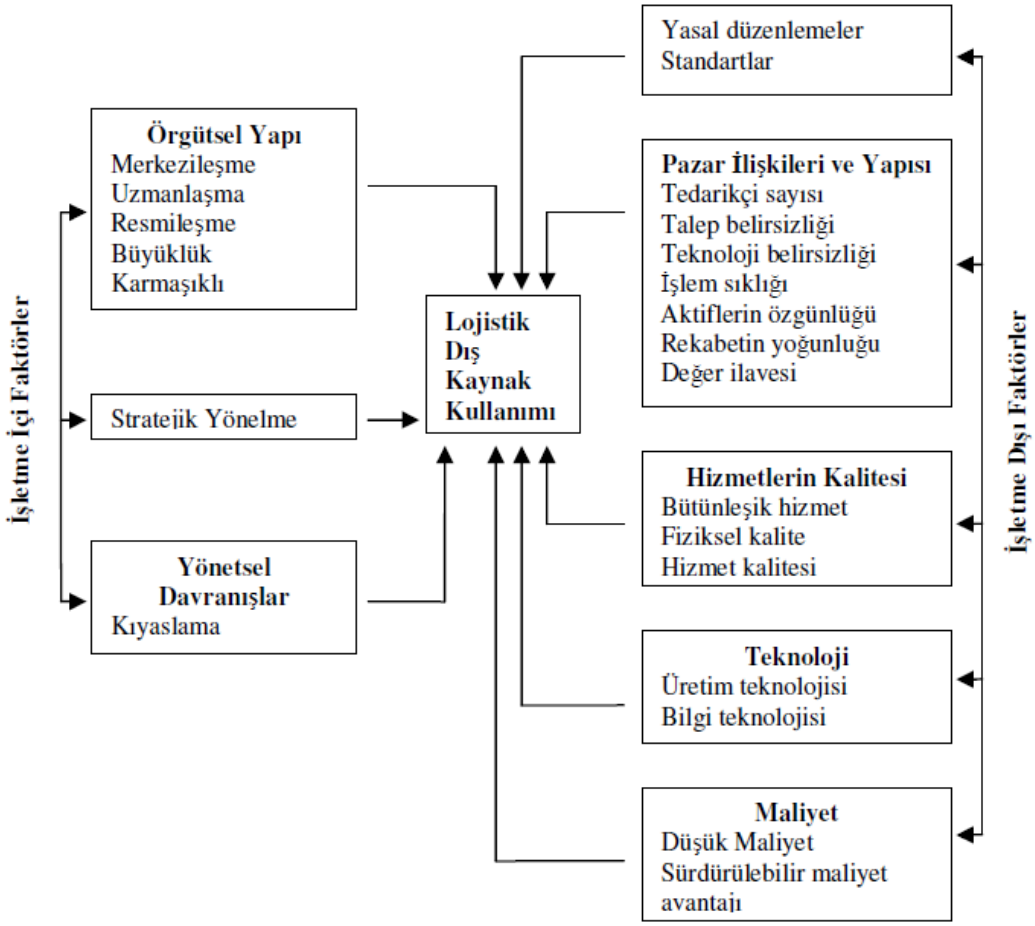
İşletmeler dış kaynak kullanarak uzmanlık ve gelişmiş teknolojik alt yapıya sahip işletmelerden hizmet satın alarak rekabetin önemli faktörü olan temel yeteneklerine odaklanma şansına sahip olurlar. Ayrıca işletmenin lojistik faaliyetler

için harcadığı mesai, yatırım, insan gücü gibi işlemlerini azaltarak, söz konusu faaliyetler için harcamış olduğu sabit maliyetler, madde ve malzeme satın-alımı, araç takibi gibi teknolojik masraf ve uzmanlık gerektiren faaliyetleri dış kaynak hizmet sağlayıcısına devretmesi, maliyet açısından da yararlar sağlamıştır.

Günümüzde dış kaynak hizmeti veren işletmelerin tecrübelerine olan güven, akademik çevrelerin lojistik faaliyetlerle ilgili yapmış oldukları araştırmalar sonucu dış kaynak kullanımının avantaj sağladığını, tedarik zinciri içerisinde yer alan lojistik faaliyetler için bir ve ya birden fazla işletmeye devredilmesi lojistik dış kaynak kullanımının konusunu oluşturur.

2.2.1. İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanıma Yönelten Nedenler

Lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanan işletmeler, önceden sadece nakliye ve depolama için ve genellikle fiziksel performansı geliştirmeye odaklı işlemlerini lojistik hizmet sağlayıcılara devrederken, günümüzde ise bütünleşik olarak lojistik süreçlerini devretmektedirler. Bu sorumluluk dâhilinde her iki işletme arasında uzun ve ya kısa vadeli anlaşma, stratejik işbirliği yürütülmektedir. Bu süreçte firmalar arası karşılıklı bilgi paylaşımı, iş birlikleri önemli kararların alınması söz konusudur. Lojistik hizmet sağlayıcılar kısa dönemde verimliliği etkilerken, uzun dönemde ise stratejik rekabet üstünlüğünün sağlanmasında etkilidir.



Şekil-2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Murat Akyıldız, (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Yönetim Bilimleri Dergisi, Journal of Administration Sciences, 1/3, s. 78.

Yukarıdaki şekilde belirtilen bilgiye göre lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidilmesinin sebebi;

- Firmaların temel yeteneklerine odaklanmak istemesi
- Gelişen teknoloji ile daha kapsamlı ve iyi taşıma çözümlerinin yaratılması (yük konsolidasyonu vb.)
- Lojistik faaliyetlerin yürütülürken daha profesyonel ekipmanlardan yararlanılmasının istenmesi
- Yeni ve potansiyel pazarlarda var olmak istemek

- Bilişim alt yapısı ve teknik sistemlerden uzmanlık ihtiyacı
- Müşteri memnuniyetini ve tatminini arttırmak
- Esneklik ve verimliliği arttırmak
- Sermaye yatırımlarını azaltmak(Depo, araç vb.)
- Lojistik hizmet veren işletmenin her konuda uzmanlığından yararlanmak
- Firmaya özel, etkin hizmetlerden yararlanmak
- Pazarda rekabet avantajı elde edebilmek
- İnsan gücünden tasarruf
- Operasyonel faaliyetlerdeki avantajların dışında, stratejik çözümler ve ortaklık elde etmek
- Talep dalgalanmalarını karşılayabilmek,
- Satışları artırmak,
- Envanter hızını arttırarak faaliyetlerin etkin şekilde yürütülmesini sağlamak amacıyla lojistik DKK 'a yönelinir.

2.2.2. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımın Faydaları ve Sakıncaları

2.2.2.1.Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Faydaları

Lojistik hizmet sunan işletmelerin, hizmeti satın alan işletmeler için sağladıkları en önemli fayda lojistik maliyetlerin düşürmesidir. Rekabetin tüm pazarda baskın şekilde hissedilmesiyle günümüzde işletmeler lojistik dış kaynak kullanarak kendi faaliyet alanı dışındaki operasyonlar için risklerini azaltmaktadırlar. Lojistik hizmet sağlayıcılar ile stratejik birleşerek çözüm ortaklığı konusunda yardım almaktadırlar.

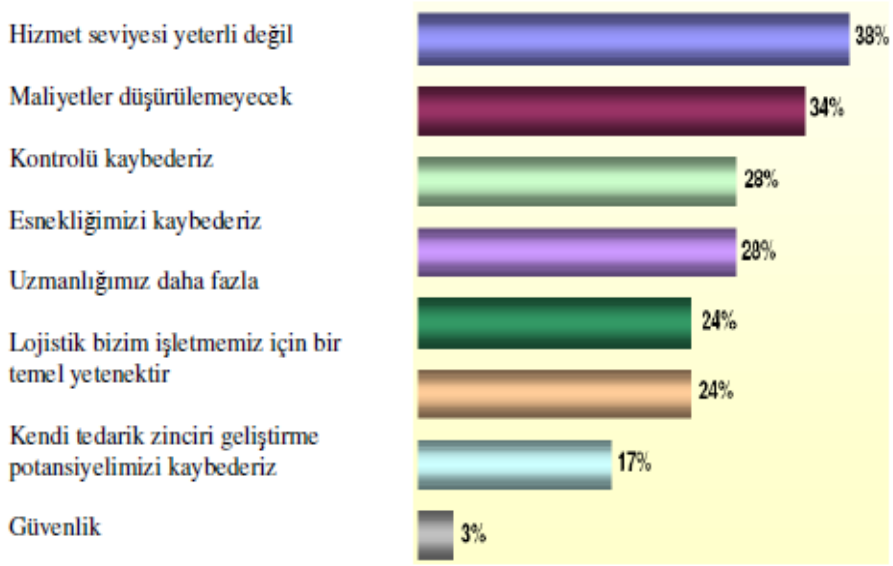
Lojistik Dış Kaynak Kullanımın işletmeye sağladığı avantajlar;

- Temel işe odaklanma;
- Lojistik maliyetlerini azaltmak,
- Piyasada esneklik ve piyasanın değişen beklentilerine karşı çeviklik kazanmak,
- Elde bulunmayan yetenekler için uzmanlık ve kaynak sağlamak,
- Lojistik operasyonunun kalitesini arttırmak,
- Lojistik yeteneklerini optimize etmek,
- Sermaye bağlamaktan kaçınmak,
- Yatırım maliyetlerinin düşürülmesi,
- Maliyetlerin önceden öngörülebilmesi
- Pazardaki ve talepteki değişkenlere ayak uydurabilmek,
- Teknolojik yenilikleri sürecine dahil ederek, risklerin önlenmesi,
- Envanter hızını arttırmak,
- Hizmet standartı yaratılarak müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Süreç ve prosedürlere katkı sağlaması,
- Katma değer yeteneklerini (core competencies) geliştirmek,
- Satışları arttırmak,
- Çalışanların sürekliliğinin sağlanması sebebiyle lojistik dış kaynaklardan yararlanılır.

2.2.2.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı birçok faydanın yanında, lojistik faaliyetleri için dış kaynak hizmeti alan ve bu hizmeti veren alan işletmelerin

aralarındaki ilişkinin etkin şekilde yönetilemediği durumlarda, bir takım sorunların yaşanabilmesi söz konusudur. Yaşanan bu sorunlar da hizmet alan işletmenin faaliyetlerinin yürütülmesinde büyük riskler oluşturabilmektedir.



Şekil 2.3. İşletmelerin 3PL Uygulamalarına Olumsuz Bakmalarının Nedenleri
(EyeFor Transport, Best Practices For Managing 3PLs, **Outsourcing Logistics USA Survey Report,** 2007, s.13)

Fearon ve Johnson'a (2002) göre, dış kaynak kullanımı nedeniyle oluşabilecek dezavantajlar ve riskler aşağıdaki gibi sıralanmıştır: (Aktaran Demiralp;2007: 28).

- Kontrol kaybı ve arz sınırlamaları
- Tedarikçi riskine maruz kalma: finansal güç, dış kaynak kullanımına karar verme kaybı, yavaş uygulama, vaat edilenlerin elde edilememesi, duyarlılığın ve hassasiyetin olmaması, zayıf kalite
- Beklenmedik ücretler veya "ekstra kullanım" ücretleri
- Ekonomileri ölçmedeki zorluk,
- Dönüşüm maliyetleri
- Modası geçmiş bir teknolojiye bağımlı kalma olasılığı

Lojistik dış kaynak kullanımın işletmeye sağladığı avantaj ve dezavantajlar Tablo 2.4'de gösterilmiştir.

Tablo 2.4. Lojistik Dış Kaynak Uygulamasının Avantajları ve Dezavantajları

AVANTAJ	DEZAVANTAJ
➢ Maliyetlerde azalma ➢ Verimlilik Hizmet ve Esneklik Artışı ➢ Temel Yeteneklere Odaklanma ➢ Lojistik İçin Ayrılan Hem Finansal Hem de Alt Yapısal Kaynaklarının Firmaya Olan Yükünün Hafiflemesi /Farklı Alanlara Kaydırılması ➢ Risk Paylaşımı ➢ Daha İyi Nakit Akışı	➢ Lojistik Fonksiyonları Üzerinde Kontrolün Azalması ➢ Firma İçi Çalışanlar Üzerindeki Olumsuz Hava ➢ Firma Müşteri Arasında İlişkisel Düzeyde Uzaklaşma ➢ 3PL Firmanın Verdiği Hizmetin Kesintiye Uğraması ➢ 3PL Firmanın Hizmet Anlayışı Felsefesindeki Farklılıklar

Kaynak: Forrest B. Green Will Turner, Stephanie Roberts, Ashwini Nagendra, Eric Wininger, A, (2008).*Practitioner's Perspectives On The Role Of A Third-Party Logistics Provider,* ABR & TLCConference Proceedings, pp.2.

2.2.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Ve Fonksiyonları

Lojistik yönetiminin tarihsel gelişimine baktığımızda, önceleri "faaliyeti talep eden" ve "istenilen faaliyeti sunan" taraflardan bahsetmek mümkündü. Zamanla işletmelerinde yapılarında değiştirdikleri yönetim anlayışlarıyla üçüncü ve dördüncü parti ve LLP olarak adlandırılan yeni taraflarında ortaya çıkmıştır. Stratejik işbirliği sayesinde yürütülen bu süreçte karmaşık zincirleme bir model ortaya çıkmıştır.

Hizmetlerin iç ve dış tedarik yoluyla karşılanmasına ilişkin ağırlık dağılımı aşağıdaki tablodaki gibidir.

Tablo 2.5. Lojistik Taraflar

TARAFLAR	
Birinci Parti (1PL)	Kendi içinde yeterli lojistik işlevleri olan üretici, toptancı, perakendeci ve ya gönderici konumundadır.
İkinci Parti (2PL)	Birinci partinin doğrudan tedarikçisi konumundaki işletmedir, kapasite yönetir.
Üçüncü Parti (3PL)	Dış kaynak kullanımıdır. Lojistik aracılar, taşıma işleri komisyoncusu, antrepo işletmecisi, taşıyıcı vb'dir
Dördüncü Parti (4PL)	Tedarik zincirinin (birçok şirketin) tüm aşamalarındaki lojistik faaliyetler için bütünsel çözüm danışmanlığı yapar.
Lider Lojistik Sağlayıcı (LLP)	Aynı şirketin hem tedarik hem sevkiyat lojistiğini üstlenen işletmedir.

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi, dış kaynak kullanan çoğu işletme, temel lojistik faaliyetlerini aşağıdaki şekilde gerçekleştirir.

(1PL); Lojistik faaliyetlerini kendi bünyelerinde ve kendi yeterlilikleri ile karşılarken, iş hacmindeki artışa ve coğrafi iş sınırlarındaki genişlemeye bağlı olarak, genellikle taşıma ve depolama işlevlerini içeren tedarikçi işletme konumundadır.

(2PL);Hizmetleri ya kendi bünyelerinde yada dış tedarik yolu ile çözümlemektedirler. Kısaca birinci partinin doğrudan müşterisi durumdadır.

(3PL); Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin taşıma, elleçleme,depolama, ve stok yönetimi gibi) konusunda uzman işletmeler tarafından yerine getirilmesidir.

(4PL);Tedarik zincirinin(birçok şirketin) tüm aşamalarındaki lojistik faaliyetler için bütünsel çözüm danışmanlığı yapan şirkettir.Sahip olduğu teknoloji, kaynaklar ve yetenekleriyle kapsamlı bir arz zinciri çözümleri sunan bir arz zinciri entegrasyonudur.

(LLP);Aynı şirketin(bir şirket) hem tedarik hem sevkiyat lojistiğini üstlenen şirkettir. LLP kavramı tedarik zincirinin ve içindeki lojistik sağlayıcıların toplam yönetimine dayalıdır. Bir LLP(Öncü Lojistik Sağlayıcı) kendi kaynaklarını ve varlıklarını kullanarak faaliyette bulunan bir 3PL veya diğer 3PL'lerin kaynaklarını ve varlıklarını yöneten bir 4PL forwarder veya taşıyıcılar olabilir.

İşletmelerin lojistik iş süreçlerinde dış kaynak kullanımın kapsamındaki hizmet aldıkları lojistik faaliyetler aşağıda sıralanmıştır:

- Depolama: Depo yönetimi, depolama işlemleri, depo yönetimi- depolama-dağıtım
- Nakliye: Nakliyeci seçimi, nakliye tarife müzakeresi, nakliye denetleme-ödeme, navlun sevkiyatı, navlun faturası ödeme, navlun ödeme, navlun ücreti denetleme-ödeme, filo yönetimi, yüklerin birleştirilmesi
- Ambalajlama ve Etiketleme: paketleme, sipariş toplama-paketleme, ürün işaretleme-barkodlama

- Sipariş yönetimi: Sipariş girişi, sipariş işleme, programlama, planlama,sipariş takibi
- Gümrükleme: Gümrükten çekim, gümrük antreposu, gümrük işlemleri
- Sigortolama: Güvenlik servisi, sigortalama işlemleri
- Danışmanlık Hizmetleri: Lojistik danışmanlık, nakliye danışmanlığı
- Finansal Hizmetler: Faktoring
- Stok Yönetimi: Stok kayıtlarının tutulması, envanter kontrolü-talep tahmini
- Gözetim-Denetleme Faaliyetleri: Kalite kontrol, sınıflandırma
- Katma değerli işlemler
- Diğer: İade malların toplanması, hurda satışı ve atılması, fabrika ve depo yer seçimi, tedarik zinciri yönetimi, bilişim ve teknolojik alt yapılardan yararlanma

2.2.3.1. Üçüncü Parti Lojistiğin Tanımı ve Çeşitleri

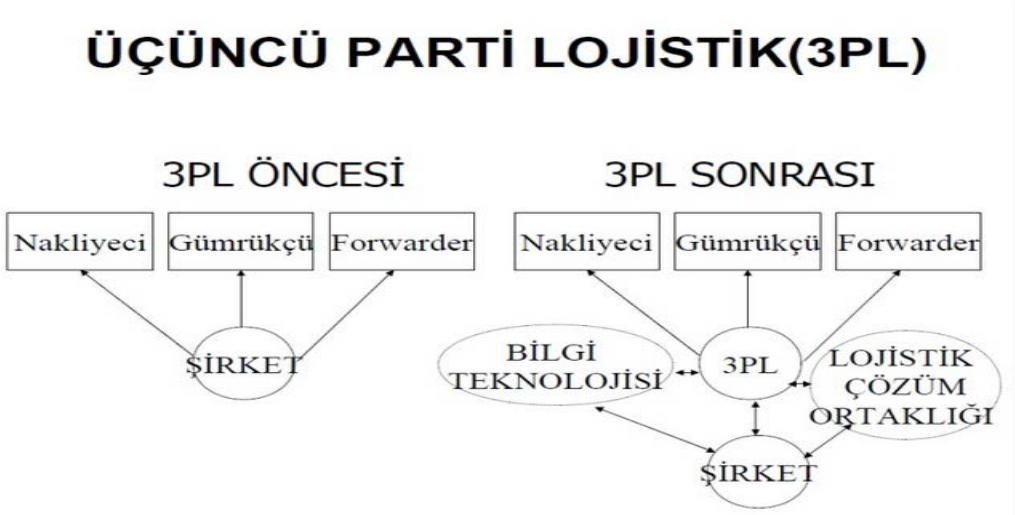
2.2.3.1.1.Üçüncü Parti Lojistiğin Tanımı

3PL(Third Party Logistics) firmaları dış kaynak kullanımında hizmet veren işletme konumunda faaliyet göstermektedir. Bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesinde lojistik faaliyetleri önemli bir unsurdur. Lojistik maliyette yapılan azalma tüm sürece etki ederek, rakiplerden avantaj elde etmeyi sağlar. Lojistik dış kaynak hizmeti sunan işletmeler süreç bazlı faaliyet göstermekte ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu tüm lojistik işlemleri yapmakla görevlidirler. Maliyetin yanında, hizmet alan işletmelere sağladıkları katma değer ile rekabet açısından fayda yaratmaktadır. Lojistik faaliyetler sunduğu işlemlerin yapısı nedeniyle dış kaynak kullanımına hizmet vermeye elverişlidir. Bu nedenle dünya ölçeğinde üretim ve ticarette lojistik faaliyetler dışarıdan tedarik edilir.

Üçüncü parti lojistik (3PL), aslında dış kaynak kullanımının kendisidir. Bir çok araştırma ve kaynakta belirtildiği gibi dış kaynak kullanımı ile (3PL) aynı verilen hizmeti ifade etmekte kullanılır (Çeralp,2009:48). 3PL'i kapsamlıca açıklamak gerekirse; tedarik kaynaklarından materyal akışı (İnbound logistics) aşamasında, materyallerin üretim süreçlerine ve işletmeden alıcılara ulaştırılması aşamalarına kadar (outbound-logistics) üç alanda hizmetin sunulabilmesidir.(Çancı, 2003:43).

LODER'in tanımına göre, üçüncü parti lojistik; "*Tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir*." (Mersin, 2003). İşletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen şirketlerle çalışmaktadırlar. Günümüzde birçok firma lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır. Üçüncü parti, lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır (Sevim vd. 2008: 6).

Bir 3PL tedarikçisi, nakliyeci adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletmedir. Aradaki anlaşma yazılı ya da sözlü olabilir. Amaç, karşılıklı olarak tarafların yararına olabilecek ve süreklilik amaçlayan bir anlaşmanın yapılabilmesidir. Yapılan anlaşma, lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3PL işletmesi ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde değişmiştir (Gülen, 2005: 31).



Şekil 2.4. Üçüncü Parti Lojistik Önce ve Sonrası

Kaynak: http://www.slideshare.net/erenymn/lojistik-yonetimi Erişim Tarihi: 05.10.2012.

Temel amaçları bakımından üçüncü parti lojistik hizmeti sunan işletmeler, alanlarında uzman, bilgi ve fiziksel alt yapıları güçlü, sürece odaklanan, müşteriye özgü özel hizmetler sunan, stratejik iş birliği ile karşılıklı riskleri paylaşan taraflardır. 3PL işletmeleri işlem bazlı değil, süreç bazlı faaliyetler sunmakta ve kendisine devredilen tüm lojistik süreçlerden sorumlu olmaktadır. Verdikleri bu hizmet ile hizmet alan işletmelere katma değerler yaratır. 3PL kavramında birinci parti, nakliyeci veya tedarikçi, ikinci parti ise alıcıdır. Üçüncü parti ise, verdiği hizmetin bir marka adı olmasa da lojistik hizmetlerin taşeronluğunu yaptığı ve komisyoncu olarak görev üstlenen bir işletmedir. 3PL tedarikçisi ve müşteri arasında öngörülen stratejik ortaklık çoğunlukla ortaya konulan performansın kalitesini garanti etmede önemlidir. Lojistik hizmet sağlayıcıları, ortaklığın kapsamı, tasarımı ve yönetimi, müşteriye uyumluluk ve sorumluluk alma derecesi, nakliyecilerin ve tedarikçilerin bilgi seviyesi ve malzeme akışının özellikleri gibi fonksiyonları dikkate alacak şekilde müşterilerle kendi ortaklık türünde sınıflandırılabilirler (Gülen, 2005: 32).

Hizmet alan işletmelerin 3PL ile sağladıkları faydalar; yürütülmesi gereken lojistik faaliyetlerin devredilerek, ana işlerine odaklanmak, maliyetlerinin düşürülmesi ve sabit maliyetlerin sağlanması, alınan hizmetlerle belli bir standart oluşturulması, teknolojik değişimleri süreçlerine entegre edebilme, çalışan ve müşteri memnuniyeti, herhangi bir faaliyet için sermaye bağlamaktan kaçınmak, stratejik ortak elde etmek, talep dalgalanmalarını karşılayarak piyasanın beklentilerine karşı esneklik ve çeviklik kazanmak gibi bir çok yarardan bahsedilebilir.

2.2.3.1.2. Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Çeşitleri

Üçüncü parti lojistik hizmet veren işletmeler sundukları hizmetleri sürekli olarak geliştirerek kendilerini pazarda farklı bir şekilde yer almasını sağlayabilirler. Genel olarak 3PL işletmeleri müşterilerine taşıma, depolama, ve dağıtım gibi bazı standart hizmetleri sunar. Müşterinin lojistik süreç kapsamındaki servis/hizmet geliştirme odaklı olarak tanımlanan 3PL firmaları ise müşterilerin özel taleplerine yönelik sadece belirli işletmelere farklı hizmetleri sunmakta olan işletmeler olarak faaliyet göstermektedirler. Bu işletmelerin sundukları özel hizmetlerinden bazıları özel paketleme, değişik ürünler için değişik güvenlik şartlarının oluşturulması ve ürün takibi vb. olabilir. Bir diğer 3PL firması çeşidi olarak ise müşterinin süreçlerine adaptasyon odaklı çalışan firmalar olabilir. Bu hizmetleri veren 3PLfirmalar, müşteriye sundukları özel hizmetlerinin uygulanıp, geliştirilmesinin yanında, müşterinin lojistik yönetimi ve çözümlerinin verimliliğinin arttırılmasında da görevlilerdir.

Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, uzmanlık alanlarına göre aşağıdaki şekillerde adlandırılmaktadırlar;(Çancı ve Erdal, 2003:43).

- Taşıma Organizatörü Tabanlı Üçüncü Parti Lojistik Şirketleri
- Taşıma Tabanlı Üçüncü Parti Lojistik şirketleri
- Depolama Tabanlı Üçüncü Parti Lojistik Şirketleri
- Finansal Tabanlı Üçüncü Parti Lojistik Şirketleri
- Bilgi ve İletişim Tabanlı Üçüncü Parti Lojistik Şirketleri

Üçüncü parti lojistik firmalarını sermaye yapıları da dikkate alınarak aşağıdaki şekilde sınıflandırabiliriz (Atsüren, 2007;89).

1- Odaklanmış Hizmet Sağlayıcısı Şirketler (Focused Service Providers): Nakliye ve depolama gibi geleneksel hizmetleri geniş alanda endüstrilere sunan tipteki 3PL şirketlerine verilen addır. Büyük çoğunluğunun duran varlıkları vardır. Yani sermaye bazlıdır. İşin doğası gereği ellerinde kaynak olması gerekmektedir. Aynı tipteki hizmetleri çok fazla sayıda müşteriye sunarlar ve avantajı ölçek ekonomisinden elde ederler. Tedarik zincirlerinde revizyona gitmek isteyen mal ve hizmet üreticileri gerçekleştirdikleri fonksiyonlarda oluşan problemleri çözmek için bu tür odaklaşmış hizmet sağlayıcılarını kullanırlar.

2- Çözüm Sunucu Şirketler (Solution Providers): Geleneksel hizmetlerin yanında tedarik zinciri çözümleri sunan ve avantajı bu noktada sağlayan firmalardır. Bu tip üçüncü parti lojistik şirketleri sermaye bazlı değildirler.

3- Tedarik Zinciri Yenilikçisi (Supply Chain Innavaters): Bazı danışman şirketler ve bazı yeteneklere sahip üçüncü parti lojistik şirketleri bu kategoride yer alıp, müşterine özelleşmiş, etkin ve farklı çözümler sunarlar.

2.2.3.2. 3PL Hizmetleri Etkileyen Faktörler ve 3PL'in Başarı Faktörleri

3PL hizmet sağlayıcılarını etkileyecek başlıca eğilimler şunlardır; (Doğan;1999).

-**Pazarın 3PL hizmet sağlayıcılarını birleşmeye zorlaması:** Günümüzde gelişen yeni tedarik zinciri yaklaşımları, ulaşılabilir kaynakların fazlalığı, uzmanlık ve tecrübe gerektirmekte ve hiçbir firma kendi işlerinin yanında lojistik faaliyetleri kapsamında bulunan bir takım işleri tek başlarına başarıyla süreçlerine uygulayamamaktadır. Müşteriler kendilerine bütünleşik lojistik hizmet veren işletmelerden yardım alma fikrine sıcak bakmaktadırlar. Bu bütünleşik faaliyet kapsamında, depolama, taşıma, depolama, tek bir bilgisayar ağı, yazılımı; tek bir anlaşma, tek bir fatura anlamına gelmektedir. Bu sebepten dolayı, 3PL hizmet sağlayıcıları arasında yapılacak ortaklıkların, birleşmelerin sayısının artması muhtemeldir. Böylece tedarik zinciri içerisindeki lojistik faaliyetler için çözümler daha etkin bir biçimde değerlendirilecektir.

- **3PL'lerin daha karlı olacaklarına ilişkin beklentiler:** Özellikle lojistik 3PL hizmeti veren işletmelerin IT bazlı yatırımları ve tecrübelerinin artması sayesinde, alt yapıları güçlenerek hem kendi hem de hizmet sağladığı işletmelerin maliyetlerini düşürecek, hem de tedarik zinciri operasyonlarına daha fazla değer ekleyerek kazançlarını arttıracakları yönünde beklentiler söz konusudur.

- **Dış kaynak kullanımındaki artışın etkileri:** İşletmelerin lojistik faaliyetleri kapsamında 3PL işletmelerden aldıkları hizmet ile bu hizmetleri veren hizmet sağlayıcılarının iş hacimlerinde artış söz konusudur. Lojistik firmalarının daha çok müşteriye sahip olması, firmanın sahip olduğu varlıkların ve yazılımların kullanım oranı artar. Bu sayede lojistik firmaları daha yüksek kapasite kullanım düzeyine ulaşır. Örneğin, bir 3PL firmasının göndereceği taşıma aracının tam yük olması,

müşterinin göndereceği malın hacminin taşıma aracı aynı kapasite de olması veya başka müşterilerin mallarının da aynı yere gönderilmesi sonucu yüklerin birleştirilmesi ile mümkündür. Firma ne kadar fazla müşteriye sahip olursa, taşıma araçlarını tam olarak doldurma ihtimali de o kadar fazla olacaktır. Bu da maliyetleri azaltacaktır

-Müşteriler 3PL'leri teknoloji yatırımına itecekler: 3PL'lerin teknolojik kapasiteleri artıkça, tedarik zinciri faaliyetleri üzerindeki kontrol ve iletişim kapasiteleri artar. Müşteriler taşımasını yaptırdıkları malların kontrolünü daha iyi yapabilecekler ve bu sayede daha etkili pazarlama stratejileri üretebileceklerdir. IT vasıtasıyla sağlanan bu kontrol, firmaların 3PL'lerle çalışma eğilimini arttıracaktır. Teknolojik kabiliyetini en üst düzeyde tutan hizmet sağlayıcılarının gelecekte çok daha fazla müşteriye sahip olacakları açıktır.

- Müşteri-3PL ortaklığının vadesi gelecekte uzayacaktır: Bir üretici ile 3PL sağlayıcısı ne kadar uzun süre bir arada çalışırsa, birbirlerini o kadar iyi anlama şansına sahip olurlar. Genellikle 3PL'nin uzmanlığı doğrultusunda, işlerin müşteri tarafından görülmemiş bir düzen, uyum, kontrol ve az masraflı şekilde yapılması müşterilerin memnuniyetini en üst seviyelere çıkaracaktır.

3PL Başarı Faktörleri

Lojistik faaliyetler için hizmet veren ve hizmet alan işletmeler arasında gerçekleşen stratejik ortaklığın başarısı için, her iki firmanın tek bir firma gibi hareket etmesi, firmalar arasında koordinasyonun etkin şekilde sağlanması gerekmektedir. Lojistik hizmetler karmaşıklaştıkça iş birliği düzeyi de artmalıdır. Lojistik hizmet sağlayıcıları için taleplerin sürekli değişimi, son ürünlerin çeşitleri ve karmaşıklığı, işletme girdilerin değişkenliği, pazarda beklenmeyen değişimlerin baş

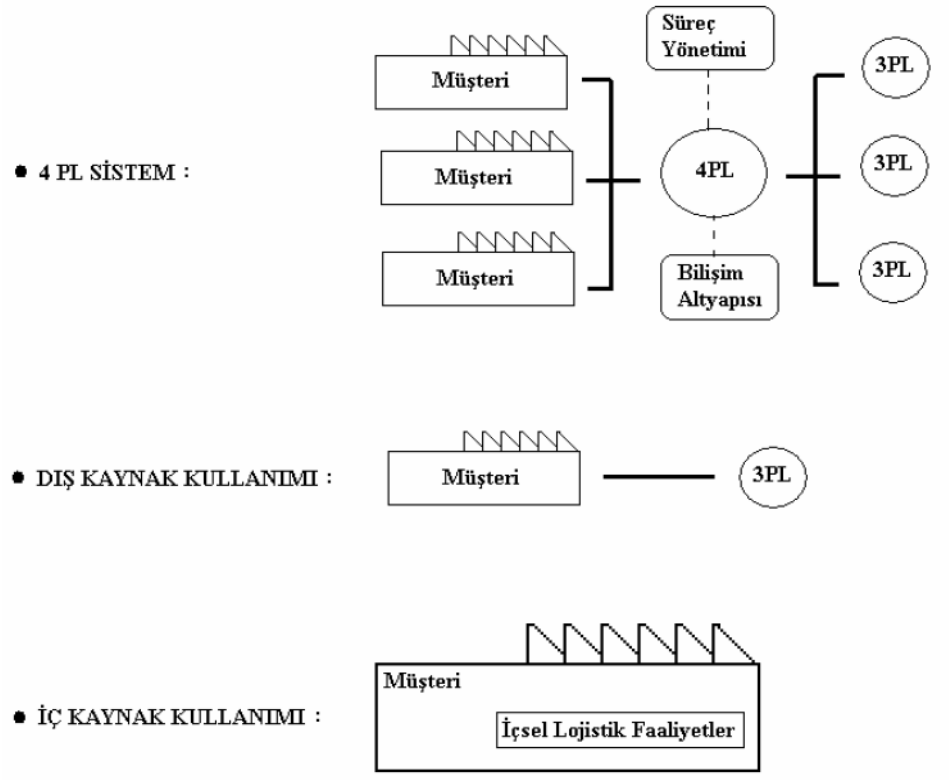
göstermesi ve belirlenen hedeflerin zorluğu koordinasyon düzeyini etkilemektedir. İşletmelerin tedarikçi seçiminde etkili olan, kurum kültürü fiyat, kalite ve performans, müşteri operasyonlarının mükemmelliği, hizmet sağlayıcının teknolojik alt yapısı, beklentilerini karşılama düzeyi vb. fonksiyonlara ek olarak; Atsüren'in(2007)'de yapmış olduğu araştırmada 3PL'lerin performansını ölçmek üzere geliştirilmiş kriterler ise şöyledir; (Atsüren, 2007:105).

- Zamanında teslim: Zamanında teslim edilen partilerin tüm partiler oranı,
- Km başına nakliye masrafı,
- 3PL tarafından nakledilen, doğru miktarı içeren partilerin tüm partilere oranı,
- 3PL tarafından nakledilen, doğru içeriğe sahip partilerin tüm partilere oranı,
- Depo yönetimi maliyetleri,
- Saat başına düşen sevkiyat miktarı,
- Kişi başına düşen sevkiyat miktarı,
- Envanter doğruluğu gibi etmenlerdir.

2.2.3.3. Dördüncü Parti Lojistik (4PL) Tanımı ve Kapsamı

1990'lı yılların sonlarında lojistikte yeni bir kavram olan (4PL) ortaya çıkmıştır. Bu kavram özünde, 3PL anlayışına hakim olan dış kaynaklardan yararlanma kavramından farklı olarak işletme süreçlerinin de dış kaynak kullanılmasıyla organize edilmesini (BPO: Business Process Outsourcing) içermektedir. Geleneksel dış kaynaklardan yararlanma iş, görev ve sorumlulukları, konusunda uzman bir işletmeye devretme esasına dayanır. Böylelikle işletme esas katma değer yaratan çekirdek işlerine odaklanır. 4PL yaklaşımında ise; dışarıdaki uzman bir işletmenin bilgi, deneyim ve teknolojisini de alınarak işletme süreçleri yeniden tasarlanarak geliştirilir (Çeralp, 2009:51).

Dördüncü parti lojistik hizmet sunan işletmeler; lojistik sektöründe bilgi ve ürün akışı konusunda danışmanlık hizmeti veren işletmelerdir. Bu işletmeler süreçteki tüm faaliyetleri gerçekleştirirken, bilgi teknolojisini en etkin şekilde kullanmak zorundadır. 3PL işletmelerinden aldıkları hizmetlerle koordinasyon ve uyumun sağlanmasıyla, tüm tedarik zinciri kapsamında bütünleşik lojistik çözümler sağlamaya odaklanmıştır. 4PL işletmeler, tedarik zincirindeki başarı faktörünün de sürece etkisiyle depolama, dağıtım, nakliye gibi konularda uzmanlaşmış 3PL işletmelere sahiptirler.



Şekil.2.5. Lojistik Evrim

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

Dördüncü parti lojistik şirketleri bünyelerinde sahip oldukları IT tabanlı sistemlerin varlığıyla tüm zincir içerisinde sinerji yaratırlar. 4PL şirketi, kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi organizasyonunun sistemsel uzmanlıkları

ile mevcut kaynaklarını ve teknolojilerini, üçüncü parti lojistik şirketleri ile bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricisi konumundadır.

Dördüncü parti lojistik firmaları aşağıdaki hizmetleri sunabilmektedir (Çancı ve Erdal, 2003:48).

- Taşıma hizmetlerinin yanında dağıtım ve depolama gibi diğer lojistik faaliyetlerini de entegre bir biçimde sağlanması,
- Lojistik alanındaki değişimlerle birlikte organizasyonel konulardaki gelişmeleri de birleştirerek, işletme yönetimine sunulması,
- Çalıştıkları firmaların işlerini kısa süre içerisinde öğrenerek firma müşterileri için daha iyi lojistik çözümler üretmek,
- Güçlü teknoloji alt yapılarıyla başarılı bir tedarik zinciri uygulamasının meydana getirilmesinde görev alırlar.

Dördüncü parti lojistik şirketlerinin sağladığı avantajlar; diğer yaklaşımlardan farklı maliyet ve operasyon işlemleri ve müşteri ana faaliyetine odaklanmasının yanında işletmeye gelir artışı sağlayarak, işletmenin bütün tedarik zincirinin yönetilmesi ve bütünleşik işlemlerin sunulmasından sorumludur. Ürün ve hizmet seviyesinin artışı, arz zincirinin etkin şekilde yürütülmesi, operasyonel maliyetleri minimum seviyelere taşıyacaktır. Sistem içerisinde doğru iş planlanmalarının yapılarak stok seviyelerinin azalmasını, sabit değerlerin azalması ile de firmaların tutundurma, ar-ge gibi faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilmesine katkı sağlayacaktır.

4PL firmasının müşterilerinin kendisinden beklediği bütünleşik çözüm önerileri sunabilmesi için, bazı yetenek ve bilgileri sahip olmalıdır. 4PL hizmeti alan firmaların, bu hizmet sağlayıcıları değerlendirebilmeleri için gerekli kriterler

şu şekilde sıralanabilir: (http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale38.htm. Erişim tarihi: 09.01.2013, Altaş 2004)

-Arz zinciri entegrasyon teknolojilerinde ve dış kaynaklama imkanlarında etkili olmalı,

- Global kaynaklara erişebilme yeteneğine sahip olmalı,

- Arz zinciri stratejisi, süreçlerin yeniden dizaynı, teknolojik entegrasyon ve yönetim alanlarında etkin olmalı,

- Bünyesinde iş süreçleri yönetimi ve dış kaynaklama (outsourcing) konularında tecrübeli arz zinciri profesyonelleri barındırmalı,

- Çok sayıda ve farklı alanlarda bulunan servis sağlayıcıları yönetebilme ve organize edebilme yeteneğine sahip olunmalı,

- Organizasyonel değişim gereksinimlerini karşılayabilmelidir.

2.2.3.4. Üçüncü Parti Lojistik ile Dördüncü Parti Lojistik Arasındaki Fark

İşletmelerin günümüz rekabet ortamında müşterilerine en iyi hizmeti vermeye çalışırken, lojistik hizmet sağlayıcılardan aldıkları hizmet için, 3PL şirketleri, çözüm ortağı konumundadır. Bir ileri aşaması olan 4PL hizmet sağlayıcıları, 3PL'den bir adım daha ileri gidip lojistik faaliyetleri, süreci ve teknolojik alt yapıyı birleştirerek, tedarik zincirindeki birden çok halkaya eş zamanlı hizmet verir. Lojistik hizmetlerin, işletmelere dış kaynak olarak sunulmasında üçüncü parti lojistik (3PL) hizmet sağlayıcıların rolü büyüktür. Ancak, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, riskleri ancak üstlendikleri hizmetlerin kalitesi ile doğru orantılı olarak, performans ölçüm kriterleri ile (key performance indicators) kendi performanslarının iyiliği ve kötülüğü ölçüsünde bir ödül ceza sistemine göre almaktadırlar. Hâlbuki 4PL'deki risk hizmet sağlayıcı ile hizmetten faydalananı eşit oranda etkiler. Aynı orantıda hizmet

sağlayıcının, dolayısıyla performanstan öte, verilen hizmetin sonucuyla birebir orantılı bir risktir. Dolayısıyla 4PL riski, 3PL hizmet sağlamadaki riskten çok farklı, direk yapılan işin daha iyi yapılması ve zincirin son derece organize şekilde koordine olmasından geçmektedir.

3PL hizmet sağlayıcıların sundukları hizmet, tedarik zincirinin sadece belli bir bölümünü içine alır, bu süreçte 3PL'ler en iyi hizmet sağladıkları taşıma, depo, gümrük vb. belirli hizmetlerin ötesine geçemezler. 4PL ise, üçüncü partileri tedarik zincirinin tamamında koordineli bir şekilde kullanarak performansın verimini arttırır. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları rekabet ortamında rakiplerden farklılaştırma yoluna gidememiş, pazarda herhangi bir konumda yer bulamamıştır. İşte dördüncü parti lojistik (4PL) hizmet sağlayıcıları bu ortamın boşluğunda ortaya çıkmış, klasik 3PL'lerden yürüttüğü işlerden farklı olarak pazara teknolojik altyapının da yardımıyla yeni çözümler sunmuştur.
(http://www.slideshare.net/erenymn/lojistik-yonetim, Erişim tarihi: 05.10.2012)

Bir diğer farklılık da 3PL hizmet sağlayıcısının müşteri tarafından belirli bir hizmetin talep edilmesinden sonra, o hizmeti müşteriye ulaştırma süresi ile 4PL firmasının bir talebe aynı şekilde cevap verme süresi arasındaki farktır. 3PL firmasının müşteriye cevap verme süresi, 4PL firmasına oranla çok daha kısa olacaktır. Bunun sebebi ise, 4PL firmasının hizmet vermeye geçmeden önce müşteriyi de kapsayan tedarik zincirini yeniden oluşturma sürecinin uzunluğudur.

Son olarak, 4PL hizmet sağlayıcısı daha fazla 3PL sağlayıcısı ile işbirliği yaparak hizmet sunmaya başladığı anda, kullanılabileceği varlıklar (filo, depo vb.) ve uzmanlıklar katlanarak artacaktır. Oysa 3PL hizmet sağlayıcıları diğer 3PL'lerle ortaklık veya karşılaştırma yapmadıkları sürece, süreçlerine bir durumu entegre edemez, deneyimlerden yararlanamazlar. 3PL'lerin yapabilecekleri tek farklılık satın

alma faaliyetidir. Buradan yola çıkarak, 4PL hizmet sağlayıcılarının yönettikleri 3PL sayısı arttıkça, entegre tedarik zinciri yönetimi odaklı sundukları çözümlerin ve hizmetlerin hem maliyeti azalmakta hem de etkinliği artmaktadır.(Atsüren, 2007:123-124)

2.2.4. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Stratejilerinin Belirlenmesi Ve Karar Süreci

İyi bir lojistik stratejisinin seçimi, ortak bir stratejinin geliştirilmesine dayanan çok sayıda yaratıcı süreçlere dayanır. Bir lojistik stratejisi üç ana amaca sahiptir. Bunlar; ilk olarak "maliyetin azaltılması", ikinci olarak "sermayenin azaltılması" ve son olarak "hizmet ya da servis gelişimidir. (Ballou, 1999:31).

Dış kaynaklama Türkiye'de günümüzde uygulandığı gibi, yapılacak işlerin tanımlandığı ve ihale edildiği en düşük fiyat verene bırakıldığı bir uygulama olmamalıdır. Dış kaynaklama ciddi bir yönetim kararıdır. İşlerin sadece uygulamasının değil yönetiminin de dışarıya aktarılmasıdır. Bu nedenle şirket içinde de büyük değişiklikler yapılması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı karar sürecini (Duhamel ve Quellin 2003: 647)yapmış oldukları çalışmada; aşağıda belirtilen dört aşamada ele almıştır.

Tablo:2.6. Dış Kaynak Kullanım Süreci

Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi	**İşletmenin Yeteneklerinin Değerlendirilmesi**	**Harici Yeteneklerin Rekabetçi Çerçevenin Değerlendirilmesi**	**İşletmenin Dış Kaynak Kullanımı Uygulayacağı Ana Hatların Belirlenmesi**
➢ İşletmenin durumunu tanımlamak ➢ Temel ve temel olmayan yetenekleri belirlemek ➢ Olası yetenekleri belirlemek	➢ Yetenekleri belirlemek ➢ İşletme içindeki faaliyetlerin mali yapısını değerlendirmek ➢ İşletme içindeki operasyonlar dış kaynağa verildiğinde alınacak riskleri değerlendirmek ➢ Dışkaynak kullanımının seviyesini eklemek	➢ Rakip işletmelerin yapılarını ve aynı faaliyetler üzerindeki dış kaynak kullanımı performansını karşılaştırmak ➢ Dış tedarikçilerin mali yapısıyla performansının değerlendirilmesi ➢ Dış tedarikçilerle bütünleşmenin riskinin değerlendirilmesi	➢ Değişik seçenekleri olan finansal modeller geliştirmek ➢ Tedarikçi profilinin detaylarını tarif etmek ➢ İşletme birimleri için sözleşmenin ana hatlarını çizmek ➢ Düzenli raporlaşma

Kaynak: Quelin, B. &. Duhamel, F., (2003). **Bringing To Gether Strategic Outsourching and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risk**. European Management Journal 21(5), 647-661.

İlk aşama: Firmanın pazar konumu ve hedeflerini ortaya koyduğu, temel yeteneklerini belirlediği, mevcut maliyetleri gözden geçirdiği stratejik amaçların belirlenmesi aşamasını oluşturur. Bu süreç firmanın yönetiminin ve diğer bazı

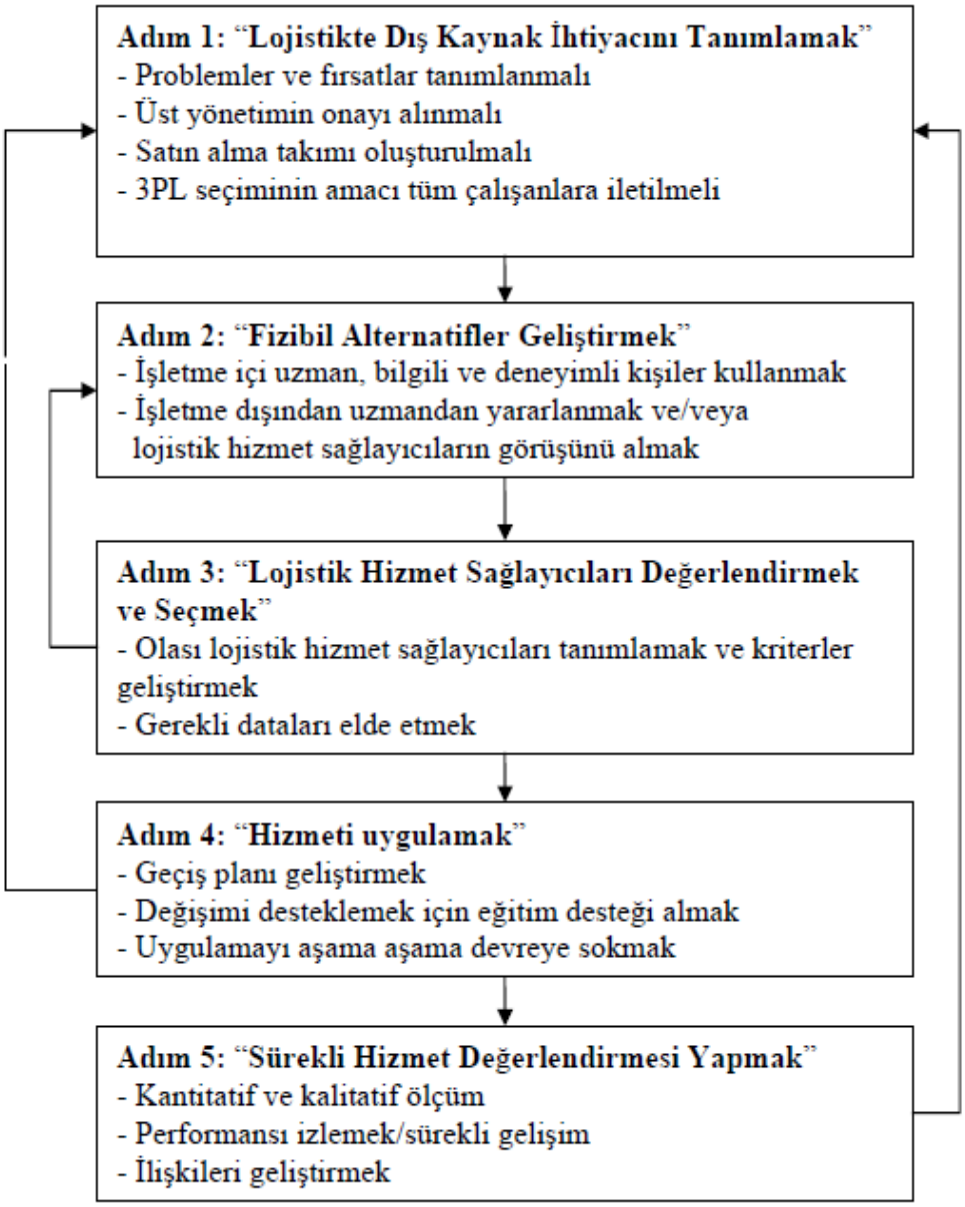
departmanların uzun zamanını alabilen zorlu olduğu kadar, en önemli karar sürecini içeren konuları ele alır.

İkinci aşama; firmanın eksiklerini ortaya koyduğu, ilk basamaktan daha geniş bir bakış açısıyla firma içerisinde yürütülen faaliyetlerin maliyetlerini ve risklerini analiz ettiği basamaktır. Firma bu aşamada dış kaynak kullanımına gideceği alanı tespit etmektedir.

Üçüncü aşama; 3PL firmanın dış kaynak sağlamadaki performansının hem maliyet hem de rekabetçi avantaj açısından gözlemlendiği basamaktır. Firma bu basamakta, dış kaynağa devretmeyi planladığı faaliyetlerle ilgili olarak ortaya çıkabilecek dezavantajları belirlemelidir.

Dördüncü ve son aşamada ise; tedarikçinin detaylı profilini belirleyerek yapacak olduğu olası sözleşme için çerçeve belirleyecektir.

Birdoğan'ın yapmış olduğu çalışmada işletmelerin lojistik dış kaynak kullanıma karar verdikten sonra izledikleri tüm süreç aşağıdaki gibidir.



Şekil 2.6. Üçüncü Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci

Kaynak: Baki Birdoğan,(2004).**Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Trabzon: Legal Kitabevi, 1. Basım, ss. 98-99.

2.2.5. 3PL Firma Seçim Kriterleri

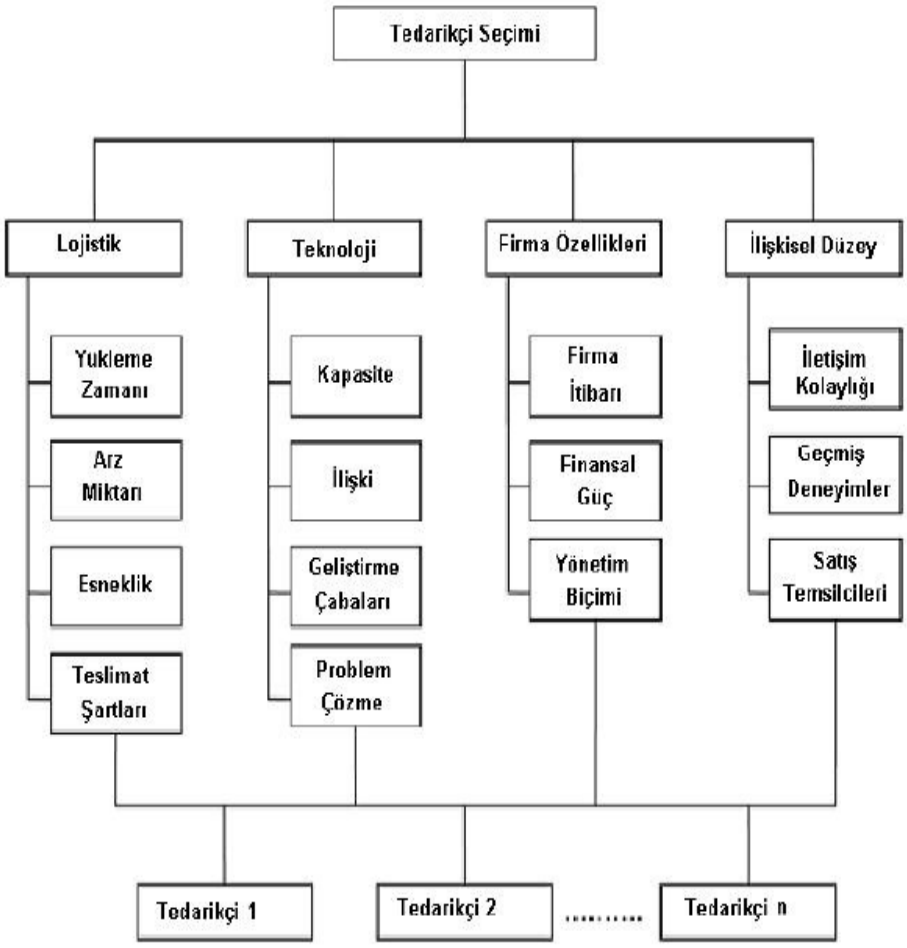
Bir işletme bünyesindeki lojistik faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için hizmet alacağı dış kaynağı seçecek ve faaliyetlerini ona devredecekse öncelikle konusunda uzman 3PL işletmeleri seçerek işe başlamalıdır. Son yıllarda gerek ulusal gerekse de uluslar arası birçok lojistik hizmet sağlayıcı bulunmakta ve günümüz rekabet ortamında lojistik aktiviteleri etkili şekilde yerine getirerek müşterilerine avantajlar sağlamaktadır. Lojistik hizmet alacak işletme yöneticisi, 3PL firmaların seçimini yaparken firmanın diğer tüm birimlerini ele alarak bu sürece en iyi entegrasyonu sağlayacak, teknolojik alt yapıya uygun, en çok avantaj sunan, firmanın itibar, finansal gücüne olumlu değerler katacak 3PL firmanın seçimini yapacaktır.

Tedarikçi yönetimi, küresel süreçlerde önemi giderek artan tedarik zinciri yönetiminin en önemli parçalarından biridir. Birçok şirket, iyi tedarikçi yönetimi ile rekabetsel avantajlar yakalamıştır. Bununla beraber tedarikçi seçimi sistematik ve bilimsel yaklaşımlarla uygulanmalıdır. Tedarikçi seçimi en önemli karar verme problemlerinden biridir, doğru tedarikçinin seçilmesi, önemli oranda satın alma maliyetlerinin düşmesine ve ortak rekabet yetenekleri gelişmesine katkı sağlar. Tedarikçi seçimi karar verme problemleri, çatışmaya neden olabilecek birçok niceliksel ve niteliksel etmeni içinde barındırır. Sadece fiyat faktörüne bağlı alıcı ve tedarikçi ilişkileri tedarik zinciri yönetimini için uygun değildir. Kalite, teslimat, esneklik ve benzeri diğer stratejik ve operasyonel faktörler hesaba katılmalıdır. Tedarikçi seçimi hem somut hem soyut stratejik ve operasyonel faktörleri de içermelidir (Çebi ve Bayraktar, 2003:395).

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenmelidir. İşletmenin ihtiyaçlarını karşılayabileceğine inanılan tedarikçi havuzu yaratabilmek için lojistik

piyasa araştırılması yapılmalıdır. İşletmenin hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştireceğine inanılan tedarikçi seçilmelidir. İş birliği yapılacak olan tedarikçi ile işletmenin kurumsal kültürlerinin benzerlik göstermesi son derece önemlidir. Her iki işletmede belirlenen stratejik kararlara aynı yönde uyum göstermelidir. Uygun tedarikçinin seçimi son derece dikkatli incelemelerden sonra belirlenmelidir, çünkü seçilen firma hem işletme çalışanlara hem de müşterilere işletmeyi temsil edecek bir kurum durumunda olacaktır.

Tedarikçi belirlendikten sonra tedarikçilerle sözleşme yapılır. İyi bir sözleşme başarılı dış kaynak kullanımı için oldukça gereklidir. Çünkü oluşturulan sözleşme ile şirketler karşılıklı olarak beklenti ve taahhütlerini birbirlerine sunar. Sözleşmede tüm detaylar en ince ayrıntılarıyla görüşülüp, karara bağlanmalıdır. Ayrıca bu sözleşme herhangi bir sorun ile karşılaşılırsa tarafların haklarının korunmasında yardımcı olur. İyi bir dış kaynak kullanımın temelinde tedarikçiyle kurulan iyi bir çalışma ilişkisiyle sağlanır.



Şekil 2.7. Tedarikçi Değerleme

Kaynak: Ferhan Çebi, Demet Bayraktar, An İntegrated Approach For Supplier Selection, Logistics Information Management, Vol.16, No.6, p.398

Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi lojistik hizmet sağlayıcı firmaların seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterler aşağıda sıralanmıştır.

- Arz'a uygun sahip olunan lojistik ekipman ve süreçlerdeki performansı
- Mali açıdan işletmeye katkısı, iş geliştirme, kar zarar durumu
- Konusunda uzman, nitelikli iş gücü,
- İstenilen hizmetlere kısa sürede cevap verebilme, esneklik ve verecekleri hizmetlerin çeşitliliği

- Hizmet verilen firma ihtiyaçlarını karşılayabilirlik, uygunluk
- Coğrafi kapasite ve özellikli teçhizat
- Tesislere yakınlık, yerleşim
- Sistem esnekliği ve firma kapasitesi
- Uzun dönemli işbirliğine uygunluk
- Firmanın sahip olduğu İtibar, güvenilirlik, yönetim yapısı, sahip olduğu sertifikalar
- Satış temsilcilerinin tutum ve davranışları
- Süreçteki aksaklılara çözüm arayışı ve daha iyisi için performans geliştirme
- Uygun fiyat, hizmet kalitesi, hız, esneklik
- Kullanılan bilgi teknolojilerinin uyumu

BÖLÜM 3

REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ KAVRAMI VE LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMI REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ İLİŞKİSİ

3.1.Rekabet Kavramı

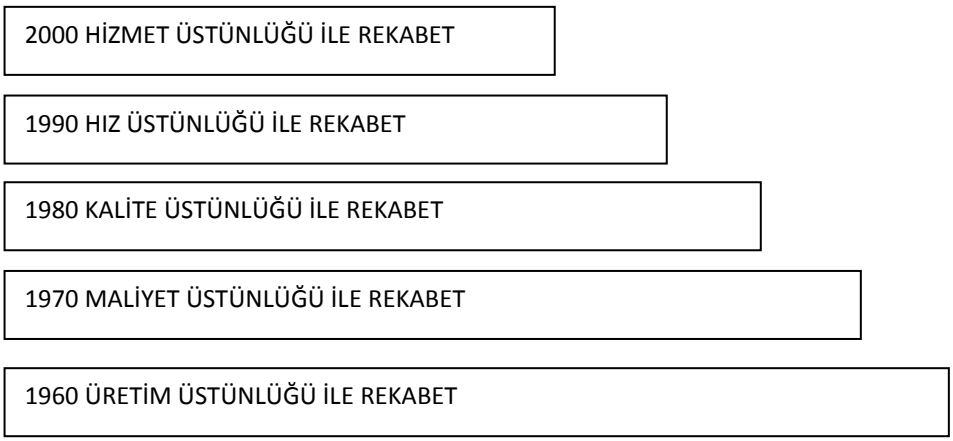
Küreselleşmenin etkisiyle teknoloji, iletişim ve ticaret anlamında birbirine yakınlaşan ekonomiler, farklılaşan pazar yapısı ve müşteri beklentileri işletmeleri rakiplerinden farklılaştıracak yeni stratejiler yaratmasına sebep olmuştur. Değişim olgusunun baskın olarak hissedildiği bu dönemde başarılı olmak isteyen işletmeler çeşitli temel yeteneklere sahip olmanın yanında devamlılıklarını sürdürebilmek için mevcut stratejilerden farklı olarak yenilikleri bünyelerine entegre etmeli ve sistematik olarak gelişim göstermek için çaba harcamalılardır. Hangi sektörde olursa olsun işletmelerin mutlaka bir rekabet stratejisi mevcuttur. Günümüzdeki ulusal ve uluslararası işletmeler üretim ve dağıtımdaki başarılarının yanı sıra lojistik hizmetlerle sağladıkları katkılarla daha fazla rekabet gücü elde edebilmektedir. Bu açıdan lojistik işlemler arayüz konumundan çıkarak ana faaliyet olarak görülmekte gelir, maliyet ve katma değer yaratan hizmetler sunması ile de işletmelere kritik başarılar elde ettirebilmektedir.

Rekabetin tanımlanmasında çok farklı unsurlar vurgulanarak tanımlama yapılabilir. Örneğin; rekabet iktisadi siyasi ve sosyal açıdan evrensel kurallara bağlı bir kavramdır. Rekabet, en geniş anlamıyla kıt kaynakları kullanarak yada hedeflenen olguyu elde edebilmek için belirli kurallar ve kısıtlamalar dahilinde sınırlı talebi, başarı, ekonomik vb. sebeplerle karşılayabilme, devamlılığını sağlayarak

sürdürebilme yeteneğidir. Rekabetin oluşması için mutlaka herkesin bir menfaatinin olması ve başkalarının varlığının bu amacın gerçekleşmesini zorlaması gereklidir.

Rekabet, doğrudan yada dolaylı olarak pazara ürün yada hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek, verimlilik gibi bir takım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Günümüzün yeni ekonomi adı verilen yapısı içinde rekabette başarıyı sadece maliyet ve yatırım indirimlerine bağlamak yetersiz sonuçlar vermektedir. Şekil 3.1.de görüldüğü gibi değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile de daha da belirgin hale gelmiştir.(Tekin ve Çiçek, 2005: 10-13)

Rekabet işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmesi için gereklidir. Günümüz global dünyasında yaşanan değişimlerle rekabetin yoğunluğu ve çeşitliliği artmıştır. Aşağıdaki şekilde rekabet kavramının yıllara göre değişimi gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Rekabetin Değişen Unsurları

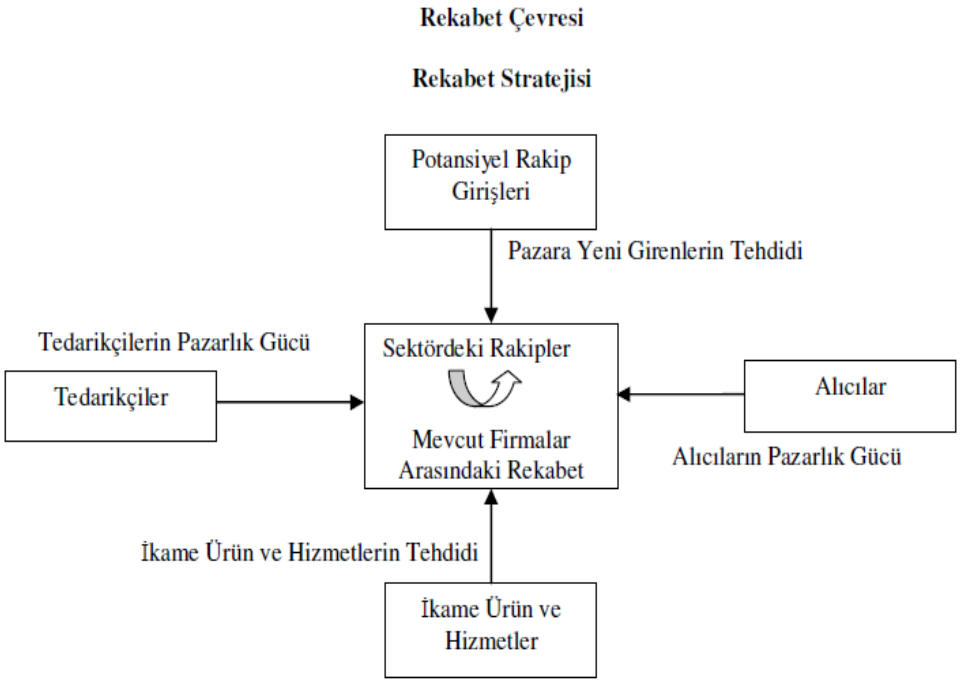
Kaynak: Tekin M. Ve Çiçek E.(2005) *İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi 2006:271

Rekabet avantajı yaratabilmek için önceleri üretim, maliyet, kalite gibi etmenlerin yerine, günümüzde satış öncesi ve sonrası sunulan hizmetin kalitesi ile farklılıklar yaratılabilmektedir. Gelişen ve değişen global süreçlerde rekabet giderek işletmelere daha çok baskı ve ağırlık hissettirmiştir. Firmalar artık farklılığı detaylarda aramaya başlamıştır.

İşletmelerin devamlılığını sağlayabilmelerinde yok edici rekabet koşullarına karşı yapabilecekleri farklılıklar aşağıda sıralanmıştır.

- ✓ Sürekli değişim içerisinde global anlamda yaşanan yeniliklere kolay entegre edilebilir olması
- ✓ Rakiplerden önce davranarak sahip oldukları müşterilerine değer katacak faydalar araştırılıp, geliştirilmelidir.
- ✓ Müşterilerin talep ve beklentilerini yüksek memnuniyet seviyelerine ulaştırıp, istenilen yerde, istenilen zamanda kolay ulaşılır olunabilmelidir.
- ✓ Tedarik zinciri etkin şekilde yürütülerek üretim, depolama, taşıma, stok vb. maliyetlerinin minimize edilip, rakiplerden daha ucuza ürün üretebilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Pazardaki en kaliteli ürün ve ya hizmeti farklılaştırarak sunmak

Michael Porter'ın yapmış olduğu araştırma ile günümüzde ün kazanmış değerlendirme sistemine göre; bir işletmenin normalin üzerinde karlılığa ulaşabilmesi için, beş temel rekabet gücüne ihtiyacı vardır.(Bilge;2005:2)



Şekil 3.2. Porter'ın Beş Güç Modeli

Kaynak: Sharon M. Oster, **Modern Competitive Analysis,** Oxford University Press, Third Edition, Oxford, 1999, p. 29.

Yeni teknolojilerin sürekli değiştiği, pazar unsurlarının taleplerle geliştiği, rakiplerin her geçen gün arttığı günümüz işletmeleri kurum değerlerini ve felsefelerini, organizasyon yapılarını ve ulaşmak istedikleri pazar konumlamalarına uygun yeni alternatif amaç ve stratejiler geliştirir. Bu anlamda işletmeler temel yeteneklerine odaklanırken, uzmanlıkları dışında kalan faaliyetlerle ilgili etkin ve verimliliği yakalayabilmek adına dış kaynak kullanarak rekabet avantajı yakalar.

Aşağıdaki Tablo 3.1 de, dinamik bazlı firma teorisinin rekabet gücü kavramı ve anlayışına getirdiği farklılıklar geleneksel rekabet anlayışı ile kıyaslanarak gösterilmektedir. Tablodan yola çıkarak, rekabetin geçmişte ve günümüzde değişen boyutlarına dikkat çekilmiştir. Rekabet için önceleri tek yönlü ve sadece işletme odaklı bir yol izlenirken, günümüzde ise müşteri isteklerine cevap verebilecek, pazarda farklılık yaratabilmek adına stratejiler geliştirilmektedir.

Tablo 3.1. Geleneksel Rekabet Anlayışı ile Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet Anlayışının Karşılaştırılması

	Geleneksel Rekabet Anlayışı	Dinamik Bazlı Firma Teorisine Göre Rekabet
Rekabetin Temel Yönelim Noktaları	Ürünler, Pazar, Sektör	Kaynaklar, yetenekler, kapasiteler, iş süreçleri, bilgi
Rekabet Yaklaşımında Odak Noktalar	Pozisyon baskınlık	Yenilik
Rekabetin Yenilik ve Yaratıcılık Anlayışları	Karlı bir sektörde doğru bir pozisyonun belirlenmesi ve sektörün yapısını değiştirme	Sektörde rekabetin kurallarını değiştiren, değiştirme olanağı olan yeni rutinler, beceriler ve örgütsel yetenekler geliştirme
Etkinin Yönü	Dışardan içeriye	İçerden dışarıya
Strateji Geliştirme Anlayışı	Stratejik uyum	Stratejik yayılma
İşletme Stratejisinde Başlangıç Noktası	Pazar / Sektör Yapısı	Firma kaynakları ve içsel yapısı
İşletme Stratejisinde Rekabet Silahı	Pazarlık gücü ve hareketlilik engeli	Daha üstün kaynaklar ve taklit engelleri
Şirket Stratejisinde Vurgu	Farklı iş alanlarında karlı ve nakit getiren portföylerin toplamı	Birbirleriyle ilişkili iş alanlarında değer / sinerji yaratma
İş Birimleri ve Koordinasyonları	Yüksek düzeyde bağımsızlık ve düşük düzeyde koordinasyon	Oldukça bütünleşmiş, yüksek düzeyde koordinasyon
Çevreye Yönelik Varsayımlar	Öngörülebilir ve yavaş değişen	Bilinemeyen dinamik
Firmaya Yönelik Varsayımlar	Firmalar çevrelerinde oluşan fırsatları yakalayan ya da yakalamak için gerekli kaynakları oluşturmaya çalışan aktörlerdir.	Firmalar birbirlerinden farklıdır (firmalarda kaynaklar ve yetenekler heterojen olarak dağıtılmıştır) ve bu farklılıklar temelinde rekabet ederler.

Kaynak: Refika Bakoglu, Erdal Yılmaz, "*Rekabet Avantajı Yaratmada Tedarik Zinciri Tasarımı:* McDonald's Türkiye Örnegi", Cilt:6, S.23, Ocak, 2005, s. 85.

3.2. Rekabet Stratejileri

Yapılan bir çok araştırmaya göre işletmelerin sahip olduğu stratejilerin, işletme için bir konumlandırmanın yaratılmasında ve rekabet için gerekli hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici oldığu belirtilmiştir. Tüm bunlardan yola çıkarak; bir işletmenin rakiplerinden daha farklı faaliyetler gerçekleştirmesi ve rakipleriyle aynı özellikteki faaliyetleri içinse farklı yöntemler kullanması, strateji konumlandırmanın temel taşı niteliğindedir.

Rekabet stratejilerinin temelini, işletmenin rekabetçi güçler karşısında varlığını nasıl koruduğu, belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi yolunda neler

yapması gerektiği gibi kavramları oluşturmaktadır. Bu noktada rekabet stratejileri, işletmenin yönetsel, fonksiyonel ve işlemsel olarak belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için mutlaka olması gereken bir kavramdır.

Rekabet stratejisi aşağıda ifade edilen sorulara yanıtlar aramaktadır;

• Belirli bir ürün pazarında veya sektörde en iyi şekilde nasıl rekabet edilebilir?

• Mevcut pazar payının arttırılması veya korunması nasıl sağlanabilir?

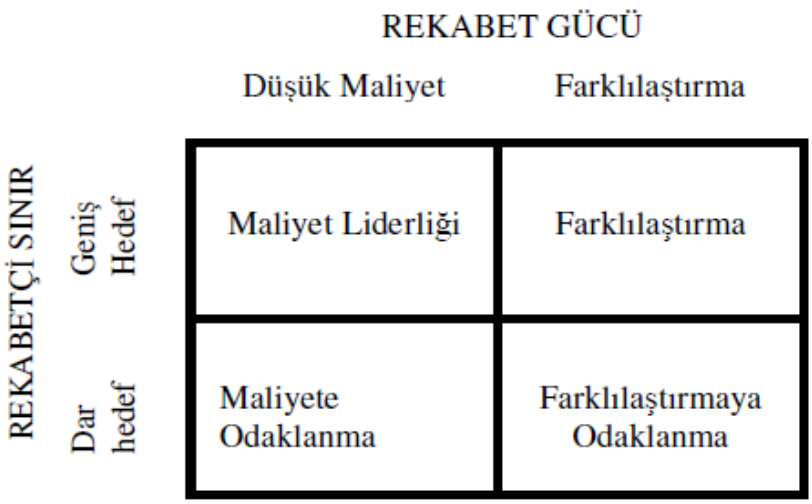
• Uzun ve kısa vadeli hedefler neler olmalıdır?

• Belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilir?(Aktan ve Vural, 2004;107.)

Yukarıdaki açıklamalar dahilinde sorulara yanıt ararken, bunların cevaplarını işletme için seçeceğimiz aşağıdaki rekabet stratejileriyle belirleyebiliriz. Bu stratejileri dört şekilde gruba ayırabiliriz. Bunlar;

- Toplam maliyet liderliği,
- Farklılaştırma stratejisi,
- Odaklanma stratejisi,
- Diğer Alternatif stratejilerdir.

Belirtilen bu dört temel rekabet stratejisi, piyasada bulunan ya da dahil olmak isteyen rakipleri, pazara dahil etmemek adına yapılan yıpratıcı yaklaşımlardır. Genel stratejiler işletmelerin faaliyet gösterdiği alana göre farklılık göstermektedir, kimi işletmeler için yüksek gelir sağlanır iken kimileri için durum olumsuz sonuçlar doğurabilir. Genel stratejileri kısaca şekil üzerinde göstermek gerekirse;



Şekil-3.3. Genel Rekabet Stratejileri

Kaynak; Henry Mintzberg, Joseph Lampel, James Brian Quin, Sumantra Ghoshal, **TheStrategy Process,** Pearson Education, Fourth Edition, London, 2003, p.119.

3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisi, işletmenin ürettikleri ürün ve ya sundukları hizmetler için, oluşan maliyetlerini rakiplerine göre en düşük seviyede gerçekleştirmesine yöneliktir. Bu stratejiyi tüm süreçlerine uygulayan işletmelerin, hem kazançları, hem pazar paylarını, hemde müşteri sayıları artmaktadır. Maliyet liderliği stratejisiyle kaliteden ödün vermeden, maliyetlerin düşürülmesi esasdır.

Maliyet liderliği stratejisi, ölçek ekonomisi, hedef ekonomileri ve teknoloji vasıtasıyla kuvvetli bir rekabet gücü sağlamaya yönelik olarak oluşturulmuşdur. (Çam, 2002:158). Stratejinin odaklandığı konu, kalite, hizmet, maliyet ve etkin servis vb. gibi alanlara odaklanarak, herhangi bir süreç göz ardı edilmeden tüm yapının rakiplere göre daha düşük maliyetlerle elde edebilmesine dayanır. Ar-ge, servis, hizmet, satış gücü, reklamlar, tesislerin kurulması, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesi, sıkı maliyet ve genel giderlerin kontrol edilmesi, marjinal

müşteri değerinden sakınmak vb. gibi işletme fonksiyon ve alanlarda maliyetlerin en düşük maliyetle yürütülmesini içerir.

Toplam maliyet stratejisi ile işletmelerin pazarda yer alan rekabetçi güçlerin varlığına rağmen sektörde ortalamanın üzerinde bir kazanç elde ettiği görülmektedir. Bu strateji ile mevcut rakiplerin yarattığı rekabete karşı korunma ve savunma sağlanır. Maliyet stratejisi ile sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi söz konusu olamaz, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esasına dayanır. Böylece sektörde var olan fiyatlarla, işletmenin mevcut maliyetleri arasında fark açılacak, işletme ortalamanın üzerinde kazanç elde edebilme fırsatı yakalanacaktır. Düşük maliyet pozisyonuna neden olan faktörler, maliyet avantajı veya ölçek ekonomileri açısından genellikle pazara girecek rakipler için büyük giriş engelleri yaratır. Sonuç olarak, bu strateji ile sektörde rakiplere kıyasla işletmenin kazanç elde etmesi, firmanın pazarda önemli bir konuma gelmesi için fırsatlar yaratır.

3.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi işletmelerin pazara sunduğu ürün ve ya hizmetlere yenilikler katarak, bulundukları sektörde herhangi bir benzeri olmayacak yeni bir değer yaratması kavramıdır. Farklılaştırma stratejisi, ürün kalitesinin, ürün özelliklerinin satış öncesi ve sonrası sunulan hizmetler bakımından pazarda mevcutlarından farklı olarak, üstün değerler sunmasıyla işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük elde edeceğini öngören bir yaklaşımdır

Günümüzde çoğu işletme globalleşmenin de etkisiyle pazarda her türlü rekabeti içine alan süreçlerle karşı karşıyadır . Örneğin sürekli gelişim gösteren teknolojik yenilikler, ürün ömürlerinin giderek kısalması, değişen müşteri taleplerine anında cevap verebilme gibi bir çok önemli etmene karşı direnç göstermek

zorundadır. Tüm bu koşullar içinde yapılacak en doğru adım, diğerlerinden farklılık yaratabilmekten geçer. Farklılaşma ise ürün, süreç ve stratejilerde yenilikçilik ve yaratıcılıkla mümkündür.

İşletmeler farklılaştırma stratejisi ile pazarda yer alan rakiplerinden farklı bir şekilde müşterinin isteklerini yerine getirerek, karşılığında da müşterinin ödemeyi kabul ettiği daha yüksek bir fiyatı ürün yada hizmetine yansıtır. Böylece mevcut sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde eder. Müşteri beklentilerini sunmuş olduğu ürün, kalite, hizmet, teknoloji ve tutundurma gibi unsurları farklılaştırarak gerçekleştirir.

Rekabetçi işletmelerin çoğu diğer işletmelere oranla daha fazla farklı ürün pazara sunarak mevcut pazarı elinde tutmaktadır. Bu işletmeler sıradanlaşan ürün ve hizmetlerin aksine ürünlere getirdikleri yeniliklerle pazarı istediği yöne çekebilmektedir. Yapılan yeniliklerin işletmelere sağladığı yararlar aşağıda sıralanmıştır;

- ✓ Sürekli değişen pazar dinamiklerine daha kolay entegre olabilmektedir,
- ✓ Tüketicilere özellikli ürünler sunarak rakiplere göre öncelik sağlamaktadır,
- ✓ Tüketici tarafından olumlu marka imajına sahip olmaktadır,
- ✓ Rakipler ürünleri taklit edip pazara sunasıya kadar ürün yelpazesini genişleterek, çeşitliliği arttırır,
- ✓ Farklılaştırılan ürün ile pazardaki bilgi ve deneyimlerini daha iyi seviyelere taşıyarak maliyetleri düşürebilmekte, ölçek ekonomisinde avantaj sağlamaktadır,
- ✓ Daha güçlü kar marjları sağlar.

3.2.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisinden farklı olarak, pazarın belli bir kesiminin isteklerine göre ürün ve hizmetlerin sunulması şeklidir.Bu stratejiyi uygulayan işletmeler pazarda sadece belirlediği müşteri profiline göre faaliyetlerini gerçekleştirmesi nedeniyle, farklı özellikteki firmaların isteklerini yerine getirmeyerek, onları ihmal eder. Örneğin belirli bir işletme büyüklüğü olan firmalara hizmet vermek, sadece soğuk hava depolarına sahip işletmelerle çalışmak gibi. belirlenen kesime hitap eder. Odaklanma stratejisi belirli bir hedefe şekilde odaklanması sebebiyle hizmet verdiği pazarda farklılaştırmayı yada bu hedefe hizmet vermekle maliyeti düşürmeyi ve ya ikisini birden birlikte müşterilerine sunma üzerine kurulur ve etkin şekilde yürütüldüğünde bir çok avantaj sağlar.

Odaklanma stratejisinin temel amacı rekabet avantajı yakalamak ve bunu elde tutmaktır. Diğer stratejilerden oldukça farklı olan odaklaşma stratejilerini izleyen firmaların en baskın özellikleri, dar müşteri hedefi içinde var olmak istemeleridir.

Odaklanma stratejisinin, maliyet odağı ve farklılaştırma odağı olmak üzere iki farklı uygulaması bulunmaktadır.(Akgemci, 2007: 186) Maliyet odağını bensimseyen işletme kendisine seçmiş olduğu hedef pazarda maliyetlerini düşürerek, pazara, rakiplerinden daha fazla derinlemesine girmektedir. (Eren, 2007: 253) Maliyet liderliği stratejisinden farkı, pazarın müşteri grubuna uygun olarak daraltılmasıdır.(Ülgen ve Mirze, 2007: 267). Farklılaştırmaya odaklanan işletmeler, hedef pazar bölümlerinde farklılaşmak için çaba harcamaktadır. İşletme, yine dar bir pazar kısmında veya belli bir bölgede faaliyette bulunmakta ancak burada daha etkili olmak ve üstün ayrıcalık kazanmak için farklılaştırma stratejisi izlemektedir.(Eren, 2007: 254)

3.2.4. Diğer Alternatif Stratejiler

İşletmeler; pazara sunmuş oldukları ürün ve hizmet kapsamında temel yeteneklerine göre yapmış oldukları pazar analizleri, rakiplerin durumu, hissedilen rekabet baskısı ve gelişen yeniliklere kolay uyum sağlayabilmek adına yeni stratejiler uygulamakta, mevcut stratejileri farklılaştırarak yönetim süreçlerine dahil edebilmişlerdir. İşletmelerin kimileri sahip olduğu maliyet, insan gücü, yürütülen faaliyetlerin kapsamı gibi birçok nedene bağlı olarak belirli stratejileri uygulayabilmekte, bu sayede kimilerini devre dışı bırakmak zorunda kalmışlardır.

Yukarıda belirtilen maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerinden farklı olarak kimi işletmelerde aşağıda belirtilen stratejilerde kullanılabilmektedir, Bunları açıklayacak olursak;(Aktan ve Vural 2004:107, 108)

Birleştirilmiş Rekabet stratejisi: İşletmelerin ana rekabet stratejilerini ve ya odaklanılmış stratejilerinden bir ve ya birkaçını aynı anda uygulayabilme durumudur.

Büyüme stratejileri: Mevcut pazarlar için; pazara nüfuz etme ve mamul geliştirme stratejileri, yeni pazarlar için; pazar geliştirme ve çeşitlendirme stratejileridir.

Küçülme stratejisi: İşletmenin asıl ana faaliyet konuları üzerine yoğunlaşarak, ana faaliyet konusu dışındaki işlerini konusunda uzman bir firmaya devrederek dış kaynak hizmeti almasıdır. Dış kaynak kullanımı ile işletmeler küçülür, önemli olmayan faaliyetleri bir başka firmaya devrederek organizasyon yapısında yalınlaşmaya doğru gider. Organizasyonel ve hiyerarşik anlamda daralmaya gidilir, üst yönetim kendi ana faaliyet konusunda en iyi olabilmek için daha çok zaman yaratarak, farklılaştırmalar sağlayabilir.

Birleşme stratejisi: İşletmeler arası şirket evlilikleri olarak da isimlendirilen strateji, yatay ve dikey birleşme olarak ikiye ayrılmaktadır. Yatay birleşme; aynı sektörde

faaliyet gösteren işletmeler arasında kurulan ortaklıktır. Dikey birleşme ise, ar-ge, pazarlama ve satış yönünden birbiriyle paralellik gösteren sektörlerde kurulan ortaklıktır.

Bütünleşme stratejisi; geriye doğru ve ileriye doğru bütünleşme olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Geriye doğru bütünleşmede, işletme girdilerini kendisinin üretmesi, ileriye doğru bütünleşmede ise, üretim sonrası dağıtım hizmetlerini sunan işletmelerin içselleştirilmesi söz konusu olmaktadır.

Geri çekilme stratejisi; işletmenin pazar payının ve rekabet gücünün düşük olduğu alanlardan geri çekilmesini ifade etmektedir.

Tasfiye stratejileri; işletmenin başarısız olduğu alanlardaki faaliyetlerinin bir kısmına veya tamamına son vermesini ifade etmektedir.

Diğer stratejiler ise, uzmanlaşma, ürün farklılaştırma, işbirliği ve fonksiyonel stratejiler olarak ifade edilebilmektedir.

3.3. Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Sağlanması

Son otuz yıldan bu yana, uluslar arası ticarette serbestleşme ve global pazarlardaki gelişmeler, teknolojik değişimler ve yeni teknolojinin çok hızlı bir şekilde kullanılır olması rekabette önemli değişikliklere sebep olmuştur. Böylece çevredeki işletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve başarılı olmak için farklı stratejiler peşinde koşmaktadır. Özellikle bu yeni rekabet çevresinde başarılı olmak için işletmeler yeni rekabet üstünlüğü sağlayacak kaynaklarını aramaktadırlar. Ancak yoğun rekabetin söz konusu olduğu global pazarda sürdürülebilir rekabet üstünlüklerine sahip olmak çok zor olmaktadır.(Aydın, 2006:451)

İşletmeler için rekabet yaratmak pazarda varlıklarını sürdürebilmek için gerekliyken, rekabet üstü olabilmek ise diğerlerinden farklılaşarak en başarılı

olabilmeyi, işletme imajının müşterilerin zihnide etkileyici özellikte olması gibi etmenler gerekir. Rekabet için mutlaka bir rakip olması gereklidir. Rekabet diğerleriyle kendimizi kıyaslayarak en iyisine yönelmek için kararlar almamızı sağlar.

Piyasalarda, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının ön koşulu, rekabet üstü yapı içersinde olmalarından geçmektedir. Rekabet, aynı yarışta aynı kulvarda koşmayı ifade eden bir kavramdır. Rekabet üstü olabilmek ise, rakiplere göre farklı kulvarlarda koşarak, kendi kulvarında kendi yarışını seçmeyi ifade eden bir kavramdır.(Tekin ve Çiçek, 2005:64) Rekabet üstünlüğü; bir işletmenin diğer işletmeler karşısında pazara sunmuş olduğu ürün ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük olarak ifade edilir.(Tavşancı, 2004: 25) Rekabet üstünlüğü denildiğinde rakip firmalardan her anlamda farklılık yaratılması, daha düşük maliyetle daha kaliteli ürünler sunması beklenmektedir. Rekabet üstünlüğü elde eden firmalar rakiplerinin aksine, müşteri zihninde güçlü marka imajına sahiptirler.

Rekabet üstünlüğü elde eden firmalar;

- Karlılıklarında büyük miktarda artış,
- Pazara yön verme, gücü elinde bulundurma
- Pazar payının artması
- Uzun vadede ilişkiler kurarak işletmenin gelişmesini ve hayatta kalabilmesini sağlar.

Rekabet üstünlüğü elde eden firmalar rakipleri taklit etmeyerek doğru zamanda, en doğru ürünle, en kaliteli ve doğru fiyatta sundukları ürün ve ya hizmetleri müşterilere en hızlı şekilde ulaştırabilme yeteneğine sahiptirler. İşletmeler müşterinin

beklentilerini göz önüne alarak bu isteklere odaklanmalı, mükemmel servis düzeyi ve kalitenin yanında en az maliyetle üretim yapabilmek adına sürekli araştırmayı ve gelişmeyi hedeflemelilerdir. Rekabet gücünün arttırılması ve devamlılığının sağlanabilmesi için işletmeler global dünyada değişen her gelişmeye ayak uydurabilir esneklikte olmalı, yenilik ve farklı icatlarla, en teknolojik şekilde müşterilerin karşısına çıkabilmelidir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlama, diğer fiyat, kalite, hız gibi unsurların yanında orta ve uzun vadede rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılmakta ve başarıya taşımaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamada her işletmenin sahip olması gereken bir takım stratejiler muhakkak olmalıdır.

3.4. Rekabette Üstünlük Elde Etmede Sahip Olunması Gereken Unsurlar

- Kaliteli Mal ve Ürün Üretmek
- Stratejik Etkinlik
- Ortaklaşa Rekabet
- Rekabet Üstünlüğüne Sahip Olma
- Yenilik Yaratmak
- Süreklilik ve İstikrarlılık
- Müşteri Odaklı olma
- Çeşitlilik
- Hız
- Üretim Zamanın Kısalması
- Kurumsal İmaj
- Pazar Payı
- Satış Sonrası Hizmet
- Diğer Unsurlar

3.4.1.Kaliteli Mal ve Hizmet üretmek

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesinde en önemli unsurlardan birisi ana faaliyetlerine konu olan yeteneklerinde en kaliteli ürün ve ya hizmeti sunabilmesidir. Rekabetin her geçen gün daha da zorlaştığı günümüzde teknolojik deneyimler doğrultusunda üretim yapılıp, hizmet sunan işletmeler daha kaliteli, daha hızlı ve daha uygun maliyetlerle rakiplere karşı rekabet üstünlüğü yaratır.

3.4.2. Stratejik Etkinlik

İşletmelerin küresel dünyada değişen ve gelişen her türlü yenilikten haberdar olmaları, mevcut stratejilerini gözden geçirerek gerekirse yeniden oluşturmaları gerekmektedir. Rekabet stratejileri müşteri taleplerindeki değişimleri görerek, faaliyetlerinde değişikliklere gidebilmelidir. Günümüzde rekabet avantajı sağlayabilmenin en doğru yolu en uygun stratejiyi belirleyip, faaliyetlere yansıtabilmelerinden geçer.

Rekabette kalıcılık ve süreklilik rakipten daha iyi olanı yapmayı değil, daha farklı yapabilmeye dayanmaktadır. Rekabette kalıcı üstünlük ancak işletme stratejisinin yeniden oluşturulması ile mümkündür Ulusal ve uluslar arası pazarlarda rekabet edebilmek büyük ölçüde stratejinin yeniden yapılandırılmasına bağlı olacaktır.(Kırım, 1998:6)

Rekabettin oluşması ve üstünlüğünün sağlanmasında işletmeler genel olarak değişen yeniliklere ayak uydurabilmeyi, ileri görüşlü olup, bünyelerinde farklılıklar yaratabilmeyi, çevreye ve firmalar arası karşılıklı uyumu sağlayabilmeyi ve herhangi bir problem anında olaylara uygun çözüm yolları arayarak kontrol altına alabilmeyi kapsayan geniş bir bakış açısıyla konuya bakabilmelidir.

3.4.3. Ortaklaşa Rekabet

Günümüz işletmelerinin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamalarının ön koşulu bir takım rekabet unsurlarından geçmektedir, önemli unsurlardan biride ortaklaşa rekabet yaratmaktır. Rekabette başarıyı yakalayabilmek ve varlığını sürdürebilmek adına rakiplerle, müşterilerle ve farklı işletmelerle uzun dönemli ilişkiler kurmalı, yeni bilgiler oluşturmalı ve paylaşılmalıdır.

Geleneksel rekabet yaklaşımlarında rakipler birbirine düşman gibi gözükse de bu durum avantaja çevrilebilir. Örneğin Japonya'da çeşitli gıda işletmeleri düşmanlık yerine, bir araya gelerek süper marketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmanın mantıklı olmadığına karar vererek taşıma işini paylaşmaya kararı alarak uygulaşmışlardır. Bu uygulama sonucunda teslimat sonrası giderlerde %80'e yakın azalma gözlemlenmiştir.

İş hayatında işletmelerin pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet etmeleri gerekmektedir. Ortaklaşa rekabetin işlerlik kazanması ciddi bir düşünce sürecini içermektedir. İşbirliği olasılıklarına ve herkesin kazanacağı stratejilere duyarlı bir şekilde yaklaşmalı, ve sonucu beklemek gereklidir.(Tanyeri, Fırat, 2005:271)

3.4.4. Rekabet Üstünlüğüne Sahip olma

Rekabet gücü kazanmanın diğer bir yolu da rekabet üstü olmaktan geçmektedir. Rekabet işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için gerekli iken, rekabet üstü olmak, başarılı olabilmek için kaçınılmaz hale gelmiştir. Başarının sürekliliğinin sağlanması, rekabet üstü davranışlar sergilenmesine büyük ölçüde bağlı kalmaktadır (Bono, 1996:49).

Küreselleşme, ileri teknoloji ve sektörel karmaşıklığa sebep olan pek çok etken var olsa da, işletmelerin başarısında katkısı olan yedi standart şu şekilde ifade edilebilmektedir.

- Kalite
- Özel siparişler,
- Kullanışlılık,
- Zamanında teslim,
- Maliyet,
- Dünya çapında bulunabilirlik şeklindedir.(Akolas, 2005: 45).

3.4.5. Yenilik Yaratma

Günümüzde tüm ürün ve hizmetlerde değişen tek şey yaratılan değişikliktir. Yenilik yaratma, rekabetin en güçlü unsurlarının başında gelmektedir. Sıradanlaşan ürün ve mallardan çok, yaratıcı olan ürün ve fikirlere sahip işletmeler pazarda lider konumdadır. Yenilik; işletmeye bir çok avantaj sağlamanın yanında rakiplere göre farkı yaratılabilmenin en etkili silahıdır. Yenilik yaratan firmalar pazarda rakiplerden daha önce var olmaları sebebiyle, edindikleri deneyim, maliyet avantajı, pazara daha kolay uyum ve marka imajının oluşumu gibi konularda her zaman öncelikli durumda olabilmektedirler.

3.4.6. Süreklilik ve İstikrar

Günümüz işletmeleri ulusal ve uluslar arası düzeyde ulaşılır olabilmenin sağladığı avantajlar doğrultusunda farklılaşan bir takım durumlara entegre olmaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler, ticari sınırların aşılması, politik, ekonomik değişiklikler sayesinde pazara her geçen gün daha hızlı ve sürekli olarak

ürün ve hizmet sunulmasına imkan verir. Bu etkilerle erken uyarı sistemlerinin tasarımlanması yoluyla, tehdit ve fırsatların öngörülmesi ve uygun davranışların sergilenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde, işletme faaliyetlerinin sürekliliği ve istikrarı sağlanabilmektedir. Örgütsel süreklilik ve istikrar yoluyla rekabet gücünde olumlu gelişmeler yaratılacaktır.(Kayabaşı: 2007:33)

3.4.7. Müşteri odaklı olma

İşletme içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, uzun ve kısa dönemli amaçlarının müşteri yönlü olması ve müşteri tatminini azami düzeyde sağlaması sürekli göz önüne alınması gereken önemli bir husus konumundadır. Çünkü rekabetin baskısı işletmeleri, yapılanı satan olmaktan çıkarıp, müşteri yönlü hareket ederek satılabilir olanı yapan haline dönüştürmüştür. İşletme süreçlerinin müşteri yönlü olarak tasarımlanması ve geliştirilmesi, işletmeler açısından büyük bir gereksinim haline gelmiştir(Acuner, 2000:6.).

3.4.8. Çeşitlilik

Günümüz değişen dünyasında işletmeler sadece ulusal pazarda değil, uluslar arası pazarda da yoğun olarak hissedilen rekabet baskısıyla da karşı karşıya kalmamaktadır. Müşteri isteklerinin değişmesi sonucu taleplerdeki artış, marka imajı, aynı zamanda pazara giren yeni müşteriler, kaliteli ürün ve hizmetlerin yanında yapılan yeniliklerle yeni ürün ve hizmet çeşitliliğinin yaratılmasına imkan sağlamıştır. Artan çeşitlilik arzusu firmaların müşteriler için özel siparişler sunmasına, talepleri diğerlerinden önce karşılamak için bir rekabet aracı yaratmasına sebep olmuştur. Artan bu çeşitliliğin ürün hatlarının genişletmesi stok ve envanterin doğru ve etkin şekilde yönetilmesi, işletilmesi ve kontrolü sonucunu doğurmuştur. Bu süreç ise lojistik sistemi firmalar için zorunlu kılmıştır.

3.4.9. Hız

Hızlı olmak; 21. yüzyılın rekabet ortamı işletmelerini üç noktada hızlı olmaya zorlamaktadır. Bunların ilki, karar verme sürecindeki hızdır. İkincisi ürün hayat süreleri hızla kısaldığından dolayı, yeni ürünleri hızlı bir şekilde üretebilmektir. İşletmelerin hızlı olmaları gereken üçüncü nokta ise; tüketicilerden gelen talebin artmasından dolayı ürünlerin ya da hizmetlerin müşterilere büyük bir hızla ulaştırılma gerekliliğidir. Rekabete girilen ortam ister iç ister dış pazar olsun, her iki durumda da müşterinin sipariş ettiği malı, en kısa sürede teslim etmek rakiplere üstünlük sağlamak açısından önemli bir unsurdur. Bunun da sağlanabilmesi için envanter yönetimi, üretim süreleri ve ürünün nakliye durumları doğru ve etkin bir şekilde değerlendirilmelidir (Doğan, ve ark., 2003: 116)

3.4.10.Üretim Zamanının Kısalması

Rekabet ortamında rakiplerinin önüne geçerek avantaj yaratabilmek için işletmelerin sahip oldukları bütün faktörler değerlendirilir. Başarılı bir süreç için özellikle de sürekli değişim içinde bulunduğumuz teknoloji sayesinde, üretim teknolojilerinde birtakım değişiklikler yaşanmaktadır. Teknoloji ile işletmelerin ürünü üretme zamanları kısalmakta ve rekabet avantajı yaratmakta önemli katkılar sağlanmaktadır. Ürünün değerinden ödün vermeden üretim zamanları yapılan kısalmalar sayesinde ürün müşterilere zamanında teslim edilebilir. Buda rakiplerden farklılık yaratarak işletmenin rekabet gücünü artırır.

Üretim zamanın kısalması ile sağlanan rekabet, işletme faaliyetlerinin önemini tanımlayan bir işletme stratejisidir. Tüm tedarik zincirinin yapılanmasında avantajlar sağlayarak, sürecin başarılında etkilidir. Zaman tabanlı rekabet stratejileri, yeni ürünler için kısa üretim süresinin yanında pazarın değişen taleplerine anında

cevap vermeyi ve mevcut ürünler için güvenilir teslim sürelerini esas almaktadır. İşletmeler değişen piyasa koşullarına karşı uyum sağlayarak yenilikler üretebilmek için zamana sahip olur. Bu da rekabet için önemli bir güçtür.

3.4.11. Kurumsal İmaj

İmaj, basit anlamda, bir kişi ya da kurumun diğer kişi ve kurumların zihinlerinde bırakmış olduğu izlenimdir. İmaj denildiği zaman, işletmeye ait hizmetler, işletmede çalışanlar, işletmenin araç - gereçleri ve işletme çevresi hakkındaki fikirler ile anlayış ve değerler anlaşılmaktadır. Bir nesne ya da varlık hakkında diğer bireylerin zihninde oluşan olumlu ya da olumsuz düşünce olarak ifade edilebilecek imaj, oluşumuna sahibinin müdahale edebileceği ve yönetebileceği bir unsur olarak görülmektedir. Oluşması, zamana ve bireylerin zihinlerindeki bir takım öğelerin etkileşimlerine dayanan imajda, bilgilenme düzeyi, sahip olunan yargılar, sunulan imkân ve hizmetler büyük önem taşımaktadır (Avcı ve İbicioğlu, 2003:24).

İşletmenin içerisinde bulunduğu iç ve dış çevresindeki kişi ve diğer firmalar üzerinde bıraktığı olumlu izlenim, işletmenin rakiplerine karşı olan rekabet gücünün artmasında etkili olacaktır. Olumlu imaj firmanın tercih edilmesinde önemli bir kavram olup, rakiplerden bir adım önde yer alabilmenin koşullarındandır. İşletmelerin firma imajı, potansiyel müşterilerin zihninde bir algı yaratarak satış öncesi ürün seçme davranışları üzerinde doğrudan etkilidir. İşletmeler sahip oldukları kurumsal imaj ile rakipleri karşısında önemli rekabet avantajları elde ederler

3.4.12. Pazar Payı

Bir işletmenin üretmiş olduğu ürün yada hizmetlerin satışından elde ettiği veriler ile aynı alanda faaliyet gösteren diğer işletmelerle birlikte toplam satış

içerisinde, kendisinin bulunduğu payın yüzdesel karşılığıdır. İşletmelerin iç ve dış pazarda elde tuttukları pazar payı, genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil edeceğinden rekabet açısından avantajlı bir durum olarak değerlendirilir. İç veya dış pazarda rakiplerinden fazla pazar payına sahip olan bir işletme açısından rekabet koşulları, pazara yeni girmekte olan bir işletmeye göre daha avantajlı olacaktır. (Doğan ve ark., 2003: 122).

3.4.13. Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmetler, işletmelerin mal ve hizmet kalitesi, müşteri odaklılık gibi ilkelerinden yola çıkarak ürünlerin müşteri tarafından doğru zaman ve istenilene uygun biçimde bulunup, kullanılması, herhangi bir arıza veya şikâyet durumunda ise servis ve yedek parça hizmetlerini sunularak müşteri memnuniyetini sağlamak için yaratılan çabalardır. Satış sonrası hizmetin, satışın devamı düşüncesi üzerine kurulmuştur ve satışın devamlılığını sağlamak için, satıcının müşterisi için olanca memnuniyeti verme arzusundaki çabalar bütünüdür.

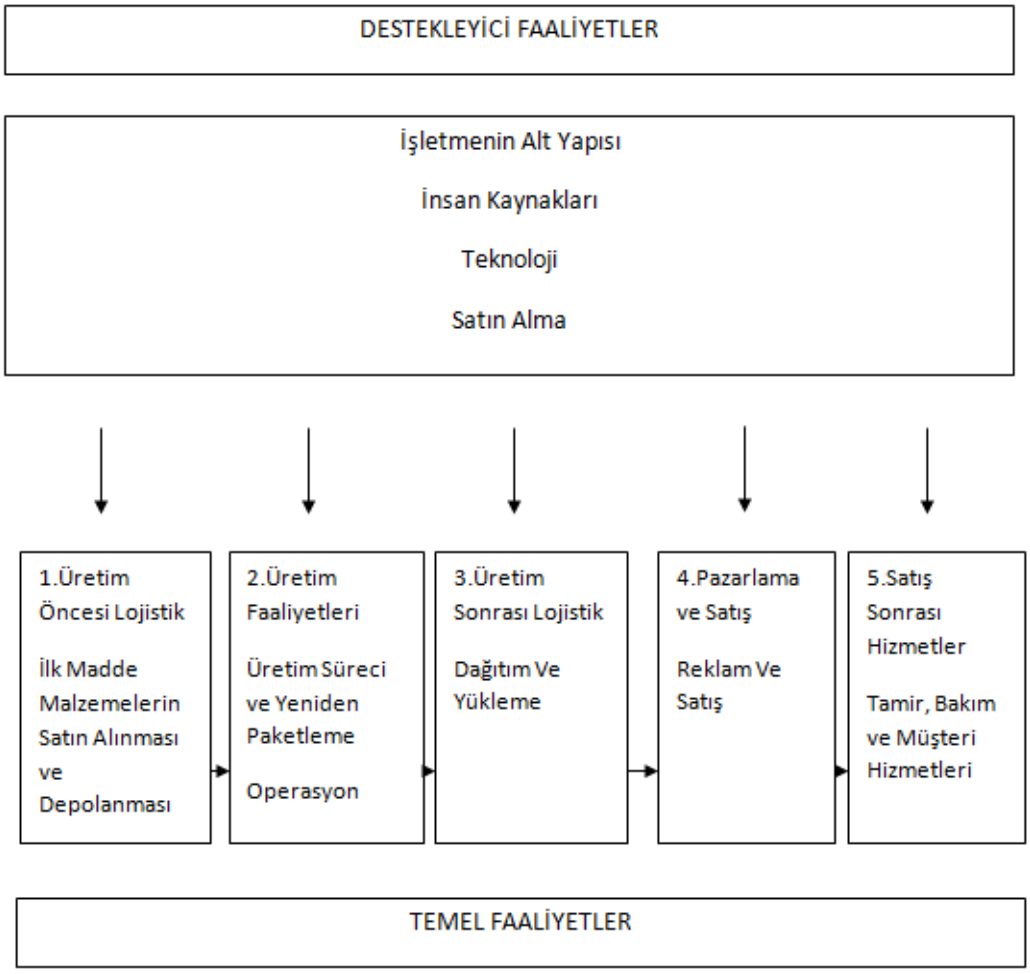
Satış sonrası verilen ürünle ilgili olarak sunulan destek hizmetlerinin yeterliliği iç ve dış pazarda ürünlerin rekabet gücü açısından önemli bir faktördür. Bu hizmetlerin taşıması gereken özellikler arasında hız, nezaket, yeterlilik, bakım kolaylığı, sorunlara çabuk ve doğru çözümler üretilmesi ve şikâyetlerin ele alınması sırasındaki çabukluk sayılabilir. Bunun yanında satış sonrası hizmetlerin maliyetinin de düşük olması tercih nedenidir. Satış sonrası hizmetlerde yukarıda sayılan özelliklere sahip olan, kısacası kaliteyi yakalayan bir işletme açısından rakipleri karşısındaki rekabet gücünün yükseleceğinden söz edilebilir. (Doğan ve ark., 2003: 122)

3.4.14. Diğer Unsurlar

İşletmenin iç yapısında yaratabileceği rekabet fonksiyonlarının yanında uluslararası rekabet gücünü etkileyen ve işletmeler tarafından kontrolü mümkün olmayan dış etkenler de söz konusudur.Bunlara örnek vermek gerekirse mevcut uluslararası ticaret sistemi, tüketicilerin algı düzeyi, işgücü piyasalarındaki esneklik düzeyi, ülke içerisinde sağlanan ekonomik istikrar, ülkenin sahip olduğu doğal zenginlikleri, yürürlükteki hukuk sistemi, piyasada mevcut rekabet düzeyi ve mali piyasaların gelişmişlik düzeyi olarak sayılabilir.

3.5. İşletmelerin Rekabetçi Yapılanma Süreci ve Lojistik Yönetimi

Günümüz işletmelerinin rekabette üstünlük sağlamak adına yapacakları en avantajlı konulardan birisi lojistik yönetimidir. Lojistik süreçlerin etkili kullanılması pazardaki rakiplerden farklı olabilmeyi, lojistiğin tanımındaki yedi doğrudan yola çıkarak (doğru ürünün, doğru biçimde, doğru miktarda, doğru kaynaktan, doğru yolla, doğru fiyatta müşteriye ulaştırılması) açıklayacak olursak rekabet edilebilirlikte iki temel fonksiyondan bahsetmiş olmaktayız. Bunlar işletmelerin temel ve destekleyici faaliyetleridir ve lojistik değer zincirini yaratırlar.



Şekil 3.4. Değer Zinciri

Kaynak: Romney, M. B.,& Steinbart, P. J. (2003). *Accounting Information Systems*. N.J.: Prentice Hall.

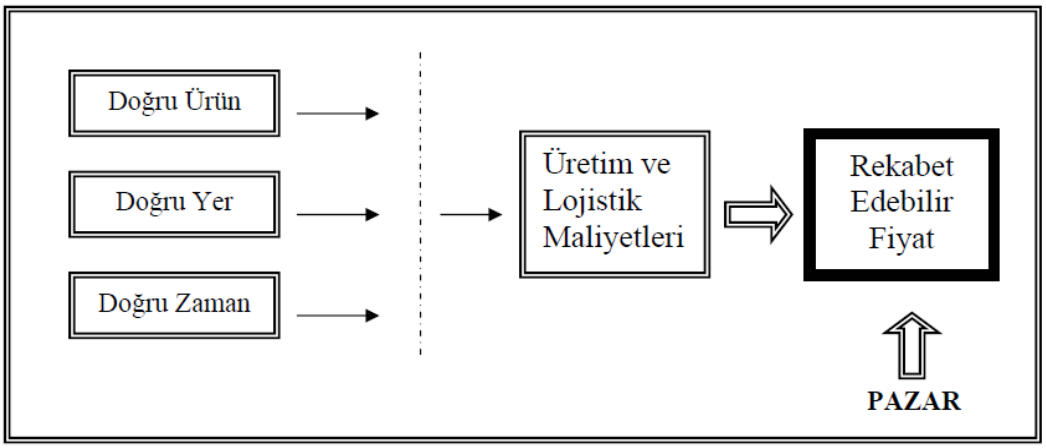
Yukarıdaki şekilde lojistiğin işletmelere kattığı değer zincirini gösterilmektedir. Değer zinciri bir ürün veya hizmetin ilk satıcıdan son kullanıcıya kadar olan süreç içerisinde ham maddenin alımından satışlarının gerçekleştirilerek rafa konulasıya kadarki geçen sürede ne gibi işlemlerden geçtiğini ifade eder. Bu sürecin her aşamasında ürün ya da hizmete değer katılır ya da katılması beklenir. Amaç olabildiğince az maliyetle fazla değer katmak ve değer alışı ile satış fiyatları arasında fark yaratmaktır. Bir işletmede yerine getirilen değer faaliyetleri temel ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılır. Temel faaliyetler ürün ve

hizmetlerin fiziksel olarak üretimi ve işletmenin müşteri için değer oluşturan ürün ve servislerinin dağıtımı ile ilgilidir. Bunlar üretim öncesi lojistik, üretim faaliyetleri, üretim sonrası lojistik, satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri içerir.

Üretim öncesi lojistik; İşletmelerin son tüketiciye ulaşması hedeflenen ürün ya da hizmetler için kullandığı ilk madde ve malzemelerin satın alınarak depolanması sürecidir. ***Üretim Faaliyetleri***; İşletmenin üreteceği ürün yada hizmet için her türlü operasyonunun yapılarak girdilerin bitmiş ürün haline çevrilmesi sürecidir.

Üretim Sonrası Lojistik faaliyetleri; işletmelerin bitmiş ürün kapsamındaki ürünlerin bir ağ oluşturularak dağıtılması, teslim edilmesi sürecini kapsar. ***Pazarlama ve Satış;*** Üretilen ürün yada hizmetin pazar konumlandırmasının yapılarak, teknolojik yeniliklerin desteğiyle pazarlama faaliyetlerinin yürütülmesi, satış, promosyon vb. pazarlama ve satışa konu olan sürecin etkin şekilde yürütülmesine yardımcıdır.

Servis Faaliyetleri ise; Satış sonrası müşteriye her türlü desteğin verilmesi, onarımın yapılması sürecidir.(Gümüş, 2007:105). Bunların yanında temel faaliyetlerden ayrı olarak destekleyici faaliyetlerde söz konusudur. Destekleyici faaliyetler temel faaliyetlerin yürütülmesine etkide bulunarak insan gücünü, satın alma sürecini kullanılan teknolojik alt yapının sağlanması gibi süreçleri içerir.



Şekil 3.5. Lojistik ve Rekabet Avantajı

Kaynak: İhracat nakliyatında İki Yeni Eğilim: **"Lojistik ve Outsourcing",** İgeme İhracat Geliştirme ve Etüd Merkezi, www.igeme.org.tr, 2002.

Başarılı bir lojistik yönetimi ile işletmeler, ürünleri doğru yerde ve doğru zamanda hazır bulundurarak mevcut pazarda rekabet avantajı sağlamaktadır. Ayrıca müşterilerin değişen tercihlerine ve eğilimlerine cevap verme hızı da müşteri memnuniyetini büyük ölçüde etkilemektedir

Rekabet avantajı sağlamak amacıyla yürütülen lojistik hizmetlerde farklılaşmayı yaratmış olan işletmeler, bu süreçte eş zamanlı olarak kendi firma öz kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak işletmeleri için ayırt edici yeterliliklerini (yetkinliklerini)oluştururlar. Sektörde ve pazarda rekabet avantajına sahip olan firmanın diğer firmalardan daha üstün kaynak ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda lojistik faaliyetlerle işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için kullanılan kaynak, yetenek ve ayırt edici yeterliliklerden önemli görülen bir kaçı aşağıdaki tabloya çıkarılmıştır;

Tablo: 3.2. LHÜF'ler Tarafından Rekabet Kriterleri

Öz Kaynaklar			
Firma İtibarı	Marka Ünü/İtibarı/Değeri	Patent ve Marka	Küresel Hizmet Ağı
Geri Dönüşüm	Hizmet Çeşitlendirmesi	Know-How	İK.
Müşteri Portföyü	Finans Güç	Bina/Tesis/Filo/Araç	Organizasyonel Yapı
Müşteri Hizmetleri	Pazarlama Üstünlüğü	Dağıtım Ağı	Ulaştırma Modları
Yetenekler			
Kaynak Kullanımı	Pazar Liderliği	Çoklu Firma Yönetme	Hız
Taşıma Avantajı	Ar-Ge	İnavasyon	Esneklik
Çözüm Sunma	Tasarım	İşbirliği	Entegrasyon
İthalat/İhracat yeterliliği	Danışma/Eksper	TZY ve Ürün Geliştir.	İş ve Süreç Geliştirme
Ayırt Edici Yeterlilikler (Yetkinlikler)			
Yenilikçilik	Verimlilik	Kalite Düzeyi /Anlayışı	Müşteri Tepkisi/Yanıtı
Performans	Güvenirlik	Ölçeklenebilirlik	Hizmet Seviyesi
Vergi Avantajı	Ekonomik Durum	İş Ortamı /Atmosferi	Operasyon Başarısı
İstikrarlı Büyüme	Profesyonellik	Güven ve İstikrar	İş Modelleri/İş Stratejileri

Kaynak: Karadoğan, D, (http://www.lojistikci.com/?p=3866 Erişim Tarihi: 07.08.2012)

Rekabet avantajının temellerini oluşturan ve tabloda yer alan ayırt edici yeterlilikler (yetkinlikler), işletmelerin pazardaki varlıklarını güçlendirmekte ve stratejik durumlarını, sektördeki konumunu,iş süreçlerini, markalaşmalarını ve piyasa değerlerini belirleyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinde önemli faydalar sağlamaktadır. Ayrıca belirtilen olgular, rekabet şartlarının oldukça ağırlaştığı küresel ortamda, işletmelerin, rakip güçlere karşı etkin ve güvenli bir şekilde korunmasını da sağlayacaktır.

İşletmelerde birbirinden farklı birçok faaliyet yerine getirilmektedir. Bu faaliyetler temel olarak tasarım, üretim, pazarlama, teslim etme ve ürün veya hizmeti destekleyici diğer faaliyetler olarak sayılabilir. İşletmelerin bu faaliyetleri yerine getirirken rekabetçi avantaj elde edebilmeleri, bu faaliyetlerin rakiplere kıyasla çok daha düşük maliyetlerle ve daha etkin bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Lojistik yönetimi ise, işletmelerin temel ve destekleyici faaliyetlerini yerine getirirken gerek değer avantajı gerekse maliyet / verimlilik avantajı yaratılmasında işletmelere destek veren bir faaliyettir. İyi planlanarak örgütlenmiş lojistik faaliyetler sonucu hem değer avantajı hem de verimlilik avantajı yaratılabilmektedir. Yapılan bu faaliyetlerdeki temel hedef ise, müşteriler için daha yüksek değer yaratabilmektir.
(Gümüş, 2009:110).

Christopher'e göre (1998) lojistik kavramının temelinde yatan felsefe, bütünleşik bir sistem yaklaşımı çerçevesinde hammadde ve malzemelerin, ilk kaynağından alınıp mamul durumuna gelinceye kadar olan süreçlerde ve daha sonra nihai tüketicinin eline geçene kadar olan aşamalarda iyi bir planlama ve koordinasyon anlayışı ile yerine getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle lojistik yönetiminde hedef; tedarik faaliyetleri, üretim süreci, dağıtım ağı ve pazar arasında ilişki kurularak müşterilere en yüksek düzeyde hizmetin kaliteli ve en düşük maliyet

sunulmasını sağlamaktır. Rekabette başarılı olabilmek için üretilen ürün ve bu ürün veya hizmetin var olabilmesi için gerekli olan süreçlerin mükemmel bir biçimde işleyebilmesi gerekir. Bu yaklaşım aşağıdaki gibi formüle edilebilir.(Gümüş, 2009, 110)

Rekabetçi Avantaj = Ürün Üstünlüğü x Süreç Üstünlüğü

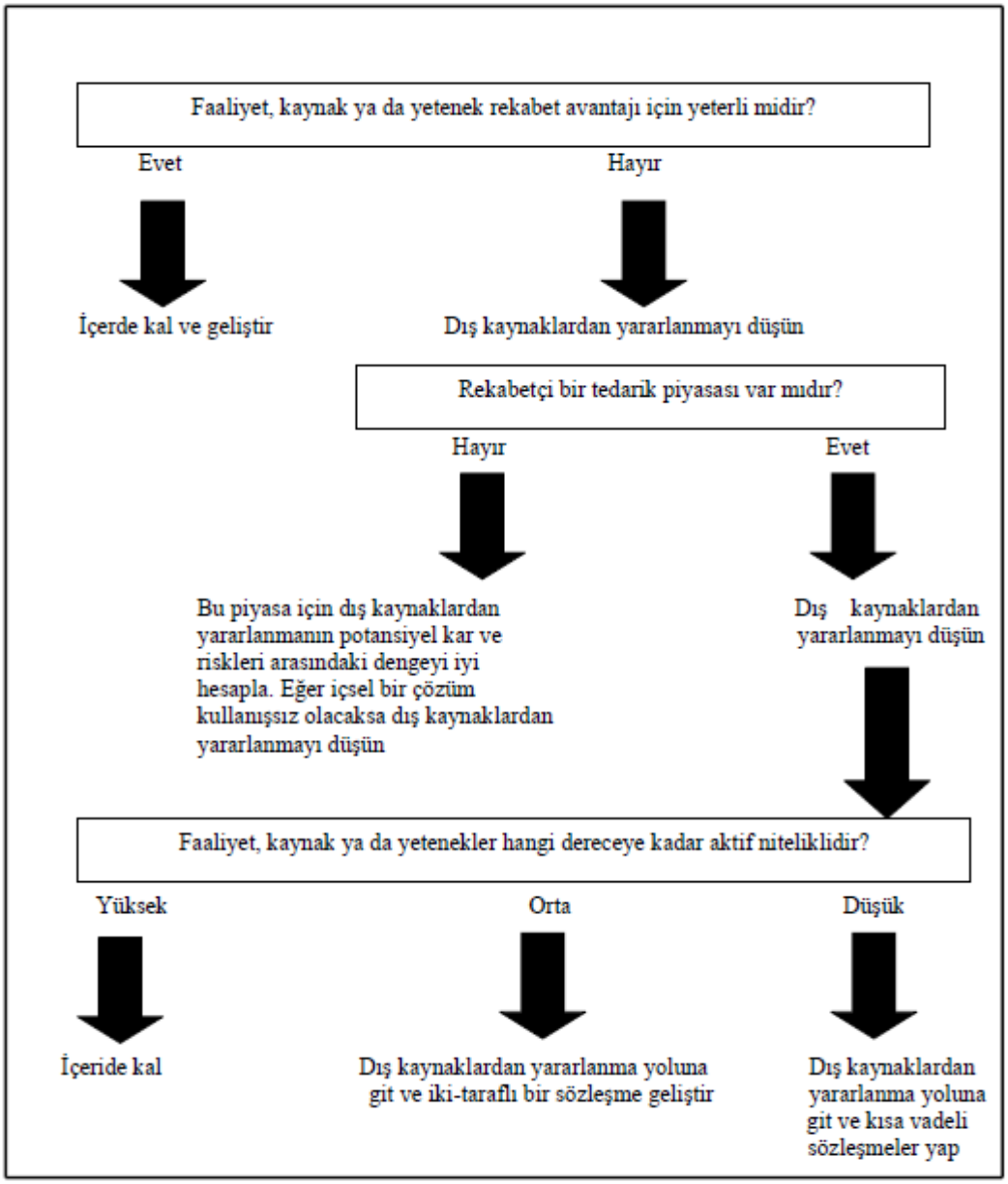
Günümüzde artık lojistik süreçler öncelikle işletmelerin, işletmelerin faaliyet gösterdiği farklı endüstri kollarının aynı zamanda da işletmenin bulunduğu ülkelerin rekabet üstünlüğü sağlamasında önemli yere sahiptir. Bu yönüyle lojistik süreçler küresel rekabetin aracı durumundadır.

3.6.Rekabet Üstünlüğü Açısından Lojistik Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin var olmalarının asıl sebebi karlılık, büyüme ve devamlılık gibi etmenlerdir. İşletmelerin tüm bu temel amaçlarını yerine getirebilmesi için elinde bulunan kaynakları en uygun şekilde kullanmasına bağlıdır. Artan rekabetle birlikte birçok işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi her geçen gün güçleşmektedir. Değişen pazar yapısı, ürün çeşidinin artması, müşteri taleplerindeki belirsizlik ve yoğun rekabet gibi etmenler işletmelerin karlılığını arttırmasında ve büyümek için gösterdikleri çabalar için tehdit unsurlarıdır. Tüm bunların neticesinde işletmeler bu tehditleri avantaja dönüştürecek yeni yollar aramakta, maliyetlerini azaltarak, kendi alanlarında en iyi ürün veya hizmeti verebilmek için farklı yönetim anlayışlarına yönelmektedir. Dış kaynak kullanımı da bu yöntemlerden birisi olup, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamasında yardımcı olan önemli bir yönetim stratejidir.

Rekabet üstünlüğü yaratmayı, lojistik faaliyet sunan işletmeler gözünde açıklayacak olursak, global pazar içerisinde yer alan birçok firma içerisinden belirli bir hedef ile yola çıkan firmaların belirlenen sınırlar içerisinde en iyiye odaklanarak yol alması, bütünleşik lojistik hizmetleri yerine getirirken sektörde rakiplerine kıyasla bir adım daha öne çıkabildikleri alandır.

Aşağıdaki şekilde rekabetçi perspektifte lojistik dış kaynak kullanımı kararı verilirken işletmelerin izlemiş oluğu aşamalar gösterilmiştir. İşletmeler rekabet avantajı yaratma kararı verirken, pazardaki rakiplerin durumunu göz önüne alarak sağlanacak etkinin işletme için önem derecesini dikkate alırlar.



Şekil 3.6. Dış Kaynaklardan Yararlanmada Karar Alma Modeli

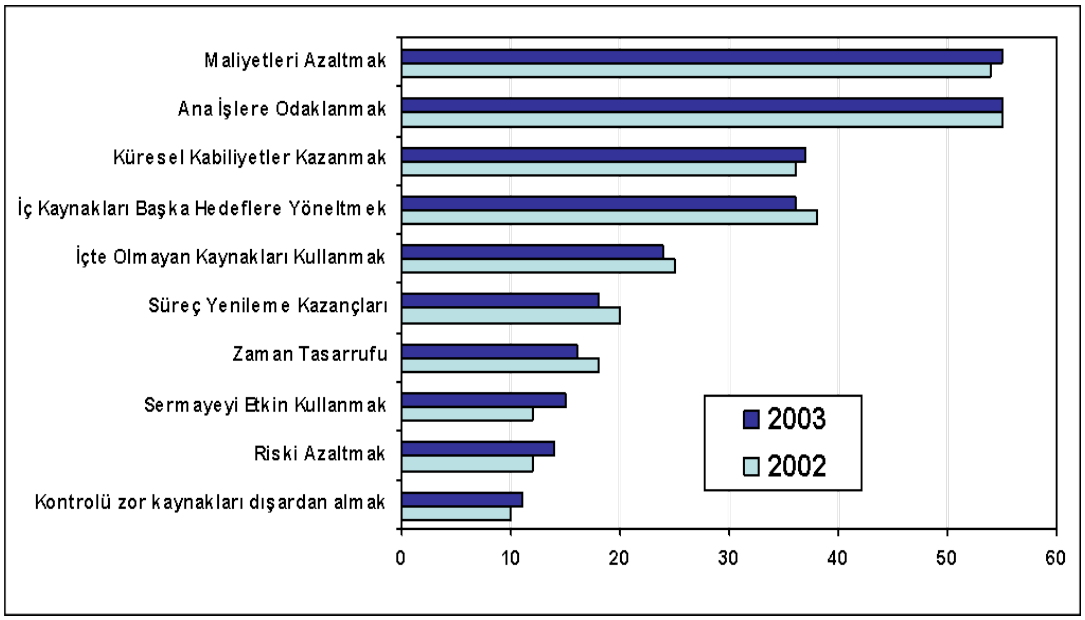
Kaynak: Öztürk, A. ve Sezgili, K. (2002), **"Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci",** Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt XXI, Sayı 2, 2002,s:139.

Günümüzde ürün ve hizmet geliştirme süreci çarpıcı şekilde düşmüş, zamana dayalı rekabet, işletmelerin değişen koşullarına daha hızlı karşılık vermesini gerekli kılmıştır. Bu noktada, işletmeler artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için

temel yetenekleri dışındaki işleri de en az onlar kadar kaliteli, hızlı ve en az maliyetle yapacak başka bir işletmeye işlerini devredebilmektedir.(Dalay ve ark, 2002:201).

Dış kaynak kullanımın işletmeye etkisi operasyonel olabileceği gibi stratejikte olabilmektedir. Sağlanan operasyonel avantajlar normal iş akışının yanında kısa süreli olup, işin kapsamında yaşanan gündelik sorunların çözümünde etkilidir. Stratejik avantajlar ise işletmenin planlama sürecinde alınan tüm kararları, karşılaşılan fırsatları, etkileyen ve uzun vadede sorunların çözümü ve tüm sürece olumlu katkılar sağlayan faaliyetler bütünü oluşturur. Dış kaynak kullanarak işletmeler verimliliklerinde etki sağlamanın yanında, rekabet, esneklik, hız, işletme bünyesinde çalışan kişilerin azaltılması gibi maliyet avantajları da elde etmiş olur.

AT Keaney 2005 yılında yaptığı ankete dayanarak hazırladığı sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için stratejik dış kaynak kullanımı isimli raporunda, dış kaynak kullanımı işlerinin hızla stratejik dış kaynak kullanımına doğru yöneldiğini vurgulamaktadır. Raporda stratejik dış kaynak kullanımının işletmelerin değer zincirlerini radikal olarak yeniden yapılandırabileceğini ve kendilerini dönüşüme uğratarak rekabet pozisyonlarını radikal şekilde değiştirebileceğini belirtmektedir. (Kırım, 2007: 155)



Şekil 3.7. Dış Kaynak Kullanımının Nedenleri

Ecerkale, K. & Kovancı, A. (2005) İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2(2), 69-75.*

Yukarıda gösterilmiş olan şekilde de görüldüğü gibi dış kaynak kullanımı işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada önemli faydalar yaratmaktadır. Önem dereceleri pazar değişkenlerine bağlı olarak sürekli değişmekte ve sağladığı faydalar stratejik olarak kazançlar elde edilmesinde etkilidir.

3.6.1. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Maliyetleri Azaltma

Maliyet azaltma; birçok işletmenin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının en önemli nedenlerindendir. Dış kaynak firmaları hizmet verdiği mevcut müşterilerine aynı tip hizmet sağladığı için işletmelerin kendi bünyesinde işi yürütmesinden daha düşük maliyetlerle o hizmeti sağlayabilmekte ve bu düşük maliyetlerde müşterilere de yansımaktadır. Ayrıca bu işletmeler tedarikçilerine yıllık olarak yüksek miktarlarda iş yaptıkları için önemli ölçüde indirimler alabilmektedirler (Williams, 1998:6).

İşletmeler almış oldukları finansal kararlarda dolaylı ve gizli maliyetleri gözden geçirmektedir ve bunun sonucunda almış oldukları dış kaynak kullanım karar ile çalışan elemanları ve envanter yönetimlerini etkin şekilde optimize ederek sağlanan tasarrufla rakiplerinden farklılaşarak, pazara yenilikler sunarlar.Lojistik süreçlerde Dış kaynak kullanımı hizmeti veren kurumlar müşterilerinin sahip olduklarından daha büyük ölçeğe sahiptirler. Birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi, nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri yönetmek, kaynakları daha verimli kullanmak durumundadırlar. Böylelikle hem satın alma maliyetleri hem de işletim maliyetleri daha düşüktür. Rota optimizasyonu, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler gibi verimliliği artırıcı avantajları da göz önünde bulundurmak gereklidir.(Derinalp; 2007:25).

3.6.2. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Temel Yeteneklere Odaklanılması

Temel yetenekler, daha önceden de değinildiği gibi, işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan, işletme vizyonunun gerçekleştirilmesinde temel rol oynayan, taklit edilemez nitelikteki bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlama, diğer tüm işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip olan işletmelere bırakma yolunu seçme şansı tanımıştır. Bu nedenle işletmeler zamanlarını ve enerjilerini en iyi bildikleri iş üzerinde yoğunlaştırmalıdırlar. Böylece rakiplerine karşı önemli bir rekabet avantajı kazanacaklardır.(İşçi, 2004: 56). Bu hizmetten yararlanmak isteyen firmanın yapması gereken tek şey almak istediği hizmeti tanımlamaktır. Bundan sonrasını dış kaynak şirketine devretmelidir. Hizmet alan, stratejiyi belirlemeli, hedefleri koymalı ve

ilişkiyi yönetmelidir. Böylelikle hizmet alan firma zamanını ve kaynaklarını en etkin şekilde kullanabilmektedir

3.6.3. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Teknolojik Yenilikleri Takip Edebilme İmkanı

İşletmeler yeni ürün gerçekleştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonlarını dış kaynaklardan yararlanmaya tabi tutarak bu konulardaki yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bu yolla tedarikçi firmaların araştırma ve geliştirme departmanlarından yararlanarak daha düşük maliyetle bu işi gerçekleştirmesi mümkün olmaktadır. Özellikle ileri teknoloji kullanan işletmeler için dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları önemlidir çünkü bu işletmeler rekabet gücünü sürdürebilmek amacıyla geri kalmış teknolojisini hızla yenilemek durumundadırlar.(Yerlikaya,2004: 15).

Bugün, lojistik yönetimi ile bilişim teknolojisi iç içe girmiş bulunmaktadır.Bilişim teknolojisinin doğru seçimi, uyarlanması ve yönetimi rekabet ortamında büyük katkılar sağlamaktadır. Şöyle ki; bilişim teknolojisini doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin şekilde kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stoklarının artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bilişim teknolojisini etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek, dış kaynak hizmeti şirketlerinin sorumluluğu olup, başaramadıkları takdirde önemli yaptırımlarla karşı karşıya kalırlar. (Derinalp;2007:26)

3.6.4.Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Kaynakların Sürekliliği

Çalışanların işten ayrılması, hastalanması veya izin kullanması kaynak sürekliliğini etkilemektedir. Bu gibi olaylar karşısında zor duruma düşmemek için çözüm yolları geliştirmek, lojistik dış kaynak kullanım hizmeti sunacak firmanın yönetmesi gereken bir konudur.

3.6.5.Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Esnekliği Artırma

Esneklik son yıllarda işletmelerin odaklandıkları kritik işletme özelliklerinden biri haline gelmiştir. Pazarda rekabet şartları işletmelere hızlı karar alma ve hareket etme zorunluluğu getirmiştir. Daha esnek bir yapıyı arzulayan işletmeler, katma değeri yüksek olmayan ve temel yeteneklerinin dışında kalan fonksiyonları bünyelerinden çıkararak hantallıklarından kurtulmakta ve daha yalın işletmeler haline gelmektedir. İşletmedeki bürokratik yapı azaltılmaya çalışılmakta, kademeler kaldırılarak işletmenin işleyişi basitleştirilmektedir.(Özbay, 2004:13) Böylece işletmeler sürekli değişen arz ve talep koşullarında daha çabuk karar alabilen, değişimlere ve tüketicinin isteklerine hızlı şekilde cevap verebilen esnek birimler haline gelebileceklerdir.

Firmaların farklı zamanlarda farklı uzmanlık gerektirecek lojistik hizmetlere ihtiyaç duyması, lojistik hizmet sağlayıcılarının geniş bir kaynak havuzuna sahip olmalarını gerektirmektedir. Bu geniş kaynakları barındıran havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi koordinasyonun sağlanmasını daha kolaylaştırmaktadır. Firmaların özellikle dönemsel kaynak ihtiyaçlarının karşılanmasında dış kaynak kullanımı firmaları büyük esneklik sağlamaktadırlar. Firmaların bu gereksinimlerini kendilerinin yapması durumunda ise ya dönemsel dar boğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite ortaya çıkmaktadır.(Derinalp, 2007: 26)

3.6.6. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile Riski Azaltma

Risk yönetimi son yıllarda işletmelerin gündeminde yer alan bir kavram haline gelmiştir. Yapılan her yatırım için işletmeler bünyelerinde belli bir risk unsuru taşımaktadır.. Dış kaynak kullanımı ile yatırım maliyetleri azalacak, dolayısıyla da risk hizmet veren işletmeler ile paylaşılacaktır. Böylece işletmelerde yaşanabilecek olan her tür krizlere karşı daha dayanıklı olacaklardır.

Pazarlar, rekabet, hükümet tüzükleri, finansal koşullar ve teknolojilerin hepsi çok büyük bir hızla değişmektedir. Dış kaynak sağlayanlar bu riskleri sizin için üstlenir ve yönetirler. Kendi alanlarında bu risklerle nasıl başa çıkacaklarına daha iyi karar verirler. Lojistik projelerinin maliyetlerinin yükselmesine sebep olan proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği vb., dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketin sorumluluğundadır. Bu hizmetten yararlanan şirket sorumluluk almayacaktır.(Derinalp;2007:27)

3.6.7. Yatırım Harcamalarını Azaltma

Dış kaynaklardan hizmet alarak yürütülen tüm faaliyetleri öz kaynaklarla gerçekleştirmek gereksiz sermaye ve işletim harcamalarına neden olacaktır. İşletmeler ellerindeki sermayelerini alanlarında uzman oldukları temel işlerine harcamayı tercih ederler ve bu durumda farklı işletmelerle iş birliği yaparak, onlardan hizmet satın almak, yatırımların azalmasına ve karlılığın artmasına katkıda sağlar.

Lojistik sistemini kendisi için kuran her şirket yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları ve çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında oluşacak sabit maliyetlere katlanmak durumundadırlar. Dış kaynak kullanımı

şirketleri toplamda çok daha büyük havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedirler(Derinalp,2007:25)

3.6.8. Lojistik Dış Kaynak Kullanımı İle Hizmet Düzeylerinin Belirlenmesi

Müşterilerinin almak istedikleri ya da planladıkları dış kaynak hizmetinin ayrıntılarını daha önceden belirleyebilen dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketler, burada müşterilerine verdikleri taahhütleri yerine getirmedikleri takdirde, ne gibi sorunlarla karşılaşabileceklerini bildiklerinden, müşteriler, lojistik dış kaynak kullanım hizmeti veren şirketlerin kendilerine sundukları taahhütleri gerçekleştirilebilmesini garanti altına almaktadırlar. (Derinalp;2007: 26)

3.7. Rekabet Üstünlüğü Açısından Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve İşletmeye Etkileri

Değer yaratan bir strateji haline gelen ve firmaların rakiplerinden farklı olabilmesinin ön koşulu durumunda olan lojistik süreç yönetimi, artık firmalar için önemli bir işletme fonksiyonu haline gelmiştir. 20.yüzyılın son çeyreğinde dünya pazarlarında yaşanan gelişmeler, şirketlerin pazara ulaşma hızlarını ve maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine yol açtı. Bu noktada; özellikle firmaların uzmanlık alanları dışındaki operasyonel süreçlerinde maliyet azaltma isteği dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran temel etmen oldu.

İşletmeler, lojistik faaliyetleri için dış kaynak kullanımına giderek zaman maliyet, işgücü ve tüm devredilen faaliyetlerin yönetimi ile ilgili faktörlerini sabit bir düzeye sokarak bütçe planlamalarını daha etkin yapmaktadırlar. Lojistik faaliyetleri için, hizmet satın alan işletmeler, her konuda verimlilik artışı sağlamışlardır. Faaliyetleri kapsamlarındaki işler için gerekli depo, filo, ekipman vb. yatırım

yapmayarak, az maliyetle gerçekleştirmişleridir. Böylece yeteneklerini ölçek ekonomileri ile sağlayan lojistik firmaları bu konudaki uzmanlıklarını firmalara verimlilik olarak yansıtmaktadır.

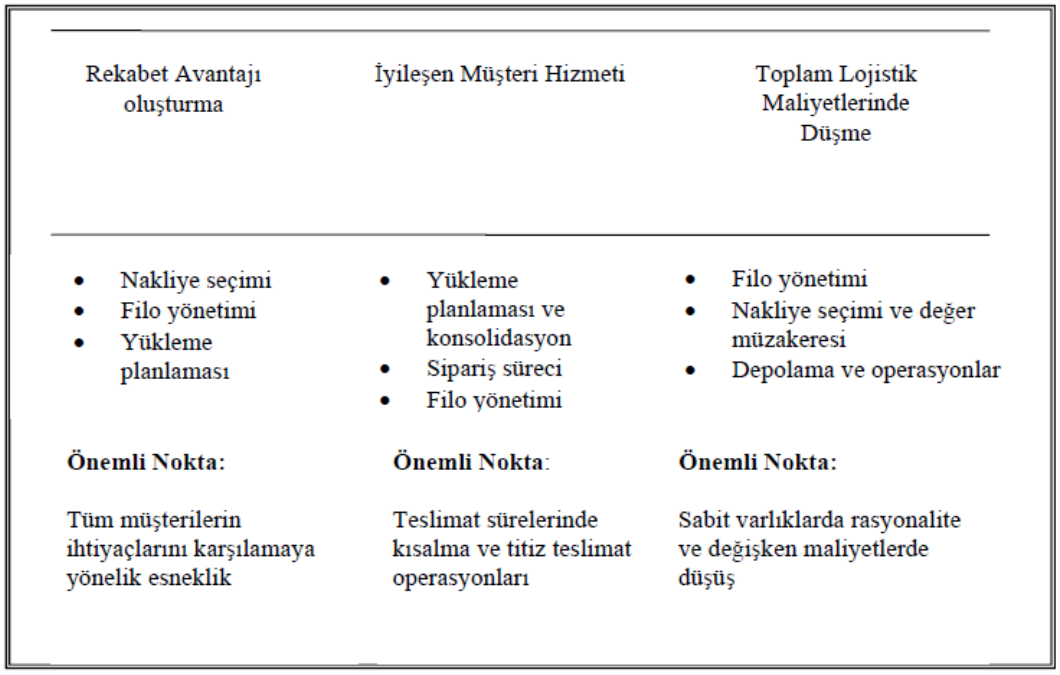
İşletmelerin dış kaynak kullanımına başlamasının en temel nedeni maliyetlerin düşürülmesi ve temel yeteneklerine bağlı olarak geliştirdikleri stratejiler ve rekabet üstünlüğü elde etme ihtiyacıdır. Bu şekilde temel yetenekleri dışında kalan lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanarak hem kaynak tasarrufunda bulunma, hem daha yakın hale gelmekte hem de yatırımlarını küçülterek, kendi işlerine odaklanabilmektedirler. Tüm bu fırsatlar işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkilidir. Firmaların karşılaştıkları, değişen ve farklı koşullarda, gerek tedarik gerekse yönetim anlamında farklı çözümler sunan lojistik sağlayıcılar, işletmeler için kurtarıcı durumundadır. Mevcut sistemsel alt yapılarının gelişmiş düzeyde olması, geniş dağıtım ağları ya da spesifik alanlarda kazandıkları profesyonellikle, işletmeler açısından değişilmez bir parter konumundadırlar.

İşletmelerin üretim öncesi ve sonrası yürüttüğü işlemlerde örneğin, stokların düzgün tutulması, ürün ve hizmetin nakliyesinde, zaman ve yer faydasının sağlanarak, süreçlerin etkin şekilde yürütülmesi işletmeler için önemlidir. Bu sürecin en iyi koşullarda, sağlanarak, müşterilerin kullanım amacı ve isteklerine uygun üretilen mal/hizmetler ile bunların müşteriye ulaşıncaya kadar geçen zaman aralığında sağlanan lojistik destek ile ürün ve hizmette yaratılan her bir katma değer, firmanın imajına etki edecektir. Bu açılardan bakıldığında, lojistik sağlayıcılara verilen stratejik ortaklık bakışı onların süreç içinde bulunduğu önemi bir kez daha vurgulamaktadır.

İşletmenin ana faaliyet konusundan uzak olan, işletme içi lojistik süreçlerin, bu alanda faaliyet gösteren firmalara bırakılması işletmelere hem kontrol hem iş hacmi anlamında avantajlar sunarken, işletme kaynaklarının, işletmenin esas faaliyetlerine odaklanılmasını sağlayacaktır. İşletmenin konusu dışındaki faaliyetler için, konusunda uzmanlaşmış lojistik hizmet sağlayıcılara devredilen faaliyetlerde, örneğin taşımacılık ve depo faaliyetlerinde ortaya çıkan ürün zarar ve geri dönüşleri lojistik DKK ile azalmıştır.

Lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanılmasının şirketlerin rekabet edilebilirliği üzerinde aşağıdaki katkıları sağlamaktadır;

1. Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlar. Bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlar.
2. Çok kullanıcı depolama hizmetleriyle firmaların stoklama maliyetini azaltır.
3. Taşıma, depolama gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlar.
4. Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetleri azaltılır.
5. Stok seviyeleri minimize edilebilir.
6. İnsan gücünden tasarruf sağlanır.
7. Kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olur.
8. Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilir.



Şekil 3.8.Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Kaynak : Mersin D.N.,*Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Yararlan ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar*, Uluslararası Lojistik Kongresi 30 Haziran - 1 Temmuz 2003, İstanbul. Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları. s.103.

Yukarıdaki şekilden de görüleceği gibi, rekabet avantaj oluşturma, müşteri memnuniyetinin sağlanması ve lojistik maliyetlerde düşüşün sağlanabilmesi için yürütülen lojistik faaliyetleri ve bunlardan elde edilen avantajlar belirtilmiştir. Dış kaynak kullanımı ile sağlanan önemli etkilerin sürece etkisi üzerinde durulmuştur.

Küreselleşme, tedarik sürelerinin sürekli daha da azalması yönündeki baskılar, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı gibi değişimler rekabette avantaj sağlamaya çalışan işletmeler arasında lojistiğe ilgiyi artıran önemli unsurlardır. Tedarik zincirinin entegrasyonu da endüstride rekabet avantajı kazanmak için önemli bir yoldur. Sonuçta, lojistik hizmet sağlayan işletmelerin rolü kapsam ve karmaşıklık bakımından her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır. Dış kaynak kullanımının

artmasıyla bu alana yeni giren işletmeler geleneksel taşımacılık ve depolama işletmeleri arasında var olan rekabeti daha da arttırmaktadır (Gülen, 2005: 30).

Küreselleşmeyle birlikte artan ve değişen rekabet koşullarına cevap verebilmek için işletmeler lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına yönelmek durumundadır. Bu nedenle işletmelerin bu stratejiyi bünyelerine entegre etmeleri kaçınılmaz bir durumdur.

BÖLÜM 4

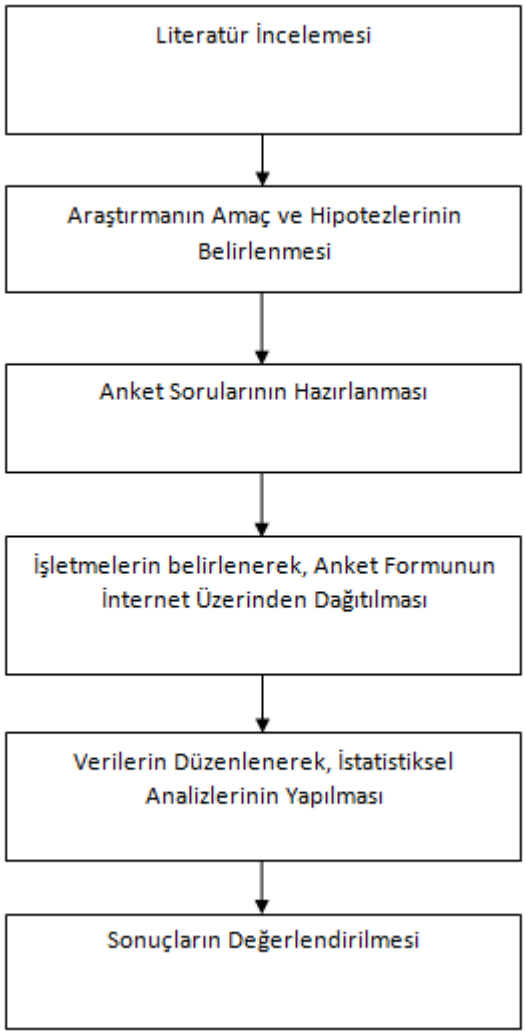
LOJİSTİK DIŞ KAYNAK KULLANIMIN İŞLETMENİN REKABET GÜCÜNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmada İzlenen Yöntem

Bu araştırmada verilerin toplanması amacıyla ANKET yöntemi benimsenerek, 16 sorunun yer aldığı bir anket formu(Ek.1) oluşturulmuştur. Anket formunun ilk bölümünü, anketi cevaplayan firma bilgileri oluşturmaktadır. İşletmenin faaliyette bulunduğu alan, sermaye yapısı, çalışan sayısı vb. sorular yöneltilmiştir.İkinci bölümde ise firma tarafından kullanılan lojistik faaliyetler, dış kaynak kullanım faaliyetine karar veren birimler, işletmelerin gelecekte dış kaynak kullanımı ile ilgili görüşleri, tedarikçilerle yapılan sözleşme süreleri ile dış kaynak kullanımı maliyetlerinin, toplam lojistik maliyetlerine oranı hakkında sorular sorulmuştur. Anket çalışmasının son bölümünde lojistik firma seçiminde etkili olan faktörler, firmaların lojistik hizmetleri için dış kaynak kullanımı hakkında görüşleri, tedarikçi seçim sürecinde etkili olan etmenler, işletmelerin pazarda rekabet gücü ölçmedeki kriterleri, ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından lojistik dış kaynak kullanımının işletmeye katkıları hakkında görüşleri ile ilgili sorular likert ölçekli, çoktan seçmeli ve kapalı uçlu sorular yardımıyla firmalara yöneltilmiştir. Firmalara ilişkin iletişim bilgilerinin toplanmasında internetten faydalanılmıştır. İlgili kişiyle elektronik posta ile iletişim kurabilmek için elektronik posta adreslerinin öğrenilmesi talebinde bulunulmuştur. www.surveey.com üzerinden bir anket oluşturulmuştur ve sitenin dağıtım linki ile işletmelerdeki ilgili kişilere mailler atılmıştır. Anket formları

işletmelere 01.12.2012 ile 30.12.2012 tarihleri arasında ulaştırılmıştır. Kişilerin verdikleri cevaplar, ilgili sitede özet rapor kısmı yardımıyla, SPSS dosyası oluşturularak, sonuçlar SPSS'e aktarılmıştır. İstatiksel analizler yapılarak, sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırmada sırasıyla aşağıdaki işlemler izlenerek çalışma oluşturulmuştur.



Şekil. 4.1.Araştırma Yöntemi

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Tull ve Hawkins'in yapmış oldukları tanımlamaya göre; tanımlayıcı araştırmalar, problem modelinde yer alan değişkenlerin açık tanımlarına odaklanmaktadır. Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan modelde değişkenler ve değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek konu ile ilgili tanımlamaların yapılması ve elde edilen bulgulara dayalı olarak olası tahminlerde bulunulması amaçlanmıştır. Tanımlayıcı çalışmalarda hemen hemen her türlü bilgi kaynağından yararlanılabilmesine rağmen, bu yöndeki çalışmalar ağırlıklı olarak ikincil veri kaynaklarına ve anket çalışmalarına dayanmaktadır.(Derinalp, 2007:41)

Tanımlayıcı nitelikte yapılmış olan bu çalışma, işletmelerin rekabet gücüne etki edecek lojistik faaliyetler ile dış kaynak kullanımına etki eden faktörler arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Bu bilgiler doğrultusunda bu çalışmada şu hipotezler sınanmıştır:

- Lojistik firma seçiminde fiyat faktörü ile ürün ve hizmetin düşük fiyatlı olmasını arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Lojistikte dış kaynak kullanımıyla sağlanan, lojistik maliyetlerin azalması ile pazar payında büyüme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Lojistikte dış kaynak kullanımıyla sağlanan lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik artışı ile zamanında teslimat oranı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Lojistik operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artması ile gelecekte lojistik dış kaynak kullanım düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Dış kaynak kullanılarak oluşan maliyetler ile dış kaynağa bağımlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Dış kaynak kullanarak işletmelerin kendi ana faaliyetlerine odaklanması ile, ürün ve hizmeti müşterilere kaliteli olarak sunma imkanının sağlanması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- Dış kaynak kullanımı ile; işletmenin rekabet kriteri olan iç ve dış müşterilerle ortak sinerji yaratmak ile pazarda bulunabilirliğe etkisi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.3. Araştırmanın Örneklemi

Bu araştırmada herhangi bir sektörü baz almak yerine sektör ayrımı gözetmeksizin, farklı endüstri kollarında hizmet veren işletmelerden bilgi alınmıştır. Araştırma, Eskişehir, İstanbul, Ankara, Tekirdağ, Denizli ve Bursa illerinde bulunan belirlenmiş işletmelerle, UTİKAD üyesi olan lojistik firmalarına ulaşarak gerçekleştirilmiştir. UTİKAD'a üye olan firmaların seçilmesinin nedeni, derneğin, uluslar arası taşımacılık ve lojistik hizmet üretenler olarak, sektörün ve ülkemizin etkili örgütlerinden birisi olması ve üyelerinin lojistik hizmet sağlayan ve satın alan öncü kuruluşlardan oluşmasıdır. Araştırma lojistik dış kaynak kullanan firmaların ilgili departmanlarında çalışan personel ve yöneticiler tarafından cevaplanmıştır. Anket toplam 224 kişiye ulaştırılmış olup, 169 kişiden cevap alınabilmiştir.

4.4. Araştırmanın Sınırları ve Kısıtları

Çalışma ile ilgili hazırlanan anket formu toplam 224 kişiye mail yoluyla gönderilmiştir. Daha sonra hatırlatma amacıyla bazı şirket çalışanlarına telefon yoluyla ulaşılarak anketleri cevaplandırmaları rica edilmiştir. Bazı firma çalışanları şirket politikaları sebebiyle anket formuna olumlu yanıt veremeyeceklerine dair geri dönüş yapmışlardır. Gönderilen anketin, işletme çalışanlarının görev tanımları

dikkate alınmaksızın cevaplanması, anket sorularına verilen yanıtların kişilerin mevcut bilgi birikimi ve anladıkları ölçüde cevap vermeleri, araştırmanın önemli bir kısıtı olarak dikkat çekmektedir. Sonuç olarak,dönmesi beklenen toplam 224 kişiden 169'u anketi doldurulmuştur.

4.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Veri toplama aracı olarak kullanılacak ankette yer alan sorular, nitelik ve nicelik açısından yeterlidir. Araştırmada kullanılan istatistiki analiz yöntemleri, verilere ve araştırma amacına uygundur. Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için istatistik paket programı olan SPSS kullanılmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Frekans, Yüzde, Ortalama, Standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U test kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikiden fazla grup durumunda, normal dağılım göstermeyen parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

Hipotez testlerinin yanında ölçeğin iç tutarlılığını gösteren güvenirlik analizleri de yapılmıştır. Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri; (Özdamar, 2004:633)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 4.1. Güvenilirlik Analizi

		Cronbach's Alpha	**Madde sayısı**
SORU 12	İşletmenizin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanması ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir?	0,826	17
SORU 13	Lojistik Firmaların Sahip Olduğu Hangi Özellikler Tedarikçi Seçim Sürecinde Etkilidir?	0,935	14
SORU 15	İşletme Faaliyetlerinizi Göz Önünde Bulundurarak, Rekabetin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Aşağıdaki Faktörler Üzerindeki Etkisini Belirtiniz?	0,934	15

"İşletmenizin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanması ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir? " ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,826; "Lojistik Firmaların Sahip Olduğu Hangi Özellikler Tedarikçi Seçim Sürecinde Etkilidir?" ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,935; "İşletme Faaliyetleri Göz Önünde Bulundurarak, Rekabetin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Faktörler Üzerindeki Etkisi " ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0,934 olarak bulunmuştur. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p<0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.6. Araştırmadan Elde Edilen Bulgular ve Değerlendirilmesi

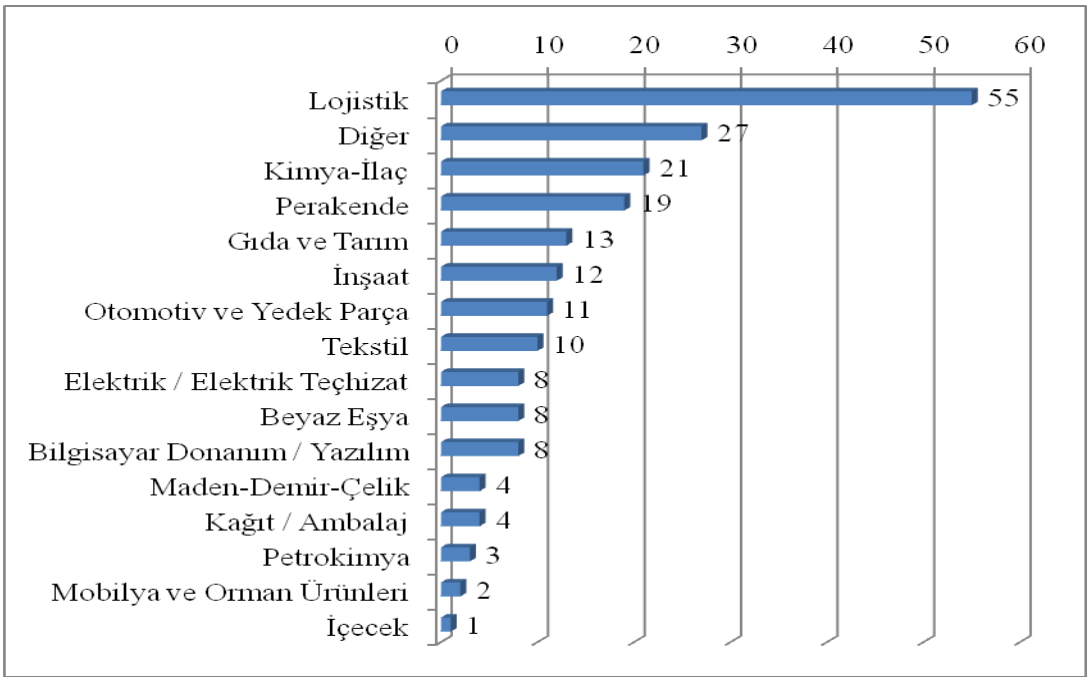
Sektörel Dağılım

Tablo 4.2. İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Sektörler

	n	%
Gıda ve Tarım	13	7,7
Elektrik / Elektrik Teçhizat	8	4,7
Mobilya ve Orman Ürünleri	2	1,2
İnşaat	12	7,1
Lojistik	55	32,5
Otomotiv ve Yedek Parça	11	6,5
Kimya-İlaç	21	12,4
Maden-Demir-Çelik	4	2,4
Beyaz Eşya	8	4,7
Bilgisayar Donanım / Yazılım	8	4,7
Tekstil	10	5,9
Kağıt / Ambalaj	4	2,4
Petrokimya	3	1,8
Perakende	19	11,2
İçecek	1	0,6
Diğer	27	16

Araştırmaya katılan işletmelerin 13'ü (%7,7) Gıda ve Tarım, 8'i (%4,7) Elektrik / Elektrik Teçhizat, 2'si (%1,2) Mobilya ve Orman Ürünleri, 12'si (%7,1) İnşaat, 55'i (%32,5) Lojistik, 11'i (%6,5) Otomotiv ve Yedek Parça, 21'i (%12,4) Kimya-İlaç, 4'ü (%2,4) Maden-Demir-Çelik, 8'i (%4,7) Beyaz Eşya, 8'i (%4,7) Bilgisayar Donanım / Yazılım, 10'u (%5,9) Tekstil, 4'ü (%2,4) Kağıt / Ambalaj, 3'ü

(%1,8) Petrokimya, 19'u (%11,2) Perakende, 1'i (%0,6) İçecek, 27'si (%16,0) Diğer alanlarda faaliyet göstermektedir.

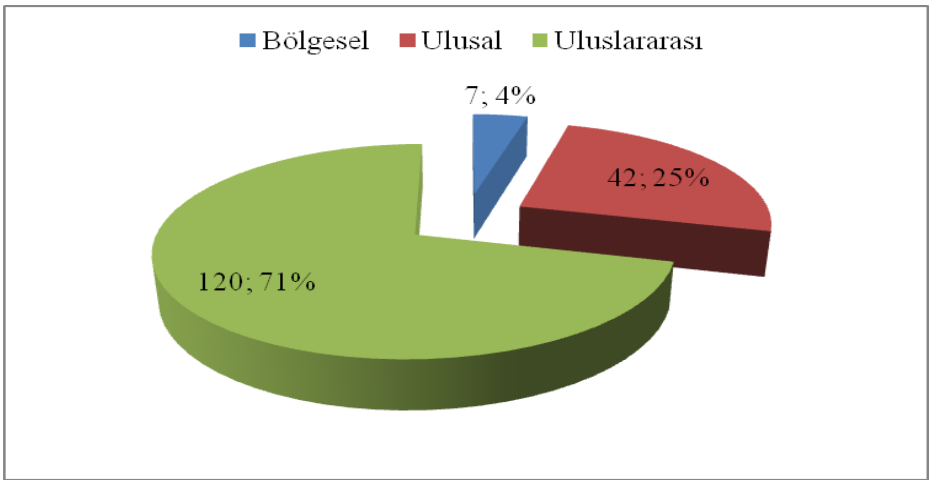


Şekil 4.2. İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörler

Tablo 4.3.İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alan

	n	**%**
Bölgesel	7	4,1
Ulusal	42	24,9
Uluslararası	120	71,0

Araştırmaya katılan işletmelerin 7'si (% 4,1) Bölgesel, 42'si (% 24,9) Ulusal, 120'si (% 71,0) Uluslararası firmadır.



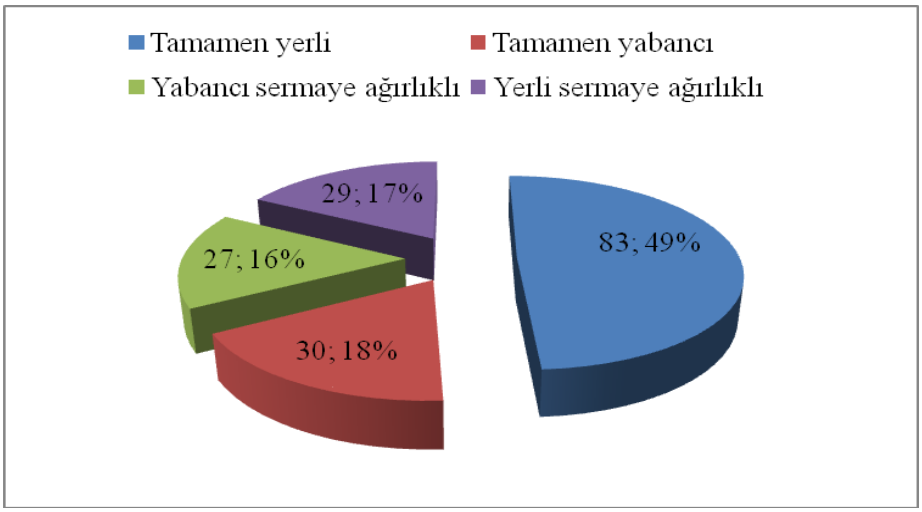
Şekil 4.3.İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alan

İşletmelerin Sermaye Yapısı

Tablo 4.4. İşletmelerin Sermaye Türleri

	n	%
Tamamen yerli	83	49,1
Tamamen yabancı	30	17,8
Yabancı sermaye ağırlıklı	27	16,0
Yerli sermaye ağırlıklı	29	17,2

Araştırmaya katılan işletmelerin 83'ü (% 49,1) tamamen yerli, 30'u (% 17,8) tamamen yabancı, 27'si (% 16,0) yabancı sermaye ağırlıklı, 29'u (% 17,2) yerli sermaye ağırlıklıdır.



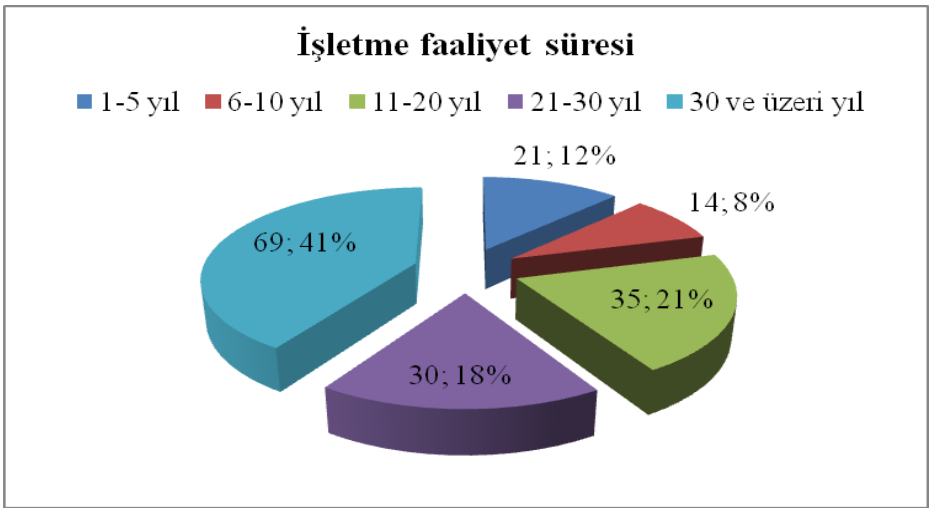
Şekil 4.4.İşletmelerin Sermaye Yapısı

İşletmelerin Sektördeki Sektörde Bulunma Süreleri

Tablo 4.5. İşletmenin Sektördeki Deneyim Süreleri

	n	%
1-5 yıl	21	12,4
6-10 yıl	14	8,3
11-20 yıl	35	20,7
21-30 yıl	30	17,8
30 ve üzeri yıl	69	40,8

Araştırmaya katılan işletmelerin 21'i (% 12,4) 1-5 yıl, 14'ü (% 8,3) 6-10 yıl, 35'i (% 20,7) 11-20 yıl, 30'u (% 17,8) 21-30 yıl, 69'u (% 40,8) 30 ve üzeri yıldır faaliyet göstermektedir.



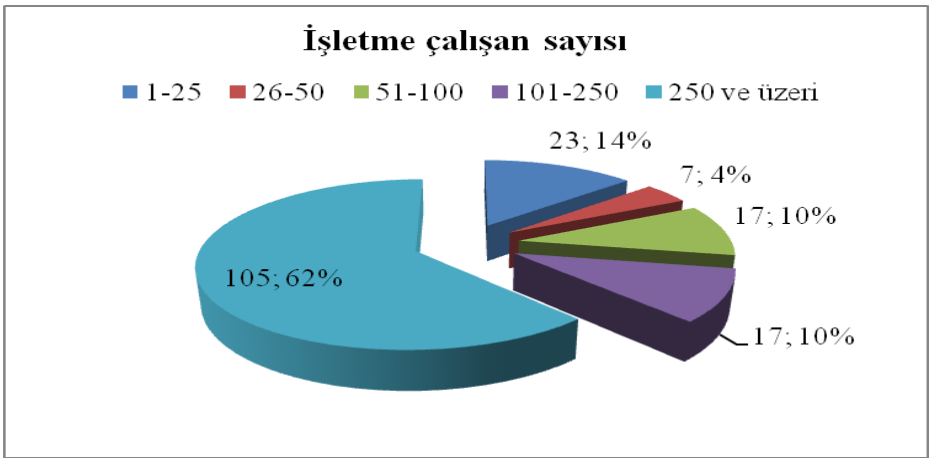
Şekil 4.5. İşletmenin Sektördeki Deneyim Süreleri

Çalışan Sayısı

Tablo 4.6. İşletmelerin çalışan sayısı

	n	%
1-25	23	13,6
26-50	7	4,1
51-100	17	10,1
101-250	17	10,1
250 ve üzeri	105	62,1

Araştırmaya katılan işletmelerin 23'ü (% 13,6) 1-25, 7'si (% 4,1) 26-50, 17'si (% 10,1) 51-100, 17'si (% 10,1) 101-250, 105'i (% 62,1) 250 ve üzeri çalışana sahiptir.



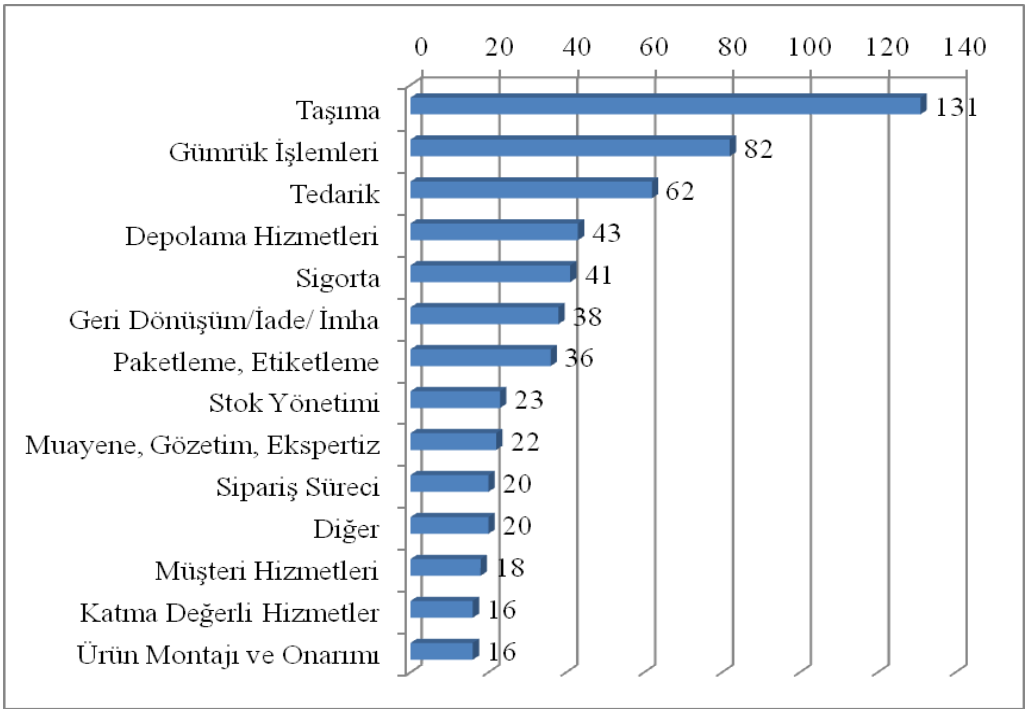
Şekil 4.6. İşletmelerin çalışan sayısı

İşletmelerin Lojistik Hizmet Aldıkları Faaliyetler

Tablo 4.17. Dış Kaynak Kullanarak Destek Alınan Lojistik Faaliyetler

	n	%
Taşıma	131	77,5
Muayene, Gözetim, Ekspertiz	22	13
Müşteri Hizmetleri	18	10,7
Katma Değerli Hizmetler	16	9,5
Tedarik	62	36,7
Depolama Hizmetleri	43	25,4
Gümrük İşlemleri	82	48,5
Sipariş Süreci	20	11,8
Sigorta	41	24,3
Stok Yönetimi	23	13,6
Paketleme, Etiketleme	36	21,3
Geri Dönüşüm/İade/ İmha	38	22,5
Ürün Montajı ve Onarımı	16	9,5
Diğer	20	11,8

Araştırmaya katılan işletmelerin131'i (%77,5) Taşıma, 22'si (%13,0) Muayene, Gözetim, Ekspertiz , 18'i (%10,7) Müşteri Hizmetleri, 16'sı (%9,5) Katma Değerli Hizmetler, 62'si (%36,7) Tedarik, 43'ü (%25,4) Depolama Hizmetleri, 82'si (%48,5) Gümrük İşlemleri, 20'si (%11,8) Sipariş Süreci, 41'i (%24,3) Sigorta, 23'ü (%13,6) Stok Yönetimi , 36'sı (%21,3) Paketleme, Etiketleme, 38'i (%22,5) Geri Dönüşüm/İade/ İmha, 16'sı (%9,5) Ürün Montajı ve Onarımı, 20'si (%11,8) Diğer alanlarda destek almaktadır.



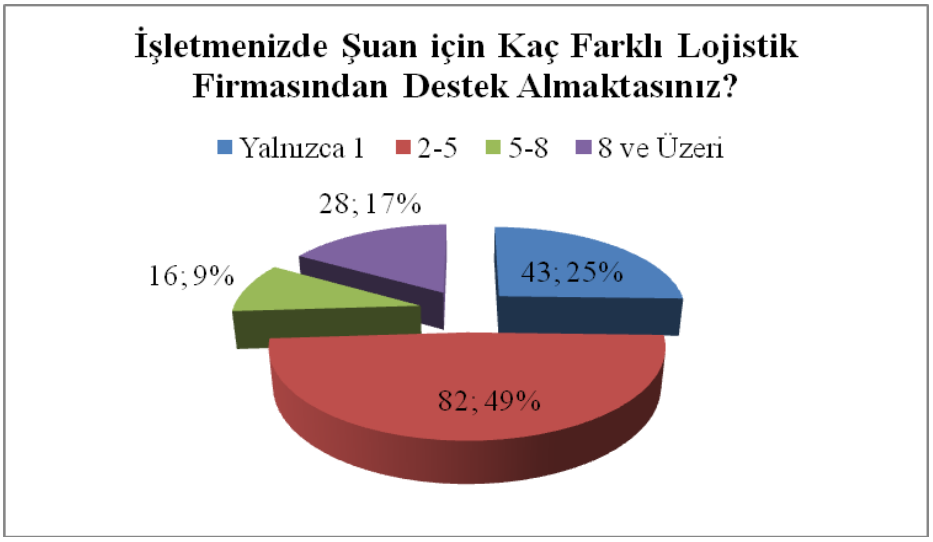
Şekil 4.7. Dış Kaynak Kullanarak Destek Alınan Lojistik Faaliyetler

İşletmelerin Lojistik Dış Kaynak Kullandıkları İşletme Sayısı

Tablo 4.8. İşletmelerin Lojistik Destek Aldıkları Firma Sayısı

	n	%
Yalnızca 1	43	25,4
2-5	82	48,5
5-8	16	9,5
8 ve Üzeri	28	16,6

Araştırmaya katılan işletmelerin 43'ü (% 25,4) Yalnızca 1 , 82'si (% 48,5) 2-5, 16'sı (% 9,5) 5-8, 28'i (% 16,6) 8 ve üzeri firmadan destek almaktadır.



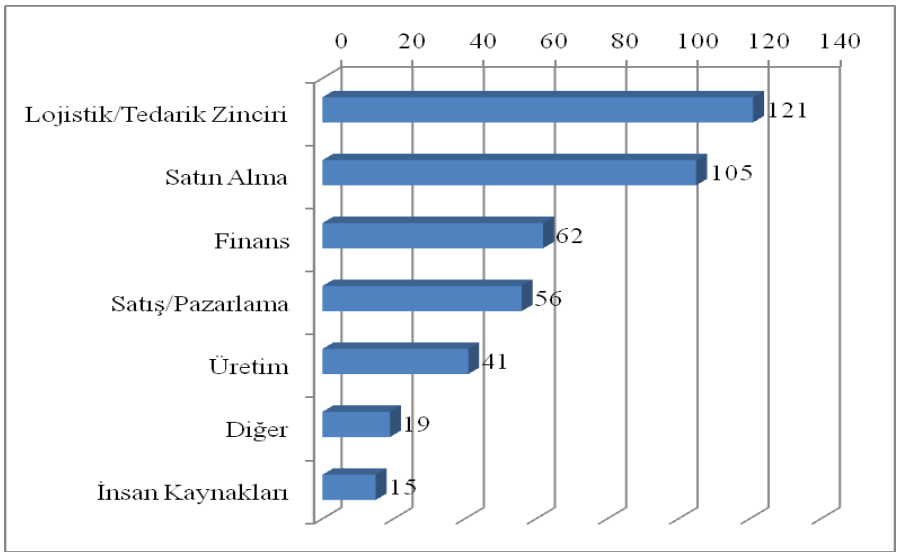
Şekil 4.8. İşletmelerin Lojistik Destek Aldıkları Firma Sayısı

LojistikDış Kaynak Kararını Veren İşletme Birimleri

Tablo 4.9. İşletmelerin Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı Kararlarını Alırken İşbirliği İçindeki Bulunduğu Birimler

	n	%
Üretim	41	24,3
Satın Alma	105	62,1
Lojistik/Tedarik Zinciri	121	71,6
Finans	62	36,7
İnsan Kaynakları	15	8,9
Satış/Pazarlama	56	33,1
Diğer	19	11,2

Araştırmaya katılan işletmelerin 41'i (% 24,3) Üretim, 105'i (% 62,1) Satın Alma , 121'i (% 71,6) Lojistik/Tedarik Zinciri, 62'si (% 36,7) Finans, 15'i (% 8,9) İnsan Kaynakları, 56'sı (% 33,1)Satış/Pazarlama, 19'u (% 11,2) Diğer birimler yanıtını vermişlerdir.



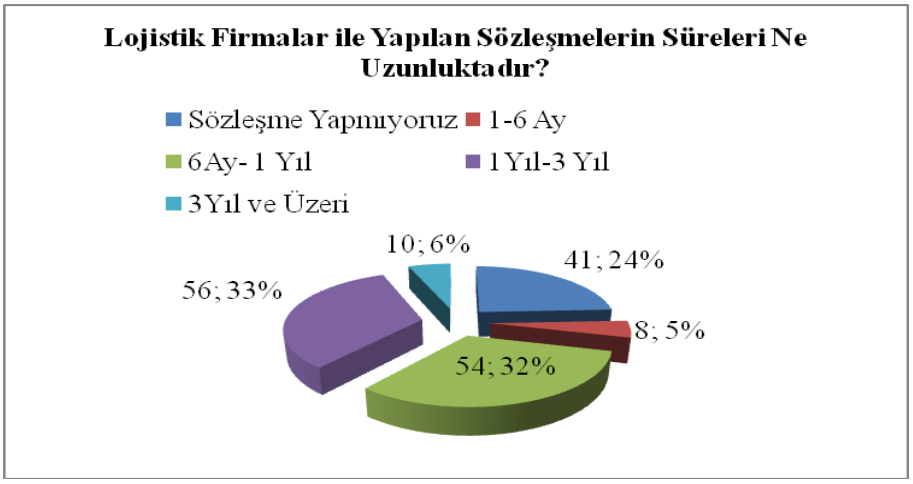
Şekil 4.9. İşletmenizde Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı Kararlarını Alırken İşbirliği İçindeki Bulunduğu Birimler

Lojistik Dış Kaynak Firmalarıyla Yapılan Sözleşmelerin Süreleri

Tablo 4.10. Lojistik Firmalar ile Yapılan Sözleşmelerin Süreleri

	N	%
Sözleşme Yapmıyoruz	41	24,3
1-6 Ay	8	4,7
6Ay- 1 Yıl	54	32,0
1Yıl-3 Yıl	56	33,1
3Yıl ve Üzeri	10	5,9

Araştırmaya katılan işletmelerin 41'i (% 24,3) sözleşme yapmıyoruz , 8'i (% 4,7) 1-6 Ay, 54'ü (% 32,0) 6Ay- 1 Yıl, 56'sı (% 33,1) 1Yıl-3 Yıl, 10'u (% 5,9) 3Yıl ve üzeri yanıtını vermişlerdir.



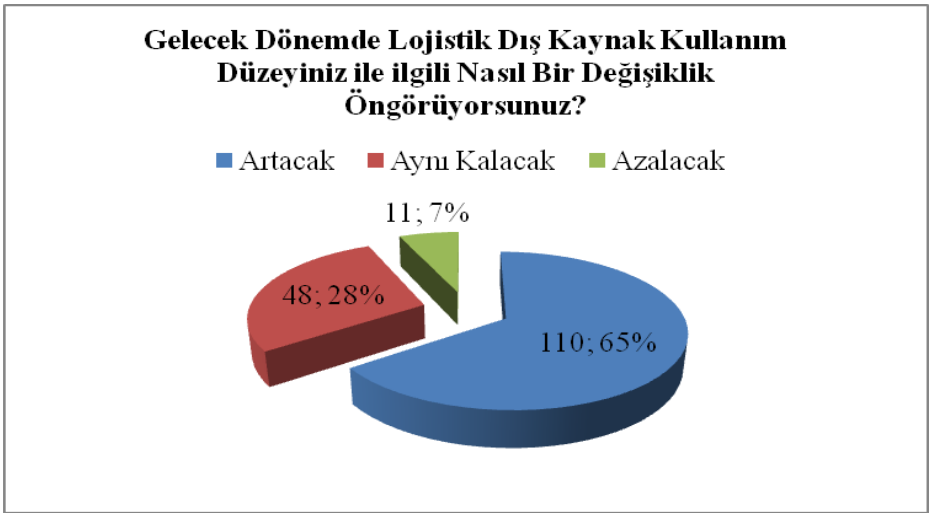
Şekil 4.10. Lojistik Firmalar ile Yapılan Sözleşmelerin Süreleri

İşletmelerin Gelecek Dönemlerde Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ile İlgili Görüşleri

Tablo4.11. İşletmelerin Gelecek Dönemde Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi ile İlgili Öngörüleri

	N	%
Artacak	110	65,1
Aynı Kalacak	48	28,4
Azalacak	11	6,5

Araştırmaya katılan işletmelerin 110'u (% 65,1) artacak, 48'i (% 28,4) aynı kalacak, 11'i (% 6,5) azalacak yanıtını vermişlerdir.



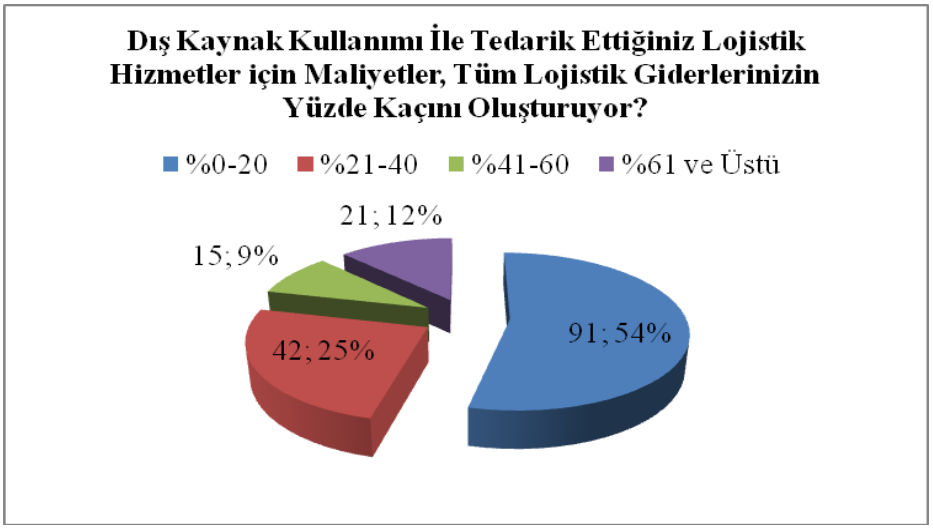
Şekil4.11.Gelecek Dönemde Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi ile ilgili Öngörüler

Lojistik Dış Kaynak Kullanım Maliyetleri

Tablo 4.12.Dış Kaynak Kullanımı ile Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler için Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı

	N	%
%0-20	91	53,8
%21-40	42	24,9
%41-60	15	8,9
%61 ve Üstü	21	12,4

Araştırmaya katılan işletmelerin 91'i (% 53,8) %0-20, 42'si (% 24,9) %21-40, 15'i (% 8,9) %41-60, 21'i (% 12,4) %61 ve üstü yanıtını vermişlerdir.



Şekil 4.12. Dış Kaynak Kullanımı İle Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler için Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı

Tablo 4.13. İşletmelerin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanılması ile İlgili Düşünceleri

	1- kesinlikle katılmıyorum		2- katılmıyorum		3- fikrim yok		4- katılıyorum		5- kesinlikle katılıyorum		Ort
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	
Lojistik maliyetlerimiz azalmıştır	8	5	30	18	42	25	74	44	15	9	3,34
Lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik artmıştır	6	4	14	8	26	15	107	63	16	9	3,67
Hizmet kalitemiz arttı	4	2	13	8	32	19	99	59	21	12	3,71
Bazı işlerin kontrolü kaybedildi	13	8	76	45	36	21	41	24	3	2	2,67
Lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerimize odaklanıyoruz	6	4	17	10	29	17	79	47	38	22	3,75
Dış kaynağa bağımlılığımız arttı	10	6	62	37	39	23	47	28	11	7	2,92
Müşterilere en hızlı şekilde yanıt verebilmekteyiz	6	4	23	14	33	20	90	53	17	10	3,53
Ticari sırların gizliliği korunamadı	25	15	65	38	52	31	21	12	6	4	2,51
Lojistik firmalarımızı stratejik ortağımız olarak görmekteyiz	3	2	22	13	36	21	88	52	20	12	3,59
Envanter ve stok yönetiminde giderek profesyonelleşiyoruz	4	2	20	12	41	24	90	53	14	8	3,53
Ürünlerimizin iade olarak geri dönüşü ve azalmıştır.	5	3	36	21	61	36	59	35	8	5	3,17
Tedarikçi ile çıkar çatışması yaşıyoruz	13	8	78	46	49	29	22	13	7	4	2,60
Lojistik süreçteki riskler paylaşılıyor	2	1	23	14	39	23	91	54	14	8	3,54
Rekabet anlamında avantaj sağlıyor	3	2	18	11	36	21	93	55	19	11	3,63
Tedarikçinin uzmanlığından etkili şekilde faydalanıyoruz	4	2	14	8	32	19	103	61	16	9	3,67
Ürünlerimizin geri dönüşü ve zarara uğraması azalmıştır	3	2	27	16	42	25	85	50	12	7	3,45
Firma imajına büyük bir değer katmıştır	4	2	18	11	62	37	67	40	18	11	3,46

Araştırmaya katılanların “lojistik maliyetlerimiz azalmıştır ” ifadesine orta (3,34 ± 1,02); “lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik artmıştır” ifadesine yüksek (3,67 ± 0,89); “hizmet kalitemiz arttı” ifadesine yüksek (3,71 ± 0,87); “bazı işlerin kontrolü kaybedildi” ifadesine orta (2,67 ± 0,99); “lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerimize odaklanıyoruz” ifadesine yüksek (3,75 ± 1,03); “dış kaynağa bağımlılığımız arttı” ifadesine orta (2,92 ± 1,07); “müşterilere en hızlı şekilde yanıt verebilmekteyiz” ifadesine yüksek (3,53 ± 0,97); “ticari sırların gizliliği korunamadı” ifadesine zayıf (2,51 ± 1,01); “lojistik firmalarımızı stratejik ortağımız olarak görmekteyiz” ifadesine yüksek (3,59 ± 0,92); “envanter ve stok yönetiminde giderek profesyonelleşiyoruz” ifadesine yüksek (3,53 ± 0,89); “Ürünlerimizin iade olarak geri dönüşü ve azalmıştır.” ifadesine orta (3,17 ± 0,92); “tedarikçi ile çıkar çatışması yaşıyoruz” ifadesine orta (2,60 ± 0,95); “lojistik süreçteki riskler paylaşılıyor” ifadesineyüksek (3,54 ± 0,87); “rekabet anlamında avantaj sağlıyor” ifadesine yüksek (3,63 ± 0,88); “tedarikçinin uzmanlığından etkili şekilde faydalanıyoruz” ifadesine yüksek (3,67 ± 0,85); “Ürünlerimizin geri dönüşü ve zarar uğraması azalmıştır” ifadesine yüksek (3,45 ± 0,91); “firma imajına büyük bir değer katmıştır” ifadesine yüksek (3,46 ± 0,91); düzeyde katıldıkları görülmektedir. Tüm bu sonuçlardan çıkan verilere göre dış kaynaklardan yararlanılması ile, işletmelerin kendi ana faaliyetlerine odaklanmasının birinci sırada, hizmet kalitesinin artmasının ikinci sırada, tedarikçinin uzmanlığından etkin şekilde yararlanması ile verimlilik ve esnekliğin artması cevaplarına verilen ortalama değerler eşit çıkarak üçüncü sırada yer almaktadır.

Tablo 4.14. Lojistik Firmaların Sahip Olduğu Özelliklerin Tedarikçi Seçim Sürecinde Etkileri

	1- kesinlikle katılmıyorum		2- katılmıyorum		3- fikrim yok		4- katılıyorum		5- kesinlikle katılıyorum		Ort
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Hizmet kalitesi	5	3	3	2	13	8	90	53	58	34	4,14
Fiyat	6	4	4	2	18	11	76	45	65	38	4,12
Faaliyet alanı(ulusal-uluslararası)	4	2	9	5	23	14	93	55	40	24	3,92
Şirket uyumu(kültürel)	5	3	16	9	26	15	89	53	33	20	3,76
Firmanın itibarı ve referansları	5	3	3	2	16	9	94	56	51	30	4,08
Marka olarak tanınırlık	4	2	15	9	29	17	89	53	32	19	3,77
Teknik kabiliyet/kapasite	4	2	2	1	20	12	98	58	45	27	4,05
Yönetim gücü/tecrübesi	4	2	6	4	25	15	92	54	42	25	3,96
Lojistik firma ile iş yapan işletmelerin tavsiyesi	2	1	15	9	27	16	93	55	32	19	3,82
İşletmenize özel sorun çözme becerisi	2	1	8	5	23	14	85	50	51	30	4,04
Yaygın hizmet ağı	2	1	8	5	19	11	88	52	52	31	4,07
Bilişim ve teknolojik altyapı	2	1	13	8	27	16	81	48	46	27	3,92
Sertifikalar(tse-ıso vb)	2	1	10	6	40	24	75	44	42	25	3,86
Politika ve prosedürler	4	2	16	9	40	24	78	46	31	18	3,69

Araştırmaya katılanların “hizmet kalitesi ” ifadesine yüksek (4,14 ± 0,86); “fiyat” ifadesine yüksek (4,12 ± 0,95); “faaliyet alanı(ulusal-uluslararası)” ifadesine yüksek (3,92 ± 0,89); “şirket uyumu(kültürel)” ifadesine yüksek (3,76 ± 0,97); “firmanın itibarı ve referansları” ifadesine yüksek (4,08 ± 0,86); “marka olarak tanınırlık” ifadesine yüksek (3,77 ± 0,94); “teknik kabiliyet/kapasite” ifadesine yüksek (4,05 ± 0,80); “yönetim gücü/tecrübesi” ifadesine yüksek (3,96 ± 0,87); “lojistik firma ile iş yapan işletmelerin tavsiyesi” ifadesine yüksek (3,82 ± 0,88); “işletmenize özel sorun çözme becerisi” ifadesine yüksek (4,04 ± 0,86); “yaygın hizmet ağı” ifadesine yüksek (4,07 ± 0,85); “bilişim ve teknolojik altyapı” ifadesine yüksek (3,92 ± 0,92); “sertifikalar(tse-ıso vb)” ifadesine yüksek (3,86 ± 0,90); “politika ve prosedürler” ifadesine yüksek (3,69 ± 0,96); düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yukarıdaki verilerden çıkan sonuca göre, tedarikçi seçim sürecinde etkili olan faktörlerde birinci sırayı tedarikçinin hizmet kalitesi, ikinci sırayı, fiyat, üçüncü sırayı ise tedarikçi firmanın itibarı, referansları ve ardından faaliyet gösterdiği yaygın hizmet ağı gibi faktörlerin etki ettiği belirtilmiştir.

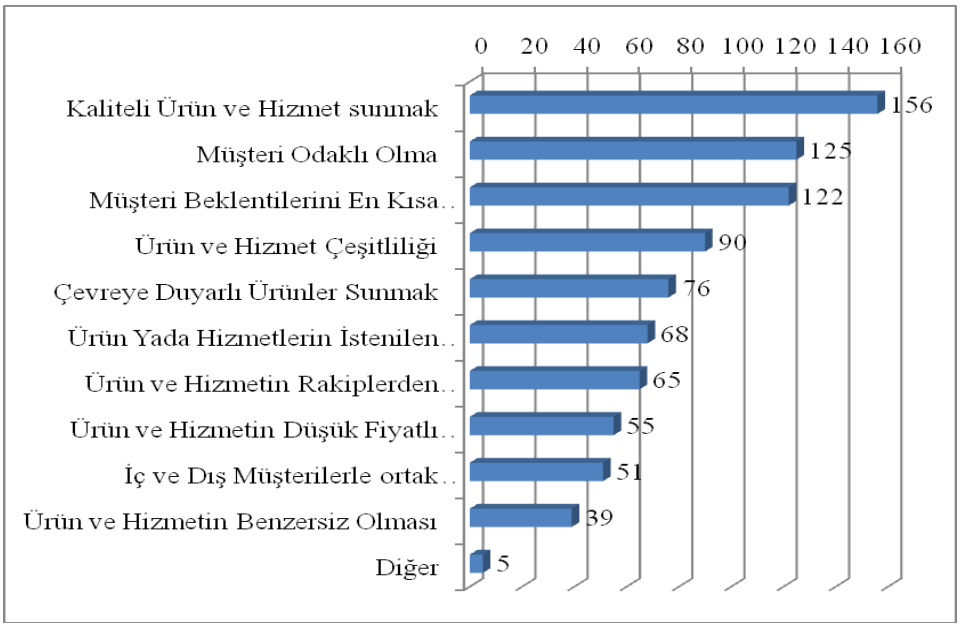
İşletmelerin Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri

Tablo 4.15. İşletmelerin Ulusal ve Uluslararası Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri

	n	%
Kaliteli Ürün ve Hizmet sunmak	156	92,3
Ürün ve Hizmetin Benzersiz Olması	39	23,1
Ürün ve Hizmetin Rakiplerden Önce Pazara Sunulması	65	38,5
Ürün ve Hizmet Çeşitliliği	90	53,3
Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması	55	32,5
Müşteri Beklentilerini En Kısa Sürede Karşılamak	122	72,2
İç ve Dış Müşterilerle ortak stratejiler yaratmak	51	30,2
Ürün Yada Hizmetlerin İstenilen Yerde ve Uygun Koşullarda El	68	40,2
Müşteri Odaklı Olma	125	74
Çevreye Duyarlı Ürünler Sunmak	76	45
Diğer	5	3

Araştırmaya katılan işletmelerin 156'sı (%92,3) Kaliteli Ürün ve Hizmet sunmak, 39'u (%23,1) Ürün ve Hizmetin Benzersiz Olması, 65'i (%38,5) Ürün ve Hizmetin Rakiplerden Önce Pazara Sunulması, 90'ı (%53,3) Ürün ve Hizmet Çeşitliliği, 55'i (%32,5) Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması, 122'si (%72,2) Müşteri Beklentilerini En Kısa Sürede Karşılamak, 51'i (%30,2) İç ve Dış Müşterilerle ortak stratejiler yaratmak, 68'i (%40,2) Ürün Yada Hizmetlerin İstenilen Yerde ve Uygun Koşullarda El, 125'i (%74,0) Müşteri Odaklı Olma, 76'sı (%45,0) Çevreye Duyarlı Ürünler Sunmak, 5'i (%3,0) Diğer yanıtını vermişlerdir. İşletmelerin pazarda yer almak ve üstünlük yaratmak için belirledikleri en önemli rekabet kriterlerini kaliteli ürün ve hizmet sunmak, müşteri odaklı bir süreç sergilemek, ve

müşterinin beklentilerini en kısa sürede karşılayacak şekilde yerine getirilmesi faktörleri oluşturmaktadır.



Şekil 4.13. İşletmelerin Ulusal ve Uluslar arası Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri

Tablo 4.16. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

	1- tamamen olumsuz etkiledi		2- olumsuz etkiledi		3- etkisi olmadı		4- olumlu etkiledi		5- tamamen olumlu etkiledi		Ort
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Düşük maliyet	3	2	12	7	22	13	110	65	22	13	3,80
Zamanında müşteriye ulaştırma	2	1	3	2	19	11	103	61	42	25	4,07
Çalışan motivasyonu	4	2	10	6	67	40	77	46	11	7	3,48
İyi bir müşteri ilişkisi yönetimi	2	1	8	5	37	22	104	62	18	11	3,76
Üretim sonrası kaliteli hizmet sunumu	1	1	6	4	38	22	102	60	22	13	3,82
Yönetim süreçlerini geliştirmesi	1	1	4	2	53	31	95	56	16	9	3,72
İyi bir stok yönetimi	1	1	6	4	50	30	93	55	19	11	3,73
Değişen pazar ve yönetim anlayışlarına ayak uydurabilme	2	1	2	1	48	28	96	57	21	12	3,78
Yenilikleri rakiplerden daha önce pazara sunma	1	1	5	3	76	45	70	41	17	10	3,57
Firmanın müşterinin özel taleplerine cevap verebilmesi	1	1	3	2	41	24	101	60	23	14	3,84
Acil siparişleri karşılama oranını	2	1	4	2	32	19	100	59	31	18	3,91
Zamanında teslimat	1	1	6	4	18	11	103	61	41	24	4,05
Pazarda bulunabilirlik	1	1	1	1	51	30	93	55	23	14	3,80
Pazar payında büyüme sağlaması	2	1	4	2	56	33	83	49	24	14	3,73
Ürün/hizmetlerin operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasına etkisi	1	1	2	1	35	21	92	54	39	23	3,98

Araştırmaya katılanların “düşük maliyet ” ifadesine yüksek (3,80 ± 0,82); “zamanında müşteriye ulaştırma” ifadesine yüksek (4,07 ± 0,73); “çalışan motivasyonu” ifadesine yüksek (3,48 ± 0,80); “iyi bir müşteri ilişkisi yönetimi” ifadesine yüksek (3,76 ± 0,75); “Üretim sonrası kaliteli hizmet sunumu” ifadesine yüksek (3,82 ± 0,72); “yönetim süreçlerini geliştirmesi” ifadesine yüksek (3,72 ± 0,69); “iyi bir stok yönetimi” ifadesine yüksek (3,73 ± 0,73); “değişen pazar ve yönetim anlayışlarına ayak uydurabilme” ifadesine yüksek (3,78 ± 0,72); “yenilikleri rakiplerden daha önce pazara sunma” ifadesine yüksek (3,57 ± 0,74); “firmanın müşterinin özel taleplerine cevap verebilmesi” ifadesine yüksek (3,84 ± 0,69); “acil siparişleri karşılama oranını” ifadesine yüksek (3,91 ± 0,76); “zamanında teslimat” ifadesine yüksek (4,05 ± 0,74); “pazarda bulunabilirlik” ifadesine yüksek (3,80 ± 0,69); “pazar payında büyüme sağlaması” ifadesine yüksek (3,73 ± 0,78); “Ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasına etkisi” ifadesine yüksek (3,98 ± 0,74); düzeyde katıldıklarıgörülmektedir. Yukarıdan elde edilen veriler ışığında belitmek gerekirse, işletmelerin rekabetçi bakış açısıyla değerlendirdikleri lojistik dış kaynak kullanımı ile sağladıkları en önemli faydaların, ürün ve hizmetin zamanında müşteriye ulaştırılması, operasyonlardaki kalite hız, esnek ve verimliliğin artması ile üstünlük yarattıkları ve acil siparişleri karşılama oranlarının yüksekmesiyle işletmeye olumlu avantajlar sağladığı yönündedir.

Tablo 4.17. Lojistik Firma Seçiminde Fiyat Faktörü ile Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması Arasındaki İlişki

		Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması	Fiyat
Ürün ve Hizmetin Düşük Fiyatlı Olması	**r**	1,000	-0,002
	p	0,000	0,977
	N	169	169
Fiyat	**r**	-0,002	1,000
	p	0,977	0,000
	N	169	169

Araştırmaya katılan işletmelerin Lojistik firma seçiminde fiyat faktörü ile ürün ve hizmetin düşük fiyatlı olması arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=-0,002$; $p=0,977>0,05$).

Buna göre işletmelerin tedarikçi seçerken dikkate aldıkları fiyat faktörü ile işletmenin pazarda rekabet gücü ölçmedeki kriterlerinden olan ürün ve fiyatın düşük fiyatlı olması arasında bir ilişki yoktur.

Tablo 4. 18. Lojistik Dış Kaynak Kullanarak Lojistik Maliyetlerin Azalması ile Pazar Payında Büyüme Sağlanabilmesi Arasındaki İlişki

		Pazar payında büyüme sağlaması	Lojistik maliyetlerinin azalması
Pazar payında büyüme sağlaması	**r**	1,000	0,144
	p	0,000	0,043
	N	169	169
Lojistik maliyetlerinin azalması	**r**	0,144	1,000
	p	0,043	0,000
	N	169	169

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik süreçlerden hizmet alarak maliyetlerde azalma sağlanması ile pazar payında büyüme sağlaması arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0,144$; $p=0,043<0,05$). lojistik süreçlerden hizmet alarak maliyetler azaldıkça pazar payında büyümenin arttığını düşünmektedirler.

Tablo 4.19. Lojistikte Dış Kaynak Kullanarak Lojistik Operasyonlarında Kalite, Hız, Verimlilik ve Esneklik Artışı ile Zamanında Teslimat Oranının Yükselmesi Arasındaki İlişki

		Ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi	Zamanında teslimat
Ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi	**r**	1,000	0,183
	p	0,000	0,017
	N	169	169
Zamanında teslimat	**r**	0,183	1,000
	p	0,017	0,000
	N	169	169

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik süreçlerden hizmet alarak zamanında teslimatların gerçekleşmesi ile ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %18,3 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,183$; $p=0,017<0,05$). Buna göre lojistik süreçlerden hizmet alarak zamanında teslimat oranının yükselmesiyle, ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi oldukça yüksektir.

Tablo 4.20. Lojistik Operasyonlarında Kalite, Hız, Esneklik ve Verimliliğin Artması ile Gelecekte Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyi Öngörüleri Arasındaki İlişki

	Gelecek dönemde lojistik dış kaynak kullanım düzeyi ile ilgili nasıl bir değişiklik öngörüyorsunuz?	N	Ort	Ss	KW	p
Ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi	Artacak	110	4,182	0,736	2,195	0,036
	Aynı Kalacak	48	4,009	0,761		
	Azalacak	11	3,875	0,603		

Araştırmaya katılan işletmelerin ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisi ortalamalarının gelecek dönemde lojistik dış kaynak kullanım düzeyi ile ilgili nasıl bir değişiklik öngörüyorsunuz? değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur.(KW=2,195; p=0,036<0,05). Gelecek dönemde lojistik dış kaynak kullanım düzeyin artacağını düşünenlerin Ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasına etkisinin artacağını düşündükleri saptanmıştır.

Tablo 4.21. İç ve Dış Müşterilerle Ortak Stratejiler Yaratmak ile Pazarda Bulunabilirliğe Etkisi Arasındaki İlişki

	Grup	N	Ort	Ss	MWU	p
Pazarda bulunabilirlik	Evet	51	3,882	0,621	1,958	0,034
	Hayır	118	3,771	0,721		

Araştırmaya katılanların pazarda bulunabilirlik puanları ortalamalarının iç ve dış müşterilerle ortak stratejiler yaratmak değişkenine göre anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Man whitney u sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (MWU=1,958; p=0,034<0,05). İç ve dış müşterilerle ortak stratejiler yaratmak görüşünde olanların pazarda bulunabilirlik puanları yüksek bulunmuştur. Bu bilgiden yola çıkarak, işletmelerin lojistik faaliyetlerinde, rekabet için yarattığı sinerji sayesinde pazarda bulunabilirliğinin sağlanacağı sonucuna varılmıştır.

Tablo 4.22. Dış Kaynak Kullanılarak Oluşan Maliyetler ile Dış Kaynağa Bağımlılığın Artması Arasındaki İlişki

		Dış kaynağa bağımlılığımız arttı	**Dış Kaynak Kullanımı İle Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler için Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı**
Dış kaynağa bağımlılığın arttması	**r**	1,000	0,167
	p	0,000	0,030
	N	169	169
Dış Kaynak Kullanımı İle Tedarik Edilen Lojistik Hizmetler için Maliyetlerin, Tüm Lojistik Giderlerine Oranı	**r**	0,167	1,000
	p	0,030	0,000
	N	169	169

Araştırmaya katılan işletmelerin dış kaynak kullanımı ile tedarik edilen lojistik hizmetler için maliyetlerin, tüm lojistik giderlerine oranı sorusu ile dış kaynağa bağımlılığın artması arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %16,7 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. (r=0,167; p=0,030<0,05). Buna göre dış kaynak kullanımı ile tedarik

edilen hizmetler için oluşan maliyetlerin tüm lojistik giderlerine yüzdesel etkisi ölçüldüğünde, dış kaynaklara bağımlılığın arttığı sonucuna varılmaktadır.

Tablo 4. 23: Dış Kaynak Kullanarak İşletmenin Kendi Ana Faaliyetlerine Odaklanması ile Ürün ve Hizmeti Müşterilere Kaliteli olarak Sunma İmkanı Arasındaki İlişki

		N	Ort	Ss	MW	p
Lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklanılması	Kaliteli Ürün ve Hizmet sunmak evet	156	3,763	1,010	1,930	0,042
	Kaliteli Ürün ve Hizmet sunmak hayır	13	3,538	1,266		

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklanılması ortalamalarının, kaliteli ürün ve hizmet sunmak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=1,930; p=0,042<0,05). İşletmelerce rekabet kriteri olarak belirledikleri pazara kaliteli ürün ve hizmet sunma görüşünde olanların, lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklandıkları görülmektedir

Tablo 4.24. İşletmelerin Lojistik Hizmetler için Dış kaynaklardan Yararlanma Tutumu ile Rekabetin Sağlanmasında Dış Kaynak Kullanımın Etkilerinin Korelasyon Analizi

		İşletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum	Rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi
İşletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum	**r**	1,000	0,349
	p	0,000	0,000
	N	169	169
Rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi	**r**	0,349	1,000
	p	0,000	0,000
	N	169	169

Araştırmaya katılan işletmelerin İşletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutumu ile rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında %34,9 düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. ($r=0,349$; $p=0,000<0,05$). Buna göre işletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum arttıkça rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi de artmaktadır.

Tablo 4.25. Rekabetin Sağlanması Açısından Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Faktörlerinin, Dış Kaynaklardan Yararlanılması ile İlgili Tutum Üzerindeki Etkisinin Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	ß	t	p	F	Model (p)	R^2
Rekabetin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Faktörler üzerindeki Etkisi	Sabit	2,516	9,328	0,000	23,207	0,000	0,117
	İşletmenin Lojistik Hizmetler İçin Dış Kaynaklardan Yararlanması İle İlgili Tutum	0,385	4,817	0,000			

İşletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum ile rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=23,207; p=0,000<0.05). Rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi düzeyinin belirleyicisi olarak işletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum değişkenleri ile ilişkisinin(açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür(R^2=0,117). Rekabetin sağlanmasında, işletmelerin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum düzeyi rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının faktörler üzerindeki etkisi düzeyini arttırmaktadır (ß=0,385).

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında, dış kaynaklardan yararlanma, lojistik fonksiyonu açısından incelenmiştir. İşletmelerin lojistik hizmet sağlayıcılardan aldıkları hizmetin mevcut durumu, rekabet üstünlüğü sağlamada dış kaynak kullanımının işletmeye etkisine ilişkin bilgileri ortaya koymak amaçlanmıştır. İşletmeler ana faaliyetlerine odaklanarak, bunun dışında kalan lojistik faaliyetlerinde konusunda uzmanlaşmış, lojistik hizmet sağlayan firmalara işlerini devretmesiyle dış kaynaklardan yararlanma yoluna gidilir.

İşletmeler taşıma, stok yönetimi, depolama, paketleme, ambalajlama gibi faaliyetleri için yatırım masrafları, kendi bünyelerinde eleman yetiştirmek, oluşabilecek ek maliyetler yaratmak ve gelecekte kontrolü zor olacak agresif büyüme yolunu seçmektense, lojistik süreçlerini lojistik hizmet sağlayan üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarından yardım alarak gerçekleştirirler. İşletmeler, dış kaynak kullanarak hızlı değişim gösteren ve rekabet baskısının hissedildiği piyasa koşullarında kaliteli ürün ve hizmet sunarak, rakiplerinden benzersiz olarak, müşteri beklentilerine en kısa sürede karşılık vererek üstünlük yaratabilirler.

İşletmeler her alanda başarı sağlayamayacağı için, temel yeteneklerinin dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanması, işletmelerin tüm sürecine etki eder. İşletmelerin değişimlere ayak uydurabilmesi, rekabet koşullarındaki dalgalanmalardan en az oranda etkilenmesi ve yeni teknolojilerden yararlanması için bu hizmet sağlayıcılarla işbirliği yapması son derece önemlidir. İşletmelerin lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklanmasıyla, mevcut pazarda devamlılıklarını sağlayarak, rekabet edebilecek avantajlar elde edilir.

Genel olarak işletmelerin tüm lojistik giderleri içinde dış kaynak kullanımına ayırdıkları maliyetler, ankete katılan işletmelerin çoğunluğunun %0-20'lik kısmına denk gelmektedir fakat araştırmaya katılan işletmelerin bazılarının %61 ve üzerinde de lojistik dış kaynak kullanımı için maliyet yarattığı da gözlemlenmiştir.

Sonuçlara göre ulusal ve uluslar arası alanda faaliyet gösteren işletmeler, lojistik faaliyetleri için birden fazla konuda dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Çalışmanın amaçladığı önemli konulardan biri işletmelerin en çok hangi lojistik faaliyetinden hizmet aldığının tespitidir. Elde edilen verilere göre, en çok hizmet aldıkları faaliyetler; taşıma, gümrük işlemleri, tedarik ve depolama işlemleridir. Yapılan araştırma neticesinde çok sayıda lojistik faaliyet için dış kaynak kullanan şirketler daha çok sayıda lojistik firması ile çalışır sonucu çıkmıştır.

Yapılan ankette, birbirinden farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı tercih etmelerinin sebeplerinin başında, temel yeteneklerine odaklanma, maliyet tasarrufu, kaliteli hizmet sunumu, tedarikçiyle stratejik ortaklık yaratma, süreçler üzerinde verimliliğin, esnekliğin artması, rekabet avantajı sağlanması ile müşterilere hızlı yanıt verebilir olmak gibi değer sağlayıcı etmenler yer almaktadır. Bunların yanında işletmelerin, lojistik faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanma sürecinde karşılaştıkları bir takım sorunlarda mevcuttur. İşletmeler örneğin dış kaynak kullanımı ile bazı işlerin kontrolünün kaybedildiğini, dış kaynağa bağımlılığın arttığını, tedarikçi ile çıkar çatışmaları ile ticari sırların gizliliğini korunamaması gibi sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir.

Araştırmaya göre, işletmelerin lojistik süreçlerde dış kaynak kullanım kararlarının alınmasında lojistik/ tedarik zinciri birimlerince verilir. Öte yandan satın alma ve finans gibi birimlerin iş birliği içinde karar verdikleri de görülebilmektedir.

Tedarikçi ile yapılan sözleşmelerin genellikle uzun süreli olduğu sonucuna varılmıştır. Böylece işletmeler tedarikçiyle, stratejik işbirlikleri gerçekleştirerek, risklerin paylaşılmasında birlikte hareket ederek, ticari sırların gizliliğinin korunmasında ve tedarikçiyle yaşanabilecek çıkar çatışmalarını önlenmeye çalışacaktır.

Lojistik hizmet alacak işletme yöneticileri, lojistik hizmet sağlayıcı firmaların seçimini yaparken en fazla hizmet kalitesi ve fiyat ile ilgili oldukları görülmektedir. Ardından firmanın diğer tüm lojistik süreçlerini ele alarak bu sürece en iyi hizmeti sağlayacak, teknik altyapı yeterliliği ve kabiliyet oranı yüksek, yaygın hizmet ağı ile işletmeye değer sunan, firmanın itibar, finansal gücüne olumlu değerler katacak lojistik dış kaynak firmalarını seçeceklerdir.

Ulusal ve uluslar arası pazarlarda varlığını devam ettirebilmenin yanında rekabet gücü elde etmek ve bunu sürdürmek isteyen işletmeler, kaliteli ürün ve hizmet sunmak, müşteri odaklılık, ürün ve hizmet çeşitliliği, çevreye duyarlı ürünler sunmak, iç ve dış müşterilerle ortak stratejiler yaratmak gibi kriterlerini sağlamanın yanında rakiplere göre benzersiz bir fark yaratmaya ihtiyaçları da vardır. Bu farkı rakiplerden daha ekonomik, daha hızlı bir şekilde karşılamalı ve değişikliklere karşı kolaylıkla cevap verebilecek esnekliğe sahip olmalıdırlar.

Pazarda yaşanan yoğun fiyat rekabeti kar marjlarını azaltmış, maliyetlerin geriye çekilmesi konusunu gündeme getirmiştir. Yaşanan baskıcı rekabetten dolayı ürünlerin üretim sürecinde maliyetlerinden kısmanın imkansız hale gelmesi nedeniyle, firmalar zamanında teslimatları gerçekleştirerek farklılıklarını lojistik faaliyetleriyle sağlamalıdır. Böylece, lojistiğin tanımında yer alan, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yere, doğru maliyetlerle ulaştırılmasını hedefleyen lojistik

faaliyetlerde uygulanacak stratejiler ile hem maliyet tasarrufu sağlayıp hem de rakiplerin kolaylıkla taklit edilemeyecek benzersiz uygulamalar yaratabileceklerdir.

Lojistik fonksiyonları bir başka firmaya devreden işletmelere yöneltilen, işlerin kontrolünün kaybedilmesi, işletmelere bağımlılığın artması,sorusuna verilen yanıtların, ortalamanın çok altında olması sebebiyle, işletmelerin herhangi bir kontrol kaybı ve bağımlılığın yaşanmadığı sonucuna varılmıştır. Bu yönde düşünüldüğünde, işletmelerin, önemli planlama süreci isteyen faaliyetler için lojistik sağlayıcılara inisiyatif kullandırma anlamında açık bir kapı bırakmadıkları sonucuna varılabilir.

Araştırmanın son bölümünde lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımın işletmenin rekabet gücü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Anketi cevaplayanların tümü, lojistik dış kaynak kullanımın önemini vurgulanmış, işletmelerine katkılarını göz önünde bulundurularak, lojistik faaliyetleri rekabet aracı olarak gördükleri gözlemlenmiştir. Pazarda rekabet gücü elde edilmesi ve sürdürülmesinde etkili olan etmenler incelendiğinde, etkili olan en önemli faktörün 4,07'lık ortalama ile ürün ve hizmeti zamanında müşteriye ulaştırma, 3,98'lik ortalama ile ürün ve hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasında önemli etkiler yarattığı, 3,91'lik ortalama ile acil siparişlerin karşılanmasında yarar sağladığı, 3,84'lük ortalama ile müşterilerin özel taleplerine cevap vererek avantaj sağladığı belirtilmiştir.

Son olarak işletmelerin gelecek dönemlerde lojistik dış kaynak kullanım düzeyi ile ilgili öngörüleri sorulduğunda, %65,1 ortalama ile dış kaynak kullanımının giderek artacağı düşünülmektedir. Giderek artan rekabet koşulları düşünüldüğünde, gelecekte lojistikte dış kaynak kullanımı rekabet aracı olacak, işletmeye avantajlar

sağlayacaktır. Az sayıda işletmede bunun önemli bir rekabet avantajı olmayacağını savunmuştur.

Araştırma sonuçlarını literatür kısmındaki verileri doğrular niteliktedir. Anket sonuçlarının literatür kısmı ile yakın değerlerde olması ve sorularda belirtilen şıkların dışında ”diğer” şıklarına verilen cevapların oranının düşük olması, anket formu ve soru şıklarının hedef kitleye uyumlu şekilde hazırlandığına işaret etmektedir.

Araştırmanın hipotezlerinden elde edilen verilere göre;

- ✓ İşletmelerin tedarikçi seçerken dikkate aldıkları fiyat faktörü ile işletmenin pazarda rekabet gücü ölçmedeki kriterlerinden olan ürün ve hizmetin düşük fiyatlı olması arasında bir ilişkinin olmadığı sonucu çıkmıştır.
- ✓ İşletmelerin lojistik süreçleri ile ilgili hizmet alarak, maliyetleri azaldıkça pazar payında büyümenin de arttığını düşünmektedirler.
- ✓ İşletmelerin, lojistik dış kaynak hizmeti sunan firmalardan destek alması sonucu zamanında teslimat oranlarının yükselmesiyle, ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasına etkisininin olduğu sonucuna varılmıştır.
- ✓ İç ve dış müşterilerle ortak stratejiler yaratmak görüşünde olanların pazarda bulunabilirlik puanları yüksek bulunmuştur. Bu bilgiden yola çıkarak, işletmelerin lojistik faaliyetlerinde, rekabet için yarattığı sinerji sayesinde pazarda bulunabilirliğinin sağlanacağı sonucuna varılmıştır
- ✓ Lojistik dış kaynak kullanımı ile ürün/hizmetlerin lojistik operasyonlarında kalite, hız, esnek ve verimliliğin artmasıyla işletmelerin, gelecek dönemde lojistik dış kaynak kullanım düzeyin de artacağını, global gelişmelere parelel olarak daha da önemli bir işletme strateji olarak var olcagı sonucuna varılmıştır.

- ✓ Dış kaynak kullanımı ile tedarik edilen lojistik hizmetler için maliyetler, tüm lojistik giderlerinin içinde önemli bir değer oluşturduğu ve bunun sonucundada dış kaynağa bağımlılığın arttığı sonucuna varılmıştır.
- ✓ Kaliteli ürün ve hizmet sunma görüşünde olanların, lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklanabildikleri saptanmıştır.
- ✓ İşletmenin lojistik hizmetler için dış kaynaklardan yararlanması ile ilgili tutum olumlu yönde arttıkça, rekabetin sağlanmasında lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının da artacağı, etkisinin pozitif yönde işletmeye katkılar sağladığı sonuçları elde edilmiştir.

Yönetimsel Açıdan Öneriler

İşletmeler, yapılarında bulunan lojistik faaliyetleri için dış kaynaklardan yararlanılmasıyla ilgili tutumlarını, rekabet açısından üstünlükleri dikkate alınarak değerlendirmeli, dış kaynak hizmeti almadan önce ve aldıktan sonraki tüm süreçlerin işletme performanına etkileri karşılaştırmalılardır.

Lojistik dış kaynak hizmetleri için en uygun teknolojik alt yapı ve lojistik bilgi sistemi uygulamaları sunan tedarikçilerle çalışılmalıdır. Böylece mevcut işletme bilgi teknolojilerinin yeniden tasarlanarak geliştirilmesine imkan sağlanır.

İşletmeler rekabet koşullarında dış kaynak hizmeti alınırken, sorunlara müşteri odaklı çözümler sunulmalı, müşteri servis düzeylerinin ve genel işletme performans raporlarının düzenli olarak sunulması sağlanmalıdır.

Etkin ve istikrarlı iş birliği adına, hizmet alınan lojistik işletmelerinin güçlü ve zayıf yönleri, piyasa koşullarına uygunluğu denetlenmeli, işletmelerin kendilerine uygun tedarikçi analizleri yapabilmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin rekabet kriterlerine uygun en önemli hizmet önceliği seçilmeli, işletme yöneticilerine değişen yönetim anlayışlarının yanında, dış kaynak kullanımı yaklaşmının işletmeye kattıkları ile ilgili gerekli eğitimler verilmelidir.

Gelecek Çalışmalar için Öneriler

Genel olarak bir çok sektörde faaliyet gösteren işletmelerin incelendiği bu çalışmanın yerine, sadece belirlenen bir sektöre yönelik araştırma yapılabilir Böylece sektörel farklılıkların ortaya çıkmasını sağlayacak ve sektörelere özel rekabet ölçütleri belirlenerek kaynakların daha etkin kullanılması üzerine detaylar saptanabilir.

Rekabet analizleri yapılarak, alınan lojistik hizmetin genişliği ile ilgili verilerden yararlanılabilir. Bununla birlikte işletmenin temel performans göstergelerini göz önüne alarak, rekabet edilebilirlikteki lojistik performans etkileri incelenebilir.

Dış kaynak kullanımında tedarikçi ile hazırlanan sözleşmeler incelenebilir.

Türkiye ve Dünya'daki lojistik dış kaynak kullanımının gelişimi, işletmelere etkilerinin güçlü ve zayıf yönleriyle karşılaştırılarak sunulması gibi konular incelenebilir.

KAYNAKÇA

Acuner, T. (2000). Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik. *DEÜ SBE Dergisi, 2*(2), 6.

Akdoğan, A.,& Karacaoğlu, K. (2003). Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Bankacılık Sektöründe Teknoloji ve Bilgi İşlem Faaliyetleri ile İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanma Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17*(1), 93.

Akgemci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Akolas, A. (2005). Küresel Rekabet Stratejileri ve Bilişim Teknolojisi Etkileşimi, *Pazarlama Dünyası*, *19*(3).

Aksu, M. (2002).İşletmelerin Global Çevre Faktörlerine Uyum Sağlama Sürecinde Lojistik Yönetim, *Pazarlama Dünyası Dergisi,16*(2),7.
Aktan C. C. & Vural, Y, İ. (2004). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, *TİSK Rekabet Dizisi,2*(254), 107.

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

Altaş, Y. (2004). *Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımı* (3. Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları). Erişim Tarihi: 10.10.2012.
http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale41.htm.

Altaş, Y. (2004). *Dördüncü Parti Lojistik (4pl)* Erişim Tarihi: 10.10.2012.
http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale38.htm

Arslan, Ö. (2001). *Uluslararası İşletmelerde Lojistik Yönetimi ve Bir Uygulama*, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**,** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Atsüren, K. (2007). *Lojistik Faaliyetlerinden Depolama Alanında Dış Kaynaklardan Yararlanma,* İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Avcı, U. & İbicioğlu, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Kurumsal İmajı Oluşturan Faktörlere ve Kurumsal İletişimin Rolüne Yönelik İnceleme *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdariBilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 24.

Aydın, C. (2009). *Tedarik Zincirinde Müşteri Hizmet Düzeyi- Stok Optimizasyonu.* Yüksek Lisans Tezi**,** Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul. Erişim Tarihi: 09.09.2012.
http://libris.bahcesehir.edu.tr/dosyalar/Tez/077804.pdf

Aydın, S. Z. (2006). *İşletmelerin Stratejileri Çerçevesinde Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Olarak Ülke İmajı*.14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

Bakırtaş, İ. & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 101-120. Erişim Tarihi: 14.09.2012.
http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi/sayi19.htm.

Bakoğlu, R. & Yılmaz, E. (2005). Rekabet Avantajı Yaratmada Tedarik Zinciri Tasarımı: McDonald's Türkiye Örneği. *"Öneri" Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, 23*(6), 81-91.

Ballou, R. H. (1999). *Business Logistics Management*. New Jersey: Prentice Hall, pp.31.

Başer, S. Ö. (2004). Türkiye'nin Uluslararası Denizlerdeki Tarifesiz Gemi Taşımacılığının Ekonomik Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6*(2), 5.

Bilge, H. (2005). İşletmelerin Global Rekabet Ortamında Rekabet Güçlerini Artırıcı Bir Yaklaşım: "Outsoucing". *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E- Dergi*, (5), Erişim Tarihi: 02.07.2012.

http://www.arastirmax.com/taxonomy/term/25496

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

Bono. E. D. (1996). *Rekabet Üstü(Sur Petition)* Ankara: Remzi Kitabevi. 1996, s:49.

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

Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management:Strategies for Reducing Cost and Improving Service.* London: Prentice Hall.

Chuang, M. & Shaw W., (2000). *Distinguishing the Critical Success Factors Between ECommerce, Enterprise Resource Planning and Supply Chain Management*. Proceeding of International Engineering Management Conference, 2000, New Mexico, s.150.

Copacino, C. W. (1997). *Supply Chain Management*.CRC.Pres LLC. New York/April. pp14.

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

Çam, S. (2002). *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

Çancı, M. & Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi* UTİKAD Yayınları: İstanbul s.35.

Çancı, M. &Erdal, M. (2003). *Freight Forwarder El Kitabı1*: Lojistik Yönetimi, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) Yayını, İstanbul: Erler Matbaası.

Çebi, F. & Bayraktar, D. (2003). An Integrated Approach For Supplier Selection. *Logistics Information Management*, *16*(6), 395-400.

Çeralp, G. (2009). *Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler Üzerie Bir Uygulama.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bölümü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Çoban, O. & Tutkun, O. (2004).Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing'in Rolü.*Outsourcing Dergisi*, *1*(2), 36-40.

Dalay, İ. Çoşkun, R. & Altınışık, R. (2002) *Stratejik Boyutuyla Modern Yaklaşımları.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Demir, V. (2007): *Lojistik yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Derinalp, S. (2007) *Dünya ve Türkiye 'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiyede Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama,* Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Adana.

Doğan İpekgil Ö., Marangoz, M., & Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5*(2), 114-139. Erişim Tarihi: 04.09.2012. http://www.sbe.deu.edu.tr/dergi/cilt5.sayı2/5.2%20dogan%20marangoz%20topayan.pdf.

Doğan, N. (1999). *DünyadakiYeni Lojistik Eğilimler ve Türkiye'deki Lojistik Şirketlerin Durumu*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul TeknikÜniversitesi. İstanbul

Duman, E. (2011). *Rekabet Üstünlüğü Sağlama Açısından İşletmelerin Temel ve Yardımcı Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Özel Hastanelerde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

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

Ecerkale, K. & Kovancı, A. (2005) İnsan Kaynaklarında Dış Kaynak Kullanımı. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 2*(2), 69-75. Erişim Tarihi*:* 17.11.2012. http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2005TEMMUZ/11_ECERKALE_KOVANCI.pdf

Erdoğan, N. (2007). *Lojistik Maliyeti ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; No.1748 İktisadi ve İdariBilimler Fakültesi Yayınları; No. 22.

Eren, E. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayım.

Fearon, L., & Johnson, F. (2002). Purchasing and Supply Management, NewYork: McGraw-Hill.

Fuller, B. C., Targett D., & Hunt B. (2000). Outsourcing to Outmanoeuvre: Outsourcing Re-Defines Competitive Strategy and Structure. *European Management Journal 18*(3), 285-295.

Gaitama, J. (1999). *Strategic Supply Chain Alignment*, Hampshire: Gower Publishing Ltd.

Greaver, M. F. (1999). Strategic Outsourcing: a Structured Approach to Outsourching Decisions an Initiatives. NewYork : Amacom.

Green, B. F., Turner, W., Roberts, S., Nagendra, A, & Winiger, A. (2008). A Practitioner's Perspective On The Role Of A Third-Party Logistics Provider. *Journal of Business & Economics Research, 6*(6), 9-14.

Gülen, K. G. (2005). Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 4* (8), s. 29-48. Erişim Tarihi: 06.11.2012. www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi

Gümüş, Y. (2007). *Üretim İşletmelerinde Lojistik Maliyetlerin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İzmir Basılmamış Doktora Tezi. İzmir.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı ile Olan İlişkisi. *Muhasebe ve Finansman Öğretim Üyeleri Bilim ve Araştırma Derneği Muhasebe ve FinansmanDergisi.* SSN 1304-0391 s.110.

Hamel, G. & Prahald, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak.* İstanbul:İnkılap Yayınları.

Hergülü, İ. (2009). *Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı- 3PL Lojistik.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

Hines, P. & Waters, D. (Ed). (1999). *Future Trend In Supply Chain Management. Global Logistics And Distribution Planning.* Londra: Kogan Page.

İşçi, E. (2004). *Hastanelerin Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi ve İstanbul İlinde Bir Uygulama.* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2002). Trends in Outsourcing Contrasting USA and Europe. *European Management Journal, 20*(2), pp189-198.

Karaçay, G. (2005). Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Enstitü Dergisi E-Dergi, 14*(1), 317-332.
Erişim Tarihi: 06.09.2012.
http://sosyalbilimler.cukurova.edu.tr/dergi.asp?dosya=215.

Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,12*(2), ss.185-199.

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

Kayabaşı, A. (2007). *İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme.*İstanbul: İTO Yayınları.

Keskin, M. H. (2006). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.

Keskin, M. H. (2008). *Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi.*Nobel Yayınevi:Ankara

Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kırım, A. (2007). *Türkiye Nasıl Zenginleşir*. İstanbul: Remi Kitapevi.

Koban, E. & Keser, Yıldırır, H. (2007). *Dış Ticarette Lojistik. 1. Baskı* Bursa: Ekin Basım, Yayın ve Dağıtım.

Koban, E. & Keser, Yıldırır, H. (2008). *Dış Ticarette Lojistik*. Ekin Kitap Evi: Bursa.

Koban, E. & Keser Yıldırır, H. (2010). *Dış Ticarette Lojistik*. Ekin Kitap Evi: Bursa.

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

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

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

Kotler, P., Armstrong, G. (2004). Principles of Marketing. USA: Pearson, Prentice.

Langley, C. J., Coyle, J. J., Gibson, B. J., F. Novak, R. A., & Bardi, E. J. (2009). *Managing Supply Chains A Logistics Approach.* United Kingdom: South-Western Collage.

Loebbecke, Z. Powell, P. (1998). Competitive Advantage From IT in Logistics: the Integrated Tracking System, *International Journal of Information Management, 18,*(1) 13-16.

Markus M., (2002). Logistik: Mit Übungsaufgaben und Lösungen, ISBN 3-927250-66-X Köln: WRW-Verlag.

Mentzer, J. T. Min, S. L. .& Bobbitt, M. (2004). Toward A Unified Theory Of Logistics. *International Journal Of Physical Distrubition&Logistics Management,* 34(8), 610

Mersin, D. N.(2003). *Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar. International Logistics Congress June 2003 Proceedings.* İstanbul: Uğur Eğitim Yayıncılık.

Mintzberg, H., Lampel, J. B. Quinn , J. B., & Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Cases.* London: Pearson Education

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

Özbay, T. (2004): *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*, İstanbul: İTO Yayınları No: 2004-27.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.

Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Temmuz-Aralık, *23*, 87-96.

Öztemel, N. (2007). *İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımının Mali Tablolara Etkisi ve Bir Uygulama ve Bir Uygulama.*Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Öztürk, A. & Sezgili, K. (2002). Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci. *Uludağ Üniversitesiİktisadiveİdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXI*(22), 127-142.

Pelit. E. (2007). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Etkinliği: Otel İşletmeleri Açısından Kavramsal Bir İnceleme. *Verimlilik Dergisi, 3*(3), 31-32.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: The Free Press pp 35-36

Quelin, B. &. Duhamel, F., (2003). Bringing To Gether Strategic Outsourching and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risk. *European Management Journal21*(5), 647-661. Erişim Tarihi: 08.06.2012. http://ideas.repec.org/a/eee/eurman/v21y2003i5p647-661.html.

Romney, M. B.,& Steinbart, P. J. (2003). *Accounting Information Systems*. N.J.: Prentice Hall.

Sevim, Ş. Akdemir, A. & Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13*(1), 1-27.http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-1-1.pdf

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & -Levi, S. E., (Ed). (2003). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*. Aurora: McGraw-Hill.

Sharon M. Oster, (1999). *Modern Competitive Analysis*, Oxford: Oxford University Press, Third Edition.

Stainer, A. (1997). Logistics- A Productivity an Performance Perpective. *Supply Chain Management, 2*(2), 55.

Şahin, Gümüşay, A. &Berberoğlu , N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri.:Online Academic Journal of Information Technology *2*(33-35). Erişim Tarihi: 11.11.2012.
http://www.ajit-e.org/?menu=pages&p=details_of_article&id=22

Şen, E. (2006). *KOBİ'lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*,Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Ankara: T.C. Başbakanlık DTM İGEME.

Tan, K.C., Kannan , V.R., Handfield, , R. B. (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*, s.4.

Tanyaş M. (2009) *Akademi Lojistik, Lojistik Kavram Ve Terimler Rehber Kitabı*. Mersin: Mersin Ticaret ve Sanayi Odası.

Tanyeri, M. (2004). Marketing Trends For Logistics. International Logistics Congress 2004. *Conference Prooceedings*,*Dokuz Eylül Pub., ILC* İzmir. I, 12.

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

Tavşancı, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır mı? *Kalder Forum Dergisi, 4*(14).

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

Tekin, M. & Çiçek E. (2005) *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama.* V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi. 63-68.

Tetik, S., (2003). İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi. *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi, 10*,(2), 221-230.
http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/2003-10-2.htm

Tull, D. S. & Hawkins D. I. (1993). Marketing Research, Sixth Edition, New York: Macmillan Publishing Company.

Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2007) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

Waters, D. (2003). *Global Logistics and Distribution Planning.* Kogan Page: Limited, London, U.K.

Weiyi, F. & Luming,Y .(2010). The Discussion of target cost method in logistics cost management. *2009 ISECSInternational Colloquium on Computing, Communication, Control, and Management*, s. 538. Erişim tarihi 09.11.2012. http://arastirmax.com/bilimsel_yayin/249/29/225-244_lojistik-maliyet-yönetiminde-izlenebilecek-stratejiler-muhasebe

Williams, O. (1998). *Outsourcing; A CIO's Perspective,* , Florida: St. Lucie Press.

Yerlikaya, A. *Outsource Edilen Hizmetlerde Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Hizmet Kalitesine Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, (2004)

Yüksel, H. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,*4*(3).

Zalluoğlu, A.E., (2007). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımı.* Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

(2004). Yönetici Olarak Dış Kaynak Kullanımında Kontrolü Nasıl Elinizde Tutarsınız. *Outsourcing Dergisi*, *4*, s.17.

İhracat nakliyatında İki Yeni Eğilim: "Lojistik ve Outsourcing İgeme İhracat Geliştirme ve Etüd Merkezi, www.igeme.org.tr, (2002).

http://www.bilgisite.com/kitaplik/lojistik_tez/tez_2.html Erişim Tarihi:15.11.2012

http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale38.htm. Erişim tarihi: 09.01.2013.

Http://Cscmp.Org/Aboutcscmp/Definitions/Definitions.Asp

Erişim Tarihi: 17.09.2012

www.hrturkiye.com/index/.php/temel-yetenek-ve-dis-kaynak-kullanimi/
Erişim Tarihi:05.12.2012.

Karadoğan, D. (10.10.2012). Lojistikte Rekabet Avantajı. Erişim Tarihi: 07.08.2012.
http://www.lojistikci.com/?p=3866

www.surveey.com Erişim Tarihi:11.11.2012

http://www.slideshare.net/erenymn/lojistik-yonetimi Erişim Tarihi: 05.10.2012.

www.utikad.org.tr Erişim Tarihi:10.10.2012

http://tr.wikipedia.org/wiki/Dış_kaynak_kullanımı Erişim Tarihi: 05.12.2012.

EKLER

ANKET ÇALIŞMASI

Sayın Katılımcı,

Bu Anket, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yüksek Lisans programında, Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ danışmanlığında yürütülmekte olan, "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmenin Rekabet Gücüne Etkisi'ni araştırmaya yönelik hazırlanmıştır.

Dış Kaynak kullanımı; İşletmelere rekabet avantajı sağlayan, işletmelerin kendi temel yetkinliklerine odaklanmalarını ve bu işler dışında kalan diğer faaliyetleri, konularında uzmanlaşmış başka firmalardan temin etmeleri olarak tanımlanabilir. Araştırmanın amacı, işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımının nedenlerinin incelenmesi ve uygulama sonuçlarının analiz edilmesidir.

Anket, akademik çalışma kapsamında kullanılacak olup, anket formuna verilen cevaplar toplu olarak değerlendirilecektir. Firma bazındaki bilgiler ve katılımcıların kimlikleri kesinlikle gizli tutulacaktır.

Zaman ayırıp ankete katıldığınız için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Özge
ZENGİNÇELEBİ

1.İşletmeniz Hangi Alanlarda Faaliyet Göstermektedir?(Birden Fazla Şık İşaretleyebilirsiniz)

( )Gıda ve Tarım ( )Otomotiv ve Yedek Parça ( )Tekstil

( )Elektrik/Elektrik Teçhizat ( )Kimya-İlaç ( )Kağıt/ Ambalaj

( )Maden- Demir –Çelik ( )Petrokimya ( )Perakende

( ) İnşaat ( ) Beyaz eşya ( )İçecek

( )Bilgisayar Donanım/Yazılım ( )Lojistik

( )Mobilya ve Orman Ürünleri ( )Diğer

2.İşletmenizin Faaliyette Bulunduğu Alan Hangisidir?

( )Bölgesel ( )Ulusal ( )Uluslar arası

3.Aşağıdakilerden hangisi işletmenizin sermaye yapısını tanımlamaktadır?

( )Tamamen yerli

( )Tamamen Yabancı

( )Yabancı Sermaye ağırlıklı

( )Yerli Sermaye Ağırlıklı

4.İşletmeniz Kaç Yıldır Faaliyet Göstermektedir?

( )1-5 Yıl ( )6-10 Yıl ( ) 11-20 Yıl ( )21-30 ( )30 ve üzeri

5.İşletmenizin Çalışan Sayısını Belirtiniz?

( )1-25 ( ) 26-50 ( )51-100 ( )101-250 ( )250 ve üzeri

6.Aşağıdaki Lojistik Faaliyetlerinden Hangilerinde Lojistik Firmasından Destek Almaktasınız?

(Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

( )Taşıma ( )Depolama Hizmetleri ( ) Stok Yönetimi

( ) Muayene, Gözetim, Ekspertiz ( ) Gümrük İşlemleri ( ) Sigorta

( ) Paketleme, Etiketleme ( ) Müşteri Hizmetleri ( ) Sipariş Süreci

( ) Geri Dönüşüm/İade/ İmha ( ) Ürün Montajı ve Onarımı ( ) Tedarik

( ) Katma Değerli Hizmetler ( ) Diğer

7.İşletmenizde Şuan için Kaç Farklı Lojistik Firmasından Destek Almaktasınız?

( ) Yalnızca 1 ( ) 2-5 ( ) 5-8 ( ) 8 ve Üzeri

8.İşletmenizde Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı Kararlarını Alırken İşbirliği İçindeki Birimler Hangileridir? (Birden fazla seçenek işaretlenebilir.)

( ) Üretim ( ) Finans

( ) Satın Alma ( ) İnsan Kaynakları

( ) Lojistik/Tedarik Zinciri ( ) Diğer

( ) Satış/Pazarlama

9.Lojistik Firmalar ile Yapılan Sözleşmelerin Süreleri Ne Uzunluktadır?

( ) Sözleşme Yapmıyoruz ( )1-6 Ay ( )6Ay- 1 Yıl ( )1Yıl-3 Yıl
( ) 3Yıl ve Üzeri

10.Gelecek Dönemde Lojistik Dış Kaynak Kullanım Düzeyiniz ile ilgili Nasıl Bir Değişiklik Öngörüyorsunuz?

( ) Artacaktır ( )Aynı Kalacak ( )Azalır

11. Dış Kaynak Kullanımı İle Tedarik Ettiğiniz Lojistik Hizmetler için Maliyetler, Tüm Lojistik Giderlerinizin Yüzde Kaçını Oluşturuyor?

( )%0-20

( )%21-40

( )%41-60

( )%61 ve Üstü

12.İşletmenizin Lojistik Hizmetler için Dış Kaynaklardan Yararlanması ile İlgili Düşünceleriniz Nelerdir?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Lojistik Maliyetlerimiz Azalmıştır					
Lojistik Süreçlerde Verimlilik ve Esneklik Artmıştır					
Hizmet Kalitemiz Arttı					
Bazı İşlerin Kontrolü Kaybedildi					
Lojistik Süreçlerden Hizmet Alarak Kendi Ana Faaliyetlerimize Odaklanıyoruz					
Dış Kaynağa Bağımlılığımız Arttı					
Müşterilere En Hızlı Şekilde Yanıt Verebilmekteyiz					
Ticari Sırların Gizliliği Korunamadı					
Lojistik Firmalarımızı Stratejik Ortağımız Olarak Görmekteyiz					
Envanter ve Stok Yönetiminde Giderek Profesyonelleşiyoruz					
Ürünlerimizin İade olarak Geri Dönüşü ve Azalmıştır					
Tedarikçi ile Çıkar Çatışması Yaşıyoruz					
Lojistik Süreçteki Riskler Paylaşılıyor					
Rekabet Anlamında Avantaj Sağlıyor					
Tedarikçinin Uzmanlığından Etkili Şekilde Faydalanıyoruz					
Ürünlerimizin Geri Dönüşü ve Zarar Uğraması Azalmıştır					
Firma İmajına Büyük Bir Değer Katmıştır					

13.Aşağıdaki Belirtilen Yargılar İçin Lojistik Firmaların Sahip Olduğu Hangi Özellikler Tedarikçi Seçim Sürecinde Etkilidir?

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Hizmet Kalitesi					
Fiyat					
Faaliyet Alanı(Ulusal-Uluslararası)					
Şirket Uyumu (Kültürel)					
Firmanın İtibarı ve Referansları					
Marka Olarak Tanınırlık					
Teknik Kabiliyet/Kapasite					
Yönetim Gücü/Tecrübesi					
Lojistik Firma ile İş Yapan İşletmelerin Tavsiyesi					
İşletmenize Özel Sorun Çözme Becerisi					
Yaygın Hizmet Ağı					
Sertifikalar(TSE-ISO vb)					
Politika ve Prosedürler					

14.İşletmenizin Ulusal ve Uluslar arası Pazarda Rekabet Gücü Ölçmedeki Kriterleri Nelerdir?

(Birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz.)

(**) Kaliteli** Ürün ve **Hizmet** sunmak

( )Ürün ve Hizmetin **Benzersiz Olması**

( )Ürün ve Hizmetin **Rakiplerden Önce Pazara Sunulması**

( )Ürün ve Hizmet **Çeşitliliği**

( ) Ürün ve Hizmetin **Düşük Fiyatlı Olması**

( )Müşteri Beklentilerini **En Kısa Sürede** Karşılamak

( ) İç ve Dış Müşterilerle Ortak Stratejiler Yaratmak

( ) Ürün ya da Hizmetlerin **İstenilen Yerde ve Uygun Koşullarda** Elde Edilmesi

(**) Müşteri Odaklı** Olma

( ) Ürünün **Çevreye Duyarlı ürün/Hizmet** olması

( ) Diğer

15.İşletme Faaliyetlerinizi Göz Önünde Bulundurarak, Rekabetin Sağlanmasında Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımının Aşağıdaki Faktörler Üzerindeki Etkisini Belirtiniz?

	Tamamen Olumsuz Etkiledi	Olumsuz Etkiledi	Etkisi Olmadı	Olumlu Etkiledi	Tamamen Olumlu Etkiledi
	1	2	3	4	5
Düşük Maliyet					
Zamanında Müşteriye Ulaştırma					
Çalışan Motivasyonu					
İyi Bir Müşteri İlişkisi Yönetimi					
Üretim Sonrası Kaliteli Hizmet Sunumu					
Yönetim Süreçlerini Geliştirmesi					
İyi bir Stok Yönetimi					
Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme					
Yenilikleri Rakiplerden Daha Önce Pazara Sunma					
Firmanın Müşterinin Özel Taleplerine Cevap Verebilmesi					
Acil Siparişleri Karşılama Oranını					
Zamanında Teslimat					
Pazarda Bulunabilirlik					
Pazar Payında Büyüme Sağlaması					
Ürün/Hizmetlerin Lojistik Operasyonlarında Kalite, Hız, Esnek ve Verimliliğin Artmasına Etkisi					

16. Firmadaki Göreviniz?

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı Özge ZENGİNÇELEBİ

Doğum Yeri ESKİŞEHİR

Doğum Tarihi 06.04.1987

E-Posta: ozge_zengincelebi@hotmail.co.uk

EĞİTİM DURUMU

(2010- 2013) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Uluslar arası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı
Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programı

(2006- 2010) Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

(2008- 2010) Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, Uluslararası Lojistik Bölümü

(2001-2005) Eskişehir Yunus Emre Süper Lisesi

İŞ DENEYİMİ

(2011- ,) Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş
Ulusal Zincir Müşteri Hizmetleri Sorumlusu