

LOJİSTİK FAALİYETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI: KARADENİZ BÖLGESİ FINDIK İŞLETİCİLERİ ve İHRACATÇILARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA*

Hacer İNCİ¹, Aynur ACER²

Öz

İşletmelerin dış kaynaklardan destek aldıkları faaliyetlerin önemli bir bölümünü lojistik faaliyetler oluşturmaktadır. Lojistikte dış kaynak kullanımı, işletmelerin temel yeteneklerine odanılmasını destekleyen bir sistem olmasının yanında kendi alanlarında rekabet avantajı sağlayan bir yönetim stratejisidir. Literatürde farklı sektörlerde dış kaynak kullanımı ile ilgili çok sayıda çalışma yer almasına rağmen fındık ihracatçısı ve sanayicilerinin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının tespitine yönelik bir çalışma yer almamaktadır. Çalışma sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren bu işletmelerin çoğunluğunun lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmediği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan dış kaynak kullanımına giden işletmelerin ise lojistik faaliyetlerden sadece taşıma, depolama ve sigortalama faaliyetlerini satın aldığı sonucu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Faaliyet, Dış Kaynak Kullanımı, Stratejik Ortaklık, Üçüncü Parti Lojistik (3PL)

Jel Sınıflaması: C12, M11, M21

OUTSOURCING IN LOGISTICS ACTIVITIES: AN APPROACH ON HAZELNUT ENTERPRISES AND EXPORTERS OPERATING IN THE BLACK SEA REGION

Abstract

Logistic activities constitute a significant part of the activities outsourced by enterprises. Outsourcing in logistics is a system that supports businesses to focus on their fundamental competencies as well as is a management strategy providing a competitive advantage in their field. Studies on outsourcing by now have found application in different sectors. Although there are many studies about outsourcing in different sectors in the literature, there is no study to determine the outsourcing of hazelnut exporters and enterprises in logistics activities. As a result of the study, the finding that the majority of these businesses operating in Turkey going to use outsourcing in logistics activities were obtained. On the other hand, the outsourced enterprises purchased from the logistics activities only transportation, warehousing and insurance activities.

Key Words: Logistics Activity, Outsourcing, Strategic Partnership, Third Party Logistics (3PL).

JEL Classification: C12, M11, M21

* Bu çalışma Öğr. Üyesi Dr. Aynur Acer danışmanlığında Hacer İnci tarafından hazırlanan “İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicileri ve İhracatçıları Üzerine Bir Uygulama” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Uzman, hacerinci82@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6158-8344

² Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, aynuracer@arel.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7315-7020

1. Giriş

Uluslararası lojistik ve tedarik zinciri yönetimi profesyonelleri (CSCMP)'nin tanımına göre lojistik, “tedarik zincirinin bir aşaması olarak, müşteri gereksinimlerini karşılamak amacıyla, kaynaktan son tüketim noktasına kadar ürün, hizmet ve ilgili bilgilerin akışının ve depolanmasının etkin ve verimli bir şekilde planlanma, uygulama ve kontrol edilmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde lojistik faaliyetlerin temelini müşteri beklentileri ve istekleri oluşturmaktadır. Bu faaliyetlerin müşteri beklentileri paralelinde karşılanması hem işletmeye hem de müşteriye büyük fayda sağlamaktadır. Rekabet koşullarının değişimi sonucu ortaya çıkan lojistik faaliyetler her ne kadar ürünün şeklini değiştirmese de sağladığı arz uygunlukları ile ürünün ekonomik değerini arttırmaktadır (Güner ve Işık, 2003: 44).

Her geçen gün ağırlaşan rekabet ortamında işletmelerin faaliyetlerini sürekli kılabilmek için küresel ticaret arenasında diğer işletmelerle rekabet edebilme arzusu, lojistik faaliyetlerde maliyet azaltmaya yönelik duyulan ihtiyaç ve müşteri tatmininin sağlanması gibi nedenler işletmelerin lojistik faaliyetlerine odaklanmalarını sağlamıştır. Bu nedenle lojistik faaliyetlerde yaşanabilecek olası bir eksiklik önemli problemlere yol açabileceği gibi müşteri ve üretici için maliyet artışına da sebep olabilmektedir (Sezen,2001: 25).

Günümüzde temel yeteneklerinin dışında kalan özellikleri kendi bünyesinde gerçekleştiremeyen, bu alanlarda uzmanlaşmış olan tedarikçilerden destek alan işletmeler hayatta kalma avantajı elde etmektedir. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanan işletmelerin finansal riski dağıttığı, kaliteyi ve kapasiteyi arttırdığı, temel yetenekleri geliştirdiği, kaynakları etkin dağıttığı, sermaye tasarrufu sağladığı, maliyetleri düşürdüğü, verimliliği ve esnekliği artırdığı gözlenmektedir.

Alanlarında başarılı olabilmek için yarış halinde olan işletmelerin yöneldikleri bir strateji olan dış kaynak kullanımında, işletmeler faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile kısıtlayarak diğer faaliyetleri o konuda kendisinden daha çok temel yeteneği bulunan işletmelere bırakmayı uygun görmektedirler (Aydın, 2005:129-130). Dış kaynak kullanımı (DKK) olarak bilinen bu kavram “seçilmiş olan mal ve hizmetlerin, alanında uzman işletmelerce risk ve ödüllerin kendi aralarında paylaştırılarak temin edilmesi” şeklinde açıklanabilmektedir (Akyıldız, 2004: 10). Hemen hemen her işletmede bulunabilen ve benzeri yapılabilen yeteneklere sahip olmak, işletmelere bir ayrıcalık ve farkındalık tanımadığı gibi rekabet avantajı da kazandırmamaktadır. Bu nedenle işletmeler faaliyetlerini asıl yetenekleri etrafında toplamakta ve bu yetenekler sonucunda ortaya çıkan ürün ve hizmetlerle rekabet etme yeteneklerini geliştirmektedir (Greaver, 1999).

DKK eskiden beri kullanılan bir uygulama olmasına rağmen 1980 yılından itibaren önemli kavranan bir yönetim tekniğidir (Fill ve Visser, 2000). DKK ile ilgili geçmişten günümüze gelen örnekler ele alındığında imalat sektöründe fason üretimi ve inşaat sektöründe taşeron kullanımı faaliyetleri ortaya çıkmaktadır. Çağdaş anlamda DKK varlığını 1930’lu yıllarda hissettirmeye başlamıştır (Özdoğan,2007). Özellikle kamu yönetim yaklaşımında özelleştirme yolunun tercih edilmeye başlanması (yol, araç-gereç, ulaştırma faaliyetleri gibi) ile birlikte DKK’ya eğilim artmış ve bu eğilim özel sektörü de etkisi altına almıştır (Coşkun, 2002). Dış kaynak kullanımının uygulamada bu kadar eskilere dayanmasına rağmen akademik anlamda yapılan çalışmaların ivme kazanması ortalama 25 yıllık bir süreyi kapsamaktadır.

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde güncel bir yaklaşım olan DKK'yı kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesine yönelik mevcut durum analizinin yapıldığı bu çalışmanın, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ile ilgili fındık sanayicileri ve ihracatçıları üzerine yapılan ilk çalışma olması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada uygulanan anket çalışması ve yapılan analiz sonucunda bu konuda faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık %75'inin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmediği bulgusu elde edilmiştir.

2. Dış Kaynak Kullanımı

2.1. Dış Kaynak Kullanımı Avantajları ve Dezavantajları

DKK'nın örgütlerin sadece rekabet edebilmek için değil doğru bir şekilde uygulandığı zaman varlıklarını sürdürebilmek ve mevcut durumunu korumak için de tercih edilebilir bir yöntem olabileceğini vurgulayan Brown ve Wilson (2005), maliyet avantajı haricinde dış kaynak kullanımının sağladığı yararları şu şekilde sıralamaktadır: Finansal riski dağıtmak, kaliteyi yükseltmek, kapasiteyi arttırmak, temel yetenekleri geliştirmek, kaynakları etkin kullanmak, sermaye tasarrufu sağlamak, küçülmek, kontrolü elinde bulundurmak, verimliliği arttırmak, paydaşları daha değerli kılmak, süreçleri revize etmek ve teknolojiyi takip etmek. Dolgui ve Proth (2013: 6772) tarafından DKK ile elde edilmek istene faydalar ve bu süreçte karşılaşılabilecek olası problemler aşağıda Tablo 1.'de karşılaştırmalı olarak verilmiştir:

Tablo 1: DKK Sürecinin Fayda ve Riskleri

<i>Dış Kaynak Kullanımından Beklenen Faydalar</i>	<i>Firmaların Karşılaşılabilecekleri Olası Problemler</i>
Standart hizmet düzeyi ve maliyet dengesinin sağlanması,	Dış kaynak sağlayıcı firmanın ülkesinde; -İşsizlik, -Kalıcı hale gelme tehdidi içeren düşük sosyal statü ve refah düzeyi -Kalite problemleri, -Maliyet artışı,
Firmanın personel sayısında azalma, örgütsel küçülme,	-İşsizlik artışı,
Hizmet sağlayıcı firmanın ileri uzmanlık bilgisi ve geniş kaynak havuzundan faydalanma,	-Yanlış firma seçimi, -Yüksek maliyet yapısı,
Operasyonel esneklik düzeyinin artması,	-Firma çalışanlarının işsiz kalması, -Çalışan motivasyonunun düşmesi, -Firma imajının zedelenmesi,
Finansal esneklik düzeyinin artması,	-DKK ile serbest kalan firma kaynaklarının kontrolsüz bir şekilde elden çıkartılması, -Firmanın gelecekteki büyümesini sınırlandıran stratejik engellerin ortaya çıkması,
Teknolojik gelişmelerden faydalanma,	-Yanlış DKK seçimi, -Yüksek maliyet yapısı,
Kalite artışı,	-Kalite problemleri, -Müşteri memnuniyetinin düşmesi, -Sadık müşteri kitlesinin kaybedilmesi,

Kaynak: Dolgui ve Proth, 2013: 6772

Dış kaynaklardan yararlanmanın işletmelere sunmuş olduğu sayısız imkan ve faydanın yanı sıra, işletme açısından gizli bilgilerin işletme dışına çıkarılması, dış kaynak temin edici ile ahenk ve uyum içinde bir organizasyon sürecine girilememesi, hatalı dış kaynaklardan faydalanma fikrine varılmış olunması, dış kaynaklardan faydalanma kararının faaliyete geçirilmesinin vakit alması ve kalifiye personelin kaybedilmesi gibi sorun ve riskleri de mevcuttur (Martinsons,1993: 20).

Bir işletme için dış kaynak kullanıldığında ortaya çıkabilecek tehditleri aşağıdaki gibi özetlenebilmektedir (Bragg,1998: 5; Duhamel ve Quelin, 2003: 655; Kremic vd, 2006: 474; Jennings, 2002: 2):

- İşletmeler DKK'yı kısa süreli bir süreç olarak değerlendirmektedir. Bu değerlendirme işletmeyi uzun vadede çıkarlarını kaybetme noktasına getirerek kısa süreli ekonomik amaçların güdülmesine neden olmaktadır.
- DKK'da işletmelerden her hangi birinin riski bölüşmektense tek taraflı çıkarlar doğrultusunda hareket etmesi, iki grubun birbirine olan güveninin azalmasına ve yok olmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu durum işletmeleri kendilerini güvence altına almaya yöneltmekte ve işletmelere tahmin edilenden daha fazla maliyet yükü getirmektedir.
- DKK ile birlikte personel sayısında yapılan değişimlerin işletme çalışanları arasında işten kovulma gibi olumsuz düşüncelere neden olması, çalışanlar arasında kaygı ve endişeye bağlı olarak verimi düşürmektedir. Bu istenmeyen durum, organizasyonu uzman personelden faydalanmaktan alıkoyarken, çalışanların firmaya sadakat konusundaki motivasyonlarını ciddi derecede olumsuz etkilemektedir (Scott, 1995: 10).
- İşletme yetkinliklerini dış kaynak alımı ile birlikte kaybedebilmekte ve rekabet avantajı yaratmasında hiçbir faydası olmayan hatalı yetenekler geliştirebilmektedir.
- İşletmeler DKK ile maliyetlerini gerçeğe uygun hesaplayamadıklarında akla gelmeyen ve DKK sözleşmesinde yer almayan çeşitli ek maliyetler ile karşı karşıya kalabilmektedir.
- DKK hizmeti veren işletmelerin hareketlerinin takip edilememesi ve faaliyetinin kontrol edilememesi tedarikçiye bağımlılığın oluşmasına neden olmaktadır

Tedarik zincirlerindeki karmaşıklığın her geçen gün büyümesi ve tedarik zincirinin en son halkası konumunda olan müşteriye teslimatın öneminin artması sonucu bu alanlarda uzman haline gelmiş bağımsız şirketler varlık göstererek lojistik faaliyetlerin bütünü ya da bir kısmı bu firmalar tarafından yerine getirmektedir (Jung vd., 2005: 99). İşletmelerin lojistik faaliyetlerini DKK ile temin eden bu şirketler “3PL (Üçüncü taraf lojistik)” olarak adlandırılmaktadır. Laarhoven vd. (2000: 426) tarafından 3PL'nin “lojistik faaliyetlerden asgari olarak depolama ve taşıma faaliyetinin gerçekleştirilmesi ve yönetimini içeren, taşımacıya benzer faaliyet gösteren lojistik hizmet sağlayıcısı” şeklinde tanımlanmaktadır.

Sonuç olarak lojistikte başarılı bir iş ortaklığı yapabilmek için her iki tarafın gereksinimlerini iyi bilmesi, paylaştıkları ortak değerlerde toplanması gerekmektedir. Net ve doğru bir iletişim stratejik ortaklar arasında karşılıklı taahhüt, anlaşma ve esneklik gerektirmektedir. Her iki tarafın katılımıyla elde edilen uzun soluklu ve karşılıklı güven esasına dayanan iş birliği sayesinde ortak amaçlara önem verilmektedir (Polat, 2007).

2.2. Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Literatür Taraması

Rabinovich vd. (1999) tarafından işletmelerin maliyet avantajı ve rekabet üstünlüğünde en önemli kaynağın stratejik lojistik ortaklıklar olduğu ve lojistik faaliyetlerin bütünlük hizmet şeklinde yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir. DKK, değişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamak amacıyla 1980 yılından itibaren işletmeler tarafından yoğun olarak kullanılan bir sistemdir (Koçel, 2001: 303). Örgütler iki çeşit dış kaynak satın alımı gerçekleştirmektedir (Gilley, 2000): (1) işletme içi bir aktiviteyi geçici olarak dışarıdan kaynak satın alma yoluyla sağlama, (2) Daha önce firma içinde gerçekleştirilmeyen bir faaliyetin dışarıdan satın alımı. Embleton (1998) tarafından “ürün ve hizmetlerin risk ve ödülleri paylaşılacak şekilde alanında uzman firmalara devredilmesi” olarak tanımlanan dış kaynak kullanımı ile ilgili lojistik sektöründe günümüze kadar yapılan çalışmalardan bazıları aşağıda yer almaktadır;

Entegre lojistik faaliyetlerde DKK’yı konu alan Rabinovich vd. (1999) tarafından yapılan çalışmada, farklı sektörlerde faaliyet gösteren 372 lojistik yöneticisine anket çalışması uygulanmış ve lojistik faaliyetlerde birden fazla dış kaynak bağlantısının olduğu elde edilmiştir. Firmalar birden fazla lojistik faaliyeti dış kaynak kullanımına giderek müşteri hizmetlerini iyileştirmekte ve maliyeti düşürebilmektedir.

Abdur Razzaque ve Sheng (1998) çalışmasında lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ile ilgili bir literatür araştırması yapmıştır.

Akyıldız (2004) Türkiye’de üretici olarak faaliyet gösteren işletmeler üzerine yaptığı çalışmada işletmelerin dış kaynak kullanım düzeylerini, hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidildiğini ve gelecekte dış kaynak kullanım oranının ne olacağını tanımlayıcı ve parametrik olmayan istatistiksel teknikler ile belirlemeye çalışmıştır.

Lojistikte DKK ile ilgili bir diğer çalışma da Wilding ve Juriado (2004) tarafından yapılmış ve Avrupa’da tüketim ürünleri endüstrisinde lojistikte dış kaynak kullanımı müşteri perspektifinden değerlendirilmiştir. DKK kararı ile ilgili müşteri algılarını irdeleyen çalışmada tüketim malları endüstrisinde dış kaynak kullanımının beklenenden daha küçük rol oynadığı, kültürel uyumsuzluk ve zayıf iletişim gibi sorunların 3PL ortaklıklarında başarısızlıklara yol açabileceği bulgusu elde edilmiştir.

Gülen (2005) örnek vaka analizinin yer aldığı çalışmada uygulanabilecek farklı gelişim stratejileri öne sürerek üçüncü taraf lojistik işletmelerinin problem çözme yeteneği ile müşteriye uyum sağlama derecesi arasındaki dengeyi nasıl kurduklarını belirlemeye çalışmıştır.

Jaafar ve Rafiq (2005), İngiltere’de farklı sektörlerden 224 lojistik yönetici ile yaptığı anket çalışmasında uzun vadeli stratejik ortaklıkların gelişimine yönelik eğilimi belirlemiştir. Çalışma bazı firmaların dış kaynak kullanımı ile 3PL hizmetlerini kullanmama nedenleri hakkında fikir vermektedir.

Bottani ve Rizzi (2006), çok kriterli karar verme yöntemlerinden Bulanık TOPSIS metodunu kullandığı çalışmada en uygun lojistik hizmet sağlayıcı (3PL) seçimi ve sıralanması için özel bir yaklaşım öne sürmüştür. Potansiyel adaylar hakkında iyi yapılandırılmış bir bilgi birikiminin mevcudiyeti, üzerinde durulması gereken önemli bir kriterdir.

Sevim vd. (2008) lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanan işletmelerin satın aldıkları hizmetin kalitesini değerlendirme ile ilgili yaptıkları çalışmada firmaların lojistik hizmetlerinden beklentilerini araştırmış ve lojistik hizmet veren üçüncü taraf lojistikçilerin ne derece başarılı olduklarını tespit edilmeye çalışmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 yılına ilişkin belirlediği 500 büyük sanayi kuruluşundan 115'ine uygulanan anket çalışması ile elde edilen verilere yöntem olarak faktör analizi uygulanmıştır.

Joong-Kun Cho vd. (2008), e-ticarette lojistik kabiliyetinin ve lojistik dış kaynak kullanımının firma performansı üzerindeki etkisini değerlendirdiği çalışmada lojistik kabiliyetinin ve firma performansının gücünü ölçmek için çok maddeli yapılar kullanmıştır. Anket aracılığıyla elde edilen veriler analize tabi tutularak hipotezler test edilmiş ve lojistikte dış kaynak kullanımı ile firma performansı arasında pozitif bir ilişki bulunamamıştır.

Trakya bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir anket çalışması uygulayan Çakırlar (2009) yapmış olduğu çalışmada işletmelerin hangi lojistik aktiviteleri dış kaynaklardan sağladığını ve bu süreçte hizmet alınan firmaların ne tür sorunlarla karşılaştıklarını belirlemeye çalışmıştır.

Onay ve Kara (2009) tarafından lojistik uygulamaların Manisa ve İzmir'de üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin performansına etkisi araştırılmış ve lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışmada hizmet sağlayıcı sayısı, talep ve teknoloji belirsizlikleri, işlem sıklığı, aktiflerin özgünlüğü ve rekabet gibi faktörlerden oluşan pazar yapısının işletmeler için lojistikte dış kaynak kullanım kararında etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Gümüşay Şahin ve Berberoğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada işletmeleri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelten sebepler ve dış kaynak hizmet sağlayıcı firma seçiminde dikkat edilmesi gereken faktörler incelenmiştir.

Solakivi vd. (2011) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) lojistikte dış kaynak kullanımı ile maliyetler ve performans arasındaki ilişki ele alınmıştır. Finlandiya'da 223 imalat ve ticaret şirketinden anket yolu ile elde edilen veriler ANOVA ve faktör analizi de dahil olmak üzere istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Firmaların taşımacılık faaliyetinde DKK'dan faydalanırken, sipariş işleme, faturalandırma ve IT faaliyetlerini kendilerinin yaptıkları bulgusu elde edilmiştir.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı ve hizmet sağlayıcıların rolü ile ilgili Türkiye çelik boru işletmeleri üzerine yapılan diğer bir çalışmada 14 çelik boru işletme yöneticisi ile görüşülerek nitel bir araştırma deseni oluşturulmaya çalışılmıştır (Yıldız ve Turan, 2015).

Tunç ve Kaya (2016) tarafından uygulama alanını Burdur, Antalya ve Isparta illerinde ihracat yapan 55 firmanın oluşturduğu çalışmada lojistikte dış kaynak kullanımının dış satışlar üzerine etkisi Anova tekniği ile araştırılmış ve bir işletmenin DKK satın alımı sonucunda karşılaşılabileceği sorunlar değerlendirilmiştir.

Tavana vd. (2016) tarafından tersine lojistik faaliyetinde dış kaynak kullanımının ve DKK'da karar vermeyi etkileyen kriterlerin belirlenmesi konusunun ele alındığı çalışmada yöntem olarak Sezgisel Bulanık AHP ve Swot analizi kullanılmıştır.

3. Uygulama

3.1. Araştırmanın Amacı, Evreni ve Kısıtları

Karadeniz Bölgesi'nde faaliyet gösteren Fındık Sanayicisi ve İhracatçıları' nın araştırmanın ana kütesini oluşturduğu bu çalışmada, firmaların lojistik faaliyetleri uygulayış tarzları ve lojistik dış kaynak kullanımı yoluna gitmeleri/gitmemeleri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmaya konu olan firmaların belirlenmesinde Karadeniz Fındık ve Mamulleri İhracatçıları Birliği'nin 2018 yılı Üye Listesi'nden yararlanılmıştır. Bu listede yer alan bilgilere göre Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicisi ve İhracatçısı olan 552 kayıtlı müşterinin 173 tanesi aktif olarak faaliyet göstermektedir. Bu firmalardan bir kısmı Karadeniz bölgesi dışında diğer bölgelerde faaliyet gösterdiği için analiz dışı tutulmuştur. Ankette firmaların lojistik hizmet satın alım sürecinde DKK'ya yönelen faktörlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılarak etkileri araştırılmıştır.

Birebir görüşmeler veya mail yolu ile gönderilen anket çalışmalarına 98 firmadan eksiksiz bilgi ile geri dönüş alınmıştır. Katılımcılardan ankette yer alan 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmış ifadelere göre cevap vermeleri istenmiştir.

Ölçeğin güvenilirlik analizinde yaygın olarak kullanılan Cronbah Alfa katsayısı $\alpha = 0,755$ olarak elde edilmiştir. Alfa katsayısını $0,60 < \alpha < 0,80$ aralığında yer aldığı durumlarda ölçek oldukça güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2010: 405).

3.2. Analiz ve Bulgular

Anket çalışması dört bölümden oluşmakta olup, birinci bölüm firmaların özelliklerinin (faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyette bulunulan alan) yer aldığı sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise "lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yapıyor musunuz?" sorusuna "Evet" cevabı veren ve faaliyetleri satın alan 26 işletme için DKK'yı tercih etme sebepleri, lojistik faaliyetlerin hangilerinde lojistik firmasından destek alındığı, kaç farklı lojistik firmasından ne kadar süre ile destek alındığı, lojistik firmaları ile yapılan sözleşme süreleri vb. sorular ile işletmelerin DKK ile ilgili yaklaşımları irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde firmaların genel özellikleri ile DKK kararına verilen cevap arasında bir farklılık olup olmadığı ile ilgili oluşturulan hipotezler Ki-kare bağımsızlık testi ile analize tabi tutulmuştur. Son bölümde ise DKK kullanımına giden 26 firma için hangi özelliklerin lojistik hizmet satın alım sürecinde etkili olduğu ve hangi etkenlerin dış kaynak kullanımına sebep olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletmelere yöneltilen sorular IBM SPSS 21.0 istatistik paket programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Anket formunun oluşturulmasında Derinalp (2009), Karahan (2009), Turan (2009) tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Uygulamada DKK hizmetinden yararlanan şirketlerden elde edilen veriler tanımsal istatistik yöntemleri ve Ki-kare bağımsızlık testleri ile analiz edilmiştir.

3.2.1. Analizde Kullanılan Fındık Sanayicisi ve İhracatçısı Firmalarının Genel Özellikleri

Bu bölümde öncelikle ankette yer alan sorulara katılım sağlayan firmalara yönelik demografik bilgilerin ve özelliklerin tespit edilmesi amacıyla verilen cevapların nisbi ve mutlak frekans ölçümleri elde edilmiştir. Aşağıda Tablo 2.'de işletmelerin faaliyet yılı ile ilgili bilgileri yer almaktadır. Bu bilgilere göre işletmelerin %35,7' inin 16-19 yıl arasında faaliyet gösterdiği elde edilmiştir.

Bu sıralamayı %28,6 oranla 12-15 arası faaliyet yılı, %17,3 oranla 20 ve üstü arası faaliyet yılı, %8,2 oranla 8-11 yıl arası faaliyet yılı, %6,1 oranla 0-3 arası faaliyet yılı ve son olarak %4,1 oranla 4-7 arası faaliyet yılı aralığı takip etmektedir.

Firmalar çalışan personel sayısı açısından değerlendirilmeye tabi tutulduğunda; işletmelerin %42,9'u 25-49 arası ve %35,7'si 10-24 arası, %9,2'si 50-99 arası, %7,1'i 100-249 arası, %3,1'i 5-9 arası ve %2'si 200 ve üzeri çalışan personel sayısına sahiptir.

Tablo 2: İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Yıllar ve Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Faaliyet Yılı	Frekans	% Fi
0-3 Yıl	6	6,1
4-7 Yıl	4	4,1
8-11 Yıl	8	8,2
12-15 Yıl	28	28,6
16-19 Yıl	35	35,7
20 ve Üstü	17	17,3
Toplam	98	100

Çalışan Sayısı	Frekans	% Fi
5-9 Kişi	3	3,1
10-24 Kişi	35	35,7
25-49 Kişi	42	42,9
50-99 Kişi	9	9,2
100-249 Kişi	7	7,1
250 ve Üzeri	2	2
Toplam	98	100

Tablo 3.' de araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette bulunulan pazarın genişliği ile ilgili soru yöneltilmiştir. İşletmelerin %32,7'si bölgesel, %49'u ulusal ve %25,5'i ise uluslararası pazarlarda faaliyet göstermektedir.

Tablo 3: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Alana Göre Dağılımları

Faaliyette Bulunduğu Alan	Bölgesel		Ulusal		Uluslararası	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Evet	32	32,7	48	49	25	25,5
Hayır	66	67,3	50	51	73	74,5
Toplam	98	100	98	100	98	100

Ayrıca bu firmalardan üç tanesi hem bölgesel hem de ulusal alanda faaliyet gösterirken, diğer üç tanesi de hem ulusal ve hem de uluslararası alanda faaliyet göstermektedir.

3.2.2. Fındık İşleticisi ve İhracatçısı Firmaların Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bulguları

Çalışmanın ikinci bölümünde ise lojistik faaliyetlerde DKK ile ilgili konulara değinilmiştir. İlk olarak firmalara lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanıp kullanmadıkları sorusu yöneltilmiş ve Tablo 4.'de yer alan bilgiler elde edilmiştir. Araştırmaya katılan 98 adet işletmenin %26,5'i lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmayı tercih ederken, %73,5'ini oluşturan büyük çoğunluk ise lojistik faaliyetleri kendi imkânları ile gerçekleştirme yoluna gitmektedir.

Tablo 4: İşletmelerin Faaliyetlerinde DKK Oranı

DKK Lojistik Hizmet Alımı	Frekans	% Fi
Evet	26	26,5
Hayır	72	73,5
Toplam	98	100

Aşağıda Tablo 5.'de hangi lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gidip gitmedikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 5. incelendiğinde fındık sanayicileri ve ihracatçıların lojistik faaliyetlerden sadece taşıma, depolama ve sigortalama alanında destek aldıkları diğer lojistik faaliyetlere ihtiyaç duymadıkları görülmektedir. 26 firmanın tamamı taşıma alanında destek alırken bu sıralamayı %7,7 ile depolama ve sigortalama takip etmektedir. Bu firmalardan biri aynı anda taşıma ve depolama alanında destek alırken, bir diğeri de taşıma ve sigortalama alanında dış kaynak kullanım yoluna gitmektedir.

Tablo 5: İşletmelerin DKK Aldıkları Faaliyetlerin Dağılımı

DKK ile Lojistik Hizmet Alınan Faaliyetler	Taşıma		Depolama		Sigortalama	
	fi	%fi	fi	%fi	fi	%fi
Evet	26	100	2	7,7	2	7,7
Hayır	-	-	24	92,3	24	92,3
Toplam	26	100	26	100	26	100

Çalışmada firmalara dış kaynak kullanımına gittikleri tedarikçi firma sayısının ne kadar olduğu sorulmuş ve Tablo 6.'daki bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında işletmelerin lojistik faaliyetlerinde %53,8'inin 2-3 firmadan, %46,2' sinin sadece bir firmadan destek aldığı elde edilmiştir. Bu sonuçta bize bu sektörde faaliyet gösteren ve dış kaynak kullanımına giden firmaların çoğunluğunun az sayıda hizmet sağlayıcı firma ile çalışmak istedikleri anlayışını ortaya koymuştur.

Ankete katılan işletmelere DKK düzeyinin gelecekte nasıl olacağı ile ilgili sorulara %53,8'i DKK'nın artacağını, %38,5'i DKK'nın değişmeyeceğini ve %7,7'si ise DKK'nın azalacağını cevabını vermiştir.

Tablo 6.'da DKK ile elde edilen lojistik hizmet giderlerinin firmanın tüm lojistik giderlerinin yüzde kaçını oluşturduğu sorusu firmalara yöneltilmiştir. Firmaların %88,5'ini oluşturan çoğunluğu DKK ile satın alınan hizmetlerin maliyetinin tüm lojistik maliyetler içinde %0-20 aralığını oluşturduğunu düşünmektedir.

Tablo 6: Dış Kaynak Kullanımına İlişkin Bilgiler

Lojistik Firma Destek Sayısı	Frekans	%
Yalnızca 1 Firma	12	46,2
2-3 Firma	14	53,8
4 ve üzeri Firma	0	0
Toplam	26	100

DKK Düzeyi	Frekans	%
DDK Artacak	14	53,8
DKK Azalacak	2	7,7
Değişmeyecek	10	38,5
Toplam	26	100

DKK Maliyetler Lojistik Gider Yüzdesi	Frekans	%
%0-20	23	88,5
%41-60	1	3,8
%61 ve üzeri	2	7,7
Toplam	26	100

DKK Süresi	Frekans	%
1-5 Yıl	5	19,2
6-10 Yıl	8	30,8
11-20 Yıl	6	23,1
20 yıl üzeri	7	26,9
Toplam	26	100

DKK Sözleşme Süresi	Frekans	%
Sözleşme Yapılmıyor	17	65,4
1 yıldan Az	9	34,6
Toplam	26	100

DKK Rekabet Avantajı	Frekans	%
Evet	22	84,6
Hayır	4	15,4
Toplam	26	100

Fındık sanayicileri ve ihracatçılarına ne kadar süredir lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullandıkları sorusu yöneltilmiş ve elde edilen bilgiler Tablo 6.'da gösterilmiştir. Bu bilgilere göre firmaların %30,8'i 6-10 yıl, %26,9'u 20 yıl ve üzeri, %23,1'i 11-20 yıl ve %19,2'si 1-5 yıl aralığında dış kaynak kullanımı yapmaktadır. Bu veriler DKK kullanımı yapan firmanın uzun yıllar bu faaliyetleri satın aldıklarını göstermektedir.

Lojistik firmaları ile yapılan sözleşme sürelerinin dağılımında ise %65,4'ü sözleşme yapmadığını ve %34,6'sı ise 1 yıldan az süreli sözleşme yaptığını ifade etmektedir.

Son olarak lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının, diğer firmalarla rekabette sahip olunan önemli bir avantaj olup olmadığı düşüncesi incelendiğinde, 26 adet işletmenin %84,6'sının lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının diğer firmalarla rekabette sahip olunan en önemli avantaj olduğu, %15,4'ünün ise bu görüşün tam tersini düşündüğünü belirtmektedir.

3.2.3. Hipotez Testlerinin Oluşturulması

Çalışmanın üçüncü bölümünde literatür taraması yapılarak anket çalışmasına katılan 98 işletmenin belirtilen özellikleri (Faaliyet yılı, çalışan sayısı, faaliyet alanı) ile dış kaynak kullanım kararı arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-Kare Bağımsızlık testi ile analiz edilmiş ve üç ana hipotez geliştirilmiştir. Özellikle sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan Ki- kare (X^2) testleri değişkenler arasında bir ilişki veya farklılık olup olmadığının test edilmesinde kullanılan parametrik olmayan istatistiksel yöntemlerden biridir ve kendi içinde üçe ayrılmaktadır: Ki-kare uyumluluk, Ki-kare bağımsızlık ve Ki-kare homojenlik testi.

Ki-kare uyumluluk testi, tüm kategoriler için tespit edilmiş değerler yanı sıra tahmin edilen değerler arasında anlamlı bir değişiklik olup olmadığını test etmektedir. Ki- kare bağımsızlık testi “iki veya çok değişken grubu arasında bağlantı veya farklılık mevcut mu değil mi?” sorusunun ortaya çıkarılması için kullanılmaktadır. Ki- kare homojenlik testi ise birbirlerinden bağımsız iki veya daha fazla örneklemin aynı ana küleden gelip gelmediğini ortaya koymak amacı ile kullanılmaktadır (Özdoğan,2006:130).

Araştırma hipotezlerinin kurulmasında, Karadeniz Fındık Sanayicisi ve İşletmecisi'nin özellikleri ile DKK'ya yönelme arasında bir ilişkinin var olup olmadığını tespit etmek için Ki – kare bağımsızlık testinden yararlanılmıştır.

Hipotez 1:

H_1 = İşletmelerin faaliyet yılı ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

Hipotez 1'de işletmelerin faaliyet yılları ile dış kaynak kullanım kararı vermeleri arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7: İşletmelerin Faaliyet Yılı ile DKK Kararı Arasındaki Ki-Kare Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig (2-sided)
Pearson Chi - Square	32,156 ^a	5	,000
Likelihood Ratio	31,769	5	,000
Linear-by-Linear Association	,222	1	,638
N of Valid Cases	98		

Ki-kare bağımsızlık testine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde işletmelerin faaliyet süreleri ile lojistik faaliyetlerini satın alma kararı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş (p değeri(0,000)< 0,05) ve H_0 hipotezi reddedilmiştir.

Diğer taraftan farklı alanlarda uygulama alanı bulan Derinalp (2007) ve Turan (2009) çalışmalarında tam tersi bir sonuç elde ederek firmanın faaliyette bulunduğu sektör deneyiminin DKK kararını etkilemediği bulgusunu elde etmiştir.

Ayrıntılar incelendiğinde ve firmalara sorulduğunda özellikle faaliyet yılı uzun olan firmaların, bu sektörde faaliyet alan ve veren firma sayısı kısıtlı olduğu ve firmaların birbirlerini iyi tanıyor olmasından lojistik faaliyetlerini dışarıdan destek olarak değil kendi bünyelerinde yapmayı tercih ettikleri öne sürülmüştür.

Hipotez 2

H_1 = İşletmelerin çalışan sayısı ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

İşletmelerin çalışan sayıları ile lojistik hizmet satın alımı kararı arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve bulgular aşağıda Tablo 8.'de verilmiştir.

Tablo 8: İşletmelerin Çalışan Sayısı ile DKK Kararı Arasındaki Ki-Kare Sonuçları

	Value	df	Asymp. Sig.
Pearson Chi-Square	40,833 ^a	5	0
Likelihood Ratio	46,269	5	0
Linear-by-Linear Association	27,149	1	0
N of Valid Cases	98		

H_0 hipotezi (X^2 değeri: 40.833, SD:5, p: 0,000) 0,05 anlamlılık düzeyinde $p(0,000) < 0,05$ olduğu için reddedilmiş ve işletmelerin çalışan sayıları ile DKK kararı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Derinalp (2007) tarafından farklı alanlarda faaliyet gösteren endüstriyel işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı konusunu ele aldığı çalışması da “firmada çalışan sayısı ile ilgili bir değişikliğin lojistikte DKK oranında bir değişikliğe neden olacağı” bulgusunu desteklemektedir. Ayrıntılara bakıldığında işletmenin çalışan sayısındaki artış lojistik faaliyetlerini dışarıdan değil de kendi bünyelerinde yapma düşüncesini olumlu yönde etkilemektedir.

Hipotez 3

Bu soruda firmaların birden fazla soruya cevap hakkı olduğu ve bazı firmalar hem bölgesel - ulusal hem de ulusal-uluslararası faaliyet gösterdikleri için alt hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Hipotez 3_a

H_1 = İşletmelerin bölgesel faaliyet alanı ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

İşletmelerin bölgesel faaliyet gösterip göstermemeleri ile DKK kararı arasında bir ilişki olup olmadığı Ki-kare bağımsızlık testi ile 0,05 anlamlılık düzeyinde Tablo 9.'da test edilmiştir.

Tablo 9: İşletme Faaliyetinin Bölgesel Alanda Yapılması ile DKK Kararı Arasındaki Ki-Kare Sonuçları

	Value	Df	Sig. (2-sided)	Exact Sig.	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,799 ^a	1	0,028		
Continuity Correction ^b	3,789	1	0,052		
Likelihood Ratio	5,26	1	0,022		
Fisher's Exact Test				0,031	0,023
Linear-by-Linear Association	4,75	1	0,029		
N of Valid Cases	98				

P (0,028) < 0,05 olduğu için H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre bölgesel faaliyet gösterme durumu ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

Hipotez \mathcal{Z}_b

H_1 = İşletmelerin ulusal faaliyet alanı ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

İşletmelerin ulusal faaliyet gösterip göstermemesi ile lojistik hizmet satın alımı kararı arasında bir ilişki olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde Tablo 10.'da test edilmiştir.

Tablo 10: İşletme Faaliyetinin Ulusal Alanda Yapılması ile DKK Kararı Arasındaki Ki-Kare Sonuçları

	Value	Df	Asymp. Sig.	Exact Sig.	Exact Sig.
Pearson Chi-Square	2,922 ^a	1	0,087		
Continuity Correction ^b	2,192	1	0,139		
Likelihood Ratio	2,962	1	0,085		
Fisher's Exact Test				0,111	0,069
Linear-by-Linear Association	2,892	1	0,089		
N of Valid Cases	98				

P (0,087) > 0,05 olduğu için H_0 kabul edilmiş ve ulusal faaliyet ile DKK kararı arasında bir ilişki olmadığı elde edilmiştir.

Hipotez \mathcal{Z}_c

H_1 = İşletmelerin uluslararası faaliyet alanı ile DKK kararı arasında ilişki vardır.

Firmanın uluslararası faaliyet durumu ile DKK kararı arasında ilişki olup olmadığı 0,05 anlamlılık düzeyinde test edilmiş ve aşağıda Tablo 11.'de verilmiştir.

Tablo 11: İşletme Faaliyetinin Uluslararası Alanda Yapılması ile DKK Kararı Arasındaki Ki-Kare Sonuçları

	Value	Df	Asymp. (2-sided)	Sig. (2-sided)	Exact (2-sided)	Sig. (1-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	35,598 ^a	1	0				
Continuity Correction ^b	32,535	1	0				
Likelihood Ratio	33,279	1	0				
Fisher's Exact Test					0		0
Linear-by-Linear Association	35,235	1	0				
N of Valid Cases	98						

P (0,000) <0,05 olduğu için H_0 reddedilmiş ve uluslararası faaliyet ile DKK kararı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

3.2.4. Firmaların Lojistik Faaliyet Satınalma Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Değerlendirilmesi

Çalışmada ayrıca işletmelerin lojistik faaliyetlerini DKK'ya yönelerek temin etmeleri durumunda elde edebilecekleri avantajları değerlendirmek üzere likert ölçekli ifadeler kullanılmıştır. Belirtilen 17 kriterin işletmeler için etki derecesi ankette verilen "lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yapıyor musunuz?" sorusuna "evet" cevabı veren 26 işletme için incelenmiştir. İşletmelerin lojistik faaliyet satın alma sürecinde etkili olan faktörler incelendiğinde lojistik maliyetlerin azaldığı, lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik arttığı, hizmet kalitesinin arttığı, lojistik süreçlerden hizmet alarak kendi ana faaliyetine odaklandığı, müşterilere en hızlı şekilde yanıt verildiği, envanter ve stok yönetiminde giderek profesyonelleştiği, iade ürünlerde geri dönüşün azaldığı, rekabet anlamında avantaj sağladığı, tedarikçinin uzmanlığından etkin bir şekilde faydalandığı, ürünlerin geri dönüşünün ve kayıpların azaldığı ve firma imajına büyük bir değer kattığı gibi olumlu etkilerinin olduğu görülmektedir. 26 firmayı DKK'ya yönelten faktörler Tablo 12.'de verilmiştir.

Tablo 12: İşletmelerin Lojistik Hizmet Satınalma Sürecinde Etkili Olan Faktörlerin Dağılımı

Dkk'nın Etkinliği ile İlgili İfadeler	1	2	3	4	5	\bar{x}	σ
	F %	F %	F %	F %	F %		
1.Lojistik maliyetlerde azalma sağlama	2 7.7	8 30.8	0 0	16 61.5	0 0	3.15	1.120
2.Lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik elde etme.	0 0	0 0	0 0	25 96.2	1 3.8	4.04	0.196
3.Hizmet kalitesinde artış.	0 0	0 0	1 3.8	24 92.3	1 3.8	4.00	0.283
4.Bazı işlerin kontrolünün kaybedilmesi.	16 61.5	9 34.6	0 0	1 3.8	0 0	1.46	0.706
5.Lojistik süreçlerden hizmet olarak kendi ana faaliyetlerimize odaklanma.	0 0	0 0	0 0	18 69.2	8 30.8	4.31	0.471
Dkk'nın Etkinliği ile İlgili İfadeler	1	2	3	4	5	\bar{x}	σ
	F %	F %	F %	F %	F %		
8.Ticari sırların gizliliği korunamadı.	17 65.4	1 3.8	6 23.1	2 7.7	0 0	1.73	1.079
9.Lojistik firmalarını stratejik ortak olarak görme..	0 0	9 34.6	6 23.1	11 42.3	0 0	3.08	0.891
10.Envanter ve stok yönetiminde profesyonelleşme.	0 0	6 23.1	1 3.8	19 73.1	0 0	3.50	0.860
11.Ürünlerin iade geri dönüşlerinin azalması	0 0	0 0	2 7.7	24 92.3	0 0	3.92	0.272
12.Tedarikçi ile çıkar çatışması yaşama	14 53.8	10 38.5	2 7.7	0 0	0 0	1.54	0.647
13.Lojistik süreçteki riskleri paylaşma.	0 0	0 0	7 26.9	19 73.1	0 0	3.73	0.452
14. DKK'nın Rekabet anlamında avantaj sağaması.	0 0	0 0	3 11.5	23 88.5	0 0	3.88	0.326
15.Tedarikçinin uzmanlığından etkin şekilde faydalanma isteği.	0 0	6 23.1	5 19.2	15 57.7	0 0	3.35	0.846
16.Ürünlerimizin geri dönüşü ve zarara uğramasının azalması.	0 0	0 0	7 26.9	19 73.1	0 0	3.73	0.452
17.Firma imajına değer katma.	0 0	5 19.2	3 11.5	8 69.2	0 0	3.50	0.812

Tablo 12.'ye göre işletmeleri lojistik faaliyetlerde %100 olumlu katılım oranı ile DKK'ya yönelten en önemli ifadelerden; lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik artması, lojistik hizmet alarak kendi ana faaliyetlerine odaklandıkları ve müşterilere en hızlı şekilde yanıt verebildikleri cevapları dikkat çekmektedir. Bu ifadeleri %96,1 olumlu katılım oranı ile hizmet kalitesinin artması, %92,3 olumlu katılım oranı ile ürünlerin iade olarak geri dönüşünün azalması ve %88,5 olumlu katılım oranı ile rekabet anlamında avantaj sağlanması cevapları takip etmektedir (likert ölçekli verilen cevaplarda 4 ve 5'in toplamı alınmıştır).

Firmaların büyük bir bölümü, lojistik faaliyetleri 3PL firmaya devrettikten sonra, çalışmaya referans oluşturan araştırmaların bulgularına paralel bir biçimde, zamandan ve maliyetlerden tasarruf sağlanmıştır. Sözleşmeye konu faaliyetler için harcanan zamanda ve maliyetlerde elde edilen tasarruf, daha etkin yürütülebilen temel faaliyetler, değişen durum ve taleplere zamanında cevap verebilme kapasitesindeki olumlu ilerlemeler, profesyonel 3PL organizasyonların lojistik süreci daha etkili ve verimli biçimde yürütebiliyor olmasının bir sonucu algılanabilir.

4. Sonuç

Dünyada ortaya çıkan farklılaşmalar firmaların mevcuttan daha faydalı hale gelmelerini, üretim maliyetlerini düşürmelerini, ana işte kendilerini vermelerini mecburi hale getirmiştir. DKK, işletmenin sadece ana faaliyet ve süreçlerine yönelip geriye kalan diğer faaliyet ve süreçleri bu alanlarda uzman hale gelen işletmelerden temin ederek, işletme faaliyetlerinin yürütülmesini esas alan yönetim stratejisidir.

Türkiye, fındık sektöründe toplam dünya üretiminin % 75'ini, ihracatının ise % 70-75'ini gerçekleştirmektedir. Dünyada fındık üretiminde önemli tedarikçiler olarak hizmet veren bu firmalar çalışmanın anakütlesini oluşturmaktadır. Çalışmada, bu firmaların lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gidip gitmedikleri ve DKK'ya gidenlerin bu faaliyeti neden dışarıdan temin etmek istediklerine değinilmiştir. Ana kütlelerin belirlenmesinde Karadeniz Fındık ve Mamulleri İhracatçıları Birliği 2018 Üye Listesi'nden yararlanılmış ve Karadeniz Bölgesi Fındık Sanayicisi ve İhracatçısı olan 552 kayıtlı müşteriden 173 tanesinin aktif müşteri olduğu tespit edilmiştir (faaliyet alanı fındık sanayicisi ve işletmecisi olmayan firmalar ile inaktif olan işletmeler listeden çıkartılmıştır). Bu aktif müşteriler içerisinde 98 tanesi verilen anketleri doldurarak çalışma kapsamına dahil olmuştur. Türkiye'deki fındık sanayicisi ve ihracatçıların %80'inin Karadeniz Bölgesi'nde yerleşik olması nedeni ile elde edilen anket sonuçlarının Türkiye'deki tüm fındık sanayicisi ve ihracatçıların bir yansıması olduğunu söylenebilmektedir.

Çalışma imkânı bulunan 98 firma ile yapılan görüşmede %73'ünün lojistik faaliyetlerinde DKK'yı tercih etmediği, % 27'sinin ise lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gittiği görülmüştür. Fındık sanayicisi ve ihracatçıların lojistik faaliyetlerde DKK'yı çok fazla tercih etmeme nedenleri şöyle özetlenebilmektedir: (1) Bu sektörde faaliyet gösteren firma azlığından kaynaklı ürünün alıcısı ile satıcısı arasında direkt bağlantı olması ve varış noktasına kadar güzergâhların iyi bilinmesi, ürünün nihai varış yerinin ve taşıma maliyetinin net hesaplanabilmesine neden olmaktadır bu nedenle firma taşıma faaliyetini kendi imkânları ile gerçekleştirmenin daha kolay olduğuna inanmaktadır.

(2) Ürün fiyatının çok esnek olması ve kurlara bağlı olarak fiyatın anlık değişmesi nedeni ile ürünün beklemeye gelmemesi, ürünün çok çabuk bozulabileceği riskine karşılık sıklıkla denetlenmesi gerekliliği lojistik faaliyetlerden depolama ihtiyacını minimize etmektedir. (3)

Karadeniz Bölgesi'nde lojistik depo azlığı, stok imalatının ürüne cevap vermemesi nedeni ile ürün imalatının sipariş usulü yapıldıktan sonra (stok usulü ile çalışılması halinde ürünün raf ömrünün geçmesi, kalitesinin bozulması ve yağlanması gibi riskler ortaya çıkabilmektedir) ürünün bekletilmeden alıcıya ulaştırılması gerekmektedir.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, işletmelere her ne kadar üstünlük getirirse de, doğru yerde ve zamanında kullanılmadığı takdirde ciddi sorunlarda doğurabilmektedir. Bu sorunların hizmet alan işletmeden kaynaklanabileceği gibi hizmet sunan işletmeden de kaynaklanma ihtimali söz konusudur. Çalışmanın lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının fındık sanayicileri ve üreticileri üzerinde uygulanan ilk çalışma olması açısından literature katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Gelecekteki çalışmalarda dış kaynak kullanımının bu sektörde neden tercih edilmediği konusu üzerinde ayrıntılı çalışılması ve 3PL seçimini etkileyen kriterlerin neler olduğunun çok kriterli karar verme yöntemleriyle belirlenmesi tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

- Abdur Razzaque, M., & Chen Sheng, C. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28(2), 89-107.
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(3): 10.
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*. 6(3).
- Aydın, S. Z. (2005), *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Isparta.
- Bottani, E. ve Rizzi, A. (2006). A fuzzy TOPSIS methodology to support outsourcing of logistics services. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(4), 294-308.
- Bragg, S. M. (1998). Outsourcing, A Guide to Selecting the Correct Business Unit Negotiating the Contract Maintaining Control of the Process. John Wiley & Sons, New York.
- Brown D. ve Wilson S. (2005). *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. John Wiley & Sons Pub., New Jersey.
- Çakırlar, H. (2009). İşletmelerin Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımı: Trakya Bölgesinde Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir İnceleme (Master's thesis, Trakya Üniversitesi S.B.E.).
- Coşkun, R. (2002). *Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık (Ed.).
- Derinalp, S. (2007). Dünya'da ve Türkiye'de Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye'de Faaliyet Gösteren Endüstriyel İşletmelerde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Dolgui, A. ve Proth, J.M. (2013). Outsourcing: Definitions and Analysis. *International Journal of Production Research*, 51(23-24), 6769-6777.
- Embleton, P. R., & Wright, P. C. (1998). A Practical Guide to Successful Outsourcing. *Empowerment in Organizations*, 6(3), 94-106.
- Fill, C. ve Visser, E. (2000). 'The Outsourcing Dilemma: A Composite Approach to The Make or Buy Decision, *Management Decision*. 38(1). 43-50.

- Gilley, K. Matthew. (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, Vol. 26, No.4: 763–790
- Greaver, M. (1999). *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decision and Initiatives*. American Association. New York.
- Gülen, K. G. (2005). Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8). 29-48.
- Gümüşay Şahin, A., & Berberoğlu, N. (2011). *Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3pl Firma Seçim Kriterleri*, AJIT-e, 2(5). DOI: 10.5824/1309-1581.2011.4.003.x
- Güner, E. ve Işık, F. (2003). Lojistik Sistemde Yer Alan Ulaştırma Hizmetinde Bir Model Uygulaması. *DEÜ Mühendislik Fakültesi Fen ve Mühendislik Dergisi*, Cilt 5(1).
- Jaafar, H. S., ve Rafiq, M. (2005). Logistics Outsourcing Practices in the UK: A Survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(4), 299-312.
- Jennings, D. (2002). Strategic Sourcing: Benefits, Problems and A Contextual Model, *Management Decision*, 40/1, pp 26-34.
- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics Capability, Logistics Outsourcing and Firm Performance in An E-commerce Market. *International Journal of physical distribution & logistics management*, 38(5), 336-359.
- Jung H., Chen F.F. & Jeong B. (2005). A Production-Distribution Coordinating Model For Third Party Logistics Partnership. *International Conference on Automation Science and Engineering*, August 1-2, 2005, s. 99.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler* (Vol. 5). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2009). Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 185-199.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Lojistiğin Tanımı: <https://cscmp.org/>, (Erişim Tarihi: 15.02.2019).
- Martinsons, M. G. (1993). Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks. *Long Range Planning*. CXXXVI. Vol.3.
- Onay, M., & Kara, H. S. (2009). Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 9(2), 593-622.
- Özdoğan, O. N. (2007). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarının Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri*. Ankara: Detay Yayıncılık: Şevkinaz Gümüşoğlu, İge Pınar, Perran Akan ve Atilla Akbaba (Editörler), Hizmet Kalitesi Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar. 297-312.
- Polat, S. (2007). *Lojistik Şirketlerde Muhasebe Organizasyonu ve Lojistik Maliyetler, Uygulamalar*. T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M., & Corsi, T. (1999). Outsourcing of Integrated Logistics Functions: An Examination of Industry Practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(6), 353-374.
- Scott, L. (1995). Outsourcing Human Resources. Working Paper.
- Sevim, Ş., Akdemir, A., & Vatansever, Ö. G. K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-27.
- Sezen, B. (2001). *Dağıtım Kanallarında Lojistik Performans, Adalet Algısı ve Kanal Üyesi Memnuniyeti*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze.

- Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J., & Ojala, L. (2011). Logistics Outsourcing and Company Performance of SMEs: Evidence from 223 firms Operating in Finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4(2), 131-151.
- Tavana, M., Zareinejad, M., Di Caprio, D., & Kaviani, M. A. (2016). An Integrated Intuitionistic Fuzzy AHP and SWOT Method for Outsourcing Reverse Logistics. *Applied Soft Computing*, 40, 544-557.
- Tunç, H. ve Kaya, M. (2016). İşletmelerin Dış Satım Faaliyetlerini Artırmada Lojistikte Dış Kaynak Kullanımının Rolü: Bölgesel Bir Uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 357-368.
- Turan, C. (2009). *Firmaların Dış Kaynak Kullanma Nedenleri Üzerine Bir Değerlendirme: Mersin Örneği*, Mersin Üniversitesi. S.B.E. Yüksek Lisans Tezi. Mersin
- Van Laarhoven, P., Berglund, M., & Peters, M. (2000). Third-Party Logistics in Europe—Five Years Later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 30(5), 425-442.
- Wilding, R., & Juriado, R. (2004). Customer Perceptions on Logistics Outsourcing in the European Consumer Goods Industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(8), 628-644.
- Yıldız, M. S., & Turan, I. (2015). Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Rolü: Türkiye Çelik Boru Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 6(1). 79.