

MEF ÜNİVERSİTESİ

**SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET  
GÖSTEREN ŞİRKETLERİN 3PL (3. PARTİ  
LOJİSTİK) KULLANIM TERCİHİNİN SATIŞ VE  
LOJİSTİK DEPARTMANLARININ ÇALIŞMA  
ALANLARI AÇISINDAN SWOT ANALİZİ**

**Bitirme Projesi**

**Demet Ayaz**

**İSTANBUL, 2021**



MEF ÜNİVERSİTESİ

**SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET  
GÖSTEREN ŞİRKETLERİN 3PL (3. PARTİ  
LOJİSTİK) KULLANIM TERCİHİNİN SATIŞ VE  
LOJİSTİK DEPARTMANLARININ ÇALIŞMA  
ALANLARI AÇISINDAN SWOT ANALİZİ**

**Bitirme Projesi**

**Demet Ayaz**

**Proje Danışmanı: Doç. Dr. Hande Karadağ**

**İSTANBUL, 2021**

# MEF UNİVERSİTESİ

Projenin Adı: Süt ve Süt Ürünleri Sektöründe Faaliyet Gösteren Şirketlerin 3PL (3. Parti Lojistik) Kullanım Tercihinin Satış ve Lojistik Departmanlarının Çalışma Alanları Açısından SWOT Analizi  
Öğrencinin İsmi ve Soyadı: Demet Ayaz  
Proje Teslimat Gün: 30/01/2021

Demet Ayaz tarafından hazırlanan mezuniyet projesinin benim denetimim altında tamamlandığını beyan ederim. Yapılan bu projeyi “Mezuniyet Projesi” olarak kabul ediyorum.

30/01/2021  
Doç. Dr. Hande Karadağ

Danışmanı Doç. Dr. Hande Karadağ tarafından kabul edilen Demet Ayaz’a ait bu bitirme projesini inceledim. Bu çalışmanın mezuniyet projesi olarak kabul edilebilir olduğunu ve öğrencinin mezuniyet projesi sınavına girmeye hak kazandığını beyan ederim.

30/01/2021

İşletme Tezsiz  
Yüksek Lisans Programı  
Program Direktörü

Demet Ayaz’ın mezuniyet sınavına girdiğini ve mezuniyet için tüm şartları yerine getirdiğini kabul ettiğimizi beyan ederiz.

## MEZUNİYET KURULU

Komite Üyeleri

İmza/Tarih

1. Doç. Dr. Hande Karadağ

.....

2. ....

.....

## Akademik Dürüstlük Sözü

Bu bitirme projesi kapsamında kimseyle işbirliği yapmamaya, dış yardım aramamaya veya kabul etmemeye ve başkalarına yardım etmemeye söz veriyorum.

Basılı veya web'deki tüm kaynakların açıkça belirtilmesi ve referans verilmesi gerektiğini biliyorum.

MEF Üniversitesi'nin ideallerine uygun olarak, bu çalışmanın benim olduğunu ve hazırlanmasında uygunsuz bir yardım almadığımı konusunda söz veriyorum.

---

İsim

Tarih

İmza

Demet Ayaz

30/01/2021

## ÖZET

### SÜT VE SÜT ÜRÜNLERİ SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLERİN 3PL (3. PARTİ LOJİSTİK) KULLANIM TERCİHİNİN SATIŞ VE LOJİSTİK DEPARTMANLARININ ÇALIŞMA ALANLARI AÇISINDAN SWOT ANALİZİ

Demet Ayaz

Proje Danışmanı: Doç. Dr. Hande Karadağ

OCAK, 2021, 17 sayfa

Şirketler, ürettikleri/sattıkları ürün ve/veya hizmetin, gerek üretim aşaması gerekse de nihai kullanıcıya ulaştırılması sürecinde lojistik şirketlerini kullanmayı tercih edebilmektedirler. Bu tercihlerinin farklı sebepleri olduğu gibi, bu sebeplerin şirketlerin farklı departmanları tarafından, önemlerinin boyutları da değişebilmektedir. 2020 Pandemi sürecinin başlamasıyla birlikte şirketlerin tedarik zinciri çözümlerinin doğru seçiminin yanı sıra çeşitlilik tercihlerinin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, 3PL şirketiyle çalışma tercihi, bu kararı veren lojistik departmanlarının yanı sıra ürün ve/veya hizmetin satışından sorumlu olan satış departmanlarının sorumluluklarını da dikkate alınarak, detaylı bir şekilde SWOT analizi ile incelenmiştir. Bunun sonucunda kuşkusuz bir maliyet avantajı sağlayacak 3PL çalışma tercihinin, iyi bir planlama ve ciddi bir kontrolle desteklenmesi gerektiği, aksi takdirde orta ve uzun vadede sorunlar yaşanabileceği ortaya konulmuştur. Projenin, 3PL tercihinin Lojistik ve Satış departmanlarında yaşanabilecek çatışma konularına ve bu çatışmaların önüne geçilmesi için yapılması gerekenler anlamında literatüre katkı yapması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Süt ve Süt ürünleri sektörü, Lojistik, Tedarik Zinciri, 3PL, SWOT Analiz, Pandemi Sonrası Tedarik Zinciri, Pandemi Sonrası Tedarik Zincirlerinin Değişimi

## EXECUTIVE SUMMARY

### SWOT ANALYSIS OF THE 3PL (THIRD PARTY LOGISTICS) USE PREFERENCES OF THE COMPANIES OPERATING IN THE MILK AND DAIRY PRODUCTS INDUSTRY FROM THE STANDPOINT OF THE FIELDS OF SALES AND LOGISTICS DEPARTMENTS

Demet Ayaz

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Hande Karadağ

JANUARY, 2021, 17 pages

Companies may choose to use logistics companies either during from the production phase or in the process of delivering the products and/or services that they produce/sell to the final user. As there may be different reasons for such preferences, the extent of the importance of these reasons may vary by different departments of the companies. It has become clear how important it is to have diversity preferences in addition to making right decisions when it comes to supply chain solutions by companies since the start of the COVID-19 pandemic.

In this study, the choice of working with the 3PL company was examined in detail by Swot analysis, taking into account the responsibilities of the sales departments responsible for the sales of the product and / or service, as well as the logistics departments that made this decision. As a result, it has been revealed that the choice of 3PL work, which will undoubtedly provide a cost advantage, should be supported by good planning and serious control, otherwise problems may occur in the medium and long term. The project is expected to contribute to the literature in terms of the conflict issues that may occur in the Logistics and Sales departments of the 3PL choice and what should be done to prevent these conflicts.

**Key Words:** Sector of Milk and Milk Products, Logistics, Supply Chain, 3PL, Swot Analysis, Post Pandemic Supply Chain, Change in Supply Chains After Pandemic

# İÇİNDEKİLER

Akademik Dürüstlük Sözü .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ÖZET.....	iv
EXECUTIVE SUMMARY.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLO LİSTESİ .....	v
1. GİRİŞ .....	1
2. GIDANIN ÜRETİMİ-TÜKETİMİ ARASINDAKİ SÜREÇLER VE BU SÜREÇLERDEKİ TEDARİK ZİNCİRLERİNİN VARLIĞI.....	2
2.1. İnsanoğlunun Yeme Alışkanlıkları, Beslenmenin Tarihi .....	2
2.2. Dünyada Süt ve Süt Ürünleri Sektörü .....	3
2.3. Lojistik Sektörü ve 3PL Kavramı.....	4
2.4. Swot Analizi Yöntemi .....	6
2.4.1. Swot Analizi Yapım Sebepleri ve Tarihiçesi .....	6
2.4.2. Güçlü Yönler .....	7
2.4.3. Zayıf Yönler .....	7
3. 3PL KULLANIM TERCİHİNİN SWOT ANALİZİ .....	8
3.1. Güçlü Yönler .....	8
3.2. Zayıf Yönler .....	10
3.3. Fırsatlar.....	11
3.4. Tehditler .....	13
4. SONUÇ .....	15
KAYNAKÇA .....	16

## TABLO LİSTESİ

Table 2.1: Dünya Canlı Hayvan Varlığı (Milyon Baş) .....	3
Table 2.2: Dünya İçme Sütü Üzerinde Lider Ülkeler (2018).....	4

GCPRIS

# 1. GİRİŞ

Sun-Tzu'nun günümüzden 2500 yıl önce yazdığı Savaş Sanatı kitabında yer alan (Demir, 2016),

“Deneyimli, akıllı komutan mevcut olanaklarına göre planlamasını yapar.  
Savaşa girince takviye gelmesine umut bağlamaz.”

ifadesini bu çalışmanın hareket noktası olarak aldığımızda, öncelikle insanoğlunun gıdayla olan ilişkisini ve gıda tedarik zincirinin oluşumunu başlatan, gıdaya ulaşma sürecini anlamaya çalışmamız gereklidir.

Günümüzde dünya nüfusunun önceki yüzyıllara göre daha hızlı artması, küresel ısınmanın etkileri ve sonuçları, ülkelerin/kıtaların içerisinde bulunduğu ekonomik/siyasi krizler sebebiyle insanların gıdaya ulaşabilme hızları farklılık göstermektedir. Nispeten ekonomik ve siyasi istikrarın dünyanın diğer bölgelerine göre daha iyi olduğu ülkelerde, insanlar istedikleri yiyeceklere “bolluk” seviyesinde ve neredeyse yürüme mesafesinde ulaşabilirken, ciddi kuraklık, siyasi/ekonomik problemlerin yaşandığı ülkelerde ise bu durum oldukça zorlaşmakta ve “açlık” seviyesiyle karşı karşıya kalındığı bilinmektedir.

İnsanların “açlık” ve “bolluk” gibi iki aşırı uçta gıdaya ulaşabilmelerinde oldukça önem kazanan bir konu da; üretiminden, işlenmesine ve son olarak da tüketim aşamasına kadar “sağlıklı ve hızlı” ulaşımının sağlanmasıdır.

Bu çalışmada, bu sağlıklı ve hızlı ulaşımın gerçekleşmesini sağlayabilecek 3PL şirketler ile üretici firmaların arasındaki seçim ilişkisi, bu ilişkinin üretici firmalar açısından önemi ele alınmıştır.

“Giriş” bölümünden sonraki ikinci bölümde sırasıyla “İnsanoğlunun Yeme Alışkanlıkları, Beslenmenin Tarihi” , “Dünyada Süt ve Süt Ürünleri Sektörü”, “Lojistik Sektörü ve 3PL kavramı” ve “Swot Analiz Yöntemi” konularında literatür araştırması yapılmıştır.

Üçüncü bölümde 3PL kullanım tercihinin Swot Analizi yapılmış olup, bu amaçla “Güçlü”, “Zayıf”, “Fırsatlar” ve “Tehditler” başlıkları altında incelemeleri yapılmıştır. Çalışma “Sonuç” bölümüyle tamamlanmıştır.

## 2. GIDANIN ÜRETİMİ-TÜKETİMİ ARASINDAKİ SÜREÇLER VE BU SÜREÇLERDEKİ TEDARİK ZİNCİRLERİNİN VARLIĞI

### 2.1. İnsanoğlunun Yeme Alışkanlıkları, Beslenmenin Tarihi

İnsanoğlunun, dünya üzerindeki yaşamının başlangıcından günümüze kadar ki süreçte, yeme içme alışkanlıklarında önemli değişiklikler gerçekleşmiştir. Bu değişimin sebebini, insanoğlunun sahip olduğu av aletlerinin değişmesi/gelişmesi, buna bağlı yaşama şeklinin değişmesi ve sonuç olarak ulaşabildiği/üretebildiği/yiyebildiği gıdaların değişimi olarak sıralayabiliriz.

Tarihsel süreçte insanoğlunun beslenme sürecindeki dört önemli aşamayı, Miyosen-Erken Pleistosen dönem, Paleolitik dönem, Neolitik dönem ve Endüstri devrimi olarak belirleyebiliriz. Miyosen-Erken Pleistosen dönemde, bitki kaynaklı gıdaların yanı sıra hayvan leşleri yenilmiştir. Hava ve doğa şartlarının yiyecek bulmakta ana etken olduğu bu dönemde, insanoğlunun ulaşabildiği yiyecek grupları oldukça sayılıdır. Paleolitik dönemde av aletlerinin keşfedilmesi ve ateşinde kullanılmasıyla bitkisel gıdaların yanı sıra av hayvanlarının/ pişirilmesi yolu açılmıştır. Neolitik Dönemde, buzul döneminin sona ermesi ve buzulların erimeye başlamasıyla beraber insanoğlunun tarım yapabileceği alanlar artmış, bitki çeşitliliği çoğalmış ve avcı/toplayıcı dönemin sonuna gelmiş artık kalıcı köyler ve şehirler kurulmaya başlanmıştır. Tarım yapmaya başlayan insanlar, arpa ve buğday ekmeye başlamış, koyun ve keçileri yaşam alanlarına almaya başlamış, bu hayvanların etinden protein olarak yararlanabildiği gibi, sütünden de faydalanma yolunu açmıştır. Endüstri Devrimi son dönemde ise, insanoğlu bir önceki dönemde tarımı kullanmaya başlayarak ürettiği gıdaları artık ateş dışında yöntemlerle işlemeye ve önceden hazır hale getirebilmeye başlamıştır. Konserve etler, konserve gıdalar bu konuda örnek olarak verilebilir (Eren ve Özer, 2018; Selimoğlu vd., 2018).

Endüstri Devriminden bugüne kadar insanoğlu sahip olduğu teknolojinin yardımıyla tarihin en çok “gıda üretimi”ne sahne oldu. Bu artışın sonucunda yine tarihin en çok “gıda tüketim”i yaşanmaya başlandı. Bu süreçte aynı anda nüfus artışı, kadınların iş yaşamına katılması gibi sebeplerle evlerde kadınlar tarafından yemek pişirme saatleri azalmış, yemek pişirme tarzları değişikliğe uğramıştır. Çalışan kadınlar ön hazırlık için uzun zaman dilimlerine sahip olamadıkları için, uzun süreçler gerektiren yemeklerden ziyade ev

fırınlarda hemen pişebilecek/ısıtılacak yemekler tercih edilmesinin yanısıra ev dışında yemek yemek günlük hayatın bir parçası haline gelebilmiştir (Öztürk ve Ertemay, 2017).

## 2.2. Dünyada Süt ve Süt Ürünleri Sektörü

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Teşkilatı ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından 1960'lı yıllarda kurulan Kodeks Alimentarius Komisyonu'na Türkiye 1963 yılında üye olmuştur. Bu komisyonun amacı, dünya üzerinde bulunan gıdaların sağlık ve sanayi yönünden standart referanslarının belirlenmesi ve öncelikle tüketici sağlığının korunmasıdır. Günümüzde 18 ülkenin ve Avrupa Birliği bu komisyona üyedir. Bu komisyonun belirlediği standartlara göre süt; bir katkı, ilave yapılmaksızın, bir veya birden fazla hayvandan sağılarak, içilerek tüketilebilen veya işlenebilen memeli salgısı olarak tanımlanmaktadır. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Teşkilatı bu sağılabilir hayvanlardan elde edilen sütleri inek, manda, deve, koyun, keçi, tıbet sığırı, at ve eşek sütü olarak tanımlamıştır. (Ulusal Süt Konseyi, 2019; Tarım ve Orman Bakanlığı, 2021).

Dünyada toplam canlı sağılabilir hayvan 2016 yılı itibariyle 3850 milyon baş adet olarak belirtilmiş olup, yıl bazında çok yüksek bir artışa sahip olunmadığı görülmektedir.

**Table 2.1:** Dünya Canlı Hayvan Varlığı (Milyon Baş)

Yıl	Sığır	Manda	Keçi	Koyun	Toplam
2010	1.416	188	941	1.075	3.589
2011	1.421	190	916	1.097	3.625
2012	1.430	192	936	1.112	3.671
2013	1.434	193	955	1.133	3.715
2014	1.442	194	965	1.138	3.740
2015	1.452	196	979	1.160	3.788
2016	1.475	199	1.003	1.173	3.850
2010	1.416	188	941	1.075	3.589
2011	1.421	190	916	1.097	3.625

Kaynak: (TAGEM AR-GE & İnovasyon, 2018)

Kodeks Alimentarius Standartları'na göre süt ürünü "gıda katkısı işlenmesi için yapılabilmesi için gerekli olabilecek diğer işlevsel maddeleri içeren sütün işlenmesiyle elde edilen ürün" olarak tanımlanmaktadır. Süt ürünleri, içme sütü, peynir, yoğurt, ayran, peynir altı suyu tozu, tereyağı olarak gruplanabilir (Ulusal Süt Konseyi, 2019).

2018 yılında toplam 55 ülkenin verilerinin dikkate alındığı hesaplamaya göre, toplam 137 milyon ton süt üretimi gerçekleştirilmiş olup, Avrupa Birliği'nin tek ülke kabul edildiği bir sıralamada, dünya genelinde en fazla içme sütü üreticisi durumundadır. Aynı yıl Türkiye'de 22,1 milyon içme sütü üretilmiştir (Ulusal Süt Konseyi, 2019).

**Table 2.2:** Dünya İçme Sütü Üzerinde Lider Ülkeler (2018)

Milyon Ton	2018
Avrupa Birliği	30,1
Çin	29,8
ABD	21,4
Hindistan	13,3
Brezilya	10,0
Rusya	5,5
Japonya	3,7

Kaynak: (Ulusal Süt Konseyi, 2019)

### 2.3. Lojistik Sektörü ve 3PL Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde Lojistik kelimesinin kelime anlamı 1.sırada “geri hizmet” olarak tanımlanmakta ve bunun “askerlik” tanımı olduğu belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2021).

Lojistik sözcüğünün kökeni eski Yunanca (logos) sözcüğüne uzanır ve (logistikos), “uygulamalı aritmetik”, “rasyonellik”, “hesaplama yeteneği” anlamına gelir. Ansiklopedilerde “hesap kitap yapma bilimi”, “hesapta becerikli” anlamına geldiği belirtilen lojistik kavramının, bir başka görüşe göre “Logic” ve “Statistics” kelimelerinin birleşmesinden meydana geldiği de öne sürülmektedir. Bu kelimeler Türkçe karşılık olarak “istatistiksel mantık”ı ifade etmektedir (Russell, 2000).

Fransızca “logistique” arz etmek, kışla-konak yeri anlamındadır. Böylece; askerlerin konak yeri, hesap ve mantık kavramlarının bileşimiyle lojistik kavramı elde edilmiştir. Büyük oranda “askeri lojistik” kavramından etkilenmiş olan lojistik kavramı, II. Dünya Savaşından sonra ayrı bir “işletme disiplini” olarak literatürdeki yerini almıştır. Lojistik yönetimi malzemelerin çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm hareketlerinin ve depolanmalarının entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır (Tanyaş ve Sıcakyüz, 2014).

Lojistik yönetimi, taşımacılık ve depolama faaliyetlerinin entegrasyonu ile başlamakta ve bu faaliyetlere gümrükleme, sigorta, paketleme ve katma değerli hizmetler, muayene ve

gözetim, stok yönetimi, sipariş yönetimi gibi unsurları da ekleyerek kapsamını geliştirmektedir. Lojistik ülkemizde en iyi geleceği olan üç meslekten biri olarak gösterilmektedir. Lojistik, üretim noktası ile tüketim noktası arasında fark olduğu sürece daima söz konusu olabilecek bir kavramdır (Tanyaş ve Sıcağyüz, 2014).

Lojistik, üretim ve satış fonksiyonları için bir destek fonksiyondur. Lojistik, taşımacılık ve depolama ana faaliyetleri ile paketleme, katma değerli hizmetler, gümrük, sipariş yönetimi, stok yönetimi, sigorta, muayene ve gözetim tamamlayıcı faaliyetlerinden oluşmaktadır. Lojistik, ürün/yükün çıkış ve varış noktaları arasındaki tüm malzeme hareketlerinin eşgüdümüdür. Lojistiğin ürün akışı ile ilgili faaliyetleri; Taşıma (Transportation), Depolama (Warehousing), Paketleme (Packing) ve Katma Değerli Hizmetler (Value Added Services), hizmet akışı ile ilgili faaliyetleri; Gümrükleme (Customs Clearance), Sigorta (Insurance), Muayene/Ekspertiz/Gözetim (Inspection), Stok Yönetimi (Inventory Management) ve Sipariş Yönetimi/Müşteri Hizmetleridir (Order Management/Customer Services) (Tanyaş ve Sıcağyüz, 2014).

3PL kavramına gelecek olursak öncelikle dış kaynak kullanımı tanımını açmamız gerekmektedir. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin hızlı değişen ekonomik ortamda, asıl faaliyet konularına konsantre olmaları için, kurum içerisinde gerçekleştirilen belli faaliyetlerinin bir dış uzman tarafından yönetilmesi ve kontrol edilmesinin sağlanmasıdır. (Kocaoğlu ve Gülsün B, 2006)

Lojistik sektöründe bu Yirminci yüzyılın son çeyreğinde gelişmiş ülkelerde, pazarda yaşanan değişiklikler, şirketlerin maliyetlerini tekrar gözden geçirmelerini zorunlu kılmıştır. Bugüne kadar satış fiyatının içerisinde müşteriye yansıtılabildiği için dikkat çekmeyen uluslararası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalajlama, yeniden paketleme, etiketleme, sigorta, gümrükleme ve iç dağıtım gibi faaliyetlerin maliyetlerinin, kaliteden fedakarlık edilmeden düşürülmesi kaçınılmazdır. Bu gereksinim, işi yukarıda sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir fiyatlar ile çözüm üretmek olan lojistik şirketlerinin oluşmasına neden olmuştur. (Kocaoğlu ve Gülsün, 2006)

Bilgi işlem ve haberleşme tekniğindeki gelişmeler lojistik hizmetlerin yani akılcı destek hizmetlerinin önemini bilinen ve hayal edilenin çok üstüne çıkarmıştır. Taşıma, dağıtım, stoklama ve yeniden paketleme vb. hizmetlerin bu konularda uzmanlaşmış firmalardan

alınması yaygınlaşmıştır. Bu gelişmelerle beraber 3PL kavramı ortaya çıkmıştır. (Kocaoğlu ve Gülsün B, 2006)

Bu çalışmada en temel süt üretim prosesini incelediğimizde bireysel üretici, hayvan çiftliklerinden soğutuculu araçlarla ya süt toplama merkezlerine ya da direkt olarak fabrikaya getirilen sütler, girdi sağlayan çeşitli gıda katkılarıyla işlem gördükten sonra, ambalaj girdileriyle paketlenir ve satışa giden yol başlamış olur. Süt ürünü bu aşamadan sonra 1. ulaşım noktası olarak, ya direkt olarak perakende şirketlerinin ana depolarına ya firmaların kendi bölge/şehir depolarına ya da bayi/distribütör ağlarına sevk edilir. Bu sevkiyatlardan tamamlandıktan sonra da satış noktalarından gelen sipariş miktarları doğrultusunda 2. ulaşım noktası olarak ve nihai tüketicinin evine giden yola giden dükkan, market ve perakende noktalarına ulaştırılır. Bu noktadan sonra, süt ürününün 1. ve 2. ulaşım noktası transferlerinde 3PL lojistik kullanımına yönelik çalışmalar yapılacaktır.

## **2.4. Swot Analizi Yöntemi**

### **2.4.1. Swot analizi yapım sebepleri ve tarihçesi**

Swot Analizi, 1950'li yıllarda geliştirilen ve Prof. George Albert Smith Jr. ile Prof. C. Roland Christensen tarafından kullanılmaya başlanan, bir olgunun rakiplerine göre Strengths (Güçlü) ve Weaknesses (Zayıf) yönlerini belirlemekte, iç ve dış çevreden kaynaklanan Opportunities (Fırsat) ve Threats (Tehditleri) saptamak için kullanılan stratejik bir tekniktir. Kullanım amacı ilk olarak işletmeler için düşünülse de, günümüzde bireysel kişiler içinde bu analiz yapılabilmektedir. Bu analiz tarzı bir durum belirleme, tespit etme işlevi görmektedir. Neyin iyi çalıştığı, neyin çok yolunda olmadığı, nereye varmak istediğiniz ve bu noktaya varış için kullanılacak yolları ve bu yollarda neler yaşanabileceğinin analizinin yapılması için uygulanan Swot analiz sonuçlarından yola çıkılarak başka analizler yapılmalı ve bir olguyla ilgili strateji kararı verilmelidir (Okay, 2018; Şen 2008).

### **2.4.2. Güçlü yönler**

Özellikle iyi yapıldığı düşünülen konular bu kısımda belirtilir. Başka şirketlerin, rakiplerin yapamayıp en iyi yapılan özellikler tanımlanmaktadır. Bu değerlendirmeler iç ortamda yer alan durumlara ilişkindir (Devrim, 2006).

### **2.4.3. Zayıf yönler**

Bu bölümde zayıf olan yanlar belirlenirken herhangi bir çekinceye sahip olunmamalı ve net olarak durum tespitleri yapılmalıdır. Bu alanda en kötü ne yapıldığı, mali durumdaki sorunlar? Hangi bağlantılara/yetkinliklere sahip olunması gerektiği halde sahip olunamadığı mutlaka belirtilmelidir. Bu değerlendirmeler iç ortamda yer alan durumlara ilişkindir (Devrim, 2006).

### 3. 3PL KULLANIM TERCİHİNİN SWOT ANALİZİ

#### 3.1. Güçlü Yönler

1. Şirket içi uzlaşıyla önemli olduğuna ve takip edilmesine karar verilen KPI (Key Performance Indicator) olarak nitelebileğimiz performans hedeflerinin/göstergelerinin net olarak kontrol edilebilme imkânı verir.

Bu hedeflere örnek olarak aşağıdakileri verebiliriz.

- Teslimat Zaman Hedefleri
  - Günü
  - Saat Aralığı (Sabah-Öğlen-Akşam-Gece)
  - Net Saat
- Teslimat Nokta Hedefleri
  - Teslim edilmesi gereken nokta sayısının % oranı
- Teslimat Tahsilat Hedefleri
  - Teslim edilmesi gereken .....(TL) tutarındaki tahsilatın %100 gerçekleştirilmesi
- Toplam Rut KM Hedefleri
- Toplam Max-Minimum Çalışma Saati Hedefleri
- Toplam Adres Alım Adet Hedefleri

2. Perakende noktalarından gelen ani satın alım taleplerinin karşılanabilmesi imkanı verir.

3. Perakende noktasında teslimat esnasında oluşabilecek sorunların, noktadan ayrılarak satış kaybı yaşanmadan önce bilgi akışının sağlanması ve sorunun kaynağında çözülmesini sağlar.

4. Ürünlerin sağlıklı olarak sevk edilebilmesi için gerekli olan kasa ve sepetlerin, tekrar kendi depolarına dönüşümünün sağlanması. Eksik olan dönüşler içinde 3PL şirketine yansıtılma imkânı sağlanabilir.

5. Ürün teslimatının tahsilat biçimine bağlı olması (Nakit veya Kredi kartı gb) durumunda, tahsilatın alınmasının %100 gerçekleşebilmesi, aksi takdirde ürün bedelinin yansıtılma imkânı sağlanabilir.

6. Peşin olmayan veresiye tahsilat biçimlerinde, tahsilat yapılabilme koşulu olan ve teslimat anında imza altına alınması gereken evrak veya perakende noktasından alınması gereken mal alım çıktısı alımının %100 gerçekleşebilmesi, aksi takdirde ürün bedelinin yansıtılabilme imkânı sağlanabilir.

7. Soğuk zincirde teslimat gerçekleştirildiği için, perakende noktalarının mal kabul noktalarında teslimat gerçekleştirildiği andan sonra ürünlerin soğuk hava dolaplarına konulmasının garanti altına alınması sağlanabilir. Böylelikle soğuk zincir kırılmasının önüne geçilebilir.

8. Her türlü maliyet avantajına sahip olabilmek adına 3PL lojistik şirketleri tarafından sıkı bir şekilde takip edilen teknolojik gelişmelerden, bu şirketlerin bu uygulamaları birden fazla şirkette kullanmalarının getirdiği maliyet avantajlarından yararlanabilirler.

9. Soğutuculu araçlara yerleştirilecek ısı takip sistemleriyle, idealize edilen ısı derecelerinin kontrolünün belli uyarılara bağlı hale getirilerek, sebeplerinin sonuçlarıyla birlikte daha hızlı kontrolü sağlanabilir.

10. Belirlenen teslimat noktalarına ulaşım için gerekli rutun dışına araçların çıkmaması sağlamak için araçlara yerleştirilecek araç takip sistemleri sonucunda, istenilen tüm denetimlerin sağlıklı bir şekilde yapılması sağlanabilir. Yine istenilen alarmların sebeplerinin hızlıca raporlanması ve yine bu sistemle araçların online olarak izlenmesi sağlanabilir.

11. Günlük teslimat noktalarından gelen problemlerin tamamının 3PL lojistik şirketleri tarafından ön elemeden geçirilmesi sebebiyle araç sayısı kadar kullanıcıdan çağrı karşılamak yerine, belli sayıdaki kişilerle iletişim kurulması sağlanabilir. Bu da lojistik ekiplerine ciddi zaman kazanımları sağlamaktadır.

12. Depolar tarafından yüklenen ürünlerin araçlara yüklenen ürünlerin, araçları kullanan kullanıcıların hatalı kullanım/boşaltım durumlarında ürünlerin mali bedelinin rücu edilme imkanı sağlamaktadır. Böylelikle zayi oranlarında düşüşler sağlanabilir.

13. Mevzuatın gerekli kıldığı araç yetki belgesi, sürücü/kullanıcı psikoteknik belgesi src belgesi gibi zorunlu belgelerin tedariki için ilave bütçe kullanımına gerek kalmaması sağlanır.

14. Araçların herhangi bir kaza durumunda sevkiyat dışında kalması durumunda, yedek araçların ve/veya 2. şirketlerden getirtilecek araçlarla ürünlerin sevkiyat planının dışında kalmasının önüne geçilir.

15. Araç kullanıcılarının sağlık problemleri sebebiyle raporlu olması/yıllık izin kullanımı gibi durumlarda yedek sürücü kadrolarının kullanımı gerçekleştirilir, araçların sevkiyat planının dışında kalmasının önüne geçilir.

16. Lojistik hizmetlerin 3PL lojistik şirketleri tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle, şirket içindeki lojistik departmanlarında kadroların operasyonları yürütme fonksiyonu yerine denetleme ve yönetme fonksiyonu gerçekleştirilir. Bu sağlanan iş faydası ilave kadroların, ihtiyaç duyulan departmanlara kaydırılmasını sağlar.

### **3.2. Zayıf Yönler**

1. Doğru olarak belirlenmemiş performans hedeflerinin sahada gerçekleştirilememesi durumunda şirket içi departmanlar karşı karşıya gelecektir.

2. Seçilen 3PL firmasının, sadece maliyet avantajı getirdiği için seçilirse ve firmanın taahhüt edilen hizmeti yerine getirememesi/eksik yerine getirmesi gibi sözleşme gereği ilave cezalar uygulansa bile ürün sevkiyat planı sekteye uğrayacaktır satış noktaları nezdinde olumsuzlar yaşanacaktır.

3. Lojistik hizmetlerin 3PL lojistik şirketleri tarafından gerçekleştirilmesi sebebiyle, şirket içindeki denetleme ve yönetme fonksiyonu zaman içerisinde olması gereken seviyenin altında gerçekleşirse sahanın kontrolü kaybedilebilir. Yine yaşanan sorunlarda problemin kaynağının direkt olarak 3PL lojistik şirketleri olduğu şirket içinde düzenleyici faaliyetlerin oluşmasının önüne geçebilir.

4. Özellikle fabrikadan gerçekleştirilen sevkiyatlarda birden fazla 3PL şirketin kullanılması durumunda, zamanında araç performansının sağlanması ilişkilerin boyutu sebebiyle gecikebilir. Bu da sevkiyat planında aksaklıklar yaratır.

5. Araç kullanıcılarının sürücülerinin bordro yönetimi 3PL şirketinde gerçekleştiği için, sahip olunması gereken evrakların sahip olup olmadığı veya işe uygun bir seçim olup olmadığı denetlenemeyebilir. Bu da operasyon sürecinde yaşanabilecek aksaklıklarda sorun

olarak karşı karşıya kalınacaktır. Yine bu kullanıcıların seçiminde söz sahibi olunmadığında kullanıcıların temsil yetenekleriyle ilgili problemler yaşanacaktır.

6. 3PL lojistik şirketlerinin personellerinin şirketin kendi personellerine sağladığı eğitim fırsatlarından yararlanamaması, 2 taraf açısından vizyon farklılıklarına sebep olabilir.

7. Operasyon kurulumunda doğru araç ve personel sayısı belirlenememesi durumunda operasyon sürecinde araç doluluklarının tartışılmasına yol açacak ve maliyetlerde belli hedeflerin tutturulmasına engel olacaktır.

8. Alt işveren sorumluluğu sebebiyle, çalışılan 3PL şirketlerinin sağlıklı bir şekilde çalışanlarına karşı sorumluluklarının yasal takipleri gerçekleştirilmezse, süreç içinde yasal sorunlar yaşanabilir.

9. Perakende noktalarından gelen taleplerin/isteklerin/sorunların şirket içinde sağlıklı bir bilgi akışı oluşturulamazsa tüm bilgiler 3PL şirketlerde kalacak ve sistemde iletişim sorunları yaşanacaktır.

10. Personel değişikliklerinin hızı anlamında tanımlayabileceğimiz devir hızının yüksekliğinin sebepleri yeterince irdelenmediğinde sistemdeki sorunların giderilmesinin önü kapatılacaktır.

11. 3PL şirket seçiminde gerekli teminatların alınmaması durumunda, herhangi bir ekonomik dar boğazda çalışan ücretlerinin ödenmemesi, yasal ödemelerin yapılamaması gibi durumlarla karşılaşılmasını sağlayacaktır.

### **3.3. Fırsatlar**

1. 2019 yılıyla birlikte online market alışveriş sektörü oldukça tercih edilir hale gelmiş olup, pandemi döneminde bu yönde artan trend gıda sektörü için büyük bir fırsat yaratmıştır (Yanık, 2020).

Bu anlamda online market alışverişlerini sağlayan firmaları kendi içlerinde de farklılık göstermektedir. Bunları kısaca bölümlendirebilirsek;

- Carrefour, Migros gibi hali hazırda perakende satış noktası olan market zincirlerinin online alışveriş siteleriyle gün içinde saat aralıklarında teslimat yapabilen firmalar.

- Çeşitli tedarikçilerden alınan ürünlerle kendilerine küçük cep depoları kuran, moto kuryelerle veya küçük hacimli araçlarla 10 dk gibi az zaman dilimlerinde teslimat yapabilen firmalar. (İste gelsin, Getir, Bana Bi gibi)
- Kendi bünyesinde ürün bulundurmuyup, moto kuryeler aracılığıyla anlaşmalı bulunduğu perakende satış noktalarından müşteriler yerine alışveriş yaparak 30 dk ile 1 saat aralığında teslimat yapabilen firmalar. (Trendyol Go vb.)

Ürünlerini perakende noktaları aracılığıyla satmayı tercih etmiş Süt ve süt ürünleri şirketlerinin bu oluşan ve yukarıda detaylarını bulunan yeni pazarlarda mevcut tedarik zinciri ağlarını 3PL lojistik firmaları aracılığıyla hızla entegrasyon şansı bulunmaktadır.

2. Yine online alışverişin yükselme trendi kullanılarak firmanın kendisine ait internet sitesi üzerinden satış yapabilmesi ve hiçbir perakende mağaza, bayi ya da yukarıdaki online alışveriş platformlarını kullanmamak yöntemi tercih edilebilir. Bu sayede ödenecek raf payı, komisyonu gibi ilave bedeller ortadan kalkacak, karlılık yükselecek, ve doğru bir tedarik zinciri planlamasıyla online siparişler direkt olarak şehir depoları tarafından hazırlanıp mevcut 3PL lojistik firmalarıyla taşınarak araç doluluk oranları arttırılacaktır.

3. Pandemi etkisiyle oluşan “hijyen” kaygısının müşteriler tarafından gıda alışverişlerinde paketlenmiş ürünlere yönelim bunun sonucunda çiğ süt ve ürünlerinden bu anlamda bir uzaklaşmanın yaşanması, yeni müşteriler yaratacaktır.

4. Özellikle büyük şehirlerde yerel belediyelerin günlük trafik akışını hafifletmek için dağıtım firmalarının günlük çalışma saatlerinin gece saatlerine alınması teklifine son dönemde olumlu anlamda bakışı, ciddi maliyet avantajı sağlayacaktır.

5. Kar marjlarının artan maliyetler sebebiyle sürekli azalması, önümüzdeki dönemlerde aynı perakende noktasına giden birden fazla süt ve süt ürünleri şirketinin ortak depolar kullanma ve 3PL lojistik şirketlerinden kullandıkları araçları bölüşme anlamında işbirliklerinin oluşmasını sağlayacaktır.

6. Lojistik firmalarının yaşadıkları sorunları çözümü noktasında birlik oluşturmak amacıyla kurdukları kimisi uluslararası boyutta güçlü dernekleri, üretici ve satıcı Süt ve Süt ürünleri firmalarının çeşitli sorunlarının çözümü noktasında süreçleri hızlandıracaktır.

7. Özellikle yenilenebilir enerji kavramının tüm dünyada öneminin arttığı ve teknoloji şirketlerinin bu anlamda yaptığı büyük yatırımlar, bio yakıtlardan uzaklaştırarak elektrikli

araçların trafiğe daha çok çıkmasına ve böylelikle yakıt avantajı sağlayacak yeni araçların piyasaya çıkmasına sebep olacaktır.

8. Sağlıklı yaşam, sağlıklı gıda trendleri sebebiyle marka işbirliklerine çok açık bir sektör olan süt ve süt ürünleri sektöründe, kahvaltı ürünleri altında birleşerek kendi perakende mağazalarını açabilecekleri gibi bunu da online pazara taşıyabilirler.

Aynı sektörde olmayan ancak ürün gamıyla birleşebilecek, eşlik edebilecek Süt ile Bisküvi, Yoğurt ile Makarna gb ürün konum birleştirmeleri yapılabilir. Her 2 tarzda da ortak tedarik zinciri kullanımlarının yolu açılmaktadır.

9. Online alışverişlerin nakit tahsilat toplama riskinden firmaları kurtarmaktadır.

10. Döviz kurlarında yaşanan ani yükselişler, özellikle Körfez ülkelerine ihracat gerçekleştiren süt ve süt ürünleri şirketlerinin karlılıkları oldukça arttıracaktır.

11. İngiltere'nin Brexit sonrası Türkiye ile imzalama ihtimali olan yeni serbest ticaret anlaşmalarının gıda sektörünü de kapsamaları halinde, Avrupa Birliği ülkelerine çeşitli normlar sebebiyle ihracat yapan şirketlerin bu yeni pazarda yer alabilmelerini sağlayacaktır.

12. Pandemi sürecinde teknolojik yatırımların hızının artması, bu yeni teknolojik değişikliklerin tedarik zincirlerine entegre edilebilmesi, yeni kullanım alanları getirecektir.

### **3.4. Tehditler**

1. Akaryakıt fiyatlarında oluşan ani ve keskin yükselişler kar marjlarını ciddi oranda etkileyecektir.

2. Döviz kurlarında yaşanan ani yükselişler üretim için yurtdışından süt tozu ithal eden süt ve süt ürünleri şirketlerinin karlılıklarında düşüşe yol açacaktır.

3. Mevcut araç parklarının tamamının yurtdışı markalarına ait olması sebebiyle yükselen döviz kurları yeni araç satın almalarının önüne geçecek ve filo yaşları yükselmeye başlayacaktır. Buna bağlı arızalar sevkiyat planlarını sektöre uğratacaktır.

4. Mevcut ekonomik durgunluklar sebebiyle müşteri portföyü sadece gıda firmalarından oluşmayan ve şu anda satış problemleri yaşayan sektörlere hizmet veren 3PL şirketlerinin mali darboğaza girmeleri, yeni işbirlikleri yolunu kapatacaktır.

5. Yasa koyucunun mevcut tonaj ve istihap haddi uygulamalarını güncellenmemesi

6. Yıllık muayene ve sigorta bedellerinin artış oranının geçmiş yıllara göre oldukça artması.

7. Araç bakım maliyetleri, kullanılan parçalar, yağ ve lastik maliyetleri ekonomik problem sebebiyle oldukça artmış bu da tüm tedarik zinciri süreçlerini etkileyecektir.

8. Çiğ süt fiyatının yıllık artış oranının çok üstünde süt ve süt ürünlerine zam geldiği yönünde özellikle sosyal medyada çoğunluğunda bulunan görüşler, çeşitli markaların ürünlerinin sene başında ve sene sonundaki fiyatlarının resimlerinin yayınlanması önümüzdeki dönemdeki zam stratejilerini zora sokacak olup, yasa koyucunun bu konuda çeşitli yaptırımlar getirmesi olasılığı mevcuttur.

## 4. SONUÇ

Pandemi sürecinde dünya genelinde en fazla etkilenen sektörlerin başında gelen tedarik zinciri, aynı dönemde sadece maliyet avantajı sağlaması beklenen bir sektörden çıkarak, insanların gıdaya ulaşabilmesinde ve yemek yiyebilmesinde ne kadar önemli bir katkı sağladığı anlaşılmıştır. Bunun yanı sıra aşının bulunmasıyla pandemi sürecinin sona ermesi için tünelin sonundaki ışık görüldü diye düşünölmeye başlandığında, bu aşuların taşınması için gıda taşıyan soğutucu tır parklarının kullanılmaya başlanması, sadece gıda değil sağlık alanında da tedarik zincirinin önemini bir kez daha göstermiştir.

Öneminin arttığı ve bu artışın genel kabul gördüğü tedarik zinciri sürecinin bir parçası olan 3PL şirketlerinin kullanımı hiç kuşkusuz ciddi bir maliyet avantajı getirmektedir. Ancak sözleşme çerçevesi, işin muhteviyatı her ne kadar Lojistik Departmanları tarafından belirlense de, 3PL şirketlerinin seçimini sağlayan Satınalma Departmanlarının ana odaklarının maliyet olması ve bu doğrultuda verilen kararları, ilerleyen zamanlarda büyük aksaklıklara yol açabileceği ve şirket içinde çeşitli çatışmalara yol açacağı ortadır.

Lojistik Departmanlarının firmalarının ihtiyaçlarını doğru analiz etmeleri, satış ekiplerinden gelen ürün taleplerinin, mevcut ve geçmiş satış hacimleri dikkate alarak doğru bir tahminlemeyle üretimi yönlendirilmesi gerekmektedir. Doğru zamanlamayla gelen doğru ısı derecesindeki doğru sayıdaki ürünlerin nihai perakende noktalarına yönlendirilmesiyle ilgili olarak da 3PL şirketlerini yönlendirici ve kontrol edici misyonlarını asla kaybetmemeleri, üst yönetimlerinin bu konuyu özellikle kontrol altında tutmaları diğer önemli konulardan biridir.

## KAYNAKÇA

- Eren, E. & Özer, İ. (2018). Eski Anadolu Toplumlarında Beslenme Alışkanlıkları. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek.1), 308-323. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/513855>
- Selimoğlu, E., Bektaş, Y., Özkocak, V., Gültekin, T. (2018). *Beslenme Şeklinin Zaman İçindeki Tarihsel Yolculuğu*. 2nd International Symposium on Innovative Approaches in Scientific Studies (ISAS 2018-Winter), Samsun, Türkiye. Erişim adresi: [http://www.set-science.com/manage/uploads/ISAS2018-Winter\\_0039/SETSCI\\_ISAS2018-Winter\\_0039\\_0074.pdf](http://www.set-science.com/manage/uploads/ISAS2018-Winter_0039/SETSCI_ISAS2018-Winter_0039_0074.pdf)
- Ulusal Süt Konseyi (2019). *Dünya ve Türkiye’de Süt Sektör Analizleri: 2019 Süt Raporu*. Erişim adresi: <https://ulusalsutkonseyi.org.tr/wp-content/uploads/Ulusal-Sut-Konseyi-Sut-Raporu-2019.pdf> . Erişim tarihi: 17 Ocak 2021.
- Tarım ve Orman Bakanlığı. (Ocak 2021). *Kodeks Alimentarius Komisyonu Bilgileri*. Erişim adresi: [https://www.tarimorman.gov.tr/GKGM/Belgeler/DB\\_Gida\\_Isletmeleri/kodeks\\_alimentarius\\_komisyonu.pdf](https://www.tarimorman.gov.tr/GKGM/Belgeler/DB_Gida_Isletmeleri/kodeks_alimentarius_komisyonu.pdf) . Erişim tarihi: 17 Ocak 2021.
- TAGEM AR-GE & İnovasyon. (2018). *Süt Sektör Politika Belgesi:2018-2022*. Erişim adresi: <https://www.tarimorman.gov.tr/TAGEM/Belgeler/yayin/S%C3%BCt%20Sekt%C3%B6r%20Politika%20Belgesi%202018-2022.pdf> . Erişim tarihi:19 Ocak 2021.
- Öztürk, B. & Ertemay, S. (2017). *21.Yüzyıla Doğru Türk Gastronomisi ve Geçmişten Günümüze Gelişimin Etkileri*. 18.Ulusal Turizm Kongresi, Mardin, Türkiye. Erişim adresi: [https://www.researchgate.net/publication/326718830\\_21\\_Yuzyila\\_Dogru\\_Turk\\_Gastronomisi\\_Ve\\_Gecmisten\\_Gunumuze\\_Gelisiminin\\_Etkileri](https://www.researchgate.net/publication/326718830_21_Yuzyila_Dogru_Turk_Gastronomisi_Ve_Gecmisten_Gunumuze_Gelisiminin_Etkileri) . Erişim tarihi: 19 Ocak 2021.
- Türk Dil Kurumu. (2021). *Büyük Türkçe Sözlük*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/> . Erişim tarihi: 19 Ocak 2021.
- Yanık, T. (2020). *Online market alışverişi sektöründe hızlı büyüme sürüyor*. Anadolu Ajansı. Erişim adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/online-market-alisverisi-sektorunde-hizli-buyume-suruyor/1914526>. Erişim tarihi: 10.01.2021

- Demir, A. (2016). *Sun–Tzu: Savaş Sanatı*. 14. Baskı, İstanbul: Kastaş Yayınevi Yayınları.
- Okay, H. (2018). *SWOT ve TOWS analizleri*. Erişim adresi: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/swot-ve-tows-analizleri/430389>. Erişim tarihi: 17.01.2021
- Şen, A. (2008). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Soğuk Lojistik Uygulamalarının Etkinliğinin Arttırılmasına Yönelik Bir Çalışma*. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/11268/220229.pdf?sequence=1>
- Devrim B. (2006). *Strateji Formülasyonu: SWOT Analizi, Kurumsal Karne, Kalite Fonksiyon Yayılımı, Sun Tzu'nun İşletme Yönetimi Stratejilerinin Bütünleştirilmesi Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir. Erişim adresi: <http://acikerisim.deu.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/20.500.12397/11686/189894.pdf?sequence=1>
- Russell, S. H. (2000). Growing world of logistics. *Air Force Journal of Logistics*, 24(4), 12-17.
- Tanyaş, M., & Sıcakyüz, A. (2014). *İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu*. Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği Loder Dergisi. Erişim adresi: <https://www.utikad.org.tr/images/BilgiBankasi/lojistiksektoranalizi2015-6951.pdf>
- Kocaoğlu B. , Gülsün B. (2006). Türkiye’de Üçüncü Parti (3PL) Lojistik Kavramı ve Uygulamada Yaşanan Problemlere Yönelik Bir Anket Çalışması. *Verimlilik Dergisi*, 1, 1-18.