

İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Yatırıma Yönelten Faktörlerin İncelenmesi: Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. Örneği

Mehmet Selami Yıldız^a

Yusuf Bilgin^b

Halil İbrahim Yazgan^c

Özet: Bu araştırmanın amacı, işletmeleri lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörlerin ve lojistik faaliyetlere ilişkin yatırım kararlarının değerlendirilmesidir. Araştırma kapsamında, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi tarafından 2006 yılında Zonguldak Ereğli’de kurulan Çınar Lojistik işletmesi incelenmiştir. Nitel araştırma deseninin kullanıldığı çalışmada veriler mülakat tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.’yi Lojistik faaliyetlerde yatırım yapmaya yönelten sebeplerin işlem sıklığının artması, temel yeteneklere odaklanma, işletmenin lojistik çevresi ve hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, lojistik faaliyetlere yönelik yatırımın işletmeye olumlu olarak yansıdığı ve yöneticilerin, işletmeye zarar getirmesi durumunda bile lojistik faaliyetlerde dış kaynaklara yönelmeyi düşünmedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Lojistik, lojistik faaliyetler, lojistik yatırım, çınar lojistik

JEL Sınıflandırması: R42, M11

Analysis of the Factors Leading Firms to Invest in Logistic Activities: Example of Çınar Boru Profil Industry and Trade Inc.

Abstract: The aim of this study is to determine the reasons that orientate to the investment and investment decisions in logistics operations for the businesses. Within this study, Çınar logistics business was examined, in 2006 founded, in Ereğli by Çınar Boru Profil Industry and Trade Inc. In this study, qualitative research design was used and data was collected by interview technique. The data obtained were analyzed by qualitative analysis technique. The results showed that, the increasing frequency of operations, focusing on basic skills, logistics environment of business and problems occur in service quality are the factors that effects to the invesment for logistics activities of Çınar Boru Profil Industry and Trade Inc. However, aiming at investments for logistics operations has positive effect on the business and managers did not think to tend to use external resources even if logistics activities bringing financial damaging to the business.

Keywords: Logistics, logistics operations, logistics investment, cinar logistics

JEL Classification: R42, M11

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde göstermiş oldukları anlayış ve özveriden ötürü Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. yönetim kurulu üyesi sayın Abdülkadir Çınar’ a ve Çınar Lojistik yöneticisi sayın Atilla Güven’e teşekkür ederiz .

^aAssoc. Prof., Duzce University, Faculty of Business Administration, Duzce, Türkiye, selamiyildiz@duzce.edu.tr

^bRes. Assist., Duzce University, School of Tourism and Hotel Management, Duzce, Türkiye, yusufbilgin@duzce.edu.tr

^cLecturer, Duzce University, Ackakoca Vocational School, Duzce, Türkiye, ibrahimyazgan@duzce.edu.tr

1. Giriş

Lojistik, genel anlamda müşteri beklentilerinin karşılanması için malların, hizmetlerin ve bilgilerin, üreticiden tüketiciye doğru fiziksel akışının planlanması, yürütülmesi ve kontrolü faaliyetlerini kapsayan süreçler olarak tanımlanmaktadır (Bilginer ve diğ., 2008). Çevik ve Gülcan (2011)'a göre lojistik; ürün, hizmet ve bilgi üretiminde kullanılacak girdilerin; süreç içerisindeki stokların; süreci tamamlanmış olan ürün, hizmet ve bilginin; çıkış noktasından tüketim noktasına kadar etkin ve verimli varabilmesi amacıyla ürünün, hizmetin ve bilginin istenen yerde, miktarda, koşulda ve zamanda teslim edilmesine dönük planlama, yürütme ve kontrol sürecini ifade etmektedir. Lojistik Yönetimi Konseyi (CLM) ise lojistiği, "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından, ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkin ve verimli bir şekilde akış ve depolanmasının sağlanması, kontrol altına alınması ve planlanması süreci" şeklinde tanımlamaktadır (Büyükbaş ve Ünlü, 2011). Lojistiğin temel hedefi, işletme maliyetlerini düşürecek ve kârı maksimize edecek şekilde doğru ürünü, doğru yerde, doğru zamanda ve istenen durumda sunmaktır (Allen, 2007).

Lojistik, işletmelerde genel olarak kaynak satınalma, malzeme yönetimi ve fiziksel dağıtım olmak üzere üç farklı süreci içermekle birlikte (Fojt, 1995:8) işletmeler bu süreçlerin içerisinde yer alan, lojistik faaliyetlerin tasarımı ve uygulamalarında genellikle; kuruluş yeri seçimi, depolama faaliyetleri, stok yönetimi, sipariş işleme faaliyetleri, ambalajlama faaliyetleri, malzeme aktarım faaliyetleri, ulaştırma (taşıma) faaliyetleri, geri dönen malların yönetimi ve işletme içi sevk (trafik) yönetimi faaliyetleri ile ilgilenmektedirler (Gümüş, 2012). Kurtuluş (2010) lojistik faaliyetlerin genel olarak envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve lojistik iletişimi, nakliye yönetimi, depo yönetimi ve antrepoculuk, ambalajlama ve taşıma ve müşteri hizmetlerini kapsadığını belirtmiştir. Ceran ve Alagöz, (2007) bunlara ek olarak lojistik faaliyetlere yedek parça ve servis desteği, hurda ve atık malların elden çıkarılması, teslim alma, etiketleme, üretim çizelgelemeyi, Şahin ve Demir (2003) ise fiyat-barkod, sigorta ve gümrük işlemlerini de dahil etmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte, tedarik sürelerinin sürekli azalması yönündeki baskılar, müşteri odaklılık ve dışkaynak kullanımı gibi değişimler rekabette avantaj sağlamaya çalışan işletmeler için lojistik faaliyetlerin önemini her geçen gün artırmaktadır (Gülen, 2008; Marasco, 2008). Küresel ölçekte lojistik sektörüne bakıldığında, sadece üçüncü parti lojistikte, lojistik sektörünün büyüklüğü 2010 yılında 2009'a göre % 6,8 artarak 510 milyar dolara ulaşmıştır (Third-Party Logistics Study, 2012). Türkiye'de ise taşımacılık ve lojistik sektörünün büyüklüğü 2008 yılında 59 milyar dolar, üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcıları pazarının büyüklüğü ise 22 milyar dolar olarak belirlenmiştir (Deloitte, 2010). Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksi sonuçlarında ise üçüncü parti lojistik hizmetleri sıralamasında Türkiye, 2012 yılında 27. sırada yer almıştır (Logistics Performance Index, 2012).

Bu durum Türkiye'de lojistik sektörünün sunmuş olduğu fırsatları değerlendirmek isteyen birçok ulusal ve uluslararası işletmenin ilgisini çekmekte ve bir çok işletme lojistik sektörüne yatırım yapmaktadır. Deloitte (2010:18) tarafından 2010 yılında yayınlanan Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu'na göre; 2004-2010 yılları arasında birleşme ve satın alma işlemleri ile Türkiye lojistik sektörüne yatırım yapan uluslararası işletme sayısı 16'dır. Bu yatırımların Türkiye'de lojistik sektörü üzerindeki etkisine bakıldığında ise lojistik sektörünün, 2002-2011 yılları arasında % 300 büyümeye gösterdiği görülmüştür (Deloitte, 2010).

Buradan hareketle çalışmanın amacı, işletmeleri lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten sebepleri ve lojistik faaliyetlere ilişkin yatırım kararlarını Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin lojistik faaliyetlerine yönelik yaptığı Çınar lojistik işletmesi üzerinden değerlendirmektir. Literatürde, işletmelerin lojistik faaliyetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik olarak birçok araştırma bulunmakla birlikte (Sevim ve diğ., 2008; Öz, 2011; Gümüş, 2012) işletmeleri lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörlere ilişkin bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Literatürde lojistik faaliyetlere ilişkin yatırımlar genel olarak bölgesel bazda ele alınmış ve lojistik yatırımların bölgelerin gelişiminde kritik bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır (Shah, 2009; Rodrigue, 2012).

İlk kısmında, lojistik ve lojistik faaliyetlerine yönelik stratejiler hakkında bilgilerin verildiği çalışmanın ikinci kısmında ise, bir anlamda uygulama ve vaka analizi niteliği taşıması hasebiyle Çınar Boru Profil sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi hakkında genel bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü kısımda ise Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'nin lojistik faaliyetleri, işletmeyi lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörler ve işletmenin geleceğe yönelik lojistik hedefleri incelenmiştir.

2. Lojistik Stratejiler

Küresel ölçekte ürün paylaşımının artması, ürün hayat sürelerinin kısalması, küresel rekabetin yoğunlaşması lojistik faaliyetlerin tümünü rekabet avantajı sağlanmasında stratejik bir kaynak haline getirmektedir (Lu ve Lin, 2012). Lojistik faaliyetler, maliyetleri düşürmenin yanı sıra işletmelere müşteri memnuniyetini artırma noktasında özellikle uluslararası işletmelerin iş stratejilerinin temel taşlarından birini oluşturmaktadır (Stank ve Traichal, 1998).

İşlemlerin sıklığı, belirsizliği ve tedarikçi sayısının artması (Akyıldız, 2004), karşılıklı güvensizlik, örgütsel amaçların örtüşmemesi, iş çevresinde yaşanan değişimler, ortaya çıkan fırsat ve tehditler (Jane ve diğ., 2008), işletmenin merkeze çekilmesi ile önemli müşterilere uzak kalması (Rollins ve diğ., 2011) işletmeleri lojistik yönetimde alternatif stratejiler uygulamaya yöneltmektedir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde uyguladıkları stratejiler; dış kaynak kullanımı, lojistik ittifaklar ve lojistik yatırımlar olarak üç başlık altında ifade edilebilir.

2.1. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı, lojistik süreçlerin tamamının veya bir kısmının işletme dışından karşılanmasını ifade etmektedir (Vissak, 2008). İşletmelerin yeni pazarlarda tecrübe, altyapı ve iş yapma biçimleri konusundaki eksiklikleri, tam zamanında üretim stratejisinde tedarik planlaması ve maliyetleri, talepteki dalgalanmalar işletmeleri dış kaynak kullanımına itmektedir (Sevim ve diğ., 2008). Dış kaynağa yönelmenin bir önemli boyutu da, işletmenin temel vizyon becerilerini korumak ve geliştirmek istemesidir (Çabuk ve diğ., 2010).

Sonuç olarak lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı; işletmeye temel yeteneklerine odaklanma (Reeves ve diğ., 2010) maliyetleri azaltma (Rollins ve diğ., 2011), müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme (Akyıldız, 2004), finansal esneklik (Linder, 2004), müşteri tatminini artırma (Gadde ve diğ., 2002) ve daha fazla yeni ürün geliştirme (Hertz ve Alfredsson, 2003) gibi faydalar sağlama olasılığı yüksek bir strateji olarak ifade edilmektedir (Çabuk ve diğ., 2010).

2.2. Lojistik İttifaklar

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde uyguladıkları bir diğer strateji lojistik ittifaklardır. Stratejik ittifak, iki veya daha fazla firma arasında orta veya uzun süreli bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile taraflar uzmanlık becerilerini birbirlerine bağlayarak pazarda eksik oldukları alanlarda rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar (Aydın, 2005:96). Lojistik ittifak, hizmet alan firmanın uzun süreçte kazan-kazan mantığı ile rekabet avantajı sağlamak için belirli lojistik ihtiyaçlarını giderecek bir lojistik hizmet sağlayıcısı ile anlaşmasıdır (Bagchi ve Virum, 1996). Hizmet kalitesini artıran lojistik ittifaklar ile işletmeler beceri, uzmanlık, bilgi entegrasyonu ve sektörlerinde rekabetten korunma gibi büyük kazanımlar elde etmektedirler (Karakılıç, 2009). Lojistik ittifak stratejisi, Rabinovich ve diğ. (1999) tarafından lojistik ağ tasarımının iyi yapılması halinde işletmeler için maliyet tasarrufu ve rekabet avantajının en önemli kaynağı olarak ifade edilmiştir.

2.3. Lojistik Faaliyetlere Yatırım

İşletmelerin lojistik faaliyetlerde uygulayabilecekleri stratejilerden birisi de lojistik faaliyetlere yönelik yatırımdır. Lojistik faaliyetlere yönelik yatırım, işletmenin ihtiyaç duyduğu lojistik hizmetleri karşılamak, lojistik faaliyetlerdeki etkinliğini artırmak, maliyetleri azaltmak ya da sektörde faaliyet göstermek amacıyla yapılan yatırımları ifade etmektedir. İşlem maliyet teorisine göre, bir faaliyet alanına yönelik yatırım, işlemlerin belirsizliğinin ve sıklığının arttığı (Akyıldız, 2004), maliyetlerin düştüğü ve yatırımların sunduğu fırsatların belirgin olduğu durumlarda işletmelerin uygulaması gereken bir stratejidir (Aubert ve Weber, 2001). Bu yönüyle lojistik faaliyetler, günümüz iş dünyasında işletmelere, maliyetleri azaltma, temel yeteneklere odaklanma ve müşteri memnuniyetini artırmanın da ötesinde bir yatırım alanı olarak potansiyel fırsatlar sunmaktadır (Cooper ve Stephan, 1994; Sohail ve Sohal, 2003).

Rodrigue (2012) ise Latin Amerika ve Karayipler’de lojistik yatırım fırsatlarını değerlendirdiği bir çalışmada, lojistik yatırımların sermaye tahsisinin yanı sıra lojistik terminaller, gayrimenkul ve iletişim sistemi gibi altyapı olanaklarının, ulaşım modları, makine ve teçhizat gibi faaliyet entrümanlarının ve iş kolunda yönetim, yönetişim ve AR-GE gibi hizmet ihtiyaçlarını karşılayacak insan kaynakları tarafından desteklenmesi gerektiğini belirtmiştir.

3. Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi

Çınar Boru, 1978 yılında Akçakoca’da sac ticareti ile faaliyete başlamıştır. Sac ticaretinin devam ettiği yıllarda boru ve profil pazarındaki talep fazlalığı ve sektöründeki yetersizlik, şirketin boru ve profil alanında yapılanmasına sebep olmuştur. Kuruluş yıllarında 6.500 m²’lik kapalı alanda, 25.000 ton/yıllık üretim yapan Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, günümüzde 22.000 m²’si kapalı, 30.000 m²’si açık olmak üzere toplam 52.000 m²’lik alanda, yıllık 150.000 ton üretim yapmaktadır.

2001 yılında 5.000 ton’luk ihracat yapan şirket, 2005 yılı sonunda satışlarının % 50’sini İngiltere ve Almanya başta olmak üzere çeşitli Avrupa ülkelerine, Amerika ve Orta Doğu ülkelerine ihraç etmiştir. 2006 yılına kadar Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi olarak faaliyet gösteren Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 2006 yılında ise işletmenin iç ve dış pazar hacminin büyümesi ve demir çelik sektöründe ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi için Çınar Çelik ve Çınar Lojistik adı altında iki yatırım gerçekleştirmiştir. Günümüzde, Çınar grup olarak nitelendirilen Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi, Türkiye’nin 500 büyük sanayi kuruluşu içerisinde 2011 yılında 214. sırada yer almıştır.

3.1. Çınar Lojistik

Çınar Lojistik, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi bünyesinde 2006 yılında Karadeniz Ereğli’de kurulmuştur. 2008 yılına kadar hızlı bir büyüme süreci içerisine giren firma, 2006 yılında 22 araçla başladığı lojistik filosunu 2008 yılında 50 araca kadar yükseltmiştir. 2008 yılında ise küresel ölçekte yaşanan ekonomik krizin etkisini azaltmak amacıyla araç sayısını 27’ye düşürmüştür. 2008 yılında yıllık taşıma kapasitesini 1 milyon ton’a kadar çıkaran işletmenin 2012 yılı itibariyle yıllık taşıma kapasitesi 600000-750000 ton arasındadır.

Çınar lojistiğin misyonu, bünyesinde olduğu Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi’nin misyonu doğrultusunda müşterilerine güvenilir, hızlı, ekonomik hizmetler sunarak, çalışanlarının gurur duyduğu bir şirket olmak olarak belirlenmiştir. İşletmenin vizyonu ise Batı Karadeniz bölgesinde lojistik konusunda ilk danışılan ve müşterilerin ilk tercihi olan bir kurum olmaktır. Çınar Lojistik işletmesinin temel değerleri ise başarı azmi, müşteri odaklılık, güvenilirlik, bireysel inisiyatif ve sorumluluk, profesyonellik, “ben” yerine “biz” felsefesini benimsemek şeklinde belirtilmiştir.

4. Yöntem

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi tarafından lojistik faaliyetlere yönelik yapılan yatırımı incelemek amacıyla yapılan bu araştırmada, işletmelerin lojistik faaliyetlere yönelik stratejileri ve bir işletmeyi lojistik faaliyetlere yatırım yapmaya yönelten faktörler incelenmiştir. Literatürde lojistik faaliyetlere ilişkin çok çeşitli konular işlenmiştir. Bu konulardan bazıları, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımı (Rao ve Young, 1994; Rabinovich ve diğ., 1999; Vissak, 2008; Wanke ve diğ., 2008; Marasco, 2008; Kim ve diğ., 2008; Gadde ve Hulthén, 2009; Lee ve Lam, 2012), lojistik hizmetlerin kalitesi ve işletme performansına etkisi (Panayides ve So, 2005; Lin, 2007; Sevim ve diğ., 2008; Bilginer ve diğ., 2008; Ramanathan, 2010; Randall ve diğ., 2011; Pedrosa ve diğ., 2012), lojistik hizmetler ve maliyet arasındaki ilişki (Allen ve diğ., 1998; Türker ve diğ., 2005; Ceran ve Alagöz, 2007) ve lojistik ittifaklar (Laarhoven ve Sharman, 1994) şeklindedir. Bununla birlikte, işletmeleri lojistik faaliyetlere yönelten faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın literatüre özgün bir katkı yapacağı düşünülmektedir.

Bir örnek olay incelemesini içeren bu çalışmada, nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırma verileri, yüzyüze mülakat tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Öncelikle, Çınar Lojistik işletmesi aranarak konu hakkında kısaca bilgi verilmiş ve yönetici ile görüşme talep edilmiştir. Yönetici, 09.10.2012 tarihine saat 10:30’da görüşebileceğini belirtmiştir. Çınar Lojistik yöneticisi ile belirlenen tarih ve saatte yönetici ofisinde görüşülmüştür. Görüşme 42 dakika sürmüş ve yöneticinin izni alınarak kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmede, Çınar lojistik işletmesinin faaliyetlerine ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Daha sonra Çınar lojistik işletmesinin kuruluşuna ilişkin daha kapsamlı bilgi edinmek amacıyla Çınar lojistik işletmesinin oluşumunda aktif rol alan bir Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş. yönetim kurulu üyesi ile görüşme talep edilmiştir. Yöneticinin görüşmeyi kabul etmesi üzerine 27.12.2012 tarihinde Çınar Boru üretim tesislerinde yönetim kurulu üyesiyle görüşülmüştür. Çınar Grup yönetim kurulu üyesi ile yapılan görüşme 48 dakika sürmüş ve yazılı olarak kayda alınmıştır. Çınar Grup yönetim kurulu üyesi ile yapılan görüşmede, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi’nin lojistik faaliyetlere yönelik yatırımı etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir.

4.1. Analiz Çerçevesinin Oluşturulması

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi'ni lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörleri ve lojistik yatırımın değerlendirilmesini sağlayacak analiz çerçevesi, araştırmanın amacı göz önünde bulundurularak yöneticilere yöneltilen sorulara verilen cevaplardan hareketle oluşturulmuştur.

Araştırma bulgularının değerlendirildiği boyutların birincisi, Çınar Lojistik işletmesinin mevcut faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu faaliyetler; taşıma, depolama ve sipariş işlemleri şeklinde ifade edilmiştir.

Araştırma bulgularının değerlendirildiği ikinci boyut ise araştırmanın temel amacını teşkil eden Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.'yi lojistik yatırıma yönelten faktörlerin tespitidir. Bu boyutta elde edilen veriler araştırmanın temel bulgularını teşkil etmektedir. Bu bağlamda, yöneticiye yöneltilen sorulardan elde edilen bulgular sırasıyla; İşletmenin büyümesi ve işlem sıklığının artması, işletmenin lojistik çevresi, lojistik hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar ve temel yeteneklere odaklanma şeklindedir.

Araştırma bulgularının değerlendirildiği üçüncü boyutu ise Çınar Lojistik İşletmesinin hedefleri oluşturmaktadır. Bu boyut Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin lojistik faaliyetlerine ilişkin olarak gelecekteki yönelimlerini ortaya koyma noktasında önem taşımaktadır. Tablo 1'de araştırma bulgularının değerlendirildiği boyutlar ve boyutlara ilişkin ortaya çıkan bulgular gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırma Bulgularının Değerlendirildiği Boyutlar

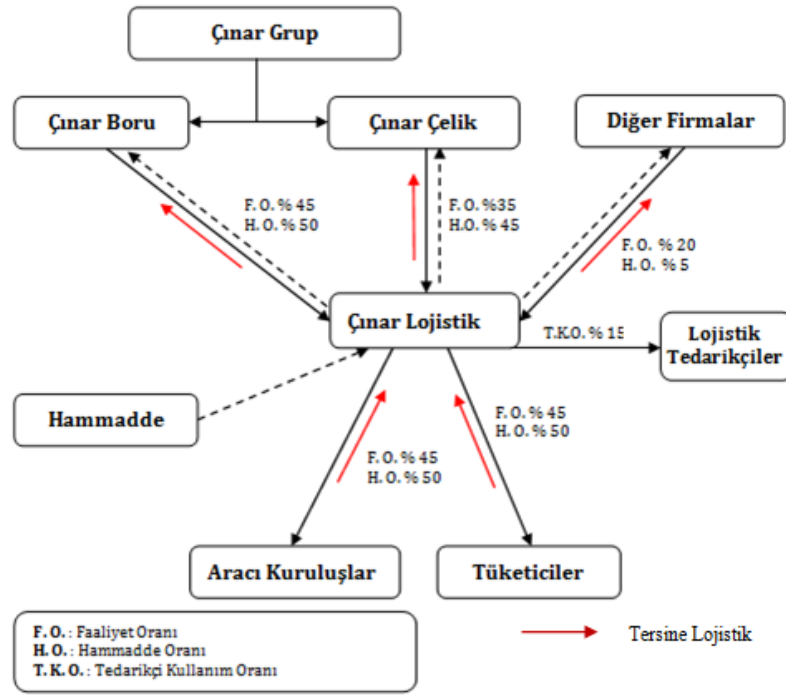
Araştırma Bulgularının Değerlendirildiği Boyutlar	Bulgular
1. Çınar Lojistik İşletmesinin Faaliyetleri	Taşıma, depolama ve sipariş işlemleri
2. Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'yi Lojistik Yatırıma Yönelten Faktörler	İşletmenin büyümesi ve işlem sıklığının artması
	İşletmenin lojistik çevresi
	Hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar
	Temel yeteneklere odaklanma
3. Çınar Lojistik İşletmesinin Hedefleri	Bağlı olduğu kuruma göre şekillenen hedefler
	Pazar yapısına göre şekillenen hedefler

Oluşturulan analiz çerçevesinde, işletmenin lojistik faaliyetleri, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketini lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörler ve Çınar Lojistik işletmesinin geleceğe yönelik yönelimlerinin irdelenmesi literatürde yer alan teori ve uygulamalar çerçevesinde değerlendirilmiştir.

4.2. İşletmenin lojistik faaliyetleri

Çınar lojistik işletmesinin lojistik faaliyetlerine ilişkin bulgular, Çınar Lojistik yöneticisi ile yapılan görüşme sonucunda ortaya konulmuştur. Çınar Lojistik işletmesinin vermiş olduğu lojistik faaliyetler, 2012 itibarıyla dağıtım ve hammadde lojistiği, taşımacılık ve siparişlerin organizasyonu ile sınırlıdır. Şekil 1'de Çınar Lojistik işletmesinin faaliyetlerine ilişkin bilgiler gösterilmektedir.

Şekil 1: Çınar Lojistik Faaliyet Şeması



Şekil 1’de görüldüğü üzere Çınar Lojistik işletmesi, dağıtım lojistiği faaliyetlerinin % 80’ini bünyesinde kurulduğu Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi’ne vermiş olduğu hizmetler oluşturmaktadır. Bağlı bulunduğu kuruluşun bünyesindeki Çınar Boru ve Çınar Çelik üretim firmalarına hizmet veren Çınar Lojistik’in dağıtım lojistiğinde diğer firmaların payı ise % 20’dir. Hammadde lojistiğinde ise Çınar Boru’nun Çınar lojistik faaliyetleri içerisindeki payı % 50, Çınar Çelik’in payı % 45, diğer firmalara verilen hizmetin payı ise % 5’tir. Çınar Lojistik işletmesi kapasitesinin yetersiz kaldığı durumlarda ise lojistik faaliyetlerde dış kaynaklardan yararlanma yoluna gitmektedir. Çınar lojistik’in lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanma oranının ise % 15 olduğu ifade edilmiştir.

5. Bulgular

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi’ni lojistik faaliyetlere yönelik yatırım yapmaya yönelten sebeplerin ve Çınar Lojistik işletmesinin geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi amacıyla Çınar Grup yönetim kurulu üyesi ile görüşülmüştür. Görüşme sonucunda, 2006 yılında kurulan Çınar Lojistik işletmesinin Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. içerisinde faaliyet gösteren nakliye departmanının kurumsal bir yapıya kavuşturularak işletmeden bağımsız olarak yeniden yapılandırıldığı görülmüştür.

5.1. İşletmeyi Lojistik Yatırıma Yönelten Faktörlerin Belirlenmesi

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.’yi lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten faktörlerin belirlenmesi amacıyla Çınar Grup yönetim kurulu üyesiyle yapılan görüşmede, işletmenin büyümesiyle birlikte işlem sıklığının artması, işletmenin lojistik çevresi ve hizmet kalitesinde yaşanan sorunların ve temel yeteneklere odaklanma gibi faktörlerin Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.’nin lojistik faaliyetlere yönelik yatırımında etkili olduğu belirlenmiştir.

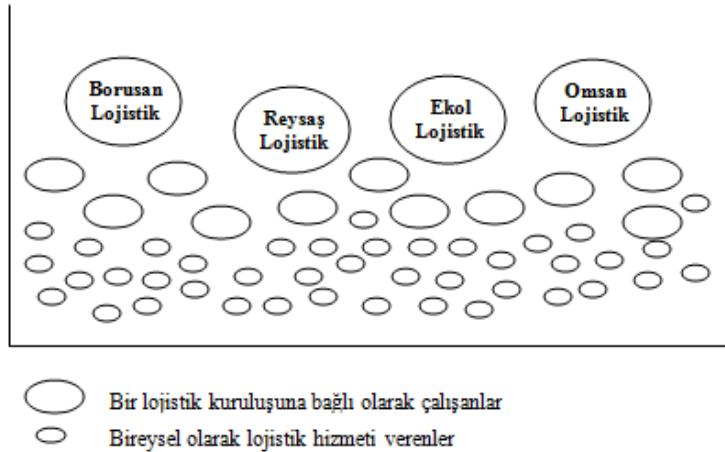
İşletmenin büyümesi ve işlem sıklığının artması : İşletmenin büyümesine paralel olarak lojistikte işlem sıklığının artması, işlem maliyetlerini artırmakla birlikte işletmenin dış kaynaklara bağımlılığını artırmaktadır. Duncan (1998)'a göre bir işlemin sıklığının artması, işletmenin o alanda dışa bağımlılığını artıracak ve bağımlı olduğu işletmelere karşı rekabet gücünü düşürecek gibi işletmeyi, o alanda ortaya çıkabilecek fırsatlardan da mahrum bırakacaktır. Duncan, bu durumda olan bir işletmenin dikey bütünleşme giderek bağımlılığının arttığı alana yatırım yapması gerektiğini belirtmektedir.

Araştırmada, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin özellikle 2005 yılından itibaren ürünlerinin ihracat oranının artması ve iç piyasada yaşanan hareketliliğin işlem sıklığını artırmasından ötürü kendi bünyesinde devam ettirdiği lojistik faaliyetlerde dışa bağımlılığı engellemek amacıyla lojistik faaliyetlere ilişkin yatırımın gerçekleştirildiği ifade edilmiştir.

Araştırmada, firmanın lojistik faaliyetlere yapmış olduğu yatırımın stratejik niyetin ise yönetim kademesinin iş yükünü azaltmak ve lojistik faaliyetlerde profesyonel hizmet almanın ötesinde ihtiyaç duyulan lojistik hizmetleri başka bir firmaya bağımlı olmadan karşılayabilmek olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin lojistik faaliyetlere yatırımını Duncan'ın belirttiği üzere işlem maliyet yaklaşımına göre gerçekleştirdiği söylenebilir.

İşletmenin lojistik çevresi : Bir işletmenin lojistik çevresi, ulaştırma, dağıtım ve depolama gibi lojistik faaliyetler için işletme çevresinde bulunan lojistik hizmet tedarikçilerinin durumunu ifade etmektedir. Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin faaliyet gösterdiği Batı Karadeniz bölgesinde, lojistik hizmet tedarikçi yapısı incelendiğinde, bireysel olarak lojistik hizmeti veren kişilerin fazla olduğu işletmenin ihtiyaç duyduğu lojistik faaliyetleri yerine getirebilecek ölçekte firma sayısının az olduğu ve var olan firmaların işletmenin sipariş üzerine üretim yapması nedeniyle siparişlerin azaldığı dönemlerde işletmeye fazladan maliyet oluşturdukları ifade edilmiştir. Akyıldız (2004) belirsizliğin azaldığı oranda işletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına daha fazla ilgi göstereceğini belirtmiştir. Bu bağlamda, işletmenin içerisinde bulunduğu pazardaki lojistik hizmet tedarikçi yapısının, işletmenin lojistik yatırımında önemli rol oynadığı belirlenmiştir. Çınar Şekil 2'de Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin lojistik faaliyetlere yatırım aşamasında demir çelik sektöründe lojistik çevre yapısı gösterilmektedir.

Şekil 2: Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin Lojistik Yatırım Aşamasında Lojistik Çevre Yapısı



Bununla birlikte, işletmede, üretim ve satış hacmindeki artışlarla birlikte özellikle deniz yoluyla gelen hammaddenin alınması ve gönderilen ürünlerin gemilere yüklenmesi gibi lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için büyük ölçekli lojistik hizmetlerine ihtiyaç duyulduğu dönemlerde ise sipariş üzerine üretime bağlı olarak bir firma ile sürekli çalışılmaması ve bireysel lojistik hizmeti veren tedarikçilerin koordinasyonunda yaşanan problemler işletmenin loistik faaliyetlere yönelik yatırımında etkili olmuştur. Stank ve Traichal (1998)'a göre bir firmanın fonksiyonel birimleri ya da dış hizmet sağlayıcıları arasındaki etkileşim ve organizasyonel koordinasyon firmanın tüketici taleplerine yanıt yeteneğini artırmaktadır.

Yönetici ile yapılan görüşmede, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin lojistik faaliyetlerinde ihtiyaç duyduğu hizmetleri karşılayacak tedarikçilerin kordinasyonunda yaşanan aksaklıkların firmanın lojistik yatırıma yönelmesinde etkili olduğu ifade edilmiştir.

Hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar : Hizmet kalitesinde yaşanan problemler, yükleme, indirme, depolama ve teslim sürecinde ortaya çıkan gerek ürünün fiziksel kalitesini gerekse tüketicilere teslimi esnasında hizmet kalitesini olumsuz olarak etkileyen durumları ifade etmektedir. Yüksek lojistik hizmet kalitesi sunmanın temeli müşteri isteklerine ve sorunlarına doğru zamanda ve doğru cevabı verebilmektir (Panayides ve So, 2005). Akyıldız'a (2004) göre lojistik faaliyetlerin dışarıdan karşılanabilmesi için lojistik hizmeti veren firmaların işletmenin hizmet beklentilerini karşılayabilmesi gerekmektedir.

Lojistik hizmet beklentilerini karşılayacak işletmelerin yokluğu ise işletmeyi ihtiyaç duyduğu hizmetleri üretmesini zorunlu hale getirmektedir. Araştırmada, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin lojistik faaliyetlerde hizmet kalitesini artırmak ve hizmet kalitesinde sürekliliği sağlamak amacıyla lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih etmediği lojistik faaliyetleri kendi bünyesinde yürütme çabası içersinde olduğu görülmüştür. Yönetici, lojistik faaliyetlerde dış kaynaktan faydalandıkları dönemlerde birlikte çalışılan personellerin sorumsuz davranışlarından ve yaşanan tecrübelerden ötürü (geç teslimat, kaba davranışlar, beklemelede yaşanan problemler) lojistik faaliyetlerin tedarikçilere bırakılmayacak kadar önemli olduğunu belirtmiştir.

Temel yeteneklere odaklanma : Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin lojistik faaliyetlerde yatırıma yönelten bir diğer faktörün işletmenin temel yeteneklere odaklanma isteği olduğu ifade edilmiştir. Lojistik faaliyetlerde temel yeteneklere odaklanma, literatürde, işletmeleri dış kaynak kullanımına yönelten en önemli sebeplerden birisi olarak gösterilirken (Liu ve Lyons, 2011) yöneticinin yeteneklere odaklanma düşüncesiyle yatırıma yönelmesi dikkat çekicidir. Bu görüş, Sutton (1990) tarafından ifade edilen yöneticilerin yeni teknolojilerden tam olarak yararlanmak ve iş ortamına yeni fikirler dahil etmek için geleneksel lojistik fonksiyonunun işletmenin iç ve dış sorumluluklarını kapsayacak becerilerinin genişletilmesi gerektiği görüşüyle, firmanın var olan bir nakliye birimini kurumsallaştırarak geliştirdiği göz önünde bulundurulduğunda paralellik göstermektedir.

Yönetici, firmanın faaliyet gösterdiği demir çelik sektöründe rekabetin ürünün niteliğinden tedarik süreçlerine kaymaya başladığını belirtmiştir. Bu nedenle, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'nin tüketici beklentilerini karşılama noktasında önem teşkil eden hizmet kalitesi ve zamanında teslimat gibi rekabet araçlarını etkin kullanmak amacıyla lojistik faaliyetlere yatırım yapıldığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra nakliye departmanını Çınar Lojistik işletmesi şeklinde kurumsallaştırarak Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'den bağımsız bir kuruluş olarak meydana getirilme eylemi yönetici tarafından "hesap tutan bir durumdan küçük bir hamle yaparak hesap soran bir hale geldik" şeklinde ifade edilmiştir.

5.2. İşletmenin Kuruluşa Katkısı ve Lojistik Hedeflerinin Belirlenmesi

Çınar lojistik işletmesinin bağlı olduğu Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'ye sağladığı katkılar ve işletmenin geleceğe dönük hedeflerini belirlemek amacıyla işletme yöneticisine ve işletmenin bağlı olduğu Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş. yönetim kurulu üyesine lojistik faaliyetlere dönük hedefleri sorulmuştur.

İşletmenin bağlı olduğu Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A. Ş.'ye yapmış olduğu katkı işletme yöneticisi tarafından maddi olarak ifade edilmeye çalışılırken yönetim kurulu üyesi tarafından hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti, lojistik eylemlerin aktif bir şekilde gerçekleşmesi olarak maddi getiriden ziyade maddi olmayan değerlerle açıklanmaya çalışılmıştır.

Yöneticilerin Çınar Lojistik işletmesinin hedeflerine yönelik fikirlerinin birbirleriyle örtüştüğü görülmüştür. Her iki yönetici de Çınar Lojistik işletmesinin hedeflerinin bağlı olduğu kuruluşa göre şekilleneceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, Çınar Lojistik yöneticisi, işletmenin bağlı olduğu kuruluşun hedeflerine ve işletmenin faaliyet gösterdiği Batı Karadeniz bölgesindeki ticaret hacminin gelişimine göre pozisyon alacaklarını ifade etmiştir. Ratliff ve Ramudhin (2012) lojistik hizmetlerin ticaretin gelişmiş olduğu bir bölgede gelişmesinin doğal olduğunu, bununla birlikte, bir bölgede yatırım ve ticaretin gelişmesinde lojistik yatırımların kritik bir öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Yönetim kurulu üyesi ise lojistik faaliyetlerde maddi faktörlerin önemli olduğunu fakat birlikte çalıştıkları kuruluşlar göz önünde bulundurulduğunda gerekirse maddi zararlarla katlanılarak lojistik faaliyetlerin işletme bünyesinde yürütüleceğini belirtmiştir.

6. Sonuç ve Öneriler

Lojistik faaliyetlerde işlemlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi kadar işlemlerin işletmeye olan maliyetleri ve işletmenin lojistik tedarikçiye bağlılık düzeyi de önemlidir. Bir işletmenin lojistik faaliyetlerinde etkinliğini, verimliliğini, işlem maliyetlerini ve tedarikçi ilişkilerini düzenleyen hususlardan birisi de lojistik faaliyetlere yönelik yatırımdır. Bu araştırmada, yönetici tarafından, lojistik faaliyetlere yönelik yatırımın işletmenin lojistik işlemlerinin etkinliği, verimliliği ve işlem maliyetleri üzerinde belirli bir kontrol gücüne sahip olma ve tüketicilerin beklentilerine daha hızlı cevap vermesine olanak tanıdığı ifade edilmiştir.

Liu ve Lions (2011) lojistik faaliyetlerde yatırım yerine dış kaynak kullanımının işletmelerin operasyonel ve finansal performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ve işletmenin yatırımdan kaynaklanabilecek riskleri ortadan kaldırdığını belirtmişlerdir. Rao ve Young (1994) ise lojistik faaliyetlerin temel yeteneklerin dışında kaldığı, risklerin düşük olduğu, teknolojik alt yapının yetersiz olduğu ve işletme içi faaliyetlerin yüksek olması durumunda lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanılması gerektiğini belirtmişlerdir. Lojistik faaliyetlere ilişkin bir başka yaklaşım da Marasco (2008) tarafından getirilmiştir. Marasco (2008) işletmelerin lojistik faaliyetlerde ittifak geliştirmek yerine yatırım ya da dış kaynak kullanımına gitmeleri gerektiğini belirtmiştir. Rodrigue (2012:11) ise çevresel koşulların lojistik faaliyetlerin seçiminde belirleyici olduğunu, lojistik hizmet sağlayıcıların tutumuna, lojistik faaliyetlerin işletme için önem derecesine ve lojistik faaliyetlerin sunmuş olduğu önemli fırsatlara göre lojistik yatırımın işletmenin rekabet gücünü artıracığını belirtmiştir.

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin lojistik faaliyetlere yönelik yatırımı literatürde yer alan lojistik faaliyetlere ilişkin kavramlarla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kavramlar, genel hatlarıyla lojistik faaliyetlerde işlem maliyet yaklaşımı, dış kaynak kullanımı olmakla birlikte işletmeyi lojistik faaliyetlere yönelik yatırıma yönelten faktörler göz önünde bulundurulduğunda işletmenin karşı karşıya olduğu durumun lojistik faaliyetlerde hizmet satın alma ya da üretme kararının verilmesi olduğu görülmüştür.

Doğan ve Özpekin (2008)'e göre satın al ya da üret analizinin çoğu organizasyonun belli dönemlerde karşılaştığı önemli bir durumdur. Bu durumla karşı karşıya kalan firmaların bir ürün ya da hizmeti dışarıdan almaya veya kendi bünyelerinde üretmeye karar verdiklerinde irdelemeleri gereken önemli noktalar maliyet, öz kaynaklar ve firmanın temel yeteneklerdir. Bu bakımdan lojistik yatırım kararının dış kaynak kullanım kararı kadar stratejik ve kritik bir karar olduğunu belirtmişlerdir.

Türker ve diğ. (2005) ise işletmelerin bazı üretim girdilerini üretmek yerine satın aldıklarını ve stoklanma yerine lojistik-ikmal yapılmasını kapsayan bir sürece yönelmelerinin tedarik zincirinin daha fazla önem kazanmasına yol açtığını, bu nedenle işletmelerde üretme ya da satın alma kararlarının önem kazandığını belirtmiştir.

Lojistik faaliyetlere yönelik hizmet üretme ya da satın alma noktasında Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. yönetiminin yaklaşımına bakıldığında, lojistik faaliyetleri önemsedikleri ve lojistik faaliyetler üzerindeki kontrolü kaybetmek istemedikleri görülmüştür. Canez ve diğ. (2001) işletmenin dış çevre üzerindeki etkisinin az olduğu yada hiç olmadığı durumlarda işletmelerin gerekli hizmetleri kendilerinin üretmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. tarafından işletmenin lojistik faaliyetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla yapılan Çınar Lojistik yatırımında etkili olan faktörlerin işletmenin işlem sıklığının artması, işletmenin faaliyet göstermiş olduğu bölgenin lojistik tedarikçi yapısı, lojistik hizmet kalitesinde yaşanan sorunlar ve temel yeteneklere odaklanma olduğu belirlenmiştir.

Bu araştırmada, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmek amacıyla lojistik işlemlerin maliyetlerine katlanabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır. İşletmeyi maliyetlerden ödün vermeye yönelten en önemli faktörün ise işletmenin tedarikçisi olduğu kurumların ve tüketicilerin işletme üzerinde oluşturduğu baskı olduğu görülmüştür. İşletmenin lojistik süreçlerde tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılama noktasında yaşadığı sıkıntıların ise firmanın içersinde bulunduğu pazardaki lojistik tedarikçi yapısının etkili olduğu saptanmıştır.

Bu araştırmanın en önemli kısıtı, araştırmanın bir vaka analizini içermesinden ötürü verilerin tek bir işletmeden elde edilmesidir. Ayrıca, işletmenin lojistik faaliyetlerine yönelik yatırımın taşıma, depolama ve sipariş işleme gibi az sayıda lojistik faaliyeti içermesinden ötürü lojistik faaliyetlere yönelik kapsamlı bir fayda maliyet analizinin yapılamamıştır. Bununla birlikte, Çınar lojistik işletmesinin kuruluş yerinin ve kuruluş amacının lojistik sektörüne bakan boyutunun çok sınırlı olması nedeniyle işletmeyi lojistik yatırıma yönelten faktörlerin ve lojistik yatırımın diğer bölgeler ve işletmeler farklılık gösterebilir.

Bu araştırma verileri, Çınar Boru Profil Sanayi ve Ticaret A.Ş. yönetim kurulu üyesi ve Çınar Lojistik yöneticisi ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bölgede bulunan diğer lojistik firma yöneticileri ile görüşülerek daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir.

Kaynaklar

- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımını Etkileyen Faktörler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (3), ss. 1-20.
- Allen, J., Browne, M., Hunter, A., Boyd, J. ve Palmer, H. (1998). Logistics Management and Costs of Biomass Fuel Supply. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 28 (6), pp. 463-477.
- Allen, W. B. (2007). The Logistics Revolution and Transportation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 553, Transport At The Millennium, pp. 106-116.
- Aubert, A. B. & Weber, R. (2001). Transactioncost Theory, The Resource-Based View, And Information Technology Sourcing Decisions: A Re-Examination Of Lacity Et Al.'S Finding. <http://www2.hec.ca/gresi/documents/cahier0108.pdf>. (14.11.2012).
- Aydın, S. Z. (2005). Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Bagchi P. K. & Virum H., (1996). European Logistics Alliances: A Management Model. *The International Journal of Logistics Management*, 7 (1), pp. 93-108.
- Bilginer, N., Kayabaşı, A. & Sezici, E. (2008). Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki Eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı, 22, ss. 1-22.
- Büyükbaş, Ö. & Ünlü, A. (2011). Türkiye 'de Lojistik Sektörünün Görünümü ve Geleceği. *SÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), ss. 101-117.
- Canez, L., Probert, D. & Platts, K. (2001). Testing a Make-or-Buy Process. *Proceedings of the Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society*, POM-2001, March 30-April 2, Orlando.
- Ceran, Y. & Alagöz, A. (2007). Lojistik Maliyet Yönetimi: Lojistik Maliyetler ve Lojistik Maliyet Muhasebesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5 (2), ss. 153-175.
- Cooper, J. & Stephan, R. (1994). Reinventing Logistics: Is Business Process Re-engineering the Answer?. *Logistics Information Management*, 7 (2), pp. 39-41.
- Çabuk, S., Orel, F. D. & Nakıboğlu, G. (2010). İşletmelerin Lojistik Süreçlerinde Dış Kaynak Kullanımları: ISO 500 İşletmelerinde Bir Araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (2), ss. 253-268.
- Deloitte (2010). Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı. <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/LOJISTIK.SEKTORU.PDF>. (16.12.2012).
- Doğan, Ö. İ. & Özpekin, I. (2007). Üretim Yönetiminde Kritik Bir Karar: Satın Al ya da Üret Analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (4), ss. 87-119.
- Duncan, N. (1998). Beyond Opportunism: A Resource-based View of Outsourcing Risk. *Proceedings of the HICSS- 31* (6), H. Watson (ed.), Hawaii, Jan.
- Fojt, M. (1995). Strategic logistics management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25 (7), pp. 1-70.

- Gadde, L. E. ve Hulthén, K. (2009). Improving Logistics Outsourcing through Increasing Buyer-Provider Interaction. *Industrial Marketing Management* 38. pp. 633-640.
- Gadde, L. E., Jahre, M., Persson, G. & Virum, H. (2002). Third Party Logistics and Logistics Alliances-Outsourcing of Activities or "Insourcing" Of Resources?. www.impgroup.org/uploads/papers/563.pdf. (12.11.2012).
- Gülen, K. G. (2008). Lojistik Hizmetlerde Dışkaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4 (8), ss.29-48.
- Gümüş, Y. (2012). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi. arastirmax.com/system/files/dergiler/286/.../41/349_pp_97-113.pdf. (13.11.2012).
- Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003). Strategic Development of Third Party Logistics Providers. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 139-149.
- <http://www.cinarlojistik.com.tr/kalite.asp> (10.06.2013).
- <http://www.cinarlojistik.com.tr/misyon.asp> (10.06.2013).
- <http://www.iso.org.tr/tr/web/besyuzbuyuk/turkiye-nin-500-buyuk-sanayi-kurulusu--iso-500-raporunun-sonuclari.html> (11.06.2013).
- Jane, J., Lago, A. & D'Souza, B. (2008). The Effectiveness of Logistics Alliances European Research on the Performans Mesurement and Contractual Success Factors in Logistics Partnerships. <http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-62-E.pdf>. (13.11.2012).
- Karakılıç Y. N. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balance Scorecard Örneği. *Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), ss. 200-214.
- Kim, C., Yang, K. H. ve Kim, J. (2008). Astrategy for Third-Party Logistics Systems: Acase Analysis Using the Blue Ocean Strategy. *Omega* 36. pp. 522-534.
- Kurtuluş, S. (2010). Lojistik Sektöründe Dışkaynak Kullanımı ve Lojistik hizmet Sağlayıcıların Konuya Bakışı ile İlgili Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı. İstanbul.
- Laarhoven, P. V. ve Sharman, G. (1994). Logistics Alliances: The European Experience. *The McKinsey Quarterly*. Number: 1. pp. 39-49.
- Lee, C. K. M. ve Lam, J. S. L. (2012). Managing Reverse Logistics to Enhance Sustainability of Industrial Marketing. *Industrial Marketing Management* 41. pp. 589-598.
- Lin, Y. K. (2007). Performance Evaluation for the Logistics System in Case that Capacity Weight Varies from Arcs and Types of Commodity. *Int. J. Production Economics* 107. pp. 572-580.
- Linder, J. C. (2004). Outsourcing As A Strategy For Driving Transformation. *Strategy and Leadership*, 32 (6), pp. 26-31.
- Liu, C. L. & Lyons, A. C. (2011). An Analysis of Third-Party Logistics Performance and Service Provision. *Transportation Research Part E*, 47, pp. 547-570.
- Logistics Performance Index (2012). Trade Logistics in the Global Economy. http://siteresources.worldbank.org/TRADE/Resources/239070-1336654966193/LPI_2012.pdf (17.12.2012).

- Lu, C. S. & Lin, C. C. (2012). Assessment of National Logistics Competence in Taiwan, Vietnam, and Malaysia. *Assessment of National Logistics Competence in Taiwan, Vietnam, and Malaysia*. The Asian Journal of Shipping and Logistics, 28 (2), pp. 255-274.
- Marasco, A. (2008). Third-party Logistics: A Literature Review. *Int. J. Production Economics* 113, pp. 127–147. doi:10.1016/j.ijpe.2007.05.017.
- Öz, M. (2011). Lojistikte Yeni Yaklaşımlar. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2 (1), ss. 141-155.
- Panayides, P. M. & So, M. (2005). Logistics Service Provider–Client Relationships. *Transportation Research Part E*, 41 pp. 179–200. doi:10.1016/j.tre.2004.05.001.
- Pedrosa, A. M., Näslund, D., ve Jasmand, C. (2012). Logistics Case Study Based Research: Towards Higher Quality. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 42 (3), pp. 275-295.
- Rabinovich, E., Windle, R., Dresner, M. & Corsi, T. (1999). Outsourcing of integrated logistics functions: An examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29 (6), pp. 353-374.
- Ramanathan, R. (2010). The Moderating Roles of Risk and Efficiency on the Relationship Between Logistics Performance and Customer Loyalty in E-Commerce. *Transportation Research Part E* 46. pp. 950–962.
- Randall, W. S., Nowicki, D. R. ve Hawkins, T. G. (2011). Explaining the Effectiveness of Performance-Based Logistics: A Quantitative Examination. *The International Journal of Logistics Management*. 22 (3), pp. 324-348.
- Rao, K. & Young, R. R. (1994). Global Supply Chains: Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24 (6), pp. 11-19.
- Reeves, K. A., Çalışkan, F. & Özcan. O. (2010). Outsourcing Distribution and Logistics Services Within the Automotive Supplier Industry. *Transportation Research Part E*, 46, pp. 459-468.
- Rodrigue, J. P. (2012). The Benefits of Logistics Investments: Opportunities for Latin America and the Caribbean. Department of Global Studies & Geography, Hofstra University, New. Inter-American Development Bank. 1300 New York Ave, NW, Washington DC, USA.
- Rollins, M., Pekkarinen, S. & Mehtala, M. (2011). Inter-Firm Customer Knowledge Sharing in Logistics Services: An Empirical Study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 41 (10), pp. 956-971.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. & Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dışkaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13 (1), ss.1-27.
- Shah, S. M. (2009). Main Investment Opportunities in Afghanistan: Investment Opportunities in Transport and Logistics. Afghanistan Investment Support Agency Research and Policy Department. <http://www.aisa.org.af/files/investmentopp/english/complete.pdf>. (10.06.2013).
- Sohail, M. S. & Sohal, A. S. (2003). The Use of Third Party Logistics Services: A Malaysian Perspective. *Technovation* 23, ss. 400-408.

- Stank, T. P. & Traichal, P. A. (1998). Logistics Strategy, Organizational Design, and Performance in a Cross-Border Environment. *Transportation Research Part E, (Logistics and Transpn Rev.)*, 34 (1), pp. 75-86.
- Sutton, D. (1990). The Role of the Logistics Manager/Director. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 20 (3), pp. 35 – 37.
- Şahin, A. & Demir, H. (2003). Bilgi-İşlem Teknolojilerindeki Gelişmelerin Lojistik Yönetimi Üzerindeki Etkileri -Tedarik incirleri Yönelimli Teorik bir Analiz-, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (3). pp. 27-48.
- Third-Party Logistics Study (2012). The State of Logistics Outsourcing. Results and Findings of the 16th Annual Study. http://www.acolog.org/wp-content/uploads/2011/10/Logistcs-2012_3PL_Study11.pdf. (15.12.2012).
- Türker, M., Balyemez, F. & Biçer, A. A. (2005). Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Vissak, T. (2008). Logistics Services Outsourcing: Recommendations for Achieving Success. http://www.academia.edu/722842/Logistics_Services_Outsourcing_Recommendations_for_Achieving_Success. (16.12.2012).
- Wanke, P., Arkader, R. ve Hijjar, M. F. (2008).The Relationship The between Logistics Sophistication And Drivers Drivers of the Outsourcing of Logistics Activities. *BAR, Curitiba*, 5 (4), pp. 260-274.