

ULUSLARARASI ŞİRKETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE LOJİSTİK ANLAYIŞ: SİVAS ÖZELİNDE BİR UYGULAMA

Çağatay KARAKÖY¹

Berivan KIZILIRMAK²

Özet

Dış kaynak kullanımı; şirketlerin asıl odaklanması gereken alanın dışında kalan konularda, uzman işletmelerden alınan hizmet olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşen dünyada işletmeler rekabet avantajı elde etmek, maliyetlerini en aza indirmek ve bununla birlikte performanslarını en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını aramak zorundadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı yoluna gitme, firmalar açısından her geçen gün daha da yaygınlaşmaya başlamıştır. Rekabet gücünü etkileyen en önemli etkenlerden biri de lojistik alt yapı olarak öne çıkmaktadır. Lojistik alt yapısı için ulaşım ağları, bütünleşme, işgücü eğitimi ve bilgi işlem alt yapılarını geliştirme önem arz etmektedir. Gümrüklerde bürokratik işlemlerin fazlalığı, teknik alt yapının yetersizliği de sektörün önemine işaret ettiği sorunlardandır. Firmalar bu sorunlarla baş edemediği durumlarda dış kaynak kullanma yoluna gitmektedir. Araştırmanın temel amacı, firmaların dış kaynak kullanım düzeyleri ve karşılaşılabilecekleri lojistik altyapı sorunları çerçevesinde firma performansını belirlemektir. Ayrıca araştırmanın diğer bir amacı, dış kaynak kullanımı sürecinde hizmet alınan firmalarla ne tür sorunlar yaşandığı ve bu firmalarla kurulan ilişkilerin seviyesini ölçmektir. Araştırmanın örneklemini Sivas Organize ve Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren uluslararası ticaret yapan firmalardan oluşmaktadır. Araştırmadaki veriler anket yöntemi ile toplanmış olup yüzyüze anket yöntemi seçilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, SPSS programı ile korelasyon analizi kullanılarak test edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Lojistik, Lojistik Alt Yapı

Outsourcing and Logistics Understanding In International Companies: An Application In Sivas

Abstract

Outsourcing is defined as the service received from specialized firms in matters outside the realm of which the company should focus. In a globalized world, businesses have to find a competitive advantage, minimize cost, and seek ways to maximize their performance. For this reason, outsourcing started to become more widespread in terms of firms. One of the most important factors affecting the competitiveness is the logistics infrastructure. The development of transport networks, integration, labor training and information processing infrastructure are important for the logistics infrastructure. The high number of bureaucratic procedures at the customs and the insufficiency of the technical infrastructure are the problems that the sector indicates. In cases where firms cannot cope with these problems, outsourcing is used. The main purpose of the research is to determine the firm performance in the framework of outsourcing usage levels of firms and the logistical infrastructure problems they may face. In addition, another aim of the research is to measure the level of problems experienced with the firms that are outsourced in the outsourcing process and the level of the relationships established with these firms. The sample of the study is composed of the companies that make international trade in the Organized Industrial Zone of Sivas. The data in study were collected by the questionnaire method which was done face to face. The data obtained as a result of the research were tested by using correlation analysis with SPSS program.

Keywords: Outsourcing, Logistic, Logistic Infrastructure

¹Dr. Öğr. Üyesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF, Ulus. Ticaret ve Lojistik Böl., ckarakoy@cumhuriyet.edu.tr

² Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Lojistik Anabilim Dalı

Giriş

Dış kaynak kullanımı işletmelerin kendi alanlarında uzmanlaştığı faaliyetler üzerine odaklanıp, uzmanlık alanı dışındaki konularda, uzman olan lojistik şirketlerden alınan hizmet olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşen Dünya’da işletmeler için rekabet gücü elde edebilmek, hızla gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek, yeni girilen pazarlar hakkında bilgi sahibi olabilmek önem arz etmektedir. Tüm bunlar işletmenin asıl odaklanması gereken alanın dışında kalmaktadır. Bununla birlikte maliyetleri düşürmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek, ürünün zamanında teslim edilmesini sağlamak ve alt yapı yetersizliğinden kaynaklanan sorunları en aza indirmeye çalışmak gibi durumlarda firmaların dış kaynak kullanma yoluna gitme sebepleridir.

Dünya’da rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biri de lojistik alt yapı derecesidir. Lojistik alt yapı için; ulaştırma alt yapıları, gümrüklerin fiziki alt yapıları, bilgi işlem alt yapıları, depoların fiziki ve teknolojik alt yapıları alanındaki yetersizlikler sektörün önemine işaret ettiği sorunlardandır. Firmalar bu sorunlarla baş edemediği durumlarda dış kaynak kullanma yoluna gitmektedir. Dış kaynak kullanımına giden firmalar; maliyetlerin düşmesi, lojistik performansının yükselmesi, üretim süresinin kısılması, müşteri memnuniyetinin artması, stok bulundurma maliyetinin düşmesi vb. üstünlüklerden yararlanırken, ürünün zamanında teslim edilememesi, üründe hasar meydana gelmesi, sözleşme kurallarına uyulmaması ve hatalı teslimat gibi sorunlarla da karşılaşmaktadırlar.

Çalışmada lojistik kavramı ve temel lojistik faaliyetler tanımlandıktan sonra dış kaynak kullanımının önemi ve firmaların neden dış kaynak kullanımına yöneldikleri inceleme konusu yapılmıştır. Türkiye ekonomisi için coğrafi özellikleri ve güvenlik açısından lojistik üs olma yolunda ilerleyen Sivas ilinde dış ticaret yapan firmaların dış kaynak kullanımı ve lojistik alt yapı derecesinin firma üzerine etkilerini analiz eden bir anket uygulaması yapılmıştır. Ayrıca yapılan çalışmada dış kaynak kullanımı sürecinde hizmet alınan firmalarla ne tür sorunlar yaşandığı ve bu firmalarla kurulan ilişkilerin seviyesi ölçülmüştür.

I. Lojistiğin Tanımı ve Literatür Özetleri

Gelişen ve büyüyen Dünya ekonomisinde işletmeler rekabet ederken hayatta kalabilmek, değişen pazar koşullarına ve gündün güne hızla gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için değişimleri yakından takip etmek zorunda kalmışlardır. Tüm bunları yapmaya çalışırken zaman zaman asıl odaklanmaları gereken konuların dışında kalmaktadırlar. Bu durum işletmelerin profesyonel anlamdaki kabiliyetlerinin zayıflamasına neden olmaktadır. İşletmeler değişen koşullara ayak uydurabilmek ve rekabetin şiddetini azaltmak için lojistik hizmetlerinden yararlanma yoluna başvurmuşlardır. Lojistik; tüketici gereksinimlerine uygun ürün ve hizmetlerin tedarikçilerden, nihai tüketicilere ulaştırılması sürecinde gerçekleşen faaliyetlerin tümü (Batuk, 2013:3).olarak tanımlanabilmektedir. Birçok tanım yapılmakta olup bunlardan en önemlisi şu şekildedir. Lojistik, kişilerin gereksinimlerini karşılamak üzere ürün, hizmet ve bilgi akışının çıkış noktasından son nihai tüketiciye kadar geçen sürenin etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması sürecidir(www.tdk.gov.tr Erişim: 05.10.2018).

Günümüzde lojistik kavramı çok çeşitli alanlarda kullanılmakla beraber askeri bir terim olarak ortaya çıkmıştır. Tarihteki savaşlar lojistik alt yapı derecesinin durumuna göre kazanılmış ya da kaybedilmiştir. II. Dünya Savaşı’nda lojistik önemli bir rol oynamıştır, ülkeler gereksinimleri olan ürünlere ulaşmak amacıyla lojistiğin yeni şekillerini kullanmaya başlayarak sistemlerini analiz etmişlerdir. 1970 ve 1979 yılları arasında enerji fiyatlarında yaşanan artışla beraber petrol ve yakıt kullanımına bağlı üretilen ürünlerin sayısında azalmalar gözlemlenmiştir. 70’li yılların başlarında ortaya çıkan grevler ve akaryakıtta koyulan ambargo nedeni ile lojistik kavramının gelişimi dolaylı olarak engellenmiş ve dünya yeni bir krizin eşiğine gelmiştir (Taşlıyan, Çiçeklioğlu, Yılmaz,2016:38).

Türkiye 1980'lerle 1990'lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarına yapılan yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur. Dünyadaki gelişmelere de paralel biçimde ayak uydurması sebebi ile 2000'li yılların başına gelindiğinde ulusal ve uluslararası şirketlerle işbirliği içine giren, yurtdışı ofisler açan, hizmet kalitesini sürekli olarak artıran etkin bir bölüm haline gelmiştir(Babacan,2004:10).

Türkiye'de lojistik sektörünün gelişimi hızlı bir şekilde devam etmekte ve uluslararası standartlarda hizmet sunan firmalar faaliyet göstermektedir. Sektördeki bilgi ve uzmanlık eksikliği üniversite bünyelerinde verilen lojistik eğitimi sayesinde geleceğe kaynak oluşturmaktadır. Firmaların dağıtım alt yapısı ile ilgili yaptığı çalışmalarda sektörün gelişiminde dikkat çeken konular arasındadır. Özellikle ürünlerin takibi konusunda radyo frekansı ve uydu sistemleri ile yürütülen çalışmalar firmalara rekabet avantajı elde etmenin yanı sıra, elektronik ortamda bilgi alış verişi yaparak müşterilerine hizmet sunmalarını sağlamaktadır. Mesafelerin önemini yitirdiği, küreselleşmeyle birlikte üretim ve pazarlamanın önem kazandığı bugünlerde, küresel lojistikte; mesafe, talep, ürün çeşitliliği ve belgeleme alanlarında müphemiyet vardır. Bu sebeple üretim ve pazarlama ile küresel lojistik uzmanlığının birleşmesi ile pazardaki istenilen gelişme sağlanabilecektir. Dünyadaki üretim ve ticaret hacmindeki büyümenin bu şekilde süreklilik göstermesiyle birlikte lojistiğin öneminin de artması beklenmektedir(Şağban ,2011:20).

Bugün Türkiye coğrafi konumu itibarıyla lojistikte avantajlı bir konuma sahip olurken, bir yandan da nüfus yapısı gereği teknolojiye yüksek uyum sağlama oranıyla sektörün gelişiminde üstünlük sağlıyor. Bu avantajlar etkili bir şekilde kullanılarak Türkiye'yi dış ticaret kapasitesinin yüksek olduğu noktalara taşımak zor olmayacaktır. Türkiye'nin 2023 hedefleri arasında dış ticareti arttırmak ve istenilen ihracat hedeflerine ulaşmak da vardır. Lojistik sektörü; insansız hava araçlarıyla teslimatlar, yeşil lojistik çalışmaları, araç takip sistemleri, coğrafi bilgi sistemleri, depo yönetim sistemleri, ERP uygulaması ve TMS sistemleriyle büyük değişimler yaşıyor. Dünyadaki gelişmelere bakıldığında ise Amazon, "Primer Air Drone" teslimatını başlatmıştır, teslimatların uzak bölgelere 'dron'larla, yakın bölgelere 'droid'lerle yapılması konusu ise araştırılmaktadır. Kanada da yıllık 200.000 \$'a ulaşan sürücü ücretleri sebebiyle insansız araç modellerini geliştirme çalışmaları devam etmektedir. Geleceğin lojistiği, yeşil odaklı bir sektör olarak beklenmektedir, çevreye daha az zarar veren uygulamalarla taşımacılık ve depolama faaliyetlerinin sürdürülmesi beklenmektedir. Taşımacılık alanında güneş enerjisi panelleriyle araçlara enerji sağlamaya yönelik çalışmalar başlamış bulunmaktadır(Türkiye Bilişim Derneği; 2018:43-44). Lojistiğin faaliyet alanı son yıllarda önemli gelişmeler kaydetmiştir. Başlangıçta ulaşım ve depolamayla sınırlı olan lojistik faaliyetler, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek istemelerinin ve bununla beraber hızla gelişen teknolojinin getirdiği zorunlu değişikliklerle beraber; satın alma, dağıtım, elleçleme, stok yönetimi, paketleme, atıkların geri kazanılması ve imha edilmesi, bilgi yönetimi vb. hizmetleri içine alarak genişlemiştir(Karaman, 2014:11)

İşletmeler lojistik düzenin dizayn ve uygulamalarında genellikle kuruluş yeri seçimi, depolama etkinlikleri, stok yönetimi, sipariş işleme, ambalajlama etkinlikleri, ulaştırma etkinlikleri, işletme içi sevk yönetimi gibi faaliyetlerle ilgilenmektedirler (Gümüş, Yusuf 2017:102). Lojistik, doğasında tahminleme, planlama, örgütleme, organizasyon, koordinasyon ve denetleme öğelerini taşımaktadır. Lojistik bir ürünün veya hizmetin üretilmesinden, tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen sürede gerçekleşen faaliyetleri sevk ve idare eder. Lojistiğin amacı; firmaların pazarda tutunabilmeleri için organizasyonu kalite, fiyat, zaman ve hizmet gibi değişkenlere karşı dayanıklı hale getirmektir(Çakırlar, 2019:189).

II. Dış Kaynak Kullanımı ve Önemi

Dış kaynak kullanımı firmaların rekabet avantajı elde etmek için, kendi öz yetenekleri dışında kalan faaliyetleri o konuda spesifik olarak uzmanlaşmış firmalardan hizmet alma olarak

tanımlanmaktadır(Çoban, Tutkun, 2004:36). Dış kaynak kullanımı (dış kaynaklama), firmaların kendi öz yeteneklerine daha fazla odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, rakip ataklarına cevap vermek, pazar payını artırmak, stok maliyetlerini düşürmek, çalışanların performansını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için mevcut şirket faaliyetinin ilgili varlıkları ile birlikte bir üçüncü parti şirkete devredilmesi sürecidir(Kurtuluş, 2007:34). Örneğin; mobilya üretimi yapan bir şirketin, mobilyaların bayilere dağıtım işini dış kaynak kullanma yoluna giderek yapması ya da bir şirketin muhasebe hizmetlerini başka bir işletmeye yaptırması dış kaynak kullanım örneği olarak gösterilebilir.

Firmaların kendi öz yetenekleri dışında kalan faaliyetleri alanında uzmanlaşmış işletmelere devretmeleri için birçok sebep gösterilebilir. Bunlar e-ticaretin küresel gelişimi, operasyonel maliyetlerin azaltılması isteği, firma içi uzmanlık eksikliği, pazar payını artırma isteği, dâhili lojistik sistemi performansının artırılması isteği, firma içi lojistik alt yapı yetersizliğinden kaynaklanan sorunları giderme isteği ve riskin paylaşılması olarak sıralanabilir.

A. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Yararlar

Dış kaynak kullanımı, literatürde birçok avantaj ile beraber anılmaktadır. Kaynaklarda yer aldığı şekliyle dış kaynak kullanımının sağladığı yararlar şu şekilde sıralanabilir.

- İdari ve operasyonel maliyetlerin düşürülmesi,
- Değişken maliyetleri, sabit maliyetlere dönüştürme imkânı,
- Fiyatlarda rekabet edilebilirlik,
- Düşük sermaye gerekliliği,
- Artan maliyet kontrolü
- Esneklik
- Hızla gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek,
- Kaliteyi artırmak.

Dış kaynak kullanımı sayesinde, işletmeler öz yeteneklerine odaklanmaktadır, öz yetenek işletmelere rekabet üstünlüğünü canlı tutma fırsatı sağlamaktadır. Ürünlerin montajını daha ucuz tedarikçilerin olduğu ülkelerde yaptırılması işletmelerin yararlandığı diğer bir konudur. Dış kaynak kullanımı yoluna giden işletmeler, hızla değişen pazar ve teknolojiye ayak uydurabilmekte, AR-GE ve teknoloji maliyetlerinden de kurtulmaktadır. Ayrıca, iş gücünden tasarruf sağlamak, fabrika yeri kullanımını azaltmak, ürünün zamanında teslim edilmesini sağlamak, işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini artırmak vb. durumlar işletmelerin dış kaynak kullanım yoluna gittiklerinde yararlandığı diğer faaliyetlerdir.

B. Dış Kaynak Kullanımında Yaşanan Sorunlar

Dış kaynak kullanımı yoluna giden firmalar, elde ettiği avantajlarla birlikte bir takım sorunlarla da karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar firmalara ciddi maliyetler ve başarısızlıklar oluşturabilmektedir. Oluşan bu maliyetler arasında; şartname, öneri toplama-değerlendirme, hizmet alımı ile ilgili anlaşma yapma, kontrol maliyetleri bulunmaktadır. Dış kaynak kullanımında alınan hizmetler için bazen uzun süreli sözleşmeler yapma zorunluluğu beraberinde gelmektedir, bu durum işletmeye mali külfetler yüklemektedir. Tüm bu olumsuzlukların yanı sıra: söz konusu firma personeli ile hizmet alınan firma personeli arasındaki bilgi paylaşım eksikliği doğru kararlar alınmamasına sebep olabilmektedir. İşletme bilgilerinin açığa çıkması, gizliliğin yok olması riskini beraberinde getirmektedir. Aşırı bağımlılık: dış kaynak kullanım hizmeti iyi planlanmadığı zaman, söz konusu firmaların tedarikçi işletme üzerindeki kontrolünü kaybetmesine neden olmaktadır(Öz, 2011:105). Esneklik kaybı, kalitesiz bir tedarikçi işletmenin seçilmesi, hizmet alınan firmanın sözleşme hükümlerini yerine getirmemesi, personel sayısında düzenlemeye gidilmesi nedeniyle personelin etkisizleşmesi, ürünün zamanında teslim edilememesinden ve hasarlı/eksik teslimat

yapılmasından kaynaklanan müşteri memnuniyetsizliği firmaların karşılaştığı sorunlar arasındadır.

C. Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı

Son dönemlerde teknolojinin hızlı bir biçimde gelişmesi firmaların pazara ulaşmasını, rekabet etme stratejilerini, maliyetleri düşürme gibi faaliyetlerini tekrar gözden geçirmelerine yol açmıştır. Bu noktada; firmaların kendi öz yeteneklerinin dışında kalan konularda uzmanlık desteği alma ve maliyetleri düşürme gereksinimleri dış kaynak kullanımını yaygınlaştıran temel etkenler olmuştur. Bunun sonucunda da firmalar lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı arayışına girmişlerdir. Sonuçta firmaların uluslararası nakliye, depolama, gümrükleme, sigorta, stok kontrol, iç dağıtım vb. faaliyetlerinin kaliteyi artırarak sürdürülebilmesi, müşteri gereksinimlerine optimum sürelerde cevap verebilmeyi hedefleyen lojistik şirketleri doğurmuştur(Çakırlar, 2009:71).

Lojistik süreçlerde öz yeteneklerine odaklanmak isteyen işletmeler lojistik şirketlerden iki şekilde yararlanmak istemektedirler. Gilley'e göre işletmeler; işletme içi bir aktiviteyi geçici olarak dışarıdan kaynak satın alarak gerçekleştirebilirler. Bu süreç işletme içi faaliyetin işletme bünyesinde devam ettirilmeyip dışarıdan hizmet satın alınması olarak algılanabilir. İkinci olarak işletmeler, işletme içinde daha önce gerçekleştirilmemiş bir faaliyeti dışardan satın alma yoluna gidebilirler. Bu durum işletmenin idari ya da mali yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Varlık, işgücü, ihtisas ve bunun gibi fonksiyonların olmaması nedeniyle dış kaynak kullanımına giden firmanın gerçekleştirdiği süreç, satın alma sürecine daha yakındır(Karaman, 2014;56).

Lojistik faaliyetlerde daha önce sadece nakliye ve depolamaya ilişkin faaliyetleri içeren dış kaynak kullanımı, zamanla gelişme göstermiş ve işletmelerin konuya bakış açısını geliştirmiştir. Dış kaynak kullanımı, günümüzde bütünleşik lojistik süreçlerin kontrolünü de içeren stratejik bir süreç haline almıştır.

1. Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

3PL (üçüncü parti lojistik) tanımı ile ilgili literatürde birçok tanıma rastlanmakla birlikte, "üçüncü parti lojistik" yerine lojistik ittifak, lojistikte operasyonel ittifak gibi farklı adlandırmalara da rastlamak mümkündür(Özdemirel,2004:31). 3PL; hammaddenin, yarı mamulün, mamulün başlangıç noktasından alınıp, bitmiş haline gelene kadar kullanılan lojistik faaliyetlerinin üçüncü bir şirket tarafından yapılması işlemine denir(Özdemirel, 2004: 31).

Tanım içerisinde yer alan "üçüncü parti" kavramının daha rahat anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti kavramlarını da açıklamak gerekir(Şahin ve Berberoğlu, 2011:8).

Birinci Parti: Lojistik hizmet alan taraftır.

İkinci Parti: Kendi varlıkları olan ve bu varlıkları ile geleneksel taşımacılık, depoculuk hizmetleri veren firmalardır.

Üçüncü Parti: lojistik araçlar; Freight Forwarder hizmet sağlayıcısı (kara, hava, deniz, demiryolu gibi kombine taşımacılık türlerinde sevkiyat dağıtımını gerçekleştiren lojistik hizmeti veren kuruluş, kişi.), taşıyıcı, antrepo işletmecisi, vb. gibi hizmetlerdir.

3PL'nin ortaya çıkış sebepleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

Firmaların ana faaliyet alanları dışında kalan hizmetlerin dış kaynak kullanılarak yürütülmesi eğiliminin gelişmesi,

Firma içi uzmanlık/yeteneklilik eksikliğinden kaynaklanan sorunlar,

Üreticilerin kendi ana faaliyetlerine odaklanma motivasyonu,

Lojistik faaliyetlerin, firmaların toplam maliyeti içinde önemli bir yer tutması,

Uluslararası pazarlarda lojistik hizmetlerinin aynı anda yürütülmesinin karmaşıklığı(Özdemirel,2004:32). 3PL kavramını benimsemiş şirketlerin neden bu tercihi yaptıkları Lazard Araştırma Raporu ile aşağıdaki şekilde yüzdesel rakamlarla ifade edilmiştir.

Tablo: 1 Firmaların 3PL'ye Geçiş Nedenleri (%)

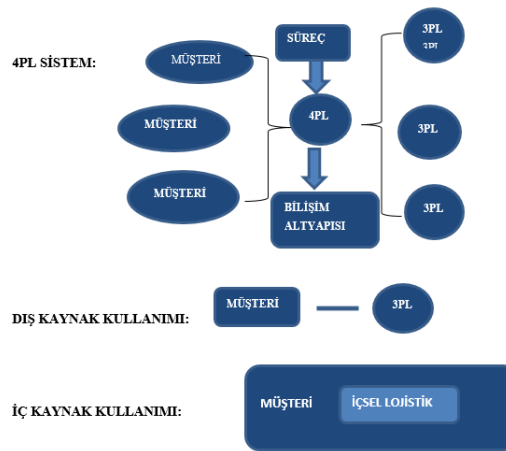
	1998	1999
Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi	29	34
Personel İhtiyaçlarının Azaltılması	43	33
Satış Gelirlerini Yükseltme Fırsatı	2	14
Üretim Sürecinin Kısaltılması	5	12
Taşıma Maliyetlerinin Düşürülmesi	19	5
Sermayenin Diğer Hizmetler İçin Boşa Çıkarılması	10	2

Kaynak: Lazard Araştırma:2000

Hangi lojistik faaliyetlerin 3PL firmasına devredileceği ile ilgili yapılan çalışmalar, taşıma, depolama, envanter yönetimi, bilgi servisleri ve bu servislerin dizaynının dış kaynağa devredilen lojistik faaliyetler olduğunu ortaya koymuştur(Şahin ve Berberoğlu, 2011: 10).

2. Dördüncü Parti Lojistik (4PL)

Dördüncü parti lojistik (4PL) süreci, üçüncü parti lojistik süreçlerinin yetersiz kalması ile lojistik sektörde gündeme gelen bir kavram olmuştur. Genel olarak transfer ve arz zinciri alanlarında etkinlik gösteren üçüncü parti lojistikçileri, firmaların komplike lojistik ihtiyaçlarına artık yanıt veremez olmuşlardır. Bu eksikliği gidermek amacıyla 4pl, karmaşık lojistik zinciri çözümleri için profesyonel seviyede hizmet vermek üzere geliştirilmiştir. 4pl, 3pl'nin aksine stratejik ve teknolojik alanlarda hizmet vermektedir(Daşkan, 2016:25). 4PL, hem kendi hem de diğer düzenlemelerin kaynak, kapasite ve teknolojilerini birbirine bağlayarak geniş tedarik zinciri çözümleri dizayn eden, kuran ve işleten bütünleştiriciler olarak nitelendirilir(Hergüllü, 2009:22). Organizasyonel konulardaki gelişmeleri bütünleşik şekilde işletme yönetimine sunulması, hizmet verdikleri firmaların lojistik süreçlerini kısa sürede öğrenerek firma müşterileri için daha iyi çözümler üretmek, başarılı bir tedarik zinciri uygulaması meydana getirmekle mümkündür. Şekil 1'de lojistik evrim süreci ayrıntılı bir şekilde verilmiştir.



Şekil 1. Lojistik Evrim

Kaynak: John Gaitama, Strategic Supply Chain Alignment, Hampshire, Gower Publishing Ltd., 1999, p.431'den uyarlanmıştır. 4PL firmaları tedarik zincirinin başarılı olabilmesi ve zincir içinde yer alan organizasyonların ortak bir amaca yönelmesini sağlamak, yükümlülerin azaltılmasına, daha düşük operasyonel maliyetlere, ürünün zamanında teslim sonucu müşteri memnuniyetlerinin artırılması 4PL firmalarının ana hedefidir(Hergüllü, 2009:23-24).

III. YÖNTEM VE ANALİZLER

İşletmeler rekabet avantajı elde etmek, maliyetlerini en aza indirmek ve bununla birlikte performanslarını en yüksek düzeye çıkarmanın yollarını aramak zorundadır. Bu nedenle dış kaynak kullanımı yoluna gitme, firmalar açısından her geçen gün daha da önem kazanmıştır. Çalışma anket yöntemi ile yapılmış olup Sivas'ta dış ticaret yapan firmaların dış kaynak kullanım düzeyleri ve karşılaşılabilecekleri lojistik altyapı sorunları çerçevesinde firma performansları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca dış kaynak kullanımı sürecinde hizmet alınan firmalarla ne tür sorunlar yaşandığı ve bu firmalarla kurulan ilişkilerin seviyesi ölçülmüştür. Çalışmanın temelini ise Sivas Organize ve Sanayi Bölgesi'ndeki dış ticaret firmalarının dış kaynak kullanımı oluşturmuş ve firma üst düzey yöneticileri/lojistik bölüm sorumlularının bu konudaki fikirleri alınmıştır.

A. Ana Kütle Seçimi

Sivas sanayisi dağınık bir şekildedir. Ata sanayi, eski sanayi çarşısı, 4 Eylül sanayi ve toptancılar sitesinden oluşan sanayi siteleri, depo amaçlı iş yerleri ayrı ayrı konumlanmıştır. Ayrıca Sivas-Erzincan karayolu üzerinde faaliyet gösteren bir organize sanayisi mevcuttur. Çalışmanın ana kütlelerini Sivas Organize ve Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren firmalar oluşturmuştur. Sivas'ta birçok uluslararası ticaret yapan firma olmasına rağmen 50 firmanın 30'u ile görüşme sağlanmıştır.

B. Anket Sorularının Test Edilmesi

Sivas Organize ve Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 30 firmaya dört bölümden, toplam 44 sorudan oluşan anket uygulaması yapılmıştır. Veriler SPSS 17 paket programında analiz edilmiştir. SPSS; Sosyal Bilimlere ilişkin araştırma sonuçlarının analizinde yaygın bir şekilde kullanılmakta olup kapsamlı istatistiksel analiz tekniklerini içermektedir. Çalışmanın güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve 0,681 bulunmuştur. Cronbach Alpha kat sayısı, güvenilirlik analizi, anket çalışmalarında aynı değişkeni ölçümlemek için sorulan soruların kendi aralarında tutarlılığı olup olmadığını anlamakta kullanılmaktadır. Çalışmada çıkan değerlerin yüksek olması anketin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo: 2 Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on standardized Items	Number of Items
0,681	0,707	30

Genel olarak literatürde kabul olmuş değer 0.7 nin üzerinde olmasıdır. Bizim kullandığımız ölçeklerin üzerinde (0.707) yani çalışmamızın cronbach alfa kat sayısı güvenilir düzeyde çıkmıştır.

Tablo: 3. Ankete Konu Olan İşletmelerin Demografik Özellikleri

İşletmedeki Pozisyonu	Yüzde (%)	Katılımcıların Çalıştığı Bölüm	Yüzde (%)
Başkan/Sahip	20,0	Mobilya	3,3
Genel müdür	10,0	Cephe kaplama	3,3
Ürün/Proje müdürü	6,7	Müdür	73,3
Bölüm müdürü	30,0	Çevre mühendisi	3,3
Mühendis veya Teknisyen	3,3	Lojistik	3,3
Diğer	30,0	Dış ticaret	3,3
		Satış	3,3

		Gıda	3,3
		İhale satış destek	3,3
Toplam	100		100

Ankete katılan firmalardan, %20 başkan/sahip yanıtını, %10 genel müdür, %6,7 ürün/proje müdürü, %30 bölüm müdürü, %3,3 mühendis veya teknisyen yanıtını, %30,0 ise diğer yanıtını verdiği görülmektedir. Ankete katılan firmaların yüzdelerine baktığımızda aralarında en fazla olan, %73,3 ile müdür ve diğer yanıtına baktığımızda hepsi %3,3 ile mobilya, cephe kaplama, çevre mühendisi, lojistik, dış ticaret, satış, gıda, ihale satış destek yanıtını verdiği görülmektedir. Tablodaki çalışma bölümlerine baktığımızda büyük bir kısmının (73,3) firma müdürü olduğunu görmekteyiz, bu durum anketin doldurulması sırasında kolay ve güvenilir sonuçlar almamıza katkıda bulunmuştur.

Tablo: 4. Ankete Konu Olan İşletmelerindeki Katılımcıların Eğitim Durumu

Katılımcıların Eğitim Durumu	Yüzde (%)	Firmanın Kuruluş Yılı	Yüzde (%)
İlköğretim	3,3	1986-1996	13,3
Lise-meslek lisesi	20,0	1997-2007	36,7
Üniversite	70,0	2008-2018	
Yüksek lisans-Doktora	6,7		50,0

Ankete katılan firmalardan, %3,3 ilköğretim, %20 lise-meslek lisesi yanıtını, %70 üniversite yanıtını, %6,7 ise yüksek lisans-doktora yanıtını vermiştir. Ankete katılan firmalardan, %13,3 1986-1996 arası, %36,7 1997-2007 arası, %50,0 ise 2008-2018 arası yanıtını verdiği görülmektedir.

Tablo:5 Firmanın İşkolu ve Dış Kaynak Kullanım Süresi

Firmanın Sektörü (İşkolu)	Yüzde (%)	Ne Kadar Süreden Beri Dış Kaynak Kullanıyorsunuz	Yüzde (%)
Tekstil	16,7	1-5 yıl	53,3
Gıda	16,7	6-11 yıl	30,0
İnşaat	20,0	12-17 yıl	10,0
Mobilya	16,7	18 yıl ve üzeri	6,7
Makine	3,3		
Metal	10,0		
Kimya	6,7		
Diğer	10,0		
Toplam	100		100

Ankete katılan katılımcılardan, %16,7 tekstil, %16,7 gıda, %20,0 inşaat, %16,7 mobilya, %3,3 makine, %10,0 metal, %6,7 kimya, %10,0 ise diğer yanıtını verdiği görülmektedir. Ankete katılan firmalardan, %53,3 1-5 yıl yanıtını, %30,0 6-11 yıl yanıtını, %10,0 12-17 yıl yanıtını, %6,7 18 yıl ve üzeri yanıtını verdiği görülmektedir. Tablodaki yüzdelerle bakıldığında ankete katılan firmaların yarısından fazlası kendi sektörlerinde daha yeni oldukları görülmektedir. Bu durumdaki firmalar sektörde yeni oldukları için faaliyet alanı olan konularda uzmanlaşmaya gitmek kalite ve rekabet açısından önem arz etmektedir. Faaliyet alanı

dışında kalan konularda ise dış kaynak hizmeti almaları firmaların faaliyet alanlarına daha fazla yoğunlaşmalarına katkı sağlamaktadır.

Tablo:6 Katılımcıların Dış Kaynak Kullanımı Üzerine Verdikleri Cevaplar

Lojistik Birimi var mı?	Yüzde (%)	Dış Kaynak Kullanıyor musunuz?	Yüzde (%)
Evet	73,3	Evet	86,7
Hayır	26,7	Hayır	13,3
Hangisi Kapsamında Dış Kaynak Kullan maktasınız?	Yüzde (%)	İşletmenin Etkinlik Alanı nedir?	
Tedarik Lojistiği	70,0	Uluslararası pazarda	36,7
Dağıtım Lojistiği	30,0	Ulusal pazarlarda	30,0
		Yerel pazarda	33,3

Örnekleme katılanların %73,3'nün bağımsız bir lojistik birimi bulunurken, %26,7'sinde böyle bir birim olmadığı görülmektedir. İşletme içerisinde sevkiyat ve dağıtım bölümleri arasında düzen sağlanması, işletmeninde firma etkinliğini sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu düzenin işletme içerisinde uygun şekilde sağlanabilmesi için de iyi bir lojistik yönetimine sahip olmak gerekmektedir. Bu açıdan baktığımızda ankete katılan firmaların büyük bir çoğunluğunun kendi bünyesinde ayrı bir lojistik birimi bulundurduğu ve faaliyetlerin bir düzen içinde yürütüldüğü görülmektedir. Ankete katılan firmaların %86,7'sinin dış kaynak kullandığını ve %13,3'nün ise dış kaynak kullanmadığı görülmektedir. Dış kaynak kullanımı firmaların asıl odaklanması gereken alanların dışında kalan konularda, alanında uzman işletmelerden aldıkları hizmet olarak tanımlanmaktadır. Sivas'ta faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunun dış kaynak kullanımı hakkında bilgi sahibi oldukları ve bu hizmetten yararlandıkları görülmektedir. Bu durumda firmalar ana faaliyet alanlarından uzaklaşmadan firma bünyesi dışında kalan hizmetlerden de faydalanmaktadırlar. Ankete katılan firmaların %70'i tedarik lojistiği ve % 30'u dağıtım lojistiği kullandığı görülmektedir. Tablodaki veriler ışığında Sivas ilinde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğu kendi alanında üretim gerçekleştirmekte ve diğer lojistik faaliyetlerden olan; taşıma, depolama, sigortalama, iade vb. faaliyetleri tedarikçiler aracılığıyla yapmaktadır. Ankete katılan firmaların %36,7'si uluslararası pazarlarda, %30'u ulusal pazarlarda ve %33,3'ü ise yerel pazarlarda faaliyet göstermektedir. Bu durumda Sivas'ta faaliyet gösteren firmaların diğer faaliyet alanlarına göre en fazla uluslararası pazarda faaliyet gösterdikleri bu durumun Sivas ilinin ekonomik ve sosyal-ekonomik gelişiminin sürdürülebilir kalkınma düzeyine katkıda bulunduğunu göstermektedir.

Tablo:7 Depo Kullanım Kapasitesi ve Lojistik Harcamalarının Kullanım Yüzdeleri

Dış Kaynağı Kiraladığı/Satın Aldığı	Yüzde (%)	Tüm Lojistik	Yüzde (%)
Durumda Ürün Depolama Kapasitesi Ne Kadar?		Harcamalarının Yüzde Kaçını Hizmet Alınan Dış Kaynak İşletmesine Vermektesiniz??	
1000 tondan az	46,7	%0-24	66,7
1001-10000	16,7	%25-49	16,7
10001-20000	10,0	%50-79	6,7
20001-30000	13,3	%80-100	10,0
30001-40000	6,7		
40001 ve üzeri	6,7		
Toplam	100		100

Firmaların ürün depolama kapasiteleri ortalama bir rakamla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu firmalardan %46,7 1000 tondan az yanıtını, %16,7 1001-10000 yanıtını, %10,0 10001-20000 yanıtını, %13,3 20001-30000 yanıtını, %6,7 30001-40000 yanıtını, %6,7 40001 ve üzeri yanıtını verdiği görülmektedir. Firmaların lojistik harcamaları ortalama bir rakamla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu firmalardan 20'si %0-24 arasında, 5'i %25-49 arasında, 2'si %50-79 arasında ve 3'ü ise %80-100 arasında bir bütçe ayırmaktadır. Dağıtım lojistiği kullanım oranı (%30), tedarik lojistiğine göre (%70) düşük olduğunu görmüştük. Lojistik harcamaların genel olarak az olmasının nedenlerinden birisi de bu durumdur. Taşıma maliyeti firmalar açısından oldukça önemli olan bir maliyettir. Firmalar kiralama yoluna gitmektense kendi araçlarını kullanarak maliyetleri bu şekilde düşürmeyi hedeflemektedirler. Tabloda %10'luk bir kısım %80-100 arasında oldukça yüksek diyebileceğimiz bütçe ayırmaktadır. Bu durumun nedenleri arasında, Firmaların depolama kapasitelerinin büyük bir kısmının 1000 tondan az olduğu görülmektedir. Firmaların bu durumda ürünleri en hızlı şekilde teslim veya depo kiralama yoluna gitmeleri gerekecekti. Her iki durumda firmaya ek maliyet yüklemektedir.

Tablo: 8. İşletmenizin Lojistikte Dış Kaynak (Lojistik vb.) Kullanım Hizmeti Veren Tedarikçilerle Olan İlişkilerini En İyi Nasıl İfade Edersiniz?

Sorunlar	Yüzde (%)
Tüm lojistik faaliyetler işletmenin bünyesinde yürütülür	13,3
İhtiyaç duyulan lojistik hizmeti piyasada uygun olan işletmeye bir kez yaptırılır	26,7
Gereksinim duyuldukça aynı işletmeye iş yaptırılır, fakat her defasında işin şartları konuşulmaz.	56,7
Resmi anlaşmalar ve karşılıklı taahhütler azami düzeyde olup, birlikte çalışılan işletmenin uzmanlığına güvenilerek lojistik konularda hizmetin yanında danışmanlık hizmetleri de alınır.	3,3
Toplam	100

Ankete katılan firmalardan, %13,3 tüm lojistik faaliyetler işletmenin bünyesinde yürütülür, %26,7 ihtiyaç duyulan lojistik hizmeti piyasada uygun olan işletmeye bir kez yaptırılır, %56,7 gereksinim duyuldukça aynı işletmeye iş yaptırılır, fakat her defasında işin şartları konuşulmaz, %3,3 resmi anlaşmalar ve karşılıklı taahhütler azami düzeyde olup, birlikte çalışılan işletmenin uzmanlığına güvenilerek lojistik konularda hizmetin yanında danışmanlık hizmetleri de alınır yanıtını vermiştir.

Tablo. 9. Korelasyon Analizi

	Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı	Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı	Lojistik alt yapının temel sorunları	Üretim süreci performansı	Firmanızın bağımsız lojistik birimi var mı?	İşletmeniz lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmakta mıdır?
Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı	1					
Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı	,720**	1				
Lojistik alt yapının temel sorunları	,508**	720**	1			
Üretim süreci performansı	,529**	720**	,508**	1		
Firmanızın bağımsız lojistik birimi var mı?	-,511**	,529**	720**	,508**	1	
İşletmeniz lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmakta mıdır?	-,560**	-,511**	,529**	720**	,508**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N: 30

Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı ve Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı puanları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki tabloya göre, Significant (2-tailed) değeri 0,000 (<0.05) olduğundan Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı ve Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yine tabloya göre, Pearson Correlation değeri 0,720 (>0) olduğundan Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı ve Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı puanları arasındaki ilişkinin pozitif olduğu görülmektedir. Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı ve Lojistik alt yapının temel sorunları puanları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki tabloya göre, Significant (2-tailed) değeri 0,004 (<0.05) olduğundan Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı ve Lojistik alt yapının temel sorunları puanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımı ve “Firmanızın bağımsız lojistik birimi var mı?” sorusunun puanları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki tabloya göre, Significant (2-tailed) değeri 0,004 (<0.05) aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Üstünlük veya sakıncalı dış kaynak kullanımı ve “İşletmeniz lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmakta mıdır?” sorusunun puanları arasındaki ilişkiyi gösteren yukarıdaki tabloya göre, Significant (2-tailed) değeri 0,001 (<0.05) aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo:10. Firmanın Sıklıkla Karşılaştığı Problemler

Sorun Listesi	Bu sorunla ne sıklıkla karşılaşıyorsunuz?		
Lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımına iten sebepler	1,00	2	6,7
	2,00	4	13,3
	3,00	12	40,0
	4,00	9	30,0
	5,00	3	10,0

	Toplam	30	100,0
Üstünlük veya sakıncalar düşünülürken dış kaynak kullanımı	1,00	2	6,7
	2,00	4	13,3
	3,00	17	56,6
	4,00	5	16,7
	5,00	2	6,7
	Toplam	30	100,0
Lojistik alt yapıyla ilgili temel sorunlar	1,00	2	6,7
	2,00	6	20,0
	3,00	18	59,9
	4,00	2	6,7
	5,00	2	6,7
	Toplam	30	100,0
Dış kaynak kullanım hizmeti aşamasında karşılaşılan sorunlar	1,00	14	46,7
	2,00	7	23,3
	3,00	5	16,
	4,00	3	10,0
	5,00	1	3,3
	Toplam	30	100,0
Üretim süreci performansı	1,00	4	13,3
	2,00	8	26,7
	3,00	11	36,7
	4,00	6	20,0
	5,00	1	3,3
	Toplam	30	100

Tablo 10’da işletmeleri lojistik aktivitelerde dış kaynak kullanımına iten sebeplerin ne derece etkili olduğu, dış kaynak kullanmanın işletmeye sunduğu üstünlük/sakıncaların ne derece etkili olduğu, lojistik alt yapıyla ilgili temel sorunların önem dereceleri, dış kaynak hizmeti sırasında karşılaşılan sorunların sıklık dereceleri ve firmanın üretim süreci performansına ne derece etkili olduğunu tespit etmek amacıyla oluşturulmuştur.

Sonuç

Dünyadaki küreselleşmeden etkilenen dış ticaret firmaları; rekabet baskısının artması sebebiyle, eksiksiz ve zamanında teslimat ile müşteri bağımlılığını artırma düşüncesi, ana faaliyet alanlarına odaklanarak kaliteli üretim anlayışı, maliyet artışlarının önüne geçme düşüncesi ve belki de en önemli faktörlerden biri olan bilgili ve deneyimli personel eksikliği sebebiyle dış kaynak kullanma yoluna gitmektedirler.

Sivas’ta faaliyet gösteren dış ticaret firmalarının (%73,3) genel olarak dışarıdan hizmet alma (lojistik, dağıtım, sevkiyat) konusunda kaçınmadıklarını görmekteyiz. İşletme içerisinde sevkiyat ve dağıtım bölümleri arasında düzen sağlanması, işletmeninde firma etkinliğini

sağlaması açısından önem arz etmektedir. Bu düzenin işletme içerisinde uygun şekilde sağlanabilmesi için de iyi bir lojistik yönetimine sahip olmak gerekmektedir. Dışarıdan hizmet alan firmalar bu düzeni işletme içerisinde rahatlıkla sağlayabilirken, dış kaynak kullanmaktan kaçınan firmalar bu düzeni firma bünyesinde sağlamaya çalışmaktadırlar. Firmalar bu açıklığı, personele eğitim ve seminer faaliyetleri ile kapatma düşüncesine kapılmaktadırlar. Ancak bu faaliyetler firmaların ek maliyet ve zaman kaybı ile karşılaşmalarına sebep olmaktadır.

Uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar günden güne değişen bilgi teknolojisiyle başa çıkma konusunda sorunlar yaşamaktadır. Pazar araştırmaları, reklamlar, rakip ataklarına hızlı ve etkili cevap vermek, ürün çeşitliliği yaratma, ulaştırma altyapısının yetersizliği ile başa çıkma, gümrüklerde bekleme süreleri vb. durumlarla baş edebilmek için kendi bünyesinde yürütülemeyen lojistik faaliyetleri dışarıdan hizmet olarak gerçekleştirmek Sivas'ta da ankete katılan ve çoğunluğu uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren(%36,7) firmalar açısından avantaj sağlayacaktır. Uluslararası pazarlarda faaliyet gösterip de dış kaynak kullanma yoluna gitmeden tüm lojistik süreçleri firma bünyesinde gerçekleştirmeye çalışan firmalar ise yukarıda bahsedilen sorunlarla başa çıkma konusunda güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu sorunlarla başa çıkmaya çalışırken zaman kaybı ve maliyet artışları yaşanmakta, en önemlisi de ana faaliyet alanlarına odaklanamamaktadırlar.

Sivas'ta faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğunun(%86,7) dış kaynak kullanımı hakkında bilgi sahibi oldukları ve bu hizmetten yararlandıkları görülmektedir. Bu durumda firmalar ana faaliyet alanlarından uzaklaşmadan firma bünyesi dışında kalan lojistik hizmetlerden de faydalanmaktadırlar. Ancak bu hizmetten faydalanmayan(%13,3) lojistik faaliyetleri kendi bünyesinde yürütmeye çalışan firmaların birçok noktada sıkıntı ile karşılaştıkları görülmüştür bu firmaların lojistik faaliyetleri alanında uzman işletmelerden alması firma performansı açısından daha doğru olacaktır.

Şehirde faaliyet gösteren firmaların büyük çoğunluğu kendi alanında üretim gerçekleştirmekte ve diğer lojistik faaliyetleri, taşıma, depolama, sigortalama, iade vb. hizmetleri tedarikçiler aracılığıyla yapmaktadır. Dağıtım lojistiği kullanan firma oranları oldukça düşüktür. Oysaki üzerinde en çok durulması gerek konulardan biri dağıtım lojistiğidir. Sivas'ın çevre illere göre yüksek rakımlı oluşu, engebeli bir yapıya sahip olması ve kışın oluşan olumsuz hava koşulları dağıtım lojistiğini etkilemektedir. Bu anlamda yapılacak olan düzenleme ve yatırımlar Sivas'ın ekonomik gelişimine katkı sağlamanın yanı sıra sosyal açıdan da gelişimine faydalı olacaktır.

Firmaların büyük çoğunluğunun kapasite kullanım oranının 1000 tondan az olduğu görülmektedir. Firmalar stoklama maliyeti olmaması için çaba harcarken diğer taraftan depo kapasitesinin küçük olması nedeniyle üretilen ürünlerin hızlı bir şekilde taşınması gerekecektir, bu durum için ise hızlı bir taşıma şekli seçmek gerekmektedir. Hızlı bir aktarım merkezi olmadığı takdirde, firma depo kiralama yoluna gidecektir. Depo kiralama yoluna giden firmaları iki tür seçenek beklemektedir. Birincisi; ortak depo kiralama, ikincisi ise; şahsi depo kiralama. Birinci durum firmada lojistik faaliyetler üzerinde verimlilik kaybına sebep olmanın yanı sıra firmaya ek maliyet de yüklemektedir.

Dış kaynak kullanım oranının oldukça yüksek olmasının yanı sıra işletmelerin lojistik harcamalara ayırdığı bütçenin düşük olması dağıtım lojistiği ile ilgili bir durumdur. Maliyetlerde en fazla kalemi oluşturan lojistik faaliyetlerden birisi de dağıtım lojistiğidir. Firmaların büyük bir kısmı dış kaynak kullanım yoluna gitse de dağıtım lojistiğini kendi bünyelerinde gerçekleştirdiklerinden lojistik maliyet kalemi içerisinde göstermemektedirler.

Firmaların tedarikçilerle ilgili sorulara verdikleri cevaplardan anlaşılacağı gibi %56,7 oranında lojistik sürecin güvene dayalı olduğunu göstermektedir. Firmalar gereksinim duyduklarında sürekli aynı işletme ile çalışmak isterler, fakat her defasında işin şartlarını

konuşmazlar. Bu durum gösteriyor ki firmaların büyük çoğunluğunun tedarikçiler ile olan ilişkileri güvene dayalıdır. Sonuç olarak lojistik ihtiyaçların aynı işletmeye yaptırılması ve işin şartlarının her defasında konuşulmaması aralarındaki güven duygusuna ek olarak uzun süredir beraber iş yaptıklarını ve ürünlerin çeşitlilik göstermediğinin de kanıtıdır. Dolayısıyla bu süreç Sivas özelinde firmaların profesyonel düzeyde lojistik şirketlerine ihtiyaç duyduklarını ve kurumsal düşüncenin gelişmesinin gerekliliğini de bizlere göstermiştir.

Şehirde ikinci organize ve sanayi bölgesinin açılması ile birlikte dış ticaret firma sayısında da artış yaşanmıştır. Görüşülen firmaların yarısından fazlası henüz sektörde yeni olmaları ile birlikte kuruluş yıllarından bu yana dış kaynak kullanmaktadırlar. Bu durum günümüzde rekabetin önemli olduğu düşünülürse sektörde yeni olan firmalara büyük avantajlar sağlamakta ve ana faaliyet alanlarına odaklanmakla birlikte faaliyet alanları dışında kalan konularda hizmet alan firmalara kolaylık sağlamaktadır.

Firmalar dış kaynak kullanma yoluna giderken belli başlı sebeplerin daha öncelikli olduğunu düşünmektedirler. Ankete katılan firmaların verdiği yanıtlar gösteriyor ki ürünleri zamanında teslim etmek dış kaynak kullanımına iten sebepler arasında ilk sırada yer almaktadır. İkinci en büyük neden ise maliyetleri düşürmek amacıyla dış kaynak kullanma yoluna gitmektir. Ürünlerin zamanında teslim edilmesine önem vermeleri maliyetten çok müşteri memnuniyetine öncelik verdiklerinin bir göstergesidir. Fabrika yeri kullanımını azaltmak ise firmaların en az önemsedikleri sebepler arasındadır.

Dış kaynak kullanımı sırasında firmaların edindiği üstünlük/sakıncalar lojistik maliyetlerde azalma firmaların kazandığı en fazla üstünlük olurken üretim esnekliği ve fire konusunda dış kaynak kullanımının büyük bir etkiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir. Maliyetlerde yaşanan üstünlük şirketin mali kaynaklarını AR-GE çalışmalarında kullanma konusunda avantaj sağlamaktadır. Bu durumda firmalar değişen pazar koşullarına ve teknolojiye çok çabuk ayak uydurabileceklerdir.

Sivas ilinde yaşanan lojistik alt yapı sorunlarından hasarlı/eksik teslimat yapılması firmalar açısından birinci derece sorun olmakla birlikte denizyolu ve havayolu alt yapı sorunları en az öneme sahip sorunlardandır. Hasarlı/eksik teslimatın firmalar açısından bu denli önemli olması firmaların tedarikçilerle veya kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetler sırasında sorun yaşadıklarını gözler önüne sermektedir. İlde deniz olmaması nedeniyle denizyolu sorununun önemsiz olması normal bir durumken, havaalanı bulunmasına rağmen havayolu sorununun önemsiz olması taşıma türleri içerisinde en yüksek maliyete sahip taşıma şekli olduğundan kaynaklanmaktadır.

Dış kaynak kullanımı firmaların üretim sürecini de etkilemektedir. Toplam üretim süresi ve tasarlanan ürünün üretime geçme süresi firmaların en çok etkilenen bölümlerini oluştururken üretim süresi performansında işgücü maliyeti etkisiz kalmaktadır.

İkinci organize ve sanayi bölgesinin yapılmasının ardından yeni dış ticaret firmaları ve çok sayıda istihdam olanağı elde eden Sivas ilinin stratejik konumu, demiryolu ağının ve karayolu hattının önemli bir noktasında bulunması yapılacak olan yatırımlar içinde öncelikler açısından bizlere bilgi vermektedir. İhracat rakamlarında her ne kadarda bulunduğu TR72 bölgesine göre geride kalmış olduğu gözükse de yapılan görüşmeler sırasında ürünlerin ağırlıklı olarak İstanbul gümrüğünden çıkış yapması nedeniyle tutulan dış ticaret kayıtlarının İstanbul ilinin kayıtları içerisinde gösterilmesine sebep olmaktadır. Firmalarda çalışan personeller arasında uluslararası ticaret ve lojistik bölümü mezunlarının az olması bilgili ve deneyimli personel eksikliği sorununu doğurmaktadır. Firmalar yerel pazarda rekabet etme gibi bir durumlarının olmadıklarını bazı sektörlerde il içinde tek üretici firma olmanın rahatlığından bahsederken ulusal ve uluslararası pazarlarda bu rahatlığı bulamadıklarını söylüyorlar. Bu pazarlarda avantaj sağlamak amacıyla ilde lojistik alt yapı, otoyol, havalimanı gibi alanlara

yatırım yapılmalı ve henüz plan aşamasında olan lojistik köy çalışması hız kazanmalıdır. Bunların yanı sıra ana faaliyet alanlarına odaklanabilmek ve asıl işlerine daha fazla zaman ayırabilmek için, faaliyet alanları dışında kalan konularda kendilerini geliştirmek yerine bunları alanlarında uzman olan firmalara bırakmalarının gerekliliği elzemdir.

KAYNAKÇA

- Babacan, M. (2004). Pazarlama Mevzuatı. Detay Kitap ve Yayıncılık.
- Batuk, M. O. Ç. S. (2013). Tersine Lojistikte Teknoloji Kullanımı ve Yaşanan Sorunlar. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(1).
- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme (Master's thesis).
- Çoban, O., ve Tutkun, O. (2004). Firmaların Piyasa Performansının Artırılmasında Bir Strateji Olarak Outsourcing 'in Rolü. Outsourcing Dergisi, Aralık-Ocak, 36-40.
- Daşkan, E. S. (2016). Türkiye'de Lojistik Hizmetlerdeki Gelişimin Dış Ticaret Üzerine Yansımaları (Master's thesis, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Gümüşay Şahin ve Berberoğlu, N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3pl Firma Seçim Kriterleri.
- Hergüllü, İ. (2009). Lojistik Fonksiyonlarda Dış Kaynak Kullanımı â€“3pl Lojistik (Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Karaman, M. F. (2014). Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı: Ege Bölgesi.
- Kurtuluş, K. (2007). Davranış Boyutuyla Performans Geribildirim Olgusu ve Süreci. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62(04), 141-178.
- Lazard Araştırma, 2000
- Özdemirel, B. (2004). Lojistik Hizmetlerinin Dışarıdan Sağlanması ve 4PL Kavramı (Doctoral Dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Öz, M. (2011). Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerini Oluşturmada ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şağban, A. (2011). Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın İşletme Başarısına Etkisi: Çorum Organize Sanayi Bölgesi Örneği (Doctoral Dissertation).
- Şahin, A. G. ve Berberoğlu, N. Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri I.
- Taşlıyan, M. Çiçeklioğlu, H. ve Yılmaz, Ö. İ. (2016). Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi. International Journal of Academic Values Studies, (6), 35-55.
- Türkiye Bilişim Derneği, 2008
- www.tdk.gov.tr. Erişim: 05.10.2018