



# International Journal of Academic Value Studies

ISSN : 2149 - 8598  
www.javstudies.com

(Yayınlanma Tarihi: 07/10/2016)

International Journal of Academic Value Studies, 2016 / 2 (6): 35-55.



## Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi

**Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mustafatasliyan@hotmail.com

**Uz. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU**<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Doktora Öğrencisi, huseyinciceklioglu@gmail.com

**Ömer İhsan YILMAZ**<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, SBE, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD, Yüksek Lisans Öğrencisi, omerihsanyilmaz@gmail.com

### Öz

Günümüz dünyasında ülkeler arasındaki mal ve sermaye akışının kolaylaşması ile beraber uluslararası rekabet koşullarının zorlaşması, teknolojinin sınır tanımayan bir şekilde ve çok hızlı gelişim göstermesi, piyasa şartlarının dinamik bir yapıya bürünmesi, işletmelerin, yönetim tarzlarında köklü değişikliklere gitmesini zorunlu kılmıştır. Küresel bir yapıya dönüşen rekabet, işletmelerin kar marjlarının azalması, bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler ve çok hızlı değişen piyasa koşulları, işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu stratejiler içerisinde en önemli ve en yaygın kullanılanlarından birisi dış kaynak kullanımıdır.

Günümüz şartlarında oluşan yeni yönetim stratejileri, temel yetkinlikler haricindeki tüm faaliyetlerin dış kaynaklardan, yani, alanında uzmanlaşmış olan tedarikçi firmalardan temin edilebileceğini ifade etmektedirler. Tek bir iş kolunda derinlemesine uzmanlaşmayı tercih eden tedarikçi firmalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için, teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde adapte olmak, konusunda uzman işgücünü bünyesinde barındırmak, en yeni ve en iyi ekipmanlara sahip olmak zorundadırlar.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde lojistiğin tanımı yapılarak tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelenmiş ikinci bölümde; günümüzde uygulanan temel lojistik faaliyetler açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise dış kaynak kullanımı (outsourcing) kavramı ve işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten nedenler genel hatlarıyla ele alındıktan sonra lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusu ayrıntılı olarak incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı

**JEL Kodları :** M00

## The Importance Of Outsourcing In Logistic Management

### Abstract

Getting difficult of international rivalry conditions as well as getting easy of goods and capital flow between countries in today's world and progress of technology in a boundless way have obliged operations to make profound changes in their management styles and market conditions wrap itself in a dynamic structure. Rivalry changing in a global pattern, decreasing of operation's profits, the changes occurring in information technology and very quickly changing market conditions oblige operations to develop new strategies. One of the most important and the most widely used in these strategies is outsourcing.

All new management strategies developed in today's conditions state that all activities except for core competence can be supplied from external sources, that is, supply house expert in its field. Supply

houses preferring to be expert in a business line have to have the best and newest equipment and expert labour force in order to maintain activities, to adapt in a quickest way to technological developments.

This study consists of three sections. In the first section, the definition of logistic was made and its progress in historical process was investigated. In the second section, basic logistic activities applied in today's world were explained. In the third section, after outsourcing concept and the reasons leading operations to use outsourcing were handled, "outsourcing in logistic activities" issue was investigated in detail.

**Key Words:** Management, Logistic, Outsourcing

**JEL Classification:** M00

## 1. GİRİŞ

Giderek artan küreselleşme ve teknolojiye hızlı gelişmelerin etkisi altındaki işletmelerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için üç temel özelliği bünyelerinde mevcut bulundurmaları gerekmektedir: hız, esneklik ve maliyet avantajı.

Piyasadaki yoğun rekabet yarışı içinde varlığını sürdürmek isteyen işletmeler, daha ucuz, daha kaliteli ve daha hızlı hizmeti müşterilere sunmak zorundadırlar. Bu gereklilikleri yerine getirebilmek adına, işletmelerin, ilk olarak, esnek ve verimli bir yapıya bürünmeleri gerekmektedir. Mal ve hizmetin meydana gelmesi için gerekli olan süreçleri bünyesinde gerçekleştiren işletmelerin, bu faaliyetlerin tamamını gerçekleştirirken rekabetçi olabilmesi, teknolojik yeterliliğini muhafaza edebilmesi, uzman işgücünü işletmesinde tutabilmesi ve daha düşük maliyet seviyelerine ulaşabilmesi günümüz piyasa koşullarında pek mümkün değildir. Bu koşullar da işletmelerin dış kaynak kullanımına yönelmelerini sağlamaktadır.

Günümüzde hem yerel hem uluslararası işletmeler için üretim ve dağıtım fonksiyonları önem teşkil etmektedir. Bu iki fonksiyonun önemli ara yüzü olan lojistik kavramı gitgide önemli hale gelmeye başlamıştır. Ülkeler bu alanda kendilerini geliştirmeye, çalıştırmaya hatta birbirleri arasında rekabete girmeye başlamışlardır. Lojistik sektörü bu bağlamda hızla gelişmekte ve kalitesini artırmaktadır (Tutar vd., 2009:191).

Sürdürülebilir rekabet avantajının çok önemli olduğu böyle bir küresel endüstride lojistik faaliyetlerin meydana getirdiği değer ve müşteri memnuniyetinin önemini kavrayan işletmeler, lojistik faaliyetlere daha fazla önem göstermeye başlamışlardır. Fakat lojistik faaliyetler büyük oranda işletmelerin çekirdek (temel) yetenekleri arasında yer almamaktadır. Bu yüzden ki, işletmeler lojistik ile alakalı faaliyetlerin tamamını ya da bir kısmını, lojistik alanında uzman olan işletmelere devretmektedirler. Bu sayede işletmeler temel yeteneklerine (core competence) daha yoğun bir şekilde odaklanabilmekte, yadsınamaz bir esneklik kazanmakta ve ciddi maliyet avantajları sağlayabilmektedirler. İşletmenin sağladığı bu avantajlar ise işletmelerin sürdürülebilir rekabet ortamında çok ihtiyaç duyduğu rekabet gücünü arttırmaktadır.

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişme gösteren ancak gelecekte daha da etkin olması beklenen önemli bir sektördür. Türkiye'nin coğrafi konumu nedeniyle, bölge bazında lojistik bir üst olma yolunda önemli avantajları bulunmaktadır. Fakat lojistik sektörü hala gelişim aşamasında ve profesyonel anlamda taleplere yeterince cevap vermekte zorlanmaktadır. Bu yetersizliğin finansal yapı, organizasyonel sorunlar, yönetim felsefeleri gibi konulardaki eksikliklerden ortaya çıktığı söylenebilir (Bakan vd., 2012:394)

## 2. LOJİSTİK

Teknolojik gelişmelerin ve sanayileşmenin yaşandığı, pazar şartlarının sürekli değişkenlik gösterdiği, rakiplerin arttığı, rekabetin fazlaştığı günümüz şartlarında kamu ve özel sektörün hedeflerine ulaşmasının büyük ölçekte lojistik faaliyetlere bağlı olduğu ifade

edilebilir. Bu bölümde lojistiğin kavramsal boyutu, gelişim ve değişim süreci, unsurları ve faaliyet alanlarından bahsedilecektir (Uçan, 2015:6).

### **2.1. Lojistiğin Kavramsal Boyutu**

Lojistiğin hedefi, tüketici istek ve ihtiyaçlarını yüksek bir seviyeye ulaştırmak, yatırımları ve kaynakları en verimli şekilde kullanmayı sağlamak ve rakiplere karşı avantaj sağlamaktır (Çancı ve Erdal, 2003: 35)

Loder'e göre, lojistik "tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden birkaçının (ardışık olarak en az üç faaliyet-örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman şirketler tarafından üstlenilmesidir." (Onay ve Kara, 2009:593-622).

Gelişmiş bilişim teknolojilerinin kullanımıyla stoklamada oluşan maliyetlerin en az seviyeye çekilmesi, nakliyat işlemlerinde optimizasyonun sağlanması, bütün lojistik sistemlerinin iletişim sistemlerine bir ağ şeklinde bağlanması ve planlamasının önceden yapılması ve model oluşturma çalışmaları gibi çok zamandır yaşanan gelişmeler lojistik sisteminin günümüzde bir bilim dalı haline gelmesinde oldukça etkili olmuştur (Akarçay, 2011:4).

Lojistik; depolamayı da kapsayacak şekilde tedarik zincirinde gerçekleştirilen faaliyetler tamamıdır. Yani, taşıma, depolama, dağıtım, stok yönetimi gibi dağıtım sürecindeki olayları ve ürüne katma değer katan birbiriyle ilişkili, koordine edilmesi gereken işlevleri kapsar (Küçük, 2011:28).

Lojistik kavramı dış ticarete yönelik kullanıldığında, kavramın taşıdığı anlam biraz sınırlanmaktadır. Bu durumda lojistik; belirli bir bedel karşılığında tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak ürünün son halinin ihracatçı ülkedeki üretim noktasından, ithalatçı ülkedeki tüketim yerine ulaştırılmasına katkı sağlayan tüm faaliyetler ve bunların yönetimidir (Koban ve Keser, 2008:43).

Kayabaşı (2007:95) piyasa rekabetinin yapı ve kapsam olarak farklılaşarak lojistik faaliyetler arasındaki rekabete dönüştüğünü iddia eder. Ayrıca lojistik faaliyetlerin, küçük veya büyük ölçekli işletme olmasına bakılmadan, tüm işletmeler açısından önem taşıyan bir işletme dinamiği haline geldiğini iddia etmektedir. Oldukça geniş bir uygulama alanı olmasından ve bu kavrama farklı açılardan bakıldığından dolayı, lojistik ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Literatüre "Yedi Doğru" olarak giren tanıma göre lojistik; doğru miktarda ürünün, doğru şartlarda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru maliyetle, doğru fiyatla ve doğru müşteri için kullanabilmesini sağlamaktır (Orhan, 2003:8).

TDK lojistik kavramını askeri anlamda geri hizmet olarak tanımlarken, TDK İktisat Terimleri Sözlüğü, mal ve hizmetlerin sağlanmasına yönelik etkinliklerin yönetimi, örgütlenmesi ve planlanması bilimi şeklinde tanımlar (tdk.gov.tr, 14.07.16). Bu tanıma göre lojistik; istenilen yer ve zamanda, yeterince ve kesintisiz şekilde iş görene hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, idame ettirilmesi ve geliştirilmesi için yapılan tüm silah, araç, gereç ve malzemenin; temin, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılmasıyla inşa, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerini ihtiva eden işlemlerin tamamıdır (Uçan, 2015: 7).

Keskin (2011:8) bütün lojistik uygulamalarını içine alacak şekilde lojistiği; canlıların doğada var olması ile eş zamanlı olarak görülen, insanoğlunun tüm toplumsal ve bireysel faaliyetlerinin desteklenmesinde kullanılan, ihtiyacın belirlenmesi ile başlayan, ihtiyaçların giderilmesinden sonra elden çıkarılması gerektiğinde geri gönderilmesi ile son bulan, lojistiğin paradigmasını oluşturan ana faaliyetler arasındaki en az üç operasyondan oluşan tüm eylemler olarak tanımlar. Lojistik faaliyetler olarak değerlendirilen operasyonlardan en az üç operasyonu içselleştirmiş işletmeleri de lojistik işletmesi olarak kabul eder.

Lojistiğin, genel anlamda ülke ekonomisine sağladığı yararlar tüm sektörlerde canlanmayı sağlar ve işletme karlılığı için de önem arz eder. Lojistik iş hayatında görülen, aşağıda belirtilen sorunların çözümünde yardımcı olur (Çancı ve Erdal, 2003:2).

- ✓ Nasıl ürün ve hizmetlerin maliyetleri azaltılır?
- ✓ Nasıl rekabet avantajı sağlanır?
- ✓ Nasıl işletme için fayda sağlanır?
- ✓ Nasıl kalite standardını yüksek tutar?
- ✓ Nasıl müşteri hizmetleri ve memnuniyeti sağlanır?
- ✓ Nasıl değişen çevre koşullarına uyum sağlanır?

## **2.2. Lojistiğin Değişim ve Gelişim Süreci**

Bir bilim olarak 1900'lü yıllarda dikkatleri üzerine çekmeye başlayan lojistik, ilk kez askeri terim olarak kullanılmıştır ve savaşta veya askeri harekâta, yol, haberleşme, sağlık, yiyecek - içecek ve silah sağlama gibi birçok hizmeti en akılcı, etkili ve seri bir biçimde plan ve programa bağlayarak uygulayan hizmetler tümünü ifade eden Fransızca kökenli bir sözcüktür (Baki, 2004:1-2).

Tarihteki savaşlar, lojistik yeterlilik ve beceri sonucunda kazanılmış ya da kaybedilmişlerdir. II. Dünya Savaşında lojistik önemli bir rol oynamıştır. Savaş esnasında ordular ihtiyaç duydukları malzemelerin istenen yerde ulaşmalarını sağlamak amacıyla lojistiğin yeni şekillerini kullanmaya başlayarak sistemlerini analiz etmişlerdir. Savaştan sonra pazarlamacılar ilgilerini savaş sonrası oluşan taleplere çevirmişlerdir ve mevcut karların azalması sebebiyle iş çevrelerinde daha verimli bir maliyet kontrol sistemi araştırmalarının başlatıldığı bir sürece geçmiştir. Firmaların çoğu lojistik ve dağıtım faaliyetlerinde hem dikkatli bir çalışmanın hem de koordinasyonun olmadığını fark etmiştir. Yakın tarihteki Körfez Savaşı lojistiğin askeri alandaki önemi ortaya koymuştur. Bu savaşta Amerikan Silahlı Kuvvetleri günlük; 5.000 ton mühimmat, 555.000 galon akaryakıt, 300.000 galon su, 80.000 kg et tüketmiştir. Tuvalet kâğıdından mektuba her şeyin taşınmasından sorumlu bir subay, ordunun yemek ve diğer tedariklerinin dağıtımını için açık hava deposunda 100.000 kamyon ve 50.000 kişiyi organize etmiştir (Topal, 2013:4).

1970-1979 yılları arasında birçok tedirginlik ve belirsizlik durumu söz konusuydu. Enerji kısıtları, artan enerji fiyatlarıyla beraber petrole ve yakıt kullanımına bağlı malzemeler ve birçok işlenmiş ürünün yaygınlaşmasında azalmalar gözlemlenmiştir. 70'li yılların başında ortaya çıkan grevler ve OPEC' in akaryakıtta koyduğu ambargo lojistik kavramının gelişmesini engelleyerek, dünyayı yeni bir krizin eşiğine getirmiştir. 1970-1979 döneminin tamamı üzerindeki önemli bir etki; birçok kamu ve özel kuruluşun organizasyon yapıları içinde lojistik işlevini kurumsallaştırmalarıdır. Bu şekilde lojistik fonksiyonunun lojistik yönetimindeki yeri çokça hissedilmeye başlanmıştır. Bu durumun sebepleri şu şekilde sıralanabilir (Baki, 2004:9-13):

- ✓ Nakliye maliyetleri oldukça hızlı artması,
- ✓ Ürün verimliliği zirve noktaya ulaşması,
- ✓ Her müşterinin tam olarak istediği ürünü istediği zamanda verme anlayışla, ürün hattının çok genişlemesi,
- ✓ Bilgisayar kullanımının artması ile firmaların daha sistemli çalışması ve onların da tedarikçilerinden daha kaliteli hizmet alma arzusunun ortaya çıkmasıdır.

Lojistik kelimesi eski Yunan dilinde "logistikos" ve latin dilinde "Logisticus" olarak kullanılmıştır. Her iki dilde de "hesaplama" veya "matematiksel mantık" anlamına gelir. Yunanca logistikos kelimesi Fransızca'ya "logistique" olarak girmiştir. 1611 yılında, "logistique" ismi dört basit aritmetik süreci ile ve ayrıca matematikle alakalı olarak

kullanılmıştır. 1765 yılında "logistique" sıfatı, bu kelimeden türetilmiş ve hesaplamayla ilgili olan anlamındadır (Kayabaşı, 2007: 49).

Buradan anlaşılıyor ki, lojistik terimi çok eski bir kullanıma sahiptir ve tarihsel akışını devam ettirmektedir. Lojistik, askeri alanda harekâtın önemli bir parçası olarak çok eski bir tarihe sahiptir. Fakat I. ve II. Dünya Savaşı esnasında daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Uzak mesafelere asker ve savaş malzemesi sevkiyatları gerçekleştirebilmek için tedarik, üretim, depolama ve ulaştırma konularında yeni yöntem ve teknikler geliştirilmiştir (Uçan, 2015: 8). Çancı ve Erdal'a göre (2003:8) lojistiğin, 1950'li yıllarda özel sektörde önemi artmaya başladı. 1960'larda ise yeni bir akım olarak malzeme yönetimi ortaya çıkmıştı. Bu akıma göre malzeme yönetimi altında üretim planlama, malzeme ihtiyaç planlama ve satın alma faaliyetleri birleştirildi. 1980'lerde, dağıtım ve nakliye faaliyetlerinin malzeme yönetimi ile birleşmesi sonucunda da lojistik yönetimi kavramı gündeme geldi.

Tanyel (2011:65) 1990-2010 dönemini kapsayan süreçte lojistiğin, küresel tedarik zinciri yönetimi, değer zinciri, dış kaynak kullanımı, Üçüncü Taraf Lojistik, Dördüncü Taraf Lojistik, kombine taşıma, intermodal ve multimodal taşıma, stratejik ortaklık, müşteri odaklılık, yazılımlara dayalı elektronik ticaret, Lojistik Bilgi Sistemleri (LBS), çevre, tersine lojistik vb. kavramlar ile anılmaya başladığından söz etmektedir. Günümüzde lojistiğin, ihtiyaç duyulan her şeyi temin et ve gönder anlayışından ziyade, istenilen yer ve zamanda ihtiyaç duyulan miktarda hazır olma anlayışına dönüştüğü gözlemlenmektedir. Lojistiğin gelişim evreleri Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1:** Lojistiğin 1950-2010 Yılları Arasındaki Gelişim Evreleri (Güleç ve Karagöz, 2008: 73-91).

<b>1960'lı Yıllar</b>		
<b>Depolama ve Ulaştırma</b>	Satış pazarlama,	Dağınık lojistik faaliyetler
	Depolama,	Lojistik faaliyetler arasında zayıf bağlantı
	Stok Denetimi,	Düşük lojistik yönetimi otoritesi
	Ulaştırma Etkinliği,	İşletme başarısını destekler.
<b>1980'li Yıllar</b>		
<b>Toplam Maliyet Yönetimi</b>	Lojistiğin merkezileştirilmesi	Merkezleşmiş lojistik faaliyetler
	Toplam maliyet yönetimi	Büyüyen lojistik yönetimi otoritesi
	Süreç optimizasyonu	Bilgisayar uygulamaları
	Rekabetçi bir avantaj olarak Lojistik	
<b>1990 Yılları</b>		
<b>Entegre Lojistik Yönetimi</b>	Lojistik planlama	Lojistik faaliyetlerde genişleme
	Tedarik zinciri stratejileri	Tedarik zinciri planlama
	İşletme faaliyetleri ile bütünleşme	Toplam kalite yönetimi için destek
	Süreç kanalları ile bütünleşme	Lojistik yönetim faaliyetleri
<b>2000 Yılları</b>		
<b>Tedarik Zinciri Yönetimi</b>	Stratejik tedarik zinciri görüşü	Ticari ortaklık
	Extranet teknoloji kullanımı	Sanal örgüt
	Kanal güçlerini ortak bir kuvvet aracı	Talepteki değişimler
	Kullanmak için tedarik zinciri	Benchmarking ve yeniden yapılanma
	Göstergelerinde işbirliği yapmak	
<b>2000 Yılı ve Sonrası</b>		
<b>E-Tedarik Zinciri Yönetimi</b>	İnternetin uygulanması	Tedarik zinciri ağı ile ticaret ortaklığı
	Düşük maliyetli veri tabanı paylaşımı	com, -e eklentisi vb. piyasa değişiklikleri
	Elektronik bilgi	Örgütsel çeviklik ve ölçülebilirlik

### 2.3. Lojistiğin Unsurları ve Faaliyet Alanları

Bilgi teknolojisindeki ve ulaşım araçlarındaki gelişmelere ve lojistiğin uygulandığı dönem ve sektöre göre lojistiğin unsurlarında farklılık görülmektedir. Keskin (2011) lojistiğin unsurlarını Tablo 2'de gösterilen şekilde sınıflamıştır.

**Tablo 2: Lojistiğin unsurları (Keskin,2011)**

Gruplar	Unsurlar	Açıklamalar
<b>Lojistiğin Başlangıç Aşaması</b>	Kaynakların tespiti ve tahsisi	Lojistiğin temin tedarik alanındaki faaliyetlerdir.
	İhtiyaçların tespiti	
	Lojistik proje yönetimi	
	Sipariş süreci	
<b>İşletme Lojistiği</b>	Envanter, stok, malzeme yönetimi	Bu gruptaki unsurlar genelde işletmeler tarafından kullanılan unsurlardır.
	Talep öngörüsü	
	Sipariş süreci	
	Müşteri hizmetleri	
	Tedarik yönetimi	
	Satın alma yönetimi	
	Kalite kontrol faaliyetleri	
	Kodlandırma faaliyetleri	
	Muayene, test, teslim alma	
<b>İdame Lojistiği</b>	Depolama	Bu gruptaki unsurlar genelde üretilen malın kullanılmasında veya hizmetin alınmasında herhangi bir aksama meydana gelmemesi için kullanılır.
	Ambalajlama	
	Yükleme	
	Elleçleme	
	Yedek parça desteği	
	Ters lojistik	
	Bakım-onarım	
	Yenileştirme faaliyetleri	
<b>Ulaştırma</b>	Taşıma faaliyetleri	Bu gruptaki unsurlar ulaştırma paradigmasının bileşenleridir.
	Mod seçimi	
	Ulaştırma destek planı	
	Filo yönetimi/Araç takip ve izleme	
	Araç/Gereç seçimi	
<b>Lojistik Tesis, Emlak</b>	Tesis seçimi	Lojistiğin unsurlarının icrası için gereken tesis, bina ve benzeri emlağın seçimini, satın alınmasını ve dizayn edilmesini kapsar.
	Emlağın yapısı, satın alınması	
	Depo, üretim, bakım yerinin dizaynı	
	Fiziki güvenlik	
	Çevresel etkiler	
	Atık yönetimi	
<b>Lojistik Bilişim</b>	Bilişim teknolojisi ürünleri	Teknolojik gelişmeyle birlikte ortaya çıkan lojistiğin kullandığı yazılım ve donanımlardır.
	Yazılımlar	
	Matematik modeller	

Taşkın ve Gökay (2009:20) lojistiğin faaliyet alanlarını, malzemelerin, yarı mamullerin, parçaların, gereçlerin ve tamamlanmış mamullerin, işletme dışından işletmeye gelişi, işletme içindeki hareketleri ve işletme içinden işletmenin dışındaki alanlara nakliyesini sağlayan akış ve depolama faaliyetleri olarak sınıflamaktadır. Lojistik yönetiminin ise müşteri

gereksinimlerini yerine getirmek için lojistik faaliyetleri ve bu faaliyetlerle ilgili bilgileri maliyet verimli olarak planlama, gerçekleştirme ve kontrol etme aşamalarından meydana geldiğini iddia etmektedir.

#### **2.4. Lojistik Yönetimi**

Lojistik yönetiminin uygulandığı tedarik zinciri içindeki hizmetler dünyada tarih öncesi dönemlerden beri yapılmaktadır. Yerleşik düzene geçilmeden önce; avlanan hayvanların, toplanan meyvelerin ve diğer gıdaların taşınması, başka zamanlarda tüketilmek üzere kurutulması, saklanması ve yeniden taşınması, çeşitli şekillerde korunması, depolanması durumu söz konusu olmuştur. Uzmanlaşmanın başlamasıyla da işbölümü ve depolama çalışmalarına başlanmıştır. Buharla birleşen motor gücünün deniz, kara ve demiryolu taşımacılığında kullanılmasıyla ticareti yapılan ürün türleri artmış daha fazla çeşit, daha fazla ilk madde ve malzeme, ürün taşınmaya ve depolanmaya başlamıştır (Baki, 2004:7).

Lojistik yönetimi, üretim sürecinde kullanılan hammadde, yarı mamul, mamul ve hizmetlerin çıkış ve faaliyet noktaları arasındaki sürecin planlanması ve kontrolü ile ilgilenmektedir (Yamak, 1999:249). Başka bir tanımla lojistik yönetimi, bir dağıtım kanalının tedarikçiden başlayarak nihai tüketiciye kadar akışının yönetilmesidir (Kobu, 1998:200-201). Tedarikçi ile üretici arasındaki lojistiğe Gelen Lojistik (Inbound Logistics), Üretici ve Müşteri arasında olan lojistiğe ise Giden Lojistik (Outbound Logistics) denmektedir (Çekerol, 2007:11).

1900'lü yıllarda, işletmelerin yönetimi açısından, ABD'de ortaya çıkan lojistik kavramı, iş dünyasının değişen ekonomik koşullar altında rekabet etmelerini ve tek kişilik yönetimlerden grup yönetimine geçilmesine olanak tanımıştır. İşletmelerin mevcut pazarları ellerinde tutmak veya genişletmek hedefiyle üretim, finans, pazarlama ve satışa yönelmeleri pek çok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu yeniliklere uyum sağlamak için lojistik veya dağıtım çözüm olarak kullanılıyordu. 1950'li yıllara kadar işletmeler, global anlamda lojistik kavramını tanımamaktadır ve lojistik faaliyetleri tek bir bünyede değil, bunun yerine ayrı işletmeler ya da bölümler tarafından sağlanmaktaydı. 1950 ile 1960'lı yıllar arasında özellikle pazarlama yaklaşımının gelişmesi lojistik kavramının önemini ortaya koymaya başlamıştır. Özellikle 1970'li yıllarda günümüz modern lojistik anlayışının kökleri oluşturulmuştur. Bu yıllarda işletmelerde lojistik yönetimi ve lojistik faaliyetlerinin uygun maliyetle sağlanması için faaliyetler uygulanmıştır. Buradaki lojistik yönetimini Lojistik Yönetim Konseyi şöyle tanımlamaktadır: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim noktası ve tüketim noktaları arasındaki mal, hizmet ve ilgili bilgilerin ileri ve geri akışlar, depolanmalarının etkin bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tedarik zinciri süreci aşamasıdır (Orhan, 2003:6-7).

Lojistik yönetimi aynı zamanda tedarik zinciri yönetimindeki kısmi planlama, yürütme ve etkin bir şekilde kontrol etmeye olanak sağlar. Etkin bir akış prosesi, malların depolanması, hizmetler ve ilişkili dataları çıkış yerinden tüketim alanına kadar müşterilerin istedikleri şartları karşılayarak tamamlanır. Bu tanım üretim ve tüketim sektörlerindeki malların hizmetlerin ve bilgilerin akışını içerir. Üretim sektörü otomobil, bilgisayar, kozmetik, yapay kollar, uçak ve yemek kalemleri gibi üretim varlıklarını kapsar. Hizmet sektörü ise, hükümet organizasyonları, hastaneler, bankalar, üniversiteler, perakendeciler ve toptancılar gibi hizmet varlıklarını kapsar (Stock and Lambert, 2001:3).

Dolayısıyla lojistik yönetimin işletme yönetiminde önem kazanmasının sebeplerini şu şekilde sıralayabiliriz (Orhan, 2003:7-8):

- ✓ Taşıma mesafelerinin ve maliyetlerinin artması,
- ✓ Teknolojide, özellikle üretim teknolojisinde süregelen değişimlere cevap vermede maliyeti azaltmak için işletmelerin lojistik alanına yönelmesi,
- ✓ Tüketici gereksinimlerini karşılamada mamul çeşitliliğini sağlamak,

- ✓ Bilgisayar kullanımının ve haberleşme sisteminin gelişerek daha verimli bir hale gelmesi,
- ✓ Küresel rekabet ortamında üretim ve satışla alakalı işletmelerin artması,
- ✓ İşletmelerin ana faaliyet alanlarının dışında kalan, tedarik zinciri ile talep zinciri içindeki taşıma, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetlerin verilmesini gerektirmesi,
- ✓ Bilgiye sahip olmak, bilgiyi ve taşıyıcıları yönetmenin öneminin artması,
- ✓ 1970'lerde lojistik faaliyetlerinin, işletme maliyetlerindeki payının artış göstermesi.

Lojistik yönetimde başarılı olabilmek için, insani, süreç ve teknoloji boyutlarının tamamını kapsayan, ölçülebilir sonuçları kapsayan komple bir çözüme odaklanmak gerekmektedir (Küçük, 2011: 77). Fakat birbirinden tamamen ayrı fonksiyonlar olmasına rağmen lojistik yönetiminin yalnızca fiziksel dağıtım anlamında kullanıldığı görülmektedir. Lojistik yönetimi ürün tedarikinden tüketici memnuniyetine kadar birçok aktiviteyi içermektedir. Fiziksel dağıtım ise sadece son mamulleri tüketicilere ulaştırılmasıyla ilgilenmektedir (Topal, 2013: 10).

"Lojistik yönetimi"; doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere hasarsız bir şekilde ulaştırmayı hedeflemekte, bu bağlamda ürün ya da hizmetler için önemli bir "değer yaratıcı faaliyet" olarak tanımlanmaktadır (Tuna, 2001:208). Verimli bir lojistik yönetiminin; değişen ve gelişen çevreye, artan talebe ve bazı sınırlamalara göre esnekliğini ve etkinliğini sürdürebilen dinamik bir şekle sahip olması gerekmektedir (Alanur, 2014:4).

### **2.5. Lojistik Kavramının ve Lojistik Yönetiminin İşletmeler İçin Önemi**

Lojistiğin temel amacı, müşteri hizmetlerinde yüksek bir seviyeye ulaşılması, kaynak ve yatırımların en makul kullanımlarıyla rekabet avantajının oluşturulmasıdır (Çancı ve Erdal, 2003:35).

Lojistik faaliyetler taleplerin belirlenmesiyle başlar. Pazarlama bölümü, Pazar araştırmaları yaparak tüketicilerin ihtiyaçlarını belirler, sonrasında tespit edilen hammadde için tedarikçiler seçilir. Gerekli olanlar tedarikçilerden teslim alınarak üretim noktalarına getirilir ve üretim sonucunda son şeklini alan ürünler dağıtım kanallarıyla tüketicilere sunulur. Bu sürecin düzgün işlemesi için yani pazarlama, üretim, dağıtım, finans, satın alma gibi birimlerin kendi lojistik aktivitelerini optimize etmeleri önerilebilir. Fakat düzgün kurulacak bir lojistik sistem ile tüm birimler arasındaki lojistik faaliyetlerin beraber çalışması ile en yüksek fayda sağlanabilir. Lojistik sistem, bir tedarik zinciri oluşturmak hedefiyle bir araya gelmiş lojistik hizmet sunucularının müşterilerine yer ve zaman faydası sağlamak üzere uyumlu bir biçimde bir arada çalıştığı yapıdır (Yamak, 1999:253).

İşletmelerin artan rekabet şartlarına uyum sağlaması için yerinde politikalar geliştirmeleri gerekir. Rakiplerinin durumlarını iyi analiz edip kendi koşullarını, pazardaki durumlarını kontrol altında tutmak zorundadırlar. İşletmenin hedeflerinden olan karlılık, süreklilik ve büyüme için gerekli olan rekabet koşullarının doğru değerlendirilmesi gerekir. İşletmeler müşterilerine maksimum kalitede, uygun fiyatlı malları; doğru yerde, doğru zamanda sunmaları gerekir. Etkin bir lojistik yönetimi, firmaların hammadde tedarikinden, hammaddenin işlenip tüketiciye ulaştırılması aşamasına kadar devam eder. Müşteriye ulaştıktan sonraysa oluşan tepkilerin tekrar işletmeye bildirilmesi gerekir (Yaprak, 2010:9).

Lojistik fonksiyonunun işletme yönetiminde önem kazanmasının sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ✓ Taşıma uzaklıklarının ve maliyetlerinin yükselmesi.
- ✓ Üretim teknolojilerinin birçok alanda doyum noktasına ulaşması sebebiyle yöneticilerin maliyet düşürmek için lojistik alanına yönelmesi.



- ✓ Stok kontrolünde tam zamanında tedarik vb. sistemlerin oldukça yaygın şekilde kullanılması.
- ✓ Mamul türlerinin gelişen ve değişen tüketici isteklerini karşılama zorunluluğundan dolayı hızlanarak artması.
- ✓ Bilgisayar kullanımının artması ve haberleşme sistemlerinin gelişmesi.
- ✓ Büyük uluslararası üretim ve satış firmalarının artması (Özcan, 2008:277).

### 3. TEMEL LOJİSTİK FAALİYETLER

Başlangıçta, sadece taşıma ve depolama hizmetlerini kapsayan lojistik faaliyetler, lojistiğin kapsam ve alanının genişlemesi sonucunda, zamanla daha fazla alanı kapsayacak şekilde çeşitlenmiştir. Günümüzde lojistik faaliyetlerine, malzeme nakli ve depolanması dışında; stok yönetimi, malzeme elleçleme (taşıma), sipariş işleme (sipariş prosesi), paketleme, satın alma müşteri hizmetleri, tahmin, üretim planlama, parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemelerin taşınması, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi, fabrikaların ve depoların kuruluş yerlerinin belirlenmesi ve iletişim gibi faaliyetleri kapsayacak şekilde çok daha geniş bir boyut kazandırılmıştır (Kobu, 2003).

Lojistik faaliyetler işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen önemli fonksiyonel alanlardan meydana gelmektedir. Bu fonksiyonel alanların her birinin başarısı, işletmenin temel başarısına da çok önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler lojistik faaliyetleri rekabetçi öncelikler olarak görmeli ve bu önceliklerin geliştirilmeleri için gerekli faaliyetlere ağırlık vermelidirler (Bilginer, Kayabaşı ve Sezici, 2008: 277-278).

#### 3.1. Sipariş İşleme

Lojistik süreç, müşteri siparişiyle birlikte harekete geçer. Bundan dolayı sipariş işleme sistemi tarafından sağlanan bilginin hızı ve kalitesi lojistik sistemin tamamının maliyeti ve etkinliği üzerinde doğrudan etkilidir. Lojistik ve işletme bilgi yönetim sisteminin temelini sipariş işleme ve bilgi sistemi oluşturur (Lambert, Stock ve Ellram, 1998: 76).

Sipariş işleme, lojistik fonksiyonunun performansını doğrudan etkilemektedir. Sipariş işleme faaliyetlerinde tipik bir sipariş döngüsü aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Erdoğan, 2007: 100);

- ✓ Sipariş emrinin hazırlanması ve gönderilmesi,
- ✓ Sipariş emrinin alınması ve kaydı,
- ✓ Siparişin sisteme işlenmesi,
- ✓ Siparişin depodan seçilmesi ve paketlenmesi,
- ✓ Siparişin nakliyesi,
- ✓ Müşteriye teslimi ve boşaltılması adımlarından oluşur.

#### 3.2. Talep Planlaması ve Takibi

Talep yönetimi, bilgiye dayalı olarak talep azami seviyede karşılanırken, gecikmelerin, giderlerin, maliyetlerin ve stokların en aza indirilmesini hedeflemektedir. İşleyen bir talep yönetimi karmaşık ilişkiler zincirinin ve zincir halkaları arasında bilgi iletişiminin iyi yönetilmesini gerektirir. Talebin doğru tahmin edilmesi ve esnek üretim yeteneği sayesinde talep yönetimi meydana gelmektedir (Gürdal, 2006: 23). Bu nedenle karmaşık ilişkiler zinciri ve bu zincir içindeki halkalar arasındaki bilgi iletişimi iyi yönetilmelidir. İlişkilerin iyi yönetilebilmesi ve talebin etkin biçimde karşılanabilmesi için ise sağlıklı talep öngörümü yanında esnek üretim becerisine sahip olmak gerekir. Özetle esnek üretim ve talep öngörümü etkin talep yönetiminin temel iki girdisi olarak karşımıza çıkmaktadır (İTO, 2006: 23).

### 3.3. Taşıma

Taşıma, dar anlamda canlı ve cansız varlıkların bulunduğu yerden ihtiyaç duyulduğu yere hareketi anlamına gelmektedir. Daha geniş manada taşıma, bir fayda sağlamak maksadıyla üretimi tamamlanan malların, istenilen bölge ve merkezlere, istenilen zamanda ve ekonomik biçimde yer değiştirmelerini sağlamak olarak ifade edilmektedir (Çancı ve Erdal, 2013: 30). Taşıma hem maliyetli bir iş hem de çevresel, finansal, zamansal kaynakları fazla kullanan bir lojistik faaliyetidir. Taşıma karayolu, havayolu, su yolu ve boru hattı ya da bunların birlikte yapıldığı intermodal biçimde karşımıza çıkabilir. Ancak bunların arasında hemen hemen tüm ülkelerde yük ve yolcu taşımacılığında karayoluna olan talebin sürekli olarak arttığını söylemek olasıdır. Çünkü karayolu taşımacılığı, üretim noktalarından tüketim noktalarına dek aktarmasız ve hızlı taşımaya olanak sağlaması nedeniyle diğer taşıma türlerine göre daha fazla tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra karayolu taşımacılığı diğer sektörlerle de yakın ilişkisi olan ve bu sektörleri olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bir hizmet türü konumundadır (İTO, 2006: 15).

### 3.4. Depolama ve Antrepo İşlemleri

Depolar, hammaddelerin, yarı mamullerin ve nihai ürünlerin, üretimin yapıldığı yer ile son kullanıcı arasında saklandığı ve korunduğu açık veya kapalı alanlardır (Tuna ve Tunçel, 2012: 16). Lojistiğin temelinde hammaddelerin, yarı mamullerin ve nihai ürünlerin hareketi bulunmaktadır. Bu hareketin başladığı yerde, taşıma yönteminin değiştiği yerlerde, ekleme veya çıkarma yapılan noktalarda ve teslimatın yapıldığı anda söz konusu cisimler durmaktadır. Durma hareketinin uzun olduğu yerlere "Depo" denirken, süre kısa olursa bu yerlere "Dağıtım Merkezi" denmekte, bu süre daha da kısalsın "Aktarma Merkezi" adını almaktadır (Çekerol, 2013: 47). Antrepo ise mal ve eşyaların miktar, kalite ve özelliklerinin incelenip kıymet tespitinin yapıldığı ve uygun şartlarda korunmalarının gerçekleştirildiği, gümrüklü sahalarda kurulan ve 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile gümrük Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen özellikleri taşıyan yerleri ifade eder (Çancı ve Erdal, 2009).

Son yıllarda bazı sektörlerde daha fazla uygulama alanı bulan tam zamanında üretim (JIT) sistemli depolama, nakliye işlerinin bir lojistik firması aracılığıyla sürdürülmesini hızlandırmıştır. Bilgi teknolojilerini kullanarak tedarik ve talep yapısının eşleştirilmesini esas alan bu sistemde farklı noktalardan gelen malların müşteri isteklerine göre yapılarak bekletilmeden ilgili noktalara ulaştırılması mümkün olmaktadır. Sistemin etkili bir şekilde uygulanması, bu konuda uzmanlaşmış işletmelerin devreye sokulmasıyla sağlanabilir (Akyıldız, 2004:9).

### 3.5. Elleçleme

Geçici depolanan eşyanın görünüş ve teknik özelliklerinin değiştirilmemesi şartıyla aynı durumda muhafazalarını sağlamak üzere gümrük idaresinin izni ve denetlemesi altında bazı işlemlere tabi tutulabilir. Bu işlemlere "elleçleme" adı verilir ve aşağıdaki türden işlemleri kapsamaktadır (Koban ve Keser, 2007):

- ✓ Kapların tamiri veya sağlamlaştırılması,
- ✓ Kapların yenilenmesi,
- ✓ Kalburlama,
- ✓ Eşyanın havalandırılması,
- ✓ Yeni kap çeşitleri yapma,
- ✓ Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapların birleştirilmesi,
- ✓ Karıştırma,
- ✓ Kaplardan örnek veya numune alma.

Elleçleme işlemi; ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında yapılmakta ve yapılan bu işlemler süreçlerin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Ürünün değerinde

değişiklik yaratmayan, katma değer sağlamayan, ancak doğru yapılmadığında ürünün değerinde ciddi kayıplara neden olan bir işlemdir (Koban ve Keser, 2007). Elleçleme faaliyetlerinde insan unsuru ağırlıklı bir durum ise de, forkliftler ve vinçler gibi diğer teknolojik araçlardan da faydalanılmaktadır. Genellikle kapalı alanlarda ve kısa mesafeli malzeme hareketlerinden kaynaklanan elleçleme faaliyeti, ürün ve hizmet kalitesi ile fire açısından önem arz etmektedir (Gülen, 2011: 34).

### **3.6. Ambalajlama**

Lojistik açısından ambalajlamanın birinci görevi, ürünün istenen yere kolayca taşınmasını sağlamaktır. Ürünü tam sarmalaması, istendiğinde kolay açılıp kapanabilmesi için kullanılan kaplama malzemesinin hafif ve ürünle örtüşmesi gerekir. İkinci görevi ise, ürünü korumasıdır. Gerek yurtiçinde gerekse de yurt dışındaki tüm taşımalarda ürünün hasar görmemesi gerekmektedir. Hava koşulları, taşıma biçimi ve türü taşımanın ve ürünün güvenilirliğini etkilediğinin de göz ardı edilmemesi gerekmektedir (İTO, 2006:22). Genel hatlarıyla ambalaj, bir ürünün üreticiden tüketiciye kadar uzanan dağıtım zincirinde güvenli ulaşımının sağlanabilmesi ve taşınacak ürünle ilgili bilgi iletişiminin kurulabilmesi için kullanılan koruyucu araçların tümünü kapsayan faaliyetler olarak nitelendirilmektedir (Koban ve Keser, 2010:220). Ambalajın temel özellikleri sıralanacak olursa;

- ✓ Fiziksel ve mekanik etkileşim ve çalınmaya karşı koruma,
- ✓ Saklama ve muhafaza etme,
- ✓ Gönderici ile sipariş sahibi arasında iletişim kurma,
- ✓ Ürüne uygunluk ve kolaylık sağlama,
- ✓ Yükleme ve boşaltma işlemlerini kolaylaştırma,
- ✓ Bilgilendirme,
- ✓ Tanıtma,
- ✓ Ürünü tercih edilebilir kılma vb. şeklindedir (Koban ve Keser, 2010: 220).

### **3.7. Sigortalama**

Dış ticarete konu olan malların taraflar arasındaki anlaşma hükümleri gereğince sigortalanması gerekmektedir. Sigortası yapılmamış malların taşınması mümkün olamayacağı gibi, banka ve gümrük işlemlerinin gerçekleşme ihtimali yoktur. Bu sebeple dış ticarete konu malların sigortalanması ve belirli risk unsurlarına karşı güvence altına alınması, bir yandan hukuki yönü ile zorunluluk iken, diğer yandan da taraflar arasındaki güven ortamının doğması ve taşınan malların ortaya çıkabilecek risk unsurlarına karşı en azından değerlerinin korunması açısından önem arz etmektedir.

### **3.8. Gümrükleme**

Gümrükleme, "yabancı bir ülkeyle gerçekleştirilen dış ticaret faaliyetlerinde, ürün veya hizmetlerin gümrüklü sahalardan geçişi sırasında devletle olan ilişki ve işlemlerin yürütülmesi hizmeti" olarak tanımlanmaktadır (Gümrükleme, 2015). Gümrükleme lojistik faaliyetler içerisinde tamamlayıcı ve destek hizmeti gören işlemlerdir. Bu işlemler ulusal sınırların dışına veya ulusal sınırların içine yapılacak her türlü mal ve hizmetin satışında ya da alışında söz konusu olup doğru yönetilmesi işletmeler açısından önem arz etmektedir (Nalçakan & Er, 2012: 17).

Gümrük işlemlerinin yürütülmesinde ortaya çıkabilecek hataların, eksikliklerin, işletmeleri ekonomik kayıplara uğratması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle çok küçük hataların, büyük işletmeleri dahi gümrük kaçakçısı ya da vergi kaçırın bir işletme konumuna getirebileceği düşünüldüğünde, bu hizmetin konunun uzmanları tarafından yerine getirilmesinin gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir (Koban ve Keser, 2010:115).

### **3.9. Müşteri Hizmetleri**

Lojistik yönetimde müşteri hizmetlerinin amacı, ilk seferde her şeyi doğru bir şekilde yapmaktır. Bunun özünde müşteri, pazarlama felsefesi, süreç ve malzemelerin çok iyi tanımlanmasıyla varsayılan tüm sistemde toplam kalite anlayışı kapsamında lojistik performansın artırılması önemli yer almaktadır. Bunun için yönetimin müşteriye bakış açısı çok önemlidir. Siparişin alınmasından teslim edilmesine dek geçen süre içerisinde yapılan işlemler, davranışlar, dokümantasyon hizmetin birer parçası olarak müşteri zihninde firmayı doğru yerde konumlandırmaya yardımcı olmaktadır (ITO, 2006:13).

### **3.10. Envanter (Stok) Yönetimi**

Envanter, gelecekte oluşabilecek talepleri karşılamak amacıyla, işletmenin elinde bulundurduğu ürün ile bu ürünün üretilmesinde doğrudan veya dolaylı katkısı olan ölçülebilen ve gözle görülebilen varlıkların tamamı şeklinde ifade edilmektedir. Bu çalışmada stok, İngilizcedeki "inventory" kelimesinin karşılığı olarak Türkçeye çevrilen "envanter" kelimesi ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Envanter arz ile talep arasında bir denge kurucu rolünü üstlenmektedir (Özdemir, 2004: 100). Büyüklüğü ve faaliyet alanı ne olursa olsun her işletmenin bulundurduğu envanteri istenen düzeyde tutması gerekir. Çünkü envanterin büyüklüğünün yanında, az miktarda olması ya da uygun koşullarda depolanamaması işletmenin ek maliyetlerini yükseltebilecektir (Tengilimoğlu, Atilla & Bektaş, 2009:143). Başarılı envanter yönetim yararları (<http://www.ias.com>).

- ✓ İşletmedeki mali kayıpları en aza indirir.
- ✓ Müşteri gereksinimlerine odaklanmış olan bir üretim, kurumun ihtiyaçlarına cevap veren bir envanter yönetiminin uygulanabilmesine olanak tanır.
- ✓ Envanter bilgilerinin kurum içinde hızlı ve sorunsuz bir şekilde yayımlanması, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlar.
- ✓ Sistemin malzeme yönetimi, planlama, tedarik ve depolama yönetim kabiliyetleri arasındaki yüksek düzeyde entegrasyonu sayesinde, müşteriye üstün düzeyde kullanım sağlayan özellikler sunulur.

## **4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ**

Harvard Business Review tarafından son 75 yılın en önemli fikir ve uygulamalarından biri olarak ifade edilen dış kaynak kullanımı, günümüz iş dünyasındaki en yeni trendlerden biri olarak öne çıkmakta ve çeşitli yönleri ile de tartışılmaya devam edilmektedir (Çoğan, 2006: 37; Arslantaş, 1999: 13).

20.yüzyılın son çeyreğinde dünya pazarlarında yaşanan gelişmeler, şirketlerin pazara ulaşma hızlarını ve maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine yol açmıştır. Bu noktada; özellikle firmaların uzmanlık alanları dışındaki operasyonel süreçlerinde maliyet azaltma isteği dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran temel etmen olmuştur. Bunun sonucunda da özellikle firmalar maliyetlerinin ortalama %15'ini oluşturan lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı arayışı içerisine girmişlerdir (Altaş, 2009).

İşletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden tedarik edilmesine "outsourcing" veya "dış kaynak kullanımı" adı verilmektedir. Başka bir ifadeyle dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendisine rekabet avantajı sağlayan faaliyetler üzerine odaklanması, kendi uzmanlık alanına girmeyen faaliyetleri ise bu konuda uzmanlaşmış başka işletmeler aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir biçimde sağlanması olarak ifade edilmektedir (Özbay, 2004:6). Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri minimize etmek, verimliliği ve etkinliği artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak en az ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak da tanımlanabilir (Sevim vd., 2008:5).

Bir işletme birden fazla ürün veya hizmet için faaliyette bulunuyorsa, bu faaliyetlerin bazılarında zamanla etkili olamama ve düşük kalitenin ortaya çıkma ihtimali vardır. Ancak işletme bazı alanlarda dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına giderse, daha kârlı ve daha yüksek kalitede ürün ve hizmet meydana getireceği kabul edilmektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009: 142).

LODER (Lojistik Derneği) tarafından yapılan dış kaynaklama tanımına göre; tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin bir kaçının konusunda uzman lojistik şirketler tarafından üstlenilerek yerine getirilmesi olarak ifade edilmiştir (Akyıldız, 2003: 9). Bu bağlamda lojistik dış kaynaklama "üçüncü parti lojistik" (third party logistics) ve sözleşme lojistiği benzer ifadeleri içermektedir ve geleneksel olarak örgüt içinde icra edilen fonksiyonların yürütülmesi organizasyon dışında bir başka işletmenin kullanılmasını gerektirmektedir. Üçüncü tarafın icra ettiği fonksiyonlar ise tüm lojistik süreci veya süreç içinde seçilmiş bazı faaliyetleri içermektedir (Onay ve Kara, 2009:596). Lojistik alanında dış kaynak kullanımı faaliyetleri çoğu zaman "üçüncü parti lojistik hizmetleri" olarak ifade edilmektedir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar ve bu firmalardan dış kaynak hizmeti alan işletmeler arasındaki ilişkiler büyük önem arz etmektedir. Bu firmalar, dış kaynak hizmeti vermekte oldukları işletmeler ile birlikte uyumlu bir şekilde ve müşterilerinin pazarlama stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla yönelik olarak çalışmak durumundadırlar (Orhan, 2003: 34).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi ortak amaç; daha verimli, daha karlı, daha az maliyetli, daha esnek ve daha uzun ömürlü bir işletme yaratmak için, işletmenin temel yeteneği olan fonksiyonu dışındaki bütün faaliyetlerin işletme dışından, konusunda uzman başka bir işletmeden sağlanmasıdır. Bu anlayış genel olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma olarak ifade edilmektedir (Ofloğlu ve Doğan, 2009:143).

Yukarıda bahsedilen Dış Kaynak Kullanımı tanımlarının ortak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- ✓ Maliyetlerin düşürülmesi,
- ✓ Temel yeteneklere odaklanmak,
- ✓ Rekabet avantajı elde etmek,
- ✓ Esnekliği ve kaliteyi arttırmak,
- ✓ İşletme dışı bir firmayla ortak çalışma,
- ✓ İşletmede fiziksel küçülme sağlanarak, karı maksimize etmek,
- ✓ İşletmenin temel yeteneği dışındaki faaliyetlerin devredilmesi,
- ✓ Uzmanlık gerektiren işlerin dışarıdan alınmasıdır.

Drucker'e göre, performansa doğrudan katkısı olmayan ikincil faaliyetlerin devre dışı bırakılması onların başarılarının anahtarı olacaktır. Gerçekten de bugün küreselleşme ve rekabetin getirdiği noktada işletmeler belli bir faaliyet noktasına odaklanmak zorundadırlar. Piyasanın taleplerine ve beklentilerine zamanında, doğru ve eksiksiz bir şekilde cevap verebilmek, müşterilere standartlara uygun ürünler sunabilmek, marka olabilmek için çevik olmak gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise kullanılacak en uygun teknik dış kaynaklardan yararlanma olarak belirtilmektedir (Aktaş, 2006).

İlk olarak 19.yüzyılda İngiltere'de metal üretim işletmelerinde dış kaynak kullanımı uygulamalarına rastlanılmıştır. Çok yaygın olmamakla birlikte, kamu sektöründe de hapishane yönetimi, kamu gelirlerinin toplanması, yol çalışmaları, atık yönetimi gibi alanlarda dış kaynak kullanımı uygulamaları görülmüştür. Bu dönemde Fransa'da da demiryollarının yapım ve onarımı, su depolama ve dağıtım gibi kamu hizmetlerinde dış kaynak kullanımı uygulama alanı bulmuştur (Bakan, 2004:172; Öztürk ve Sezgili, 2002:132).

1960'lı yıllara gelindiğinde, güvenlik, temizlik, yemek gibi hizmetlerde dış kaynak kullanımı uygulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan sonra teknolojideki hızlı gelişmeler ve artan küresel rekabetin etkisiyle hissedilen esneklik gereksinimi, işletmeleri geleneksel yönetim tarzlarını bırakmaya zorlamıştır. Bu bağlamda, işletmeler öz yetenekleriyle ilgili olmayan bazı

faaliyetlerin yönetimini dış kaynak sağlayıcılara (outsider) devretmeye ve faaliyet alanlarını sınırlandırmaya başlamışlardır (Bakan, 2004:173; Momme, 2002: 59-75; Çoban ve Tutkun, 2004: 36). Kamu sektörü ve özel sektörde dış kaynak kullanımı uygulamaları ile ilgili çarpıcı gelişmeler büyük ölçüde 1980'li yıllarda İngiltere'de Margaret Thatcher ve ABD'de Ronald Reagan tarafından benimsenen serbest pazar ekonomilerinin ve günümüzde en iyi değer rejimiyle yer değiştirmiş olan zorunlu eksiltme gibi politikaların bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Bakan, 2004:173; Bailey, vd., 2002: 83-95).

#### **4.1. Dış Kaynak Kullanımını Ortaya Çıkartan Sebepler**

Bireylerin ihtiyaçlarının hızla arttığı, teknolojinin inanılmaz bir hızla geliştiği ve rekabetin güçleştiği günümüz dünyasında işletmeler, bu gereksinimlere cevap verme konusunda zorlanır hale gelmişlerdir. İşletmeler ayakta kalabilme, pazar paylarını arttırabilme, rekabet avantajı elde etme vb. birçok nedenden dolayı dış kaynak kullanımına ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeleri dış kaynak kullanımı (DKK)'na yönlendiren nedenlerin % 7'sini finans, % 9'unu insan kaynakları, % 15'ini dağıtım ve lojistik, % 20'sini bilgi teknolojileri, % 6'sını pazarlama ve satış, % 10'unu emlak, % 7'sini müşteri hizmetlerinin oluşturduğunu yapılan araştırmalar tarafından tespit edilmiştir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 273-274).

İşletmeler adına hayati öneme sahip bir stratejik yönetim kararı olan dış kaynak kullanımını ortaya çıkaran nedenler; küreselleşme, hızlı değişim, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması olarak belirtilmektedir.

- ✓ **Küreselleşme:** Küreselleşme, dünya devletlerinin ekonomilerinin bütünleşmesini ve ülkelerarası sınırların etkisinin azalmasını, böylelikle de mal ve sermaye akışının kolaylıkla sağlanması olarak belirtilmektedir (Özbay, 2004: 17). Küreselleşme geniş anlamda organizasyon formlarının, teknolojinin, yönetimin vb. giderek yakınlaşmasını ve iç içe geçişini ifade etmektedir. Küreselleşmeyle birlikte, ulaştırma maliyetlerinin düzeyi rakip üreticiler arasında fark yaratan bir etken haline gelmiştir. Düşük maliyetle girdi tedariki ürünlerin rekabetçi fiyatlarla piyasaya sunumunu sağlarken dış ticaretin de artmasını sağlamaktadır (Nalçakan, 2008:8).  
Küreselleşmenin etkisiyle birlikte, rekabet de küreselleşmekte ve giderek artmaktadır. Artan rekabet ve küreselleşme, işletmelerin kendi tedarikçilerini birer ortak olarak görmelerini, yakın bir işbirliği içinde müşterilerine kaliteli ürün veya hizmet sunmaya çalışmalarını sağlamakta, bu noktada dış kaynaklardan yararlanma, küresel bir endüstride önemli bir rekabet aracı konumuna gelmektedir (Mersin, 2005).
- ✓ **Hızlı Değişim:** Yeni teknolojilerin çok kısa zaman zarflarında geliştiği, pazar unsurlarının sürekli değiştiği, malların çok çabuk demode olduğu, rakiplerin hızla çoğaldığı günümüzde işletmeler sürekli olarak yeni arayışlar içerisine girmektedirler. Bununla birlikte yönetim felsefesi ve değerlerinde, organizasyon yapısı ve süreçlerinde, amaç ve stratejilerinde, pazar beklentilerine uygun yeni alternatif stratejiler meydana getirmektedirler. İşletmelerin bunları gerçekleştirirken kaynak dağılımını etkinleştirecek ve gelişmeye en yüksek katkıyı sağlayacak şekilde düzenlemeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005: 269).  
Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını kendilerine tahsis edilmesini arzu etmektedirler. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli risklerin oluşma ihtimalini meydana getirmektedir (Sevim vd. 2008:2).
- ✓ **Teknolojik Gelişmeler:** Teknolojik değişimin artması ve karmaşıklaşması, bilgi işlem teknolojilerinde uzman olmayan işletmelerin, teknolojik gelişmelerden yeteri kadar faydalanamamaları ve uygulamada zorluklar yaşamalarıyla sonuçlanmaktadır. Bu durum işletmelerin teknoloji yönetimi alanında bilgi sistemlerinin oluşturulması ve

işletilmesinde dış kaynak kullanımından yararlanma oranlarını giderek yükseltmektedir (Öztürk & Özata, 2010: 91).

Genel olarak ekonomide yaşanan değişim ve dönüşümler büyük ölçüde teknolojik ilerlemeye bağlı olarak devam etmektedir (İlter, 2002: 104). Bu yüzden işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için teknolojik sahada yaşanan her türlü gelişmeyi yakından takip etmek zorundadır. Fakat işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan sahalarda meydana gelen gelişmeleri düzenli bir şekilde takip etmeleri ve bu gelişmeleri bünyelerine katmaları çok zordur. Böyle bir durumda işletmeler, verimliliğin veya karlılığın istenen düzeye getirilememesi ve birçok işletme performansının kalitesinde düşüş gibi sorunlarla karşı karşılaşmaktadırlar. İşletmeler teknolojik gelişmeleri takip etmekte yaşadıkları bu sorunları giderebilmek için dış kaynaklardan yararlanma yolunu seçebilmektedirler (Güçlü, 2013: 37).

- ✓ **Rekabetin Artması:** Günümüzde ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler rekabetin şeklinde ve boyutunda büyük değişiklikler meydana getirmiştir. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin başarılı olabilmeleri, rekabetçi yeteneklerini geliştirerek müşterilerinin giderek artan ve sınırsızlaşan istek ve beklentilerini en ekonomik bir şekilde karşılamalarına bağlıdır. İşletmelerin bu koşulu sağlamaları için, faaliyetlerini etkin bir biçimde yerine getirmeleri, yeni pazarlara açılarak pazar paylarını artırmalarına ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak yönetebilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Kayabaşı, 2010: 29-30).

Bundan dolayı işletmelerin, giderek artan rekabet ortamında kendi iç işleyişlerinde düzenlemeler yaparak bazı faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yöntemine başvurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin diğer işletmeler ile giriştiği sürdürülebilir rekabet yarışında başarılı olabilmek için adına yaptıkları işlerde daha fazla uzmanlaşmaları ve gerekli faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelmeleri gerekmektedir (Özbay, 2004: 18).

#### **4.2. Dış Kaynak Kullanımının Avantaj ve Dezavantajları**

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının temeli, bazı işleri işletme içinde ve işletmenin kendi kontrolü altında yapmak yerine, dışarıda yaptırmaya dayanmaktadır. Bu nedenle aynı hedef doğrultusunda birbiri ile yardımlaşmak durumunda olan işletmeler arası ilişkiler doğmaktadır. Bu ilişkiler neticesinde dış kaynak kullanımı uygulamalarının bazı tehlikeleri de peşinden getirebileceği kabul edilen bir gerçektir (Grant, 2006).

##### *Dış Kaynak Kullanımının Avantajları*

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı önemli yararlar bulunmaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 231; Kayabaşı, 2010: 198; Tanyeri ve Fırat, 2005: 273; Yalçın, Akın ve Şeker, 2011: 85-86; Koç ve Topaloğlu, 2010: 144; Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 323);

- ✓ İşletmelerin ana faaliyet alanlarına odaklanmasını sağlar,
- ✓ Bürokrasiyi azaltır,
- ✓ Değişen pazar şartlarına cevap verilmesinde esneklik sağlar,
- ✓ İşi zenginleştirir,
- ✓ İşletmelere üretim ve kapasite planlamasında esneklik sağlar,
- ✓ Yöneticilerin zaman kazanmasını, yatırıma ve yönetime odaklanmalarını sağlar,
- ✓ Başarısız olmayan bölümlerin ve faaliyetlerin elenmesini sağlar,
- ✓ Hızlı büyümeyi sağlar,
- ✓ Temel yeteneklerin keşfedilmesini ve bu yeteneklerin geliştirilmesine yardımcı olarak rekabet üstünlüğü sağlar,
- ✓ Ticari riski azaltma yeterliliği sağlar,

- ✓ Sağlıklı küçülmeyi sağlar,
- ✓ Yeni sektörler oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlar,
- ✓ Verimliliğin yükselmesini sağlar,
- ✓ Ürün ve hizmetlerin daha etkin ve kaliteli olmasını sağlar,
- ✓ İleri teknoloji yatırımlarını azaltır ve gelişen teknolojiye uyum sağlamaya yardımcı olur,
- ✓ Stratejik amaçların başarılmasına odaklanma sağlar,
- ✓ Yeni teknolojilere, yeni tecrübeler ve yeni bilgilere ulaşma fırsatı sağlar. Bilgi teknolojilerinin doğru kullanılmasını sağlar,
- ✓ Coğrafi olarak uzak mesafelere ulaşılarak yeni müşterilere ve sektörlerle erişme imkânı sağlar,
- ✓ Yeniden yapılanma sağlar,
- ✓ Sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüşmesini sağlar,
- ✓ Malzemenin, emeğin ve genel üretim maliyetlerinin azaltılmasını sağlar,
- ✓ Maliyetlerin önceden bilinmesini sağlar,
- ✓ Dış kaynak kullanılabildiği kadar ortaya çıkarılamayan bazı gizli maliyetlerden tasarruf edilmesini sağlar,
- ✓ Dış kaynak kullanarak sağlanan süreçlere ait belirli varlıkların satılabilmesi ile nakit sağlanması ve işletmenin finansal kaynaklarında artış sağlar,
- ✓ Konusunda uzman kişilerin yeteneklerini, araçlarını, teknolojilerini ve bağımsız tavsiyelerini kazanma gibi avantajlar sağlar,
- ✓ Çalışanların işi bırakması, hastalanması, izne ayrılması gibi beklenmedik durumlar için önlemler geliştirerek kaynak sürekliliği sağlar.

#### Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

Dış kaynak kullanımının işletmelere sağladığı yararların yanında bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar şu şekilde sıralanabilir (Yetiş Kara ve Taşer, 2013: 36; Okumuş ve İsfendiyaroğlu, 2002: 238; Kayabaşı, 2010: 199; Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2009: 323; Tanyeri ve Fırat, 2005: 273; Koç ve Topaloğlu, 2010: 144);

- ✓ İşletmenin dış kaynak kullandığı alanda kontrolün kaybedilmesi,
- ✓ Yanlış ve yetersiz tedarikçi işletme seçimi,
- ✓ Tedarikçi işletmeye uzun süreli bağımlı kalınması,
- ✓ Tedarikçi işletmenin sözleşme şartlarına uymaması,
- ✓ Alternatif işletmelerle yapılabilecek daha avantajlı işbirliği olasılıklarını değerlendirememesi,
- ✓ Tedarikçi işletmenin değişen koşullara ayak uyduramaması,
- ✓ Tedarikçi işletme ile anlaşmazlık yaşanması,
- ✓ Tedarikçi işletmeyi kontrol güçlüğü,
- ✓ Riskin paylaşılmayarak tek taraflı çıkarlara yönelmesi.
- ✓ İşletmeye ait gizli bilgilerin rakip işletmelerin eline geçmesi,
- ✓ Acele karar vermeden dolayı yaşanabilecek sakıncalar,
- ✓ İşten çıkarmalar nedeniyle çalışanlar arasında huzursuzluk olması,
- ✓ Önemli beceri ve yeteneklerin kaybedilmesi,
- ✓ Dış kaynak kullanımı ile yapılan faaliyetin tersine çevrilmesinin çok güç olması,
- ✓ Sözleşme maliyetlerinin fazla olması,
- ✓ Mali konularda ve yönetimle ilgili konularda olumsuz etkilerinin olması,
- ✓ Tedarikçi işletmenin birçok müşterisinin olması ve bunun sonucu olarak, bir müşteriye diğerinden daha fazla öncelik verememesi,
- ✓ Kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanması,
- ✓ Dış kaynak kullanımının her faaliyet için uygun olmaması,
- ✓ Esnekliğin kaybolması,



## 5. SONUÇ

Dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama konusunda ciddi artıları olan faaliyetlerine odaklanmasına ve kendi uzmanlık alanları ve öz yetenekleri dışında kalan faaliyetleri alanında uzmanlaşmış olan profesyoneller aracılığıyla gerekli kalite standartlarına uygun bir şekilde sağlanmasına olanak sağlayan yönetim stratejisi olarak nitelendirilmektedir.

İşletmeler, günümüz dünyasında ortaya çıkan yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için, iş yapış şekillerini ve üretim proseslerini gözden geçirmek ve yeniden yapılandırmak zorunda kalmışlardır. Yeniden yapılanma ve değişim sürecini işletmelerin yakalayabilmesi adına kullandıkları farklı ve etkin yollardan birisi de dış kaynak kullanımudur. İşletme içinde üretimi sağlanan mal ve hizmetlerin işletme dışından alanında uzman tedarikçi işletmelerden sağlanması, işletmelere maliyet avantajı sağlamanın yanı sıra öz yeteneklerin gelişimi, doğru ortaklık kurulması ile risklerin azalması, esnekliğin ve hizmet kalitesinin artması ve işletme yapısının yalınlaştırılması gibi artılar kazandıracaktır. Ayrıca işletmelerde dış kaynak kullanımı ve inovatif adımlar atarken unutmaması gereken önemli faktörlerin başında, işletme yöneticilerinin doğru yönlendirilmiş kaynak kullanımı ve inovasyon faaliyetleri gereksinimlerini çalışanların gönüllü olarak süreçlerde yer almak istemelerine bağlı olduğunun bilincinde olması gerektiği belirtilmektedir (Taşlıyan ve Eren, 2016:135).

Lojistik faaliyetler yapılırken işletmeler dış kaynak kullanım alanlarını genişletebilirler. Ambalajlama, envanter ve depolama yönetimi gibi faaliyetlerde dış kullanıma başvurularak kendilerine rekabet avantajı sağlayabilirler. Nasıl ki işletmelerde alınan her karar öncesinde detaylı araştırma, inceleme ve karar mekanizması süreçleri işliyse, dış kaynak kullanımına başvurmadan önce de süreçlerin ciddi bir süzgeçten geçirilmesi gerekmektedir, aksi takdirde fayda yerini zarara bırakacaktır. Dış kaynak kullanımı aynı zamanda tedarikçi firmalara kendilerini alanlarında geliştirme imkanı sağlamaktadır. Tedarikçi firmalar proaktif bir yapıya bürünerek kullanılması olası faaliyetlere yönelik hazırlıklarını yapmalıdırlar.

Türkiye üç kıtanın kesişim noktasında ciddi bir jeopolitik önemi olan ve ekonomisi her yıl büyüme gösteren bir ülkedir. Daha önce yapılan araştırmalara göre, ülkelerin gelişmişlik durumlarının ana göstergelerinden birisi o ülkedeki yol ve ulaşım ağıdır. Çok komplike bir kavram olan lojistik olgusunu sadece bir taşımacılık faaliyeti olarak ele alsak dahi, istek ve beklentileri zamanında temin edilmeyen müşteriler, işletmeler için en tehlikeli müşterilerdir.

Taleplere cevap vermek, performansı arttırmak maliyetleri azaltmak amacıyla hangi sektör olursa olsun, lojistikte dış kaynak kullanımı bir ülkenin ekonomik durumu için ciddi bir önem teşkil etmektedir. Profesyonelleşmek, işi erbabına bırakmak, hem verimlilik hem de maliyet açısından işletmeleri olumlu yönde etkileyecektir. Elleçleme, paketleme, depolama, ambalajlama, sigortalama gibi özel faaliyetlerde kendi bünyesinde eleman yetiştirip, bu elemanların takibine ciddi kaynak ve zaman ayırmak yerine, bunları 3PL adını verdiğimiz hizmet sağlayıcılarından temin etmeleri firmalara ciddi yararlar sağlayacaktır.

Özdil (2002), yaptığı bir çalışmada dış kaynak kullanımının ilk ortaya çıktığında firmaların toplam çalışan sayısını azaltmak ve maliyet avantajı yaratmak için kullandıkları bir araç olarak algılanmakta olduğunu ancak bugün dış kaynak kullanımı yalnız maliyet azaltma amaçlı değil, operasyonel etkinliği arttırmak için de kullanılan stratejik bir iş yapma biçimi halini aldığını ifade etmiştir.

İşletmelerde meydana gelen değişimler beraberinde avantaj ve dezavantajları da getirmektedir. Dış kaynak kullanımı da sağladığı avantajların yanında olası dezavantajları da bünyesinde barındırmakta, öngörülüp gerekli tedbirler alınmadığı takdirde ise ciddi problemlere yol açmaktadır. Bu dezavantajlar kimi zaman mal ve hizmeti alan işletmeden kimi zaman da tedarikçi firmadan kaynaklanabilmektedir. Bu yüzden, lojistik faaliyetlerde dış

kaynak kullanımı diğer tüm yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişilerle gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi gereken bir tekniktir. Dış kaynak kullanımı stratejik bir işbirliği olup ciddi risklerin bölüşüldüğü bir işlem olup sıradan bir satın alma işlemi olarak adlandırılmaması gerekmektedir.

Lojistik tabanlı dış kaynak kullanımında işletmeler istenilen verimin alınabilmesi adına üst yönetim tarafından, hangi alanlarda/departmanlarda dış kaynaklardan yararlanılacağı ve sebepleri belirlenmeli, olası dış kaynaklar ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmeli, geniş çaplı bir fayda-maliyet analizi yapılmalı ve işletmenin ihtiyacını karşılayabilecek en uygun dış kaynağın seçiminin yapılması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı esnasında ciddi ve kesintisiz bir iletişim ağı sistemi ve hizmet kalitesinin sürekli olarak kontrol edileceği kontrol mekanizmasının kurulması gerekmektedir.

## **KAYNAKÇA**

Akarçay, B. (2011), Denizcilik İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Ve Türkiye Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 99s.

Aktaş, N. (2006), İnsan Kaynaklarında Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Olumlu Ve Olumsuz Etkileri, Deu, Sbe, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir. [Http://www.geocities.com/Ceteris\\_Tr2/N\\_Aktas.Doc](http://www.geocities.com/Ceteris_Tr2/N_Aktas.Doc) (31.06.16)

Akyıldız, M. (2004), "Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi Ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt, Sayı:3, 2004.

Alanur, H. (2014), Soğuk Zincir Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Gıda Tedarik Zincirine Yönelik Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 188s.

Altaş, Y. (2009), Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı (3.Parti Lojistik Servis Sağlayıcıları). [Http://www.erpakademi.com/2009/10/27/Lojistik-Sureclerinde-Dis-Kaynak-Kullanimi-3-Parti-Lojistik-Servis-Saglayicilari/](http://www.erpakademi.com/2009/10/27/Lojistik-Sureclerinde-Dis-Kaynak-Kullanimi-3-Parti-Lojistik-Servis-Saglayicilari/) (24.06.2016)

Arslantaş, C.C., (1999), Yeni Bir Yönetim Strateji Olarak Dış Kaynaklarda Yararlanma Ve İlaç Sanayinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi , İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bailey, W., Masson, R., Raeside. R., (2002), "Outsourcing İn Edinburgh And The Lothians", European Journal Of Purchasing & Supply Management 8, P: 83-95.

Bakan, İ., (2004), "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları : İlkeler, Kavramlar Ve Yaklaşımlar", Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul, 541s.

Bakan, İ., Fettahlioğlu, Ö.O., ve Eyitmiş, A.M., (2012), "Lojistik Firmalarında İş Ve Yaşam Doyumunun, Örgütsel Bağlılık Ve Olumsuz Davranış Algıları Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması", Ulusal Lojistik Ve Tedarik Zinciri Kongresi, 10-12 Mayıs 2012, Konya.

Baki, B. (2004), Lojistik Yönetimi Ve Lojistik Sektör Analizi, Lega Yayınevi, Trabzon.

Bilginer, N., Kayabaşı, A., ve Sezici, E. (2008), "Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma", Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (22), 277-295.

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

Çancı, M. ve Erdal, M.(2003), Lojistik Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı -1, İstanbul: Utikad Yayınları.

Çancı, M., ve Erdal, M. (2013), "Lojistik Yönetimi", (Genişletilmiş 4. B.). İstanbul: Utikad Yayınları.

Çekerol, G. (2007), Lojistik Açından Intermodal Yük Taşımacılığı Ve Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Dağıtımını İçin Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi.

Çekerol, G. S. (2013), “Lojistik Yönetimi”, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823.

Çoğan, A., (2006), Dış Kaynaklardan Yararlanma Stratejisinin Örgütsel Değişime Etkisi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eylül, 137s.

Erdoğan, N. (2007), “Lojistik Maliyetlemesi Ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme”, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Grant, David B., Douglas M. Lambert, Lisa M. Ellram. (2006), “Fundamentals Of Logistics Management”, European Edition. London, Uk: The Mcgraw-Hill Companies, S.48.

Güçlü, A. (2013), “Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) Ve Vergilendirilmesi”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güleç, İ.F. ve Karagöz B. (2008), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Gülen, K. G. (2011), “Lojistik Sektöründe Durum Analizi Ve Rekabetçi Stratejiler”, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

“Gümrükleme”, (2015), [Http://www.gumruklem.com.tr/gumrukleme-terimleri sozluhu/gumrukleme\\_nedir/](http://www.gumruklem.com.tr/gumrukleme-terimleri-sozluhu/gumrukleme_nedir/) (03/07/2016)

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

İlter, H. M. (2002), “Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)”, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

İto., (2006), “Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi”, İstanbul: İto Yayın No: 2006-14.

Kayabaşı, A. (2007), İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Kayabaşı, A. (2010), “Rekabetin Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme”, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Keskin, H. (2011), Lojistik El Kitabı, Ankara, Gazi Yayıncılık.

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

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

Koban, E. ve Yıldırım Keser, H. (2008), Dış Ticarete Lojistik. 2.Baskı, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Kobu, B. (1998), Üretim Yönetimi, Avcıol Basım Yayın Dağıtım, İstanbul

Kobu, B. (2003), “Üretim Yönetimi”, İstanbul: Avcıol Yayınları.

Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010), “Yönetim Bilimi Temel Kavramlar, Kuramlar Ve İlkeler”, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçük, O. (2011), Lojistik İlkeleri Ve Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

Lambert, D. M., Stock, J. R., & Ellram, L. M. (1998), “Fundamentals Of Logistics Management”, Boston: Mcgraw-Hill Professional; Auflage: International Edition.

Mersin, D. (2005), “Dış Kaynak Kullanımını (Outsourcing'i) Ortaya Çıkaran Gelişmeler”, [Http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmn-outsourcingi-ortaya.html](http://outsourcingturkiye.blogspot.com/2005/12/d-kaynak-kullanmn-outsourcingi-ortaya.html) (10.06.2016)

Momme, J. (2002), "Framework For Outsourcing Manufacturing: Strategic And Operational Implications", Computers In Industry, 49, P. 59-75.

Nalçakan, M. (2008), Üretim ve Tüketim Sektörlerindeki Değişimin Ulaştırma Sektörüne Etkileri. 2. Ulusal İktisat Kongresi, 20-22 Şubat 2008, Deü İibf İktisat Bölümü/İzmir, Türkiye, [Http://Www.Deu.Edu.Tr/Userweb/Çibf\\_Kongre/Dosyalar/Nalcakan.Pdf](http://Www.Deu.Edu.Tr/Userweb/Çibf_Kongre/Dosyalar/Nalcakan.Pdf) (10.06.2016)

Nalçakan, M., ve Er, F. (2012), "Lojistik İlkeleri", Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2517.

Ofluoğlu, G. ve Doğan, G. (2009), İşletmelerde Dış Kaynaklardan Yararlanma Yönteminin Organizasyon Yapısı İle Çalışma İlişkilerine Etkileri. Kamu-İş, C:11, S:1/2009 [Http://Www.Kamu-İs.Org.Tr/Pdf/1116.Pdf](http://Www.Kamu-İs.Org.Tr/Pdf/1116.Pdf) (23.06.2016)

Okumuş, F., ve İsfendiyaroğlu, H. (2002), İşletmelerde Mal Ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda Ve Sakıncaları. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 16 (3-4), 229-244.

Onay, M. (2009), "Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri" Ege Akademik Bakış. Sayı: 9 (2).

Onay, M. ve Kara, H.S. (2009), Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 9 (2).

Orhan, O. Z. (2003), "Dünyada Ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi", İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

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

Özcan, S. (2008), "Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Lojistik Yönetiminin Önemi" Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10).

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

Öztürk, A., 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, S.127-142.

Öztürk, Y. E., ve Özata, M. (2010), "Hastanelerde Dış Kaynak Kullanımı", Konya: Eğitim Kitabevi.

Sevim, G., Akdemir, A., ve Vatansever, K. (2008), Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2008, C.13, S.1, S.1-27, [Http://İibf.Sdu.Edu.Tr/Dergi/Files/2008-1-1.Pdf](http://İibf.Sdu.Edu.Tr/Dergi/Files/2008-1-1.Pdf) (20.06.2016)

Stock, J.R. ve Lambert. D.M. (2001), Strategic Logistic Management, Fourth Edition: New York, Mcgraw-Hill Higher Education.

Tanyel, M. (2011), Lojistik Hizmet Üreten Firmalar İçin Etkili Organizasyonel Yapıların Oluşturulması Ve Lojistik Operasyonel Planların Geliştirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.

Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005), "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 7, Sayı:3,2005 [Http://Www.Sbe.Deu.Edu.Tr/Dergi/Cilt7.Say%C4%B13/7.3%20tanyeri-Firat.Pdf](http://Www.Sbe.Deu.Edu.Tr/Dergi/Cilt7.Say%C4%B13/7.3%20tanyeri-Firat.Pdf) (23.06.2016)

Taşkın Ç. ve Gökay E.G. (2009), İşletme Lojistiği, Alfa Aktüel.

Taşlıyan, M., ve Eren, A.S., (2016). "Erp Yazılımları Kullanıcılarından Yola Çıkılarak Teknoloji İnovasyonu Yayılımı Algısını Etkileyen Faktörler: Türkiye’de Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", International Journal Of Academic Value Studies, 2 (4):129-152.

Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A., ve Bektaş, M. (2009), "İşletme Yönetimi" (2. B.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Topal, Y.K. (2013), Lojistik Yönetiminde E-Lojistik Kullanımının Önemi, Değişen Pazar Şartlarında E-Lojistik Kullanan Şirketler Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, Deniz Harp Okulu Deniz Bilimleri Ve Mühendisliği Enstitüsü, İstanbul, 145s.

Tuna, G., ve Tunçel, G. (2012), "Depo Yönetiminde Sipariş Toplama Sistemleri: Bir Literatür Araştırması", Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, 14 (42), 15-31.

Tuna, O. (2001), Türkiye İçin Lojistik Ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası Ve Bölgesel Belirleyiciler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2).

Tutar, E., Tutar, F., Yetişen, H. (2009), Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş Ab Ülkeleri ( Romanya Ve Macaristan ) İle Karşılaştırmalı Bir Analizi. Kmu İlb Dergisi Yıl:11 Sayı:17 Aralık/2009

Türk Dil Kurumu (2016), "Lojistik", [Http://Www.Tdk.Gov.Tr](http://www.tdk.gov.tr) Adresinden 14.07.2016 Tarihinde Alınmıştır.

Uçan, A. (2015), Türkiye’de Performansa Dayalı Lojistik Yönetimi: Kamu Ve Özel Sektör Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 107s.

Yalçın, İ., Akın, M., ve Şeker, M. (2011), Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği. Kmu Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 13 (20), 83-92.

Yamak, O. (1999), Üretim Yönetimi, Alfa Basım Yayım, Dağıtım, İstanbul.

Yaprak, N. (2010), Lojistik Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale, 115s.

Yetiş Kara, B.,ve Taşer, A. (2013), "Çağdaş Lojistik Uygulamaları". Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2752.

[Http://Www.İas.Com.Tr/Solutions/Brochures/Canias-İnv.Pdf](http://www.ias.com.tr/Solutions/Brochures/Canias-Inv.Pdf) "Etkin Maliyetli Envanter Yönetimi" (01.07.2016)