

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

THE EFFECTS OF LOGISTICS OUTSOURCING APPLICATION ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Doç. Dr. Meltem Onay, Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, meltemonay@gmail.com

Hatice Sibel Kara, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, hsibelkara@gmail.com

ÖZET

Ekonomi ve yönetim açısından önemli olan lojistik dış kaynaklama kavramı göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın temel amacı; lojistik uygulamaların, işletme performansı üzerine olan etkilerini tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için, Manisa ve İzmir’de üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin; “lojistik dış kaynaklamayla, lojistik stratejik ortaklıkla ya da her ikisini uygulayarak elde ettiği faaliyetler; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verme amaçları ve bu amaçlara ulaşma derecesi; lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken iç ve dış faktörler ve lojistik dış kaynaklama uygulamaları sonucunda işletme performanslarında yaşanan değişimler “açıklanmaya çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Dış Kaynaklama, Lojistik Stratejik Ortaklık, Örgüt Performansı

ABSTRACT

The main purpose of the present paper which is made by taking into consideration of logistics outsourcing that is important for economy and management is confirming the effects of logistics applications on the organization performance. In order to achieve this purpose, "activities made through logistics outsourcing, logistics strategic alliences or both; the goals aimed to gain from logistics outsourcing applications and the level of accession; the internal environmental and the external environmental factors which are required when taking decisions about logistics outsourcing applications and

finally, the outcomes of the logistics outsourcing applications" of manufacturing companies in Izmir and Manisa are going to explain.

Key Words: Logistics Outsourcing, Logistics Strategic Alliances, Organization Performance

1. GİRİŞ

Lojistik kırk yıldan fazla bir süredir gelişme gösteren bir sektördür. Lojistik sektöründe son yıllardır hızlı bir büyüme yaşanmaktadır. Büyümeye paralel olarak lojistik faaliyetleri, işletmeler ve ülkeler açısından önemli hale gelmektedir. Lojistik kavramının "taşımacılık" anlayışından ibaret olmadığı artık birçok işletme tarafından kavranmaktadır. Lojistik işletmelerinin yapısında da bu büyümeyle birlikte değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Büyük lojistik işletmeleri daha küçük olan lojistik işletmelere oranla daha hızlı büyümekte ve rekabetin yönü değişmektedir.

Lojistik kavramı, işletmelerde yaşanan şirket birleşmeleri sonucunda rekabet faktörü olmaktan çıkmış, daha çok kaliteye, hıza, müşteri hizmetlerine ve teknoloji odaklı olmaya yönelmiştir. Lojistik işletmeler arasında yaşanan birleşmeler, lojistik işletmelerin müşterilerine (lojistik hizmet alan işletmelere) daha bütünleşik ve daha ekonomik hizmet sunma olanağını sağlamaktadır.

Dış kaynaklama yaklaşımının yönetim alanında etkili olmaya başlamasıyla birlikte işletmeler, lojistik faaliyetleri için dış kaynak sağlayan işletmelere yönelmişlerdir. Hizmet sağlayıcılar bu talepler karşısında lojistik dış kaynaklama konusunda teknolojik gelişmeler göstermişler ve uzmanlaşmışlardır. Bunun sonucunda üçüncü parti lojistik hizmet ve dördüncü parti lojistik hizmet adı altında bütünleşik destek hizmetleri ortaya çıkmıştır.

Lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile lojistik hizmet sağlayıcılara yaptıran işletmelerin amaçları arasında; maliyet liderliğini sağlamak, temel işletme faaliyetlerine odaklanmak, teknolojik gelişmeler ve değişimlere uyum sağlayabilmek, rekabet üstünlüğü sağlamak ve küçülmeye gitmek yer almaktadır. Bunlara ek olarak işletmeler ürün/hizmet kalitesini artırmak, işletme varlıklarının etkin kullanımını sağlamak ve örgüt performansını artırmak amacıyla da lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelmektedirler.

Yazında belirtilen ifadeler dikkate alınarak yapılan araştırmanın amacı, lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararları etkileyen amaç ve çevre faktörlerin, örgüt performansı üzerindeki etkilerini gösterebilmektir.

2. LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ AÇIKLAMAYA YÖNELİK YAZIN TARAMASI

2.1. Lojistik ve Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamaları

Lojistik konusunda ilk metin 1960'ların başında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, dünyadaki ekonomik durum ve değişen eğilimler, lojistiğin gelişimi için uygun bir ortamın oluşmasına katkı sağlamıştır (Pienaar, 2004; 4). Lojistik yönetimiyle ilgili ilk kavramsal açıklamayı yapan D.J.Bowersox'a göre, lojistiğin amacı; "ürün, hammadde, ara mamul ve yardımcı malzemelerin ihtiyaç duyulduğunda, uygun koşullarda, ihtiyaç olan yerde en düşük maliyetle teslimatını sağlamaktır (Baki, 2004; 15).

1970'li yıllarda modern lojistik yaklaşımı çerçevesinde işletmeler lojistik faaliyetlerini daha az maliyetle ve daha rasyonel şekilde gerçekleştirmek amacıyla çalışmalar yapmaya başlamışlardır. 1990'lı yılların başında, ekonomik alanda hızlı değişimler yaşanmıştır. Öncelikle pek çok ülkede yük taşımacılığının ekonomik önemi, tarımsal ürünlerin pazarlanması ve uluslararası ticaretin serbestleşmesi, ulaşımdaki karar verme sürecini daha pazar yönlü hale getirmiştir (Kayabaş, 2007; 50). Diğer yandan pazarın büyümesi nedeniyle geniş coğrafi bölgelerde faaliyet gösterilmesi, iletişim ve bilgisayar yazılım teknolojisindeki ilerlemeler, elektronik ticaretin ortaya çıkması, müşteri beklentilerinin artması ve ürün çeşitlerinin çoğalmasına karşın ürün yaşam döneminin kısalması, lojistik sisteminden beklentileri arttırmıştır (Akyıldız, 2003; 1; Çancı ve Erdal, 2003; 35; Keskin, 2006; 28).

Günümüzde lojistik faaliyetler sadece eşya ve belgelerin hareketliliği ile sınırlı olmaktan çıkmış, uluslararası ticaretin bir alt fonksiyonu olarak gelişme göstermiştir. Lojistik; işletme hissedarları, tedarikçiler ve müşteriler açısından değer yaratmaktadır. Lojistikte değer, yer ve zaman olarak ifade edilmektedir. Mal ve hizmetler müşterilerin sahipliğinde tüketilmek istedikleri yer ve zamanda bulunmadıkça bir değer ifade etmemektedir. GSMH'nın da önemli bir bileşeni olarak lojistik; enflasyon oranı, faiz oranları, verimlilik, enerji maliyetleri ve ulaşılabilirlik ile ekonominin diğer elemanları üzerinde etkili bir unsur olarak da ifade edilmektedir. (Ballou,1999;11; Kayabaş, 2007;53; Erdal,2005;14; ITO,2006;27-28; Ersoy, www.turktrade.org.tr, erişim tarihi:21.01.2009).

Yönetim ve organizasyon yazınında ve uygulamalarında ortaya çıkan yeni kavram ve tekniklerden birisi de "Dış Kaynaklama" (Outsourcing)dir. Dış kaynaklama,"gelişen çevre ve teknolojik koşullara uyum sağlamak amacıyla işletmeler tarafından 1980'li yıllardan itibaren yoğun olarak uygulanmaya başlanmıştır"(Koçel, 2001; 303). Dış kaynaklama kavramıyla ilgili çok sayıda açıklama bulunmaktadır. Ancak yalın bir ifadeyle; "şirketlerin devamlılık arz eden bazı içsel faaliyetlerini ve karar haklarını bir anlaşmaya bağlı kalarak, dışarıdaki tedarikçi firma veya firmalara devretmesi" şeklinde açıklanabilir (Lacity, 1993;

192, Embleton, 1998; 94, Baily, 1998; 409, Razzaque-Sheng, 1998; 91, Greaver, 1999; 314, Wehmeier ve Ashby, 2000;30, Taşkın, 2004; 256; Mersin, <http://www.bilgiyonetimi.org>, erişim tarihi: 21.01.2009).

Dış kaynaklama, işletmelerin kendi temel yetkinliklerine (core competence) uygun işleri yapmayı ve uzmanlaşmayı, diğer faaliyetleri ise organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırarak maliyet avantajı elde etmeyi amaçlamaları ile ortaya çıkmış bir kavramdır. Lojistik açıdan dış kaynak kullanmanın beş temel amaca hizmet ettiği görülmektedir. Bunlar arasında; **maliyet liderliği sağlamak** (Philippatos ve Sihler, 1991; 303, Craig, 1996; 102; Parasız, 1999; 516, Fan, 2000; 213, Karacaoğlu, 2001; 8, Koçel, 2001; 313, Köylü, 2007; 16) **temel yetkinlikleri kullanabilmek** (Tampoe, 1994; 68, Dinçer, 1997; 290, Campbel ve Luchs, 2002; 7, Ülgen ve Mirze, 2004; 120,), **rekabet üstünlüğü sağlamak** (Tatari, 1990;3, Christopher, 1998; 4-5, Porter, 1998; 78, Eren, 2003; 51; Koçel, 2001; 190, Çivi, 2001; 21, Yurt, 2004; 26;), **teknolojiye ve değişikliklere kolay uyum sağlamak** (Lacity ve Willcocks, 1994; 12-14) ve **küçülme** (downsizing) bulunmaktadır (Ilter, 2002; 5, Tomasko, 1990; 59).

LODER (Lojistik Derneği) tarafından yapılan dış kaynaklama tanımına göre; tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerin bir kaçının konusunda uzman lojistik şirketler tarafından üstlenilmesidir (Akyıldız, 2003; 9). Bu bağlamda lojistik dış kaynaklama “üçüncü parti lojistik” (third party logistics) ve sözleşme lojistiği benzer ifadeleri içermektedir ve geleneksel olarak örgüt içinde icra edilen fonksiyonların yürütülmesi için organizasyon dışında bir başka işletmenin kullanılması gerekmektedir. Üçüncü tarafın icra ettiği fonksiyonlar ise tüm lojistik süreci veya süreç içinde seçilmiş bazı faaliyetleri kapsamaktadır (Larsen, 1999; 113, Dowlatshahi, 2000; 143, Lynch, 2002; 2, Çancı ve Erdal, 2003; 41, Baki, 2004; 15, Lieb ve Bentz, 2004; 25, Karaçay, 2005; 318, Man, 2006; 24),

Lojistik alanında dış kaynak kullanımı faaliyetleri çoğu zaman “üçüncü parti lojistik hizmetleri” olarak ifade edilmektedir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar ve bu firmalardan dış kaynak hizmeti alan işletmeler arasındaki ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Bu firmalar, dış kaynak hizmeti vermekte oldukları işletmelerle uyumlu bir şekilde ve müşterilerinin pazarlama stratejilerini gerçekleştirmek amacıyla yönelik olarak çalışmak durumundadırlar (Orhan, 2003; 34). Kısacası, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, malların bir yerden diğer bir yere iletilmesini koordine etmek için dış kaynak kullanan işletmelere geniş lojistik hizmet sağlamaktadır (Virum, 1993; 357, Kajita ve Ohta, 2001; 129, Man, 2006; 19).

Lojistik dış kaynaklama ile ilgili güncel kavramlardan birisi “dördüncü parti lojistik”, diğeri ise “beşinci parti lojistik”tir. Dördüncü parti lojistik, kapsamlı lojistik hizmetleri sunmak amacıyla kendi organizasyonlarının kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojisini, bütünleşik hizmet sağlayıcılarıyla bir araya getiren ve yöneten bütünleştiricilerdir. Beşinci parti lojistik ise geleneksel üçüncü ve yeni dördüncü parti lojistik sağlayıcılarının bıraktıkları boşluklar arasında bir

köprü vazifesi görmektedir. Beşinci parti lojistiğin hedefi; üçüncü parti lojistik sağlayıcısı ve dördüncü parti lojistik sağlayıcısına olan ihtiyacı elemek ve hızlı bir şekilde gizli tedarik zincirine dönüştürmektir. Beşinci parti lojistik, sıfır parti lojistiğe geçişte bir adım olarak ifade edilebilir (Berglund vd., 1999; 59-70, Larsen, 2000; 125, Ceyhun, 2003; 48, Coyle, 2003; 426-427, Yurt, 2004; 54, Gülen, 2005; 32).

Güncel lojistik dış kaynaklama uygulamalarında bir diğeri lojistik stratejik ortaklıktır. İki veya daha fazla işletmenin, yeni bir ad ve kimlik altında bir işletme kurmadan, sadece belirli varlık ve yeteneklerini beraberce kullanarak, önem verdikleri belli amaçları gerçekleştirmek için kontrata dayalı işbirliği yapmaları stratejik ortaklıktır (Ülgen ve Mirze, 2004; 324). Lojistik stratejik ortaklıklar ise; lojistik hizmet sağlayıcı ile uzun dönemli ilişkileri gerektiren, lojistik hizmetin tamamının ya da bir kısmının gerçekleştirilmesini kapsayan, ideal olarak tarafların her birinin diğeri kendi ortağı olarak gördüğü anlaşmalardır (Larsen, 2000; 113; Wong vd, 2000; 13).

2.2. Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarıyla İlgili Kararı Etkileyen Faktörler

Strateji, bir işletmenin değişen bir dış çevrede kaynaklarını en etkin bir şekilde nasıl kullanacağını tanımlanmasıdır. Başarılı bir işletmenin, çevresi içinde varlığını devam ettirebilmek için toplumun gereksinimlerini en iyi şekilde karşılaması gerekmektedir. Lojistik dış kaynaklama da stratejik bir karardır. Bu karar iç ve dış çevre faktörlerinden etkilenmektedir.

2.2.1. İç çevre faktörleri

Lojistik dış kaynaklama kararlarını etkileyen iç çevre faktörleri arasında; karar alma yetkisinin tamamen tepe yönetimde toplanmasını ifade eden **merkezileşme derecesi** (Akat ve vd,1994;195;Akyıldız,2003;59;Koçel,2001;266), işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi bölge, ilişkisi olduğu tedarikçi sayısı, tedarik ve dağıtım işlemlerinin zamana karşı duyarlılığı veya ürün çeşidi gibi faktörleri içeren **karmaşıklık derecesi** (Robbins,1990;83; Campbell ve Luchs,2002;15; Akyıldız,2003;62-63), işletmedeki davranışların, büyük ölçüde önceden belirlenmiş kurallar ve prosedürler çerçevesinde gerçekleştiğini ifade eden **resmîleşme derecesi** (Güney,2001;14; Robbins,1999;96; Eren,2003;198-201), uzmanlığın bireysel ya da ekip uzmanlığından ziyade işletme düzeyinde olduğunu öne süren **uzmanlaşma derecesi**; (Akat ve vd., 1994;53; Koçel,2003;66), işletme çalışan sayısı ile ölçülen **büyüklik**; (Eren,2003;219; Akyıldız,2003;67; Güney,2001;64; Robbins, 1999;165) yer almaktadır.

Lojistik dış kaynaklamada etkili olan bir başka iç çevre faktörü ise işletme stratejileridir. **Kaynak bağımlılığı teorisine** göre; işletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi çevresine bağımlılığını belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004;311; Sarvan vd, 2003;98; Çoban,2002;165). **İşlem**

maliyeti teorisi ise; işletmelerin stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmeler aracılığı ile işlem maliyetlerinin düşürülmesini amaçladıklarını ifade etmektedir (Koçel,2001;23; Akyıldız,2003;76).

Yönetmel davranışlar lojistik dış kaynaklamayı etkileyen bir diğer iç çevre faktörüdür. **Kıyaslama** (benchmarking) kavramına göre, işletmenin lojistik faaliyetleri, sürekli olarak bu lojistik faaliyetleri yürüten diğer işletmelerle kıyaslanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004; 274). Ana fikri mevcut iş süreçlerini geliştirmek yerine belli bir sürecin (pazarlama, satın alma, kontrol gibi) tamamını ele alarak, bu süreç üzerine analizler yapmak olan **değişim mühendisliğinin** (reengineering) gerek tedarik gerekse dağıtım kanallarında uygulanması dış kaynaklamayı hızlandıran faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Eren,2003;122; Can,2002;157; Akyıldız,2004;78).

2.2.2. Dış çevre faktörleri

Lojistik dış kaynaklama kararlarını etkileyen iç çevre faktörleri arasında; yasal düzenlemeler ve çevre standartları (Facanhave Horvath, 2005; 28; Baki, 2003; 33; Kayabaş, 2007; 77; Ceyhun, 2006; 67), teknoloji (Karagöz, 2004; 99; Morten, 2001; 49), pazar yapısı (Akyıldız, 2003; 80), hizmetin varlığı ve kalitesi (Tek, 1999; 360) ile maliyet avantajı bulunmaktadır (Akyıldız, 2003; 83; Aydın, 2005; 31). Araştırmada dış çevre faktörleri; on değişken içinde incelenmiştir. Bunlar; "**yasal**; yasal düzenlemeler ve çevre standartları, **tedarikçi**; lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı, **belirsizlikler**; talep ve teknoloji belirsizlikleri, **işlem sıklığı**; faaliyetlerin yoğunluğu, **aktiflerin özgünlüğü**; bir faaliyetin yürütülmesi için özel düzenleme veya yatırım gereksinimi, **rekabet**; rekabet yoğunluğu, **üretim teknolojisi**; tesis, donanım ve araçlarla ilgili teknolojik yetersizlik, **bilgi teknolojisi**; yükleme, izleme, yer ayırma ve elektronik bilgi değişimi konusunda yetersizlik, standartların farklılığı, **hizmetin kalitesi**; güvenilirlik, inanılabilirlik açılarından hizmetin kalitesi, **maliyet avantajı**; maliyet avantajının elde edilmesi ve uzun dönemli olması şeklinde sınıflandırılmıştır".

2.3. Örgütlerde Performans ve Boyutları

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen bilgiyi, ürünü, hizmeti vs. nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans bir organizasyonun öncelikli görevini yerine getirmek ve kazanç elde edebilmek için gerekli olan faaliyetlerin doğasını ve kalitesini ifade etmektedir. Bir örgütün performansı ise; belirli bir zaman sonucundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur. İşletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların değerlendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır (Eraslan ve Algün, 2004; 95; Man, 2006; 27; Akal, 2005; 17; Bingöl, 2003; 273; Güney,2001;132).

İşletmelerde yedi adet performans kriteri dikkate alınmaktadır. Bunlar; etkenlik, verim ve girdilerden yararlanma, verimlik, kalite, yenilik, çalışma hayatının kalitesi, karlılık ve bütçeye uygunluktur (Oktay,2006;71; Akat ve vd., ,2005;39;

Kayabaş, 2007;120; Propenko,2005;19; Bergman ve Klefsjö, 1994;15; Hitt vd,1994;322).

Lojistik dış kaynaklama uygulamaları ve örgüt performansı üzerindeki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda ise, örgüt performansı üzerinde dış kaynaklamanın belirgin, direkt bir etkisi olmamasına rağmen, örgüt stratejisi ve çevresel dinamizm üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Gilley ve Rashedd, 2000; 769; Rodriguz ve Robania, 2004; 296).

3. ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖRNEKLEM GRUBU, MODELİ, ÖNERMELERİ, YÖNTEMİ VE YAZINA KATKILARI

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarını tercih etmelerinin amaçları arasında; teknolojik gelişmeleri takip edebilmek, küçülme politikaları, maliyet liderliği sağlamak, temel yetkinlikleri kullanabilmek ve rekabetçi üstünlük sağlamak yer almaktadır. İşletmeler bu amaçları gerçekleştirebilmek için lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verdiklerinde; bu karar için örgüt yapısı, işletme stratejileri, yönetsel davranışlar gibi "iç çevre faktörlerini" göz önünde bulundurmaktadırlar. Ayrıca yasal düzenlemeler ve çevre standartları, rekabet yoğunluğu, teknoloji ve talep belirsizlikleri, lojistik hizmet sağlayıcı sayısı ve nitelikleri, maliyet avantajının sürdürülmesi için "dış çevre faktörleri"ni de dikkate almaktadırlar. Sonuç olarak; lojistik destek alan işletmelerin almış oldukları kararların, verimlilik, karlılık ve etkenlik boyutlarında önemli değişikliklerin olabileceği tahmin edilmektedir.

Ekonomi ve yönetim açısından önemli olan lojistik ve lojistik dış kaynaklama kavramı göz önünde bulundurularak yapılan araştırmanın amacı; lojistik dış kaynaklama uygulamalarının, örgüt performansı üzerine olan etkilerini tespit edebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için ele alınan işletmelerin;

- Lojistik dış kaynaklama veya lojistik stratejik ortaklıkla ya da her ikisini uygulayarak elde ettikleri faaliyetler,
- Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verme amaçları ve bu amaçlara ulaşma dereceleri,
- Lojistik dış kaynaklama uygulamalarında karar verilirken göz önünde bulundurulması gereken iç ve dış çevre faktörleri ve bu faktörlerin birbirleri üzerindeki etkileri,
- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları sonucunda örgüt performansında yaşanan değişimler açıklanmaya çalışılmaktadır.

3.2. Araştırmanın Örneklem Grubu

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verme süreci ve bu kararın örgüt performansına etkisi gibi stratejik açıdan önemli bilgilere sahip olması beklenen kişiler tarafından değerlendirilmesi amacıyla, anket formları işletmedeki karar ve sorumluluk alma yetkisine sahip kişilerle (bölüm yöneticileri, genel müdürler, bölüm sorumluları) yapılmıştır.

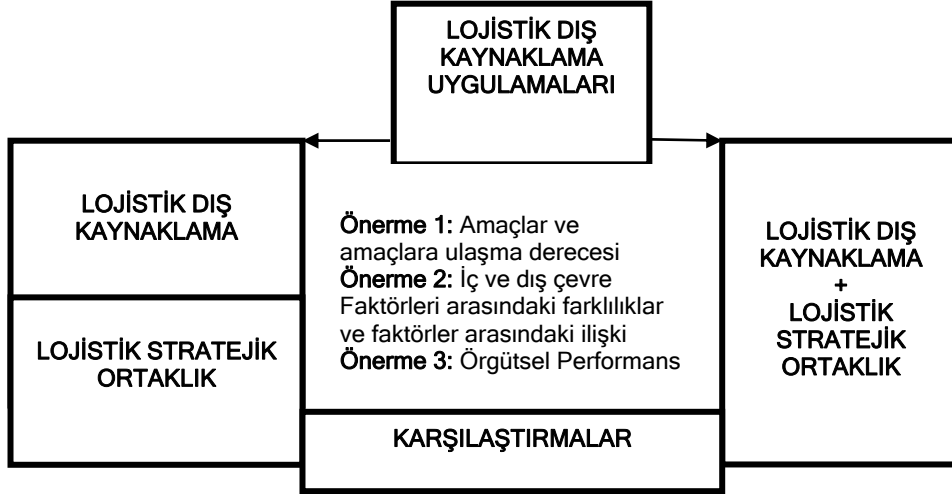
Araştırma amacına uygun olarak, İzmir ve Manisa illerinde üretim sektöründe faaliyet gösteren ve lojistik dış kaynaklama uygulaması yapan elli işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmada ele alınan elli işletme hakkında ilk bilgi, Ege Bölgesi Sanayi Odası'ndan (EBSO) sağlanmıştır. Listede bulunan ve dış kaynaklama yaptıkları tespit edilen 150 işletmeye telefon edilmiş ve anketle ilgili bilgi verilmiştir. 150 işletmeye ayrıca e-mail yoluyla gönderilen anket formundan ancak 46 işletme yetkilisinden yanıt alınmış, 4 işletme ile de yüz yüze görüşme yapılarak yeterli örneklem grubuna ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu oran yaklaşık %33,3 civarında olmuştur. Ankete yanıt vermeyen işletmelerden 19'u, yapmış oldukları uygulamaları açıklamak istemediklerini, 3 işletme ise kapanmak üzere olduklarını belirtmişlerdir. Anketi yanıtlayamayacaklarını belirten işletmelerin sektörleri (metal, tekstil, alkol, tütün ve alkolsüz içki, plastik, otomotiv, makine, maden, gıda, ambalaj, kimya, hizmet) araştırma yapılmasına izin veren işletmelerin sektörleri arasındadır. Bu nedenle ankete yanıt vermeyeceğini belirten işletmelerin de benzer yanıtlar verebilecekleri düşünülmüştür. Bu doğrultuda 22 işletmenin de örneklem grubuna dahil edilmesinin araştırma açısından olumsuz bir faktör olmayacağı, tam tersine güvenilirliği artıracığı düşünülmüştür. Yanıt vermeyen işletmeler de örneklem grubunu oluşturmuş olsalardı aynı yanıtları verecekleri göz önünde bulundurulursa bu oranın %48 civarında olabileceği öngörülmüştür. Araştırma Nisan 2007'de başlamış olup, Haziran 2007'de tamamlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Önergeleri

Araştırma altı değişken dikkate alınarak incelenmiştir. Bu değişkenler arasında lojistik dış kaynaklama uygulamaları "bağımlı değişken", amaçlar, iç çevre ve dış çevre faktörleri, amaçlara ulaşma ve performans ise "bağımsız değişken" olarak kabul edilmiştir.

Bu açıklamalar doğrultusunda oluşturulan "araştırma modeli", Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeli; üç ana önermeden oluşmuş olup her bir önermenin alt önermeleri bulunmaktadır. Ayrıca, önermelerin doğrulanabilirliğini tespit etmek amacıyla da hipotezlerden yararlanılmıştır. Buna göre;

Önerme 1a: “Amaçlar, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir”

Önerme 1b: “Amaçlara ulaşma derecesi, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir”

Önerme 2a: “İç çevre faktörleri, işletmelerin lojistik dış kaynaklama kararlarında farklılık gösterir”

Önerme 2b: “Dış çevre faktörleri, işletmelerin lojistik dış kaynaklama kararlarında farklılık gösterir”

Önerme 2c: “İç ve dış çevre faktörleri arasında bir ilişki vardır”

Önerme 3: “Örgüt performansı, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir”

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu, iki tez, bir makaleden ve bir kitaptan yararlanılarak hazırlanmıştır. Buna göre;

- Ankette stratejik işbirlikleri oluşturmaya yönelten amaçlarla ilgili olarak hazırlanan sorular; Göktuğ Cenk Akkaya'nın (2002) “Türkiye’deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme” tezinden,

- İşbirliklerinin ortakları hakkındaki düşünceleri ile ilgili olan sorular; Göktuğ Cenk Akkaya'nın (2002) tezinden,
- Lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararları etkileyen iç çevre ve dış çevre faktörleriyle ilgili sorular; Murat Akyıldız'ın (2003) "Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları" tezinden,
- Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini tespit etmeye yönelik sorular ise, Atılhan Naktiyok'un (2004) "İç Girişimcilik" adlı kitabındaki iç girişimciliğin işletmeler üzerindeki etkisiyle ilgili araştırmasından yararlanılarak hazırlanmıştır (Naktiyok, 2004; 241-243).

Anket sadece mevcut durumu ortaya koymak için uygulandığından, güvenilirlik analizi yapılmamıştır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ölçme hataları ile ilgili kavramlar olup ölçmenin sistematik ve tesadüfi hatalardan arındırılmasını ifade etmektedir. Bir ölçeğin geçerli olması, sistematik ve tesadüfi hatalardan arınmış olduğu anlamına gelmektedir. Geçerlilik analizleri aynı araştırmanın farklı zamanlarda farklı örneklemelere uygulanması sonucunda aynı yanıtların alınıp alınmamasının ölçülmesiyle ilgilidir. Ölçeğin güvenilir olması ise, tesadüfi hataların ölçme sürecinde ortadan kaldırılmış olmasını ifade etmektedir (Yükselen, 2003; 110). Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler üç grupta incelenmiştir (lojistik dış kaynaklama yapanlar, lojistik stratejik ortaklık yapanlar ve her iki lojistik dış kaynaklama uygulamasını da yapanlar). Bu nedenle sorulara yanıt veren kişilerin, kendileriyle ilgili olmayan bölümleri "boş" bırakmaları istenilen güvenilirlik oranının tespit edilmesini engellemiştir.

3.4. Araştırmanın Yazına Katkısı

Lojistik dış kaynaklama uygulamalarının örgüt performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada konuyla ilgili pek çok araştırmaya rastlanmıştır. Yazında, lojistik performansının ölçümüne yönelik olarak farklı kriterlerden yararlanıldığı görülmektedir. Bunun en önemli nedeni; performans tanımının çok boyutlu olmasıdır. Firmalar bu durumda, kendi stratejisi ve hedeflerine göre bir performans tanımı yapmakta ve buna göre bir performans ölçüm sistemi ve kriteri tespit etmektedirler (Chow ve diğerleri, 1994; 28; Fawcett ve Smith, 1993; 27). Cabanis (1995;50) ABD'de yaptığı bir araştırmada, imalatçıların yerel-uluslararası nakliyecilerin performanslarını yedi farklı açıdan (değer, finans, promosyon, insan, büyüme potansiyeli, ticari zararın karşılanması ve kırtasiyecilik) karşılaştırmıştır. Tyworth ve Zeng (1996;96) lojistik maliyeti ve hizmeti üzerindeki nakliyeciler iletim zamanı performansının etkilerini tahmin etmek üzere bir model oluşturmuştur. Bu çalışmada; temin süresi, stok bulundurma maliyeti ve sevkiyat gibi kriterler ön plana çıkmıştır. Stainer (1997;55), tedarik, paketleme, elleçleme, depolama, nakliye ve bilgi sistemlerini ana lojistik süreçleri olarak ele almış ve uzun dönemde toplam verimlilik, operasyon kalitesi, esneklik, operasyon hızı ve kapasite kullanımı gibi hedefler seçerek, bir toplam verimlilik formülünü ortaya çıkarmıştır. Gunasekaran ve diğerleri (2000;73), stratejik, operasyonel ve taktiksel seviyede tedarik zinciri

performansını ölçebilmek için yaptığı çalışmada, anahtar performans metrikleri listesi sunarak, teslim performansı, müşteri hizmetleri, stok ve lojistik maliyetleri ile ilgili ölçekler üzerinde durmuşlardır. Son olarak Stank ve diğerleri (2003;33), tedarik zincirinde lojistiksel entegrasyon, operasyonel performans kazanımlarını incelenmiştir.

Sonuçta; firmaların, yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, ürün standardizasyonu, teslimat hızı, uyumluluk, sipariş esnekliği ve teslimat esnekliği gibi konuları iyileştirmek istemeleri durumunda, “müşteri entegrasyonu” üzerinde, düşük lojistik maliyeti, yüksek teslimat güvenliği, sipariş yetiştirme yeteneği gibi iyileştirmeler istenmesi durumunda ise “dışsal entegrasyon” üzerinde çalışmalarını gerektiğini vurgulamışlardır.

Yapılan araştırmada ise işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken dikkate aldıkları amaçlar ile çevre faktörünün, örgüt performansı üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmuştur. Bu nedenle yapılan araştırmanın lojistik faaliyetlerini lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile yerine getiren işletmeler ve potansiyel kullanıcılar açısından yol gösterici olacağı ve lojistik ve yönetim yazınına katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

4.1. Araştırma Örneğine Yönelik Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma örneğini oluşturan işletmeler üretim sektöründe faaliyet gösteren küçük (%16) orta (%34) ve büyük (%50) ölçekli işletmelerdir. Bu işletmelerin çoğunluğu 20 yıldan daha az süredir faaliyet göstermektedirler (%54). Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işletmelerde çalışanların pozisyonları bir bakıma karar verme yetkisinde olan kişileri ifade etmektedir. Araştırma örneğini oluşturan işletmelerde lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile ilgili kararların %84’ü “bölüm müdürleri” ve %16’sı “genel müdür” pozisyonunda bulunanlar tarafından verilmektedir. Araştırmanın örneğini oluşturan elli işletme, üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. İşletmelerden %60’ı lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmek için hem lojistik stratejik ortaklığa gitmekte hem de lojistik dış kaynaktan yararlanmakta, diğerleri ise bu uygulamalardan sadece birini gerçekleştirmektedir (Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Örneklemine İlişkin Temel Bulgular

	Sıklık	Yüzde		Sıklık	Yüzde
Sektör			Anketi Cevaplayan		
Kâğıt ve Ambalaj	5	10	Genel Müdür	8	16
Gıda	5	10	Lojistik ve Satın Alma Müdürü	18	34
Plastik	4	8	Diğer Bölüm Müdürleri *	19	38
Otomotiv	4	8	Bölüm Sorumluları **	5	10
Metal Eşya	3	6	Toplam	50	100
Makine	3	6	Lojistik Dış Kaynaklama Uygulaması Durumları		
Tekstil	3	6	Lojistik Stratejik Ortaklık	9	18
Kimya	2	4	Lojistik Dış Kaynaklama	11	22
Alkol Tütün	2	4	Her ikisi	30	60
Alkolsüz İçki			Toplam	50	100
Beyaz Eşya	2	4			
Diğer	17	34			
Toplam	50	100			
Ölçek					
Küçük	8	16			
Orta	17	34			
Büyük	25	50			
Toplam	50	100			
Faaliyet Yılı					
20 Yıl ve Altında	27	54			
20 Yıl ve Üstünde	23	46			
Toplam	50	100			

* Satış ve pazarlama müdürü, tedarik zinciri müdürü, dış ticaret müdürü, finans müdürü ve insan kaynakları müdürü

** Sevkiyat sorumlusu, planlama sorumlusu, üretim sorumlusu, uluslararası ilişkiler uzmanı

Araştırmanın temel amaçları arasında bulunan ifadelerden birisi; lojistik dış kaynaklama ile lojistik stratejik ortaklıkta ya da her ikisini uygulayarak elde ettiği faaliyetler arasında farklılık bulunma durumunun olup olmadığının tespitine yöneliktir. Araştırmada ele alınan işletmelerin yapısal özelliklerini açıklayan bu bölümde, tanımlayıcı istatistiklerden yararlanarak lojistik faaliyetlerde yararlanılan işlemler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarında Tercih Edilen Faaliyetler

FAALİYETLER	LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA		LOJİSTİK STRATEJİK ORTAKLIK	
	SIKLIK	YÜZDE	SIKLIK	YÜZDE
Dağıtım/İletişim	14	10	17	12
Stok Yönetimi	5	4	-	-
Nakliyat	34	24	33	23
Depolama	14	10	17	12
Tedarik Faaliyetleri	8	5	12	8
Parça ve Hizmet Desteği	13	9	9	6
Satın Alma	5	4	-	-
Geri Dönen Lojistik	11	8	12	8
Gümrük İşlemleri	21	15	28	19
Diğer	15	11	18	12
Toplam	140	100	146	100

* Diğer: sipariş işlemleri, müşteri hizmetleri, üretim planlama ve paketlenme

4.2. Araştırma Önermelerine Yönelik Yapılan Analiz Sonuçlarının Genel Bulguları

Araştırma altı temel değişken dikkate alınarak yapılmıştır. Bu değişkenlerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre ne tür farklılıklar gösterdikleri incelenmiştir. Bu farklılıklar, tanımlayıcı istatistik yöntemlerinden parametrik olan testlerden t-testi aracılığıyla analiz edilmiştir. Temel değişkenler arasında yer alan iç ve dış çevre faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkisi korelasyon analizi ile incelenmiştir. Ayrıca araştırmayı destekleyeceği düşünülen faaliyet yılı, çalışan sayısı ve sözleşme maddeleri ile ilgili demografik bilgilerin bu temel değişkenler üzerindeki etkileri alt önermelerden yararlanılarak Anova testi aracılığıyla incelenmiştir. Testlerde güven seviyesi olarak $\alpha=0,05$ ve $\alpha=0,10$ değerleri kullanılmıştır. Test sonucu bulunan P istatistiksel önem derecesinin, α değerinden küçük olması durumunda hipotez reddedilmektedir.

4.2.1. İşletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlarla ilgili analiz sonuçları

İşletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlar araştırmanın sekizinci sorusunda yer alan beş değişken ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu amaçların lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmak için oluşturulan Önerme 1a'ya göre; "Amaçlar, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesi beş hipotezden yararlanılarak araştırılmaya çalışılmıştır. Bütün hipotezlerle ilgili t-testi sonuçları Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Amaçlar İle İlgili T-Testi Sonuçları

AMAÇLAR	Tür	N	Ortalama	Standart Sapma	P Değeri
Teknolojik Değişiklik	Tek	20	3.9000	1.48324	.725
	İkisi	30	4.0333	.96431	
Küçülme	Tek	20	2.2000	1.39925	.394
	İkisi	30	2.5667	1.52414	
Maliyet Liderliği	Tek	20	4.4500	1.14593	.371
	İkisi	30	4.7000	.53498	
Temel Yetkinlik	Tek	20	3.4000	1.23117	.142
	İkisi	30	3.8667	.97320	
Rekabet Üstünlüğü	Tek	20	4.1000	1.37267	.779
	İkisi	30	4.2000	1.12648	

Tablo 3'de görüldüğü gibi lojistik dış kaynaklama uygulamalarında amaçlar açısından işletmeler arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak Önerme 1'de belirtilen ifade ile ilgili kurulan beş hipotezin hepsinin reddedilmesi nedeniyle, Önerme 1a doğrulanamamıştır.

Tablo 4'de lojistik uygulamalara yönelten amaçların ortalamaları gösterilmektedir; buna göre, araştırma örneklemini oluşturan işletmelerin en fazla "maliyet liderliği" elde etmek amacıyla lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yöneldikleri görülmektedir. Maliyet liderliğini sağlama amacını "rekabet üstünlüğünü" sağlama takip etmektedir. Dış kaynaklama yazınında maliyet liderliği ve rekabet üstünlüğü en fazla önemsenen nedenler arasında bulunmaktadır. Bu nedenle araştırmanın güvenilirliği açısından, bu bulgular önemlidir.

Tablo 4: Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarına Yönelten Amaçların Genel Ortalamaları

AMAÇ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	MİNİMUM	MAKSİMUM
Teknolojik Değişiklik	50	3.9800	1.18649	1.00	5.00
Küçülme	50	2.4200	1.47205	1.00	5.00
Maliyet Liderliği	50	4.6000	.83299	1.00	5.00
Temel Yetkinlik	50	3.6800	1.09619	1.00	5.00
Rekabet Üstünlüğü	50	4.1600	1.21823	1.00	5.00

İşletmeleri lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara ne ölçüde ulaştıklarını tespit etmek için onbirinci sorudan yararlanılmıştır. Amaçlara ulaşma düzeyini araştırmak için oluşturulan Önerme 1b'ye göre; "Amaçlara ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir" ifadesi beş hipotez ile incelenmiş olup, sonuçlar Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Amaçlara Ulaşmaları İle İlgili T-Testi Sonuçları

AMAÇLAR	Tür	N	Ortalama	Standart Sapma	P Değeri
Teknolojik Değişiklik	Tek	19	2.6316	1.34208	.010
	İkisi	30	3.6333	1.06620	
Küçülme	Tek	19	1.7368	1.09758	.021
	İkisi	30	2.6000	1.30252	
Maliyet Liderliği	Tek	19	3.0526	1.07877	.003
	İkisi	30	3.9000	.80301	
Temel Yetkinlik	Tek	19	2.5263	1.42861	.004
	İkisi	30	3.7000	.95231	
Rekabet Üstünlüğü	Tek	19	3.1053	1.24252	.167
	İkisi	30	3.5667	1.04000	

Tablo 5'de görüldüğü gibi, amaçlara ulaşma işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterme durumunu belirten dört hipotezin $\alpha = 0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan Önerme 1b doğrulanmıştır (%80).

Ayrıca, araştırmada ele alınan işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına yönelten amaçlara ulaşma düzeylerinin genel ortalamasına bakıldığında ise, en fazla "maliyet liderliği" sağlama amacına ulaştıklarını algılamış oldukları tespit edilmiştir (3.5714).

4.2.2. Lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verirken işletmeleri etkileyen iç çevre ve dış çevre faktörlerine yönelik analiz sonuçları

Anketin dokuzuncu sorusunda iç çevre faktörleriyle ilgili dokuz ifade (merkezileşme, karmaşıklık, uzmanlaşma, büyüklük, resmileşme, kaynak bağımlılığı, işlem maliyeti, kıyaslama, değişim mühendisliği), dış çevre faktörleriyle ilgili on ifade (yasal, tedarikçi, belirsizlikler, işlem sıklığı, aktiflerin özgünlüğü, rekabet, üretim teknolojisi, bilgi teknolojisi, hizmetin kalitesi, maliyet avantajı) yer almaktadır.

İç çevre faktörlerinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlara olan etkisini araştırmak için oluşturulan Önerme 3'e göre; "İç çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama kararlarında farklılık gösterir" ifadesi dokuz hipotez yardımıyla araştırılmış ve Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İç Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları

İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Merkezileşme	Tek	20	3.1500	1.34849	.071
	İkisi	30	3.8000	1.12648	
Karmaşıklık	Tek	20	3.9500	.88704	.462
	İkisi	30	4.1667	1.08543	
Uzmanlık	Tek	20	3.3500	1.18210	.302
	İkisi	30	3.7000	1.14921	
Büyükük	Tek	20	2.3000	1.45458	.045
	İkisi	30	3.1667	1.46413	
Resmileşme	Tek	20	3.2500	1.29269	.072
	İkisi	30	3.9333	1.28475	
Kaynak Bağımlılığı	Tek	20	3.6500	.98809	.337
	İkisi	30	3.9667	1.21721	
İşlem Maliyeti	Tek	20	4.1500	1.03999	.174
	İkisi	30	4.5000	.50855	
Kıyaslama	Tek	20	3.6500	1.08942	.800
	İkisi	30	3.5667	1.16511	
Değişim Mühendisliği	Tek	20	3.0000	1.33771	.049
	İkisi	30	3.6667	.99424	

Tablo 6'da görüldüğü gibi dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken göz önünde bulundurulan faktörlerden “**merkezileşme**”, “**büyükük**”, “**resmileşme**” ve “**değişim mühendisliği**” değişkenleri arasında farklılıklar tespit edilmiştir. Sonuç olarak Önerme 3'de belirtilen ifadeyi doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerden dördü $\alpha=0,10$ olması nedeniyle Önerme 3 doğrulanmıştır (%44).

Araştırmada konuyla ilgili son analiz, iç çevre faktörlerinden hangisinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken daha fazla algılandığının tespitine yöneliktir. Sonuçlar göstermiştir ki; ele alınan işletmelerde “**işlem maliyeti**” faktörü diğer faktörlere göre daha önemli olarak algılanmaktadır (4.3600)

Dış çevre faktörlerinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarının kararlarına olan etkisini araştırmak için oluşturulan Önerme 4'e göre; “Dış çevre faktörleri işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulama kararlarında farklılık gösterir” ifadesi on hipotez yardımıyla araştırılmış ve Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Dış Çevre Faktörleriyle İlgili T-Testi Sonuçları

DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Yasal Düzenlemeler ve Çevre Standartları	Tek	20	4.0000	1.02598	.715
	İkisi	30	4.1000	.88474	
Lojistik Hizmet Sağlayıcı Sayısı	Tek	20	2.9500	1.19097	.000
	İkisi	30	4.2000	.99655	
Talep ve Teknoloji Belirsizliği	Tek	20	3.1500	1.26803	.154
	İkisi	30	3.7000	1.34293	
İşlem Sıklığı	Tek	20	3.8500	.98809	.098
	İkisi	30	4.3000	.87691	
Aktiflerin Özgünlüğü	Tek	20	3.8500	.81273	.113
	İkisi	30	4.2667	.94443	
Rekabet Yoğunluğu	Tek	20	3.9500	1.19097	.434
	İkisi	30	4.2000	1.03057	
Üretim Teknolojileri	Tek	20	3.1000	1.16529	1,000
	İkisi	30	3.1000	1.47040	
Bilgi Teknolojileri	Tek	20	3.4500	1.09904	.149
	İkisi	30	3.8667	.89955	
Hizmet Kalitesi	Tek	20	3.9000	1.07115	.136
	İkisi	30	4.3000	.79438	
Maliyet Liderliği ve Sürekliliği	Tek	20	4.3500	.98809	.166
	İkisi	30	4.6667	.60648	

Tablo 7'ye göre, lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken göz önünde bulundurulmuş faktörlerden "**lojistik hizmet sağlayıcıların sayısı**" ile çok yakın olmasa da "**işlem sıklığı**" değişkenleri açısından işletmeler arasında farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak Önerme 4'de belirtilen ifade doğrultusunda oluşturulan hipotezlerden ikisi $\alpha = 0,10$ olması nedeniyle Önerme 4 doğrulanmıştır (%20).

Araştırmada konuyla ilgili yapılan bir diğer analiz, dış çevre faktörlerinden hangisinin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken daha fazla algılandığı tespitine yöneliktir. Sonuçlar göstermiştir ki; ele alınan işletmelerde "**maliyet liderliğinin sağlanması ve sürdürülmesi**" faktörü diğer faktörlere göre daha önemli olarak algılanmaktadır (4.5400).

Araştırmanın ikinci alt önermesinde belirtildiği gibi, işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına karar verilirken göz önünde bulundukları iç ve dış çevre faktörlerinin birbirileri ile ilişkisinin olup olmadığı tespit edilmeye

çalışılarak, Önerme 2c'ye göre; "İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır" ifadesi kullanılmıştır. Tablo 8'de, iç ve dış çevre faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkisi sonucu oluşturulan "korelasyon analizi" tablosu bulunmaktadır.

Tablo 8'de görüldüğü gibi;

◆ **Merkezileşme derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.531), talep ve teknoloji belirsizliği (r=.419), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.401), rekabetin yoğunluğu (r=.319) ve bilgi teknolojisi (r=.363),

◆ **Karmaşıklık derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.320), işlem sıklığı (r=.313), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.401), rekabetin yoğunluğu (r=.419), bilgi teknolojisi (r=.412) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.407),

◆ **Büyüklik derecesi ile** → işlem sıklığı (r=.376), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.386), bilgi teknolojisi (r=.412) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.341),

◆ **Resmileşme derecesi ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.282), lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.350), üretim teknolojisi (r=.377) ve hizmetin kalitesi arasında (r=.341),

◆ **Kaynak bağımlılığı değişkeni ile** → özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.433), rekabetin yoğunluğu (r=.426), üretim teknolojisi (r=.279), hizmetin kalitesi (r=.314) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.397),

◆ **İşlem maliyeti değişkeni ile** → yasal düzenlemeler ve çevre standartları (r=.392), lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.307), özel düzenleme ve yatırım gereksinimi (r=.411), rekabetin yoğunluğu (r=.655), bilgi teknolojisi (r=.460), hizmetin kalitesi (r=.638) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.577),

◆ **Kıyaslama değişkeni ile** → rekabetin yoğunluğu (r=.432), hizmetin kalitesi (r=.310) ve maliyet avantajının elde edilmesi ve sürdürülmesi arasında (r=.341),

◆ **Değişim mühendisliği değişkeni ile** → lojistik hizmet sağlayıcı sayısı (r=.379), talep ve teknoloji belirsizlikleri (r=.279), üretim teknolojisi (r=.309) ve bilgi teknolojisi (r=.291) arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır (r=.337).

Sonuç olarak Önerme 5'de "İç çevre faktörleri ile dış çevre faktörleri arasında ilişki vardır" ifadesini doğrulamak amacıyla incelenen ilişkilerin 39'u anlamlı bulunduğundan $0,05 < \alpha < 0,10$ seviyesinde Önerme 5, %43 oranında doğrulanmıştır.

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ
ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

Tablo 8: İç Çevre ve Dış Çevre Faktörlerinin Korelasyon Analizi

	Merkezileşme	Karmaşıklık	Uzmanlık	Büyüklik	Resmîleşme	Kaynak Bağımlılığı	İşlem Maliyeti	Kıyaslama	Değiş Mühendis	Yasal ve Çevre St.	Tedarikçi Sayısı	Talep Tek Belirsizlikleri	İşlem Sıklığı	Aktiflerin Özgünlüğü	Rekabet Yoğunluğu	Üretim Teknolojisi	Bilgi Teknolojisi	Hizmet Kalitesi	Maliyet Avantajı
Merkezileşme	1																		
Karmaşıklık	.176	1																	
Uzmanlık	.167	.292(*)	1																
Büyüklik	.313(*)	.144	.012	1															
Resmîleşme	.163	.113	.672(**)	-.021	1														
Kaynak Bağımlılığı	.207	.334(*)	.674(**)	.150	.537(**)	1													
İşlem Maliyeti	.301(*)	.511(**)	.360(*)	.179	.262	.439(**)	1												
Kıyaslama	.142	.065	.268	.077	.347(*)	.510(**)	.402(**)	1											
Değiş Mühendis	.252	.248	.086	.214	.194	-.012	.330(*)	.200	1										
Yasal ve Çevre St.	.531(**)	.320(*)	.194	.225	.282(*)	.241	.392(**)	.198	.145	1									
Tedarikçi Sayısı	.041	.151	.176	.157	.350(*)	.170	.307(*)	.000	.379(**)	.175	1								
Talep Tek Belirsizlikleri	.419(**)	.154	-.019	.136	.212	.079	.146	-.019	.279(*)	.404(**)	.439(**)	1							
İşlem Sıklığı	.100	.313(*)	.199	.376(**)	-.016	.191	.247	.027	.232	.108	.578(**)	.296(*)	1						
Aktiflerin Özgünlüğü	.401(**)	.437(**)	.255	.386(**)	.131	.433(**)	.411(**)	.120	.133	.353(*)	.228	.466(**)	.535(**)	1					
Rekabet Yoğunluğu	.319(*)	.419(**)	.148	.234	.222	.426(**)	.655(**)	.432(**)	.143	.334(*)	.220	.430(**)	.346(*)	.606(**)	1				
Üretim Teknolojisi	.089	.054	.225	-.102	.377(**)	.279(*)	.004	.243	.309(*)	.206	.179	.556(**)	.087	.159	.202	1			
Bilgi Teknolojisi	.363(**)	.412(**)	.254	.412(**)	.263	.265	.460(**)	.274	.348(*)	.524(**)	.291(*)	.343(*)	.389(**)	.485(**)	.573(**)	.298(*)	1		
Hizmet Kalitesi	.269	.382(**)	.229	.179	.341(*)	.314(*)	.638(**)	.310(*)	.228	.556(**)	.413(**)	.359(*)	.449(**)	.468(**)	.611(**)	.218	.645(**)	1	
Maliyet Avantajı	.237	.407(**)	.264	.341(*)	.141	.397(**)	.577(**)	.341(*)	.268	.260	.338(*)	.254	.627(**)	.550(**)	.576(**)	.083	.497(**)	.649(**)	1

4.2.4. İşletmelerin örgüt performansına yönelik analiz sonuçları

Araştırmada işletmelerin örgüt performansı boyutlarına ilişkin “etkenlik”, “verimlilik” ve “karlılık” kriterleri dikkate alınmıştır. Anketin onördüncü sorusunda her iki tür işletmenin ortaklık öncesi dönemine oranla ele alınan değişkenlerin çok iyiden (1) çok kötüye (5) doğru değerlendirmeleri istenerek aralarındaki farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaca ulaşmak için Önerme 6’da; “Örgüt performansı işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre farklılık gösterir” ifadesi üç hipotez yardımıyla test edilmiş ve sonuçlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: İşletmelerin Örgüt Performanslarıyla İlgili T-Testi Sonuçları

PERFORMANS BOYUTLARI	Tür	N	Ortalama	Standart Dağılım	P Değeri
Etkenlik	Tek	18	1.7778	.73208	.905
	İkisi	30	1.8000	.55086	
Verimlilik	Tek	18	1.7778	.64676	.818
	İkisi	30	1.7333	.63968	
Kârlılık	Tek	18	2.3333	.68599	.027
	İkisi	30	1.8667	.68145	

Tablo 9’da görüldüğü gibi, işletmelerin örgüt performansı boyutları arasında lojistik dış kaynaklama uygulamalarına göre **karlılık** değişkeninde farklılık tespit edilmiştir. Sonuç olarak Önerme 6’da belirtilen ifadeyi doğrulamak amacıyla oluşturulan hipotezlerden biri, $\alpha = 0,10$ olması nedeniyle geçerli olduğundan doğrulanmıştır (%33).

Performans boyutlarının genel ortalaması alındığında ise, verimlilik değişkeninin önceki dönemlere göre daha olumlu yönde değiştiği görülmüştür (1.7500)

5. Sonuç ve Değerlendirme

İşletmeler lojistik dış kaynaklama ile küresel pazarlarda aktif rol oynamayı, üretim ve dağıtım işlemlerinde tam zamanında teslimat, stok ve lojistik kontrolünü sağlayabilmeyi, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısının sahip olduğu teknoloji ve deneyimlerden yararlanabilmeyi, rekabetçi üstünlük sağlamayı, müşteri hizmetlerini artırmayı ve kaynak sağlamayı amaçlamaktadırlar.

İşletmeler lojistik faaliyetlerini hizmet sağlayıcılara yaptırarak aslında lojistik hizmet sağlayıcıları ile kısa veya uzun dönemli pay sahipliği olmadan bir ortaklık oluşturmaktadırlar. Stratejik ortaklıkların işletmelerin günümüz koşullarında

LOJİSTİK DIŞ KAYNAKLAMA UYGULAMALARININ ÖRGÜT PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİLERİ

hayatta kalmalarını sağlayıcı bir etken olması da işletmelerin bu faaliyetlere giderek önem vermelerini sağlamaktadır.

Küreselleşme, teknolojik gelişmelerin ve değişimin hızlanması, rekabetin artması, müşteri taleplerinin artması ve ürün çeşitliliği gibi nedenler ile işletmeler artık dinamik ve karmaşık olan bu çevrede yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla performans ölçümlerini önemsemektedirler. Yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda işletmelerin kendilerine özgü bir performans ölçüm sistemi oluşturmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Bazı işletmeler hem finansal hem de finansal olmayan raporlama sistemlerini seçerken, bazı işletmeler performans anketlerini uygulamaktadır; bazı işletmeler sadece üst düzey açısından performans sonuçlarını veren analizler yaparken (dengeli puan tablosu), bazı işletmeler hem yönetimin hem de operasyonel birimleri kapsayan bütünlük performans ölçüm yöntemleri uygulamaktadır.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları yoluyla, maliyet liderliği sağlamak, rekabet üstünlüğü sağlamak, temel yetkinliklerini kullanabilmek ve teknoloji ve değişikliklere kolay uyum sağlamak konularındaki amaçlarına kısmen ulaştıklarını algılamaktadırlar. Organizasyonun performansını iyileştirmek amacıyla, işgücünü azaltmak için bilinçli olarak alınan organizasyonel bir karar olan “küçülme” amacına ise; işletmelerin, dış kaynaklama ile bu amaçlara ulaşmayı hedeflemeleri nedeniyle, diğer amaçlara oranla daha az ulaşıldığı düşünülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararını verirken örgüt yapılarına, stratejilerine ve yönetsel davranışlarına göre hareket etmektedirler. Ayrıca bu kararlarında yasal düzenlemeler ve çevre standartları, pazar yapısı, hizmet veren işletmelerin varlığı ve kalitesi, teknoloji ve maliyet şeklindeki dış çevre faktörlerini de göz önünde bulundurmaktadırlar. Çünkü işletmeler dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedirler, bu faktörler de stratejik kararlarında işletmeleri etkilemektedirler. Araştırma örneklemini oluşturan işletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarına kendi içlerinde işlem maliyeti faktörünün, kendi dışlarında ise maliyet avantajı elde edebilme ve sürdürebilme faktörünün en fazla etkili olduğunu belirtmektedirler. Buna ek olarak örneklem grubunu oluşturan işletmelerin örgüt yapıları merkezileşmiş, karmaşık, resmileşmiş ve örgüt temelinde uzmanlaşmıştır. Bu işletmeler karar verirken kıyaslama faaliyetinden yararlanmaktadırlar. İşletmeler daha iyi sonuçlara ulaşmak için lojistik faaliyetlerinde değişim mühendisliğine gitmişlerdir. Bu işletmeler kıt kaynaklar nedeniyle çevrelerine kısmen bağılıdır ve stratejik işbirlikleri vb. örgütlenmelere giderek maliyet avantajı elde etmeyi hedeflemektedirler.

Pazar yapısı (lojistik hizmet sağlayıcı sayısı, talep ve teknoloji belirsizlikleri, işlem sıklığı, aktiflerin özgünlüğü ve rekabet yoğunluğu) araştırma örneklemini oluşturan işletmeler için lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında oldukça etkili görülmektedir. Pazarda ne kadar fazla lojistik hizmet sağlayıcı mevcutsa işletmeler arasında o kadar çeşit hizmet ve seçim olanağı söz konusudur. Aynı zamanda lojistik hizmet sağlayıcılarının fazla olması onların

fiyat yükseltme konusunda da işletmeler açısından problem yaratamayacaklarının göstergesi olarak belirtilebilir. İşletmelerin dinamik ve karmaşık bir çevrede faaliyet gösteriyor olmaları talep ve teknolojiye bağlı belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Ayrıca değişim amacıyla yeni iş alanları ve yeni departmanlar oluşturmaya ya da yatırımın maliyetine katlanmak istemediklerinden yoğunlaşan işlerinde lojistik hizmet sağlayıcılardan yararlanmak istemektedirler. Araştırma örneğini oluşturan işletmelerin bu amaçlarla lojistik hizmet sağlayıcılarının deneyim ve teknolojilerine bağlı oldukları ve faaliyetleri onlara devrettikleri söylenebilir.

İşletmeler lojistik dış kaynaklama uygulamalarına giderek örgütsel uzmanlıklarını arttırmakta ve böylece rekabet yoğunluğuyla baş etmeye çalışmaktadırlar. Bununla birlikte işletmeler güven duyabilecekleri ve hizmetinden emin olabilecekleri lojistik hizmet sağlayıcılar aramaktadırlar. En güvenilir lojistik hizmetin "bütünleşik lojistik hizmet" faaliyetleri ile olabileceğine inanmaktadırlar. Bunun sonucu olarak hem lojistik dış kaynaklama hem lojistik stratejik ortaklık yapan işletme sayısı, lojistik dış kaynaklama uygulamalarından sadece birini yapan işletmelerin sayısına oranla fazla çıkmıştır (%60). İşletmelerin bu mevcut ve kaliteli hizmet arayışlarında, maliyet avantajı sağlamayı ve bununla kalmayıp bunu sürdürülebilmeyi amaçladıkları söylenebilir.

Buradan yola çıkarak belirlenen lojistik dış kaynaklama uygulamaları ile ilgili öneriler şöyledir;

- İşletmeler stratejik kararlarında olduğu gibi lojistik dış kaynaklama uygulamaları kararlarında da işletme içinde ve işletme dışında analizler yapmalıdırlar. Bunun sonucunda ortaya çıkacak haritaya göre karar vermeleri önerilmektedir. Bu analizlerin bir defa değil belirli periyotlarla tekrarlanması işletmelerin uzun ömürlü olmaları açısından gereklidir.
- Araştırma örneğini oluşturan işletmeler gibi merkezleşmiş örgüt yapısına sahip işletmeler lojistik fonksiyonlarını örgüt içinde gerçekleştirebilirler. Merkezleşmiş örgüt yapılarında lojistik faaliyetlerin bütünleşik olmayan kontrolü söz konusudur ve birçok yönetici lojistik ile ilgili kararlar vermektedir. Bunun sonucunda koordinasyon eksikliği söz konusu olur ve örgüt performansı düşebilir. Bu tür işletmelerin ya merkezkaç yapıya geçmeleri ya da lojistik faaliyetlerinde lojistik dış kaynaklama yapmaları önerilmektedir. Bu kararlarında merkezleşmiş örgüt yapısı onlar için önemli bir faktör olacaktır.
- Amaçları ve çıkarları farklı iki tarafın birbiri ile yardımlaşması durumunda ortaya çıkan problemleri inceleyen vekâlet yaklaşımı, bir müşteri işletmenin (vekâlet veren) lojistik hizmet sağlayıcı (vekil) ile olan ilişkisinin gelişmesini ve bunun sürdürülmesini garanti etmektedir. Tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği, bilgi akışının nasıl düzenleneceği ve taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla

sağlanacağı gibi sorulara cevap bulacak şekilde faaliyet gösterilmesi ilişkinin gelişmesi ve sürdürülmesi için önemlidir.

- Büyüklük koordinasyon, iletişim ve performans üzerinde etkilidir. Büyüklük arttıkça çeşitli fonksiyonel birimler arasındaki iletişim ve koordinasyonla ilgili problemler artmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler değişen koşullara tepki göstermekte zorlanmaktadır. Küçük ölçekli işletmeler ise faaliyetlerinde deneyim ve teknoloji konularında büyük ihtiyaçlar duymaktadırlar. Bu nedenlerle işletmelerin lojistik dış kaynaklama kararlarında büyüklük önemli bir faktör olacaktır.
- Merkezileşmiş işletmelerde kontrol fazladır ve resmileşmiş yapıya sahiptirler. Resmileşmenin hâkim olduğu işletmelerde, lojistik faaliyetlerin stratejik ortaklıklar halinde yürütülmesi önerilmektedir. İşletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarında resmileşmiş örgüt yapısı önemli bir faktör olacaktır.
- Hizmetteki gelişmeler ve teknolojiye kolay uyum sağlama gibi finansal olmayan faktörler önemli olsa da lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarda “maliyet” faktörü birinci önem düzeyindedir. İşlem maliyeti teorisinde bir işletmenin sahiplerinin kararları toplam işlem ve üretim maliyetlerinin azaltılmasına odaklanmaktadır. Lojistik dış kaynaklama uygulamaları işlem maliyetlerinde azalma sağlayacağından işlem maliyeti işletmelerin bu kararlarında önemli bir faktör olacaktır. Kaynak bağımlılığı teorisinde içsel kaynak varlığı dış kaynaklamanın derecesini etkilemektedir. İşletmeler daha geniş kaynak temeline ulaşmak ve kaynak kazancı elde etmek için dış kaynaklama yapmaktadırlar. Bu nedenle işletmelerin lojistik dış kaynaklama uygulamalarıyla ilgili kararlarında kaynak bağımlılığı önemli bir faktör olacaktır.
- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları yapan işletmelerin, lojistik hizmet sağlayıcıları ile görüşmeler yaparak bir lojistik hizmet derecesi anlaşması yapmaları önerilmektedir. Çünkü günümüz rekabet ortamında, geçerliliği azalmış olan taşeron sistemindeki anlaşmalar ile hedeflenen başarıya ulaşılamamaktadır. Lojistik hizmet alan ve lojistik hizmet sağlayıcı arasında sağlanacak hizmet ile ilgili detaylı, esnek ve her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir sözleşmenin hazırlanması gereklidir.
- Her iki tarafta (hizmet alan ve hizmet sağlayan) ortak olarak bir lojistik dış kaynaklama performans ölçüm sistemi oluşturmalıdır. İşletmelerin kendilerine özgü yapıları, kültürleri ve alışkanlıkları söz konusudur. Bu nedenle her işletmeye uygun genel geçer bir performans ölçüm sistemi yoktur. Ayrıca lojistik hizmetler açısından oluşturulacak performans ölçüm sistemlerinin sadece finansal ölçütler olmaması da önerilmektedir (Balanced Score Card-müşterilerle, içsel süreçlerle, kurumsal öğrenme

ve yeniliklerle ilgili göstergeler kullanılabilir). İşletmelerin kendi performans ölçüm sistemlerini oluşturmaları başarıları için önemlidir.

- Lojistik dış kaynaklama uygulamaları hakkında belirli aralıklarla işletme bünyesinde kendi performans ölçüm sistemiyle ve lojistik hizmet sağlayıcıları ile oluşturulan ortak bir performans ölçüm sistemiyle durum değerlendirmeleri yapmaları önerilmektedir. Bunun sonucunda oluşan raporların tüm işletmeyle paylaşılması da önemlidir. Elde edilen bulgularla her iki taraf da başarı ve problemlerini tespit edebilecek, problemlere çözüm yolları aranabilecek, eğer problem büyükse ilişkinin sonlandırılması kararı alınabilecektir. Sonuçların işletme ile paylaşılması çalışanlar arasında dış kaynaklamaya duyulan güvensizliği de azaltabilecektir.
- İşletmelerin günümüz rekabet ortamında yaşamlarını devam ettirebilmeleri için kendi temel ve en iyi yaptıkları faaliyetlerine yönelmeleri, yatırımlarını ve araştırma-geliştirme faaliyetlerini bu temel yetkinliklerine yönelik yapmaları, diğer değer katan ancak maliyeti artıran faaliyetlerini ise lojistik hizmet sağlayıcılarına yaptırmaları önerilmektedir. Lojistik destek hizmetlerinin ve bu işletmelerin teknolojik olarak hızla gelişmesi ve uzmanlaşması, faaliyetlerini bütünlükli lojistik hizmetlere yönelmeleri işletmelerinde lojistik dış kaynaklama uygulamalarını bu bütünlükli çerçevede gerçekleştirmelerini gerekli hale getirmektedir.

KAYNAKÇA

AKAL, Z. (2005), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, No. 473.

AKKAYA, G.C. (2002), Türkiye'deki Stratejik İşbirliklerinin Oluşum Nedenleri, Rekabet Gücü ve Finansal Başarıları Üzerine Bir İnceleme, , İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

AKYILDIZ, M. (2003), Lojistik Dış Kaynak Kullanımı ve Türkiye Uygulamaları, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

AYDIN, S.Z. (2005), Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik, Konya, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

AKAT,İ., BUDAK G. ve BUDAK,G. (1994), İşletme Yönetimi, İstanbul, Beta Yayıncılık.

BAKİ, B. (2004), Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Trabzon, Lega Kitabevi.

- BALLOU, R.H. (1999), Business Logistics Management; Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain, Fourth Edition, New Jersey, Prentice Hall,
- BERGLUND M., VAN LAARHOVEN P., SHERMAN G. and WANDEL S. (1999), Third Party Logistics: Is There A Future?, International Journal of Logistics Management, Vol:10, No:1, (s.59-70'den aktaran GÜLEN, 2005).
- BİNGÖL, D. (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, Beta Basım.
- BERGMAN, B. and KLEFSJÖ, B. (1994), Quality; From Customer Needs to Customer Satisfaction, New York, Mc-Graw Hill Company.
- CABANIS, R.F. (1995), Comparing Domestic And International Distributors' Performance, A Manufacturer's Perspective, International Journal of Physical Distribution&Logistics Management, Vol:25, No:6, 41-53.
- CAMPELL, A. and LUCHS, K. S. (2002), Temel Yetenek Tabanlı Strateji, İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- CAN,H. (2002), Organizasyon ve Yönetim, Ankara, Siyasal Kitapevi.
- ÇOBAN,O. (2002), Endüstri İktisadı: Kavramlar, Olgular ve Etkileşimler, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1.
- CEYHUN, A. (2006), Lojistik Süreçlerde Dış Kaynak Kullanımı ve Bir Uygulama, Kocaeli,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- CHOW, G., HEAVER, T.D. and HENRIKSSON, L.E. (1994), Logistics Performance: Definition and measurement, International Journal of Physical Distribution &Logistics Management , Vol:24 No:1, 17-28.
- CHRISTOPHER, M. (1998), Logistics and Supply Chain Management:Strategies For Reducing Cost And Improving Service, , London, Printice Hall-Pearson Ed., 2nd Edition.
- CRAIG, T (1996), Outsourcing: Let the Buyers Beware, Transportation & Distribution, Vol:37, No:5, 102.
- COYLE, J.J., BARDI, E.J. and LANGLEY, C.J. (2003), The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective, 7th Ed., Thompson and Thompson Co.
- ÇANCI, M. ve ERDAL, M. (2003), Lojistik Yönetimi Freight Forwarder El Kitabı, İstanbul, Utikad Yayınları.

ÇİVİ, E. (2001), Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 8, Sayı2, 21-38.

DİNÇER, Ö. (1997), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta Yayıncılık.

DORGE, C. and GERMAIN, R. (1989), The Impact of the Centralized Structuring of Logistic Activities on Span of Control, Formalization and Performance, Vol:17, No:1, 83-90.

DOUGHERTHEY, P.J. and DRÖGE, C. (1997), Organizational Structure in Divisionalized Manufacturers: The Potential for Outsourcing Logistic Services, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol:27, No:5/6, 337-349.

DOWLATSHAHI, S. (2000), Developing A Theory of Reverse Logistics, Interfaces, Vol:30, No:3, 143-155.

EMBLETON, P.R. and WRIGHT, P.C. (1998), A Practical Guide to Successful Outsourcing, Empowerment in Organizations, Vol: 6, No: 3

ERASLAN, E. ve ALGÜN, O. (2005), İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı, Ankara, Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi, 20 (1), 95-106.

ERDAL, M. (2005), Küresel Lojistik, İstanbul, Utikad Yayınları.

EREN, E. (2003), Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayıncılık.

FACANHA, C. and HORVATH, A (2005), Environmental Assessment of Logistics Outsourcing, Journal of Management in Engineering, Vol:21, No:1, 27-37.

FAN, Y. (2000), Strategic Outsourcing: Evidence From British Companies, Marketing Intelligence & Planning, Vol: 18, No:4, 213-219.

FAWCETT, S.E., and SMITH, S.R. (1993), Logistics Measurement And Performance For United States-Mexican Operations Under NAFTA, Transportation Journal, Vol:34, No: 3, 25-34.

GILLEY, K. M. and RASHEED, A. (2000), Making More By Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects on Firm Performance, Journal of Management, Vol:26, No:4, 630-790.

GUNASEKARAN, A. and TIRTIROGLU, E. (2001), Performance Measurement And Metrics In A Supply Chain Management, International Journal of Operation and Production Management, Vol:21 No:1/2, 71-87.

GÜLEN, K.G. (2005), Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, (8), 29-48.

GREAVER, M.F. (1999), Strategic Outsourcing : A Structured Approach To Outsourcing Decisions And Initiatives, New York, American Management Association.

GÜNEY, S. (2001), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınları.

HITT,M.A.; HOSKISSON,R.E. and IRELAND,R.D. (1994), A Mid-Range Theory of the Interactive Effects of International and Product Diversitication on Innovation and Performance, Journal of Management, Vol:20, No:2, 297-326.

İLTER, H.M. (2002), Global Dışsal Tedarik (Outsourcing), İstanbul, İTO Yayınları, 5.

KARACAOĞLU, K. (2001), Dış Kaynaklardan Yararlanma ve Teknoloji İle İlgili Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Türkiye'de Bankacılık Sektöründe Uygulamaları, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

KARAÇAY, G. (2005), Tersine Lojistik: Kavram ve İşleyiş, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 317-332.

KARAGÖZ, M. (2004), İmalat Sanayinde Teknolojik Öğrenme, Ankara, Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 3.

KAYABAŞ, A. (2007), İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

KAJITA, H. and OHTA, T. (2001), Third Party Logistics Functions for Constructing Virtual Company-Study of assignment in Japanese Business, Journal of Business Logistics, No:2, 131-138.

KESKİN, M.H. (2006), Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmiş, Değişimi, Bugünü, Geleceği), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

KOÇEL, T. (2001), İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayıncılık.

KÖYLÜ, D. (2007), Bir Büyüme ve Rekabet Stratejisi Olarak Şirket İşbirlikleri ve İletişim Sektöründe Bir Uygulama, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

LACITY, M.C. and HIRSCHHEIM, R. (1993), Information Systems Outsourcing: Myths, Metaphores and Realities, New York: Wiley, Chichester.

LACITY, M.C., HIRSCHHEIM, R. and WILLCOCKS, L. (1994), Realizing Outsourcing Expectations: Incredible Expectations, Credible Outcomes, Information Systems Management, Fall, 7-18.

LARSEN, T.S. (2000), Third Party Logistics Form an Interorganizational Point of View, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 30 (2), 112-127.

LIEB, R.C. and BENTZ, B.A. (2004), The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey, Transportation Journal, Vol. 43 No.3, 5-15.

LYNCH, C.F. (2000), Logistics Outsourcing: A Management Guide, Copyright Council of Logistics Management

MAN, Y.S., (2006), Performance Measurement and Management of Third Party Logistics: An Organizational Theory Approach, Hong Kong Baptist University, For The Degree of Doctor of Philosophy (Doktora Tezi).

MORTON, R. (2001), Scheduling Software Points The Way to Savings, Transportation & Distribution, Vol: 42, (No: 11,'den aktaran Kesiktaş).

MEADE, L. and SARKIS, J. (1998), Strategic Analysis of Logistic and Supply Chain Management Systems Using the Analytical Network Process, Logistic and Transportation Review, Vol:34, No:3, 201-215.

NAKTİYOK, A. (2004); İç Girişimcilik, İstanbul, Beta, 1. Baskı.

ORHAN, O.Z. (2003), Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi, İstanbul, Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İTO Yayınları.

OKTAY, E. (2006), Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Konya, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Doktora Tezi.

PARASIZ, M.İ. (1999), Modern Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.

PHILIPPATOS, G.C. and SIHLER, W.W. (1991), Financial Management: Text and Case, Massachusetts, Hardcover, Holden-Day.

PIENAAR, W.J. (2004), Logistics: It's Origin, Conceptual Evolution and Meaning As a Contemporary Management Discipline, Loder-International Logistics

Congress, Dokuz Eylül University School of Maritime Business and Management Vol:1, No:1, 3-11.

PORTER, M. E. (1998), Clusters and The New Economics of Competition Harvard Business Review.

PROKOPENKO, J.(2005), Verimlilik Yönetimi, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları,No 476.

ROBBINS, S.P. (1990), Organizational Theory: Structure, Design and Application, New Jersey, Prentice-Hall International Inc.

RAZZAQUE, M.A. and SHENG, C.C. (1998), Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol: 28 No: 2, 89-107.

RODRIGUEZ, T.F.E. and ROBANIA, V.P. (2004), Outsourcing and It's Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Island, International Journal of Hospitality Management, Vol:23, No:3, 287-306.

STAINER, A. (1997), Logistics- A Productivity And Performance Perspective", Supply Chain Management, Vol:2, No:2, 53-62.

STANK, T.P. and TRAICHAL, P.A. (1998),“Logistics Strategy, Organizational Design And Performance In A Cross-Border Environment, Transportation Research Part E, Vol:34, No:1, 75-86.

SARVAN, F.; ARICI, E.D. ve ÖZEN,J. (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Antalya, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayfa 6, No:3.

TAMPOE, M. (1994), Exploting The Core Competence of Your Organization, Long Range Planning, Vol:27, 66-77.

TATARİ, B. (2005), Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı, İzmir Ticaret Odası Dış Ekonomik İşleri Müdürlüğü Yayını.

TYWORTH, J.E. and ZENG, A.Z. (1998), Estimating The Effects Of Carrier Transit-Time Performance On Logistics Cost And Service, Transportation Research Part A, Vol:32,No:2, 89-97.

TEK, Ö.B. (1999), Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, İstanbul, Beta Yayıncılık.

TOMASKO, R.M. (1990), Downsizing: Reshaping The Corporation for The Future, New York, Amacom Books Saranac Lake.

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S.K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul, Literatür Yayınlar.

YAZICI, T. (2003), İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve Örnek Uygulamalar, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi.

YURT, Ö. (2004), Lojistik Dış Kaynak Kullanımında Güven Faktörü-Türkiye Uygulaması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

VIRUM, H. (1993), Third Party Logistics Development in Europe, Logistics Transport Rev., Vol:29, 355-361.

WEHMEIR, S and ASHBY, M. (2000), Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford, Oxford University Pres.

WONG, Yim-Yu, MAHER, T.E., NICHOLSON, J.D. and GURNEY, N.P. (2000), Strategic Alliances In Logistics Outsourcing, Asian Pasific Journal of Marketing and Logistics, Vol: 12, No: 4, 3-27

ERSOY, M.Ş. Lojistik ve Türkiye'nin Konumu, <http://www.turktrade.org.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=39> (Erişim Tarihi: 21.01.09)

MERSİN, D., Lojistikte Dış kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199> (Erişim Tarihi:21.01.09)