



Journal of Management, Marketing and Logistics

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



LOGISTICS SERVICE PROVIDER SELECTION CRITERIA FOR COMPANIES

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219944

Nagihan Aydin¹, A. Murat Koseoglu²

¹Okan Üniversitesi, nagihan@martagency.com.tr

²Okan Üniversitesi, murat.koseoglu@okan.edu.tr

ABSTRACT

Companies were working labor intensive and the processes like sales, manufacturing, warehousing, transportation were running by themselves traditionally in the past. However highly competitive environment requires to be much more professional about the aforementioned processes today. Therefore to be innovative and to maintain continuous developments have become an obligation for companies. But this approach is quite costly when considered for all the processes in a company. Wide spread use of outsourcing within the last ten years, with the contributions of developments in the information and communication systems, has alleviated the overall costs on businesses. In this way all operations maintained more quickly, reliable, and economical by providing also the customer satisfaction. Outsourcing decisions are strategic decisions and there are also risks as well as the advantages. Therefore analyses need to be done before taking these kinds of strategic decisions. The ability of using information technology for the existed service provider is one of the most important selection criteria. The details that are not taken into account while selecting the service provider may cause significant costs. In this context the importance of outsourcing and the criteria for selecting service providers is examined in this study. The study is done by evaluating the data obtained from company interviews by content analysis. As a result, fixed price guarantee, being a popular company, appreciated position in the sector, having experiences in the industry and information technology abilities identified as the important criteria during the selection of service providers for the companies.

Keywords: Outsourcing, service providers, information technology, third party logistics.

JEL Classification: D22, L14, L24, M15, O14

İŞLETMELER AÇISINDAN LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICI SEÇİM KRİTERLERİ

ÖZET

İşletmelerin geleneksel yaklaşımda tedarik zincirindeki üretim, depolama, taşıma, satış gibi tüm süreçleri kendilerinin gerçekleştirdiği ve emek yoğun olarak çalıştığı görülmüştür. Ancak günümüzdeki yoğun rekabet ortamı, söz konusu süreçlerde çok daha fazla oranda profesyonelleşmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla işletmeler açısından yeniliklere ve sürekli gelişime açık olmak zorunluluk halini almıştır. Fakat tüm süreçlerdeki bu yaklaşım işletmeler açısından oldukça maliyetli olmaktadır. Son on yıldır yaygınlaşan dış kaynak kullanımı, bilgi ve iletişim sistemlerindeki gelişmelerin katkısıyla, işletmeler üzerindeki maliyet yükünü hafifletmiştir. Bu şekilde tüm işlemler daha kısa sürede, daha güvenilir, daha ekonomik ve müşteri memnuniyetini de sağlayarak sürdürülebilmektedir. Dış kaynak kullanımı kararları stratejik kararlardır ve birçok avantajı olduğu gibi riskleri de bulunmaktadır. Dolayısı ile bu tür stratejik kararları almadan önce ciddi çalışmalar yapmalı, bulunulan sektöre uygun olan üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıları seçilmelidir. Dış kaynak seçiminde dikkate alınmayan küçük detaylar büyük kayıplara sebep olabilir. Bu nedenle çalışmada işletmeler açısından hizmet sağlayıcı seçim kriterlerinin önemi ve önceliği incelenmiştir. Söz konusu inceleme, işletmeler ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Sonuç olarak hizmet sağlayıcısı seçiminde, sabit fiyat garantisi bulunması, sektörde iyi bilinen ve saygın bir konumda olması, işletmenin bulunduğu endüstri hakkında deneyim sahibi olması ve bilgi teknolojileri yeterliliği en önemli kriterler olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi teknolojileri, dış kaynak kullanımı, servis sağlayıcılar, üçüncü parti lojistik.

JEL Sınıflandırması: D22, L14, L24, M15, O14

1.GİRİŞ

Literatüre 1982 yılında dahil olan dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı; spesifik bir işletme fonksiyonunun firma içi çalışan grubundan firma dışı çalışan grubuna devredilmesi olarak tanımlanabilir (Zhu, Hsu ve Lillie, 2001). Dış kaynak kullanımı sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Dış kaynak kullanımı; fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçisi arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişkiyi ifade eder. Bu ilişkide daha yüksek performans veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır (Mersin, 2006).

Bir firmanın piyasada her alanda üstünlük sağlayabilmesi mümkün değildir. Eğer işletme herhangi bir alanda bir işlevi yerine getiremiyorsa, bunu çok daha iyi yapabilen başka bir işletmeye yaptırabilir. Geleneksel dış kaynak kullanımının temelinde, bir ürünün sadece hammaddesinin dışarıdan temin edilmesi söz konusu olmuştur. Günümüzde ise, sadece hammadde de değil, tüm işlerde dış kaynak kullanımı görülmektedir.

Dış kaynak kullanımı stratejik bir karardır ve bu karar alınırken servis sağlayıcı titizlikte incelenmelidir. Çağımızda tüm sektörlerde sunulacak hizmetlerin başarı ile sürekliliğinin sağlanması, en doğru servis sağlayıcının seçimi ile gerçekleşir.

Bu çalışmada öncelikle dış kaynak (outsourcing) kavramı incelenecek, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve 3PL, 4PL kavramlarına ilişkin bilgiler verilecektir. Ardından 236 firma ile yapılan görüşmelerden elde edilen sonuçlar ile birlikte, dış kaynak kullanım kararlarında nelere dikkat edilmeli, nelere tolerans gösterilmeli, en sağlıklı ve başarılı kararlar nasıl ve hangi şartlarda alınmalı, konuları incelenerek işletmelerin karşılaştığı problemlere çözüm önerileri geliştirilecektir.

2.LİTERATÜR TARAMASI

2.1 Dış Kaynak Kullanım Çeşitleri ve Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı

İşletmeler önceleri sadece taşıma ve depolama gibi faaliyetleri dış kaynağa devrederken, günümüzde envanter, sipariş, ambalajlama, bilgi yönetimi gibi konuları da dış kaynaklara devretmektedir (Jharkharis ve Shankar, 2007). Son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışları işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymalarına neden olan faktörlerdendir (Wilding ve Juriado, 2004).

İşletmeler artık lojistik sürecin yarattığı değer ve müşteri tatmininin önemini kavramış, rekabet avantajı sağlamak için sadece ürünlerdeki uzmanlığın yeterli olmadığını aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolün de farkına varmışlardır. Bu sebeple lojistik faaliyetlerin tümünden önemli biçimde etkilenmişler, lojistiğe stratejik bir misyon yüklemeye başlamışlardır (Razzaque ve Sheng,1998). İşletme fonksiyonları ve lojistik faaliyetler daha fazla uzmanlık ve yatırım gerektirmeye başlamış, daha karmaşık bir hal almıştır. İşletmeler gerçekte öz yetkinliklerinin ne olduğunu ve öz yetkinliklerin dışında kalan faaliyetleri daha etkin gerçekleştirebilmek için stratejik iş birliklerini gözden geçirmek durumunda kalmışlardır. Bu doğrultuda "lojistikçi işbirlikleri"nin önemi gün geçtikçe artmakta ve dış kaynaklara devredilen faaliyetler önemli ölçüde "lojistik faaliyetler" olmaktadır (Londe ve Maltz, 1992).

Lojistik faaliyetlerde outsourcing yaklaşımı basit bir satın alma işlevi olarak görülmemelidir (Gilley, 2000). İşletmeler lojistik sürecin yarattığı değeri göz önünde bulundurarak, öz yetkinliklerine odaklanmak istediklerinde, dış kaynak seçiminde bazı seçeneklerle karşı karşıya kalırlar. Gilley'a göre işletmeler iki şekilde dış kaynak kullanımına gidebilir.

Birincisi, işletme içi bir aktiviteyi geçici olarak dışarıdan kaynak satın alarak gerçekleştirebilirler. Bu süreç, işletme içi bir faaliyetin işletmece devam ettirilmeyip geçici olarak bir dış hizmet sağlayıcıya devredilmesi veya hizmetin dışarıdan satın alınmasının bir başlangıcı olarak düşünülebilir.

İkinci olarak, daha önce firma içerisinde hiç gerçekleştirilmemiş olan faaliyetleri de dışarıdan satın alma yoluna gidebilirler. Bu durum işletmenin yönetsel ya da finansal yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Böyle bir dış kaynak kullanımına giderken firmanın zaten başka bir şansı yoktur. Sermaye, işgücü, uzmanlık ve bunun gibi

fonksiyonların yokluğundan ötürü dış kaynak kullanımına giden firmanın gerçekleştirdiği süreç, basit satın alma sürecine daha yakındır.

Ancak çok önemli bir nokta vardır ki, o da lojistik işletmesinin, TZY uygulamalarını tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için, destek olduğu firmanın tüm iş süreçlerini, tüm eşya ve bilgi akışlarını bilmesi, anlaması ve içselleştirilmesi gerekmektedir (Acar, 2013). Alanında uzman firmaların elbette ki en üst seviyede bilgi teknolojileri sistemlerine de sahip olması gerekir.

Dış kaynak seçimi için net hedefler ve kriterler, ayrıntılı bir uygulama planı, dikkatli ve tutarlı değerlendirme şirketlerin dış kaynak kullanımında tüm avantajlarından yararlanmasını sağlayacaktır.

Günümüzde en çok lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanmaktadır. Yüksek teknoloji üreten şirketlerin, ürettikleri ürünlerin karmaşık ve çok değerli olması, farklı dağıtım kanallarını kullanması, yapısal olarak hassas ve ürün ömrünün kısa olması lojistik gereksinimlerini önemli hale getirmektedir. Bu nedenle, küresel dağıtım merkezleri ağı, üretim tesislerinde tesis içi lojistiği, entegre depolama ve taşıma, entegre bilgi sistemleri alt yapısı, katma değerli hizmetler, taşıma ve müşteri yerinde montaj, lojistik süreçlerin her aşamasında izleme ve takip, satış sonrası hizmetler, geri dönüş lojistiği, yedek parça dağıtımı gibi alanlarda dış kaynak kullanımı önemli avantajlar sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı ihtiyaçlar doğrultusunda birçok şekilde çeşitlere ayrılmaktadır. Son zamanlarda sık kullanılan bazıları aşağıdaki gibidir.

Dışarıya iş verme (Out-Tasking): Bir takım hizmetlerin sunulması için kendi alanında uzmanlaşmış bir veya daha fazla tedarikçinin kiralanmasıdır. Yüksek becerilere sahip uzmanlardan yararlanılması, spot piyasadan satın alma imkânının olması, kolayca değiştirilebilir olması bazı avantajlarından. Yönetimsel görevlerde yoğunlaşma, süreç ve kitlesel değişimin olmaması, yüksek kar güdüsü ise dezavantajlarından (Dalgıç, 2007).

Fonksiyonel kaynak sağlama (Functional Sourcing): Şirketlerin dar bir biçimde tanımlanmış fonksiyonlar itibarıyla temizlik, kontrol, inşaat gibi belli hizmetleri ortaklara veya tedarikçilere yaptırmasıdır. Fazlalık potansiyelini belirleme, kontrol ve süreçlerin hizmet sağlayıcıya bırakılması, yüksek pazar dinamizmi avantajlarıdır. Genel bir yönetim sisteminin olmaması, sürekli personel değiştirme, yoğun yönetimsel görevler ise dezavantajlarından bazılarıdır (Dalgıç, 2007).

Dikey kaynak sağlama (Vertical Sourcing): Şirketlerin bir veya iki tedarikçi seçip, belli bir dönem için özellikli fonksiyonları yürütme hakkını onlara vermesidir. Kontrol, çok düşük maliyet, kaynak tasarrufu, yönetimde bütünlük ve personel sayısını düşük düzeyde tutma avantajları sağlamaktadır. Benzer tedarikçilerin olması, farklı coğrafyalardaki farklı dikey ortakla kültürel uyumsuzluk ve tutarsızlıklar ilişkisel sorunlar yaratabilmektedir (Dalgıç, 2007).

Bütünleşik dış kaynak sağlama (Integrative Outsourcing): Şirket herhangi bir fonksiyonu icra edecek elemanları alır ve onlara yatırım yapar. Daha sonra söz konusu fonksiyon ile ilgili hizmet dağıtımını, insan kaynakları, araç yönetimi, tedarik ve diğer fonksiyonlarla bütünleştirmektedir. Avantajları yeni ve farklı uzmanlara ulaşarak becerileri artırma, sermaye yatırımı sağlama, riski paylaşma, ticarileştirme potansiyeli yaratma, tedarikçi süreçleri ile şirket süreçleri arasında bağlantılar kurmadır. Dezavantajı ise tek ortaklı olma ve genelde on yıldan fazla uzun vadeli sözleşmelerin olmasıdır (Dalgıç, 2007).

Stratejik kaynak sağlama (Strategic Sourcing): Belli bir maliyetle işletme fonksiyonlarının performans düzeyini iyileştirmek ve sürdürmek için araçların kullanımının optimum şekilde belirlenmesidir. Stratejik kaynak sağlama, işletmenin katma değerine önemli ölçüde katkıda bulunan, şuanda ve gelecekte rekabetçi avantaj yaratan temel faaliyetlerle ilgilidir. Ekonomik fayda ve rekabet avantajı sağlayabilmek için alanında uzman, ekip çalışmasına yatkın, kendini sürekli geliştiren, nitelikli personele sahip olmak önemlidir. Bu şekilde global düzeyde hizmet farklılaştırılması birçok avantaj sağlar. Stratejik kaynak sağlamanın beş temel ögesi bulunmaktadır (Dalgıç, 2007). Bu ögelerin birincisi dış kaynak kullanım süreçleri ile bir endüstrideki şirketin temel başarı faktörleri arasında yakın bir bağlantının olması gerektiğidir. İkincisi bir işletme fonksiyonu ile ilgili mülkiyet transferi (personel ve fiziksel varlıkların transferi dâhil) önceden yapılmalıdır. Diğerleri klasik bir taşeronluk sözleşmesinden daha uzun ve daha ayrıntılı bir küresel sözleşme yapılmalıdır. Bir diğeri müşteri ile

hizmet sağlayıcı arasında uzun vadeli bir bağlantı veya taahhüt olmalıdır. Sonucusu ise her bir ortağın yükümlülükleri ve hizmet düzeyleri sözleşmede tanımlanmış olması gerektiğidir.

İşletmelerin hizmet anlaşmaları ihtiyaçlara, avantaj ve dezavantajlara göre yapılmalıdır. Uzun vadeli ve kısa vadeli dış kaynak kullanımlarının farklı özellikleri vardır (ITO). Uzun vadeli dış kaynak kullanımı; tedarikçi işletmenin kontrolü altındadır, dâhili kontrol kaybedilebilir, riski yüksektir, ya hep ya hiç yaklaşımı hâkimdir. Kısa vadeli dış kaynak kullanımı ise işletmenin kontrolü altındadır, dâhili kontrol sağlanabilir, riski düşüktür, ilişkiler değerlendirilebilir.

2.2. Lojistik Hizmet Sağlayıcı (3PL) Kavramı

3PL (Third Party Logistics) profesyonel lojistik hizmet sağlayıcıların temel görevi, geleneksel anlayışa göre, üretici firmanın kendi bünyesinde yer alan lojistik faaliyetleri bu firmalar adına, performanstan ödün vermeyecek biçimde yürütmektir (Ying Wang, Lisa Sjöholm, 2008). Günümüzde ise müşteri hizmetlerine duyulan hassasiyetin artması, tam zamanında üretim ve teslimat gibi kavramların öneminin daha fazla hissedilmesi, kurumsal entegrasyonların globalleşmesi gibi sistemdeki hızlı değişiklikler, firmaları daha fazla dış kaynak kullanımına (outsourcing) zorlamaktadır (Şahin ve Berberoğlu, 2011).

3PL müşterisi için değer yaratan ekonomik bir varlık olarak algılanmaktadır. Özellikle büyük ölçekli firmaların rekabetçi avantajları üzerindeki hassasiyetlerinin yüksek olması ve stratejik işbirliklerine yatkın profesyonel yapıları, uzmanlık alanları dışındaki lojistik faaliyetleri, alanında uzman lojistik hizmet sağlayıcılara devretmelerini de beraberinde getirmektedir (Şahin ve Berberoğlu, 2011). "3PL, daha önce firma tarafından gerçekleştirilen lojistik fonksiyonların bir dış firma tarafından gerçekleştirilmesidir " (Dapiran, Lieb, Millen ve Sohal, 1996).

Üçüncü taraf olarak gerçekleştirilen bu faaliyetler, süreçlerdeki tüm aktiviteleri kapsayabileceği gibi çoğunlukla seçilen belirli aktiviteleri de kapsayabilir. Tanım içerisinde yer alan "üçüncü parti" kavramının daha rahat anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti kavramlarını da açıklamak gerekirse (Çancı ve Erdal,2003) ;

Birinci Parti: Tedarikçi işletme,

İkinci Parti: Birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletme,

Üçüncü Parti: Lojistik araçlar; freight forwarder hizmet sağlayıcısı (malların bir noktadan diğer bir noktaya taşınmasını sağlayan karayolu, demiryolu, havayolu veya bunlardan bir kaçını kombine olarak kullanan, yükün depolanması, gümrüklemesi, paketlemesi, dağıtımını gibi işlemleri yapan ve bunların organizasyonu gerçekleştiren şirketler), taşıyıcı, antrepo (Gümrük Müsteşarlığı'na 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) işletmecileridir.

Üçüncü parti lojistik sektörünün gelişimini üç dalga altında inceleyen Hertz ve Alfredsson (2003); birinci Dalga'yı; 1980'lerde geleneksel nakliye firmaların üçüncü parti lojistik firmalarına dönüşümü (bu dönemde lojistik aktiviteler taşıma ve depolama ağırlıklı algılanmakta idi),ikinci Dalga'yı; 1990'ların başında sektöre DHL, TNT, FedEx gibi firmaların girişi, üçüncü Dalga'yı ise; bugüne uzanan ve finansal ve/veya bilgi teknolojileri konusunda danışmanlık yapan Anderson Consulting, GE Capital ve Manugistics gibi firmaların sektöre girişi ile açıklamıştır (Şahin ve Berberoğlu, 2011).

İşletmelerde gerek dış kaynak ihtiyacının belirlenmesinde gerekse tedarikçilerin değerlendirilip seçilmelerinde en büyük rolü üst kademe yöneticiler oynamaktadır. Dış kaynak seçimi, yapılan görüşmeler ve bir dizi süreç ile sonuçlanır. Bu süreç genellikle 5 adımdan oluşmaktadır (Sink ve Langley, 1997) bu adımlar; dış kaynak ihtiyacının belirlenmesi, mümkün olan alternatiflerin geliştirilmesi, tedarikçinin değerlendirilmesi ve seçimi, hizmetin yürürlüğe girmesi, devam eden hizmetin değerlendirilmesi adımlarıdır. Ayrıca son yıllarda dördüncü parti (4PL) lojistik de işletmeler tarafından kullanılmaya başlamıştır. Dördüncü parti lojistik ürün ve bilgi akış süreçlerini koordine ve entegre eden işletmedir (Çancı ve Erdal,2003).

2.3. İşletmelerin Lojistik Hizmet Sağlayıcı Kullanım Nedenleri

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, günümüzde bütünlüklü lojistik süreçlerinin kontrolünü içeren orta veya uzun vadeli planlamayı kapsayan stratejik bir süreç haline almıştır (Waters, 2003). “Bu stratejik süreç, karşılıklı bilginin ve risklerin paylaşıldığı işbirlikleri anlamına gelmekte, lojistik hizmet satın alan firmaların kısa dönemde verimliliği, uzun dönemde ise stratejik avantajları ciddi gelişme gösterebilmektedir” (Daugherty, Stank ve Rogers, 1996).

İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerinin birçok sebebi vardır, temel nedenler; kaynak tasarrufu sağlamak, yapı olarak küçülmek ve yalın hale gelmek, işletmenin en iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşabilmek, değişimlere uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızlı yararlanabilmek olarak sıralanmaktadır.

“Outsourcing Institute” ise firmaların dış kaynak kullanım kararı vermesinin sebeplerini önem sıralaması yapmadan on maddede sıralamıştır. Bunlar; değişim mühendisliğini hızlandırmak, dünya standartlarında yetenekler kazanmak, varlık transferi ile sağlanan nakit akışı, diğer hedefler için kaynak yaratmak, yönetilmesi veya kontrolü zor faaliyetler, firma hedefini geliştirmek (öz yetkinliğe odaklanmak), sermaye fonlarını kullanılabilir hale getirmek, operasyon maliyetlerini düşürmek, riskleri azaltmak, ulaşılamayan kaynaklara erişmek biçiminde sıralamıştır.

Bhatnagar, Sohal ve Millen (1999) ise, firmaların lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitme nedenlerini firmaların öz yetkinliklerine odaklanma ihtiyacı, daha kapsamlı ve iyi taşıma çözümleri (konsolidasyon vb.), maliyetleri düşürme ve hizmet kalitesini artırma isteği, teknoloji ve bilgisayar sistemleri konusunda uzmanlık ihtiyacı, lojistik faaliyetlerin daha profesyonel ekipmanlarla yürütülmesi ihtiyacı, sermaye yatırımlarını azaltmak (depo, ekipman vb.), lojistik faaliyetler konusunda üçüncü parti lojistik firmanın uzmanlığından faydalanmak, firmaya özel hizmetlerden faydalanmak, potansiyel pazarlara ulaşmak. Uluslararası piyasalara yapılacak nakliyatlarda daha aktif hale gelebilmek, lojistik aktiviteleri daha etkili ve verimli gerçekleştirerek rekabetçi avantaj elde etmek, esneklik ve üretkenliği artırmak, müşteri memnuniyetini/tatminini artırmak olarak ortaya koymuştur.

Logistics Outsourcing’in yapmış olduğu 19.faaliet çalışmasında dış kaynak kullanımının birçok olumlu sonuçları tespit edilmiştir, bunlardan bazıları şu şekildedir. Yükleyici ve 3PL ilişkilerinin pozitif yönde devam ettiği anlaşılmıştır. 2015 yılında lojistik maliyetlerin ortalama %9, depolama maliyetlerinin %5 ve sabit lojistik maliyetlerin %15 oranında azaldığı görülmüştür. Yükleyicilerin lojistik servislerinde dış kaynak kullanımı karşılaştırıldığında 2014’te %72 artış raporlanmışken, 2015 yılında %67 artış göstermektedir. Dolayısıyla 2015 yılında hizmet sağlayıcıların %86’sı müşterilerinin lojistik servislerinde dış kaynak kullanımını arttırdığında hemfikirlerdir. Lojistik hizmet kullanıcıların %73’ü ve servis sağlayıcıların %77’si partnerlerinden aldıkları açık, etkili ve şeffaf iletişiminden memnun kalmışlardır. Yine bu yılki çalışma ile dış kaynak kullanımı daha işlemsel, operasyonel ve tekrarlanan en sık dış kaynaklı faaliyetler olma eğiliminde olmuştur. Stratejik, bilgi işlem (IT) yoğunlaştırılmış ve daha az ölçüde müşteri ile birebir iletişimli aktiviteler dış kaynaklı olma eğilimindedir. Bununla beraber yetenekli IT servislerinin yükleyici – 3PL hizmet sağlayıcı değer önerisinde anahtar bir unsur olduğu ve IT’nin belli bir ölçüde boşluğu daraltmaya devam ettiği anlaşılmıştır. (Results and Findings of the 19th Annual Study, www.3plstudy.com)

Yukarıdaki tanımlamalardan ve araştırmalardan anlaşıldığı gibi dış kaynak kullanımının birçok nedeni ve faydaları vardır. Ancak bu avantajlardan en iyi şekilde yararlanabilmek için yönetimin yaklaşımı çok önemlidir. Uygun olmayan bir hizmet sağlayıcı seçimi yarardan çok zarar da getirebilir. İşletmeler görev ve vizyonunu göz önünde tutarak tüm süreçleri planlanmalı ve o doğrultuda ilerlemelidir.

2.4. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları

İşletme yapma yerine almayı tercih edecek duruma geldiğinde dış kaynaklardan yararlanma süreci başlamış olur. Dış kaynaklardan yararlanma stratejik bir karardır. Rekabet avantajı sağlarken bazı riskleri de beraberinde getirir. Bu süreçte dış kaynaklardan yararlanmanın, kendi bünyesinde taşıdığı riskler göz ardı edilemez. (Sezgili ve Öztürk, 2002).

Bu sakıncalar aşağıda belirtilen ana konular altında sıralanabilir. (Lonsdale ve Cox 2000, Özutku, 2002, Embleton ve Wright, 1998, Öztürk ve Sezgili, 2002, Özbay, 2004, Keskin, 2006).

İşletmelerin dış kaynak kullanması bazı yeteneklerini kaybettirebilir: 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). Dış kaynak kullanımında hizmet veren işletme ile çok yakın işbirliği sözleşme süresi sonrasında veya süresince işletmeler için önemli risk taşır. Uzun vadeli işbirliklerinin işletmelerin stratejik hedefleri için tehlikeli olduğu, bu yüzden çoğu işletmenin bu tür hizmetler için yaptıkları kontratlarda bir yıllık süreyi aşmadıkları gözlemlenir (Keskin, 2006).

Kontrol maliyeti oluşturur: Birlikte çalışmaya karar verilen tedarikçinin işletme içi faaliyetlerini kontrol etme gerekliliği oldukça önemlidir ve bu durum kontrol maliyetlerini oluşturmaktadır. Oluşan dış kaynaklardan yararlanma faaliyetinin başarısı, bir anlamda etkin bir kontrol mekanizmasının varlığına da bağlıdır. Mevcut faaliyetin firma misyonuna uygun yapılmaması firmanın rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir (Öztürk ve Sezgili,2002).

Esneklik kaybolabilir: Sözleşme uzunluğu işletmeler açısından üzerinde 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).

Dış kaynak kullanımı hizmet veren firmalar üzerinde kontrol kaybı yaşatabilir ve aşırı bağlı kalınabilir: Dış kaynaklardan yararlanan işletmelerin verimlilik seviyesi dışarıdan alınan hizmetlere bağlı olacaktır. Dolayısıyla, işletmenin dışarıdan sağlanan hizmetler 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).

İşletmeler arasında güven duygusu oluşmayabilir: İşletmeler arasında sözleşmeler yapılsa da çeşitli nedenlerden dolayı güven duygusu oluşmayabilir. Taraflar verdikleri sözleri yerine getiremeyebilir, süreç içerisinde bazı aksaklıklar yaşanabilir, zamanında ve doğru adımlar atılmayabilir. Bu problemler birkaç kez tekrarlanır ve bir taraf zarar görmeye başlarsa, sözleşme hükümleri gözden geçirilmeli, gerekli durumlarda sonlandırılmalıdır.

Sadece kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanılabilir: İşletmeler veya dış kaynak hizmet sağlayıcılar mevcut şartları biran önce değiştirmek için ani kararlar verebilir, sadece kısa vadeli ekonomik şartları düşünebilir. Böyle bir durumda geçici olarak çözüme ulaşılabilir, ancak bir tarafın zarar görmesi çok muhtemeldir.

Riskin paylaşılması yerine tek taraflı çıkarlara yönelinebilir: Dış kaynak kullanımının önemli sebeplerinden bir tanesi alanında uzman işletmeler ile çalışmak ve riski paylaşmaktır. Ancak zaman içerisinde taraflardan biri sadece kendi çıkarlarını gözeterek karşı tarafı zor durumda bırakabilir. Öyle bir durumda sözleşme hükümleri gözden geçirilmeli ve biran önce gerekli tedbirler alınmalıdır.

Niteliksiz bir tedarikçi işletme seçilebilir: İşbirliği yapılacak tedarikçi 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 gerekir (Özbay, 2004).

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

Çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir: Dış kaynaklardan yararlanmaya karar verildiğinde işletmeler şirket içerisinde personel sayısının azaltılması yoluna gidebilmektedirler. Personel sayısında yapılan düzenlemeler çalışanların huzursuz olmasını beraberinde getirmekte ve bu durum da bir etkisizliğe neden olmaktadır (Öztürk ve Sezgili, 2002). Dış kaynak kullanımının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu

ve verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığının azalması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir (Özbay, 2004).

Lojistik hizmetlerinin outsource edilmesinin şirketlere getirileri ise; taşıma, depolama, izlenebilirlik gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlaması, firmaların asıl uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarına olanak sağlaması, lojistik faaliyetler için göze alınacak alt yapı maliyetlerini azaltması, çok kullanıcı depolama hizmetleriyle firmaların stoklama maliyetini azaltır ve maliyetlerin önceden bilinmesi, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşmesi, sahip oldukları teknolojik ve fiziksel alt yapıların çalıştıkları işletmelerin koşullarına entegre edilmesi, dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilmesi, stok seviyeleri minimize edilebilmesi, insan gücünden tasarruf sağlanması, kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olması, dağınık veriler tek merkezde toplanması, firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlaması, bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlaması, yeni pazarlara ulaşmada var olan eksikliklerin giderilmesine yardımcı olması (farklı ülke pazar yapıları, çalışma koşulları, mevzuat ve uygulamalar), rekabette dinamizmi ve gelişmeleri takip etmek üzere kaynak ayırmaya imkân vermesi, müşteri memnuniyeti artması, firmaların asıl uzmanlık alanlarına yoğunlaşmalarına olanak sağlaması şeklinde sıralanabilir (Bhatnagar, Sohal ve Millen, 1999, Mersin, 2003, Şahin ve Berberoğlu, 2011).

2.5. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Yeterliliği

Dış kaynak kullanımındaki lojistik hizmet sağlayıcılar (3PL) ileri seviyede lojistik hizmet taleplerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması ile gelişmektedir. Rekabette avantaj sağlamaya çalışan işletmeler arasında küreselleşme, tedarik sürelerinin devamlı daha da azalması yönündeki baskılar, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı gibi değişimler lojistiğe ilgiyi artıran önemli unsurlardır. Tedarik zincirinin entegrasyonu da endüstride rekabet avantajı kazanmak için önemli bir yoldur. Dolayısıyla, 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).

“İşletmeler lojistik fonksiyonlarını gelişmiş teknoloji ve gelişmiş bilişim sistemleri kullanan, teknik uzmanlıklara sahip olan dış kaynaklara devretmek ister. Böylece harcanan mesai ve yatırım azalır, sabit maliyet ile çalışılır. Dış kaynak kullanan işletmeler asıl faaliyet alanlarına yoğunlaştırılmış olur ve rekabetçi avantajlarını korumaya devam eder” (Stank ve Daugherty, 1997).

Çalışmamıza katılan işletmelerin bir lojistik hizmet sağlayıcısında olması beklenen yetenek ve yeterlilikler” bulgular ve değerlendirme” bölümünde özetlenmiştir.

2.6 Lojistik Hizmet Sağlayıcı Çeşitleri

Dış kaynak kullanımı (DKK) ortaya çıktığı yıllarda lojistik hizmet sağlayıcıları operasyon ve bilgi temelli olmak üzere iki çeşit olarak ayırım yapılmaktaydı. Zamanla lojistik hizmetlerdeki çeşitlilik artmış ve aşağıdaki şekilde dörtlü ayırma tabi tutulmaya başlanmıştır (Razzaque ve Sheng, 1998):

Varlığa dayanan hizmet sağlayıcı: Bu tipteki firma özellikle tır, yük gemisi ve depo gibi fiziksel varlıkları ile lojistik hizmet sunmaktadır.

İdareye dayalı hizmet sağlayıcılar: Sistem veri tabanları, müşavirlik ve danışmanlık gibi hizmetlerde bulunan firmalar genelde müşterilerinin iş alanlarının tümü veya bir bölümü için taşeron ulaşım departmanı olarak hareket ederler. Bu tip firmalar kendi nakliye veya depolama varlıklarına sahip değildir.

Karma tip hizmet sağlayıcılar: Bu tip firmalar genellikle tır filosuna ve depolama alanları gibi kendi araçlarına sahiptirler. Ancak sadece söz konusu varlıklarını kullanmakla sınırlı kalmazlar ve diğer satıcılar ile ihtiyaç olan alanlarda çalışmak için anlaşabilirler.

Yönetim hizmeti veren firmalar: Bu firmalar ana olarak navlun ödemeleri vb. lojistik faaliyetlerin idaresi ile ilgili yönetim hizmeti verirler. Günümüzde ise profesyonel hizmet sağlayıcıların sunmuş oldukları hizmet çeşitliliği ile 3PL ve 4PL olarak ayırımlar yapılmaktadır.

Üçüncü parti lojistik (3PL); “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 şirketlerle çalışmaktadırlar. Çünkü bir çok işletme lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün 3PL lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır. 3PL lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır (Sevim 2008).

Dördüncü parti lojistik (4PL): “Sahip olduğu teknoloji, kaynaklar ve yetenekleriyle kapsamlı bir arz zinciri çözümleri sunan bir arz zinciri entegratörüdür. 4PL, organizasyonlara arz zinciri çözümlerini değerlendirir, dizayn eder, oluşturur ve işletmesini sağlayarak kendi uzmanlık alanında hizmet sağlamış olur. 4PL uygulayıcılarının başarısının temelinde, müşterilerine “best of breed” (türünün en iyisi) yaklaşımına uygun hizmetler sunabilmeleri yatmaktadır. 4PL yaklaşımı arz zinciri yönetiminde bir devrim niteliği taşımaktadır” (Altaş, 2004). Dördüncü parti lojistik kavramı; üçüncü parti lojistik pazarına bilgi işlem, danışmanlık ve finansal servis firmalarının da girmesini sağlamıştır. Bu firmalar üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar ile işbirlikleri yapabilmektedir.

2.7. Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterleri

Lojistik faaliyetlerde outsourcing, son yıllarda özellikle büyük ölçekli firmaların sıkça başvurduğu bir yönetim stratejisi haline almıştır. Ancak lojistik faaliyetlerde outsourcing kavramını, geleneksel satın alma kavramından ayıran önemli farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla lojistik faaliyetlerinin hepsini ve/veya bir kısmını hizmet sağlayıcıya devretme kararı ile firmalar arasında yapılacak seçim, bu stratejik ortaklığın sağlıklı başlaması ve sürebilmesi için önemle üzerinde durulması gereken konulardır (Şahin ve Berberoğlu 2011). Diğer tüm stratejik kararlarda olduğu gibi, dış kaynak kullanımı kararında da bu kararın rekabetçi avantaj ve işletme çevresi üzerindeki etkileri dikkatlice gözden geçirilmelidir (Jennings, 1997). Doğru tedarikçiyi seçmek firma için zamandan ve maliyetten tasarruf sağlayacaktır (Embleton ve Wright, 1998).

İyi bir lojistik stratejisinin seçimi, ortak bir stratejinin geliştirilmesine dayanan çok sayıda yaratıcı sürece dayanır. Bir lojistik stratejisinin üç ana amacı vardır. Bunlar; “maliyetlerin azaltılması”, “sermayenin azaltılması” ve “hizmetin gelişmesidir” (Ballou, 1992). Razzaque ve Shen (1998) hizmet sunacak olan firma ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken seçim kriterlerini; performans ve lojistik ekipman, iş geliştirme, kar zarar durumu, lojistik sektöründeki tecrübe, kalifiye işgücü, ihtiyaçlara cevap verebilme kabiliyeti, hizmet çeşitliliği, coğrafi kapasite ve özellikli teçhizat, kullanılan teknolojinin firma ihtiyaçlarını karşılayabilirliği/uygunluğu, finansal güç, yüksek ve gelişen standartlar, yerleşim (tesise yakınlık vb.), yönetim yapısı, uzun dönemli işbirliklerine elverişlilik, fiyat, güvenilirlik, itibar, hizmet kalitesi, hız, sertifika, varlık ve insan kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojileri, sistem esnekliği ve kapasitesi olarak sıralamıştır.

Hizmet sağlayıcı kontrollerinde şirket içi personellerin bulunması denetimi sağlıklı kılarken, ihtiyaçların hızlı ve doğru anlaşılmasında kolaylıklar sağlar “Hizmet sağlayıcıları seçerken tam ve geniş kapsamlı bir araştırma yapılması zorunludur. Bu sürece şirketin çalışanları da muhakkak katılmalıdır, çünkü onlar şirketin ürünlerini ve lojistik gereksinimlerini herkesten daha iyi bilmektedir” (Acar, 2014).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, işletmelerin 3.taraf hizmet sağlayıcı seçimindeki önemli kriteri incelemektir. Bu amaçla şu konuların belirlenmesi amaçlanmıştır: İşletmelerin dış kaynak kullanım nedenleri? İşletmelerin 3PL hizmet sağlayıcılarından beklentileri? 3PL hizmet sağlayıcıların bilgi teknolojilerini kullanım derecesi? İşletmelerin 3PL hizmet sağlayıcıların hizmetlerinden memnuniyeti? İşletmelerin 3PL seçim kriterleri nelerdir?

3.2. Araştırmanın Sınırları

Çalışma kapsamında işletmeler açısından dış kaynak kullanımı ve 3PL hizmet sağlayıcı seçim kriterleri konusunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerle görüşme yapılmak istenilmiştir. Bu bağlamda görüşülecek işletmelerin belirlenmesinde öncelikle uluslararası ticaret, üretim, lojistik sektöründe faaliyet

gösteren işletme grupları değerlendirilerek firmalara ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda 236 firmaya ulaşılmıştır.

Araştırma sürecinde söz konusu işletmelere ulaşmak için lojistik firmalarından, sektörde iyi bilinen işletmelerden ve internet ortamından destek alınmıştır. Yöneticilerin yoğun çalışma temposundan dolayı görüşme için vakit ayırmak istememeleri ve işletmelerin gizlilik politikaları yüzünden bilgi vermekten kaçınmaları dolayısıyla, araştırma kapsamındaki bazı sorulara cevap alınamamıştır. Bununla birlikte elde edilen veriler tatmin edici bulunmuş ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın verileri, belirlenen amaçlar doğrultusunda, nitel araştırma yöntemlerinden olan görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşme yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme metodu uygulanmıştır. Araştırmanın temel yaklaşımı olarak tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir.

Görüşme tekniği, nitel araştırmalarda kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden biridir. Bireylerin verilerini, görüşlerini, deneyimlerini ve duygularını ortaya çıkarma bakımından oldukça güçlüdür ve temeli, iletişimin en yaygın şekli olan konuşmaya dayanır. Bu bakımdan yazmaya veya doldurmaya dayalı testler ya da anketlerde olan sınırlılığı ve yapaylığı ortadan kaldırır (Yıldırım ve Simsek 2011). Görüşme tekniği, nitel araştırmada kullanılan temel veri toplama araçlarından biri olmasının yanı sıra başkalarını anlamak için kullanılabilir en güçlü yöntemlerden de biridir (Punch, 2005).

Görüşmenin yöntemi, özellikle üst düzey yöneticilerden, veri toplamak için ideal bir yöntem olarak belirtilmektedir. Bunun sebebi görüşmede söylenenlerin gerçek ve derinliğine anlamların da çıkarılabilecek olmasıdır (Karasar, 2005).

3.4. Görüşme Formunun Oluşturulması

Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli işletmelerin lojistik yönetiminde dış kaynak kullanımını ve 3PL hizmet sağlayıcılarının bilgi teknolojileri yeterliliklerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda görüşmede kullanılan soru formunun oluşturulmasında öncelikli olarak detaylı literatür incelemesi yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların, oluşturulan sorulardaki ifadeleri tam olarak anlayabilmeleri ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi için test uygulamaları icra edilerek yapılmış ve konu ile ilgili görüş ve öneriler alınmıştır. Soru formu son olarak uzman akademisyenlerin görüşlerine sunulmuş, gerekli düzeltmeler yapılarak kullanıma hazır hale gelmiştir.

Görüşme Soruları

Araştırmada kullanılan görüşme sorularından bazıları aşağıda belirtilmiştir. Belirtilen soruların yanında görüşmelerde konunun akışına göre gerekli ek sorular da sorularak elde edilmek istenen bilgiye ulaşılması sağlanmıştır.

- İşletmelerin dış kaynak kullanım sebepleri nelerdir?
- İşletmeler lojistik hizmetlerden hangilerini 3PL aracılığıyla dışarıdan tedarik etmekte?
- İşletmeler hizmet sağlayıcılarının sundukları hizmetleri ve çözümlerini nasıl görüyorlar?
- İşletmeler ve hizmet sağlayıcılar arasında nasıl bir ilişki var?
- Hizmet sağlayıcılar müşteriye başarılı bir şekilde hizmet edilebilmesi için hangi bilgi teknolojilerine, sistemlerine ve araçlarına sahip olmalıdır?
- İşletmeler açısından hizmet sağlayıcı seçim kriterleri nelerdir?

3.5. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi

Çalışma kapsamında çeşitli sektörlerdeki işletmelere farklı kanallar ile ulaşılmış, araştırma hakkında kendileriyle görüşülerek yapılacak çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Olumlu cevap veren işletmelerden randevu alınarak görüşmeler yapılmıştır.

4. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmaya katılan 236 firmadan 224'ünün dış kaynak kullanmakta olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç günümüzdeki yoğun rekabet ortamından dolayı dış kaynak kullanımının zorunluluk haline geldiğini göstermektedir. Katılımcıların merkezleri sırası ile Türkiye, Fransa, Almanya, İsveç, Tayland, ABD Hunston, Hong Kong ülkelerinde konumlanmıştır. Otomotiv, Yiyecek & içecek, yapı, tekstil, tüketici ürünleri, üretim, perakende, sağlık, kimya, teknoloji, yağ&gaz, maden&mineral, kozmetik, tarım, kırtasiye, idari, kâğıt, hava&uzay, gibi hemen hemen her sektörden firmanın görüşlerine başvurulmuştur.

Araştırma kapsamında firmaların satışları %50-%75 arasında uluslararasıdır. Ana mostivasyonları sırası ile Karlılık - Uyum - Risk Yönetimi – Etkinliktir.

Üç yıl öncesine göre hizmet sağlayıcı kullanımında, merkezileştirilmiş tedarik sistemi %36 oranında seçim sürecinde hemen hemen aynı oranda rol aldığı, %34 seçim sürecinde daha fazla rol aldığı, %18 çok daha fazla rol aldığı anlaşılmış, sadece %3'ü seçim sürecinde çok daha az rol aldığını belirtmiştir.

Ayrıca önümüzdeki beş yıl boyunca hizmet sağlayıcılarının küresel mevcudiyeti, işletmelerin seçim süreçlerinde ne denli etkili olduğu sorulduğunda, araştırmaya destek veren işletmelerin %43'ü çok önemli olduğunu, %27'si bugün ile aynı derece önemli olduğunu belirtmiştir. %24'ü ise önemli bulunduğunu belirtmiştir. Bu sonuç ile hizmet sağlayıcıların şimdi ve gelecekte önemini korumaya ve arttırmaya devam edeceklerine inanılmaktadır.

Çalışma sonucunda en önemli kriterler sırası ile sunduğu çözümler ve hizmetler için sabit fiyat garantisi bulunması, sektörde iyi bilinen ve saygın bir konumda bulunması. İşletmenin bulunduğu endüstri hakkında deneyim sahibi olması, iş süreçlerinin etkin ve hızlı yönetilmesi için gerekli ileri teknoloji yeteneklerine sahip olması, işletme ile hali hazırda tesis edilmiş olan ilişkisi, yer itibarıyla konumu ve kaynakları ile ilgili yeterlilikleri, sürekli gelişme sağlama ve faaliyetlerin ihtiyacına göre KPI oluşturma yeteneği, merkezi tedarik departmanı tarafından onay almış olması şeklinde belirlenmiştir.

Literatür taraması ile karşılaştırıldığında fiyat, deneyim, kalifiye iş gücü, sektördeki durumu, ileri düzey teknoloji yeterlilikleri, tesisin konumu, ihtiyaçlara göre gelişim ve çeşitlilik sağlayabilme gibi yeterlilikler bulgular ile örtüşmektedir. Merkezi tedarik departmanı tarafından onay almış olması, belli başlı işletmelerce uygulandığı ve literatürde işletmelere göre sınıflandırma yapılmamış olduğundan yer verilmemiştir. Hizmet sağlayıcılar bu konularda kendilerini geliştirerek tercih edilme şanslarını artırmalıdır.

Bilgi teknolojileri ile ilgili yeterlilikler, hizmet sağlayıcının genel olarak uzmanlığı açısından gerekli bir unsurdur. Mevcut bilgi teknolojileri sistemlerinde eksiklikler olmasına rağmen işletmeler hizmet sağlayıcıları tatmin edici bulmuş, ancak iş süreçlerinin etkin ve hızlı yönetilebilmesi için gerekli ileri teknoloji yeteneklerine de sahip olması gerektiği belirlenmiştir.

Son yıllarda uzman hizmet sağlayıcıların göstermiş olduğu çabalar hem sektörü hem de müşterilerini oldukça memnun etmektedir. Araştırmaya katılan firmaların %60'ı servis sağlayıcılarının sundukları hizmetleri ve çözümleri son üç yıl içerisinde biraz farklılaşmış bulmaktadır. Fakat gelişen teknolojileri kullanarak kısa zamanda oldukça farklılaşmış olabilmeleri mümkündür.

İşletme - hizmet sağlayıcı arasında nasıl bir iletişim olması gerektiği yapılan planlamanın muhakkak ilk aşamalarında belirlenmelidir. Bu önemli politika için, araştırmamıza katılan firmaların %58'i ilişkinin önemli olduğunu, %30'u ise stratejik olarak kalması gerektiğini belirtmiştir.

Bu çalışma ile en fazla dış kaynaklardan faydalanan lojistik fonksiyonların tedarik ve dağıtım fonksiyonları olduğu ortaya çıkmıştır. Çünkü tedarik zincirinde yoğun bir şekilde mal hareketi söz konusudur. Hizmet sağlayıcılar sayesinde bu işlemler daha hızlı, kolay ve sistematik olarak sağlanır.

Lojistik hizmet sağlayıcıları en çok yurt içi taşıma, uluslararası taşıma, depolama, yük taşımacılığı, gümrük müşavirliği, ürün elleçleme, ters lojistik, bilgi teknolojileri, sipariş yönetimi ve sipariş tamamlama, müşteri hizmetleri için kullanılmaktadır. Bu çalışmalar doğrultusunda verilen hizmetlerin maliyetler açısından avantajları: Lojistik maliyetlerde azalma; %20 - %40. Lojistik sabit varlıklarda azalma; %30 - %40. Envanter maliyetlerinde azalma; %20 - %30. Sipariş tamamlama oranı; %100 oranında ve sipariş kesinliği/doğruluğu; %100 oranındadır.

Yapılan çalışma sonuçlarına göre, işletmeler bir lojistik hizmet sağlayıcısından öncelikle; taşıma yönetimi planlama, taşıma yönetimi uygulama, müşteri sipariş yönetimi, depo / dağıtım merkezi yönetimi alanlarında operasyonel bilgi sistemlerinin bulunmasını beklemektedir. Diğer sıralarda, EDI, tedarik zinciri planlaması, görünebilirlik, saha yönetimi, rezervasyonlar, sipariş takibi, envanter yönetimi ve faturalama için web portalları sistemi beklentilerinin olduğu tespit edilmiştir. Barkod uygulamaları, tedarik zinciri faaliyetleri yönetimi, taşıma kaynak tedariki, iş birliği ve yazılım araçları, küresel ticaret yönetim araçları, ağ modelleme ve optimizasyonu, RFID, ileri düzey analitik ve veri madenciliği araçları ise son sıralarda yer almaktadır. Her sektörde olduğu gibi lojistik sektöründe de işletmeler ve hizmet sağlayıcılar araştırmacı ve yenilikçi olduğu müddetçe kazanabilir, kazandırabilirler. Mevcut çalışmalar genel olarak iyi yürütülmesine karşın sürekli geliştirilmesi hizmet alanlar tarafından beklenilmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Üzerinde çalıştığımız araştırma sonuçları doğrultusunda, işletmelerin bir hizmet sağlayıcısı ile çalışmaya başlamadan önce; ihtiyaçları, alınacak olan hizmet çeşidi ve öncelikli kriterleri belirlenmeli, kararlar yapılan çalışma doğrultusunda alınmalıdır. Bu sayede yapılacak işbirliği çok daha başarılı olacaktır.

İçinde bulunulan sektör her ne olursa olsun kriterler arasında sabit fiyat garantisi bulunması, sektörde iyi bilinen ve saygın bir konumda olması, işletmenin bulunduğu endüstri hakkında deneyim sahibi olması ve bilgi teknolojileri yeterliliğinin kriterler arasında ilk sıralarda yer aldığı tespit edilmiştir. Hizmet sağlayıcılar bu önemli noktalar üzerinde kendilerini geliştirmelidir. Ayrıca seçim kriterleri bunlarla sınırlandırılmamalı, ihtiyaçlara göre daha fazlası eklenerek en doğru kararlar verilmelidir.

Hizmet sağlayıcıların lojistik maliyetlerde, sabit varlıklarda ve envanter maliyetlerinde sağladıkları %20 ile % 40 oranlarındaki avantajlar daha yükseğe çıkarılır ise tercih edilme oranları da artacaktır. Hizmet sağlayıcıların gerek kendi bünyelerinde yapacakları çalışmalar ile gerekse ortak girişim (joint venture) anlaşmaları ile beklenen oranda fark yaratmaları mümkündür.

Lojistik alanında en fazla dış kaynak kullanımı tedarik ve dağıtım konularında yapılmaktadır. Üretim tesislerindeki malzeme sevkiyatı, depolama, ambalajlama konuları da uzun zaman ve uzman personel, malzeme, teçhizat gerektiren işlerdir. Çalışma ağının geliştirilmesi işletmelere kolaylık sağlarken, hizmet sağlayıcılara da getiri sağlayacaktır. Böylece kazan kazan politikası ile gelişmeye ve geliştirmeye devam edilecektir.

Çalışmada dış kaynak kullanımının hizmet sağlayıcılara ve hizmet alan işletmelere sağladığı avantaj ve dezavantajlardan bahsedilmiştir. Ancak her iki taraf iyi ilişkiler yürütür, şeffaf davranır ve bir güven ortamı yaratırsa, söz konusu dezavantajlar ortadan kalkabilir, dolayısı ile dış kaynak kullanımı da artırılmış olur.

KAYNAKLAR

Acar A.Z., (2010) "Teknolojik Yetenek Yatırımlarının İşletmelerin Lojistik Hizmet Performansı Üzerine Etkileri". Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi 10(20): 121-140

Acar A.Z, Köseoğlu A.M (2014). Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, *Nobel Akademik Yayınları* 1.Basım

Altaş, Y. (2004): "Dördüncü Parti Lojistik (4 PL)", <http://www.emakale.com/articles/59/1/DardAncA-Parti-Lojistik-4PL/Sayfa1.html> (Erişim: 27.07.2008).

Ballou, R.H. (1992): "Busines Logistics Management". *New Jersey: Prentice Hall*

Bhatnagar, Rohit, Amrik S. Sohal, Robert Millen. (1999). Third Party Logistics Services: a Singapore Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*.

Çancı M. Acar M. (2003) "Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder" *El Kitabı.İstanbul: UTİKAD Yayını.*

Dalgıç , K. (2007) "Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Dış Kaynak Kullanımı Uygulamaları: TSK ve Dünya Ordularında Bir Karşılaştırma". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Kahramanmaraş, Ocak.*

- Daugherty, Patrica J. Theodore P. Stank, Dale S. Rogers. (1996). "Third Party Services providers: Purchasers' Perceptions". *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol.32, No.2: 23–29.
- Embleton, P.R., Wright, P.C., (1998) "A practical guide to successful outsourcing". *Empowerment in Organizations*, 6(3):94-106.
- Gilley, K. Matthew. (2000). "Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance" . *Journal of Management*, Vol. 26, No.4: 763–790
- Gülen, K.G. (2005): "Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Yıl: 4 Sayı: 8 Güz 2005/2 s. 29-48, www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/f8/M00109.pdf (Erişim: 23.01.2007).
- Hertz, S., Monica A. (2003). "Strategic Development Of Third Party".Logistics Providers. *Industrial Marketing Management*, Volume 32, No.2: 139–149.
- İstanbul Ticaret Odası " Sorularla Dış Kaynak Kullanımı " *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi* Yayın 2004-27
- Jharkharis, Sanjay ve Ravi Shankar. (2007). "Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach". *Omega*, Vol.35, No.3: 274–289.
- Karasar, N.(2005). "Bilimsel Araştırma Yöntemi". Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Keskin, M. H. (2006)" Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi: Geçmiş, Değişimi, Bugünü, Geleceği". Ankara: *Nobel Yayın Dağıtım*.
- Lieb, Robert C., Brooks A. Bentz. (2004). "The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey". *Transportation Journals*. Vol.43, No. 3: 24–34.
- Lonsdale Chris, Andrew Cox, (2000) " The Historical Development of Outsourcing : The Latest Fad " *Industrial Management & Data Systems*, Vol.100 No:9
- Mersin D., (2006) "Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gereklilikler". *International Logistics Congress, Proceedings*, 92-95,
- Mersin, D. (2003): "Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gereklilikler", http://www.lojistikturkiye.com/menu.asp?menu_id=118&page_id=6 (Erişim: 06.07.08).
- Özbay, T. 2004: Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul: *İTO Yayınları* No: 2004-27.
- 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. 127-
- Özütü Hatice, 2002 " İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Eğilimler : Dış Kaynaklardan Yararlanma ", *Verimlilik Dergisi* 2002, 2
- Punch, K. F. (2005). "Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel Ve Nitel Yaklaşımlar". Ankara: *Siyasal kitabevi*
- Razzaque, M. A., 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 Vatanserver, K. (2008): "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2008, C.13, S.1, s.1-27*, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-1-1.pdf> (Erişim: 06.07.08).
- Sink H., Langley J. (1997) "A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Services". *Journal Of Business Logistics*, Vol 18, Iss 2, 1997, pg.175
- Stank, T.P. ve P.J. Daugherty. (1997). "The Impact of Operating Environment on the Formation of Cooperative Logistics Relationships". *Logistics and Transportation Review*, Vol. 33, No. 1: 53–65.
- Şahin, A. G, Berberoğlu N. (2011) "Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Seçim Kriterleri". *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology* Vol:2 Num:5
- Waters, Donald J. (2003). " Global Logistics and Distribution Planning Strategies For Management". *4th Edition. Great Britain: Kogan Page Publishers*.
- Wilding, R., Rein J. (2004). "Customer Perceptions On Logistics Outsourcing In The European Consumer Goods Industry". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.34, No.8: 628–644
- Ying Wang, Lisa Sjöholm, 2008. "The Use of Third Party Logistics Services by Swedish Manufacturing Firms: Current Situation and Future Prospects" *International Journal of Shipping and Transport Logistics* Vol :1
- Yıldırım, A. ve Simsek (2011). "H. Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri", 8.Baskı, Ankara, *Seçkin Yayıncılık*
- Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie (2001). "Outsourcing-A Strategic Move: The Process and the Ingredients For Success". *Management Decision*, Vol.39, No.5: 373–378.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://cerasis.com/author/arobinson/>, Adam Robinson Cerasis Magazine

<http://www.deu.edu.tr/DEUWeb/Icerik/Icerik.php?KOD=5699>, Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği

<https://www.asis.org/jasist.html> Journal of the Association for Information Science and Technology Volume 66, Issue 8, Article first published online: 31 Dec 2014

<http://hashtag.com.tr/blog/post/big-data-nedir-ve-nasil-kullanilir>

http://www.ajit-e.org/?menu=pages&p=details_of_article&id=22

<http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/makaleler/1/arastirmax-ucuncu-parti-lojistik-isletmelerinin-hizmet-kalitesinin-olcumu-uzerine-bir-arastirma.pdf>

http://www.hho.edu.tr/HutenDergi/2014OCAK/4_YORUKOGLU_KAYAKUTLU_ERCAN.pdf

<http://www.ssc.upenn.edu/~fdiebold/papers/paper40/temp-wc.PDF>

www.3plstudy.com

<http://inet-tr.org.tr/inetconf8/bildiri/122.doC>

http://cerasis.com/2016/01/14/logistics-technology-2016/?utm_source=01/14/2016+-+Email&utm_campaign=01/14/2016+Blog+Post+Email+From+Constant+Contact&utm_medium=email

<http://www.frmtr.com/siyasal-bilgiler-hukuk/704170-bilgi-teknolojilerinin-lojistikte-kullanimi-deniz-ulastirma-isletme.html>,

<http://ishukuku.blogcu.com/dis-kaynak-kullanimi-outsourcing-nedir/121249>

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=19

<http://onlinelibrary.wiley.com/advanced/search/results>

<http://www.outsourcing.com/>

<http://www.ito.org.tr/itoyayin/0023185.pdf>