

Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri¹

Decision Making Process of Logistics Outsourcing and Criteria for 3PL Provider Selection

Yrd. Doç.Dr. Ayça Gümüřay řAHİN

İstanbul Arel Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık Bölümü,
aycasahin@arel.edu.tr

Prof.Dr. Necat BERBEROđLU

Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümü,
nberbero@anadolu.edu.tr

ÖZET

Daha yüksek uzmanlık düzeyi ve daha büyük yatırımlar gerektiren işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlarla yakından bağlantılı lojistik faaliyetler günümüzde daha karmaşık bir hal almıştır. Buna ek olarak artan rekabet, işletmelerin öz yetkinlikleri dışında kalan faaliyetlerin daha verimli gerçekleştirilebilmesi için kurulacak stratejik işbirliklerinin gözden geçirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda dış kaynaklara devredilen firma faaliyetlerinin önemli bir bölümünü “lojistik faaliyetler” oluşturmaktadır. Özellikle büyük ölçekli firmaların lojistik hizmet sağlayıcılar ile yaptıkları stratejik işbirliklerinin incelenmesi, konu ile ilgili aydınlatıcı bilgilere ulaşılmasında önemli rol oynayacaktır. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmada dış kaynak kullanımı kavramı incelenerek, işletmeleri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelten nedenler, dış kaynak kullanım karar süreci ve 3PL firma seçim kriterleri incelenmiştir

Anahtar Kelimeler: Lojistik outsourcing, lojistik outsourcing karar süreci, 3PL seçim kriterleri

¹ **Doktora Tezinden Üretilmiş Makale**, “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama” **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Eskişehir, 2010

ABSTRACT

Recently, along with the business functions that necessitate higher expertise level and larger investments; logistics activities, which are intimately related with these functions, have become more complex. In addition, increasing competition requires reviewing the strategic alliances that are to be established for effectively performing the activities outside the companies' core competencies. For this purpose, evidently "logistics activities" constitute an important part in the outsourced business activities. Examining the strategic alliances especially between large scale companies and professional logistics service providers, will play an important role in gathering information relevant about the subject. For this purpose; in this research, the concept of outsourcing was studied and reasons which lead the companies to outsourcing, outsourcing decision making process and 3PL provider selection criteria of logistics outsourcing were investigated.

Keywords: Logistics outsourcing, decision making process of logistics outsourcing, criteria for 3PL provider selection

1. GİRİŞ

Günümüzde müşteri hizmetlerine duyulan hassasiyetin artması, tam zamanında üretim ve teslimat gibi kavramların öneminin daha fazla hissedilmesi, kurumsal entegrasyonların globalleşmesi gibi lojistik sistemdeki hızlı değişiklikler, firmaları lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına (outsourcing) gitmeye zorlamaktadır. Outsourcing, işletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki, öz veya temel yetkinliklerinin kullanılmadığı işleri, işletme dışında kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden satın alması anlamına gelmektedir. Bir firma lojistik hizmet üretip satmıyor ise, lojistik faaliyetler söz konusu firmanın temel faaliyetleri dışında kalmaktadır. Dolayısıyla firmalar, kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmak ve rekabetçi avantajlarını geliştirmek için, uzmanlık alanları dışında kalan lojistik faaliyetleri, gerekli kalite standartlarına uymak koşulu ile bu konuda uzmanlaşmış firmalara devretmektedirler. Günümüzde "Üçüncü Parti

Lojistik” (3PL) firma olarak adlandırılan söz konusu profesyonel lojistik hizmet sağlayıcılar, müşterisi için değer yaratan ekonomik bir varlık olarak algılanmaktadır. 3PL firmalar, hizmeti satın alan firmalar adına lojistik faaliyetleri etkili ve verimli bir biçimde yönetmekten sorumlu harici işletmelerdir. Özellikle büyük ölçekli firmaların rekabetçi avantajları üzerindeki hassasiyetlerinin yüksek olması ve stratejik işbirliklerine yatkın profesyonel yapıları, uzmanlık alanları dışındaki lojistik faaliyetleri alanında uzman lojistik hizmet sağlayıcılara devretmelerini de beraberinde getirmektedir.

Lojistik faaliyetlerde outsourcing, son yıllarda özellikle büyük ölçekli firmaların sıkça başvurduğu bir yönetim stratejisi halini almıştır. Ancak lojistik faaliyetlerde outsourcing kavramını, geleneksel satın alma kavramından ayıran önemli farklılıklar bulunmaktadır. Dolayısıyla lojistik faaliyetlerinin hepsini ve/veya bir kısmını 3PL firmaya devretme kararı ile 3PL firmalar arasında yapılacak seçim, bu stratejik ortaklığın sağlıklı başlaması ve sürebilmesi için önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

Çalışmada; öncelikle outsourcing kavramı incelenecek, lojistik faaliyetlerde outsourcing ve 3PL kavramlarına ilişkin bilgi verilecektir. Ardından firmaların lojistik faaliyetlerde outsourcing karar süreçleri ve potansiyel 3PL firmalar arasında yapılacak seçime ilişkin anahtar kriterler ortaya konulacaktır.

2. OUTSOURCING (DIŞ KAYNAK KULLANIMI) KAVRAMI

Günümüzde tüm sektörlerde artan rekabet ve gelişme hızına paralel olarak, ekonomik globalizasyon, teknolojiye hızlı değişim, firmaları artan müşteri taleplerine cevap verebilecek güce sahip olmaya ve rekabetçi çevreye ayak uydurabilmeye zorlamakta, yeni yönetim stratejileri geliştirmeleri konusunda baskılar gün geçtikçe artmaktadır. Firmaların, piyasa yapılarındaki değişikliklerin zorunlu kıldığı adaptasyon süreçlerini öngörmekte ve hayata geçirmekte karşı karşıya kaldıkları zorluklar, öz yetkinliklerine (temel faaliyetler-core-competences) odaklanmalarını ve öz yetkinlikleri dışında kalan faaliyetleri bir dış kaynağa devretmeleri gerekliliğini gündeme getirmektedir(Espino ve Padron, 2004).

Literatüre 1982 yılında dahil olan outsourcing kavramı; spesifik bir işletme fonksiyonunun firma içi çalışan grubundan firma dışı çalışan grubuna devredilmesi

olarak tanımlanabilir(Zhu, Hsu ve Lillie, 2001). Outsourcing sürecini geleneksel satın almadan ayıran özellikler vardır. Outsourcing; fonksiyon ya da hizmeti satın alan firma ile tedarikçisi arasında iş ortaklığı denilebilecek stratejik bir ilişkiyi ifade eder. Bu ilişkide daha yüksek performans veya düşük maliyet hedefine yönelik olarak bağımsız iki firmanın ortak çabası söz konusudur. Riskin paylaşılıyor olması, bu ilişkiyi geleneksel müşteri tedarikçi ilişkisinden ayırmaktadır(Mersin, 2006).

Eğer bir firma, bağımsız olarak bütün faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirebiliyorsa, bu durum dikkatini büyük ölçüde öz yetkinliğinden ve gücünden başka yöne kaydırması anlamına gelmektedir(Koban ve Keser, 2007). Öz yetkinlik bir firmanın üzerinde uzmanlaştığı, rakiplerinden kendisini ayıran, kısa bir sürede taklit edilemeyecek, sürdürülebilir yetkinliklerine verilen isimdir (<http://www.hho.edu.tr/huten/2003>). Firmanın piyasadaki performansı üzerinde kritik rol oynayan, mevcut ve potansiyel rekabetçi avantajını yaratan, uzun soluklu büyümenin dinamik faktörleri olan faaliyetler (örneğin; Sony'nin küçük elektronik eşya üretimindeki öz yetkinliği, Philips'in optik medya uzmanlığı) firma içinde kalması gereken, yani bir dış kaynağa devredilemeyecek faaliyetlerdir(Nada Kakabadse ve Andrew Kakabadse, 2000)

İşletmelerin sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; öz veya temel yetkinliklerinin kullanılmadığı işlerin, işletme dışında kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması anlamına gelen (Özbay,2004) outsourcing; şirketlerin kendi çekirdek (core) faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyetlerini azaltmak, sabit maliyetleri değişken maliyetler haline dönüştürmek, ilgili lojistik hizmet sağlayıcısının yatırım ve yaratıcılık gücünden yararlanmak, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından yararlanmak için, mevcut bir şirket faaliyetinin ilgili varlıkları ile birlikte bir üçüncü parti firmaya devredilmesi süreci olarak da algılanabilir(Tanyaş,2006).

3. LOJİSTİK OUTSOURCING

Lojistik sürecin yarattığı değer ve müşteri tatmininin önemini kavrayan işletmeler, rekabetçi avantajın yalnızca ürünün kendisi ile ilgili uzmanlıktan kaynaklanmadığını, aynı zamanda müşteri tatminindeki kritik rolü ile lojistik faaliyetlerin tümünden önemli biçimde etkilendiğini kavrayarak, günümüzde lojistiğe

geleneksel rolünün de ötesinde stratejik bir misyon yüklemeye başlamışlardır(Razzaque ve Sheng,1998). Daha yüksek uzmanlık düzeyi ve daha büyük yatırımlar gerektiren işletme fonksiyonları ve bu fonksiyonlarla yakından bağlantılı lojistik faaliyetler artık daha karmaşık bir hal alarak işletmelerin öz yetkinliklerinin gerçekte tam olarak ne olduğuna karar verebilmesini ve öz yetkinlikleri dışında kalan faaliyetlerin daha efektif gerçekleştirilebileceği stratejik işbirliklerini gözden geçirmesini zorunlu kılmaktadır. İşte bu gerçeklikten hareketle “lojistik işbirlikleri” gün geçtikçe önemini hissettirmekte ve dış kaynaklara devredilen firma faaliyetlerinin gözle görülür biçimde büyük bir oranını “lojistik faaliyetler” oluşturmaktadır(Londe ve Maltz, 1992).

Öz yetkinliklerine odaklanmak isteyen firmalar, önceleri sadece taşıma ve depolama gibi lojistik faaliyetleri dış kaynağa devrederken, günümüzde ambalajlama, sipariş, envanter ve bilgi yönetimi gibi lojistik aktiviteler de dış kaynak kullanımına konu olan faaliyetler arasındadır(Jharkharis ve Shankar, 2007). Son yıllarda üreticilerden son kullanıcılara doğru olan mal ve hizmet akışında, minimum stok ve müşteri memnuniyeti anlayışları işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi duymasına neden olan faktörler arasında büyük önem arz etmektedir(Wilding ve Juriado, 2004). Lojistik outsourcing ile firmalar, lojistik fonksiyonlarını teknoloji, teknik uzmanlık ve gelişmiş bilişim sistemleri ile alanında uzmanlaşmış dış kaynaklara devrederek rekabetçi avantajın birincil faktörü olan öz yetkinliklerine odaklanma şansına sahip olmaktadır. Bu durum, karmaşık lojistik faaliyetler üzerinde firmanın harcadığı mesai ve yatırımı azaltarak, söz konusu faaliyetler için yapılacak sabit yatırımların, madde malzeme satın alım ve/veya takibinin, gerekli bilgi teknolojileri masraf ve uzmanlığının bir dış sağlayıcıya devredilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece firmalar, asıl faaliyet alanlarına konsantre olabilmekte ve rekabetçi avantajlarını koruyabilmektedirler(Stank ve Daugherty, 1997).

Lojistik faaliyetlerde outsourcing yaklaşımını, basit bir “satın alma” işlevi olarak görmek, konunun stratejik doğasına ve firmanın diğer tüm süreçlerini yayılan bir biçimde etkileyen temel görevine aykırı bir yaklaşım olacaktır(Gilley,2000). Lojistik sürecin yarattığı değeri göz önünde bulundurarak, öz yetkinliklerine odaklanmak isteyen işletmeler, bazı seçeneklerle karşı karşıya kalırlar.

Gilley (2000), işletmelerin iki şekilde dış kaynak kullanımına gidebileceklerini belirtmiştir. Gilley e göre işletmeler, işletme içi bir aktiviteyi geçici olarak dışarıdan kaynak satın alarak gerçekleştirebilirler. Bu süreç, işletme içi bir faaliyetin işletmece

devam ettirilmeyip geçici olarak bir dış hizmet sağlayıcıya devredilmesi veya hizmetin dışarıdan satın alınmasının bir nevi başlangıcı olarak algılanabilir. İkinci olarak, bazen işletmeler, daha önce firma içerisinde hiç gerçekleştirilmemiş olan faaliyetleri de dışarıdan satın alma yoluna gidebilirler. Bu durum işletmenin yönetsel ya da finansal yetersizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Diğer bir ifade ile böyle bir dış kaynak kullanımına giderken firmanın zaten başka bir şansı yoktur. Sermaye, işgücü, uzmanlık ve bunun gibi fonksiyonların yokluğundan ötürü dış kaynak kullanımına giden firmanın gerçekleştirdiği süreç, yukarıda ifade edilen basit satın alma sürecine daha yakındır.

Razzaque ve Sheng (1998) ise, söz konusu lojistik faaliyetleri etkili ve verimli bir biçimde yapmaya karar veren bir işletmenin önünde üç seçenek olduğunu ifade ederek lojistik faaliyetlerin;

- Firma içerisinde yine firma tarafından (in-house),
- Bir lojistik hizmet sağlayıcı firmayı satın alarak veya bünyesinde bir lojistik firma kurarak,
- Dış kaynak hizmet sağlayıcıdan satın alarak (outsourcing) gerçekleştirilebileceğini belirtmiştir.

Günümüzde işletmelerin tecrübeleri ve akademik çevrelerin lojistik faaliyetlerle ilgili olarak ilgili yaptığı araştırmalar, üçüncü seçeneği işaret etmektedir ve tedarik zinciri içerisindeki lojistik faaliyetlerden biri ya da birkaçı, alanında uzman üçüncü bir firmaya devredilerek dış kaynak kullanımına gidilmektedir(Razzaque ve Sheng, 1998).

3.1. Firmaları Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı, uygulanmaya başlandığı ilk yıllara göre oldukça gelişmiş ve işletmelerin konuya bakış açısı genişlemiştir. Daha önce sadece nakliye ve depolama faaliyetleri için ve genellikle işletmelerin fiziksel performansını geliştirmeye odaklı yürütülen dış kaynak kullanımı, günümüzde bütünleşik lojistik süreçlerinin kontrolünü de içeren orta veya uzun vadeli planlamayı kapsayan stratejik bir süreç haline almıştır(Waters, 2003). Bu stratejik süreç, karşılıklı bilginin ve risklerin paylaşıldığı işbirlikleri anlamına gelmekte, lojistik hizmet satın alan

firmaların kısa dönemde verimliliği, uzun dönemde ise stratejik avantajları ciddi gelişme gösterebilmektedir(Daugherty, Stank ve Rogers, 1996).

McKinnon (1999), yaptığı araştırmada PE Consulting ile Peters, Lieb ve Randall tarafından yapılan araştırmaları kıyaslayarak, firmaları lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelten nedenleri Ek 1’de verilen tablodaki gibi ifade etmiştir.

Bhatnagar, Sohal ve Millen (1999) ise, firmaların lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitme nedenlerini şu şekilde sıralamıştır.

- Firmaların öz yetkinliklerine odaklanma ihtiyacı,
- Daha kapsamlı ve iyi taşıma çözümleri (yük konsolidasyonu vb.)
- Maliyetleri düşürme ve hizmet kalitesini artırma isteği,
- Teknoloji ve bilgisayar sistemleri konusunda uzmanlık ihtiyacı,
- Lojistik faaliyetlerin daha profesyonel ekipmanlarla yürütülmesi ihtiyacı,
- Sermaye yatırımlarını azaltmak (depo, ekipman vb.)
- Lojistik faaliyetler konusunda üçüncü parti lojistik firmanın uzmanlığından faydalanmak,
- Firmaya özel hizmetlerden faydalanmak,
- Potansiyel pazarlara ulaşmak,
- Uluslararası piyasalara yapılacak nakliyatlarda daha aktif hale gelebilmek,
- Lojistik aktiviteleri daha etkili ve verimli gerçekleştirerek rekabetçi avantaj elde etmek,
- Esneklik ve üretkenliği artırmak,
- Müşteri memnuniyetini/tatminini artırmak,

“Outsourcing Institute” ise günümüzde firmaların dış kaynak kullanımına gitme kararını vermesinin ardında yatan sebepleri 10 maddede sıralayarak, temel motivasyonları herhangi bir önem sırasına koymaksızın;

- Değişim mühendisliğini hızlandırmak,
- Dünya standartlarında yetenekler kazanmak,
- Varlık transferi ile sağlanan nakit akışı,
- Diğer hedefler için kaynak yaratmak,
- Yönetilmesi veya kontrolü zor faaliyetler,
- Firma hedefini geliştirmek (öz yetkinliğe odaklanmak),

- Sermaye fonlarını kullanılabilir hale getirmek,
- Operasyon maliyetlerini düşürmek,
- Riskleri azaltmak,
- Ulaşılamayan kaynaklara erişmek biçiminde sıralamıştır.

3.2. Üçüncü Parti/Taraf Lojistik (Third Party Logistics-3PL)

3PL (üçüncü parti lojistik) tanımı ile ilgili olarak literatürde birçok tanıma rastlanmakla birlikte, “üçüncü parti lojistik” yerine lojistik ittifak, lojistikte operasyonel ittifak, sözleşmeli lojistik gibi farklı adlandırmalara da rastlamak mümkündür. Ancak üçüncü parti lojistik terimi, günümüzde geniş kabul gören terimdir (Sohail, Nathan ve Mustabshira, 2004). Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde 3PL kısaltması, üçüncü parti lojistik kavramı yerine kullanılacaktır.

1980’li yıllara gelindiğinde, firmalar rekabetçi avantajlarını sürdürürken, aynı zamanda da bütün lojistik faaliyetlerin tamamının firma tarafından (do it all) etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin zor olduğunun farkına varmışlar ve öz yetkinlikleri dışında kalan faaliyetleri söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uzmanlaşmış firmalara devretmeye başlamışlardır (Grant, Lambert ve Ellram, 2006). Bu faaliyetler dizisinin aksamadan hızlı ve ekonomik olarak yapılandırılmasında işletme dışında konusunda deneyimli lojistik firmalarına büyük sorumluluklar düşmektedir. “Üçüncü Parti Lojistik -3PL” olarak adlandırılan bu anlayış çerçevesinde ilk madde ve malzemelerin tedarik kaynaklarından üretim alanlarına taşınması, dahili işlemler ve sonrasında nihai ürünlerin tüketim merkezlerine ve alıcılara zamanında ulaştırılması, belirli düzeyde bilgi birikimi, tecrübe ve işletmecilik becerisi gerektirmektedir (Çancı ve Erdal, 2003).

Tanım içerisinde yer alan "üçüncü parti" kavramının daha rahat anlaşılabilmesi açısından birinci ve ikinci parti kavramlarını da açıklamak gerekir (Çancı ve Erdal, 2003).

- **Birinci Parti:** Tedarikçi işletme
- **İkinci Parti:** Birinci partinin doğrudan müşterisi konumundaki işletme,
- **Üçüncü Parti:** Lojistik araçlar; Freight Forwarder hizmet sağlayıcısı (malların bir noktadan diğer bir noktaya taşınmasını sağlayan karayolu,

demiryolu, havayolu veya bunlardan bir kaçını kombine olarak kullanan, yükün depolanması, gümrüklemesi, paketlenmesi, dağıtımını gibi işlemleri yapan ve bunların organizasyonu gerçekleştiren şirketler), taşıyıcı, antrepo (Gümrük Müsteşarlığı'nca verilen izin doğrultusunda, bir gümrük idaresine bağlı olarak işletilen, sahibinin tüzel kişilik veya kurum olma zorunluluğu bulunan, içine salt ulusallaşmamış ithal eşya ile ihracat amaçlı malların konulabileceği depo) işletmecisi, vb.

3PL, daha önce firma tarafından gerçekleştirilen lojistik fonksiyonların bir dış firma tarafından gerçekleştirilmesidir(Dapiran, Lieb, Millen ve Sohal, 1996). 3PL firması ise, birinci ve ikinci parti firma arasında (tedarikçi ve malı ya da hizmeti satın alan ikinci firma) aracılık yapan firmadır. Lojistik faaliyeti üstlenen 3PL firma ile müşterisi arasında (ikinci parti lojistik firma) performans kalitesini garanti eden bir anlaşma, sürecin olmazsa olmazıdır(Hertz ve Alfredsson, 2003).

3PL firmalarının temel görevi, geleneksel anlayışa göre üretici firmanın kendi bünyesinde yer alan lojistik faaliyetleri bu firmalar adına, performanstan ödün vermeyecek biçimde yürütmektir (<http://www.essays.se/essay/065c850d12/>).

Klasik lojistik yaklaşımı olarak da tanımlanan 3PL, lojistik hizmetlerin, parça parça firmalara yaptırılması anlamına gelmektedir. Örneğin, ülke içerisinde bayilerine mal dağıtan bir üretici şirket, bunu yapmak için ya kendi finansmanını sağlayıp kendi filosunu kuracak ve malını dağıtacak, ya da bu işi bir lojistik şirketine devredecek yani 3PL firması onun adına teslimatı gerçekleştirecektir(Süzer,2008). 3PL firma, müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır(Aghazadeh, 2003). Kapsamı lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3PL firması ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde evrimleşmiştir(Gülen, 2005).

Üçüncü parti lojistik sektörünün gelişimini üç dalga altında inceleyen Hertz ve Alfredsson (2003);

- Birinci Dalga'yı; 1980'lerde geleneksel nakliye firmalarının üçüncü parti lojistik firmalarına dönüşümü (bu dönemde lojistik aktiviteler taşıma ve depolama ağırlıklı algılanmakta idi),
- İkinci Dalga'yı; 1990'ların başında sektöre DHL, TNT, FedEx gibi firmaların girişi,
- Üçüncü Dalga'yı ise; bugüne uzanan ve finansal ve/veya bilgi teknolojileri konusunda danışmanlık yapan Anderson Consulting, GE Capital ve Manugistics gibi firmaların sektöre girişi ile açıklamıştır.

Taşıma depolama, envanter yönetimi, katma değerli hizmetler, bilgi sistemleri ve dizaynı firmaların çoğunlukla dış kaynak kullanımına gittiği faaliyetlerdendir ve ilk üç faaliyet endüstriyel firmalar tarafından 3PL (üçüncü parti lojistik) firmalara devredilen, dolayısıyla da 3PL firmalar tarafından en sık üstlenilen faaliyetlerdir (Hertz ve Alfredsson,2003).

Hangi lojistik faaliyetlerin 3PL firmasına devredilebileceği ile ilgili yapılan çalışmalar, taşıma, depolama, envanter yönetimi, katma değer yaratan hizmetler, bilgi servisleri ve bu servislerin dizaynının dış kaynağa devredilen lojistik faaliyetler olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu faaliyetlerden ilk üçü, yani taşıma depolama ve envanter yönetimi 3PL firmaları tarafından çoğunlukla sunulan hizmetlerdir. Dolayısıyla hizmeti satın alan firmalar tarafından en fazla outsource edilen faaliyetler de yine bunlardır(Hertz ve Alfredsson, 2003).

3.3. Lojistik Outsourcing Karar Süreci Ve 3PL Firma Seçim Kriterleri

Firmalar, yarattığı maliyet avantajı ve kaynaklara yönelebilme fırsatından ötürü lojistik outsourcing kararı verdiklerinde, bir takım yanlış uygulamalardan ötürü süreçte başarısız olabilmektedirler(Earl, 1996).

McIvor (2000); PA Consulting Group tarafından yapılan bir araştırmaya dayanarak firmaların ancak % 5'inin dış kaynak kullanımına giderken bekledikleri faydaları elde edebildiklerini belirtmiştir. Ancak bu durum, firmaların dış kaynak kullanımının stratejik doğasını tam anlamıyla idrak etmeden, sürece kısa dönemli maliyet avantajı beklentisi ile yaklaşmalarından kaynaklanmaktadır. Oysa ki dış kaynak kullanımı, firmanın uzun dönemli rekabetçi avantajı üzerine kurulu, hizmeti satın alan

ve sunan firma arasında yakın ilişkileri gerektiren stratejik bir süreçtir. Diğer tüm stratejik kararlarda olduğu gibi, dış kaynak kullanımı kararında da, bu kararın rekabetçi avantaj ve işletme çevresi üzerindeki etkileri dikkatlice gözden geçirilmeli(Jennings, 1997), fonksiyonun devredileceği firmanın seçim aşamasının da başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğu unutulmamalıdır. Doğru tedarikçiyi seçmek firma için zamandan ve maliyetten tasarruf sağlayacaktır(Embleton ve Wright, 1998).

3.3.1. Lojistik Outsourcing Karar Süreci

Lojistik outsourcing kararı, uzun dönemli stratejik bir bakış açısıyla alınması gereken hayati bir karardır. Bhatnagar, Sohal ve Millen'in (1999) yaptıkları çalışmaya göre, firmalar herhangi bir lojistik faaliyeti dış kaynak kullanarak/kullanmayarak gerçekleştirme kararı verirken, yaklaşık % 90'ı zamanında teslimat, envanter doğruluğu, taşıma hataları ve müşteri şikayetlerini performans ölçüsü olarak kullanmaktadırlar. Bu dört performans ölçüsü, firma tarafından yürütülen lojistik faaliyetin yeterli düzeyde etkin yürütülüp yürütülmediğini belirlemede firmalar için hayati önem taşımaktadır. Faaliyette aksaklıklar yaşanıyor ise faaliyeti bir 3PL firmaya devretme kararı verilebilmektedir.

Laabs; 1993 yılında yaptığı çalışmasında, aşağıdaki noktaların dikkatle gözden geçirilmesi ve kararda acele edilmemesinin, başarılı bir dış kaynak kullanımına giden yolun ilk adımı olduğunu belirtmiştir:

- Firma dış kaynak kullanımına gitmeden önce, hedeflerinin neler olduğunu net olarak belirlemelidir.
- Kısa ve uzun dönemde dış kaynak kullanımının firma için ne ifade edeceği dikkatle gözden geçirilmelidir.
- Dış kaynak kullanımı kararını “kimin” ve “nasıl” vereceği kararlaştırılmalıdır.
- Örgüt kültürünün dış kaynak kullanımını destekleyip desteklemediği dikkate alınmalıdır.
- Dış kaynak kullanımına konu olması düşünülen faaliyetin tek bir merkezden yönetilip yönetilmeyeceğine karar verilmelidir.

Duhamel ve Quelin (2003) ise, dış kaynak kullanımı karar sürecini dört aşamada incelemiştir.

- İlk basamak; firmanın pazar konumunu ve hedeflerini ortaya koyduğu, öz yetkinliğini belirlediği, mevcut maliyetleri gözden geçirdiği stratejik amaçların belirlenmesi aşamasıdır. Bu süreç firma yönetiminin ve diğer bazı departmanların uzun zamanını alabilen, zorlu olduğu kadar da önemli bir basamaktır.
- İkinci basamak; firmanın eksikliklerini ortaya koyduğu, ilk basamaktan daha geniş bir perspektif ile firma içerisinde yürütülen faaliyetlerin maliyetlerini ve risklerini analiz ettiği basamaktır. Firma bu aşamada dış kaynak kullanımına gideceği alanları tespit etmektedir.
- Üçüncü basamak; 3PL firmanın dış kaynak sağlamadaki performansının hem maliyet hem de rekabetçi avantaj açısından gözlemlendiği basamaktır. Firma bu basamakta, dış kaynağa devretmeyi düşündüğü faaliyet ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek riskleri göz önünde bulundurur.
- Dördüncü ve son basamakta ise firma, tedarikçinin detaylı profilini belirleyerek yapılacak olası sözleşme için bir çerçeve belirleyecektir.

Jennings (1997) ise; firmaların dış kaynak kullanımı karar sürecini dört aşamada ele almıştır. Jennings'e göre; birinci basamakta firmanın dış kaynak kullanımına gitmeden önce yapacağı kapsamlı maliyet analizi, ikinci basamakta çevresel değişimlerin göz önüne alınması, üçüncü basamakta firmanın kapasitesini belirlemesi, dördüncü basamakta ise firmanın teknolojik düzeyi için yeterliliğini belirlediği ve varsa açıkların kapatılması bulunmaktadır. Literatürde Duhamel, Quelin ve Jennings'in yaklaşımlarına benzer biçimde, firmanın dış kaynak kullanımına gitmeden önce izlemesi gereken basamaklar; öz yetkinliği (temel faaliyetleri) ve öz yetkinlik dışındaki faaliyetleri belirlemek, değer zinciri analizi yapmak, maliyet değerlendirmesi, tedarikçi (3PL firma) seçimi şeklinde ifade edilmektedir.

- **Öz Yetkinliği (Temel Faaliyetleri) Belirlemek:** İşletme daha önce kendi içinde sürdürdüğü herhangi bir ya da birkaç faaliyeti 3PL firmaya devretmeden önce, kendisine rekabet avantajı sağlayan ve müşteriye değer sunan öz yetkinliğinin ne olduğuna karar vermelidir. Firmanın rekabetçi avantajının temeli olan öz yetkinliğinin

hangi faaliyet olduğuna karar verme süreci, karmaşık ve önemli bir süreçtir. Bu nedenle, dış kaynak kullanımı karar sürecinin ilk aşamasını oluşturan bu basamakta, uzun dönemli stratejik bir yaklaşımla doğru kararın verilmesi hayati önem taşımaktadır. Öz yetkinliğin belirlenmesinde sorumluluk, üst kademe yöneticilerdedir ve firmayı fonksiyonel, bölümsel ve hiyerarşik olarak temsil edebilecek daha alt kademedeki takımlardan alacakları bilgiler doğrultusunda hareket etmelidirler(McIvor, 2000). Firmaların kendilerine gelir aktaran, rakiplerinden ayrılmasını sağlayan faaliyetleri, şüphesizdir ki dış kaynak kullanımına gitmek istemeyecekleri fonksiyonlardır. Fakat bunun katı bir kural olmadığı da unutulmamalıdır(Lankford, Parsa, 1999).

- **Öz Yetkinlik Dışında Kalan Faaliyetleri Belirlemek:** Dış kaynak kullanımı karar aşamasının ikinci basamağı, öz yetkinlik dışında kalan faaliyetleri belirlemektir. Çalışmanın önceki bölümlerinde de üzerinde durulduğu gibi, firmaya rekabetçi avantaj sağlayan, müşteriye değer sunan temel faaliyetler dışında kalan aktivitelerin belirlenmesi, bir dış tedarikçiye devredilebilecek olan alternatif faaliyetlere ulaşmanın yollarından biridir. Firma öz yetkinliklerinin neler olduğuna karar verdikten sonra, dış kaynak kullanımına yönlendirebileceği faaliyet seçeneklerini değerlendirmelidir. Rekabetçi avantajını zedelemeyecek, stratejik olmayan ancak dış kaynak kullanımı ile verimli ve etkili hale getirilebilecek fonksiyonları belirleyebilmek için gerekli araştırma ve çalışmaları yapmalıdır(Lankford, Parsa, 1999). Firma böylece, kendisini rakiplerinden ayıran ve rekabetçi avantaj yaratan faaliyetleri firma içerisinde sürdürmeye devam edecek, diğer faaliyetleri ise bir dış kaynağa devredebilecektir(Gerston, 1997).

- **Değer Zinciri Analizi:** İşletme değer zinciri analizi yaparak, üretimin her aşamasından satış sonu hizmetlerine kadar tüm düzeylerinde yaratılan değerleri gözden geçirmelidir. Bu, işletmenin söz konusu faaliyetlerdeki kapasitesini ve gerçek yeterliliğini gözden geçirmesi anlamına da gelecektir. Değer zinciri analizi, daha önceki basamaklarda tespit edilen öz yetkinlik dahilindeki temel faaliyetler üzerinde, firmanın yeterliliğini ölçmeye yöneliktir. Analiz sonucunda firma, söz konusu faaliyeti dış kaynağa devretmek veya devretmemek kararına iki basamaklı bir analiz sonucunda ulaşır. Değer zinciri analizi basamağında firma, tespit ettiği temel faaliyetleri üzerindeki yeterliliğini, potansiyel 3PL firmanın yeterliliği ile kıyaslamalıdır (benchmarking). Bu basamak firmaya, seçili ölçütler üzerinden faaliyetler ile ilgili performansını ortaya koyma şansı verecektir. Temel faaliyetler için toplam maliyet analizi basamağında ise,

faaliyeti bir dış tedarikçiye devretmenin maliyetleri ile içeride sürdürmenin maliyetleri ortaya konulabilir(Mclvor, 2000).

- **Maliyet Değerlendirme:** Firmaları dış kaynak kullanmaya yönelten nedenlerin üst sıralarında maliyet avantajı gösterilmektedir. Bu nedendir ki, dış kaynak kullanımı karar aşamasında olan bir firma için, değer zinciri analizinden sonra gelen basamak maliyetlerin değerlendirilmesidir. Maliyet değerlendirme aşaması, dış kaynak kullanımına konu olacak tüm faaliyetlerin ve maliyetlerin ortaya konulmasını içerir. Bu basamak, firma içinde veya bir dış kaynaktan tedarik edilerek gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin, mevcut ve olası maliyetlerin hesaplanmasını içerirken iki temel hesaplamayı barındırır. Birincisi; faaliyetin firma tarafından sürdürülmesi durumunda ortaya çıkacak toplam maliyetlerin hesaplanması, ikincisi ise söz konusu faaliyetin bir dış kaynağa devredilmesi durumunda firmanın karşı karşıya kalacağı maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Firma maliyet hesaplaması sırasında tam maliyetleme sisteminden kaçınarak, özellikle lojistik faaliyetlerin maliyetinin incelenmesinde, faaliyetlerin maliyetini hesaplayan ve bu maliyetleri mamullere ve müşterilere yansıtan bir muhasebe teknolojisi olan “faaliyet tabanlı maliyetlemeyi esas almalıdır(Mclvor,2000). Faaliyet tabanlı maliyetlemenin temel mantığı, faaliyetlerin belirli maliyetlerle yerine getirildiği, mamul ve müşterilerin farklı oranlarda faaliyet tükettiği esasına dayanır. Geleneksel maliyetleme sistemleri, geçmiş verileri esas alarak indirekt giderleri üretim hacmine dayanarak dağıtmaktadır. Fakat faaliyet tabanlı maliyetleme, üretim çıktılarına dayanarak bunların üretiminde kullanılan faaliyetlerin tükettikleri kaynakların maliyet hesabını yapmaktadır. Bu yaklaşımda amaç indirekt maliyetleri izleyerek, analiz ederek, bunları direkt maliyetler olarak sınıflandırabilmektir. Faaliyet tabanlı maliyetlemede kaynak maliyetleri, bu kaynakları kullanan faaliyetlere aktarılır ve bu faaliyet maliyetleri de bu faaliyetleri kullanan ürünlere ya da müşterilere dağıtır(<http://www.muhasabedergisi.com/maliyet-muhasebesi/lojistik-maliyetler.html>).

Bu süreçte gerçekçilik oldukça önemlidir. 3PL firma işletme için gerçekten ne yapabilir? İşletmenin kendi imkanlarıyla gerçekleştirilen faaliyet bir başka firma tarafından hem verimli hem de düşük maliyetler gerçekleştirilebilir mi?(Lankford, Parsa, 1999) Bu sorulara firmanın vereceği gerçekçi yanıtlar, firmanın lojistik outsourcing karar sürecine konu ettiği faaliyetin gerçekleştirilmesine ilişkin doğrudan

ve dolaylı maliyetlerin dikkatlice incelenmesini gerektiren zorlu bir süreçtir(Jennings, 1997).

3.3.2. 3PL Firma Seçim Kriterleri

Bir firma, herhangi bir lojistik faaliyetin yürütülmesi işini bir dış kaynağa devredecek ise, öncelikle devredeceği faaliyet konusunda uzman 3PL firmaları değerlendirmelidir. Sektörde faaliyet gösteren firmalar, farklı lojistik aktiviteler konusunda (ulusal ve/veya uluslararası dağıtım, depolama vb.) uzmanlaşmış firmalardır. Hatta son yıllarda birçok büyük lojistik firma, birden fazla lojistik faaliyet ile ilgili olarak müşterilerine hizmet sunabilmektedir. Lojistik yöneticisi, olası 3PL firmalar arasından seçim yaparken, firmanın diğer departmanları da karar sürecine dahil olacaklardır. Lojistik yöneticisi, üst yönetime lojistik fonksiyonun devredileceği firma seçimini nasıl yaptığını, seçenekler arasından yaptığı elemeyi hangi kriterlere dayandığını ve nihai kararın neden en iyi seçim olduğunu açıklamak zorunda kalacaktır. Diğer departmanlar, hizmet sağlayacak firmanın itibarı, finansal gücü gibi konularda endişelerini dile getireceklerdir. Örneğin pazarlama departmanı, müşteri hizmetleri düzeyinin sektöre uğramayacağı konusunda güven duymak isteyecek, bilişim departmanı hizmet sağlayıcı firmanın özellikle teknolojik kapasitesi, iletişim ve bilgisayar sistemlerinin yeterliliği konusunda endişe duyacaktır. Çalışanlar, dış kaynak kullanımı ile lojistik maliyetlerin düşüşü konusunda, söz konusu maliyet tasarrufu bütçeye yansımaya dek tereddütlü olacaklardır(La Londe ve Maltz, 1995). Bu nedenledir ki, karar sürecinde “ihtiyat” anahtar sözcüktür. Hangi firmayla çalışıldığının, söz konusu firmanın uzmanlık derecesine bağlı olarak tüm çalışanları ve müşterileri zincirleme etkileyeceği unutulmamalıdır(Lankford, Parsa, 1999).

Razzaque ve Sheng,(1998), bir lojistik fonksiyon 3PL firmaya devredilmeden önce, hizmet sunacak olan firma ile ilgili göz önünde bulundurulması gereken seçim kriterlerini aşağıdaki gibi özetlemişlerdir.

- Performans ve lojistik ekipman,
- İş geliştirme, kar zarar durumu,
- Lojistik sektöründeki tecrübe, kalifiye işgücü,
- İhtiyaçlara cevap verebilme kabiliyeti, hizmet çeşitliliği,

- Coğrafi kapasite ve özellikli teçhizat,
- Kullanılan teknolojinin firma ihtiyaçlarını karşılayabilirliği/uygunluğu,
- Finansal güç,
- Yüksek ve gelişen standartlar,
- Yerleşim (tesise yakınlık vb.),
- Yönetim yapısı,
- Uzun dönemli işbirliklerine elverişlilik,
- Fiyat,
- Güvenilirlik,
- İtibar,
- Hizmet kalitesi,
- Hız,
- Sertifika,
- Varlık ve insan kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojileri,
- Sistem esnekliği ve kapasitesi

Aghazadeh (2003) ise, 3PL firma seçim kriterlerini beş basamaklı bir süreç olarak ifade etmiştir.

- Birinci basamak; tüm departmanların (üretim, satış, pazarlama, finans, kalite kontrol ve müşteri), lojistik hizmetlerin bir 3PL firmaya devredilmesinin gerekliliği konusunda hem fikir olup olmadığının belirlenmesi.

- İkinci basamak; firmanın ulaşmayı amaçladığı hedeflerin tüm departmanlarca ortaya konulması; ortaya konulan hedeflere ulaşmak için gereken ihtiyaçları potansiyel 3PL firmaların karşılayabilme kapasitesinin gözden geçirilmesi. Bu adımdan sonra, firma hedeflerine en uygun ilk on firmanın listesinin oluşturulması.

- Üçüncü basamak; oluşturulan listede bulunan firmaların her birine, söz konusu firmaların profili ve lojistik ihtiyaçları karşılama kapasiteleri hakkında bilgi vermelerini isteyen birer mektubun (e-postanın) gönderilmesi. Söz konusu mektuplara, ilgili potansiyel 3PL firmaların en geç bir ay içerisinde yanıt vermesinin istenmesi. Geri dönen mektuplardan hareketle potansiyel 3PL firmaların sayısının iki veya üç firmaya düşürülmesi.

- Dördüncü basamak; hangi 3PL firma ile çalışılacağına karar verecek olan firma yetkililerinin, potansiyel firmaları yerinde ziyaret etmesi.

Bu süreçte, müşteri hizmetleri politikaları, çalışanların yaklaşımları, organize olup olmamaları ve söz konusu tesisin özellikleri hakkında detaylı bilgi edinilir.

Bu basamağın sonunda firma, hangi 3PL firmayı seçmesi gerektiğine dair somut çıktılar verecek tüm bilgileri toplamış olmalıdır. Seçim yapıldıktan sonra, diğer aday 3PL firmalara teşekkür edilmeli, onların da ileride potansiyel iş ortağı olabileceği unutulmamalıdır.

- Beşinci basamak; seçilen 3PL firma ile ortaklık ilişkilerinin kurulduğu basamaktır.

Bhatnagar, Soal ve Millen'in 1999 yılında yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre; firmaların hizmet satın alacakları 3PL firma seçiminde etkili olan kriterler arasında, hizmet kalitesi ve fiyat % 96 ve % 86,8'lik oranla en yüksek paya sahip kriterlerdir. Bu kriterleri % 73,7 ile firma itibarı, % 78,4 ile hizmet çeşitliliği, % 71 ile firmanın geçmiş deneyimleri izlemektedir.

Ek 2'de verilen tablo, 3PL firma seçimine ilişkin göz önünde bulundurulması gereken faktörler için bir puanlandırma önerisidir. Bu tablodan hareketle; potansiyel 3PL firmalar arasından seçim yapacak olan firma, performans değerlendirme (A) ve her bir değerlendirme ölçütünün firma için önemini ifade eden sütuna (B) puan vererek, skor sütununa (C), A ve B sütunların çarpımından oluşan sonuç skorunu yazar. Elde edilen toplam skor, hizmet sunmaya aday 3PL firmalar arasından yapılacak seçimde belirleyici olarak kullanılabilir (http://www.glbinc.com/3PL_Selection.pdf).

Başarılı bir dış kaynak kullanımı, devredilecek olan faaliyetin doğru tanımlanmasıyla başlayan, iki tarafın da rollerinin ve sorumluluklarının net bir biçimde ortaya konulduğu, yüksek kalitede bir tedarikçi ile iyi ilişkileri ve etkili performans gözlemlemeyi gerektiren bir süreçtir(Kippenberger, 1997). Bu sürecin stratejik bir süreç olduğu unutulmamalı ve karar mutlaka üst yönetim seviyesinde verilmelidir(Menon, McGinnis ve Ackerman, 1998). Eğer dış kaynak kullanım kararı verilmişse, düzenli biçimde 3PL firmanın performansı gözlemlenmelidir. Firma dış kaynak kullanım süreci başladıktan sonra da, bu süreç ile ilgili gelişimlere açık ve esnek olmalı, dış kaynak kullanımının; devredilen fonksiyonun unutulacağı ya da fonksiyonu geliştirmekle ilgili yeni yollar aranmayacağı anlamına gelmediği unutulmamalıdır(Lankford, Parsa, 1999).

SONUÇ

Lojistik sürecin yarattığı değeri göz önünde bulundurarak, temel faaliyet alanlarına konsantre olmak isteyen işletmeler, söz konusu lojistik sistemin etkili ve verimli bir biçimde yürütülmesinin zor olduğunun farkına varmışlar, temel faaliyetleri dışında kalan lojistik faaliyetleri söz konusu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde uzmanlaşmış firmalara devretmeye başlamışlardır. Bu faaliyetler dizisinin aksamadan hızlı ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesinde, alanında deneyimli “üçüncü parti lojistik firmalar” (3PL) devreye girmektedir. Lojistik faaliyetlerde outsourcing, uygulanmaya başlandığı ilk yıllara göre gözle görülür biçimde değişmiş, önceleri sadece taşıma ve depolama faaliyetlerinin bir dış kaynağa devri anlayışı ile yürütülürken, günümüzde bütünleşik lojistik süreçlerin kontrolünü de içerecek biçimde orta veya uzun vadeli planlamayı kapsayan stratejik bir süreç haline almıştır.

Lojistik outsourcing kararı, uzun dönemli stratejik bir bakış açısıyla alınması gereken hayati bir karardır. Konu ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, lojistik outsourcing kararının ilk basamaklarında “firma hedeflerinin” ve “öz yetkinliklerin” belirlenmesi ile karşılaşmaktadır. Firmalar uzun dönemli hedeflerinde kendilerine ortaklık edebilecek 3PL firmalara öz yetkinlikleri yani temel faaliyet alanları dışında kalan lojistik süreçleri devretmelidirler. Yine söz konusu faaliyetlerin firma tarafından sürdürülmesi durumunda ortaya çıkacak olası maliyetler ile 3PL firmaya devredilmesi durumunda firmanın karşı karşıya kalacağı maliyetler ortaya konulmalı, bu aşamada tam maliyetleme sisteminden kaçınılarak faaliyet tabanlı maliyetleme kullanılmalıdır.

Lojistik outsourcing süreci, hizmeti satın alan ve sunan firma arasında yakın ilişkileri gerektiren uzun dönemli stratejik bir süreçtir. Doğru tedarikçiyi seçmek firma için zamandan ve maliyetten tasarruf sağlayacaktır. Seçilen 3PL firmanın uzmanlık derecesine bağlı olarak tüm çalışanlar ve müşteriler zincirleme etkilenecektir. Bu amaçla; öncelikle; tüm departmanların (üretim, satış, pazarlama, finans, kalite kontrol vd.), lojistik hizmetlerin bir 3PL firmaya devredilmesinin gerekliliği konusunda hem fikir olup olmadığının tespit edilmesi gerekmektedir. Daha sonra; potansiyel hizmet sağlayıcıların belirlenip seçeneklerin firma ihtiyaçları paralelinde en aza indirgenmesi, bu basamakta genel firma değerlendirmeleri, kapasite, kalite, müşteri ilişkileri, işçi-

işveren ilişkileri gibi anahtar kriterlere göre değerlendirme yapılması, potansiyel firmaların yerinde ziyaret edilmesi ve daha yakından tanınması gibi adımlarla sağlıklı stratejik ortaklıkların kurulması ve sürdürülmesi mümkün olacaktır.

EK 1. Firmaları Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönelten Nedenler

PE CONSULTING	Firmaların Yüzdesi (%)	Peters, Lieb ve Randall	Firmaların Yüzdesi (%)
Hizmet düzeyini geliştirme	87	Daha düşük maliyet	56
Maliyetleri düşürme	85	Esnekliğin artırılması	55
Esnekliğin artırılması	79	Operasyonel verimlilik	53
Yatırımlardan kaçınma	61	Öz yetkinliğe odaklanma	51
Temel olmayan faaliyetler	59	Müşteri hizmetlerini geliştirme	49
Yönetimde uzmanlık	50	Piyasalar konusunda uzmanlık ve bilginin geliştirilmesi	29
Kontrolü geliştirme	50	Diğer	8

Kaynak: Alan C. McKinnon, “The Outsourcing of Logistical Activities”, Heriot-Watt University, School of Management, s. 5

EK 2. 3PL Firma Seçiminde Göz Önünde Bulundurulmuş Faktörler

3PL FİRMA SEÇİMİNDE KULLANILAN ANAHTAR KRİTERLER	<u>A</u> PERFORMANS DEĞERLENDİRME 1=Kötü 10=Mükemmel	<u>B</u> DEĞERLENDİRMEİNİN ÖNEMİ 1=Önemli Değil 10=Çok Önemli	<u>C</u> <u>SKOR</u> <u>AxB</u>
<u>GENEL FİRMA DEĞERLENDİRMELERİ</u>			
Fiyat (rekabetçi fiyatlandırma)			
Finansal istikrar			
Aynı sektörde veya benzer şirketlerle birlikte deneyim			
Konum			
Mülkiyet sahipliği			
Uluslararası olanaklar			
<u>KAPASİTE</u>			
Bilişim sistemleri ve teknoloji kapasiteleri			
Müşteri hizmetleri			
Uyum kapasitesi			
Yaratıcı yönetim			
Beklenmedik sorunlara karşı duyarlılık			
Verilen sözleri yerine getirme yeteneği			
<u>KALİTE</u>			
Hizmet kalitesi ve performansı, örneğin 6 sigma ,ISO 9000			
Sürekli iyileştirme taahhüdünde bulunma			
Yönetim kademesinin kalitesi (yönetimde mükemmellik)			
<u>MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ</u>			
Gerektiğinde üst yönetimin kullanılabilirliği			
Partnerler arasında kültürel uyum			
Hizmet feshi			
Genel itibar			
<u>İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİ</u>			
İnsan kaynakları politikaları			
Nitelikli / kalifiye elemanlar			
TOPLAM SKOR:.....			

Kaynak: http://www.glbinc.com/3PL_Selection.pdf

KAYNAKÇA

- Aghazadeh, Mahmoud. (2003). How To Choose An Effective Third Party Logistics Provider. **Management Research News**, Vol.26, No.7:50–58.
- Bhatnagar, Rohit, Amrik S. Sohal, Robert Millen. (1999). Third Party Logistics Services: a Singapore Perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 29 No. 9: 569–587.
- Çancı, Metin ve Murat Erdal. (2003). **Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı**. İstanbul: UTİKAD Yayını.
- Dapiran, Peter, Robert Lieb, Robert Millen, Amrik Sohal. (1996). Third Party Logistics Services Usage By Large Austuralian Firms. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 26, No. 10: 36–45
- Daugherty, Patrica J. Theodore P. Stank, Dale S. Rogers. (1996). Third Party Services providers: Purchasers' Perceptions. **International Journal of Purchasing and Material Management**, Vol.32, No.2: 23–29.
- Doğan Mersin, Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekli Noktalar, (2006), http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=19
- Earl, Michael J. (1996). “The Risks of Outsourcing IT”, **Sloan Management Review**, Vol.37, No.3: 26–32.
- Espino, Tomas F. ve Victor Pardon. (2004). Outsourcing and Its Impact on Operational Objectives and Performance: A Study of Hotels in the Canary Islands. **Hospitality Management**, Vol.23: 287–306.
- Gerston, Joel. (1997). Outsourcing In Client/Server Environments. **Information Systems Management**, Vol.14, No.2: 74–77.
- 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
- Grant, David B., Douglas M. Lambert, Lisa M. Ellram. (2006). **Fundamentals of Logistics Management**. European Edition. London, UK: The McGraw-Hill Companies.
- Gülen, Kemal Güven. (2005). Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Yıl: 4, Sayı: 8: 29–48, Güz 2005/2
- Hande D. Süzer, ‘4. Boyut Stratejisi’, **Capital**, http://www.capital.com.tr/print.aspx?hbr_kod=2748

- Hertz, Susanne ve Monica Alfredsson. (2003). Strategic Development Of Third Party Logistics Providers. **Industrial Marketing Management**, Volume 32, No.2: **139–149**.
- Jennings, David.(1997). Strategic Guidelines for Outsourcing Decisions. **Strategic Change**, Vol. 6, No.2,: **85-96**.
- Jharkharis, Sanjay ve Ravi Shankar. (2007). Selection of Logistics Service Provider: An Analytic Network Process (ANP) Approach. **Omega**, Vol.35, No.3: **274–289**.
- Kakabadse, Nada ve Andrew Kakabadse. (2000). Critical Review-Outsourcing: A Paradigm Shift, **Journal of Management Development**, Vol. 19, No. 8: **670–728**.
- Kippenberger, T.(1997). Outsourcing Is Here To Stay But It Is Only Worth Doing If You Do It Well-And Taht’s Not Easy. **Management Research**, The Antidote Vol.2, No.6: **18–19**.
- Koban, Emine ve Hilal Yıldırım Keser. (2000). **Dış Ticarete Lojistik**. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- La Londe, B.J. ve A.B. Maltz. (1992). Some Propositions About Outsourcing The Logistics Function. **The International Journal of Logistics Management**, Vol.3, No.1: **1–11**.
- Laabs, Jennifer J. (1993). Successful Outsourcing Depends On Critical Factors. **Personnel Journal**, Vol. 72, No. 10: **51–60**.
- Lankford, William M. ve Faramarz Parsa (1999). Outsourcing: A Primer. **Management Decision**, Vol. 4, No.37: **310–316**.
- Lieb, Robert C. ve Brooks A. Bentz. (2004). The Use of Third-Party Logistics Services by Large American Manufacturers: The 2003 Survey. **Transportation Journals**. Vol.43, No. 3: **24–34**.
- McKinnon, Alan C. (1999). **The Outsourcing of Logistical Activities**, in Walters, D. (Ed.), *Global Logistics and Distribution Planning*. London: Heriot-Watt University, School of Management.
- McIvor, Ronan. (2000). A Practical Framework For Understanding The Outsourcing Proses. **Journal Of Supply Chain Management**, Vol.5, No.1: **22–36**.
- Menon, M.K. Michael A. McGinnis, Kenneth B. Ackerman.(1998). Selection Criteria for Providers of Third Party Logistics Services: An Explanatory Study. **Journal of Business Logistics**, Vol.19, No.1: **121–137**.
- Özbay, Tanju. (2004). **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

- Quélin, Bertrand ve François Duhamel. (2003). Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks. **European Management Journal**, Volume 21, No. 5: **647–661**.
- Razzaque, Mohammed Abdur ve Chang Chen Sheng. (1998). Outsourcing of Logistics Functions: A Literature Survey, **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.28, No. 2: **89–107**.
- Sohail, M. Sadiq, Austin Nathan, Rushdi Mustabshira.(2004). The Use Of Third-Party Logistics Services: Evidence From A Sub-Sahara African Nation. **International Journal of Logistics Research and Applications**, Vol.7, No.1: **45–57**.
- Stank, T.P. ve P.J. Daugherty. (1997). The Impact of Operating Environment on the Formation of Cooperative Logistics Relationships. **Logistics and Transportation Review**, Vol. 33, No. 1: **53–65**.
- Tanyaş, Mehmet., (2006). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, **Yüksek Lisans Ders Notları**, İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü.
- The Outsourcing Institute: Articles &Info, “**Top Ten Outsourcing Survey**”, Executive Survey: The Outsourcing Institute's Annual Survey of Outsourcing End Users, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true
- Waters, Donald J. (2003). **Global Logistics and Distribution Planning Strategies For Management**. 4th Edition. Great Britain: Kogan Page Publishers.
- Wilding, Richard ve Rein Juriado. (2004). Customer Perceptions On Logistics Outsourcing In The European Consumer Goods Industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol.34, No.8: **628–644**
- Zhu, Zhiwei, Kathy Hsu, Joseph Lillie.(2001). “Outsourcing-A Starategic Move: The Process and the Ingredients For Success”, **Management Decision**, Vol.39, No.5: **373–378**.

<http://www.muhasbedergisi.com/maliyet-muhasebesi/lojistik-maliyetler.html>

<http://www.essays.se/essay/065c850d12/>

<http://www.hho.edu.tr/huten/2003>

http://www.glbinc.com/3PL_Selection.pdf