

## Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma\*

Mehmet Selami Yıldız<sup>a</sup>

İlker Turan<sup>b</sup>

**Öz:** İşletmelerin uzmanlaşma ihtiyacı, dış kaynak kullanımının yoğun bir şekilde tercih edilmesine yol açmıştır. Bu doğrultuda dış kaynaklara devredilen firma faaliyetlerinin önemli bir bölümünü “lojistik faaliyetler” oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren 14 çelik boru üretim işletme yöneticisi ile görüşülmüştür. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı araştırmada veriler mülakat ve yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda en fazla dış kaynaklardan faydalanan lojistik fonksiyonların tedarik ve dağıtım fonksiyonları olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, lojistik hizmet sağlayıcı seçimindeki en önemli faktörlerin hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyat olduğu belirlenmiştir. İşletmelerin kurulduğundan bu yana lojistikte dış kaynaklardan yararlandıkları anlaşılmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Lojistik, lojistik hizmet sağlayıcı, dış kaynak kullanımı, çelik boru üretimi, 3. parti lojistik.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M11

## Logistics Outsourcing and The Role of Logistics Service Providers: A Study About Steel Pipe Production Enterprises in Turkey

**Abstract:** Specialization requirement led the outsourcing preferred intensely by firms. Evidently “logistics activities” constitute an important part in the outsourced business activities. In this study, interviews were conducted with the managers from Turkey’s steel pipe production enterprises who have knowledge of logistics management. Fourteen steel pipe enterprises were included in the study. The collected data were analyzed by using quantitative methods and data were obtained by interview and face-to-face interviews. The obtained data were analyzed by using content analysis. The results indicated that inbound and outbound logistics are the logistics functions most commonly outsourced. Furthermore, service quality, reliability and price are the most important factors in the selection of the logistics service providers. And its understood that the enterprises are using logistics outsourcing since the establishment of businesses.

**Keywords:** Logistics, logistics service providers, outsourcing, steel pipe production, 3. part logistics.

**JEL Classification:** M10, M11

\*Bu çalışma, Düzce Üniversitesi Rektörlüğü Bilimsel Araştırma Projeleri Başkanlığı (DÜBAP) tarafından desteklenen 2013.8.1.151 numaralı “Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Rolü: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli tez projesinden üretilmiş ve 12-14 Eylül 2013 tarihleri arasında Famagusta Kuzey Kıbrıs’ta düzenlenen “1st International Conference on New Directions in Business, Management, Finance and Economics” (ICNDBM 2013) konferansında bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>a</sup> Assoc. Prof., Duzce University, Faculty of Business Administration, Department of Business Administration, Duzce, Türkiye, selamiyildiz@duzce.edu.tr

<sup>b</sup> Lect., Faruk Saraç Vocational School of Design, Foreign Trade Program, Bursa, Türkiye, ituran@faruksarac.edu.tr

## 1. Giriş

Bilgi teknolojilerindeki değişim, küreselleşme ve artan rekabet ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için ürün ve hizmetlerini rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde hedef pazarlara ulaştırmaları ve bunu yaparken de maliyet kalemleri içinde önemli bir yere sahip olan lojistik maliyetlerini en aza indirmeleri gerekmektedir. Fakat işletmelerin her alanda uzmanlık sağlayabilmeleri mümkün olmadığından birçoğunun lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanıma yöneldikleri görülmektedir. Dış kaynak kullanımı, üretim veya satış işletmelerinin kendi ana faaliyetleri içinde yer alan işlere daha fazla yoğunlaşmasına ve piyasa koşullarında daha başarılı olmasına olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Ayrıca dış kaynak kullanılan lojistik faaliyetler, lojistik hizmet sağlayıcıların ana faaliyeti olması bakımından, işletmeler için lojistik süreçlerde daha uygun çözümler sunarak, rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda, lojistik hizmet sağlayıcılar, hizmeti satın alan firmalar adına lojistik süreçleri etkin ve verimli bir şekilde yönetmekten sorumlu harici işletmelerdir. Lojistik hizmet sağlayıcılar, işletmeler açısından lojistik süreçlerle ilgili gereksinimlerin karşılanmasında işletmelerin performansını doğrudan etkilemeleri ve işletmelerin iş yapış şekillerini yönlendirmeleri açısından son derece önemli kaynaklardır.

Bu çalışmada, lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımı ve 3. Parti lojistik (3PL) servis sağlayıcılarının rolü Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmeleri açısından incelenecektir. Bu kapsamda çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın kavramsal çerçevesini içeren ikinci bölümde, lojistik yönetimiyle ilgili genel bilgiler, dış kaynak kullanımı, işletmeler açısından önemi, hangi alanlarda kullanıldığı, lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolü ortaya konacaktır. Çalışma, bu iki bölümün üzerine uygulama yapılacak olan üçüncü bölümle devam etmektedir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, yaklaşımı ve yöntemi, araştırmaya dâhil edilen işletmeler ve görüşme yapılan yöneticilere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın bulgularını oluşturan dördüncü bölümde, çelik boru sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin lojistikte dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcılarının rolüne ilişkin görüş ve değerlendirmelerine yer verilmiştir. Son olarak beşinci bölümde, çalışmanın sonuçları ile birlikte sektöre ve konuya ilişkin yapılacak akademik çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

## 2. Literatür Taraması

### 2. 1. Lojistik Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler

Lojistik sektörünün günümüzdeki önemini kazanması birçok aşamadan geçmesiyle mümkün olmuştur. 1960’larda destekleyici fonksiyonu üzerinde durulan lojistiğin 1980’lere geldiğinde stratejik önemi de gündeme gelmeye başlamıştır. 1980’lerin ortalarında tedarik zinciri yönetimi kavramının gündeme gelmesiyle stratejik açıdan kazandığı önem perçinlenmiştir (Ivanaj ve Franzil, 2006).

Günümüzde “lojistik” ve “lojistik yönetimi” olarak kullanılan kavramlar, geçmişten bu güne çok farklı isimlerle ifade edilmiştir. “İşletme lojistiği, kanal yönetimi, dağıtım yönetimi, endüstriyel lojistik, lojistik yönetimi, malzeme yönetimi, fiziksel dağıtım, hızlı cevap sistemi, tedarik yönetimi, tedarik zinciri yönetimi” kavramları “lojistik” ve “lojistik yönetimi” kavramları yerine kullanılmıştır. Bütün bu ifadeler; ürün ve malzemelerin çıkış noktasından tüketim merkezine doğru akışının yönetimi ile ilişkilidir (Lambert ve Stok, 1998).

Tedarikçilerden gelen hammadde ve malzeme akışının düzensiz olması halinde, güvenlik stoğunu yüksek tutmadan firmanın iç operasyonlarını ve üretim stratejilerini gerçekleştirmesi mümkün olmayacaktır. Benzer şekilde müşteriye ürün akışının düzensiz olması firmanın müşteri memnuniyeti sağlamasını mümkün kılmayacaktır. Bu doğrultuda işletmelerin lojistik faaliyetlerindeki performansının, maliyet ve gelirlerini önemli ölçüde etkileyebilir (Kenyon ve Meixell, 2010).

Lojistik sürecin amacı lojistiğin 7 temel kuralı tarafından formüle edilmiştir; 7R prensibi: doğru miktardaki, doğru kalitedeki, doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru maliyetle doğru müşteriye, doğru yerde teslim etmektir. Yukarıdaki koşullardan herhangi birinin dikkate alınmaması müşteri kayıplarının yanında şirketin rekabet avantajı ve pazar payının azalmasına yol açabilir (Parashkevova, 2007).

Lojistik faaliyetler, talep tahmini, envanter yönetimi, müşteri hizmetleri, sipariş alımı, malzeme yönetimi, depo ve fabrika yeri seçimi, depolama, elleçleme, paketleme, ulaştırma ve dağıtım faaliyetlerini kapsamaktadır.

Uluslararası rekabet ortamı işletmeleri uzmanlık alanları dışındaki faaliyetleri konusunda uzman, profesyonel işletmelere devretmeye zorlamaktadır. Bu faaliyetler dizisinin aksamadan hızlı ve ekonomik bir şekilde yapılandırılmasında, işletme dışında faaliyet gösteren, konusunda deneyimli lojistik işletmelerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Hammaddelerinin ortaya çıkışından fabrikaya taşınması, dahili işlemler ve sonrasında tamamlanmış nihai ürünlerinin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması belirli düzeyde bilgi birikimi, tecrübe ve işletmecilik becerisi gerekmektedir. Bu gereklilikleri en ekonomik biçimde karşılayabilen işletmeler 3 PL olarak adlandırılan işletmeler olmaktadır (Öz, 2011: 151).

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).

Tanım içerisinde yer alan "üçüncü parti" kavramının daha rahat anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti kavramlarını da açıklamak gerekir(Çancı ve Erdal, 2003: 43):

- Birinci Parti: Tedarikçi işletme
- İkinci Parti: Birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletme,
- Üçüncü Parti: Lojistik araçlar; Freight Forwarder hizmet sağlayıcısı (malların bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını sağlayan karayolu, demiryolu, havayolu veya bunlardan bir kaçını kombine olarak kullanan, yükün depolanması, gümrüklemesi, paketlemesi, dağıtımı gibi işlemleri yapan ve bunların organizasyonu gerçekleştiren şirketler), taşıyıcı, antrepo (Gümrük Müsteşarlığı'nca verilen izin doğrultusunda, bir gümrük idaresine bağlı olarak işletilen, sahibinin tüzel kişilik veya kurum olma zorunluluğu bulunan, içine salt ulusallaşmamış ithal eşya ile ihracat amaçlı malların konulabileceği depo) işletmecisi, vb.
- Dördüncü Parti: Lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletme

Globalleşme ile birlikte, birçok şirketin operasyonel yapısı, alıcılar ve satıcılar arasındaki uzun dönemli işbirliği anlaşmaları artarak yaygınlaşmaktadır. Bu faydalar, üretim şirketlerine harici 3PL tedarikçileriyle stratejik ilişkiler kurmayı aşılacaktır. 3PL tedarikçilerinin büyümesinde, son birkaç yılda dünya çapında artan gözle görülür ilgi vardır (Aktaş ve Ülengin: 2005).

## 2.2. Dış Kaynak Kullanımı

Geçmişten bu yana, dış kaynak kavramının çok sayıda ve çeşitli tanımları birçok çalışmada ele alınmıştır. Çalışmalarda dış kaynak kullanımı, genellikle taşeronluk kavramının eş anlamlısı olarak ifade edilmektedir. 1970'li yıllarda taşeronlukla bağdaştırılan dış kaynak kullanımının uygulama alanı da malların üretimi ile sınırlı tutulmuştur. Ancak 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalar doğrultusunda dış kaynak kullanımının uygulama yelpazesinin genişletildiği, firmaların idari ve destekleyici faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yöneldiği görülmektedir (Ivanaj ve Franzil, 2006).

Günümüz ağırlaşan rekabet ortamlarında işletmeler iş süreçlerinin bir kısmında ya da faaliyetlerinin çok büyük bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmektedirler. İşletmeler dış kaynak kullanımı yoluna giderek rakiplerine nazaran pazarda avantajlı konum elde etmek istemektedirler. Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilecekler ve özellikle maliyet açısından daha düşük maliyetlerle çalışabileceklerdir (Sevim, vd. 2008).

Dış kaynak kullanımında başarıya ulaşılması için öncelikle, devredilecek olan faaliyetlerin doğru tanımlanması gereklidir. İki tarafın da rollerinin ve sorumluluklarının net bir biçimde ortaya konması, yüksek kalitede bir tedarikçi ile iyi ilişkiler ve etkili bir performans gözlemlenmesi, başarıya ulaşmada gerekli olan diğer faktörlerdir (Kippenberger, 1997).

Şirketlerin buldukları sektöre göre birbirlerinden hem işlevsel hem de yapısal anlamda büyük farklılıklar taşıdığı göz önünde bulundurulduğunda, lojistik dış kaynak kullanımını, "ya hep ya hiç" mantığında yürütmek, farklı kombinasyonların da yapılabileceğini göz ardı etmemek gerekir. Özellikle depolamada ve gelişmiş teknoloji gerektiren alanlarda hem iç kaynak hem de dış kaynak kullanıldığı görülmektedir. İç kaynak ve dış kaynak kullanımının birlikte kullanıldığı bazı özel durumlarda en iyi sonuç elde edilebilmektedir (Wilding ve Juriado, 2004).

## 2.3. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Lojistik sürecin ortaya çıkardığı değer ve müşteri tatmininin önemini kavrayan işletmeler, rekabetçi avantajın sadece ürünün kendisi ile ilgili uzmanlıktan kaynaklanmadığını, aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolü ile lojistik faaliyetlerin tamamından önemli biçimde etkilendiğini kavramışlardır. Bu sebeple günümüzde lojistiğe geleneksel rolünün de ötesinde stratejik bir misyon yüklemeye başlamışlardır (Razzaque ve Sheng,1998).

Son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışı işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymasına neden olan faktörler arasında büyük önem arz etmektedir (Wilding ve Juriado, 2004).

Günümüzde lojistik dış kaynak kullanımı, bir önceki yüzyılda etkin olan anlayıştan oldukça farklıdır. Çoğu nakliye faaliyeti, yalnız nakliye veya yalnız depolama gibi tek bir lojistik hizmet içerip, öncelikli olarak hizmetin fiziksel performansı için yürütülürken; bugün, lojistik dış kaynak kullanımı, bütünleşik lojistik süreçlerinin kontrolünü de içeren orta veya uzun dönemli planlamayı içermektedir (Waters, 2003: 420).

Lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı; işletmeye temel yeteneklerine odaklanma, maliyetleri azaltma, müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme, finansal esneklik, müşteri tatminini artırma ve daha fazla yeni ürün geliştirme gibi faydalar sağlama olasılığı yüksek bir strateji olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve diğ. 2013).

Firmalarla, lojistik dış kaynak sağlayıcıları arasında güvenilir ve maliyet açısından etkili bir ortaklık kurulması gerçekten gereklidir, ancak görüldüğü kadar da kolay değildir. Güvenilir bir ortaklık için harcanan çabalar iki aşamalı olarak gerçekleştirilmelidir. Öncelikle yeni bir ortak seçimi yapılarak, daha iyi hizmet verebilme yeteneğine sahip lojistik dış kaynak tedarikçisi seçilmelidir. İkinci olarak, dış kaynak tedarikçisinin seçimiyle birlikte, güvenilir ortaklığı sağlamak amacıyla bir sistem kurulması önemlidir. Taraflar arasında bilgi ve risk paylaşımı her zaman için gereklidir (Aktaş ve Ülengin: 2005).

### 2.3.1. Lojistik Hizmet Sağlayıcıları

Lojistik hizmetlerini bir bütün olarak yönetmek için gerekli bilgiye ve kaynağa kendi bünyesinde sahip olmayan pek çok şirket, lojistik süreçlerinin tamamını ya da bir kısmını yürütecek firmalardan destek aramaya başlamıştır. Sonuçta, şirketlerin uluslararası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerinin kaliteden fedakarlık etmeden sürdürülebilmesi için bu faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir maliyetlerle çözüm üretmeyi hedefleyen lojistik şirketleri doğmuştur (Çakırlar, 2009: 72).

İyi bir lojistik hizmet sağlayıcı, şirketin gereksinimlerinin karşılanması açısından eşsiz bir kaynaktır. Ürün geliştirmeleri, değer analizleri, istenen kalite seviyesine ulaşmak için zamanında teslimatlar ile müşterilerinin başarılarına doğrudan katkıda bulunurlar. Maliyet düşürme programlarındaki işbirlikleri ve yeni bir süreci ve işlemi paylaşma isteklilikleri ve mükemmel hizmetleri ile müşterilerinin performansını çok yükseltirler. Bunun için müşteri şirketlerin aşağıdaki 6 adımı atmaları gerekir (Kurtuluş, 2007):

- Canlı bir lojistik hizmet sağlayıcı tabanı geliştirmek ve muhafaza etmek,
- Uygun stratejik ve taktik konular üzerinde çalışma maharetini göstermek,
- Değerlendirmelerin dikkatlice yapıldığından ve muhtemel tatminkar tedarik ortakları olabileceklerinden emin olmak,
- Kaynak seçimi temeli olarak ihale mi, yoksa pazarlık usulü mü kullanılacağına karar vermek,
- Uygun kaynağı seçmek veya bu işten sorumlu takım lideri olmak,
- Doğru fiyattan, istenen kalitede zamanında teslimatları temin etmek için seçilmiş lojistik hizmet sağlayıcıyı yönetmektir.

### 2.3.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi

Çalışılacak lojistik hizmet sağlayıcı, söz konusu firmanın uzmanlık derecesine bağlı olarak tüm çalışanları ve müşterileri zincirleme olarak etkileyebilmektedir (Lankford ve Parsa, 1999).

Tedarikçi seçiminde öncelikle tedarikçi profili belirlenir. Etkin bir pazar araştırması ile tedarikçi havuzu içerisinde işletmenin ihtiyaçlarına cevap verecek tedarikçi bulunmalıdır. Bu aşamada firmalar arası örgüt kültürleri uyumu önem kazanmaktadır. Belirlenen profile uygun tedarikçi adayları belirlendikten sonra tedarikçiler hakkında bilgi toplamaya başlanmalıdır. Tedarikçi adaylarından ilgileri, yetenekleri, örgüt kültürleri ve stratejileri hakkında bilgi alınması oldukça faydalı olmaktadır. Yine kontrol faaliyetleri de tedarikçi seçiminde önem arz etmektedir. Bu faaliyetler kağıt üzerinde araştırmalar olacağı gibi yerinde ziyaretler şeklinde de gerçekleşmelidir. Kağıt üzerinde eksiksiz görünen bazı firmalar gerçekte böyle olmayabilir. Yine tedarikçi seçiminde ortak yararlar ve hedefler üzerinde uzlaşıldığından da emin olunmalıdır, aksi bir durum işletmenin vizyonunu olumsuz etkileyecektir. Tedarikçi belirlendikten sonra teklif hazırlanır ve sunulur. Son olarak sözleşme profesyonelce tamamlanmalıdır ve sözleşme yapıldığı anda her iki firmanın da konu hakkındaki sorunları çözümlenmiş olmalıdır (Öztürk ve Sezgili, 2002).

Her projede olduğu gibi lojistik işletmelerin seçim sürecinde de işletmelerin izlemesi gereken bir metodoloji söz konusudur. Firmaların, etkili bir lojistik hizmet elde edebilmesi için 5 aşamalı bir süreç önerilmektedir (Baki, 2004 : 98; Aktaran: Yılmaz Ö, 2006);

- Lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlamak
- Fizibil alternatifler geliştirmek
- Tedarikçileri değerlendirmek ve seçmek
- Hizmeti uygulamak
- Sürekli hizmet değerlendirmesi yapmak

### 2.3.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına İlişkin Performans Değerlendirmesi

Lojistik hizmet sağlayıcı performansı değerlendirme dar anlamda her bir lojistik hizmet sağlayıcının değerlendirilmesi olarak yapılabilecek iken, şirket performans sistemi ile ilişkilendirilerek geniş anlamda da yapılabilir. Lojistik hizmet sağlayıcı değerlendirmede atılması gereken adımlar şunlardır (Gordons, 2005):

1. Şirketin performans hedefleri ile lojistik hizmet sağlayıcıların performans hedefleri sıralanarak aralarında uyumlu bir ayarlama yapılması
2. Finansal sağlamlığının, operasyonel performans ölçütlerinin, iş süreçleri ve uygulamalarının, kültürel faktörleri ve risk faktörlerini içinde barındıran tedarikçi performans ölçütlerinin şirketler tarafından değerlendirilmesi
3. Lojistik hizmet sağlayıcı bilgilerini toplamak üzere nitel ve nicel tedarikçi değerlendirmeleri oluşturulması, anketler düzenlenmesi, Anahtar performans göstergeleri (KPI) ve performans skor kartları gibi yöntemler geliştirilmesi

4. Aynı sektördeki lider firmalar baz alınarak performansın kıyaslama yapılması, ISO 9001 veya sektöre özel türevleri gibi bir standardın benimsenmesi, Malcolm Baldrige National Quality Award gibi üstünlüğü kabul gören uygulamalar karşısında performansın değerlendirilmesi, toplanan verilere göre KPI ve skor kartlarının işlenmesi ve lojistik hizmet sağlayıcı performansının şirketin kendi geliştirdiği kriterlerine göre değerlendirilmesi gibi bir değerlendirme sistemi kurulması
5. Kurulan değerlendirme sisteminin yürürlüğe konulması ve uygulanmaya başlanması
6. Lojistik hizmet sağlayıcılara performans ölçüm sonuçları hakkında geri bildirimde bulunulması
7. Lojistik hizmet sağlayıcıların performans ölçümleri ile ilgili çıkarımlar yapılması

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinin lojistik yönetiminde yer alan dış kaynak kullanımını ve lojistik servis sağlayıcılarının rolünü incelemektir.

Bu doğrultuda;

1. Lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımının çelik boru sektöründe faaliyet gösteren firmalar tarafından nasıl algılandığını,
2. Bu firmalarda lojistik dış kaynak kullanımının ne düzeyde olduğunu,
3. Hangi lojistik fonksiyonların dış kaynaklardan karşılandığını,
4. Lojistikte dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajlarını,
5. Lojistik hizmet sağlayıcılarının bu bağlamdaki rolünü belirlemek amaçlanmıştır.

#### **3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Çalışma kapsamında lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve 3PL hizmet sağlayıcıların rolü çelik boru sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmeleri odaklı olarak incelenmiştir. Görüşülecek işletmelerinin belirlenmesinde öncelikle çelik boru sektöründe faaliyet gösteren işletme grupları değerlendirilerek Çelik Boru İmalatçıları Derneği (ÇEBİD)'ne ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda Türkiye’de gerçekleştirilen çelik boru üretiminin tamamına yakınının ÇEBİD üyesi işletmeler tarafından gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Araştırma sürecinde söz konusu işletmelere ulaşmak için ÇEBİD yöneticileriyle görüşülerek kendilerinden destek alınmıştır. Yöneticilerin yoğun çalışma temposundan dolayı, görüşme için vakit ayırmak istememeleri ve işletmelerin gizlilik politikaları yüzünden bilgi vermekten kaçınmaları dolayısıyla araştırma kapsamında ÇEBİD üyesi 17 işletmenin 13’üyle görüşülebilmektedir. Bununla birlikte ayrıca Çınar Boru’nun da araştırmaya dahil edilmesi uygun bulunmuştur.



### 3.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi

Bu araştırmanın içeriğini oluşturan veriler yukarıda değinilen amaçlar doğrultusunda, nitel araştırma yöntemlerinde en yaygın kullanılan veri toplama tekniği olan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın temel yaklaşımı olarak da tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir.

Nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme tekniği, bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma bakımından oldukça güçlü olması ve temelinin iletişimin en yaygın şekli olan konuşmaya dayanmasıdır. Bu bakımdan da yazmaya veya doldurmaya dayalı testler ya da anketlerde var olan sınırlılığı ve yapaylığı ortadan kaldırmaktadır (Yıldırım ve Şimsek, 2011: 127). Aynı şekilde Punch (2005) görüşme tekniğinin, nitel araştırmada kullanılan temel veri toplama araçlarından biri olmasının yanı sıra başkalarını anlamak için kullanılabilecek en güçlü yöntemlerden biri olduğuna değinmiştir.

Görüşme, özellikle üst düzey yöneticilerden, çocuklardan ve okuma-yazma bilmeyenlerden veri toplamak için ideal bir yöntemdir. Birçok kişi, düşündüklerini açıklamada, sözlü anlatım yerine yazılı anlatımı tercih eder. Görüşmede, söylenenlerin yüzeysel anlamlarından ayrı olarak gerçek ve derinliğine anlamlar da çıkarılabilir (Karasar, 2005).

### 3.4. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren çelik boru işletmelerinde Lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımını ve lojistik servis sağlayıcılarının rolünü incelemektir. Bu amaç doğrultusunda görüşmede kullanılan soru formunun oluşturulmasında öncelikli olarak yapılan literatür incelemesi etkili olmuştur. Bununla birlikte katılımcıların, oluşturulan sorulardaki ifadeleri tam olarak anlayabilmeleri ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi sürecinde karşılaşılabilecek problemleri önceden görebilmek için çalışmanın yapılacağı sektörden iki farklı firmanın yöneticileriyle iki ön test çalışması gerçekleştirilerek görüş ve önerileri alınmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan soru formu uzman akademisyenlerin görüşlerine de sunulmuş ve son halini almıştır.

#### 3.4.1. Görüşme Soruları

- Tedarik, üretim ve dağıtım lojistik faaliyetlerinin hangilerinde dış kaynaklardan faydalanmaktasınız? Bu alanlarda aldığınız hizmetleri açıklar mısınız?
- Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanıma gitmesinin nedenlerini amaç ve hedefleriniz doğrultusunda açıklar mısınız?
- Şirketinizin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde hangi faktörler etkili olmaktadır? Lojistik hizmeti aldığınız firma veya firmalar, sizinle aynı sektördeki diğer firmalara da lojistik hizmeti veriyor mu? Bunun olumlu veya olumsuz etkilerini açıklar mısınız?
- Çalıştığınız lojistik firmaları faaliyet gösterdiğiniz sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip midir? Bu konudaki düşünceleriniz nelerdir?
- Dış kaynak kullanımı hizmeti aldığınız lojistik firmalarıyla herhangi bir sorun yaşıyor musunuz? Hangi sorunlarla karşılaştığınızı açıklar mısınız? Bu sorunların önüne geçmek için aldığınız önlemler var mı?



- Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak firmanızın mevcut lojistik dış kaynak kullanımı hakkındaki düşünceniz nedir? Firmanızın lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanım düzeyi sizce gelecekte nasıl olacaktır?
- Firmanıza sağladığı avantaj veya dezavantajları düşündüğünüzde lojistikte dış kaynak kullanımının firmanıza ne gibi etkileri olmuştur?
- Firmanızın lojistikte dış kaynak kullanımı sonrasında amacına ve planlanan hedeflere ulaşip ulaşmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- Lojistik hizmet sağlayıcılarından beklentileriniz veya sektöre önerileriniz var mı? Açıklar mısınız?
- Size sunulmasını istediğiniz lojistik hizmetini tanımlar mısınız?
- İşletmeler temel yeteneklerine odaklandığında rekabette üstünlüğü sağlamak ve sektörde iyi bir konumda olmak gibi sonuçlara ulaşabiliyor. Bu açıdan dış kaynak kullanımı hakkında nasıl bir değerlendirmede bulunabilirsiniz?

Yukarıda belirtilen soruların yanında, gerekli görüldüğünde ek sorular da sorularak ulaşılmak istenen bilginin doğruluğu ve geçerliliği sağlanmıştır.

### **3.5. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi**

Çalışma kapsamında Türkiye Çelik Boru İmalatçıları Derneği'ne telefonla ulaşılarak randevu alınmıştır. Belirlenen randevu tarihinde kendileriyle görüşülerek yapılacak çalışma hakkında bilgi verilmiş ve kendilerinden Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerine yönelik iletişim bilgileri sağlanmıştır. Edinilen bilgiler doğrultusunda araştırmaya dahil edilen işletmelere telefon ve e-posta yoluyla ulaşılarak randevu talepleri yapılmıştır. Bu şekilde görüşmelerin tarihi belirlenmiş ancak tüm işletmelere ulaşılamamıştır. Araştırma sürecinde görüşülen yöneticilerden de konuyla ilgili yardım alınarak diğer işletmelerin yöneticilerinden randevu talep edilmiştir. Alınan randevular doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşülen yöneticilere ilişkin bilgiler Tablo 1'de belirtilmiştir.

## **4. Araştırmanın Bulguları**

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmelerinde lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve 3PL hizmet sağlayıcıların rolüne ilişkin bu çalışmaya ait bulgular sunulacaktır. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerden bazıları görüşlerinin gizli tutulmasını istediklerinden işletme isimleri ve görüşülen yöneticilerin isimleri kodlanmıştır.

### **4.1. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanım Süreleriyle İlgili Bulgular**

Görüşülen yöneticilerle çalıştıkları işletmelerin lojistikte dış kaynak kullanım sürelerine ilişkin yapılan görüşmede, katılımcıların tamamına yakını işletmelerin kurulduğundan bu yana dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir. Kendisiyle görüşülen katılımcılardan 1 ve 9 firmalarının kendi bünyelerinde ayrı birer lojistik şirketi bulunduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı 1 2008 krizi sonrası 48 araçlık mevcut filolarını 27 araca kadar düşürerek kendi filolarının yanında dış kaynaklardan da faydalanmaya başladıklarını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9, 35 araçlık bir filoya sahip olmalarının yanında kendi araçlarının yetersiz kaldığı takdirde dış kaynak kullanımına yöneldiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 2 ise şirketin dahil olduğu holding

bünyesinde bir lojistik firması bulunmasına karşılık, diğer katılımcıların aksine tamamen bir dış kaynak olarak değerlendirilebileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda bu lojistik firmasının % 40 grup şirketlerine hizmet verirken % 60 oranında başka şirketlerle de çalıştığından söz etmiştir.

**Tablo 1:** Görüşme Yapılan Yönetici Bilgileri

İşletme Adı	Yöneticinin Adı Soyadı	İşletmedeki Unvanı	Uzmanlık Alanı	İşletmedeki Çalışma Süresi
<b>Borusan Mannesmann</b>	Kenan İçten	Satın Alma ve Lojistik Yöneticisi	İşletme/ Finans	35 yıl
<b>Çayırova Boru</b>	Veysel Seğmen / İsmail Kılınc	Planlama Müdürü / Sevkiyat Şefi	Planlama / Sevkiyat, Lojistik	22 / 15 yıl
<b>Çınar Boru</b>	Arif Hotalak	Fabrika Müdürü	Makine Mühendisi	21 yıl
<b>Erciyas Boru</b>	Yasemin Akçay	Yurtiçi Satış Müdürü	Yönetim	19 yıl
<b>Göktaş Metal</b>	Göksel Turan	Üretim Planlama ve Lojistik Müdürü	Üretim Planlama ve Lojistik	12 yıl
<b>Hat Boru</b>	Selim Zabun	Lojistik Sorumlusu	Lojistik	2 yıl
<b>Kalibre Boru</b>	Aykut Yılmaz	Lojistik Şefi	Dış Ticaret	8 yıl
<b>MMZ Onur Boru ve Profil</b>	Levent Turan	Genel Müdür Yrd.	İdari Bilimler, İşletme	28 yıl
<b>Noksel Çelik Boru</b>	Nejat Kolukısa	Planlama ve Lojistik Şefi	Metalürji Mühendisi	13 yıl
<b>Özbal Boru</b>	Bilgehan Öztürk	Yönetim Kurulu Başkanı	Yönetim	28 yıl
<b>Tosçelik</b>	Alper Aydın	İhracat Satış Yöneticisi	Matematik Mühendisi, Finans	2 yıl
<b>Ufuk Boru</b>	Celal Saatçi	Dış Ticaret Sorumlusu	Dış Ticaret	7 yıl
<b>Ümran Boru</b>	M. Sabri Ozan	Genel Koordinatör	İnşaat Mühendisi	17 yıl
<b>Yücel Boru</b>	Tayfun Karaalp	Satış ve Pazarlama Koordinatörü	Satış, Planlama	4 yıl

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan İşletmeler ve Görüşme Yapılan Yöneticilere İlişkin Kodlar

İşletmeler	Yöneticiler
A İşletmesi	Katılımcı 1
B İşletmesi	Katılımcı 2
C İşletmesi	Katılımcı 3
D İşletmesi	Katılımcı 4
E İşletmesi	Katılımcı 5
F İşletmesi	Katılımcı 6
G İşletmesi	Katılımcı 7
H İşletmesi	Katılımcı 8
I İşletmesi	Katılımcı 9
J İşletmesi	Katılımcı 10
K İşletmesi	Katılımcı 11
L İşletmesi	Katılımcı 12
M İşletmesi	Katılımcı 13
N İşletmesi	Katılımcı 14

#### 4.2. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Alanları İle İlgili Bulgular

Araştırma dahilinde yöneticilerin çalıştıkları işletmelerde tedarik, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin hangilerinde dış kaynaklardan faydalandığı belirlenmek amaçlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin dış kaynaklardan faydalandıkları lojistik fonksiyonlarına ilişkin bilgilere Tablo 3' te yer verilmiştir.

**Tablo 3:** Araştırmaya Katılan İşletmelerin Dış Kaynaklardan Faydalandığı Lojistik Fonksiyonlar

Lojistik Faaliyetler	Katılımcı Kodu	Kullanma Durumu
Tedarik Faaliyetleri	2,3,4,5,6,7,8,10,11,13,14	Kullanıyor
	1,9,12	Kullanmıyor
Üretim Faaliyetleri	5,6,7,10,11,14	Kullanıyor
	1,2,3,4,8,9,12,13	Kullanmıyor
Dağıtım Faaliyetleri	2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14	Kullanıyor
	1,9	Kullanmıyor

Tablo 3'te görüldüğü üzere 2,3,4,5,6,7,8,10,11,13 ve 14 kodlu katılımcılar tedarik faaliyetlerinde dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Katılımcı 1, 9 ve 12 ise tedarik faaliyetlerinde dış kaynaklardan faydalanmamaktadır.

Üretim faaliyetlerinde 5, 6, 7, 10, 11 ve 14 kodlu katılımcılar dış kaynak kullanımına yönelirken, 1, 2, 3, 4, 8, 9, 12 ve 13. Katılımcılar üretim faaliyetlerini kendi iç kaynaklarıyla gerçekleştirmektedir.

Katılımcılardan 2,3,4,5,6,7,8,10,11,13 ve 14 dağıtım faaliyetlerinde dış kaynak kullanmaktadır. Katılımcı 1 ve 9 ise dağıtım faaliyetlerinde dış kaynak kullanmamaktadır.

### 4.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Seçimi ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin dağıtım faaliyetlerinde lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin kim tarafından yapıldığına ilişkin veriler Tablo: 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4:** İşletmelerin Dağıtım Faaliyetlerinde Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimine İlişkin Veriler

Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçimi	Katılımcı Kodu
Kendileri tarafından belirleniyor	1, 2, 3, 5, 6, 8, 9, 10, 13
Müşteriler tarafından belirleniyor	4, 7
Sözleşmeye göre belirleniyor	11, 12, 14

Katılımcı 1, 3, 5, 6, 8, 10 ve 13 lojistik hizmet sağlayıcılarının seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 3, hizmet sağlayıcı seçiminin genellikle kendi firmaları tarafından yapılmasının yanında nadiren müşteriler tarafından da gerçekleştiğini ifade etmiştir.

Diğer taraftan Katılımcı 5 ve 13 firmalarının bulunduğu bölge ve çalıştığı hizmet sağlayıcının kooperatif olması nedeniyle, çalıştıkları kooperatiften başka bir firma tercih etmediklerini fakat nadiren de olsa müşterilerin kendi araçlarıyla lojistik hizmetini sağlayabildiğini belirtmiştir. Fakat müşterilerin kendi araçları dışında dış kaynak kullanımı gibi bir seçim şansı bulunmadığını da ifade etmişlerdir.

Katılımcı 2, doğal gaz, petrol, su ve kazık boruları gibi spiral kaynaklı diye tabir edilen büyük ebatlı boru üretimlerinde sadece proje amaçlı çalıştılarından hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir. Diğer üretimlerinde yapılan anlaşmaya göre hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri veya müşterileri tarafından yapıldığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9 spiral kaynaklı üretim yaptığından sadece proje amaçlı çalıştıklarını bu nedenle de kendi araç kapasitesi aşıldığı takdirde hizmet sağlayıcı seçiminin kendileri tarafından yapıldığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 4 ve 7, satışlarının genellikle fabrika teslim olduğundan lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin de müşterileri tarafından yapıldığını belirtmişlerdir. Fakat müşterinin isteği doğrultusunda müşterilerini kendi çalıştıkları çeşitli lojistik hizmet sağlayıcılarına yönlendirdiklerini ifade etmiştir.

Son olarak Katılımcı 11 ve 12, lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin yapılan satış sözleşmesine göre, bazılarının müşteriler tarafından bazılarının da kendileri tarafından sağlandığını belirtmişlerdir.

#### 4.4. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanım Nedenlerine İlişkin Bulgular

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmesindeki nedenler aşağıda Tablo: 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5:** İşletmelerin Dış Kaynak Kullanım Nedenleri

Dış Kaynak Kullanım Nedenleri	Katılımcı Kodu
Hizmeti kendi bünyesinde gerçekleştirdiğinde katlanacağı maliyetlerden kaçınmak	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 13, 14
Kendi filolarının bazı durumlarda yetersiz kalması	1, 9, 12

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının nedenleriyle ilgili olarak katılımcılardan 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 13 ve 14'ün görüşleri lojistik hizmetini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerinde katlanacakları maliyetlerden kaçınmaktır. Bunun yanında katılımcılar farklı nedenlere de değinmişlerdir. Katılımcı 4, sağladığı operasyon kolaylığı nedeniyle de lojistikte dış kaynak kullanımına gittiklerini söylemiştir. Katılımcı 11 dış kullanım nedenlerinden birini de firmanın anlayışına uygun firmalarla çalışarak kendi ana işlerine odaklanmak olarak belirtmiştir. Katılımcı 3, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenleri arasında araç sayısındaki fazlalığı, 24 saat işi takip edebilme imkânını ve olası sorumluluklardan kaçınabilmeyi de belirtmiştir. Katılımcı 13, lojistikte dış kaynak kullanım sebeplerini, alanında uzmanlaşmış lojistik firmalarıyla çalışarak kendi ana faaliyetlerine odaklanmaları ve bu sayede verimlik sağlanması olarak belirtmiştir. Katılımcı 10, maliyet avantajının yanında, müşteriye daha iyi hizmet vermek için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiştir.

Katılımcı 1, 9 ve 12 ise kendi araç filoları yetersiz kaldığı için dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmiştir.

#### 4.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler İle İlgili Bulgular

Araştırma sürecinde, işletme yöneticilerinin tamamı, lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörlerin belirlenmesine ilişkin, hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın en önemli faktörler olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 6:** İşletmelerin Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler

Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçiminde Etkili Olan Faktörler	Katılımcı Kodu
Hizmet kalitesi, güvenilirlik, fiyat	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14
Profesyonellik	3, 13
Kurumsallık	8, 13
Tecrübe – Deneyim	6, 13
Ulusal ve uluslararası taşıma standartlarını karşılaması	1, 8
Araç parkının yeterli olması	8
Ulaşılabilirlik	13
Ciddiyet	4
Talep edildiği anda aracın hazır olması	1
Filo büyüklüğü	4

Hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın yanında lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan diğer faktörler de profesyonellik, kurumsallık, deneyim, ulusal ve uluslararası taşıma standartlarını karşılaması, araç parkının yeterli olması, ulaşılabilirlik, ciddiyet, talep edildiği anda aracın hazır olması ve filo büyüklüğü olarak belirlenmiştir.

#### 4.6. Lojistik Hizmeti Sağlayıcıların Aynı Sektörden Başka Firmalarla Çalışıyor Olmasının Etkilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında görüşülen üst düzey yöneticilerin, lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili görüşlerine başvurulmuştur.

**Tablo 7:** Lojistik Hizmeti Sağlayıcıların Aynı Sektörden Başka Firmalarla Çalışıyor Olmasının Olumlu Etkileri

Olumlu yönleri	Katılımcı Kodu
Fiyatların yüksek tutulmaması	1
Servis sağlayıcıların taşınan yük hakkında bilgi sahibi olmaları	1, 2, 6, 8, 10, 12, 13, 14
Servis sağlayıcıların morallerini olumlu etkilemesi	1
Rakip firmalar hakkında bilgi edinebilmek	2, 14

Araştırma kapsamında görüşülen üst düzey yöneticilerin, lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Olumlu yönleri açısından katılımcıların genel kanaati taşıdığı yük konusunda bilgi sahibi olması, yük için gerekli olan ekipmanın tam olması ve bu sayede uygun şekilde taşınmasını gerçekleştirmesi doğrudur.

**Tablo 8:** Lojistik Hizmeti Sağlayıcıların Aynı Sektörden Başka Firmalarla Çalışıyor Olmasının Olumsuz Etkileri

Olumsuz Yönleri	Katılımcı Kodu
Farklı fiyatlandırmalar nedeniyle firmanın rekabet gücünü kaybetmesi	2, 13, 8, 10
Rakip firmaların kendileri hakkında bilgi edinebilmesi	2, 6, 12, 14
Araç tedarikinde sorun yaşanması	1, 3
Diğer firmaların sorun etmediği suistimallerin yapılması	3

Araştırma kapsamında görüşülen üst düzey yöneticilerin, lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili görüşlerine başvurulmuştur. Olumlu yönleri açısından katılımcıların genel kanaati rakip firmaların nerelere, nasıl ve hangi fiyatlarla iş yaptırdığını öğrenilebileceği, Bunun yanında rekabet ortamında navlun fiyatlarının farklılık arz edebileceğini ve bunların rekabet şansını azaltacağına değinmiştir.

#### 4.7. Çalışılan Lojistik Firmalarının Faaliyet Gösterilen Sektör Hakkındaki Tecrübelerine ve Yeterlilik Düzeylerine İlişkin Bulgular

Çalışılan lojistik firmalarının faaliyet gösterilen sektör hakkındaki tecrübelerine ve yeterlilik düzeylerine ilişkin görüşülen yöneticilerden Katılımcı 5, 14 ve 8 konuyla ilgili olarak kendilerine lojistik hizmeti sağlayan firmalar ile uzun yıllardır çalıştıklarından, firmaların gerekli tecrübeyi kazandıklarını ve önemli sorunlarla karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 7 ve 10 köklü ve kurumsal firmalarla çalıştıklarını, bireysel, şahıs firmalarıyla

çalışmadıklarını belirtmiştir. Bu nedenle de söz konusu firmaların sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, kısmen sahip olduğunu ama başka sektördeki firmalarla çalıştıkları için bazı zamanlarda gerek donanım gerek de araç konusunda yeterli olamadığına, gecikmelerin yaşanabildiğine değinmiştir. Bu sebeple de dış kaynak kullanımının yanında acil ve önemli olan sevkiyatlar için kendi araçlarını da şirket bünyesinde bulundurduklarını belirtmiştir. Katılımcı 6, çalıştıkları firmaların yeterli bilgiye sahip olduğunu ve çalıştıkları firmalarla bu anlamda bir sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Katılımcı 9, genellikle yeterli bilgiye sahip olduklarını fakat bazı durumlarda özellikle şoförlerle alakalı aksaklıkların olabildiğini belirtmiştir. Katılımcı 12, çalıştıkları firmaların yeterli bilgiye sahip olduklarını, sadece konteyner taşımacılığında çalıştıkları firmaların ilk etapta çok tecrübeli olmadıklarını fakat iki senedir birlikte çalıştıklarını ve bu süre içinde gerekli tecrübeyi kazandıklarını belirtmiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen Katılımcı 2, kendilerinin birçok lojistik firmasına bu konuda yol gösterdiklerini, hizmet sağlayıcıları açısından çelik boru sektörüyle ilgili bir nevi mektep pozisyonuna sahip olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 1, çalıştıkları lojistik firmasının faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip olduğunu düşünmediğini, kendilerini geliştirmeleri gerektiğini, buldukları bölge nedeniyle başka bir alternatifleri olmadığını belirtmiştir.

#### 4.8. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla Yaşanan Sorunlar İle İlgili Bulgular

Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla yaşanan sorunlar ile ilgili kendisiyle görüşülen katılımcıların tamamı büyük sorunlarla karşılaşmadıklarını belirterek yaşanan sorunların da gözardı edilebilir sorunlar olduğunu ifade etmiştir. Memnun kalmadıkları hizmet sağlayıcıları değiştirdiklerine değinmişlerdir. İşletmelerden bazıları buldukları konum gereği tek hizmet sağlayıcıyla çalışmak zorunda olduklarından karşılıklı görüşmelerle sorunları çözebildiklerini ifade etmişlerdir. Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla yaşanan sorunlara ilişkin bulgulara Tablo: 9'da yer verilmiştir.

**Tablo 9:** Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular

Lojistik Hizmet Sağlayıcıyla Yaşanan Sorunlar	Katılımcı Kodu
Araçların zamanında gelmemesi	10, 12, 13, 14
Yükleme ve boşaltmada gecikmeler yaşanması	4,10
Bazı durumlarda araç kapasitesinin yetersiz kalması	4, 5, 10
Yükleme ve boşaltma esnasında malın zedelenmesi	12
Ürünün uygun koşullarda taşınmaması	13
Şoförlerin ciddiyetsizliği ve işletme kurallarına özen göstermemesi	1

İşletmeler yaşanan bu sorunlarla ilgili önlemleri yaptıkları sözleşmelerle güvence altına aldıklarını yaşanan aksaklıklar nedeniyle oluşan zararları ve gecikmeler ilgili demeraj ücretlerini hizmet sağlayıcı firmalara yansıttıklarını belirtmişlerdir.

#### 4.9. Lojistik Hizmeti Sağlayan Firmalar Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular

Lojistik hizmeti sağlayan firmalar hakkındaki görüşleri doğrultusunda Katılımcı 5, yeri geldiğinde 50 tıra yakın sevkiyatlarının olduğunu, çalıştıkları kooperatifin de kendini bu konuda oldukça geliştirdiğini, araç kapasitesini oldukça arttırdığını belirtmiştir. Yine de bazen sıkıntılar yaşayabildiklerini bu bağlamda kooperatifin 10 - 15 tır daha araç kapasitesine dahil etmesiyle bu sorunun büyük ölçüde aşılabileceğini söylemiştir.



Konuyla ilgili olarak Katılımcı 9, 11, 12 ve 14 memnun kalmadıkları firmaları değiştirdiklerini, çalışmaya devam ettiği şirketlerden memnun olduklarını belirtmiştir.

Katılımcı 2, son 3 - 4 yıl içerisinde lojistik hizmeti sağlayan firmaların sayısında ve hizmet çeşitliliğinde büyük mesafeler kaydedildiğini ifade etmiştir. Holding bünyesindeki lojistik hizmet sağlayıcısının liman-deniz taşımacılığının yanı sıra yurt içi-dışı kara taşımacılığı ve multimodal demiryolu taşımacılığında büyük yatırımlar ve hamleler yaptığını, ayrıca sektörün önemli firmalarından birini de satın alarak bünyesine kattığını belirtmiştir.

Kendisiyle görüşülen Katılımcı 7, karşılarındaki firmanın kendilerini anlayabilecek özveriye sahip olduğu için kolay kolay sorun yaşanmadığını, bazı noktalarda kendi işlerini hizmet sağlayıcılarının kendilerinden daha iyi kontrol edebildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 4, iletişimlerinin kolay olduğunu, şirket yönetici ve patronlarıyla yıllardır çalışmanın verdiği bir güven ve dostluğun bulunduğunu, bu nedenle de pek sorun yaşamadıklarını belirtmiştir. Çalışma yöntemlerinin çok iyi olduğunu ve kendilerinin aynı işi, aynı profesyonellikte yapamayacaklarını, işi lojistik hizmeti sağlayan firmaya verdikten sonra kendilerinin gerekli kontrolleri yaptıklarını ve fiyatları dönem dönem yeniden değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 8, çalıştıkları lojistik firmalarından memnun olduklarını belirterek, söz konusu firmaların sağladıkları hizmeti daha kaliteli ve düşük maliyetlerde gerçekleştirebilmek için sürekli yeni yatırımlar yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 6, çalıştıkları firmaların, ne taşıdığını, hangi fiyatla taşınması gerektiğini ve nasıl taşınması gerektiğini bilen firmalar olduğunu bunun da kendilerine önemli bir rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, ağırlıklı olarak tek hizmet sağlayıcı ile çalıştıklarını mevcut hizmet sağlayıcımızın yetersiz kaldığı veya müşterilerimizin kendi lojistik hizmetlerini karşıladığı durumlarda farklı firmalarla da çalıştıklarını ama bu durumun çok nadiren gerçekleştiğini ifade etmiştir. Çalıştıkları firmanın şu an için yeterli hizmeti verdiğini, çok ciddi boyutlarda sorun yaşamadıklarını, olası eksiklik ve sorunların da karşılıklı görüşmelerle kapatıldığını belirtmiştir. Katılımcı 10, mümkün olduğunca karşılıklı olarak memnuniyet sağlamaya çalıştıklarını belirtmiştir.

#### **4.10. İşletmelerin Mevcut ve Gelecekte Gerçekleştirilmesi Planlanan Dış Kaynak Kullanım Düzeylerine İlişkin Bulgular**

Araştırma sürecinde işletmelerin mevcut ve gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan dış kaynak kullanım düzeylerine ilişkin işletme yöneticileriyle görüşülmüştür. Katılımcılardan 2, 3, 11 ve 14 mevcut dış kaynak kullanımının değiştirmeyi planlamadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcı 7, şu anki mevcut durumlarını değiştirmeyi düşünmediklerini ancak bayilik ağı gibi bir oluşum içerisine girdikleri takdirde mevcut araç kapasitesinin genişletilebileceğini belirtmiştir. Katılımcı 10, tamamen dış kaynak kullanmaya ellerinden geldiğince devam edeceklerini, kendilerinin nakliye firması olmadığını vurgulayarak, lojistik hizmetini kendileri karşılamaya kalkarlarsa lojistik firması kurmak zorunda olduklarını ve işlerinin bu olmadığını ifade ederek, profesyonel firmalarla en uygun şartlarda çalışmaya devam edeceklerini belirtmiştir. Katılımcı 8, mevcut dış kaynak kullanımının üretim ve satış kapasiteleri ile doğru oranda artacağını belirtmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 13, şu an lojistik hizmetlerinin büyük ölçüde dış kaynaklardan sağlandığını, bunun yanında kendi bünyelerindeki araçların da küçük miktarlarda lojistik hizmetlerde kullanıldığını, zaman içinde farklı alternatifler karşısına çıkarsa değerlendirmesinin yapılacağını belirtmiştir. Katılımcı 4, bu konudaki en önemli

ölçütün taşıma maliyetleri olduğuna değinerek bir hizmeti şirket kaynaklarıyla daha uygun koşullarda sağlayamadıkları sürece dış kaynaklardan yararlanma yoluna gideceklerini belirtmiştir.

Katılımcı 5, kendi lojistik firmalarını kurmak için çeşitli çalışmalarının olduğunu ama şu an için yatırım programlarında bulunmadığını belirtmiştir. İleriki dönemlerde şirketin buna ihtiyaç duyabileceğini, %100 dışa bağımlı olmaktansa bunun %30 - %40'ını kendi bünyelerinden karşılamının kendilerini emniyete almak açısından daha yararlı olacağını belirtmiştir. Son olarak Katılımcı 12, iki adet liman projelerinin mevcut olduğunu, bunlardan birinin Akdeniz'in en büyük limanlarından biri olacağını, bu limanlar faaliyete geçtiğinde lojistik departmanlarının genişliğinin artacağını ve kendi gemi filolarının da olacağını dolayısıyla o aşamada dışarıdan çok fazla desteğe ihtiyaçları olmayacağını belirtmiştir.

#### **4.11. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı Sonrası Yapılan Değerlendirmelere İlişkin Bulgular**

Araştırma kapsamında lojistikte dış kaynak kullanımı sonrası yapılan değerlendirmelere ilişkin kendisi ile görüşülen Katılımcı 5, teslimatla ilgili aldıkları herhangi bir şikayet olup olmamasının kendileri için yeterli olduğunu, başka bir deyişle yüklenen malın zamanında, hasarsız bir şekilde teslim edilmiş olmasının firma açısından bir ölçüm aracı olduğunu belirtmiştir. Müşteri memnuniyetini bu konuda kriter aldıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 11, konuyla ilgili olarak müşteri memnuniyeti kriterinin yanında sözleşmede belirlenen temrin tarihinde gidip gitmediğini araştırdıklarını, ona göre bir puanlama sistemlerinin mevcut olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 13, olası aksaklık ve sorunları hizmetin sağlandığı firma yöneticileriyle görüşerek ortadan kaldırdıklarını belirtmiştir. Katılımcı 4, istatistiki bir çalışma yapmadıklarını fakat yıldan yıla birim maliyetlerine olan etkilerini değerlendirdiklerini, piyasa koşullarında hizmetin ve maliyetin konumlandırılmasının iyi olup olmadığını değerlendirdiklerini ifade etmiştir. Detaylarla çok fazla uğraşmadıklarını, yapılması gerekenlerin sözleşmede belirtildiğini, diğer yönleriyle alakalı sorumluluğun lojistik firmasına ait olduğunu belirtmiştir.

Katılımcı 12, her yapılan sevkiyatta müşteri memnuniyetiyle alakalı olarak bunu kontrol ettiklerini belirtmiştir. Sürekli olarak işi takip ettiklerini olası aksamalara anında müdahale ederek önüne geçmeye çalıştıklarını ifade etmiştir.

Görüşülen yöneticilerden Katılımcı 6, proje alındığında hesaplanan maliyetler ile proje teslim edildiğinde katılan maliyetler ve proje alındığında belirtilen teslimat tarihi ile malın teslim edildiği tarih karşılaştırılarak gerekli kontrollerin sağlandığını belirtmiştir.

Katılımcı 7, bu konuda etkili olan kıstasların malzemenin zamanında, düzgün bir şekilde ulaşması olduğunu belirterek her yılın sonunda yıllık düzenlemeler yaptıklarını belirtmiştir. Ayrıca ISO 9001 kapsamında bu hizmetleri belgelendirmelerinin gerekli olduğunu burada dış kaynak hizmeti sağlayan firmaların sağladığı destekleri ne şekilde sağlandığını, sağlanan hizmetin kendilerini ne ölçüde tatmin ettiğine yönelik değerlendirmelerde bulduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı 14, yaptıkları anlaşmalar gereği uzun dönemli üretim ve sevkiyatları olabildiğini, bu gibi durumlarda siparişin alındığı zaman planlanan ücret ile sevkiyatın gerçekleştirileceği zamanki ücret düzeyleri arasında karşılaştırmalar yaptıklarını, aradaki farkları değerlendirdiklerini belirtmiştir. Bunun yanında bütün müşterilerine memnuniyet formu gönderdiklerini bu formların da değerlendirmede kullanıldığını ifade etmiştir.

#### 4.12. Lojistik Hizmet Sağlayıcılarıyla İlgili Beklentiler ve Sektöre Yönelik Önerilere İlişkin Bulgular

Lojistik hizmet sağlayıcılarıyla ilgili beklentiler ve sektöre yönelik önerilere ilişkin işletme yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Bu katılımcılardan Katılımcı 5, 17 yıldır aynı kooperatif firmasıyla çalıştıklarını ve onların da kendileriyle aynı gemide olduğunu unutmamalarını ve sadece fiyat odaklı davranmamalarını önermiştir. Bazen kendi kazançlarından daha fazlasını lojistik hizmet sağlayıcılarının kazanabildiğini belirtiyor ve kooperatif anlayışından biraz uzaklaşması gerektiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde katılımcı 13, sektördeki rekabetçi koşulları göz önünde bulundurarak gerek fiyat gerek hizmet kalitesi bakımından daha iyi şartlar sağlanmasının gerekli olduğunu, kendilerinin iş hacminin artmasının onlara da iş imkanı sağlayacağını bilincinde olarak hizmet sağladıkları firmalarla aidiyet duygusu içinde çalışmalarını gerektiğini vurgulamıştır. Katılımcı 12, sektörün mevcut durumu ve piyasa koşulları nedeniyle fiyatlandırma yaparken ekonomiye, ülkelerin durumuna göre fiyatlandırma yaptıklarını bazı ülkelere daha çok kar alırken bazılarında kar almadıklarını belirterek, lojistik firmalarının da fiyatlandırma yaparken market oriented pricing adı verilen bu durumu göz önünde bulundurmaları gerektiğini ifade etmiştir. Kendi çalıştıkları firmaların bunu yaptıklarını, bazı destinasyonlarda sıfır karla çalışırken, bazılarında o sıfır karı kapattıklarından söz etmiştir.

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 11, şeffaf ve anlık bilgi akışı olması gerektiğini, firmalarda GPS sistemlerinin bulunduğunu fakat etkin kullanılmadığını belirtmiştir. Benzer şekilde katılımcı 7 de internet üzerinden GPS vasıtasıyla araç takibinin, araçla ilgili gereken bilgilerin telefonda öğrenilmesinin yerine internet üzerinden kontrolünü sağlayarak müşteriye zamanında ve daha güvenilir bilgi verebilmelerini sağladığını, bu gibi hizmetleri ilk önce sağlayan firmaların rekabet avantajı sağlayacaklarına inandığını belirtmiştir.

Katılımcı 8, son yıllarda yaşanan piyasa daralması nedeniyle lojistik hizmet sağlayıcı firmaların aldıkları projeleri daha ciddiyle tamamlamalarının ve mümkün olduğunca maliyetleri minimize etmelerinin sektörde ayakta kalabilmeleri için hayati önem taşıdığını belirtmiştir.

Katılımcı 2, taleplerini zamanında yerine getiren, müşteri memnuniyeti sağlayan, yapılan işlemlerde maliyetleri rekabetçi ortamda makul seviyelerde tutabilen bir lojistik firması her zaman kazanacağını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 4, temel beklentilerinin, malın zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması olduğunu belirterek bunun yanında daha geniş ve daha genç filoya sahip olmasının fayda sağlayacağını belirtmiştir.

Katılımcı 3, kara taşımacılığıyla ilgili olarak araçlarda gerekli ekipman ve donanımın tam hatta fazlasıyla bulundurularak araç şoförlerine bu bilincin kazandırılmasının gerektiğini ve olası sorunların önüne geçmek için şoförlerin yükü ilgili olarak da bilinçlendirilmesinin gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı 1, şirketlerin profesyonellik kazanmalarının gerektiğini, özellikle taşıma kooperatiflerinde yöneticilerin şoförlükten yöneticiliğe geçtiklerini, bu nedenle bilgi ve eğitim bakımından yetersiz olabildiklerini, sevk ve idareyi sağlayacak üniversite mezunu çalışanlar istihdam etmeleri gerektiğini belirtmiştir. Aynı zamanda söz konusu firmaların kendi rakiplerini ve sektördeki gelişmeleri takip ederek kendi farklılıklarını ortaya koymaları gerektiğini ifade etmiştir.

Katılımcı 10, artık Türkiye’de belirli bir lojistik sisteminin oluştuğunu, eskisi gibi kamyoncularla değil daha ciddi kurumsal firmalarla muhatap olduklarını, bunun da gelişebilmesi için hizmet sağlayıcılarına bir takım desteklerin verilmesi gerektiğini, bu konuda da çeşitli gelişmelerin oluştuğunu belirterek limanların özelleştirilmeye ve demiryollarının serbestleştirilmeye çalışıldığını ve yeni demiryolu hatlarının yapıldığını ifade etmiştir. Lojistik hizmet sağlayıcılarından mevcut imkanlar doğrultusunda yeterli hizmeti alabildiklerini belirtmiştir.

#### **4.13. Kullanılmak İstenen Lojistik Hizmeti İle İlgili Bulgular**

Faydalanılmak istenen lojistik hizmetine ilişkin Katılımcı 11, multimodal diye tabir edilen alternatif yolların kullanılabilir olmasının önemine değinerek, demiryolunu entegre bir şekilde kullanılabilir istediklerini, bu sayede karayolundaki maliyet ve risklerden kaçınabileceklerini belirtmiştir. Katılımcı 2, daha çok proje üretimleri yaptıklarını, bu çerçevede lojistik faaliyetlerinin de üretimlerin nihai noktaya kadar gerektiğinde birden fazla taşıma aracı ile taşıma işlemlerinin yapılması (deniz+kara+demiryolu gibi), müşteriye sahalarda stoklanmış olarak teslimi, depolanması gibi işleri kapsadığını belirtmiştir. Bu nedenle de lojistik firmalarının bir taşıma sistemine bağlı kalmadan, gerektiğinde birden fazla taşıma sistemi kullanarak yukarıda sayılan işlemleri yapabilecek düzeyde olması, bu konularda tecrübeli ve yeterli çalışanlar yetiştirmesinin önemli olduğunu vurgulamıştır.

Öte yandan görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 4, şirket yöneticisi kimliğinden bağımsız olarak demiryolu taşımacılığının geliştirilerek yaygınlaşmasını istediğini belirtmiştir. Maliyet avantajı ve sağladığı kolaylıkların yanı sıra, karayolunda yük taşıyan araçlarla vatandaşların da aynı yolları kullandığını, demiryolu taşımacılığı yaygınlaştığı takdirde karayolu taşımacılığıyla ilgili risklerin azalacağını ve daha güvenli yolculuk yapılabileceğini belirtmiştir.

Katılımcı 8 ve 14 kendilerine sunulmasını istedikleri lojistik hizmetleriyle ilgili olarak, yüksek kalitede bir filoya sahip olan, düşük maliyetli ve teslimatları zamanında gerçekleştiren lojistik hizmet sağlayıcılarıyla çalışmak istediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 7 ve 14 malzemeyi zamanında, güvenli bir şekilde, iyi fiyatla gideceği yere ulaştırmayı benimsemiş, kurumsal firmalarla çalışmanın kendileri açısından önemli olduğunu ifade etmiştir.

Kendisi ile yapılan görüşmede Katılımcı 1, mevcut sorunları çözüme kavuşturarak, kendi lojistik firmalarını kurmalarına gerek kalmayacak bir lojistik hizmeti almak istediğini belirtmiştir.

Katılımcı 13, uygun fiyatta, hızlı ve kaliteli bir lojistik hizmeti temin etmek istediklerini, verilen bilgiler doğrultusunda uygun şekilde yükleme yapılarak, yükün sevkiyat anında korunmasının ve istenildiği zaman istenildiği yere ulaştırılmasının önemli olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 10, bütün sorumluluğuyla beraber kapılarından alarak müşterilerinin kapısına sorunsuz bir şekilde bırakan firmalarla çalışmak istediklerini belirtmiştir.

#### **4.14. Dış Kaynak Kullanımı Hakkındaki Görüşler İle İlgili Bulgular**

Dış kaynak kullanımıyla ilgili görüşlerine başvuru katılımcılardan Katılımcı 13, işletmelerin kendi odak işleri dışındaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımına giderek daha profesyonel ve daha kaliteli hizmet alabileceklerine ve bu iş birliği sayesinde daha verimli çalışarak kendi iş kollarında uzmanlaşacaklarını ve daha başarılı olacaklarına inandığını belirtmiştir.

Katılımcı 2, üretime odaklanarak üstünlük sağlanabileceğini, ama bunun tek başına yeterli olmayacağını belirtmiştir. Dış kaynak kullanımı yapılacak firmaları da çok iyi değerlendirmenin ve yapılan işlerin, müşterilerden devamlı geri bildirim olarak devamlı kontrol altında tutulmasının ve piyasa araştırmaları yapılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir.

Görüşme yapılan yöneticilerden Katılımcı 8, 11 ve 14 dış kaynaklarda faydalanılmadığı takdirde söz konusu hizmete ekstra bir kaynak ve işgücü aktarmak zorunda kalınacağını, her işletmenin kendi ana faaliyetini yapması gerektiği kanaatinde olduklarını belirtmişlerdir. Aynı doğrultuda Katılımcı 10, herkesin kendi işini yapması gerektiğini, artık şirketlerin birçok faaliyette profesyonel firmalardan destek almaya yöneldiğini ve bu sayede hizmet sektörünün gelişme eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 7, dış kaynak sağlayan firmaların kalite ve maliyet açısından hizmeti kendilerinden daha iyi yaptığı müddetçe dış kaynak kullanmaya devam edeceklerini ancak dış kaynak sağlayan firmaların kalite ve maliyet açısından avantajı kaybettiği takdirde dış kaynak kullanmaktan vaz geçeceklerini belirtmiştir.

Katılımcı 1, ideal olarak dış kaynak kullanımı tercih ettiklerini fakat lojistik süreçlerde sıkıntı yaşamamak için kendi lojistik şirketlerini kurduklarını belirtmiştir. Fakat işini iyi yapan hizmet sağlayıcılarıyla çalıştıkları takdirde lojistik hizmetini ve kendi ana faaliyetleri dışındaki tüm faaliyetleri dış kaynaklardan sağlamak istediklerini, bu sayede uzmanlaşmak için daha uygun ortamı yakalayabileceklerini belirterek buldukları bölge nedeniyle bunun şu an mümkün olmadığını ifade etmiştir.

Diğer yöneticilerden farklı bir görüş bildiren Katılımcı 12, şirket profili olarak kendi kendine yeten bir anlayışa sahip olduklarını, bütün faaliyetleri kendi kendilerine sağlamaya çalıştıklarını, yemek hizmetlerinden, lojistik hizmetlerin büyük bir bölümüne kadar kendi kaynaklarıyla sağladıklarını, ileride kendi limanlarını da kurarak faaliyet alanlarını giderek arttıracıklarını belirtmiştir. Bu durumun kendileri için ekstra bir yük teşkil etmediğini söz konusu faaliyete yönelik elemanlar yetiştirdiklerini ve iyi bir kadro oluşturduklarını bu doğrultuda iyi yetiştirilmiş çalışanlara sahip olduktan sonra hiçbir işin zor olmadığını ifade etmiştir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

- Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım süreleri ile ilgili görüş bildirmişlerdir. Yöneticilerin ifadelerinden araştırmaya dahil edilen işletmelerin kuruluşundan bu yana dış kaynaklardan faydalandığı ortaya çıkmaktadır. Sadece 1 ve 9 nolu işletmeler, firmalarının kendi bünyelerinde ayrı birer lojistik şirketi kurdukları için lojistik süreçlerde dış kaynak kullanmadıklarını sadece kendi şirket kapasitelerinin yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynak kullandıklarını belirtmişlerdir. Ulaşılan bu sonuç çelik boru sektöründeki işletmelerin genel olarak lojistik faaliyetlerinde uzun yıllardır dış kaynak kullanıldığını göstermektedir. Bunun yanında bazı işletmelerin kendi bünyelerinde lojistik şirketleri olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Kendi lojistik şirketlerine sahip işletmelerin de kendi filoları yetersiz kaldığında veya daha uygun şartlar elde ettiklerinde dış kaynaklardan faydalandığı ortaya çıkmaktadır. Bu durum lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştiren firmaların da dış kaynaklara ihtiyaç duyduğunu ve bazı durumlarda dış kaynak kullanımının, hizmeti kendi bünyelerinde sağlamalarından daha avantajlı olduğunu göstermektedir.

- Lojistik faaliyetlerin hangilerinde dış kaynaklardan faydalandığının belirlenmesiyle ilgili araştırmaya katılan yöneticilerin hepsi görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların bildirdiği görüşler çerçevesinde en fazla tedarik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının uygulandığı görülmektedir. Ayrıca dış kaynak kullanımının en az görüldüğü lojistik fonksiyonun da üretim faaliyetleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin ifadeleri doğrultusunda üç firmanın bütün lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan faydalandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bunun yanında dağıtım faaliyetlerinde genellikle yapılan satış sözleşmesine göre dış kaynak kullanımının belirlendiği anlaşılmıştır.
- Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin tamamının lojistik hizmet sağlayıcı seçimi ile ilgili görüş bildirdiği görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda 6'sının lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendilerinin yaptığı ortaya çıkmaktadır. Spiral kaynaklı boru üretimi yapan 2 firmanın da genellikle proje bazlı çalıştıklarından dolayı lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendilerinin yaptığı görülmektedir. Bunun yanında 2 katılımcı, fabrika teslimi çalıştıkları için lojistik hizmetinin müşteriler tarafından karşılandığını belirtmişlerdir. 2 katılımcının belirttiği görüşler doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcı seçiminin yapılan sözleşme gereğince taraflardan herhangi birinin sorumluluğunda olabildiği anlaşılmaktadır. Tüm bunlardan farklı olarak özellikle kara nakliyesinde kooperatiflerle çalışan şirketlerin lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kooperatifle çalışmanın bir zorunluluğu olarak kendileri tarafından yapıldığı ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda genel bir değerlendirme yapılması gerekirse firmaların çoğunun lojistik hizmet sağlayıcı seçimini kendileri yaptıkları görülmektedir.
- Araştırma sürecinde görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanım nedenlerine ilişkin tamamı tarafından kabul gören görüş, lojistik hizmetleri kendi bünyelerinde sağlamaları durumunda karşılaştıkları maliyet ve risklerden kaçınmak şeklindedir. Bu da Karahan'ın (2009) Dış kaynak kullanımı ile ilgili yaygın olan görüşe göre bir işletmenin en önemli nedeni maliyetleri düşürme isteği olduğu yönündeki ifadesini doğrular niteliktedir. Maliyet avantajı sağlamanın yanında işletmelerin dış kaynaklardan yararlanmasının diğer nedenleri; Parashkevova (2007) ile Keskin'in (2008) çalışmalarına benzer nitelikte, kendi temel faaliyetlerine odaklanarak uzmanlık sağlamak, alanında uzmanlaşmış lojistik hizmet sağlayıcılarıyla çalışarak verimlilik artışı sağlamak, operasyon kolaylığı sağlamak, daha geniş bir kaynak havuzundan faydalanmak, müşteriye daha iyi hizmet verebilmek ve rekabet avantajı sağlamak şeklindedir. Yöneticilerin paylaştıkları görüşler benzer şekilde Razzaque ve Sheng'in (1998) Lojistik dış kaynaklardan yararlanmanın en önemli gerekçelerinden birinin, firma içinde hem maliyetleri hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmak olduğu görüşüyle de aynı doğrultudadır.
- Görüşülen yöneticilerin lojistik hizmet sağlayıcı seçiminde etkili olan faktörler ile ilgili bildirdiği görüşler sonucunda bütün yöneticiler açısından hizmet kalitesi, güvenilirlik ve fiyatın en önemli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında talep edilen hizmetin zamanına sağlanabilmesi, profesyonellik, kurumsallık, ulaşılabilirlik, süreklilik, zamanında teslimat, uzmanlık ve tecrübenin de diğer önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Söz konusu çıkarımlar Öz'ün (2011) hammaddenin ortaya



çıkışından fabrikaya taşınması dahilindeki işlemler ve sonrasında tamamlanmış nihai ürünlerinin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması aşamalarında belirli düzeyde bilgi birikiminin, tecrübenin ve işletmecilik becerisinin gerektiği görüşüyle ve aynı zamanda Wilding ve Juriado'nun (2004) son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışı, işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymasına neden olan faktörler arasında büyük önem arz ettiği şeklindeki görüşüyle paralellik göstermektedir. Fakat Öztürk ve Sezgili'nin (2002) belirttiği, tedarikçi profilinin belirlenmesi, bilgi toplanması, kontrol faaliyetleri, ortak yararlar üzerinde uzlaşma ve teklif aşamalarının süreç içinde etkin olarak kullanılmadığı da anlaşılmaktadır.

- Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin, lojistik hizmet sağlayıcıların aynı sektörden başka firmalarla çalışıyor olmasının etkileriyle ilgili genel görüşleri, olumlu yönleriyle ele alındığında taşıdığı yük konusunda bilgi sahibi olması, yük için gerekli olan ekipmanın tam olması ve bu sayede uygun şekilde taşınmasını gerçekleştirmesi şeklindedir. İşletmelerin müşterilerinin rakipleri tarafından bilinmesini istemeyeceği, rekabet ortamında navlun fiyatlarının farklılık arz edebileceği ve bunların ortaya çıkmasının hem üretici firmaların, hem de lojistik firmalarının işine gelmeyeceği de olumsuz yanları olarak ele alınmaktadır. Bunun yanında katılımcılardan birinin belirttiği üzere lojistik hizmet sağlayıcıları çalıştıkları firmalardan birine veya birkaçına farklı fiyat uygulaması yapması halinde işletmelerin rekabet şansının azalacağı da bir başka olumsuz yönü olarak anlaşılmaktadır.
- Kendileriyle görüşme yapılan yöneticilerden çalıştıkları lojistik firmalarının faaliyet gösterilen sektör hakkındaki tecrübelerine ve yeterlilik düzeylerine ilişkin 10 katılımcı görüşlerini bildirmiştir. Katılımcıların görüşleri büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Bu katılımcıların 9'unun ifadeleri doğrultusunda, lojistik hizmet sağlayıcılarının faaliyet gösterdikleri sektörle ilgili yeterli bilgiye sahip oldukları anlaşılmaktadır. 4 Katılımcı lojistik hizmet sağlayıcıların bu yeterliliğe erişmesinin kendileriyle uzun yıllardır çalışmalarının sonucu olduğuna değinmiştir. Diğer katılımcıların ifadeleri doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcılarının yeterli olmadığı ve bu yüzden kendi lojistik şirketlerini kurdukları sonucuna ulaşılmıştır.
- Araştırma kapsamında görüşülen bütün üst düzey yöneticiler işletmelerinin lojistik hizmet sağlayıcılarıyla yaşadıkları sorunların neler olduğu ve bu sorunların önüne geçmek için aldıkları önlemler ile ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda genel anlamda yaşanan sorunların, yeterli sayıda araç temin edilememesi, fiyat konusunda uyumsuzluklar yaşanması, hizmet kalitesinin yeterli olmaması, zamanında teslimat yapılmaması, ürünün uygun koşullarda taşınmaması, araç şoförlerinin bilgisizliği, teslimat ve yüklemede gecikmeler yaşanması şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Fakat katılımcıların birçoğu, yaşanan sorunların çok önemli boyutlara ulaşmadığını da ifade etmişlerdir. Bunun yanında sorunların önüne geçmek için alınan önlemler, sıklıkla ve büyük ölçülerde sorun yaşanan firmalarla çalışmaya devam edilmemesi, farklı lojistik şirketleriyle çalışarak fark yaratanların belirlenmesi, yapılan sözleşmelerle gecikmeler ve olası risklerle ilgili yaptırımların lojistik hizmet sağlayıcıya yansıtılması, uzun süreli iş yapılan firmalardan teminat mektubu alınması şeklinde ifade edilebilir.



- Görüşülen katılımcılar lojistik hizmeti sağlayan firmalar hakkında açık görüşler bildirmişlerdir. Görüşülen işletme yöneticilerinin genel görüşü mevcut hizmet sağlayıcılarından memnun oldukları, olası sorunları da karşılıklı görüşmelerle çözüme ulaştırdıkları yönündedir. Bunun yanında katılımcıların 4'ünün ifadeleri doğrultusunda çalıştıkları firmalardan memnun oldukları, memnun kalmadıklarıyla da zaten çalışmaya devam etmedikleri anlaşılmaktadır. Fakat bazı firmaların buldukları lokasyon gereği tek firmayla çalışmak zorunda olduklarından bu durumun pek mümkün olmadığı görülmektedir. Bu firmalardan ikisinin lojistik hizmet sağlayıcılarını yetersiz bulduğu sonucuna da ulaşılmıştır. Bu doğrultuda söz konusu firmaların lojistik hizmet sağlayıcılarıyla karşılıklı görüşmeler yaparak olası problemleri ortadan kaldırdıkları anlaşılmaktadır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmelerinin mevcut ve gelecekte gerçekleştirilmesi planlanan dış kaynak kullanım düzeylerine ilişkin net görüşler bildirdiği görülmektedir. 10 katılımcının görüşleri doğrultusunda dış kaynaklardan faydalanmaya devam edecekleri anlaşılmaktadır. Görüşülen katılımcılardan 2'sinin ikincil faaliyetlerle ilgili yatırımlar yaparak ileride dış kaynak kullanım düzeylerini azaltmayı planladıkları görülmektedir. Bunun yanında 2 katılımcı ekonomik açıdan uygun olduğunda farklı alternatiflerin değerlendirilebileceği konusunda görüşlerini bildirmişlerdir.
- Görüşülen yöneticilerin lojistikte dış kaynak kullanımı sonrasında firmalarının amacına ve planlanan hedeflere ulaşip ulaşmadığının kontrolünü nasıl sağladıklarıyla ilgili görüşleri alınmıştır. Konuyla ilgili olarak 8 katılımcı görüş bildirmiştir. Katılımcıların çoğu müşteri memnuniyetini ölçüt olarak kabul ettiklerini belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların görüşleri doğrultusunda nakliye esnasında ve malın teslim edilmesinde sürekli olarak hizmetin takip edildiği, istenilen zamanda ulaşip ulaşmadığının kontrollerinin yapıldığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında katılımcıların 2'si ISO 9001 kapsamında değerlendirme yaptıklarını belirtmiştir. Bu doğrultuda işletmelerin büyük çoğunluğunda etkin bir kontrol sisteminin olmadığı ve kullanılan yöntemlerin sınırlı düzeyde olduğu söylenebilir. Görüşülen yöneticilerin Gordon'un belirttiği, (2005) ISO 9001 veya sektöre özel türevleri gibi bir standardın benimsenmesinin dışındaki kriterleri göz önünde bulundurmadıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda firmaların lojistik dış kaynak kullanımı hakkında etkin bir değerlendirmede bulduklarını söylemek oldukça güçtür.
- Araştırma kapsamında katılımcıların lojistik hizmet sağlayıcılarıyla ilgili beklentileri ve sektöre yönelik önerileri değerlendirilmiştir. 11 katılımcı konuyla ilgili görüşlerini paylaşmışlardır. Görüşülen yöneticilerin genel kanaati lojistik hizmet sağlayıcıların rekabet koşullarında daha makul fiyat seviyelerinde çalışmalarını gerektiği üzerinedir. Fiyat konusunda katılımcılardan biri lojistik hizmet sağlayıcıların piyasa koşullarını ve sektörün mevcut durumunu göz önünde bulundurarak pazar odaklı fiyatlandırma yapmalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Bunun yanında hizmet kalitelerinin iyileştirilmesi, teslimatların zamanında gerçekleştirilmesi araç şoförlerinin bilinçlendirilmesi, projelerin gereken ciddiyetle gerçekleştirilmesi, şeffaf ve anlık bilgi akışının sağlanabilmesi diğer öneriler olarak nitelendirilebilir. Ayrıca 2 katılımcının görüşleri doğrultusunda GPS sistemlerinin daha etkin kullanılarak aracın takibinin, araçla ilgili gereken bilgilerin internet üzerinden kontrolünü sağlanmasının lojistik firmalarına ve kendilerine büyük avantaj sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu

sayede müşterilere tam zamanında ve daha güvenilir bilgi verilebilmenin mümkün olacağı söylenebilir. Görüşülen yöneticilerden kooperatif firmalarıyla çalışan katılımcıların tamamı, kooperatiflerde genellikle bilgi ve yönetim aksaklıklarının yaşandığını, profesyonellikten uzak olduklarını ifade ederek kooperatiflerin kendilerini geliştirmelerinin gerekliliğine dikkat çekmişlerdir. Bu görüşler Tanyaş, vd. 'nin (2011) motorlu taşımacılık kooperatiflerinin yurtiçi taşımacılıktaki konumunun belirlenmesinin, şirketleşmelerinin kurumsallaşmalarının ve şeffaflaşmalarının sağlanmasının gerektiği yönündeki düşünceleriyle paralellik göstermektedir.

- Kendileriyle görüşme yapılan 10 yönetici faydalanmak istedikleri lojistik hizmetiyle ilgili görüşlerini bildirmişlerdir. Katılımcılardan 5'inin görüşlerine göre söz konusu yükün zamanında, güvenli bir şekilde ve düşük maliyetli olarak taşınmasını istedikleri görülmektedir. Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda göze çarpan önemli bir görüş, multimodal taşımacılık hizmetlerinden faydalanmak istenildiği yönündedir. Bunun yanında demiryolu taşımacılığının yaygınlaşması, kara, deniz ve demiryolunun entegre bir şekilde kullanılabilmesi de diğer görüşler arasındadır. Bu doğrultuda Türkiye'de demiryolunun daha fazla kullanılabilir olması çelik boru sektörü açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle spiral kaynaklı üretimlerde üretilen borunun yapısı gereği karayoluyla taşınması fazlasıyla zor, riskli ve maliyetlidir. Demiryolu kullanımının yaygınlaşması taşıma maliyetlerini büyük ölçüde düşürerek, şirketlere büyük rekabet avantajı sağlayacaktır. Aynı zamanda bu sayede karayolu taşımacılığıyla ilgili risklerin azalarak kaza oranlarında büyük bir azalma yaşanacağından söz edilebilir.
- Araştırma sürecinde katılımcılar dış kaynak kullanımı hakkındaki görüşlerini belirtmişlerdir. Katılımcıların genel görüşü kendi ana faaliyetleri dışındaki alanlarda dış kaynak kullanımına giderek daha profesyonel ve daha kaliteli hizmet alabilecekleri, verimlilik artışı sağlayacakları ve kendi iş kollarında uzmanlaşacakları şeklindedir. Bu bağlamda katılımcıların büyük çoğunluğunun dış kaynak kullanımını işletmeleri açısından etkin bir şekilde değerlendirdikleri söylenebilir. Bunun yanında iki katılımcının görüşü tamamıyla dış kaynaklardan faydalanmak yerine, söz konusu hizmetin bir kısmını karşılayabilecek kaynağa sahip olmak şeklindedir. Tamamıyla dışa bağlı kalmamak ve kendilerini güvence altına alabilmek açısından böyle bir değerlendirmede buldukları söylenebilir. Ayrıca söz konusu durum firmaya fiyatta daha fazla söz sahibi olma avantajı da sağlayacaktır. Bu görüş Wilding ve Juriado'nun (2004) iç kaynak ve dış kaynak kullanımının birlikte kullanıldığı bazı özel durumlarda en iyi sonuç elde edilebileceği görüşüyle paralellik göstermektedir. Bir katılımcı da konuyla ilgili olarak mevcut kaynakları şu an için yetersiz olduğundan dış kaynak kullanımına yöneldiklerini, ileride bütün faaliyetleri şirket bünyesinde gerçekleştireceklerine değinmiştir. Kendi kendine yeten bir işletme olma anlayışına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu bağlamda bir yönetici dışında bütün katılımcıların dış kaynak kullanımına sıcak baktıkları, fakat bu katılımcılardan ikisinin tamamen dış kaynak kullanmak yerine bir bölümünü kendi kaynaklarıyla karşılayabilmenin gerekli olduğunu savunduğu görülmektedir.
- Çalışmanın sonuçları doğrultusunda lojistik dış kaynak kullanımının Türkiye'de faaliyet gösteren çelik boru üretim işletmeleri tarafından benimsendiği ve uygulandığı ortaya konmuştur. Dış kaynak kullanımının teorik çerçevesi ile söz konusu sektördeki uygulamalarının birbirine yakın olduğu da ifade edilebilir. Ayrıca

firmaların lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımındaki amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmelerinde lojistik hizmet sağlayıcıların aktif bir role sahip olduğu görülmektedir. Görüşülen firma yöneticilerinin genel anlamda lojistik dış kaynak kullanımını etkin bir şekilde uyguladıkları ve lojistik süreçlerde dış kaynak kullanmaya devam edecekleri sonuçlarına da ulaşılmıştır.

### 5.1. Sektöre Yönelik Öneriler

- Çalışma sonucunda dış kaynak kullanan işletmelerin temel yeteneklerine odaklanarak, rekabet avantajı sağlayabildikleri ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda dış kaynak kullanımını tercih etmeyen çelik boru sektöründeki yöneticilerin, ikincil faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelerek, işletmelerinin temel yetenekleri üzerinde odaklanıp, uzmanlık sağlamaları mümkün olacaktır.
- Araştırma sürecinde işletmelerin lojistik dış kaynak kullanımı sonrasında amacına ve planlanan hedeflere ulaşmasıyla ilgili etkin bir kontrol mekanizmasının bulunmadığı gözlemlenmiştir. Bu açıdan daha sistematik ve etkin bir kontrol mekanizması uygulanması işletmelere verimlilik artışı sağlayacaktır.
- İşletme yöneticilerinin etkin bir dış kaynak kullanımı ve hizmet sağlayıcı seçimi için, lojistikte dış kaynak ihtiyacını tanımlayarak, fizibil alternatifler geliştirmeleri ve mevcut tedarikçiler ile ilgili değerlendirmeler yapmaları gereklidir. Sürecin sürdürülebilir olması açısından sürekli hizmet değerlendirmesi yapmaları da son derece önemlidir.

### 5.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcılara Yönelik Öneriler

- Yük taşımalarında kaliteyi arttırmaları, ton-km maliyetlerini dikkate alarak ve en asgari düzeyde fiyatlandırma yapabilmeleri kendi lojistik hizmetini sağlayan firmalar tarafından da daha fazla tercih edilmelerini sağlayacaktır.
- GPS sistemlerinin, kendileri ve müşteriler tarafından etkin olarak kullanılması, çalıştıkları işletmelere daha iyi bir hizmet vermeleri ve çalışılan işletmelerin de müşterilerini zamanında ve doğru bilgiler verebilmesini mümkün kılacaktır. Ayrıca araçla ilgili gereken bilgilerin internet üzerinden kontrolünü sağlanması operasyon kolaylığı açısından da büyük önem taşımaktadır.
- Multimodal taşımacılık faaliyetlerini hayata geçirerek, bir taşıma sistemine bağlı kalmadan, gerektiğinde birden fazla taşıma sistemini entegre bir şekilde kullanabilmeleri büyük rekabet avantajı sağlayacaktır.
- Demiryolu taşımacılığının daha yaygın olarak kullanılabilir olması, karayolu taşımacılığındaki mevcut riskleri azaltarak, özellikle çelik boru sektöründeki gibi ağır tonajlı ve büyük ebatlı yüklerin taşınması bakımından kolaylık sağlayacaktır.

### 5.3. Lojistik Faaliyetler Üzerine Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler

- Lojistik yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak multimodal taşımacılık ayrı bir araştırma konusu olabilir.

- Türkiye'nin lojistik açıdan önemini göz önünde bulundurarak, hala etkin bir demiryolu taşımacılığının kullanılabilir olmadığı aşikardır. Demiryolu taşımacılığının ülkemizde daha fazla kullanılabilir hale gelmesi başka bir araştırma konusu olabilir.
- Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolü konusu, nicel yöntemler kullanılarak da incelenebilir. Bu sayede mevcut sonuçlarla nicel sonuçlar arasında kıyaslama yapılabilir.
- Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve lojistik hizmet sağlayıcıların rolü konusu, daha farklı ve nitelikli taşımacılık hizmetlerine ihtiyaç duyan sektörlerde de incelenebilir.

### Kaynaklar

- Aktas, E. and Ulengin, F., (2005). Outsourcing logistics activities in Turkey, *The Journal of Enterprise Information Management* 18 (3), 316–329.
- Birdoğan B. (2004). *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*, Trabzon, Volkan Matbaacılık.
- Çakırlar, H. (2009). *İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme*, Edirne, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2009). *Lojistik Yönetimi*, İstanbul, UTİKAD Yayınları.
- Gordon, S. (2005). Seven Steps To Measure Supplier Performance, *Quality Progress*, 38(8), 20-25.
- Ivanaj, V. and Franzil, Y.M. (2006, 13-16 June). Outsourcing logistics activities: a transaction cost economics perspective, *Proceedings of the 15th International Conference of Strategic Management*, Geneva.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma) *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21),185-199.
- Karasar, N.(2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kenyon, G. N.; Meixell, M. J.; (2010). The influence of logistics outsourcing on cost: A cross-industry empirical study of U.S. based manufacturing plants, *American Society of Business and Behavioral Sciences in USA*, Nevada.
- Keskin, M. Hakan(2008). *Lojistik-Tedarik Zinciri Yönetimi*, Ankara, Nobel Yayınları.
- Kippenberger, T.(1997). Outsourcing Is Here To Stay But It Is Only Worth Doing If You Do It Well-And Taht's Not Easy. *Management Research, The Antidote* Vol.2, No.6: 18–19.
- Kurtuluş, S. (2007). *Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı İle İlgili Bir Araştırma*, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambert, D. M. and J. R. Stock(1998). *Fundamentals of Logistics Management*, Boston: Irwin/McGraw-Hill.

- Lambert, D. M. and J. R. Stock(2001). Strategic Logistics Management, Boston, 4. Bası, McGraw-Hill/Irwin.
- Lankford, W. M. and Parsa, F, (1999). Outsourcing: a primer, Management Decision, Vol. 37 (4), 310-6.
- Mersin, D. (2005). Dış Kaynak Kullanımından Sağlanan Faydalar (Outsourcing'in Faydaları), [http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmndansalanan-faydalar\\_26.html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmndansalanan-faydalar_26.html) (Erişim Tarihi: 06.12.12).
- Öz, M.(2011). Lojistikte Yeni Yaklaşımlar, KSÜ İİBF Dergisi, 1(1), 141-155.
- Özbay, T.(2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul, İstanbul Ticaret Odası Yayını.
- Öztürk A. ve Sezgili K. (2002), Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi, 21(2), 127-142.
- Parashkevova, L. (2007). Logistics Outsourcing – A Means Of Assuring The Competitive Advantage For An Organization, Vadyba / Management, Vol.15, (2): 29-38.
- Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Razzaque, M. A. ve Sheng, C. C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, 28(2): 89–107.
- Sevim, Ş, Akdemir, A ve Vatansver, K (2008), Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13: 1-27.
- Tanyaş, M. (2006). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Ders Notları, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- Wilding, R. and Juriado, R. (2004). Customer Perceptions On Logistics Outsourcing In The European Consumer Goods Industry, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 34(8), 628–644.
- Yıldırım, A. ve Simsek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 8.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız M.S, Bilgin Y. ve Yazgan H. İ. (2013), İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Yatırıma Yönelten Faktörlerin İncelenmesi: Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. Örneği, Business and Economics Research Journal, 4(4), 131-145.
- Yılmaz, Ö. (2006). İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri, Balıkesir, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**This Page Intentionally Left Blank**