

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNİN ARAŞTIRILMASI; İSTANBUL İLİNDE
MEVCUT FREIGHT FORWARDER MÜŞTERİLERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Seren KAYA**

**Tez Danışmanı
Dr.Öğr.Üyesi Sulhi ESKİ**

İSTANBUL – 2018

TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Seren KAYA

TEZİN DİLİ : Türkçe

TEZİN ADI : Freight Forwarder İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması; İstanbul İlinde Mevcut Freight Forwarder Müşterileri Üzerine Bir Uygulama

ENSTİTÜ : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ANABİLİM DALI : İşletme

TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans

TEZİN TARİHİ :

SAYFA SAYISI : 122

TEZ DANIŞMANLARI : Dr.Öğr.Üyesi Sulhi ESKİ

DİZİN TERİMLERİ : Lojistik, Dış Kaynaklardan Yararlanma, Freight Forwarder.

TÜRKÇE ÖZET : İşletmeler lojistik faaliyetlerini yaygın olarak dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirmektedirler. Dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcılardan bir tanesi de Freight Forwarder işletmelerdir. Freight Forwarder hizmetlerinin sunumu müşteri memnuniyetine bağlı olarak süreklilik kazanacaktır. Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetleri görüşme yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma sonucunda; Freight Forwarder hizmetleri alan müşterilerin genel olarak memnun oldukları tespit edilmiştir.

DAĞITIM LİSTESİ : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2. Tez Danışmanı

Seren KAYA

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİNİN ARAŞTIRILMASI; İSTANBUL İLİNDE
MEVCUT FREIGHT FORWARDER MÜŞTERİLERİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan
Seren KAYA**

**Tez Danışmanı
Dr.Öğr.Üyesi Sulhi ESKİ**

İSTANBUL – 2018

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

SEREN KAYA

...../...../.....



T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Seren KAYA'nın "Freight Forwarder İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması; İstanbul İlinde Mevcut Freight Forwarder Müşterileri Üzerine Bir Uygulama" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye

Üye

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu
onaylıyorum.

... / ... / 2018

Prof. Dr. Nezir KÖSE

Enstitü Müdürü

ÖZET

Lojistik, mal ve hizmetlerin ulusal ve uluslararası alanda müşterilere en hızlı ve güvenilir şekilde ulaştırılmasını planlayan ve organize eden süreçtir. Bu özelliği ile lojistik faaliyetler işletmeler için oldukça önemli kavram haline gelmiş olup, stratejik açıdan işletmelerin yaşamı ve gelişimi için büyük avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlardan en önemlisi müşteri memnuniyeti sağlamak olmalıdır. İşletmelerin, varlıklarını sürdürebilmelerinin odak noktası müşterilerdir. Mevcut müşterilerin bağlılığını artırmak ve yeni müşterilere ulaşmak isteyen işletmeler, mal ve hizmetlerini en ideal şekilde müşterilere ulaştırmayı hedeflemektedir. İşletmelerin bu hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaçları olan en büyük güç lojistik faaliyetler olmaktadır. Hali hazırda iş piyasasında rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, temel yetenekleri dışında kalan lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmeleri lojistik alanında yeniliklere yol açmıştır. Lojistiğe olan ilgi arttıkça lojistik alanında hizmet sağlayıcı olarak faaliyet gösteren 3. parti lojistik işletmelerde de artış görülmeye başlanmıştır.

Çalışmanın amacı; lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda merkezi İstanbul ilinde bulunan Freight Forwarder müşterileri üzerinde yapılandırılmış görüşme yöntemi ile Freight Forwarder işletmelerinde müşteri memnuniyeti yaratan kriterlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Freight Forwarder müşterileri ile yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanan veriler içerik (sıklık-yoğunluk) analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir.

Çalışma sonucunda; Freight Forwarder müşterilerinin genel olarak almış oldukları hizmetten memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Müşterilerin en çok memnun oldukları hususun 'Maliyet avantajı sağlama' kriteri olduğu görülürken, en çok memnuniyetsizlik ifade ettikleri hususun 'Freight Forwarder işletmenin çalışanlarının ve alt taşıyıcıların paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplinini sağlayamaması' kriteri olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Freight Forwarder.

SUMMARY

Logistics, goods and services are national and is the line that plans and organizes the delivery of the international platform to the customers in the fastest and reliable manner. With this feature, logistics activities has become a very important concept for the enterprises and it has been seen that it gives great advantages to the businesses if they are evaluated well from a strategic point of view. The most important of these advantages is customer satisfaction. The focal point of business to able to drive their assets is their customers. Businesses that want to increase the loyalty of existing customers and reach new customers will aim to reach their customers in the most ideal way. The biggest force that needs to be able to accomplish these goals is logistics. Today, businesses that want to gain competitive advantage on the job market have gone to outsourcing for logistics activities other than their basic capabilities and have caused innovations in logistics. As interest in logistics has increased, there has also been an increase in the number of third-party logistics companies operating as service providers in the field of logistics.

Purpose of the study, it determine that the satisfaction criteria of customers who benefit from Freight Forwarder businesses by using outsourcing in their logistics activities. For this purpose, an in-depth interview was conducted on the Freight Forwarder customers in their central Istanbul city. As a result of these examinations, it is tried to reveal the criteria that creating customer satisfaction in Freight Forwarder enterprises. This research center has been implemented to measure satisfaction on the customers of Freight Forwarder companies in İstanbul province . In this respect, the data gathered using the structured interview form with Freight Forwarder customers in central Istanbul were evaluated by content (frequency-intensity) analysis method.

As a result of the study; Freight Forwarder customers are generally satisfied with the service they have received. While the most important issue that Freight Forwarder customers are satisfied with is the "cost advantage", at the point of dissatisfaction, it has been determined that 'Forwarder enterprises and their employees can not provide necessary competence and work discipline about stakeholder' is the most important criterion.

Key Words: Logistics, Outsourcing, Freight Forwarder.

İÇİNDEKİLER

SAYFA

| | |
|--|----------|
| ÖZET | I |
| SUMMARY | II |
| İÇİNDEKİLER | III |
| KISALTMALAR | V |
| TABLolar LİSTESİ | VI |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | VII |
| EKLER LİSTESİ | VII |
| ÖN SÖZ | IX |
| GİRİŞ | 1 |
| BÖLÜMLER | |
| BİRİNCİ BÖLÜM | 3 |
| LOJİSTİK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GENEL ESASLARI VE ÖZELLİKLERİ | 3 |
| 1.1. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ | 3 |
| 1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI | 7 |
| 1.3. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ | 10 |
| 1.4. LOJİSTİK FAALİYETLER | 12 |
| 1.4.1. Sipariş İşleme | 13 |
| 1.4.2. Talep Yönetimi | 15 |
| 1.4.3. Taşımacılık | 17 |
| 1.4.4. Depolama | 18 |
| 1.4.5. Ambalajlama | 19 |
| 1.4.6. Envanter Yönetimi | 21 |
| 1.4.7. Gümrükleme | 22 |
| 1.4.8. Tesis (Yer) Seçimi | 22 |
| 1.4.9. Müşteri Hizmetleri | 23 |
| 1.5. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI | 24 |
| 1.5.1. Dış Kaynak Kullanımı Tarihsel Gelişimi | 25 |
| 1.5.2. Dış Kaynak Kullanımı Kavramı ve Tanımı | 27 |
| 1.5.3. Dış Kaynak Kullanımının Önemi | 28 |
| 1.5.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları | 30 |
| 1.5.5. Dış Kaynak Kullanımının Faaliyet Alanları ve Karar Süreci | 35 |
| 1.5.6. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı | 38 |

| | |
|--|------------|
| İKİNCİ BÖLÜM | 47 |
| FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ | 47 |
| 2.1. FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİ | 47 |
| 2.1.1. Freight Forwarder Kavramı ve Faaliyet Alanları | 47 |
| 2.1.2. Freight Forwarder İşletmelerin Sınıflandırılması | 55 |
| 2.1.3. Freight Forwarder İşletmelerde Taşıma Organizasyonu | 57 |
| 2.1.4. Freight Forwarder İşletmelerin Tercih Edilme Sebepleri ve Riskleri | 61 |
| 2.1.5. Freight Forwarder İşletmelerin İş Çevresi..... | 65 |
| 2.1.6. Freight Forwarder Sözleşme Türleri ve Hukuki Niteliği..... | 66 |
| 2.1.6.1. İhracat – İthalat Ticari Satım Sözleşmesi..... | 67 |
| 2.1.6.2. Gönderici – Freight Forwarder Sözleşmesi..... | 68 |
| 2.1.6.3. Freight Forwarder – Taşıyıcı Sözleşmesi..... | 68 |
| 2.1.6.4. Depo Sözleşmesi..... | 68 |
| 2.1.6.5. Dağıtım Sözleşmesi..... | 69 |
| 2.2. FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ . | 70 |
| 2.2.1. Müşteri Kavramı..... | 71 |
| 2.2.2. Müşteri Memnuniyeti..... | 73 |
| 2.2.3. Müşteri Sadakati | 75 |
| 2.2.4. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi | 79 |
| ÜÇÜNCÜ BÖLÜM | 83 |
| İSTANBUL İLİNDE MEVCUT FREIGHT FORWARDER MÜŞTERİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA | 83 |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ | 83 |
| 3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ | 84 |
| 3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEM..... | 86 |
| 3.4. BULGULAR | 86 |
| SONUÇ | 110 |
| KAYNAKÇA | 116 |
| EKLER | - |

KISALTMALAR LİSTESİ

| | | |
|--------------|---|--|
| 1PL | : | BİRİNCİ PARTİ LOJİSTİK |
| 2PL | : | İKİNCİ PARTİ LOJİSTİK |
| 3PL | : | ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK |
| LLP | : | LİDER LOJİSTİK SAĞLAYICI |
| YY. | : | YÜZYIL |
| DKK | : | DIŞ KAYNAK KULLANIMI |
| ABD | : | AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ |
| vd. | : | VE DİĞERLERİ |
| TTK | : | TÜRK TİCARET KANUNU |
| FIATA | : | ULUSLARARASI TAŞIMA İŞLERİ ORGANİZATÖRLERİ DERNEKLERİ FEDERASYONU |

TABLolar LİSTESİ

| | SAYFA |
|--|-------|
| Tablo -1: Dış Kaynak Kullanımında 7 Ölümcül Hata Ve Alınacak Dersler..... | 34 |
| Tablo -2: Lojistik Taraflar | 41 |
| Tablo -3: 3. Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci..... | 41 |
| Tablo -4: İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Sebepler | 44 |
| Tablo -5: İşletme Yönetiminde Lojistik Maliyetleri Analizi..... | 45 |
| Tablo -6: Freight Forwarder'lerin 6102 Sayılı TTK Uyarınca Düzenlenen Özellikleri | 52 |
| Tablo -7: Müşteri Memnuniyeti Oluşturmada İzlenecek Yol | 75 |
| Tablo -8: Lojistik Faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanımına Yönlendiren Sebeplerin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri | 89 |
| Tablo -9: Lojistik Faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanım Süresi Frekans Sıralaması | 90 |
| Tablo -10: Freight Forwarder Seçme Kriterlerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri | 94 |
| Tablo -11: İşletmenin Freight Forwarder Değişikliğine Gitme Sebeplerinin Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri | 95 |
| Tablo -12: İşletmenin Çalışmaya Devam Ettiği Freight Forwarder İle Çalışma Süresi Frekans Sıralaması | 97 |
| Tablo -13: Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olma Sebeplerinin Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri | 99 |
| Tablo -14: Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olmama Sebeplerinin Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri | 100 |
| Tablo -15: Freight Forwarder Kullanımı Avantajlarının Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri | 103 |
| Tablo -16: Freight Forwarder Kullanımı Dezavantajlarının Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri..... | 105 |
| Tablo -17: Freight Forwarder Kullanımında Başarım Sağlama Tespit Kriterleri Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri | 107 |
| Tablo -18: Freight Forwarder Hizmetlerinin Geliştirilmesi Amacıyla Sunulan Önerilerin Frekans Sıralaması Ve Önem Değeri..... | 108 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | SAYFA |
|--|--------------|
| Şekil -1: Lojistik Faaliyetler..... | 13 |
| Şekil -2: Taşımacılık Modları..... | 18 |
| Şekil -3: Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi | 26 |
| Şekil -4: Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları | 33 |
| Şekil -5: Taşıma İşleri Komisyoncularının İşlevlerindeki Gelişme..... | 53 |
| Şekil -6: Lojistik Hizmet Sağlayıcılar | 55 |
| Şekil -7: Freight Forwarder İşletmelerinde Sözleşme Türleri | 67 |



EKLER LİSTESİ

EK-A : TÜRKİYE'DE FİATA'YA ÜYE FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİ

EK-B : GÖRÜŞME SORULARI



ÖNSÖZ

“Freight Forwarder İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması; İstanbul İlinde Mevcut Freight Forwarder Müşterileri Üzerine Bir Uygulama” isimli Yüksek Lisans tezimin yazılmasının her aşamasında desteğini esirgemeyen ve beni her daim yüreklendiren sayın danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Sulhi ESKİ'ye, tezimin her aşamasında sonsuz sabrı ile yanımda olan meslektaşım Öğr. Gör. İrşad BAYIRHAN'a ve bu süreçte her daim beni destekleyen kıymetli aileme ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunuyorum.

Seren KAYA



GİRİŞ

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler ile birlikte piyasalarda yaşanan rekabet daha önemli bir boyut kazanmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, önem kazanan rekabette avantaj sağlamak isteyen işletmeler yönetim stratejilerinde yeniliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni yönetim stratejilerinden bir tanesi de dış kaynak kullanımı olmaktadır. Dış kaynak kullanımı; işletmelerin teknolojideki gelişmeleri yakalama, temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşma, kaynak yatırımlarını azaltma, muhtemel riskleri paylaşma ve sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürme gibi istekleri ile rekabetin oldukça yoğun olduğu piyasalarda bu avantajları elde etmesini sağlayan yönetim aracı olmaktadır. Başka bir ifade ile dış kaynak kullanımı, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan, taklit edilmesi zor temel yetenekleri dışında kalan süreçlerde bu faaliyetleri yerine getirebilecek yeteneğe sahip olan uzman işletmelerle anlaşma yapma yoluna gitmeleri şeklinde tanımlanabilmektedir. Yeni ürün yaratma veya yeni hedef pazar belirleme gibi adımlar atacak olan işletmeler, dış kaynak kullanımı sayesinde tedarikçilerinin bilgi birikimleri ve dağıtım kanalları ile pazara daha hızlı yayılma imkânı ve müşteri taleplerine daha hızlı cevap verme avantajı elde edecektir.

Günümüzde dış kaynak kullanımının en sık kullanıldığı alanlardan bir tanesi lojistik faaliyetler olmaktadır. Temel yetenekleri arasında lojistik faaliyetler bulunmayan işletmeler için bu süreçlerin işletme içinde gerçekleştirilmesi çok büyük yatırım ve uzmanlık gerektiren bir iş olmaktadır. İşletmeler, kendi uzmanlık alanlarına yönelirken temel yetenekleri dışında kalan lojistik süreçlerde maliyet avantajı yakalamak, bilgi ve teknoloji değişimlerine uyum sağlamak, yoğun rekabet, yasal düzenlemeler ve lojistik hizmet sağlayıcının kaliteli fiziksel araç, ekipman ve donanıma sahip olması gibi sebepler doğrultusunda dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Lojistik süreçlerde, taşıma başta olmak üzere depolama, envanter yönetimi, paketleme, elleçleme, sigorta ve gümrükleme gibi yüksek maliyet kalemi oluşturan faaliyetler dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirildiğinde sadece maliyet avantajı sağlamak ile kalmaz aynı zamanda bu faaliyetlerle ilgili ortaya çıkacak sorunlar ve riskler de işletme için ortadan kalkmış bulunur.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan bir veya birkaç lojistik faaliyetini dışarıdan temin etmesi 3. Parti Lojistik (3PL) şeklinde tanımlanmaktadır. 3. Parti Lojistik hizmet sağlayıcılarından biri olan Freight Forwarder işletmeler, uzmanlık alanları olan lojistik faaliyetler ile temel yetenekleri dahilinde lojistik faaliyetler bulunmayan

işletmelere destek olmak amacıyla çeşitli anlaşmalar çerçevesinde işletmelerin tedarikçisi olmaktadır. Freight Forwarderlar, gönderenden almış oldukları eşyayı alıcısına ulaştırana kadar geçen süreçte müşterinin talep ettiği lojistik faaliyetlerin tümünü yerine getirmekle yükümlüdür. Burada önemli olan nokta tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerini tam olarak yerine getirebilmektir. Çünkü tüm işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin en önemli unsuru 'müşteri' kavramı olmaktadır. Müşterilerin, satın aldıkları hizmetin yerine getirilmesi sonrasında oluşan tatmin seviyesi müşteri memnuniyeti şeklinde tanımlanmaktadır. Müşteri memnuniyeti, işletmeleri yeni yönetim stratejilerine yönlendiren oldukça önemli bir kavram olmaktadır.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lojistik kavramı, lojistik faaliyetler, dış kaynak kullanımı kavramı ve bu doğrultuda dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimi, önemi, avantajları, dezavantajları karar aşamaları ve lojistikte dış kaynak kullanımı hakkında bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde, Freight Forwarder işletmelerinin özellikleri, faaliyet alanları, sınıflandırılmaları, tercih edilme sebepleri, iş çevreleri, hukuki niteliği ve müşteri, müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti ile müşterileri kavramının işletmeler için önemi konuları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise nitel araştırma yöntemlerinden olan yapılandırılmış görüşme tekniği ile İstanbul ilinde bulunan ve Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyeti belirlenmiştir. Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşteriler ile yapılan görüşmelerde verilen cevapların frekans analizi ile yoğunluk dereceleri belirlenmiş ve önem derecelerine göre sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GENEL ESASLARI VE ÖZELLİKLERİ

Lojistik, mal ve hizmetlerin küresel çapta müşterilere ulaştırılmasını planlayan ve organize eden bir süreç olmaktadır. Bu özelliği ile lojistik hem işletmeler hem de müşteriler için oldukça önemli bir alan olmaktadır. Ticaretin uluslararası boyutlara ulaşması, mal ve hizmetlerin daha hızlı ve daha az masraflı olmasını zorunlu kılmaktadır. Rekabette öne geçmek isteyen işletmeler lojistiği bir güç olarak kullanmaktadır. Lojistik faaliyetlerin temel yetenekler dışında kaldığı durumlarda işletmeler bu alanda zayıf kalmamak ve çeşitli avantajlar elde etmek için lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmektedir.

1.1. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Lojistik kavramının ilk kullanım alanına bakıldığında lojistiğin temelde hesaplama ve analitik düşünme sisteminin ana noktası olduğu görülmektedir. Kelimenin kökü aritmetik düşünce ile ilişkili yetenek anlamına gelen Yunan dilinde kullanılan 'lojisticos' sıfatından türetilmiştir. Bu sıfatın temeline bakıldığında hesaplama, sonuç veya düşünme anlamına gelen 'logizomai' fiili ortaya çıkmaktadır. Bu fiilin kökü ise sonuç, kelime veya söylev gibi farklı çevirileri bulunan 'logos' kelimesine dayanmaktadır.¹ Latin dilindeki tarihi incelendiğinde logic (mantık) ve statics (istatistik) kelimelerinin birleşimi ile ortaya çıkan ve mantıklı istatistik anlamına gelen logicics kelimesinde türediği görülmektedir.² Lojistik, Oxford Üniversitesi tarafından hazırlanan Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English dergisinde de logic kelimesinden türemiş bir kelime olarak kabul edilmekte. Logic kelimesini anlamı bilim, metot ve ikna kabiliyeti olarak ele alınırken lojistik; ikmal, dağıtım faaliyeti ve malzemenin değiştirilmesi şeklinde tanımlanmıştır.³

Lojistik literatürüne bakıldığında yapılan tanımlamalardan kelimenin askeri kökenli bir ifade olarak kabul edildiği görülmektedir. Askeri birliklerin operasyon yeteneğini destekleyen bütün unsurların dizaynı ve uygulamasını sağlayan, ilgili malzemelerin

¹ Aydın Kayabaşı, **Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010.

² Sami Karacan ve Memet Kaya, **Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme**, Umutepe Yayınları, Kocaeli, 2011, s.6.

³ M. Hakan Keskin, **Lojistik; Tedarik Zinciri Yönetimi**, Nobel Yayın, Ankara, 2012, s.26.

temin ederek, etkinliğin ve hazırlığın planlanması olarak tanımlanmıştır.⁴ Lojistik kavramının gelişme göstermesinde hiç şüphesiz savaşların önemi büyüktür. 2. dünya savaşı, lojistiği bilimselleştiren bir savaş halini almıştır. Savaşan ülkelerin başarılı olabilmeleri, teçhizatları daha hızlı hareket ettirmelerine ve daha uzak noktalara götürmelerine bağlıydı. Bunu gerçekleştirebildikleri takdirde başarının anahtarını ellerinde olmaktadır. Bunun yanında lojistik problemlerin çözülmesi için yöneylem metodları geliştirilmiştir. Bundan dolayı lojistik kavramı bir yönetim bilimi olmakla kalmayıp, ayrıyeten mühendislik yönü de bulunan bir bilim halini almıştır. Bu savaşta askerlerin başarılı olmak ve hayatta kalmak için güçlü bir harekât planına sahip olmaları yeterli olmayacak duruma gelmiştir. Askerlerin mevcut harekât planlarında başarıya ulaşmak için lojistiğin fonksiyonlarına da ihtiyaç duymaya başlaması lojistik kavramına bilimsel bir bakışı da beraberinde getirmiştir. 2. Dünya Savaşı sırasında, savaş halindeki ülkelerin ordularına destek sağlayan savunma sanayisinde ortaya çıkan hızlı gelişim sivil hayata da geçerek lojistiğin rekabetçi üstünlük gücünü yakalamanın koşullarında biri haline gelmiştir⁵

Ekonomi biliminin ortaya çıkışı ile lojistik kavramı çok yönlü incelenmiş olup, yaşanan dönemde uzmanlık gerektiren bir çalışma alanı haline gelmiştir.⁶

Lojistik kavramının gelişimi Dünya'da meydana gelen değişimler ile paralel olmuştur. Tarım toplumundan sanayi toplumuna sonrasında bilgi ve teknoloji toplumuna geçiş lojistiği geliştiren olaylar arasında yer almıştır. Önceleri üretilen ürünleri kendi çevrelerinde değerlendiren işletmeler gün geçtikçe daha geniş kitlelere ulaşmayı hedeflemeye başlamıştır. Lojistik kavramının gelişiminde ticaret yollarının önemi de oldukça büyüktür. Önceleri taşıma kapasitesindeki kısıtlar ve uzayan zaman faktörü ticaret yollarında sadece dayanıklı ve değeri yüksek ürünlerin taşınması mümkün kılmıştır. Bu da lojistik kavramının gelişmesi için güdüleyici bir durum oluşturmuştur. Ticaret hareketliliğinin artış göstermesi için önce kara ve deniz taşımacılığında kullanılan araçların kapasitesi artırılmış sonrasında ambalajlama ve saklama şekillerinde gelişme gösterilerek taşınan ürünlerin daha uzun süreli muhafaza edilmesi sağlanmıştır. Bu çabalar sonucunda ticaret yollarında taşınan mal çeşitliliğinde artış gözlemlenirken lojistik ağları şekillenmeye başlamıştır.⁷

⁴ Emine Koban ve Hilal Yıldırım Keser, **Dış Ticarete Lojistik**, Ekin Yayınevi, (Genişletilmiş 4. b.), 2011, s.57.

⁵ Ömer Baybars Tek ve İlkay Karaduman, **Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi**, Ekonomi Yayınları, İzmir, 2012, s.5.

⁶ Koban ve Keser, a.g.e., s.59

⁷ Tek, Karaduman, a.g.e., s.5-9.

Lojistik kavramının tarihsel gelişimi incelendiğinde bazı dönüm noktaları olduğu açıkça görülmektedir. Bu dönemler aşağıdaki kronolojik sırası ile incelenmektedir;

1945 - 1960 Dönemi: 2. Dünya Savaşının bitiş tarihi başlangıç olarak alındığında bu dönemde piyasada var olan talebin, arz edilen ürün ve hizmetten çok daha fazla olduğu görülmektedir. Bu bağlamda fiyat kavramının önemi geri planda kalmaktadır. Arz ve talep arasındaki bu dengesizlik üretilen malların ve/veya sunulan her hizmetin fiyat göz ardı edilebilecek şekilde müşteri bulduğu bir dönemi oluşturmuştur. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamayan arz sebebiyle bu dönemde lojistik faaliyetleri çeşitlilik konusunda bir gelişme gösterememiştir.⁸ Bu yıllar daha çok lojistik kavramının kuruluş yılları olmaktadır. İşletmelerde, yöneticiler için lojistik henüz yeni bir olgu olarak adlandırılmaktadır. Bu dönem kısıtlı arz sebebiyle lojistiğin çok fazla gelişme imkânı bulamadığı ancak temellerinin atıldığı dönem olmuştur.⁹

1960 - 1970 Dönemi: Akademik anlamda lojistik ile ilgili olarak ilk atıfların 1960'lı yıllarda yapıldığı görülmektedir. 1960 ve 1970 arasında geçen dönemin lojistik kavramı ile araştırmaların yapıldığı ilk test dönemi olmuştur.¹⁰ Bu dönemde artış gösteren yatırımlar ve arz-talep arasındaki açık oranındaki azalmalar piyasaya rekabetin artması şeklinde yansımıştır. Rekabet faktörünün devreye girmesi ile 1945-1960 yılları arasında göz ardı edilen fiyat kavramı da önem kazanmaya başlamıştır. Bunun yanı sıra rekabetin artmasının bir doğal sonucu olarak piyasada ürün çeşitliliğinde de artış gözlenmeye başlanmıştır.¹¹ Tüm bu gelişmeler sayesinde bu dönem lojistiğin kurumsallaştığı ve değer kazandığı dönem olmuştur. Bu dönemde işletmelerin lojistik bilinci artmış olup maliyet analizi yaparken lojistik faaliyetleri de işin içine katmışlardır. Genel olarak bir lojistik faaliyete harcanan bütçe arttığında başka bir lojistik faaliyete daha az bütçe ayırarak toplam maliyetin azalabileceği sonucuna ulaşılmıştır.¹² Bu dönemin bir diğer özelliği de lojistik faaliyetlerde bilgisayarın kullanılmaya başlanması olmuştur. Lojistik faaliyetlerin gelişme göstermeye ve süreçlerde hızlanmaların olduğu dönem olarakta adlandırabiliriz. Bu dönemde lojistikle ilgili olarak gerçekleştirilen akademik çalışmalarda lojistik kavramının bir bilim olarak ele alınmasını gelişmesini hızlandıran unsurlardan bir tanesi olmuştur.

1970 - 1980 Dönemi: Bu dönemde arz ve talep arasındaki dengesizlik tersine dönmüş olup, arz miktarı talep miktarını geçmiş bulunmaktadır. Yani bu dönemde

⁸ Bülent Yurdum, **Dağıtım ve Üretimde Lojistik**, MorMor Ajans, İstanbul, 2009, s.7-8.

⁹ Tek, Karaduman, a.g.e., s.10.

¹⁰ Koban ve Keser, a.g.e., s.59.

¹¹ Yurdum, a.g.e., s.7-8.

¹² Tek, Karaduman, a.g.e., s.10.

geçmiş dönemlerin aksine müşteri taleplerinin de üzerinde bir arz bulunduğundan bahsedebiliriz. 1960-1970 döneminde piyasada artış göstermeye başlayan rekabet, artışını bu dönemde de sürdürerek ülke sınırlarına ulaşmıştır. Buna paralel olarak fiyatın önemi artarken, ürün çeşitliliğinde de artış gözlenmeye devam edilmiştir. Yeni ürünlerin piyasaya sunulması için geçen sürelerde azalış görülmeye başlarken bu gelişmeler ışığında lojistiğin önemi giderek artmıştır.¹³ Bu dönem lojistiğin süregelen gelişmesinde oldukça önemli bir 10 yıl olmaktadır. Lojistiğin önemini artıran bir diğer gelişme de 1970'li yılların başında yaşanan petrol krizidir. Bu petrol krizinin sebebi 1973 yılında meydana gelen Arap-İsrail savaşıdır. Savaş sonuna gelindiğinde Araplar petrol kollarını sadece savaştan çıktıkları İsrail'e karşı değil Batı'ya karşıda silah olarak kullanmışlardır. Bu durum dünyada petrol krizine neden olmuştur. Bu bağlamda ortaya çıkan petrol fiyatlarındaki hızlı artış yalnızca dünyada petrol talebinin gerilemesine neden olmakla kalmamış beraberinde taşımacılık maliyetlerinin de artmasına sebep olmuştur. Bu gelişmeler dönem itibari ile lojistik faaliyetlerin yürütülmesini zorlaştırmış olup, lojistik işletmeleri maliyet yönetimine itmiştir. İşletmeler, stok yönetimi, ideal stok seviyesinin belirlenmesi, ekonomik sipariş miktarını belirlemesi şeklindeki konularda, bozulan ekonomik istikrar ortamı, piyasa faizlerinin artması, finansman maliyetlerindeki artışlar sebebiyle doğru kararlar verebilmesi zorlaşmıştır. Yaşanan bu gelişmelere bağlı olarak işletmeler kendi öz kaynakları ile lojistik faaliyetleri yerine getirmek yerine bu ihtiyaçların dış kaynak kullanımı ile sağlanmasına yönelmişlerdir.¹⁴

1980 Dönemi ve Sonrası: 1980'li yıllarda ticaretin globalleşmesi, ülkelerin yasal düzenlemelerinde gerçekleştirdikleri yenilikler, ticaretin yapısal değişiklikleri ve teknolojiye yaşanan hızlı değişimler lojistik kavramının gelişimini oldukça etkilemiştir.¹⁵ Bu dönemde arz miktarı talebin katları sayılabilecek oranlarda artış göstermiştir. İşletmeler arası rekabet küresel sınırlara geçerken, ürünlerdeki çeşitlilik önceki dönemlerde gösterdiği artışlarında üzerine çıkmış bununla birlikte fiyat kavramı piyasadaki en önemli unsurlardan olmuştur. Teknolojiye gerçekleşen yenilikler sonucunda lojistik kavramının gelişmesi oldukça hız kazanmıştır.¹⁶ Bu yenilikler aynı zamanda gidişatlarına göre lojistiği yönlendiren faktörlerin başında yer almaktadır. Tüm bu gelişmeler ile önem kazanan ve değeri gün geçtikçe anlaşılan lojistik sistemi gün

¹³ Yurdum, a.g.e., s.7-8.

¹⁴ Fevzi Serkan Özdemir ve Mehpere Karahan Gökmen, Lojistiğin Evrimi ve Türkiye'deki Önlisans ve Lisans Programları Yönünden Lojistik Öğretimi, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2016, Cilt:9, Sayı:3, 115-135, s. 120.

¹⁵ Tek, Karaduman, a.g.e., s.10.

¹⁶ Yurdum, a.g.e., s.7-8.

geçtikte yeni bir boyut kazanmaktadır. 2000'li yıllara doğru gelindiğinde lojistik kişiler ve kurumlar için daha da önem kazanmış bulunmaktadır. Rekabet, fiyat, ürün çeşitliliği ve teknoloji gibi kavramlar ile arasında daha hassas bir ilişki olmaktadır. Bu kavramlarda gerçekleşen her türlü dalgalanma lojistiği de doğrudan etkilemektedir. Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında lojistik ilk dönemlerde sadece ulaştırma faaliyeti olarak görülürken şu an üretim için gerekli olan hammaddenin temin edilmesinden, nihai müşterinin memnuniyetinin sağlanmasına uzanan bir anlayış haline geldiği görülmektedir.¹⁷

1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI

Lojistik kavramının tanımı incelendiğinde literatürde pek çok farklı tanımın olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar yazarların lojistik kavramını farklı alanlardan incelemesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Webster sözlüğünde, lojistik kavramı için 2 tanımlama bulunmaktadır. İlk tanımda lojistik; Satın alma, tedarik etme, bakım, onarım, askeri teçhizat ve personel ulaştırılmasını kapsayan askeri bir bilim dalıdır. 2. tanım ise daha genel bir ifade ile 'Bir operasyonun detaylarının incelenmesi' şeklinde olmaktadır. Önceleri sadece askeri bir terim olarak bilinirken sonraları kademeli olarak yaygınlaşarak iş dünyasındaki faaliyetleri kapsamaya başlamıştır. Buna istinaden lojistik; malzemelerin ve insanların organize şekilde hareket etmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Cambridge sözlüğüne göre lojistik kavramının tanımı ise 'bir örgütün başarılı ve etkili olabilmesinde karmaşık bir eylemin dikkatli organizasyonu' şeklinde verilmektedir. Webster sözlüğünde lojistiğin tanımlaması sadece askeri lojistik faaliyetler şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlamada askeri lojistik dışında kalan lojistik faaliyetler göz ardı edilirken Cambridge'in tanımlaması lojistiğin hali hazırda kullanım alanına daha uygun olmaktadır¹⁸

Lojistik, müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin tahmin edilmesi sürecini kapsamaktadır. Lojistik bu ihtiyaç ve istekler doğrultusunda gerekli olan malzeme, kişi, teknoloji ve bilginin elde edilmesini sağlar. Aynı zamanda bu süreçte ürün ve hizmetlerin optimize edilmesini gerçekleştirerek bu ihtiyaç ve istekleri zamanında yerine getirmeyi sağlar.¹⁹ Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyinin tanımlaması da bu tanımlamayı destekler niteliktedir. Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi

¹⁷ Burak Çakaloz ve Okan Tuna, **Lojistik Yönetiminde Simülasyon Temelli Eğitim Yaklaşımları**, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul, 2013. s.2-28.

¹⁸ Keskin, a.g.e., s.27.

¹⁹ John J. Coyle vd. **The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective**, Mason, Ohio, 2003, p.40.

lojistiği: Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla ürünlerin, hizmetlerin ve gerekli bilgilerin, üretim noktalarından tüketim noktalarına; verimli akışını ve depolanmasını planlayan, gerçekleştiren, koordine ve kontrol eden, tedarik zinciri sürecinin bir aşaması şeklinde tanımlanmaktadır.²⁰

Christopher'a göre lojistik, hammaddelerin, yarı mamullerin ve nihai ürünün lojistik faaliyetler ile işletmelerin gelecekteki karlılıklarını maksimuma çıkaracak şekilde stratejik olarak yönetebilme sürecidir. Lojistik kavramı temelinde bir planlama sürecidir.²¹

Bir başka tanımlamaya göre lojistik, bir organizasyon ağında sipariş işleme, stok tutma, taşımacılık, ambalajlama ve depolama faaliyetlerinin yönetimini içerir. Lojistikte hedef, temin etme, üretim ve piyasaya dağıtma gereksinimlerini desteklemektir.²²

Lojistik, tedarikçilerden temin edilen hammaddenin nihai ürüne dönüşerek müşterilere aktarılması ile ilgili bütün fiziksel akış faaliyetlerini içinde bulunduran, kapsamlı bir tedarik, envanter ve ulaştırma uygulamasıdır.²³

Sinerjik yapının gözetilerek, organize etme ve uygulamaya koyma bakımından lojistik; müşterinin beklentisi ve ihtiyaçları doğrultusunda bir işletmenin, ham madde, yarı mamül ve ürün gibi unsurların tedarik noktasından nihai noktaya ulaşana değin tedarik, planlama, depolama ve dağıtım faaliyetlerinin etkili ve mümkün olan minimum maliyet ile istenilen hizmet kalitesinde gerçekleşmesini sağlayan uygulamalar ve bilgi akışı olarak tanımlanabilmektedir. Yapılan bu tanımdaki önemli öğeler;

- Kaynaklar (resources): Kaynaklar, işletmede gerçekleştirilmek istenen amaçlar doğrultusunda mevcut veya düşünülen varlıklar olarak tanımlanmaktadır. Kapsama alanlarına bakıldığında kaynaklar, ham maddeden işgücüne, makineye, sermayeye, bilgi sağlanabilecek varlıklardan, girişimciliğe kadar oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Kaynaklar bir defa kullanıma mahsus olabilmekle birlikte yenilenebilir de olmaktadır.
- Planlama ve kontrol (planning&control): Planlama ve kontrol süreçleri işletmeler için oldukça önemli olmaktadır. Planlama, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için almış oldukları kararların tümünü ifade ederken, kontrol işletmenin amaçlara ulaşmak için ortaya koyduğu performansın

²⁰ Douglas Long, **Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi**, Çev. Mehmet Tanyaş ve Murat Düzgün, Nobel Yayınevi, Ankara, 2016, s.6.

²¹ Martin Christopher, **Logistics & Supply Chain Management**, 4. Basım. UK: Pearson, 2011, p.2.

²² Donald J. Bowersox vd., **Supply Chain Logistics Management**, McGraw-Hill, New York, 2002, s.32.

²³ Orhan Küçük, **Uluslararası Lojistik**, b. 2., Detay Yayıncılık, Ankara, 2015 s.2.

değerlendirilmesi ve bu amaçlar doğrultusunda olmayan performansın düzeltilmesine yönelik çalışmaların yapılması anlamına gelmektedir. Burada yapılmak istenen, ulaşılabilir ve ölçülebilir sonuçlara ulaşmaktır. Planlama faaliyeti işletmenin iş süreçlerinde oldukça zaman ayırması gereken bir bölümdür. Bu nedenden ötürü üst yönetim kademeleri işletmelerin vizyonunu hedefler ve ilkeler doğrultusunda belirlemeli; bunlara ulaşabilmek için bir amaç birlikteliği ve sadakat yaratması, zamanın etkili kullanılması sonucunda yaratılabilecek bir hayat tarzı olmaktadır. Vizyon eksikliği işletmeyi, yaratıcı ve yenilikçi olmasını engelleyerek edilgen bir özelliğin peşinden gitmesine neden olacaktır.

- Bitmiş ürün (finished product): Üretim süreci tamamlanmış olup, müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak satışa arz edilebilecek ürünler olarak tanımlanabilmektedir.
- Bilgi akışı: Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde faaliyet gösteren işletmelerin arasındaki bilginin gönderimi değişimi olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerde bu bilgi akışının bulunduğu hatta yer almaktadır. Bahsi geçen bilgi, geçmişe, bugüne veya geleceğe ait bilgi olabilmektedir. Önemli olan nokta bilginin doğru olmasıdır. Birbirinden kopuk ve dağınık bilgi akışı amacın gerçekleşmesine hizmet etmeyecektir.
- Müşteri (customer): İhtiyaç ve istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetleri bedelini ödemek suretiyle satın alan kişi ya da kuruluşlardır. Müşteri kavramı, lojistik hizmet halkasının sonunda yer almasına rağmen talepleri ile lojistik sistem için en önemli bilgi kaynağı olmaktadır. Buradaki müşteri son kullanıcı olmamakta, malı kendi üretim faaliyetleri için veya tekrar satma faaliyeti için alan kişiyi ifade etmektedir. Perakendeciler, toptancılar ve bayiler gibi kurumlar bu grubu temsil etmektedir.
- Tüketici (consumer): Müşteriden farklı olarak, satın aldığı ürünün son kullanıcısı olmakla birlikte bu seviyeden sonra ürün imha edilmekte veya geri dönüşüme sokularak sonlandırılmaktadır. Tüketiciler de lojistik faaliyetlerin son halkasında yer almakta olup müşterilerle benzer özellik göstererek istek ve ihtiyaçları ile önemli bir bilgi kaynağı olmaktadır. Tüketicilerin istek ve davranışları önceden tahmin edilmesi zor konulardan biri olmaktadır. Tüketici davranışlarının değişkenlik göstermesinde etkili olan birçok farklı unsur bulunmaktadır. Bundan dolayı tüm bu değişkenleri kontrol altında tutmak ve

ölçümleyebilmek işletmeler için zor bir süreç olmaktadır. Lojistik uygulamalarında müşteriler ürünleri dağıtım kanallarına sokan kurumları temsil ederken; tüketiciler ürünü son olarak alan ve tüketen kişileri ifade etmektedir. Son tüketen olduklarından dolayı ekonomide üretilmesi gereken ürünleri belirleyen ve yön veren kişiler olmaktadır.²⁴

Modern anlamda lojistik kavramı; lojistik süreçlerdeki tüm faaliyetlerin koordineli ve bütünleşmiş bir şekilde gerçekleşmesini hedefleyen bir yönetim çerçevesi gerektirmektedir. Lojistik hizmetler tedarik zinciri içerisindeki bütün lojistik faaliyetlerin bu faaliyetlerden sorumlu olacak bir işletmede toplanmasını gerçekleştirerek kurumların temel yeteneklerine odaklanmalarını sağlamaktadır. Sabit yarımaların değişken yatımlara dönüştürülmesini sağlayarak, altyapı yatırımları yüksek olan depolama, taşıma gibi faaliyetleri yerine getirir ve işletmelerin yükünü hafifletir. Zaten lojistik sektörü, üretim yapan işletmelerin kendi temel yetenekleri olan üretime yoğunlaşarak, gerçekleştirilmesi gereken lojistik faaliyetleri dış kaynak kullanımı yoluyla sağlaması düşüncesinden doğmuştur.²⁵

1.3. LOJİSTİĞİN ÖNEMİ

Her yıl dünyanın tüm bölgelerinde, 7 gün, 24 saat boyunca lojistik, istenen doğru zamanda ihtiyaç duyulan mal ve hizmetleri satın almaya yönelik olmaktadır. Lojistik olmadan pazarlama, üretim ya da uluslararası ticaretin gerçekleştirilmesi oldukça zordur.²⁶ Lojistik ve tedarik zinciri piramitlerin yapılmasından, Afrika'daki açlığın giderilmesine kadar birçok faaliyette önem arz etmektedir.²⁷ Türklerin Orta Asya'da başlayan ve çağımıza uzanan tarihine bakıldığında varlıklarını etkin bir halde devam ettirmelerinde rol oynayan unsurlardan biri de lojistik kavramı olmuştur. Göçebe yaşam şeklinin ortaya çıkardığı kültür, İpek Yolu ve Baharat Yolu gibi ticaret için oldukça önemli olan güzergâhlarda edinilmiş tecrübeler, Kavimler Göçü ve tarihin akışına yön veren gemilerin karadan yürütülmesi ile kazanılan İstanbul, Türklerin hayatında lojistik kavramının ne kadar önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.²⁸ İnsanlık tarihi boyunca lojistik güce ve yeteneğe sahip olanlar savaşları kazanırken, bu güce ve yeteneğe sahip olmayanların başarısızlığa uğradığı görülmektedir. Amerikan Bağımsızlık Savaş'ında

²⁴ Yurdum, a.g.e., s. 10-12.

²⁵ Muazzez Babacan, Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, **Ege Akademik Bakış**, Cilt:3, Sayı:1, 2003, 8-15, s.9.

²⁶ Bowersoxvd., a.g.e., s.31.

²⁷ Christopher, a.g.e., s.1.

²⁸ A. Zafer Acar ve Pınar Gürol, Türkiye'de Lojistik Yazının Tarihsel Gelişimi, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2013, 289-312, s. 290.

İngilizlerin kaybetmesi büyük ölçüde lojistik konusundaki başarısızlıklarının sonucu olarak görülmüştür. Amerika'da bulunan İngiliz Ordusunun malzeme tedariki için neredeyse tamamı ile İngiltere'ye bağımlıydı. Savaşın ilk 6 yılı boyunca, hayati malzemelerin yönetimi yetersiz kalmış ve savaşın seyri ile birliklerin motivasyonunu olumsuz etkilemiştir.²⁹

1990 yıllarında büyük bir kesim için sadece askeri kökenli bir kavram olarak nitelendirilen lojistik, 2000'li yıllara gelindiğinde hem işletmelerin, hem de ülkelerin rekabetçi gücünü belirleyebilmek için en önemli stratejik etmenlerden biri durumuna gelmiştir.³⁰ Lojistik kavramı, iş dünyasında giderek daha fazla kullanılmak zorunda hissedilen karmaşık enformasyon, iletişim ve kontrol sistemlerinin içinde buluna, ürün ve hizmet, bilgi ve sermaye akışının iş planlama ve kontrol etme çerçevesi şeklinde tanımlanmaktadır.³¹

İşletmeler lojistiği verimli şekilde koordine ettikleri takdirde oldukça önemli bir rekabetçi üstünlük yakalayabilmektedirler. Bu bağlamda lojistiğin önemi;³²

- Lojistik, işletmenin temelidir ve tüm organizasyonlar mal hareketliliğine dayanmakta,
- Lojistik masraflıdır ve lojistik faaliyetlerin oluşturduğu maliyetler toplam ciroda önemli bir kısmı oluşturmakta,
- İşletme karını ve performansını doğrudan etkilemekte,
- Tedarikçilerle uzun dönemli iş ilişkilerini biçimlendirir,
- İşletmenin müşterileri ile ilişkilerini geliştirir,
- Lojistik kararlar işletme performansını uzun vadede olumlu yönde etkiler bu sebeple işletme için stratejik öneme sahiptir.

Yukarıda belirtilmiş olan maddelerden de anlaşılacağı üzere lojistik kavramı işletmelerin bütün faaliyetlerinde etkili olan ve değer katan, hizmetlerde iyileştirme sağlayarak rekabet avantajı kazandıran oldukça önemli bir fonksiyondur. Lojistik, işletmelere rekabet avantajı kazandırmanın yanında maliyetlerde düşüş gerçekleştirilebilen ve müşteriler için memnuniyet sağlayan bir olgu haline almıştır. İşletmelerin doğru müşterilere, doğru ürünü, doğru şartlarda, doğru miktarlarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatla teslim edebilmesi lojistik olgusunun gelişmişliği

²⁹ Christopher, a.g.e., s.1.

³⁰ Okan Tuna, Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s.208.

³¹ Ercan Taşkın ve Yasemin Durmaz, **Lojistik Faaliyetler; Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015, s. 7.

³² Taşkın, Durmaz, a.g.e., s. 8.

ile mümkün olmaktadır. Tüm bu şartlar gerçekleştirildiğinde, müşteri memnuniyeti sağlanacak ve işletmeler rakiplerine göre pazarda üstün bir pozisyon yakalamış olacaklardır. Gün geçtikçe, işletmelerin faaliyet alanları, uluslararası rekabetin artış gösterdiği, ürün, teknoloji ve varlıkların sürekli bir şekilde değer kazandığı arenaya dönüşmüş bulunmaktadır. İşletmeler başarıya ulaşabilmek için uyguladıkları stratejiler ve bu bağlamda ortaya koymuş oldukları faaliyetlerin önemi, yani lojistiğin önemi gün geçtikçe artış göstermektedir. Lojistik, işletmenin hedeflerine ulaşabilmek için tüm organizasyonu ve kaynakları en verimli şekilde kullanabilme yeteneği olarak literatürde yer almaktadır.

Lojistik, müşteri ve kaynaklar arasında geçen zaman ve işlemlerin koordinasyon noktasıdır. Tüketicinin talep ettiği anda ve satın almaya hazır olduğu yer ve zamanda hazır bulunmayan ürünün işletmeye herhangi bir getirisi olmamaktadır. Buna ek olarak, müşteriler artan bir ivme ile hızlı bir hizmet istemekte ve isteklerine yönelik yeni taleplerde bulunmaktadır. Tüm bunlardan yola çıkarak lojistik süreçler müşteri odaklı hedeflere bir katkıda bulunamıyorsa gerçekleştirilmesinin bir önemi yoktur. Lojistik faaliyetler, işletmenin maliyet kalemleri arasında en fazla harcama yapılan alanlardan olmaktadır. Yapılış şekline göre değişkenlik gösteren bu maliyet, işletmenin toplam satış cirosunun %6'sı ile %12'si arasında bir değere karşılık gelmektedir. Buradan yola çıkarak lojistik faaliyetlerin 3. parti lojistik işletmelere devri oldukça dikkat edilmesi gereken konulardan biri olmakla birlikte işletmelere büyük rekabet avantajları sağlayabilmektedir.³³

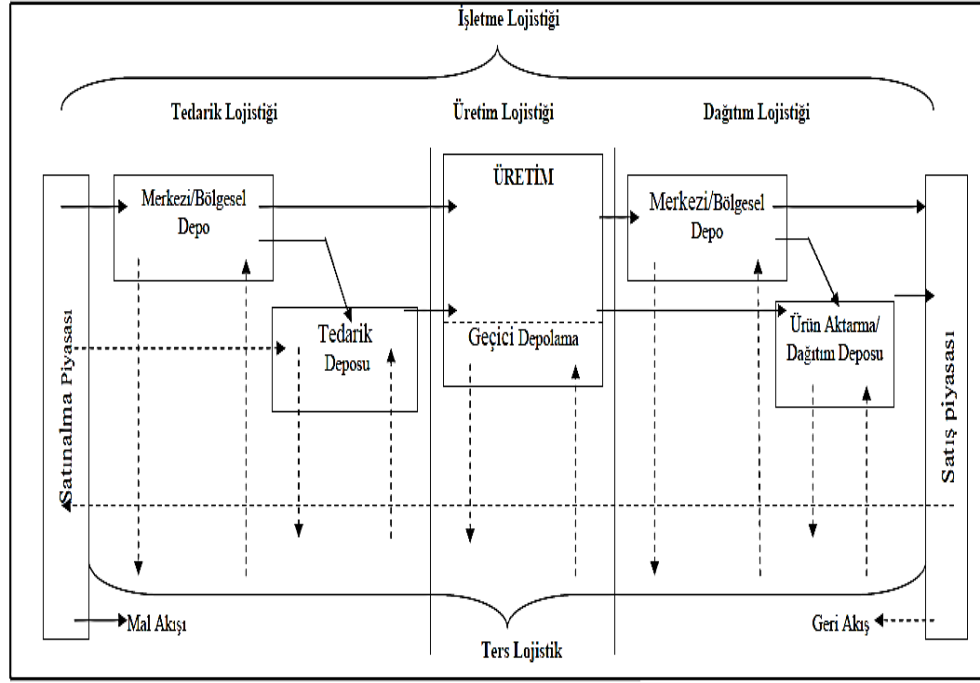
1.4. LOJİSTİK FAALİYETLER

İşletme faaliyetlerine değer katan lojistik faaliyetler bu özelliğinin yanı sıra gerçekleştirilen işletme faaliyetlerinin verimliliğinin artırılmasını sağlayarak, müşteri memnuniyeti yaratılması ve işletme başarısını gerçekleştirmede oldukça önemli bir konuma gelmiş bulunmaktadır. İşletme faaliyetlerinin yüksek bir performans ile gerçekleştirilmesi büyük oranda lojistik faaliyetlere bağlı olmaktadır. Lojistik faaliyetler, ölçeğine bakılmaksızın bütün işletmeler için hayati öneme sahip işletme dinamikleri haline gelmiştir. Bu faaliyetlerin kapsamı, ulusal ya da uluslararası faaliyet gösteren tüm işletmeler için oldukça büyük düzeyde olmaktadır.³⁴ Özellikle gelişen rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve bu sayede de karlılıklarını artırma

³³ Yurdum, a.g.e., s.12.

³⁴ Kayabaşı, a.g.e., s. 79.

isteklerinin gerçekleştirilebilmesi için lojistik faaliyetlerin verimli kılınmaya çalışılması gerekmektedir.³⁵



Şekil -1 Lojistik Faaliyetler³⁶

Şekil-1'de görüldüğü üzere tedarik zinciri içerisinde satın almadan sipariş piyasasına, oradan müşteriye teslimeye kadar geçen sürede birçok lojistik faaliyet bulunmaktadır. Bu lojistik faaliyetler işletmelerin lojistik iş süreçlerini gerçekleştirebilmeleri için oldukça önemli olmaktadır. İşletmeler, temel yetenekleri içerisinde yer almayan, kendilerine zaman ve maliyet açısından külfet oluşturan lojistik faaliyetlerinden bir veya birkaç tanesinde dış kaynak kullanımına giderek, rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmektedirler. Günümüzde işletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanması yaygın bir yöntemdir. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının tercih edilmesinde işletmeler için avantaj sağlaması baz alınmalıdır.

1.4.1. Sipariş İşleme

Ürünlerin fiziksel dağıtım süreçleri müşteriden bir talep olarak sipariş gelmesiyle başlamaktadır. Sipariş işleme süreçlerine bakıldığında; siparişin işletmeye iletilmesi, işletme tarafından gelen siparişin kaydedilmesi, müşteri ile yapılan görüşmeler, teklifin fiyatlandırılması, sipariş edilen ürünün stokta aranması, stokta bulunmayan ürün ise

³⁵ Çakoloz, Tuna, a.g.e., s. 23.

³⁶ Koban, Keser, a.g.e., s.83.

üretimi gibi uzun ve oldukça iş gücü gerektiren faaliyetlerden oluşmakta olduğu görülmektedir.³⁷ Bunun yanı sıra; gelen siparişlerin doğruluğunun kontrol edilmesi, siparişi gerçekleştiren müşterinin satın alma gücünün olup olmadığının kontrolü, siparişin işletme sistemine girilmesi, satıcı işletmenin satış ile ilgili kredilendirilmesi, işlemlerin kaydedilmesi ve sevkinin planlanması da sipariş işleme faaliyetlerinden olmaktadır. Bu faaliyetler içerisinde bazılarının peş peşe yapılması gerekmektedir, bazıları da eş zamanlı olarak yürütülebilmektedir. Örneğin; siparişin sevkinin yapılabilmesi için öncelikle tedarik edilmesi gerekirken, siparişin kayda alınması ve kredilendirilmesi işlemleri eş zamanlı olarak yürütülebilmektedir. Sipariş döngü süresinin kısaltılabilmesi eş zamanlı olarak yürütülecek faaliyetlerin doğru şekilde belirlenmesi ile mümkün olabilmektedir.³⁸

İşletme tarafından alınan siparişlerin tam ve zamanında yerine getirilecek şekilde planlanması, müşteriler ile işletme arasında iyi bir ilişkinin olmasını olumlu etkileyecektir. Bundan dolayı talep edilen malın, doğru yerde, doğru zamanda, doğru miktarda, doğru şekilde ve doğru müşteriye ulaştırılması gerekmektedir. İşletmede, sipariş alma biriminin sipariş alma şekli ve standartlarının iyi belirlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda siparişlerle ilgili haberdar edilmesi gereken birimlerin ve siparişe dayalı hangi bilgilerin depolanacağı konusunda da öncesinden alınması gereken kararlar olmaktadır. Tüm bunlar işletme içindeki sipariş işleme düzenini oluşturur.³⁹

Sipariş işleme faaliyetinin temel amacı, müşteriden gelen siparişlerin en hızlı ve en güvenilir şekilde nihai noktaya ulaştırılmasının sağlanmasıdır. Bu sayede, işletme rakiplerinden farklı olma avantajı yakalayabilecektir. Bu amacın gerçekleştirilmesi için diğer lojistik faaliyetlerinde desteğine ihtiyaç duyulmaktadır. Malların müşterilere hızlı şekilde ulaştırılabilmesi için, depolama ve taşımacılık faaliyetlerinin de koordineli şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.⁴⁰

Teknolojinin giderek yaygınlaşması, işletmelerin sipariş işleme faaliyetlerinde bilgisayardan faydalanmalarını zorunlu kılacak boyuta ulaşmıştır. Bilgisayar sistemleri sayesinde ilgili kişiler için daha hızlı, daha güvenilir ve daha hızlı şekillerde sipariş formları oluşturulmak mümkün olmaktadır. Sipariş işlemlerinin işlenmesi, takip edilmesi ayrıca faturalandırılması da bilgisayar üzerinden yapılmaktadır. Bu sayede

³⁷ Mehmet Karafakıoğlu, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 5.b., İstanbul, 2012, s.319.

³⁸ Paul R. Murphy ve A. Michael Knemeyer, **Contemporary Logistics**, Çev. Funda Yercan ve Şerife Demiroğlu, Nobel Akademik Yayıncılık, 11.b., Ankara, 2016, s.116.

³⁹ Karafakıoğlu, a.g.e., 280.

⁴⁰ Kayabaşı, a.g.e., s.99.

işletmeler, işlemlerin daha en başındayken hata yapma riskini en aza indirmektedirler. İşlemlerin daha sağlıklı takip edilebilmesi için işletme faaliyetlerinin yürütülmesi sırasında teknolojinin sağlamış olduğu imkanlardan yararlanmak oldukça önemli olmaktadır. Lojistik bilgi sistemi, sipariş işleme faaliyetlerinde işletmeler için oldukça verimli olmaktadır. Siparişlerin alınması ve işlenmesi sırasında işlemlerde minimum hata, maksimum verimlilik ve hız sağlanabilmektedir. Sipariş yönetimi işletmelerde müşteri hizmet kalitesinin belirlenmesinde önemli bir gösterge olmaktadır. İşletmenin karşılaşılabileceği sipariş tipleri;⁴¹

- Daha Önce Yapılan Siparişler: İşletmenin daha öncesinde de gerçekleştirmiş olduğu ürün ve hizmetlerin yer aldığı sipariş şeklidir. İşletmeler geçmiş kayıtlar yardımı ile herhangi yeni bir iş sürecine gerek duymaksızın yerine getirdikleri siparişler olmaktadır. Bu siparişlerde işletmeler yeni bir iş sürecine gerek kalmaksızın, geçmiş siparişlerinde gerçekleştirdikleri işleymden yararlanabilmektedir.
- Küçük Yenilemeler Gerektiren Siparişler: Öncesinde alınmış ve tekrar edilen siparişlerin üzerinde değişiklikler yapılarak gerçekleştirilen sipariş türüdür. Bu siparişlerde geçmiş kayıtlar revize edilerek yeni bir sipariş kaydı oluşturulmaktadır.
- Tamamen Yeni Siparişler: Öncesinde herhangi bir kaydı olmayan ve üretimi için tüm fonksiyonların yeniden planlandığı sipariş türü olmaktadır. Bu siparişler, imalat için gerekli olan tüm fonksiyonların en başından ve yeniden yapıldığı sipariş tipi olmaktadır. Bu sipariş türünde, geçmiş kayıtlara bakmak veya revizyona giderek aynı iş süreçlerinde yeniden bir üretim gerçekleştirmek söz konusu değildir.

1.4.2. Talep Yönetimi

Talep, müşterilerin belirli ihtiyaçları doğrultusunda ortaya koyulan ve belirli bir ücretle satın alma isteği şeklinde tanımlanmaktadır.⁴² Talep yönetimi, işletmenin önündeki belirsizlikleri azaltarak yönetimin en uygun kararı almasına yardımcı olmaktadır.⁴³ Talep yönetiminin hedefi, işletme müşterisinin neye ihtiyacı olduğunun belirlenmesi olup, anahtar bileşeni de talep tahminidir.⁴⁴ İşletmeler, daha önce

⁴¹ Karacan, Kaya, a.g.e., s.43-44.

⁴² Yurdum, a.g.e., s.24.

⁴³ Tek, Karaduman, a.g.e., s.22.

⁴⁴ Murphy, Knemeyer, a.g.e., s.9.

gerçekleşen müşteri talepleri, ekonomik ve çevresel koşullar gibi kriterlerden yola çıkarak gelecek dönemlerde meydana gelebilecek talepleri yönetebilmektedirler. Bu doğrultuda, talep tahmini işletmeler için oldukça önemli olmaktadır. Bu çalışmayı gerçekleştirecek kişilerin hem işletme verileri hakkında hem de çevresel koşullar hakkında oldukça bilgili olması gerekmektedir. Aksi durumda, yapılan tahminlerden elde edilecek verim oldukça düşük olacaktır.

Çevresel değişimden dolayı talebin değişkenlik gösterdiği alanlarda hem atıl kapasite oluşturmamak hem de envanter yönetiminin verimli yapılabilmesi için işletmeler iş süreçlerinde talep tahminlemeleri yapmalıdır. Detaylı şekilde yapılmış bir tahmin faaliyeti işletmeye hedeflerine ulaşma yolunda büyük yardımlarda bulunacaktır. Talep tahminlerinin gerçekleşenden çok ya da daha az yapılması işletme için kayıplara neden olabilecektir. Talep tahminiyle ortaya çıkan rakam gerçekleşenden daha düşük olduğu takdirde kaybedilen satışlar ve müşteri memnuniyetsizliği olarak dönüş yapılacaktır. Aksi durumda yapılan tahmin gerçekleşen rakamdan yüksek olduğunda ise envanter maliyetlerine ve işletme kapasitesinin gereksiz bir şekilde zorlanmasına neden olacaktır. Dolayısı ile belirlenmiş bir kapasite düzeyindeki ürünlerin devamlı akışını minimum toplam maliyetle yapabilmek için ortaya koyulacak lojistik planlarının çıkış noktası da talep tahmini yapmak olmaktadır. Talep tahmini süreçleri işletmenin bulunduğu sektöre ve büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Talep tahmini aşamaları;⁴⁵

- Talep tahmininin amacının ortaya koyulması,
- Gerekli verilerin toplanması,
- Geçmişteki mevcut verilerin grafiğinin çizilmesi,
- İşe uygun olan tahmin yönteminin seçilmesi,
- Talep tahmininin yapılması,
- Talep tahmininin doğruluğunun kontrolü,
- Tahmin kabul edilebilir olması durumunda belli bir dönem için tahminin yapılması,
- Tahmine ilişkin düzeltmelerin yapılması,
- Son olarak tahminin doğruluğunun izlenmesidir.

⁴⁵ A. Zafer Acar ve A. Murat Köseoğlu, **Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1.b., Ankara, 2014, s. 76-79.

1.4.3. Taşımacılık

Taşıma faaliyeti, müşterilerin ihtiyaçlarının ve taleplerinin karşılanması hedefiyle ürünlerin doğru yer, doğru zaman ve doğru miktarda teslim edilmesini sağlayan lojistik faaliyet olmaktadır. Burada amaç, yalnızca malların noktalar arasında hareket etmesi olmamalıdır. Taşımacılık faaliyetinin gerçekleşmesi için gerekli olan belgelerin hazırlanması, malın istenilen noktaya teslim edilmesine kadar birçok hizmeti kapsayan, karmaşık birçok faaliyetin yer aldığı hizmet olarak lojistik faaliyetler arasında yer almaktadır. Tüm bu faaliyetlerin hızlı ve entegre şekilde gerçekleştirilmesi taşımacılık faaliyetinin başarılı şekilde gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Taşıma faaliyeti temel lojistik faaliyet grubuna girmektedir. Tedarik zinciri içerisinde var olan malın temin edilmesi, müşteriye ulaştırılması ve geri dönüşümünü kapsayan, fiziksel akışı gerçekleştiren faaliyet olmaktadır. Taşımacılık ile malların ve insanların yer değiştirmesi yararı gerçekleştirilir.⁴⁶

Taşımacılık, hammaddelerin, yarı mamullerin ve nihai ürünlerin tedarik zinciri içerisindeki bir sonraki halkaya ulaştırılmasını sağlamaktadır. Taşıma işlemleri iki şekilde gerçekleştirilmektedir. Fiziksel olarak yer değiştirmesi gereken mallar ya işletme içinde mevcut kaynaklarla taşınır ya da taşıma işi tamamen bu konuda uzmanlaşmış işletmelere devredilir. Taşımacılık tedarik zinciri içindeki faaliyetlerin tümünü birbirine bağlayan temel bir fonksiyon olmaktadır.⁴⁷ Bunun yanı sıra taşıma faaliyetinin gerçekleştirilmesi sırasında gerçekleştirilmesi gereken tüm işlemlerde taşımacılık faaliyeti içerisinde yer almaktadır. Şekil-2'de görüldüğü üzere taşımacılık faaliyetleri, beş farklı mod ile gerçekleştirilebilmektedir. Modları seçerken işletmeler kendileri için önemli olan kriterleri belirlemektedirler. Taşımacılık modlarının seçimi, oluşturacakları zaman ve maliyet sebebiyle işletmeler için oldukça kritik olmaktadır.

Diğer lojistik faaliyetlerle doğrudan bağlantılı olması taşımacılık faaliyetinin önemini oldukça artırmaktadır. Taşımacılık faaliyeti, üretimi yapılacak ürün için gerekli malzemelerin temin ederek üretim gerçekleştikten sonra bitmiş ürünü müşteri talepleri doğrultusunda teslim etmeyi amaçlamaktadır. Bu özelliği ile taşımacılık, tüketici için yer faydası sağlamaktadır. Sunmuş olduğu bu fayda yanında zaman yararını da getirmektedir. Bir noktadan diğerine malı taşıyarak yer yararı sunarken aynı zamanda bu akışın hızlı bir şekilde istikrarlı olarak yapılması da zaman yararını getirecektir⁴⁸

⁴⁶ Erdal Nebol, **Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, 1.b., Ankara, 2016, s.159.

⁴⁷ Nebol, a.g.e., s.13.

⁴⁸ Taşkın, Durmaz, a.g.e., s.44.



Şekil -2 Taşımacılık Modları

1.4.4. Depolama

Hammadde, yarı mamül ve mamullerin farklı dönemlerde, zamanları geldiğinde kullanılmak üzere bekletildikleri sabit noktalar depo olarak tanımlanmaktadır. Depolar, malların çeşitli amaçlar doğrultusunda bekletildiği/saklandığı yerler olmaktadır. Bu özellikleri ile depolar, üreticiler ile tüketiciler arasında bir köprü görevi olmaktadır.⁴⁹ Çünkü ürünlerin tedarik zinciri içerisinde hareketlerinde, müşteri istekleri doğrultusunda üretiminden müşteriye ulaştırılana kadar belirli şartlarda saklanmasına kadar tüm süreçlerde bekletildikleri yerler olmaktadır. Ürünler herhangi bir aşamaya geçebilmek için bekletildiklerinde özelliklerine göre çeşitli depolarda saklanmaktadır. Bundan dolayı depolar işletmeler için oldukça önemli olmalıdır. Bu faaliyetin gerçekleştirilmesi sırasında özenle çalışılmalı ve korunan ürünlerin sağlıklı şartlarda kalması sağlanmalıdır. Aksi takdirde iyi saklanamamış bir ürün müşteriye zamanında da teslim edilse istenilen memnuniyet düzeyi yakalanamayacaktır.

Depolama faaliyetleri işletmelere ürünler için zaman ve yer faydası sağlarken bunun yanında verimli şekilde hizmet sunmalarını da kolaylaştıracak bir unsurdur. Depolama yapmanın esas faydaları; ⁵⁰

⁴⁹ Tek, Karaduman, a.g.e., s.194.

⁵⁰ Ömer Faruk Görçün, **Depo ve Envanter Yönetimi**, Beta Yayıncılık, 1.b., İstanbul, 2013, s. 9.

- Zaman faydası: İşletmenin mevcut malları üretimde kullanılabildiği kadar veya müşteri talebi olana kadar güvenli bir şekilde saklanılmasını sağlaması,
- Yer faydası: Malların müşteriye ulaşma süresinin kısaltılabilmesi yani işletmelerin müşteri taleplerine hızlı cevap verebilmesi için nihai mallar kolay şekilde ulaşılabilecek noktalarda bekletilmesi,
- Lojistik yarar: Malların konsolide edilmesine imkan sağlamasıdır.

Depolar ürüne herhangi bir katma değer yaratmamasına rağmen işletmenin doğal sigortaları olarak görülmektedirler. Çünkü hem malın iyi koşullarda saklanması işletme için oldukça önemlidir hemde herhangi üretim sürecinde meydana gelecek herhangi bir olumsuzlukta depolarda bekletilen malın kullanılabilirliği sağlanabilecektir. Bu sebep ile depolarında mal bekleten işletmeler için, üretim hatlarındaki sıkıntılarda hammadde veya yarı mamül ile ilgili, müşteri taleplerinde de nihai mal ilgili herhangi bir aksaklık yaşanmayacaktır. Sağlamış olduğu bu yarar sayesinde işletmelere oldukça büyük maliyet avantajları getirmektedirler.

Müşteri taleplerinin sıklıkla değişmesi, aniden ortaya çıkabilecek sorunlar gibi unsurlar nedeniyle tüm işletmeler uzun ya da kısa süreli depolama yapmak zorunda kalmaktadır. Özellikle üretimde kullanılan malzemeler mevsimlik ürünler grubuna giriyorsa işletme mutlaka depolama yapmalıdır.⁵¹ Depolar, bazı zamanlarda kuramsal amaçlar ile de kullanılabilir. Ürün fiyatının düşük olduğu dönemde yüksek ölçekte alınan mallar, ürün fiyatları artana kadar depolarda bekletilebilmektedirler.⁵² Depolamanın verimli olması için yönetimin oldukça kontrollü bir şekilde iş süreçlerini yönetmesi gerekmektedir.⁵³ Depolama faaliyetinde tedarik ve talep kavramları arasında dengeli bir ilişki kurulması gerekmektedir. Depoda fiziksel olarak mevcut olduğu görünen mal ile gerçekte elde tutulan stok arasında fark olmamalıdır. Çünkü böyle bir farklılığın var olması işletme için hem zaman hem de maliyet kaybına neden olacaktır. İşletme depolarında, iş süreçlerinde ortaya çıkacak olası problemler için işletmenin ihtiyacını karşılayacak kadar stok bulundurulmalıdır.

1.4.5. Ambalajlama

Ambalaj, bir işletme için reklam aracı olmaktadır. Müşterinin ilgisi çekmeyi amaçlar ve bunun yanında içerisindeki ürüne ilişkin olarak bilgilendirmeyi sağlar. Müşterinin malı kullandığı zamanlarda mala yönelik tutumlarını güçlendirme işlevini

⁵¹ Karafakioğlu, a.g.e., s.319.

⁵² Nebol, a.g.e., s.14.

⁵³ Murphy, Knemeyer, a.g.e., s.181.

yerine getirmektedir. Ambalaj işletme ve müşteri arasında görsel yolla yapılan bir satış sözleşmesi olarak görülmektedir. İçinde bulunan ürünün anlamını taşımakta olan bir araç olmaktadır.⁵⁴

Lojistik açısından ambalaj kavramına bakıldığında en önemli unsurlarından birinin koruma faktörü olduğu görülmektedir. Ambalaj, ürünün taşınmasını, depolanmasını ve satışını kolaylaştıracak bir yapıya sahip olmalıdır. Ürünün işletmeden çıkıp dağıtım kanalındaki son kullanıcıya kadar hareket etmesinde önemli bir destekleyici unsur olmaktadır. Ambalaj, ürünün tüketici tarafından keyifle kullanılmasını sağlayacak özelliklere sahip olmalıdır. Aynı zamanda ürünün kullanımını, tüketimini kolaylaştırmalıdır. Ürünün ambalajının işlevi, tüketicinin kullandığı noktada sona ermektedir.⁵⁵

Depolarda kullanım zamanı gelene kadar bekletilen malların uygun koşullarda muhafaza edilmesi, taşıma sırasında herhangi bir hasar görmemesi ve müşteriye arzu edilen şekillerde ulaştırılabilmesi için ambalajlama işlemi çok önemli olmaktadır.⁵⁶ Bilgi teknolojileri kullanımındaki artış, depolama faaliyetlerinde yaşanan otomasyon artışı ve çok çeşitli materyal kullanımı lojistik faaliyetler içerisinde ambalajlamanın önemini artırmıştır. Ambalajlama sisteminin verimli olması beraberinde depolarında verimliliğini artırmış bulunmaktadır.⁵⁷

Ambalajlamanın temel işlevi içinde bulunan ürünü dış etkenlere karşı korumaktır. Ticarete söz konusu olan tüm ürünler üretim noktalarından nihai tüketiciye ulaşana kadar birçok yükleme ve boşaltma işlemi görmektedir. Tüm bu faaliyetler gerçekleştirilirken ambalaj ürünlerin hasar görmesini engellemektedir. Bu özelliğinin yanında bir tutundurma aracı olarak oldukça önemlidir. Binlerce ürünün market raflarında beraberce satışa sunulduğu durumlarda, şekilleri, renkleri ve belirleyici ambalaj özellikleri ile ön plana çıkmayı başaran ürünler müşteride merak uyandırarak satın almalarını sağlayacaktır. Müşteriye diğerlerinden daha farklı gelecek bir ambalaja sahip olan işletmeler rekabette avantaj sağlama imkanı yakalayacaktır. Ürünü saran ve onun korunmasını sağlayan ambalaja birincil ambalaj denilmektedir. Örnek olarak yemek istenilen her şekerlemeyi saran küçük kâğıtlar birincil ambalaj olarak adlandırılmaktadır. Birincil ambalajı kapsayan ve ürün kullanıldığında genellikle çöpe atılan ambalaj da ikincil ambalaj olarak adlandırılmaktadır. Bu ambalaja örnek olarak dış

⁵⁴ Karacan, Kaya, a.g.e., s.47.

⁵⁵ Tek, Karaduman, a.g.e., s.328.

⁵⁶ Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.296.

⁵⁷ Kayabaşı, a.g.e., s. 108.

macunu kutularını gösterebiliriz. Ürünün depolamasında ve taşınmasında kullanılan ambalajlar ise yükleme ambalajı olarak adlandırılmaktadır. Yükleme ambalajları ürünleri çarpmalara karşı koruyacak malzemelerden üretilmişlerdir. Temel hedefleri koruma sağlama ilkesi olduğundan birincil ve ikincil ambalajlara göre daha sade ambalajlar olmaktadır. Müşteriler çoğu zaman bu ambalajları görmemektedir.⁵⁸

1.4.6. Envanter Yönetimi

Envanter, ifade ettiği parasal değer yönünden işletmenin aktiflerinde yer almakta ve maliyet üreten bir kavram olmaktadır. Bu özelliğinden dolayı, istenilen seviyede tutulabilmesi için sürekli olarak ilgililer tarafından kontrol edilmeli ve doğru ürün, doğru zaman ve doğru yerde stokta tutulmasını sağlamak gerekmektedir. Aksi gerçekleştiği takdirde maliyet oluşuracak; ilave depo yeri, bozulma, çalınma, hasar meydana gelmesi ve elleçleme gereksinimi gibi istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Envanter yönetimi eldeki mevcut stokların ne gerekenden az ne de gerekenden fazla şekilde bulundurulmadan yönetilmesini ifade etmektedir. Gerekenden az stok bulundurmak işletmenin müşteri taleplerini karşılayamamasına, gerekenden çok stok tutmak ise envanter maliyeti oluşumuna sebep olacaktır.⁵⁹ Envanter yönetimi, tedarik zinciri içerisinde hareket eden hammadde, yarı mamul, nihai ürün ve bunlar haricinde kalan malzemelerin tedarik edilmesi, satın alınması işlemlerinin süreç içindeki akışlarının kontrol altında tutulması, bu faaliyetlerin yönetilmesidir.

Envanter yönetiminin temel hedefi, ürünlerin ve hizmetlerin zincir içerisindeki akışlarının sürekli olmasını sağlamak ve stokta tutulan ürünler ile müşteri taleplerini eşleştirerek bu ikisi arasında dengeyi sağlayabilmektir. Envanter yönetimi işletmenin karlılığına oldukça önemli katkıları olan bir lojistik faaliyet olmaktadır. Envanter maliyetlerinin azaltılması ya da satışların artırılması sayesinde işletme karlılığı artış göstermektedir.⁶⁰ Envanter maliyetlerinin düşürülmesi, fazla stok yatırımı yapmamaya ve stoklara ihtiyaçtan fazla mal bağlamadan siparişlerin karşılanmasını sağlamaktan geçmektedir. Stoklara fazla mal bağlamak işletmenin esnek yapısına zarar vermektedir. Hem bu ürünlerin kullanım ömrüne dikkat etmek hem de bunları depolarda bekletmek işletme için oldukça maliyetli olabilmektedir.

İşletmeler, satın alma, üretim aşamalarında ölçek tasarrufundan yararlanma, mevsimsel koşullara bağlı dalgalanmalar, talep miktarındaki değişiklikler, fiyat artışları,

⁵⁸ Karafakioğlu, a.g.e., s. 192.

⁵⁹ Yurdum, a.g.e., s.35.

⁶⁰ Taşkın, Durmaz, a.g.e., s.83.

maliyetleri azaltma gibi birçok nedenden ötürü envanter tutma yöntemini tercih etmektedirler.⁶¹

1.4.7. Gümrükleme

Gümrük, hükümetlerce ihracat ve ithalat işlemlerinin yasal düzenlemelere uygunluğunun kontrol edildiği nokta olmaktadır. Uluslararası ticaretin gerçekleşmesinde en önemli noktalardan bir tanesi malların sınırı geçmesidir. Sınırı geçerken gerekli olan prosedürlerin yerine getirilip getirilmediğinin denetlenmesinin yapıldığı gümrük noktaları oldukça önemli yerler olmaktadır.⁶²

Bu süreçler, uluslararası lojistiğin en karmaşık süreçlerinden olmaktadır. Gerekli belgelerin hazırlanması, sürecin hızlı işlemesi için oldukça önemlidir. Bu aşamada çıkacak herhangi bir sorun malın termin süresinde nihai noktaya ulaşmasını engelleyebilecektir. Bu gibi aksaklıklar yaşanmasını göze alamayan işletmeler bu süreçlerini uzman kişilerin yürütmesini istemektedirler. Bundan dolayı, bu faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla dışarıdan temin edildiğini görmek mümkün olmaktadır. Gümrükleme işlemleri, ihracat ve ithalat faaliyetlerinin olmazsa olmazıdır. Bu işlemler yapılmadan malın ülkeden çıkışı veya ülkeye girişi mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı bu işlemlerin malı bekletmeden olabildiğince hızlı yapılması işletmeler için oldukça önemli olmaktadır. Malın bekletilmesi işletmeye hem zaman kaybettirecek hem de maliyet unsuru oluşturacaktır. Bunun yanı sıra işlemlerde kullanılacak belgelerinde eksiksiz olarak hazırlanması gerekmektedir. Gözden kaçabilecek çok küçük hatalar işletmeleri usulsüz işlem yapan bir işletme gibi gösterebileceği hatta gümrük kaçakçısı konumuna getirebileceği düşüldüğünde, gümrükleme faaliyetinin uzman kişiler tarafından yerine getirilmesi açıkça görülmektedir.⁶³ Bundan dolayı işletmeler bu faaliyetlerin hızlı ve güvenilir şekilde yapılması için gerek kendi bünyelerindeki çalışanlarla gerekse dış kaynak kullanımı yoluyla bu alanda uzman farklı işletmelerle çalışma yoluna gitmektedirler. Gümrükleme lojistik faaliyetler arasında tamamlayıcı hizmetlerden biri olarak görülmektedir.

1.4.8. Tesis (Yer) Seçimi

Söz konusu bu faaliyet lojistik süreçlerin verimliliğini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu fonksiyonda karar aşaması sırasında ciddi çalışmaların yapılması gerekmektedir.

⁶¹ Karacan, Kaya, a.g.e., s.41

⁶² Long, a.g.e., s. 45.

⁶³ Koban, Keser, a.g.e., s.127.

Çünkü bu fonksiyon değiştirilmesi zor yapıların ortaya çıkmasına sebep olabilecek özellik taşımaktadır.⁶⁴

Lojistik yöneticileri, sürekli olarak değişen ve dinamik bir özellik sergileyen pazarla karşı karşıya olmaktadır. Üretim noktaları, ürünlerin üretimlerinin gerçekleştiği, gerekli işlemlerin yapıldığı, katma değer yaratıldığı ve depolamalarının yapıldığı sabit noktalar olmaktadır. Bundan dolayı yeri kötü seçilmiş olan tesisler lojistik faaliyetlerde verimsizliğe sebebiyet vererek, işletme etkinliğini de olumsuz yönde etkileyeceklerdir.⁶⁵

Geleneksel ekonomilerde verimli işletme süreçleri için gerekli görülen tesis konumu seçimi ve tesis ağı tasarımının önemi geri planda tutulmuştur. Tedarik-talep ilişkisi incelenirken, tesis konumu ve bunun getirdiği taşıma maliyetleri görmezden gelinmiştir. İşletme faaliyetlerinde, tesis sayısı, ölçüleri ve tesislerin coğrafi konumu müşteri hizmetleri ve işletme maliyetler ile doğrudan ilişkili olmaktadır. Lojistik tesisler genellikle; fabrikalar, ambarlar, çapraz yükleme operasyonları ve perakende mağazaları olarak görülmektedir. Rekabetin oldukça yüksek olduğu piyasa koşullarında işletme için en ideal konumun seçilmesi işletmeye avantaj sağlayacaktır.⁶⁶ Söz konusu tesislerin, satın alınmaları veya kiralanmaları ve kurulacakları yerler işletmeler son derece önemli olmaktadır. İşletmeler bu kararların doğru verilmesini sağladığı takdirde müşteri hizmet kalitelerini artırmaktadırlar. Aynı zamanda tesislerin veya depoların yakınlığı daha az taşıma masrafına imkân sağlayarak işletmeler için avantaj sağlar. İşletmelerin tesis yeri seçiminde dikkat etmesi gereken unsurlar; pazara yakınlık, müşteri istekleri, hammadde, yarı mamül, tamamlanmış ürün, iş gücü ücretleri, taşıma hizmetleri, vergiler, güvenlik hizmetleri, yasal mevzuatlar, arazinin fiyatı ve kamu hizmetleri şeklinde sıralanmaktadır.⁶⁷

1.4.9. Müşteri Hizmetleri

Müşteri hizmetleri, işletmelerin belirlemiş oldukları yönetim stratejileri doğrultusunda yürüttükleri müşteri yönlü bir yönetim felsefesi olmaktadır. Müşteri hizmetleri lojistik sistemindeki tüm faaliyetleri birbirine bağlayan ve bir bütün oluşturulmasına yardımcı olan unsur olmaktadır. Bu özelliği ile lojistik faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası olmaktadır. İşletmeler için mevcut müşterilerini elde tutabilmek

⁶⁴ Kayabaşı, a.g.e., s. 109.

⁶⁵ Murphy, Knemeyer, a.g.e., s.153.

⁶⁶ Melih Başkol, Lojistik ve Lojistik Yönetimi, **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D.** 47-64, s. 60.

⁶⁷ James R. Stock ve Douglas M. Lambert, **Strategic logistics Management**, McGraw-Hill, vol.4., New York, 2001, s. 23-24.

potansiyel müşterilerin mevcut müşteriye dönüştürülmesinden daha kolay olmaktadır. Bu sebeple mevcut müşterilerin işletmeden memnun kalması için müşteri hizmetlerine büyük görev düşmektedir. Müşteri hizmetleri işletme için müşteri de kolay çalışılabilir işletme algısı oluşturmaya çalışmalıdır. Bu birim işletmelerin rekabet edebilmesinde oldukça önemli bir faktör olabilmektedir. Müşteri hizmetleri; ürün, fiyat, tutundurma gibi taklit edilebilir özellikleri olan bir unsur olmamaktadır. Hızlı yaşanan küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki değişimler, işletmelerin ve bireylerin müşteri hizmetleri faaliyetleri istemesine sebep olmaktadır.⁶⁸

Müşteri ilişkileri yönetiminde son yıllarda görülen gelişmelere bakıldığında iş dünyasında yaşanan değişim gözler önüne serilmektedir. Piyasalarda hemen hemen tüm pazarlarda gözle görülen bir rekabet artışının yanında kar paylarının düşüşte olduğu görülmektedir. Bu piyasa içerisinde işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha verimli karşılaması, bunu yaparken müşteriye anlama felsefesini benimsemesi oldukça önemli olmaktadır.⁶⁹ İşletmeler, müşteri memnuniyeti felsefesi ile hareket ederek müşterilerinin tatmin edilmesine verdikleri önemi artırmaya başlamıştır. Müşteri memnuniyeti denildiğinde sadece dış müşteri değil aynı zamanda iç müşterilerinde memnun edilmesine özen gösterilmelidir. İşletmeler iç müşteri olarak adlandırdıkları personellerinin de memnun edilmesini sağlamakla yükümlü olmaktadır. Memnun olan personeller işletme için daha verimli şekilde çalışmaya başlayacaklar ve bu sayede de işletme maliyetlerinde hissedilir oranda düşüşler görülmeye başlanacaktır.⁷⁰

Müşteri hizmetleri, müşteri tatminini yakalamak adına lojistik süreçler içerisinde oldukça önemli bir faaliyet olmaktadır. Hizmet alan müşterinin olası bir sorun ile karşılaşması durumunda çözüm önerisinin hızla sunulması müşteri memnuniyetsizliğinin önüne geçilmesinde büyük rol oynamaktadır.

1.5. LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Lojistik faaliyetler, işletmelerin temel yetenekleri dışında kaldıkları takdirde işletme içinde gerçekleştirilmesi oldukça yüksek maliyetli faaliyetler olmaktadır. Bu faaliyetlerin konusunda uzman bir işletmeye devredilmesi, işletmeler için oldukça avantajlı olmaktadır. Sürekli olarak gelişim ve değişim gösteren rekabetçi iş dünyasının şartları gereği, hızlı ve esnek şekilde faaliyet göstermek isteyen işletmeler, gerçekleştirilmesi için yüksek altyapı, ekipman, araç-gereç vb. yatırımları gerektiren

⁶⁸ Murphy, Knemeyer, a.g.e., s.118.

⁶⁹ Karacan, Kaya, a.g.e., s.55.

⁷⁰ Osman Zekai Orhan, **Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2014, s.32.

lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmeyi tercih etmektedirler. İşletmeler, bu sayede kendi temel yetenekleri üzerine odaklanarak başarıyı yakalayabilmektedirler.

1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi

Venedikli tüccarların Avrupa'ya dönük gerçekleştirdikleri toplama ve dağıtma hizmetleri ile 14. yüzyılda dış kaynak kullanımının ilk örneklerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1900'lü yıllarda ise Amerika'da otomotiv endüstrisinde, yedek parçaların üretilmesi faaliyetinde kullanılmıştır. Yaşanılan döneme yaklaştıkça işletmeler arasında anlaşmalar yapılarak faaliyet gösterilen dış kaynak kullanımı (DKK) kavramı giderek yaygınlaşmaya başlamıştır. 1950 ve 1960'lı yıllar süresinde taşımacılık ve depolama faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yapılmıştır. Bu tarihlerden sonra dış kaynak kullanımı kavramı işletmeler için stratejik hedefler belirleme konusunda yardımcı olan bir kavram halini almıştır. İşletmeler ilk dönemlerde maliyetleri azaltmak, çalışan tasarrufu yapma ve işletme içindeki yan işleri yapması için serbest çalışan yaratma gibi olumlu etkileri sebebiyle, daha önceleri işletme içinde gerçekleştirdikleri faaliyetleri işletme dışında başka bir işletme ile anlaşarak gerçekleştirmeye başlamış bulunmaktadır. Bu anlayış bugüne kadar oldukça yaygınlaşarak gelmiş olup, işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan konularda bu görevleri onların yerine yapmayı amaç edinmiş işletmeler faaliyet göstermektedir.⁷¹ Yaygınlaşan bu hizmetlere bakıldığında işletmelerin ilk olarak yemek, güvenlik ve çevre bakımı gibi konularda dışarıdaki işletmeden hizmet talep ettiği görülmektedir. Bunları izleyen süreçte eğitim, danışmanlık muhasebe ve insan kaynakları yönetimi alanlarında da işletmelerin dış kaynak kullanımına yöneldiği görülmüştür. Günümüze gelindiğinde işletmeler, çeşitli amaçlar doğrultusunda en çok lojistik ve bilgi teknolojileri alanlarında dışarıdan hizmet temin etmektedir.⁷²

Şekil-3'te görüldüğü üzere dış kaynak kullanımı uygulamaları Roma Dönemine kadar uzanmaktadır. Buna göre, resmi olarak dış kaynak kullanımının Roma Döneminde vergi tahsilatı faaliyetinin etkin ve sistemli bir şekilde gerçekleştirilmesi hedefi ile yönetim dışında gerçekleştirilmesine kadar geriye gittiği düşünülmektedir. 18 ve 19. Yüzyılda (y.y.) ise ateşli silahların yapımı için silahların metal parçalarının üretilmesi faaliyetinin işletme dışındaki bir başka hizmet sağlayıcıya devredilmesi dış kaynak kullanımının tarihsel gelişimine bir örnektir. İngiltere'de ise sokak lambalarının bakımının yapılması, tutukluların taşınması faaliyeti ve kamu yollarının bakım ve

⁷¹ Gülsen Serap Çekerol, **Lojistik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1.b., 2013, s.54.

⁷² Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.33.

onarımı gibi işlerin hükümet tarafından özel işletmelere devredilmesi bir başka uygulama örneği olarak karşılaşılmaktadır. Yine 19. y.y.'da Amerika Birleşik Devletlerinde ve Avustralya'da posta hizmetlerinin özel işletmelere yaptırılması, Fransa'da demiryolları bakım, onarım ve yönetimi ve su depolarının idaresinin özel işletmelere verilmesi, devletin yönetim kurumları ile özel işletmeler arasındaki DKK ilişkilerine örnek olarak gösterilmektedir.

| | | |
|----------------|---|--|
| 2000'li Yıllar | → | İşletmelerin Yeni Yönetim Yaklaşımı |
| 1970'li Yıllar | → | Akademik Çalışmalar, Yönetim Yaklaşımı Olarak Benimsenmesi |
| 19. Yüzyıl | → | Tutukluların Taşınması, Posta Hizmetleri, Demiryolu Yapımı ve Yönetimi |
| 18. Yüzyıl | → | Ateşli Silah Yapımı |
| Roma Dönemi | → | Vergi Tahsilatı |

Şekil -3 Dış Kaynak Kullanımının Tarihsel Gelişimi⁷³

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan konularda dış alıma yönelmesi ve lojistik faaliyetlerde, hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları faaliyetleri artırmış ve geliştirmiş olmaları sebebiyle, özellikle 1990'lı yıllardan sonra dış kaynak kullanımını hızla artırmıştır. İşletmeler, lojistik faaliyetleriyle ilgili olarak; depo yönetimi, gümrükleme işlemleri, sigorta, ürün nakliyesi, lojistik bilgi sisteminin kurulması, filo faaliyetleri gibi alanlarda lojistikle ilgili hizmetlerini bir lojistik hizmet sunucu sayesinde sağlayabilmektedirler.⁷⁴

Geçmişten gelen klasik işletmecilik anlayışına göre; işletmenin müşterisine sunacağı tüm mal ve hizmetleri temel yetenek ve yan süreçler diye ayırmaksızın kendi içerisinde üretmesi gerekmektedir. Bu işletmenin rakiplerine karşı gücünü gösteren bir yöntemdir. Fakat bu zamanda işletmelerin içerisinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle, daha özel örgüt gruplarına sahip olmaları ve daha hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Bunun içinde esnek yapıda olmaları gerekliliği doğmuştur. Bunun yanında işletmelerin tüm süreçlerini işletme içerisinde gerçekleştirmeye çalışması, işletme için sabit maliyetleri de beraberinde getirecektir.

⁷³ Atila Karahan, Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:12, Sayı:21, 2009, s.185-199.

⁷⁴ Ömer Baybars Tek ve Fatma Demir Orel, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.

Dönemin rekabet koşullarında işletmeler hareket alanlarını ve becerilerini artırmalı, diğer bir ifade ile değişen piyasa şartlarına ayak uydurmalıdır. Değişen bu şartlara ayak uydurabilmek ise işletmenin hantal bir örgüt yapısından kurtulması ile gerçekleşebilecek bir durumdur. İşletme kendisine kar sağlayan stratejileri zamanın şartlarına bağlı olarak revize etmelidir. Yani bazı dönemlerde kar getiren işler dönem değiştikçe işletme için yük haline gelebilmektedir. İşletmeler bu yüklerden kurtulmalı ve günün getirdiği yenilikleri yakından takip etmelidir. İşletme yapılarının yalın olması ve bununla birlikte de hızlı hareket imkânına sahip olmaları gerekmektedir. Bu yalınlaşma işlemlerinden biri de temel (ana) yetenekler haricinde kalan süreçlerin bu alanda uzman başka işletmelere devredilmesi ile işletme içinde esnekliğin artırılmasını hedefleyen dış kaynaklardan faydalanma stratejisidir. Dış kaynak kullanımından faydalanma son yıllarda dünyada oldukça geniş bir uygulama alanı bulan bir yönetim stratejisi haline gelmiştir.⁷⁵

1.5.2. Dış Kaynak Kavramı ve Tanımı

İşletmeler stratejik avantajlar yakalayabilmek adına temel yeteneklerine odaklanma isteği ile bu yetenekler dışında kalan ikincil yetenekleri bu konuda uzman olan başka işletmelere devretmek istemektedirler. Bu istekler doğrultusunda işletme dış kaynak kullanımına yönelmektedir.⁷⁶ İşletmelerin temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmanın yanında, maliyetleri azaltma, sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürme isteği, destek alacakları işletmelerin uzmanlığından yararlanma ve işletmenin esnekliğinin artırılması gibi unsurların birinden veya birkaç tanesinden faydalanmak adına, temel yetenekleri dışında kalan işletme faaliyetleri alanında uzman işletmelere devretmesi dış kaynak kullanımı olarak tanımlanmaktadır.⁷⁷ Burada önemli olan işletmenin temel yeteneklerinin farkında olmasıdır. Temel yetenek işletmeyi rakiplerinden ayıran özelliklerinin ortaya çıktığı ana faaliyetleri temsil etmektedir. İşletmenin bu noktada dikkat etmesi gereken belirlenen temel yetenek ve bunun dışında kalan ikincil faaliyetlerin zamanın koşullarına bağlı olarak değişkenlik göstermesi hususudur. Bu değişkenliğin kontrol altında tutulamaması işletmenin temel yeteneklerini zamanla kaybetmesi riskini doğuracaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanımına yönelirken dikkat etmesi gereken en önemli nokta bu olmaktadır.

⁷⁵ Hasan Kürşat Güleş vd., **Tedarik Zinciri Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 2.b., Ankara,2012, s.82.

⁷⁶ Güleş, a.g.e., s. 81.

⁷⁷ Çekerol, a.g.e., s. 68.

Literatürde “outsourcing”, “dışsal tedarik”, “dış kaynaktan faydalanma” vb. gibi tanımlarına rastlanan dış kaynak kullanımı; “işletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki; temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması” olarak tanımlanmaktadır.⁷⁸

Bir başka tanıma göre; işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyet avantajı sağlamak, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından faydalanmak için, mevcut bir işletme faaliyetinin genellikle ilgili varlıkları ve personeli ile birlikte bir 3. parti bir işletmeye devredilmesi veya bu hizmetin alınması sürecidir.⁷⁹

İşletmeler pek çok farklı sebep ile dış kaynak kullanımına yönelebilmektedir. Bunu gerçekleştirirken önemli olan hangi faaliyetleri dışarıdan temin edeceklerine karar vermeleri ve sebeplerini iyi belirlemeleridir. Dış kaynak kullanım süreci, verilmesi gereken stratejik bir karar niteliğinde olmaktadır. İşletmenin dışarıdan temin ettiği tüm ürün veya hizmet dış kaynak olarak adlandırılmamaktadır. Bu duruma örnek olarak işletmelerin dışarıdan temin ettikleri doğalgaz, elektrik, su veya iletişim hizmetleri verilebilmektedir.⁸⁰ Dış kaynak kullanımı sürecini olağan bir satın alma faaliyeti olarak sınıflandırmak işletme için büyük bir yanlış olacaktır. Aynı zamanda söz konusu kavram taşeronluk ile de karıştırılmamalıdır. Çünkü taşeronluk, işletmenin temel yeteneklerinde olan bir veya daha fazla faaliyetin başka bir işletme tarafından gerçekleştirilmesi süreçlerini kapsarken dış kaynak kullanımında işletmenin temel yetenekleri dışında kalacak konular devredilmektedir. Burada önemli olan işletmenin temel yeteneğine daha fazla odaklanma imkânı bulmasını sağlayabilmektir.⁸¹

1.5.3. Dış Kaynak Kullanımın Önemi

Klasik işletmecilik anlayışına göre, işletmeler sunacakları ürün ve hizmetler için gerekli olan tüm ana ve yan faaliyetleri kendi içerisinde yürütmelidirler. Tüm faaliyetlerin dışarıdan temin edilmeden sunulacak aşamaya gelmesi işletmenin gücünü yansıtmaktaydı. Fakat piyasa koşulları gereği işletmeler rekabetin gerektirdiği şekilde daha hızlı hareket etmek zorundadır. Bunun içinde daha özel örgüt yapılarına sahip

⁷⁸ Tanju Özbay, **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2004, s.6.

⁷⁹ Mehmet Tanyaş vd, **İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu**, MÜSİAD Araştırma Raporları, Sayı: 95, İstanbul, 2015, s. 24.

⁸⁰ Kayabaşı, a.g.e., s.202.

⁸¹ Tek, Karaduman, a.g.e., s.833.

olmalıdır. İşletmeler bu gereklilikleri yerine getirebilmek için yönetim stratejilerinde bazı değişikliklere gitmişlerdir. Klasik işletme anlayışına göre, işletmelerin tüm iş süreçlerini işletme içinde gerçekleştirilmesi sabit maliyetlerini artıracak ve zaman kaybına neden olacaktır. Bunlara sebebiyet vermemek ve müşteri ihtiyaçlarını karşılarken işletme karlılığını göz önünde bulundurmak için işletmeler yönetim stratejilerinde değişikliklere gitmektedirler.

Yaşanan hızlı değişimlerin etkisi ile müşterilerin talep etmiş oldukları ürün ve hizmetlerde kalite ve hız faktörlerine vermiş oldukları önem artmış bulunmaktadır. Bu değişikliklerle beraber, ulusal ve uluslararası ekonomilerde yaşanan ani dalgalanmalar işletmeleri üretimlerinde ve yönetim süreçlerinde değişiklikler yapmaya itmiştir. Yapılan değişimlerden bir tanesi işletmelerin klasik yönetim anlayışından çıkarak tüm iş süreçlerini kendilerinin yürütemeyeceğini kabul ederek değişime uyum sağlayabilme, piyasa dalgalanmalarından olabildiğince az etkilenme, diğer işletmenin deneyiminden yararlanabilme hedefleri ile dış kaynak kullanımına yönelmesi olmuştur.⁸² İşletmeler dış kaynak kullanımına giderken, temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmak, maliyetleri azaltmak, iş birliği yaptığı işletmelerin kaynaklarından ve deneyimlerinden faydalanmak, pazara ulaşımlarının kolaylaşması gibi unsurlara dikkat etmektedir. Dış kaynak kullanımı işletmelere temel yeteneklerine yoğunlaşma fırsatı vermesinin yanı sıra bu yetenekler dışında kalan faaliyetlere kaynak yatırımı yapmaktan kurtararak işlemlerinin daha hızlı ve güvenli olmasına da olanak sağlar.⁸³ Tüm bu avantajları yakalamak isteyen işletmeler dış kaynak kullanımına yönelerek rakiplerine nazaran piyasada daha avantajlı bir konuma gelerek üstünlük sağlayabilmeyi amaçlarlar. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan işlerin bir veya birkaçında dış kaynak kullanımına gittikleri takdirde, faaliyet alanları daralacak ve maliyet açısından da daha düşük ücretlerle karşılaşacaklardır.⁸⁴ Aynı zamanda bilgi teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimler ve işletmenin taleplere hızlı cevap verebilmesini sağlayacak esnek yapıya kavuşma isteği hem üretimde hem de yönetimde bir alana odaklanma gerekliliği meydana getirmiştir. İşletmeler faaliyet içinde oldukları piyasada en iyisi olabilmek adına temel yetenekleri dışında kalan konularda dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. İlk kullanım amacı, maliyetleri ve personel sayısını düşürmek olan dış kaynak kullanımı, 2000'li yıllar ile

⁸² Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.330.

⁸³ Karacan, Kaya, a.g.e., s.90.

⁸⁴ Şerafettin Sevim vd., Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2008, 1-27, s. 4.

beraber işletmelere üretim maliyetlerinde azalma, inovasyon, rekabet gücü yakalama ve küresel düzeyde yeteneklere sahip olma gibi avantajlar sağlamaktadır.⁸⁵

Rekabet koşulları gereği uluslararası pazarlarda ihtiyaç duyulan, talep yaratacak, maliyeti düşük ve diğerlerinden farklı özellikleri olan mal ve hizmetler ile piyasaya girmek, işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamalarındaki en önemli unsur olmaktadır. Bunun yanında daha küçük ölçekli, daha esnek ve uluslararası tedarikçilerinin ağını iyi değerlendirebilen işletmeler piyasalarda daha başarılı olmaktadır. Rekabet koşullarında işletmeler güçlü oldukları alanları iyi belirlemeli ve bu alanlara yoğunlaşmalıdır. Bunun yanı sıra kaynaklarının büyük bir kısmını bu alanlara yönlendirmelidir. Temel yetenekleri dışarısında kalan tüm faaliyetler, işletme için bir yük olarak görülmelidir. Bu yüklerin bu alanda uzman olan başka işletmelere yaptırılması işletme için hem zamandan hem de maliyetten tasarruf etme anlamına gelmektedir. İşletmelerin pazarda varlıklarını devam ettirebilmeleri ve rakipleri ile rekabet halinde olabilmelerinde dış kaynak kullanımı oldukça güçlü bir araç konumunda olmaktadır. Dış kaynak kullanımı sayesinde işletmeler temel yeteneklerine yoğunlaşarak iş birliği yaptıkları işletmelerin kaynaklarından ve deneyimlerinden yararlanma imkânı sağlayacaktır. Bu iş birliği sayesinde işletmeler, rekabet üstünlüğü sağlayarak, maliyetlerde düşüş ve iş performansında artış yakalayacaktır. Tüm bunları gerçekleştirmek için işletmeler dış kaynak kullanımına yönelmektedir.

1.5.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları

İşletmeler, küresel pazarlara uyum sağlayabilmek ve getirilerinden faydalanabilmek adına dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Dış kaynak kullanımı en basit hali ile işletmelerin daha öncesinde mevcut işletme süreçlerinde kendi yürüttükleri faaliyetleri çeşitli hedefler sonucunda bu alanda uzman farklı işletmelere devretmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte işletmelerin dikkat etmesi gereken en temel nokta temel yeteneklerin ne olduğunu tespit etmek olmaktadır. İşletmeler dış kaynak kullanımına giderken hangi faaliyetleri işletme içinde gerçekleştirmeli hangilerinin ise bir tedarikçiye devredilmesi gerektiği noktasında dikkatli davranmalıdır. Dış kaynak kullanımına gidilerek elde edilmek istenen bazı avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajlar;⁸⁶

⁸⁵ Şevki Özgener, Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing: İsmail Bakan, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, 201-238, s.201.

⁸⁶ Keskin, a.g.e., s. 70.

- Temel yeteneğe odaklanma imkânı: Temel yetenek, işletmenin kendine ait en iyi yaptığı iş olarak tanımlanmaktadır. Temel yetenek işletmenin kendisine has olan ve başka işletmelerce taklit edilemeyen yetenekleridir. İşletme içinde bir özelliğin temel yetenek olarak belirlenebilmesi için bu yeteneğin rakipler tarafından kolay taklit edilemiyor olması ve aynı zamanda işletme içinde bu özelliğin ikame edilemiyor olması gerekmektedir.⁸⁷ İşletmeler dış kaynak kullanımına giderek temel yeteneklerine daha fazla odaklanma şansı yakalamaktadırlar. Bunun yanında bu faaliyetler dışarısında kalan konular için alanda uzman tedarikçiler ile çalışarak, imzalamış olduğu sözleşmenin yükümlülüklerini yerine getirmesi yeterli olacaktır.
- İlk yatırım maliyetlerinin düşmesi: İşletmelerde büyük küçük ayırımı yapılmaksızın tüm süreçler için gerekli donanım ve teçhizatın temin edilmesi gerekliliğinden dış kaynak kullanımı sayesinde kurtulmak mümkün olacaktır. İşletmeler temel yeteneklerine odaklandıklarından dolayı sadece bu alanda yatırım yaparak diğer süreçler için farklı ve geniş yelpazedeki işler için kaynak ayırmak zorunda olmayacaktır.
- Hizmet standartlarının sabitlemesi: Dış kaynak kullanımına giden işletmeler tedarikçileri ile imzalayacakları sözleşme doğrultusunda alacakları hizmet kalitesinin sınırlarını da belirlemiş olmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler sözleşme süresi boyunca alacak oldukları hizmet konusunda sorun yaşamayacaklarını güvence altına almış olurlar.
- İşletme maliyetlerinde azalma: Dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi olarak adlandırılan kurumlar, müşterilerinin tek başlarına sahip olacaklarından çok daha büyük ölçeğe sahip olmaktadır. İşletmeler personel taşımacılığında dış kaynak kullanımına gittikleri takdirde bu sürecin gerçekleşmesi için gerekli olan araçları tedarik etmek yerine bir tedarikçi ile çalışarak bu maliyetten kurtulmuş olmaktadır. Bu sayede işletme adına sabit maliyetler grubunda yer alan süreçler değişken maliyetlere dönüştürülebilmektedir.
- Teknoloji risklerinde azalma: İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan iş süreçlerinde dış kaynak kullanımına giderek bu alanlarda gerekli olan teknoloji takibi ve yatırımlarından kurtulmuş olacaklardır. İşletmeler temel

⁸⁷ İstanbul İşletme Enstitüsü, <https://www.iienstitu.com/blog/isletmelerde-temel-yetenek-nedir> (Erişim Tarihi: 25.01.2018)

yetenekleri ile ilgili olan süreçlerde teknoloji takibini mecburen yapmak zorundayken diğer süreçler için günün getirdiklerini kontrol etme zorunlulukları ortadan kalkacaktır.

Tüm bunların yanında dış kaynak kullanımının diğer avantajları;⁸⁸

- Pazardaki dalgalanmalar ve müşteri taleplerindeki değişikliklerden etkilenmeme,
- Temel yeteneklerin dışında kalan iş süreçlerinde ortaya çıkan idari sorumluluklardan kurtulma,
- Bilişim ve otomasyon ihtiyacının karşılanması,
- Piyasadaki rekabet gücünü koruyabilme,
- Ölçek ekonomisi sayesinde işletme içindeki birim maliyetleri azaltma,
- Altyapı, ekipman ve tesis yeri maliyetlerinde meydana gelen azalma,
- Üretim ve kapasitenin koordine edilmesinde esneklik sağlanması,
- İşletmenin temel yeteneğinin farkında olması ve bu alana yoğunlaşarak yeteneğini geliştirmesini sağlama,
- Yeni sektörlerin oluşumunu ve gelişmesine destek olarak ülke ekonomisinin gelişmesine katkıda bulma,
- İş süreçlerinin daha verimli yürütülmesini sağlayarak ortaya çıkan sonucun daha kaliteli olmasını sağlar,
- Farklı teknoloji, tecrübe ve bilgiye ulaşılmasına fırsat tanır.

Dış kaynak kullanımının işletmeler için oldukça fazla avantajı bulunmaktadır. Ancak sunmuş olduğu avantajların yanında dış kaynak kullanımına giden işletmelerin dikkat etmesi ve oldukça doğru şekilde yönetmesi gereken dezavantajları da bulunmaktadır. Bu dezavantajların işletme içinde önceden öngörülmesi ve konuyla ilgili çalışmaların problemler ortaya çıkmadan önce tamamlanmış olması gerekmektedir. Dış kaynak kullanımına giden işletmeler süreç öncesinde ortaya çıkabilecek riskleri ve dezavantajları iyi değerlendirmelidir. Karşılaşılabilecekleri riskleri ve dezavantajları öncesinden belirleyebilen ve kontrol altında tutan işletmeler dış kaynak kullanımını etkin bir şekilde kullanabilmektedir. İşletmelerin karşılaşılabilecekleri dezavantajlar Şekil-4'te gruplandırılmıştır.

⁸⁸ İbrahim Yalçın vd., Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, **Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 13, Sayı:20, 2011, 83-92, s.85.



Şekil - 4 Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları⁸⁹

Dış kaynak kullanımının diğer dezavantajları;⁹⁰

- Anlaşma şartlarının yerine getirilmemesi: Hizmet alınacak işletme çeşitli nedenler sebebi ile anlaşma şartlarını yerine getiremeyecek duruma gelebilir. Herhangi bir seçeneğin uygulanamayacağı veya telafi edilemeyecek işler söz konusu olduğunda bu durum hizmet alan işletmeyi oldukça zor durumlarda bırakabilmektedir.
- İşletme bilgilerinin gizliliği: Dış kaynak kullanımdan hizmet alınan işletmenin güvenilir bir kurum olması sözleşme süresince de sözleşme sonrasında da oldukça önemli bir husus olmaktadır. Uzun vadeli işbirlikleri işletmeler adına bilgi paylaşımı sebebiyle risk taşıdığından dolayı dış kaynak kullanımı sözleşmelerinin genellikle bir yıllık süreyi aşmadığı görülmektedir. İşletme bilgilerinin güvenliği sebebiyle hizmet alınacak kurumun oldukça dikkatli seçilmesi göz ardı edilmeyecek bir husus olmaktadır.
- Dış kaynak hizmeti sunan işletmeden uzun süreli faydalanma: İşletmeler dış kaynak kullanımına gittikleri alanda uzman olan kurum ile uzun süreli işbirlikleri yaptıktan sonra dış kaynak kullanımında ortaya çıkabilecek alternatiflerin gerektiği şekilde değerlendirilememesi söz konusu olabilmektedir. Tedarikçinin işletme için belirli bir süre sonunda tek alternatif

⁸⁹ Mohammed H. Tafti, Risks Factors Associated With Offshore IT Outsourcing, **Industrial Management & Data Systems**, 105.5, 2005, 549-560.

⁹⁰ Keskin, a.g.e., s.71.

haline gelmesi özellikle fiyat pazarlığında ve pazarda tutunma konusunda büyük riskler taşımaktadır.

- İşletmede çalışma huzurunun bozulması: Bu madde de dış kaynak kullanımı sırasında rastlanacak büyük risklerden biri olmaktadır. Daha öncesinde işletme içinde gerçekleştirilen iş süreçlerinin sonrasında dış kaynak kullanımı ile dışarıdan temin edilmesi çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olabilmektedir.

Tablo- 1 Dış Kaynak Kullanımında 7 Ölümcül Hata ve Alınacak Dersler⁹¹

| AŞAMALAR | * | ÖLÜMCÜL HATA | SONUÇ |
|-----------------------|---|---|-----------------------------------|
| Fikir Aşaması | 1 | DKK'ya gidilmemesi gereken faaliyetlerde DKK'na gidilmesi | Temel yetenekler iyi belirlenmeli |
| | 2 | Yanlış Forwarder seçimi | Güvenilir Forwarder seçimi |
| | 3 | Yapılan sözleşmelerin yetersiz olması | Sözleşmelerin titiz yapılması |
| İlişkilerin Başlaması | 4 | Çalışan konusunda dikkatli davranmamak | Çalışanlara etik davranma |
| | 5 | DKK yapılan faaliyetlerde kontrolün yitirilmesi | Aktif yönetim |
| | 6 | DKK'nın maliyetlerinin doğru hesaplanamaması | Maliyetlerin iyi hesaplanması |
| Yeniden Entegrasyon | 7 | DKK stratejilerinde hata yapılması | Devredilebilir sözleşme klozları |

İşletmelerin dış kaynak kullanımına gitmesinin her aşamasının oldukça önemli olduğu Tablo-1'de akış olarak yer almıştır. Temel yeteneklerin iyi belirlenmesinden hizmet sağlayıcı seçimine, imzalanan sözleşmelerden maliyetlerin doğru hesaplanmasına kadar her aşama işletmeler için oldukça hayati olmaktadır. Tüm aşamalar oldukça titiz şekilde irdelenmeli ve karar aşamasında çok dikkatli davranılmalıdır. Herhangi bir aşamada yapılacak hata diğerlerini de etkileyecek olup, ölümcül sonuçlar doğurabilecektir. Fikir aşamasında, Freight Forwarder seçimi ve sözleşmenin titizlikle yapılması gerekmekte olup, hizmet alımının başlaması ile birlikte

⁹¹ Petter Gottschalk ve Hans Solli-Saether, **Managing Successful It Outsourcing Relationships**, IRM Press- Idea Group, London, 2006, p.63-64.

çalışanlar hususunda hassasiyet gösterme gerekliliği görülmektedir. Hizmet alımı sırasında veya sonrasında kontrolün yitilmesi, maliyetlerin doğru hesaplanamaması gibi sorunlar ile karşılaşılması için işletmelerin, aktif olarak kontrol sağlayan bir ekip ile çalışıyor olması gerekmektedir. Aynı zamanda maliyet hesaplamalarında geleceği öngörecektir şekilde yapılması gerekmektedir.

1.5.5. Dış Kaynak Kullanımının Faaliyet Alanları ve Karar Süreci

Dış kaynak kullanımı kavramı, ortaya çıkışı itibari ile uzun yıllar boyunca inşaat, taşıma ve genel olarak daha az özellik gerektiren işler ile sınırlı kalmış bulunmaktadır. Son yıllarda dış kaynak kullanımı uygulanma alanları ekonomik dalgalanmalar, teknolojideki hızlı değişimler, piyasa koşullarının küreselleşmeye bağlı olarak değişmesi ve rekabetin artmasına paralel olarak artmış bulunmaktadır. Özellikle aşağıda sıralanmış olan alanlarda işletmelerin dış kaynak kullanımına gitme oranı giderek artmaktadır;⁹²

- Lojistik (taşıma, depolama, ambalajlama vb.) ,
- İnsan kaynakları yönetimi,
- Bilgi teknolojileri (bakım, onarım, yazılım vb.),
- Müşteri hizmetleri,
- Muhasebe-finans süreçleri,
- Satış-pazarlama süreçleri,
- Yemek, çalışanların taşınması, özel güvenlik hizmetleri, temizlik işleri,
- Araç kiralama,
- Emlak,
- Üretim süreçleri.

Dış kaynak kullanımındaki tedarikçinin söz konusu iş süreçlerini işletmenin kendi bölümlerinden daha verimli gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği detaylı olarak incelenmelidir. Dış kaynak kullanımı hangi alanda kullanılırsa kullanılsın başarısı gerçekleştirilen sözleşmeye de büyük oranda bağlı olmaktadır. Bu süreçten faydalanma işletmelere ihtiyaçları olan hizmetleri, ilgili uzmanlardan daha uygun maliyetle temin etmelerini sağlamaktadır. Bunun beraberinde temel yeteneğin dışında kalan alanlarda dış kaynak kullanımına gitmek işletmelerin temel yeteneklerinde mükemmelleşmeleri adına gerekli olan zaman ve kaynağı sağlayacaktır. İşletmelerin dış kaynak kullanma eğiliminin temel nedeni genel itibari ile küçülme ve maliyet gibi görünse de verimliliğin

⁹² Anıl İlkem Özcan, Dış Kaynak Kullanımı (DKK)'na (Outsourcing) Genel Bakış, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2015, 57-71, s.65.

artırılması, temel yeteneğe odaklanma, kaynakların daha etkili yönetilmesi, iş gücünün tam kapasite kullanımı, yan süreçler için ayrılacak zaman ve maliyetin daha etkin kullanımı gibi güçlü yönlerde işletmelerin bu eğilime gösterdikleri ilginin artmasında oldukça önemli nedenler olmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri dışında kalan tüm yan süreçlerde bu alanda uzman olan tedarikçiler ile iş birliktelikleri kurabilmektedirler.

Dış kaynak kullanımına gidecek işletmeler için oldukça önemli olan konuların başında temel yeteneklerinin belirlenmesi gelmektedir. İşletmenin temel yetenek kapsamında 50 civarında bir sayı çıkması işletmenin temel yeteneklerini değil sahip olduğu becerileri göstermektedir. İşletmelerin temel yetenek olarak adlandırabileceği yetenekler 5 ile 15 civarında değişmektedir. Bu temel yeteneklerin ne olduğu belirlenirken işletmeler çok dikkatli davranmak zorundadır. Temel yeteneklerinde belirlenmesinden önce işletme dış kaynak kullanımına gitmenin bir ihtiyaç olup olmadığını belirlemelidir. Eğer bunun gerekli görülen bir ihtiyaç olduğuna karar verilirse temel yetenekler belirlendikten sonra işletmenin hangi alanlarda dış kaynak kullanımına yöneleceğine karar verilmelidir. Dış kaynak kullanımının ortaya çıkışı ile sürekli olarak artış gösteren rekabet şartları da göz önünde tutularak işletmeler iş süreçlerinin bir bölümünde bu yöntemi kullanmayı tercih etmişlerdir. İşletmeler bu sayede piyasada rekabet üstünlüğü yakalamak istemektedirler. Rakiplerine karşı avantajlı olmanın yanında, temel yeteneklerine daha fazla yoğunlaşmak ve düşük maliyetler ile faaliyetlerine devam etmekte dış kaynak kullanan işletmelerin yakalamak istedikleri avantajlar arasında yer almaktadır.⁹³ Tüm bu avantajları yakalamak isteyen işletmeler karar süreçlerinde de temkinli olmak zorundadır.

Dış kaynak kullanımına gitme kararının verilmesi oldukça dikkatli hareket edilmesi gereken bir süreçtir. Bunun için dış kaynak kullanımına gitme kararı verilirken öncelikle bu hususun önem derecesi ortaya koyulmalıdır. Seçilecek tedarikçinin iş sürecini işletmenin kendi bünyesindeki personelden daha hızlı ve daha az maliyetle gerçekleştiriyor olması gerekmektedir. Hız ve maliyet incelemesinden sonra işletmenin hangi alanda dış kaynak kullanımına gideceği ve hangi tedarikçi işletmeyi kullanacağı oldukça önemli bir karar olmaktadır. Dış kaynak kullanımına gidilecek alanlar işletmenin temel yetenekleri dışında kalmalıyken, dış kaynak kullanımına gidilecek işletmede güvenilir bir işletme olmak zorundadır. Bu yöntemi kullanan işletmeler seçmiş oldukları tedarikçiler ile paylaşacakları işletme bilgilerini güvene alabilmek için anlaşmalar gerçekleştirmeli ve bu anlaşmaları başarılı şekilde yürütmelidir. Bununla birlikte dış

⁹³ Karacan, Kaya, a.g.e., s.86-87.

kaynak kullanımı işletme ve tedarikçisi arasında yakın bir ilişki kurulması gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bunun içinde işletme ve tedarikçi kurum arasında hizmet düzeyi sözleşmesi imzalanmasında da fayda olmaktadır. ⁹⁴

İşletmeler dış kaynak kullanımına yönelmeden önce kendi iç süreçlerinde ne kadar yeterli olduklarını ve temel yeteneklerinin ne olduğunu iyi belirlemelidirler. Temel yetenek belirlendikten sonra maliyet, zaman ve verimlilik kriterleri dikkate alınarak yöntemin uygulanmasına geçilmelidir. Dış kaynak kullanımına yönelirken rekabetçi bir tedarikçi piyasasının olması da önemlidir. Tedarikçiler rekabetin oluşturduğu etkiler sayesinde sürekli kendilerini yenileyecek ve rakiplerinin gerisinde kalmamak adına faaliyetler sergileyecektir. Tedarikçi piyasasında rekabet yoğunsa dış kaynak kullanımına yönelmeli, değil ise potansiyel riskler ve kar arasındaki hesaplama iyi yapılmalıdır. İşletme bu durumda dış kaynak kullanımına yönelirken yönetim sürecinde planlamalar koordine bir şekilde yapılmalıdır. Son aşamada dikkat edilmesi gereken temel yeteneklerin ne kadar aktif olduğudur. Eğer bu oran yükseğe işletme içinde kalmalı ve faaliyetlerin sürdürülmesi sağlanmalıdır. Orta düzeyde dış kaynak kullanımına gidilip iki taraflı sözleşmeler yapılabilmektedir. Eğer seviye düşük ise yine dış kaynak kullanımına gidilir ancak burada sözleşmeler kısa süreli yapılmalıdır. Dış kaynak kullanımına giden işletmelerin karar aşamasında oldukça dikkatli davranması ve uzun vadeli düşünmesi gerekmektedir. İlk adım aşamasında detaylı şekilde düşünülmeden verilen dış kaynak kullanımları işletme için elzem sonuçlar doğurabilmektedir. Bu gibi zor süreçleri yaşamamak adına işletmeler dış kaynak kullanım süreçlerini iyi değerlendirmeli tüm adımları detaylı şekilde düşünerek atmalıdır. Aksi takdirde avantaj elde etmek istenilen dış kaynak kullanımı işletme için kötü sonuçlanacaktır.

Dış kaynak kullanımı kararı verdiğinde dikkat edilmesi gereken hususlar; ⁹⁵

- İşletmenin amaçlarının doğru şekilde anlaşılması,
- İşletmenin stratejik vizyonunun ve planının ortaya koyulması,
- Dış kaynak kullanımında tercih edilen tedarikçinin işletmenin hedeflerine uygun seçilmesi,
- İşletme ve tedarikçi arasındaki ilişkinin doğru yönetilmesi ve sürekliliğin sağlanması,

⁹⁴ Özcan, a.g.e., s. 60.

⁹⁵ Özcan, a.g.e., s. 63-64.

- Tarafların çıkarlarını koruyacak şekilde hazırlanmış bir sözleşmenin hazırlanması ve uygulanması,
- Tedarikçinin hizmet seviyesinin ve performans göstergelerinin kontrol altında tutulması,
- Dış kaynak kullanımına gidilmesi halinde işten çıkarılması gereken personellere gerekli ilginin gösterilmesi ve haklarının korunması,
- İşletmenin tedarikçisinden ve müşterisinden düzenli olarak geri bildirim almasıdır.

1.5.6. Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı

Son yıllarda dünya çapında pazarlarda meydana gelen gelişmeler işletmelerin yönetim süreçlerinde yeniliklere gitmelerine sebep olmuştur. İşletmelerin yönetim süreçlerinin yenilenmesi ile yoğunlaştıkları yöntem operasyonel süreçlerde ortaya çıkan işletme maliyetlerini azaltma isteği sonucu dış kaynak kullanımı olmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışın göre işletmeler mal ve hizmetlerinin müşteriye ulaşmasına kadar gerekli olan tüm iş süreçlerinin işletme içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin tüm iş süreçlerini kendi içinde gerçekleştirmesi maliyetleri artıracak bununla beraber işletme kaynaklarının ve iş gücünün çok farklı alanlara dağılmasına neden olacaktır. Temel yetenekleri dışında kalan konularda uzmanlaşma çalışan işletmeler ana konularına gerekli zamanı ve kaynağı ayıramadıkları için ürünlerinin veya hizmetlerinin kalitesinin düşmesi tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Mevcut piyasa koşullarında işletmeler, ürün ve hizmet kalitesini artırıp ortaya çıkan maliyetleri azaltmak için çaba göstermektedirler. Lojistik faaliyetler işletmelerin rekabet edilebilirliğini büyük ölçüde etkilediklerinden işletmeler, temel yetenekleri dışında kalan süreçlerde dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Bu sayede kaynakların ve konsantrasyonun temel yeteneklerde olması mal ve hizmetlerin kalitesini artırırken işletme maliyetlerinin de düşürülmesine yardımcı olacaktır.

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tarihini oluşturan faaliyetler orta çağlara kadar uzanmaktadır. Lojistik dış kaynak kullanımının ilk örneklerine bakıldığında 14. yüzyılda Venedik'te bütün tüccarların bir binayı depolama yapmak ve dağıtım amaçlı kullanması ilk ticari depolama faaliyeti olarak gösterilebilmektedir. Sonraları 1930'lu yıllarda ABD'de bir kaçakçının Kanada'dan Chicago'ya gerçekleştireceği likör taşımasında bu işte hevesli olan başka kişilerle ortaklık anlaşması yapması hem hizmet alanında hem de riskin paylaşıldığı bir dış kaynak

kullanımı örneği olmaktadır. 1950-1960 döneminde işletmeler depolama ve taşıma konularında dış kaynak kullanımına yoğunlaşmış olup, gerçekleştirilen anlaşmalar kısa dönemli olmuştur. Anlaşmaların uzun vadeli olması ancak 1970'li yıllarda gerçekleşmiştir. 1980'li yıllarda ise hizmet sunan işletmeler hızla çoğalarak öncesinde karşılanmayan ambalajlama, stok yönetimi, destek hizmetler gibi katma değer yaratan hizmetlerin icra edilmesine başlanmıştır.⁹⁶

Lojistik dış kaynak kullanımında işleyiş, geçmişe göre daha kapsamlı bir hal almış olmaktadır. Geçmiş dönemlere bakıldığında lojistik faaliyetlerden sadece taşıma veya depolama gibi tekli faaliyetler sunulurken, şu an lojistik süreçlerin tümünde kontrolü içeren orta ya da uzun dönemli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Lojistikte dış kaynak kullanımının günümüzdeki şeklini almasında 1980 ve 1990 yılları oldukça önemli olmaktadır. Bu dönemlerin daha iyi anlaşılması için derinlemesine bakıldığında 1980'li yılların geleneksel nakliye işletmelerinin lojistik ihtiyaçları karşılaması sonucunda bu dönem ilk evre olarak adlandırılmıştır. Bu evrenin özelliği, lojistik faaliyet kapsamında içerisinde sadece taşıma ve depolamayı bulundurmasıdır. 1990'lı yıllar ise ikinci evre olarak görülmektedir. Bu dönemde başta Thomas Nationwide Transport, DalseyHillblom-Lynn, Federal Express gibi işletmeler sektöre girmeye başlamışlardır. Bu gibi işletmelerin sektöre girmesi ile lojistik faaliyetler küresel anlamda sunulmaya başlanmıştır. İkinci evrenin en önemli özelliği bu olmaktadır. Son evre olan üçüncü evreye bakıldığında Anderson Danışmanlık, GE Capital ve Manugistics gibi finans ve bilgi teknolojileri ile ilgilenen işletmelerin danışman işletmeler olarak sektöre girmeye başladıkları görülmektedir. Bu evrenin en önemli özelliği bilgi teknolojisi temelli işletmeler birinci ve ikinci evredeki işletmeler ile beraber faaliyet göstermeye başlamışlardır. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı gerçekleşen yenilikler doğrultusunda talebin artmasıyla birlikte gittikçe gelişmektedir.⁹⁷

Rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla işletmeler, lojistik stratejilerini yeniden gözden geçirmekte ve bunun sonucunda da lojistik faaliyetler kapsamında dış kaynak kullanımına olan ilgi artış göstermektedir⁹⁸ Rekabet gücü yaratma özelliği sayesinde lojistik kavramına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Lojistiğe olan ilginin artması ise bu alanda hizmet sunan lojistik işletmelerinin sayısını hızla artırmaktadır. Bu durum

⁹⁶ Murat Akyıldız, Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.3.

⁹⁷ Çekerol, a.g.e., s.65.

⁹⁸ Tuna, a.g.e., s.4.

işletmelere kendi imkanları ile gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitme imkanı sağlamıştır.⁹⁹

Üçüncü parti lojistik (3PL) kavramı, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı anlamına gelmektedir. 3. parti lojistik, lojistik faaliyetlerin, bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır.¹⁰⁰

Klasik yönetim yaklaşımı olarak 3. Parti Lojistik; lojistik faaliyetlerin bölüm bölüm bu alanda uzman olan tedarikçilere devredilmesi anlamına gelmektedir. 3PL; işletmelerin lojistik faaliyetlerinin temel yetenek dışında kaldığı durumlarda dış kaynak kullanımından yararlanması anlamına gelmektedir. Daha geniş kapsamda, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden bir veya birkaçını uzman lojistik işletmelere devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Standart 3. Parti Lojistik; depolama, ambalajlama ve taşıma gibi standartlaşmış olan lojistik faaliyetlerin tedarik edilmesi anlamına gelmektedir. Hizmet geliştirici olarak 3. Parti Lojistik ise; işletmelere lojistik konusunda ileri derecede katma değer sunulması olarak tanımlanmaktadır. Bunun içerisinde çapraz sevkiyat, özel ambalajlama hizmetleri, özel güvenlik sistemleri hizmetlerinin bulunması vs. örnek gösterilebilmektedir. Geliştirilmiş hizmet içerisinde müşteri talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda farklı lojistik faaliyetler bulunabilmektedir.¹⁰¹

Tanımlar içerisinde yer alan 3. partinin daha iyi anlaşılabilmesi için 1. parti ve 2. parti kavramlarının açıklanması gerekmektedir. 1. Parti ve 2. Parti, 3. Parti Lojistik ile doğrudan ilişkilidir.

- Birinci parti (1PL): Üreticiler, toptancılar, perakendeciler,
- İkinci parti (2PL): Birinci partide yer alan grubun müşterisi konumundaki işletme,
- 3. parti (3PL): Lojistik araçlar (Freight Forwarderlar).¹⁰²

⁹⁹ Tek, Karaduman, a.g.e., s.841.

¹⁰⁰ Sevim vd., a.g.e., s.4.

¹⁰¹ Kemal Güven Gülen, Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, 2005, 29-48, s.33-34.

¹⁰² Metin Çancı ve Murat Erdal, **Lojistik Yönetimi; Freight Forwarder El Kitabı 1**, Utikad Yayınları, 3.b., İstanbul, 2009, s.52.

Tablo -2 Lojistik Taraflar

| | |
|--------------------------------|--|
| BİRİNCİ PARTİ (1PL) | Kendi içinde yeterli lojistik işlevleri olan üretici, toptancı, perakendeci veya gönderici konumundadır. |
| İKİNCİ PARTİ (2PL) | 1. partinin doğrudan tedarikçisi konumundaki işletmedir. |
| ÜÇÜNCÜ PARTİ (3PL) | Lojistik araçlar, Freight Forwarder, taşıyıcı vb. işletmelerdir. |
| DÖRDÜNCÜ PARTİ (4PL) | Tedarik zincirinin tüm süreçlerindeki lojistik faaliyetler için bütünsel çözüm sunan işletmelerdir. |
| LİDER LOJİSTİK SAĞLAYICI (LLP) | Aynı işletmenin hem tedarik hem de sevkiyat lojistiğini üstlenen işletmelerdir. |

Lojistik faaliyet süreçlerinde önemli rolleri olan taraflar Tablo-2'de yer almıştır. 1PL, ihtiyaçları doğrultusunda buldukları talepler sonucunda lojistik faaliyetlerden yararlanacak grubu temsil ederken; 2PL, 1. partinin doğrudan tedarikçisi olan işletmelerdir. 3PL, işletmelerin lojistik faaliyetlerinden bir ve bir kaçını dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmesi anlamına gelmektedir. Lider lojistik parti ise, işletmelerin hem tedarik faaliyetlerini hem de lojistik faaliyetlerini üstlenen işletmelerdir. 1. ve 2. Lojistik parti dışında kalan tüm işletmeler lojistik faaliyetlerde uzmanlaşmış olmakla beraber, bu konuda uzman olmayan işletmelere sözleşmeler çerçevesine lojistik hizmetler sunmaktadırlar. 3.PL işletmelerinden olan Freight Forwarderda lojistik faaliyetlerde uzmanlaşmış ve bu alanda dış kaynak kullanımına işletmelere hizmet sunan hizmet sağlayıcılara örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu işletmeler tüm lojistik süreçlerde uzmanlaşmış, farklı müşterilerine farklı çözüm önerileri sunabilen ve tüm taşıma modlarına oldukça hakim işletmelerdir.

Tablo -3 3. Parti Lojistik Dış Kaynaklama Süreci¹⁰³

| |
|--|
| <p>Adım 1: “Lojistikte Dış Kaynak İhtiyacını Tanımlamak”</p> <ul style="list-style-type: none">• Problemler ve fırsatlar tanımlanmalı• Üst yönetimin onayı alınmalı• Satın alma takımı oluşturulmalı• 3PL seçiminin amacı tüm çalışanlara iletmeli |
| <p>Adım 2: “Gerçekleştirilebilir Alternatifler Geliştirmek”</p> <ul style="list-style-type: none">• İşletme içi uzman, bilgili ve deneyimli kişiler kullanmak• İşletme dışından uzmandan yararlanmak ve/veya lojistik hizmet sağlayıcıların görüşünü almak |
| <p>Adım 3: “Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Değerlendirmek”</p> <ul style="list-style-type: none">• Olası lojistik hizmet sağlayıcıları tanımlamak ve kriterler geliştirmek• Gerekli dataları elde etmek |
| <p>Adım 4: “Hizmeti uygulamak”</p> <ul style="list-style-type: none">• Geçiş planı geliştirmek• Değişimi desteklemek için eğitim desteği almak• Uygulamayı aşama aşama devreye sokmak |
| <p>Adım 5: “Sürekli Hizmet Değerlendirmesi Yapmak”</p> <ul style="list-style-type: none">• Kantitatif ve nitelici ölçüm• Performansı izlemek/sürekli gelişim• İlişkileri geliştirmek |

Tablo-3'te dış kaynak kullanımına giden işletmelerin verimli ve olumlu sonuçlar alabilmeleri adına izlemeleri gereken adımlar verilmiştir. Öncelikle lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımına gitme ihtiyacının olup olmadığı doğru şekilde belirlenmelidir. Bu aşamada problemler ve fırsatlar tam olarak tanımlanmalı ve iç paydaşlarla bu fikir açık şekilde tartışılmalıdır. İkinci aşamada dış kaynak kullanımına gidilecek konuda iç paydaşlardan veya hizmet sağlayıcılardan fikir almak yer almaktadır. Üçüncü aşama karar aşaması olmakla birlikte 3. parti lojistik hizmetin alınacağı işletmelerin

¹⁰³ Baki Birdoğan, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi**, Lega Kitabevi, 1.b., Trabzon, 2004, s. 98-99.

değerlendirilmesi yapılmaktadır. Üçüncü aşama hizmetin gerçekleştirilmesini sağlamak iken son aşama da alınan hizmetin sürekli olması için çalışmalar yapılmaktadır.

İşletmeler önceleri kendi lojistik hizmetlerini kendi içlerinde karşılamaya çalışmaktaydılar. Fakat son yıllarda dış kaynak kullanımının artmasıyla birlikte artış gösteren lojistik işletmeler sayesinde kısmen ya da bütün lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bu sayede, işletmeler kendilerine pazarda rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleri dışındaki işlerde 3. taraf olan farklı işletmelerden faydalanmaktadır. Böylelikle işletmeler, kaynaklarının tasarruflu kullanımı, daha esnek olmak için örgütsel yapılarında daha küçük gruplar olması ve kendi temel yeteneklerinde uzmanlaşma gibi avantajlar yakalamaktadırlar.¹⁰⁴

İşletmelerin uzmanlaşma isteği ve ölçek ekonomisinin önemi hızlı bir şekilde artış göstermektedir. Bu doğrultuda işletmeler kendi temel yeteneklerine odaklanma istekleri ile lojistik faaliyetlerde 3. parti lojistik işletmelerinden destek almaktadırlar. Bu ihtiyaç doğrultusunda piyasada lojistik konusunda uzmanlaşmış lojistik işletmeleri artış göstermeye başlamış ve bu faaliyet önemli bir sektör haline gelmiş bulunmaktadır. 3. parti lojistik hizmet üreticileri, tedarik zincirlerinde müşterilerin çözüm ortağı olmakta ve depolama, taşıma, stok tutma satın almak gibi bir çok konuda hizmet üretebilmektedirler.¹⁰⁵

Yapılan bir araştırma sonucu ortaya çıkarılan ve işletmelerin lojistik dış kaynak kullanma sebepleri olarak gösterilen faktörler Tablo 4'te gösterilmiştir. İşletmeler en çok temel yeteneklerine yoğunlaşmak için ve bu yetenekler haricinde büyük yatırımlar yapmak istememe sebepleriyle dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Aynı zamanda öz kaynaklarını daha verimli kullanma isteği de işletmeler için önemli olmaktadır. Lojistik faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanması işletmeler için tüm bu avantajları sağlamaktadır.

¹⁰⁴ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitabevi, 19.b., İstanbul, 2012, s.281.

¹⁰⁵ Erdal Nebol vd., **Tedarik Zinciri Yönetimi**, Beta Yayınevi, 3.b., İstanbul, 2014, s.19.

Tablo -4 İşletmeleri Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımına Yönlendiren Sebepler¹⁰⁶

| Sebepler | Yüzde (%) |
|---|-----------|
| Temel Yeteneğe Odaklanma | 41,70 |
| Öz Kaynakların Verimli Kullanılması | 25 |
| Temel Yetenekler Harici Yatırımlardan Kaçınma | 16,70 |
| Operasyonel Verimlilik Sağlanması | 13,90 |
| İşletme Maliyetlerini Düşürme | 2,80 |

3. parti lojistik sektörünün gelişimi, lojistik hizmetlere olan talebin artmasıyla doğru orantılı olarak artış göstermektedir. Ürün teslimatlarının hızlanması, müşteri odaklı yaklaşım, dış kaynak kullanımında görülen artış gibi unsurlar lojistiğe verilen önemin artmasını sağlarken, bu da doğrudan 3. parti lojistik faaliyetlerin kullanımını artırmaktadır.¹⁰⁷ Aynı zamanda işletmelerin küresel piyasalara açılması da lojistik gereksinimleri dolaylı olarak 3. parti lojistik kullanımını artırmıştır. İşletmelerin hakim olmadıkları bu yeni piyasalara girmeleri bilgi birikimlerinden ve altyapıların yararlanmak istedikleri 3. parti lojistik işletmelere yönlendirmiştir. Bununla beraber yüksek ilk yatırım maliyetleri, işlerin gereğinden fazla zaman alması işletmelerin kendi iç süreçlerinde bunları gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Küresel pazarda gerçekleşen dalgalanmalar, müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, sabit maliyetlerin değişken maliyetlere dönüştürülmesi gibi maddeler de işletmeleri 3. parti lojistik işletmelere yönlendirmektedir.

İşletmelerin öngöremedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa bir 3. parti lojistik işletme ile anlaşarak, aldıkları hizmet çerçevesinde ücret ödeyerek maliyetleri sabit durumdan değişken duruma çekmeye çalıştıkları ifade edilebilir.¹⁰⁸ İşletmeler için maliyet kalemleri oldukça önemli olmaktadır. Çünkü toplam maliyetleri içerisindeki lojistik faaliyetlerin oluşturduğu maliyet kalemlerinde yapacakları herhangi bir azalma ile

¹⁰⁶ Alan C. McKinnon, **The Outsourcing of Logistical Activities**, Heriot-Watt University, School of Management, 2010, s. 5. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

¹⁰⁷ Çekerol, a.g.e., s.48.

¹⁰⁸ Sevim vd., a.g.e., s. 5.

rakiplerinin önüne geçebilme avantajı yakalayabilmektedirler. Lojistik faaliyetlerin oluşturduğu maliyetler işletmeler için oldukça önemli rakamlar olmaktadır. Özellikle küresel pazarlara ulaşılma düşünüldüğünde taşıma, depolama, gümrük gibi lojistik faaliyetler işletmeler için hem masraf oluşturacak hem de uzmanlık gerektiren faaliyetler olmaktadır. Tablo-5'te işletmelerin lojistik faaliyetlerinde yapılan bir maliyet analizi bulunmaktadır. Bu analize göre lojistik faaliyetlerden olan taşımacılık, maliyetlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Envanter ve elleçleme masrafları da taşımacılık masrafını izlemekle beraber önemli bir alanı kaplamaktadır. İşletmeler bu faaliyetler için Freight Forwarder kullanarak büyük masraflardan ve yatırımlardan kurtulmaktadır.

Tablo -5 İşletme Yönetiminde Lojistik Maliyetleri Analizi¹⁰⁹

| Lojistik Maliyetler | Yüzde (%) |
|---|------------------|
| Taşıma maliyetleri (giriş ve çıkış taşıma faaliyetleri) | % 50-65 |
| Envanter ve malzeme elleçleme maliyetleri | % 20-35 |
| İşletme yerleşim tasarımı maliyetleri (depo ve dağıtım merkezlerinin planlanması ve yönetimi) | % 10 |
| İletişim ve bilgi maliyetleri (talep tahminleri, sipariş süreçleri, üretim programlama) | % 5 |

Küçülme ve maliyetlerde azalış lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının esas sebebi olarak görülmektedir. Fakat işletmeleri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönlendiren pek çok farklı neden bulunmaktadır. İşletmelerin dikkat etmesi gereken hususlar;¹¹⁰

- İşletmenin temel yeteneğinin lojistikle ilgili olup olmaması,
- İşletmenin öz kaynakları ve sermayesinin lojistik faaliyetler için yeterli olup olmaması,
- Yeterli öz kaynak ve sermaye olsa dahi, yeterli zamanın olmamasıdır.

3. parti lojistik hizmet sağlayıcılarının faaliyetlerinin temelinde müşteri bulunmaktadır. Müşterilerle kurulan temaslar sayesinde müşteri ihtiyaçları ve talepleri belirlenir bu doğrultuda da ihtiyaçlara yönelik çözümler üretilir. Bu çözümlerin hayata geçirilmesi sırasında dikkat edilmesi gereken en önemli husus kalite kavramıdır.

¹⁰⁹ Çancı, Erdal, a.g.e., s. 31.

¹¹⁰ Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.339.

Müşteriye sunulan hizmetin kalitesi ve esnekliği dikkate alınarak ortaya çıkan maliyetler azaltılmaya çalışılır ve müşteri için en ideal seviyeye indirilir. Müşteriye sunulan lojistik hizmetler biribiri ile yakından ilişkili olup, süreçler arasındaki iletişim oldukça önemli olmaktadır. Bu sayede birden fazla faaliyet tek bir altyapı ile gerçekleştirilebilmektedir. Klasik müşteri-tedarikçi işletme çalışmasında kısıtlı bir uzmanlık alanı yeterli olmaktadır, 3. parti lojistik işletmeler için daha kapsamlı bir uzmanlık ve müşterileri için profesyonel bir danışmanlık hizmeti gereksinimi olmaktadır. Bu işletmeler müşterileri ile kurdukları ilişkiler için uzun incelemeler ve araştırmalar yaptıklarından dolayı, aradaki bağlar uzun vadeli olup, kısa vadede kopması zor olmaktadır.

3. parti lojistik işletmesi ve müşterisi arasındaki ilişki yazılı bir anlaşmadan çıkarak bir ortaklık, karşılıklı kazanç sağlamayı amaçlayan bir sürekli ilişki olarak değerlendirilmelidir. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde uzman hizmet sağlayıcılardan faydalanması, lojistik faaliyetlerden alınan verimin de artmasını sağlayacaktır. Lojistik faaliyetler konusunda dış kaynak kullanımına giden işletmeler de kendi temel yeteneklerine daha fazla vakit ayırabilecek olup bu alanda daha başarılı olma fırsatını yakalayacaktır. Aynı zamanda dış kaynaktan faydalanma işletmelere, rekabet üstünlüğü sağlama, ürün ve hizmetlere katma değer ilave etme, müşteri memnuniyetini artırma, yeni pazarlara girebilme, kaynaklarını daha verimli kullanma gibi avantajlar sağlamaktadır.

3. parti lojistik işletmeleri, müşteri hizmetleri sayesinde, çalıştıkları işletmelere rekabet gücü ve kazanç sağlama gibi konularda değer yaratmaktadırlar. İşletmelerin lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönelmesinin bir diğer nedeni ise bu hizmet sağlayıcıların sahip oldukları uzmanlık ve deneyimleri olmaktadır. İşletmeler, bu uzmanlık ve deneyim sayesinde müşteri memnuniyeti yakalama noktasında daha avantajlı olabilmektedirler. Bu durum işletmelere, rakiplerine göre daha uygun maliyetlerde daha fazla müşteri memnuniyeti sağlayabilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ VE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Uluslararası rekabet ortamı işletmeleri uzmanlık alanları dışındaki faaliyetleri konusunda profesyonel işletmelere devretmeye zorlamaktadır. Doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde olması müşteriye kabul edilebilir bir maliyetle ve kabul edilebilir bir durumda teslim edilmesi gibi yükümlülükler işletmeler için önemli bir mali külfet oluşturmaktadır. Üretim maliyetlerinin hemen hemen aynı oranda seyrettiği piyasa koşullarında lojistik faaliyetler, işletmelerin rakipleri ile rekabet etmesi açısından önemli bir faktör olmaktadır. İşletmelerin lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına gitmesi hem kaynaklarını daha verimli kullanmasını hem de uzmanlık alanlarına yönelmelerine fayda sağlamaktadır. Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına giden işletmeler, Freight Forwarder işletmelerden hizmet almaktadırlar.

2.1. FREIGHT FORWARDER İŞLETMELER

İşletmeler mal ve hizmetlerdeki kaliteyi artırmak aynı zamanda oluşacak fazladan maliyetleri en aza indirmek gibi sebepler ile lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımına giderek lojistik alanında uzman olan Freight Forwarder işletmeler ile çalışmaktadırlar. Freight Forwarder işletmeler, lojistik çözümler üretme noktasında müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük bir ölçeğe sahiptirler. Bu sayede, lojistik hizmet sağlayıcı olarak müşterilerine önemli değerler katmaktadırlar.

2.1.1. Freight Forwarder Kavramı ve Faaliyet Alanları

Freight Forwarder kavramı İngilizce kökenli bir kelime olup Türkiye’de lojistik alanında faaliyet göstermekte olan dernekler ve kuruluşlar tarafından “taşıma işleri organizatörü” olarak ifade etmekte ve bu işi yapanları taşıma ve lojistik hizmet üreticisi olarak tanımlamaktadırlar. Taşıma işleri organizatörlüğü 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) 917. maddesinde belirtilmiş bir ticari işletme faaliyetidir. Yapılan sözleşmeler ile birlikte taşıma işleri organizatörü eşyanın sorumluluğunu üstlenmekte ve taşınması gereken yere ulaştırmakla yükümlü olmaktadır. Yapılan sözleşme ile eşyanın sahibi de sözleşmede belirtilen ücreti ödemekle yükümlü olmaktadır. Freight Forwarder

işletmeler, limanlardaki ve gümrüklerdeki bütün mevzuat ve prosedürü takip edip tamamlar ve malların gönderilmeden önceki depolama faaliyetlerini gerçekleştirirler.¹¹¹

Freight Forwarder; malların bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını gerçekleştiren, bunu gerçekleştirmek içinde denizyolu, havayolu, demiryolu ve karayolu modlarının bir ya da birkaçını kombine halde kullanan, yüklerin konsolide edilmesi, depolanması, gümrüklenmesi, ambalajlanması, sigortalanması gibi bir çok lojistik faaliyeti yerine getiren organizasyonlar olmaktadır.¹¹²

Freight Forwarder işletmeler, müşterilerinin adına lojistik faaliyetleri organize ederken, belirli miktardaki yükün dahili veya uluslararası pazarlarda dolaşımını sağlayan müteahhit organizasyonlar olarak literatürde yer almaktadır. Freight Forwarder işletmenin, müşterisi adına tüm taşıma ve lojistik sistemlerini geliştirme kurma ve organize etme fonksiyonları ile minimum maliyetle kaynakların daha verimli kullanılması mümkündür. Bununla birlikte Freight Forwarder işletmeler lojistik alanında uzman kuruluşlar olduklarından dolayı sundukları hizmet sırasında daha önce öngörülemediği bir sorun ile karşılaşma ihtimallerine karşılık hizmet şartlarını her an değiştirmeye hazır olmaktadır. Bu fonksiyonları ile çalıştıkları işletmeler için doğal bir garanti mekanizması oluşturmaktadır.¹¹³

Freight Forwarderlar, yük sahibi adına taşıma faaliyetlerini yürüten ve taşıyıcı ile arasında aracılık eden, bu işlem karşılığında belirli komisyon alan taraflar olmaktadır. Uluslararası literatüre bakıldığında “Freight Forwarder” olarak adlandırılan terim, Türkçe yazında taşıma işleri komisyoncusuna ek olarak “ nakliye müteahhidi, nakliye yüklenicisi ve taşıma işleri organizatörü” olarak farklı isimler ile anılmaktadır. Yapılan sözleşmelerde de Freight Forwarder kavramı “taşıma işleri komisyoncusu” olarak geçmektedir.¹¹⁴

Dünyada yer alan tüm Freight Forwarderlar’ın zorunlu olarak üye olduğu Uluslararası Taşıma İşleri Organizatörleri Dernekleri Federasyonu’na (Fiata) göre Freight Forwarder; “uygun taşıma şekli ve aracı seçerek ürünleri tüketiciye hızlı, güvenli

¹¹¹ Küçük, a.g.e., s.150.

¹¹² Muhittin Doğrucu, Freight Forwarder Hukuki Mahiyeti ve Bu Konudaki Yargıtay Kararlarının Değerlendirilmesi, Galatasaray Üniversitesi Deniz Hukuku Derneği Sempozyumu, İstanbul, 2006, s.2-3.

¹¹³ Sulhi Eski ve Seren Kaya, Outsourcing in Logistics Process: Freight Forwarder Companies, **International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)**, Vol 4, Issue: 19, 2018, pp. 320-332, p. 330.

¹¹⁴ Coşkan Sevgili ve Selçuk Nas, Taşıma İşleri Komisyoncularının Gemi Acentelerini Tercih Ölçütleri: İzmir Limanı Uygulaması, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, Cilt: 13, Sayı:1, 2017, 155-165, s.157.

ve ekonomik bir biçimde ulaştırılmasını sağlayan organizasyonlar” şeklinde tanımlanmaktadır.¹¹⁵

Bir diğer tanıma göre Freight Forwarder, “kara, deniz, demir, hava, nehir yolu, boru hattı veya kombine taşımacılık gibi bütün taşıma modlarında; lojistik ağına sahip olan ve anahtar teslim lojistik hizmet sağlayan organizatör kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır. Forwarder işletmeleri genelde yük sahibi ve yük ile ilgili taşıyıcı arasında bir köprü görevi görmektedir. Kısaca Freight Forwarder kavramı, uluslararası ticarete konu olan ürünlerin taşınmasında ihracatçı veya ithalatçılar nam ve hesabına lojistik ile ilgili faaliyetleri yürüten kuruluşlardır.

Yapılan bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere Freight Forwarderlar dış ticaret, ulaştırma ve lojistik faaliyetlerinde uzman aracı işletmeler olup, ithalat ve ihracat işletmelerinde bütün lojistik ve taşımacılık faaliyetlerini destekleyip ve kolaylaştırıcı hizmetler vermektedirler.

Freight Forwarder, bir eşyanın sipariş sürecinden teslimatı gerçekleşene kadar olan tüm faaliyeti gerçekleştirir. Taşıma işleri organizatörünün faaliyeti, gerek kendi namına gerekse ürün sahibinin nam ve hesabına ürün taşıtmaktan ibaret olduğuna göre, başka bir 3. işletme ile olan ilişkilerinde taşıma komisyoncusu ‘taşıtan’ durumdadır. Taşıma işleri organizatörü kendi adına ve müvekkili adına iş gördüğü kişi arasındaki hukuki ilişkinin dayanağı olan sözleşme, niteliği bakımından vekâletin özel bir türü olmaktadır. Freight Forwarder, malı gönderen adına lojistik operasyonları organize eden, teslim aldığı malı en uygun zamanda, doğru yere doğru bir şekilde ulaştıran kurumdur. Freight Forwarder işletmeleri uluslararası ticarete lojistik faaliyetlerde katalizör görevini yapmakta ve ekonomik açıdan da katma değer oluşturmaktadır.¹¹⁶

Freight Forwarder işletmelerin işlevi, müşterilerini temsilen taşıma ve taşımaya bağlı olarak ortaya çıkacak diğer faaliyetleri organize etmek, bu faaliyetleri yerine getirecek kimseleri seçmek ve yine müşterisini temsilen bu kimselerle sözleşme yapmak olmaktadır. Freight Forwarder işletme tüm bunları bir ücret karşılığında yerine getirmektedir. Forwarder işletmenin ücreti genellikle komisyon şeklinde olmakla birlikte önceden belirlenmiş olan sabit ücretlerde bulunabilmektedir. Bu faaliyetleri bir ücret karşılığında yerine getiren Freight Forwarder işletmelerin işleyişinde süreklilik söz konusu olmaktadır. Fakat süreklilik unsuru Forwarder işletmelerin geçerlilik koşulu

¹¹⁵ Fiata, <https://fiata.com.home.html> (Erişim Tarihi: 24.02.2018)

¹¹⁶ Çancı, Erdal, a.g.e., s.54.

olmamaktadır. Forwarderlık işini bir defaya mahsus olarak yapan kişilerinde yapmış oldukları sözleşmeler geçerli olacaktır. Süreklilik unsuru bu faaliyetlerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmış olup geçerlilik koşulu olmamaktadır.¹¹⁷

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımında hizmet sağlayıcıların en güzel örneği Freight Forwarder işletmeler olmaktadır. Bu sayede işletmeler kendi temel yetenekleri dışında kalan lojistik faaliyetlerin sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürecek bununla birlikte Forwarder işletmelerin uzmanlık alanlarından, teknoloji ve bilgi birikimlerinden faydalanmış olacaklardır. Lojistik süreçlerde Freight Forwarder kullanımı ortaya çıktığı ilk yıllara göre oldukça değişim göstermiş bulunmaktadır. İşletmelerin zaman içerisinde lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanma alışkanlığı artmış bulunmaktadır.

Freight Forwarderlar, yüklenicilerin küçük yüklerini konsalide ederek, ana taşıma faaliyetlerinden bir veya birkaçı tarafından taşınmasını organize etmektedir. En basit tanımıyla, yük taşıtan işletmeler için taşıyıcı, taşıyıcılar için ise yük bulunmasından aracılık hizmeti veren işletmelerdir. Freight Forwarderlar, multimodal taşımacılıkta gereken tüm organizasyonları planlar, gerçekleştirir ve kontrol ederler. Bu sayede anahtar teslim hizmetler sunmaktadırlar. Özellikle uluslararası ticaretteki taşımacılık faaliyetlerinde karışık olan evrak ve yasal süreçleri çözmektedirler. Bu yüzden Freight Forwarderlar, ticari faaliyetlerin vazgeçilmez modern kurumlarından biri olmaktadır.¹¹⁸

İşletmelerin üretim süreçlerinde kullandıkları hammaddelerin temin edilmesinden fabrikaya taşınmasına, katma değerli işlemler ve sonrasında tamamlanmış ürünlerin tüketim merkezlerine ve müşterilere zamanında ve güvenilir şekilde ulaştırılması belirli standartların üzerinde bilgi birikimi, deneyim ve işletmecilik becerisi gerektirmektedir. Freight Forwarder işletmeleri tüm bu özelliklere sahip olmalıdırlar. Hizmet sağlayıcıların, lojistik süreçlerle ilgili bilgisi eksiksiz olmalı ve müşterilerine farklı çözümler sunabilmeyi başarmalıdır.¹¹⁹

Freight Forwarder işletmeleri, bir hizmet işletmesi olmaktadır. Lojistik hizmetlerin gerçekleştirildiği süreçlerde iki taraf bulunmaktadır. Bu taraflar, lojistik hizmet alanlar ve lojistik hizmet üretenlerdir. Freight Forwarder'ın gerçekleştirdiği operasyonel faaliyetlerde konuya hâkim olması ve karayolu taşımacılığında bir karayolu işletmecisi

¹¹⁷ Doğrucu, a.g.e., s.6.

¹¹⁸ Çancı, Erdal, a.g.e., s.62.

¹¹⁹ Murat Öz, Lojistikte Yeni Yaklaşımlar, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, 141-155, s. 142.

gibi denizyolu taşımacılığında bir denizyolu işletmecisi gibi yasal süreçleri, taşımayla ilgili bilgileri ve yükümlülüklerini özümsemesi gerekmektedir. Bu şekilde çalışan bir Freight Forwarder işletmesinin müşterisine daha güvenli ve daha uygun bir çalışma ortamı yaratacaktır. Freight Forwarder işletmesinin temel amacı, müşteri ağını büyütmek, yeni pazar arayışları keşfetmek ve müşterilerinin bağlılığını kazanmaktır. Tüm süreçlerin gerçekleşmesinde müşteri odaklı olmak ve ona uygun stratejiler oluşturmak, geleceğe yönelik adımlar atmak bu işletmeler için başarıdaki temel unsurlardır. Gelişen rekabet ortamında lojistik sektöründeki hizmet kalitesinden beklenti giderek artmakta olup, bundan ötürü daha önemli bir hal almaktadır. Profesyonellik ve kabiliyet, müşteriye yönelik tutumlar ve davranışlar, esnek bir yapıda olabilmek, işletme ünü ve güvenilirliği gibi hizmet kalitesi bileşenleri, lojistik faaliyetlerle etkileşim içerisindedir. Freight Forwarderların başarılı bir faaliyette bulunabilmesi için lojistik faaliyetlerin içerisinde yer alan bütün süreçlerde prosedür ve mevzuata uygun titiz ve etkili bir çalışma yapması gerekmektedir. Bu nedenle taşımacılık, stok yönetimi, depolama, gümrükleme, paketleme ve sigorta gibi temel konularda işin başlangıç sürecinden teslimatın gerçekleşmesi aşamasına kadar bütün süreçlerde yükümlülüklerini başarıyla gerçekleştirmesi gerekmektedir.

6102 sayılı TTK'da belirtilen hükümler saklı kalmak kaydıyla Freight Forwarder işletmelere taşıma sözleşmesi ile birlikte uygulanabilen hükümler;¹²⁰

- Forwarder, taşıma sözleşmesinde belirtilen anlaşmaya varılmış konuları yerine getirmek ve taşıyıcıların seçimini yaparak tedbirli bir tacir gibi hareket etmek zorundadır. Aynı zamanda temsil etmekte olduğu müşterisinin çıkarlarını korumak ve müşterinin talimatlarına birebr uymakta Forwarderların yükümlülükleri arasında yer almaktadır.
- Forwarder, müşterisinin yükünü kendi özmaları ve çalışanları ile taşıtabileceği gibi kendi yerine bir başka taşıyıcıya da taşıtabilmektedir.
- Forwarder, taşıma belgesinin 2. nüshasını kendi adın imzalayarak müşterisine geri vermiş veya kendisiyle müşterisi arasında taşıma ücretine ilişkin ve oluşacak tüm masraflara karşılık net bir ücret belirlenmiş ise taşıyıcı sayılmaktadır.

¹²⁰ Y. Emre Koraltürk, Forwarder İşletmeciliği, İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, D.U.İ.M. Bölümü Ders Notu, s.4.

Forwarderlar, müşterilerinden teslim almış oldukları yükü alıcılara en kısa zamanda ve en güvenilir şekilde ulaştırmakla yükümlü olmaktadır. Bu faaliyeti gerçekleştirirken 6102 sayılı TTK. uyarınca dikkat etmeleri gereken özellikler Tablo-6'da tabloda verilmiştir.

Tablo -6 Freight Forwarder'lerin 6102 sayılı TTK Uyarınca Düzenlenen Özellikleri¹²¹

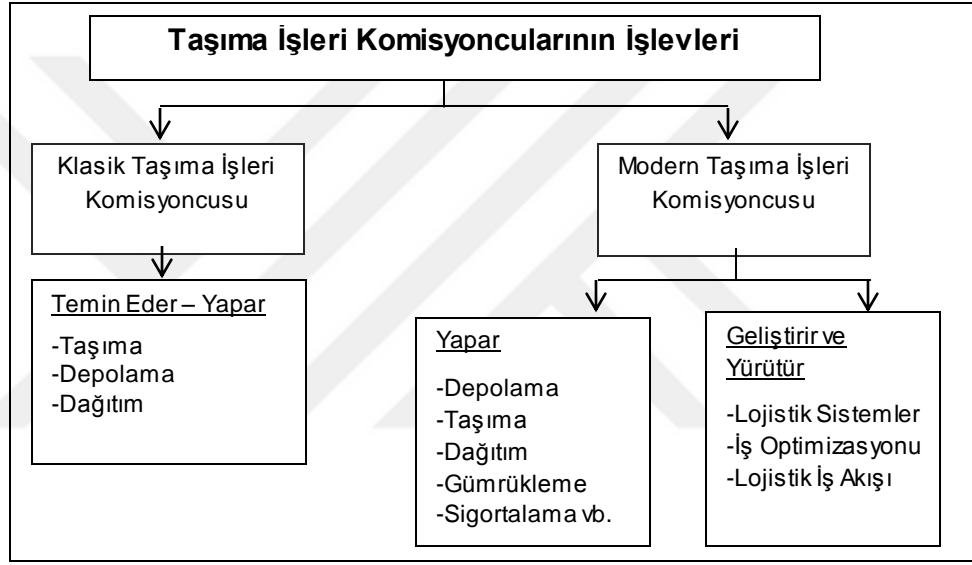
| 6102 Sayılı TTK Uyarınca Freight Forwarder |
|---|
| 1. Taşıma işini fiilen gerçekleştirecek olan taşıyıcıyı ve taşıyıcıların seçimi, |
| 2. Taşıma faaliyetini koordine etmek, |
| 3. Taşıma araçlarının ve taşıma yolunun belirlenmesi, |
| 4. Malların taşınması için gerekli olan taşıma, ardiye ve taşıma işleri komisyonculuğuna ilişkin sözleşmeleri gerçekleştirmek, |
| 5. Taşıma işini gerçekleştirecek kişi veya kişilere gerekli bilgi ve talimatların verilmesi, |
| 6. Taşıma faaliyetine konu olacak malların sigortalanması, ambalajlanması, işaretlenmesi ve gümrüklenmesi gibi yan görevleri yerine getirmek. |
| 7. Gönderen tarafın tazminat haklarının teminat altına alınması, |
| 8. Malların taşınmasını bizzat gerçekleştirmesi durumunda haklar ve sorumluluklar yönünden taşıyıcı sayılmak. |

Freight Forwarder işletmeleri belirli orandaki malın ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyetini sağlayan kara, deniz, hava, demiryolu ve kombine taşımacılıktan yararlanarak lojistik hizmetler gerçekleştirerek katma değer oluşturan müteahhit organizasyonlardır. Lojistik hizmet sağlayıcılar, müşterilerin arzu ve ihtiyaçlarına göre hizmet ve fayda sağlarlar. Bunu gerçekleştirirken elde etmek istedikleri sonuç müşteri memnuniyetine ulaşmaktır. Müşterilerin Freight Forwarder işletmelerden ilk beklentisi birincil ihtiyacının karşılanması olmaktadır.¹²²

¹²¹ Nil Kula Değirmenci, Çoklu Taşıma İşleticisi Olarak Taşıma İşleri Komisyoncusunun Sorumluluklarına Ve Sorumluluk Sigortası Himayesine İlişkin Bir İnceleme, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı, İzmir, 2012, s.75. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

¹²² Değirmenci, a.g.e., s.30.

Forwarder işletmeler, faaliyet alanları itibari ile Şekil-5'te gösterildiği gibi Geleneksel Forwarderlar ve Modern Forwarderlar şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Geleneksel yapıdaki Forwarderlar; dağıtım ve depolama faaliyetlerine yoğunlaşmışlardır. Ancak modern yapıdaki Forwarderlar bu süreçleri de içlerinde barındırmak suretiyle, bu süreçlerin daha verimli ve kontrollü ifa edilmesi için lojistik süreçleri geliştirme çalışmaları da gerçekleştirmektedirler. Modern Freight Forwarderlar faaliyetlerinde daha uzman davranmak ve teknolojiyi, bilgi sistemlerini daha yakından takip etmek zorunda olmaktadır.



Şekil -5 Taşıma İşleri Komisyoncularının İşlevlerindeki Gelişme¹²³

Dünyada oluşan rekabet ortamının işletmelerin üzerinde oluşturduğu baskı, birçok işletmeyi kendi organizasyon yapısında bulunan öz yeteneklerine yönelmelerini ve bazı organizasyonlarda işi daha iyi yapabilecek olan işletmelere dış kaynak kullanımı aracılığıyla vermelerini sağlamıştır. Lojistik faaliyetlere ihtiyaç duyan her işletme aracı kuruluşlardan faydalanabilirler. Küçük bütçeli işletmeler, yeterli maddi güce sahip olmadıkları için devreye aracı kuruluşları sokabilirler. Büyük bütçeli işletmeler ise yeterli maddi güce sahip olsalar bile, o maddi kaynaklarla başka faaliyetler gerçekleştirebileceklerinden dolayı aracı kuruluşlar aracılığıyla dış kaynak kullanımı yapabilirler.¹²⁴

¹²³ Çancı, Erdal, a.g.e., s.6.

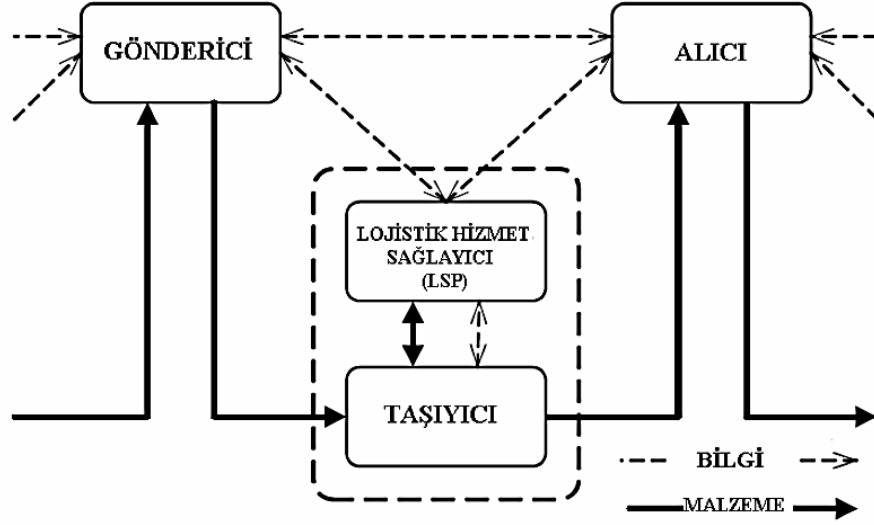
¹²⁴ Long, a.g.e., s.320.

Freight Forwarderlar'ın genel faaliyet alanları; ¹²⁵

- Uluslararası ticarete konu olan bütün ticari faaliyetler,
- Gümrükleme,
- Taşıma yönteminin belirlenmesi,
- Taşıma türünün oluşturulması,
- Taşımayla ilgili sözleşmelerin yapılması ve kapsamının oluşturulması,
- Taşınacak ürünün belgelerinin hazırlanması,
- Yasal mevzuatlar ve kanunlarla ilgili müşteriye danışmanlık hizmeti,
- Sigortacılık faaliyetleri,
- Depolama ve antrepo faaliyetleri,
- Ayırıştırma ve elleçleme,
- Paketleme, ambalajlama ve etiketleme,
- Ulaştırma maliyetinin planlaması,
- Operasyonel faaliyetler ve sevk yönetimi,
- Dağıtım faaliyetleri,
- Tersine lojistik ile ilgili faaliyetler,
- Stok ve envanter yönetimi,
- Pazarlama faaliyetleri,
- Müşteri ilişkileri faaliyetleri,
- Talep tahmini ve bu sürecin yönetilmesi,
- Bankacılık faaliyetleri,
- Bilişim teknolojilerinin kullanımınıdır.

Şekil-6'da Freight Forwarder işletmeler gönderici ile alıcı taraflar arasında lojistik faaliyetleri yerine getiren, bunu yapabilmek içinde malların taşınmasını sağlamak için bir başka taşıyıcı ile yakından ilişkili olması gereken taraf olmaktadır. Freight Forwarder işletmelerin temel görevi, malların taşıma sözleşmesinde belirtilen varış yerine en hızlı ve en güvenli şekilde ulaşmasını sağlamak için gerekli organizasyonları yapmak olmaktadır. Freight Forwarder işletmeler, hizmet sağladıkları işletmelere sunmuş oldukları bu hizmetleri son derece profesyonel bir şekilde yerine getirmektedirler.

¹²⁵ Tammy Halvorsen, Basic Functions of a Forwarder, Freight Forwarders, Customs House. Brokers, University of Colorado-Denver, Expedito International, 2002, <http://carbon.edu/jccrowell/tammy.ppt.Slide:6/25> (Erişim Tarihi:15.01.2018).



Şekil-6 Lojistik Hizmet Sağlayıcılar¹²⁶

Bununla birlikte Freight Forwarder işletmelerin sundukları diğer hizmetler;¹²⁷

- Varış yerindeki ithalat ile ilgili süreci ve mevzuatları düzenleyip danışmanlık yapmak,
- Yük ile ilgili aktarma faaliyetlerini gerçekleştirmek,
- Rezervasyon yapmak,
- İhracata konu olan belgeleri tamamlamak,
- Yük ile ilgili sigortalamayı yapmak,
- Ürünün paketlenip, ambalajlamasıyla ilgili hizmetlerde rehberlik yapmak,
- Yükün istifini ve konteynıra yüklenmesini organize etmektir.

2.1.2. Freight Forwarder İşletmelerin Sınıflandırılması

Freight Forwarder işletmeleri, faaliyet gösterdikleri alanlarda uzmanlaşma konularına göre sınıflandırılmaktadırlar. Bu sınıflandırmalar;¹²⁸

- Ulaştırma Temelli İşletmeler : Bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin bir kısmı asıl faaliyetleri dışında kalan faaliyetleri bir başka Freight Forwarder işletmelerden sağlamaktadır. Bu bölümde yer alan hizmet sağlayıcıların kendi öz kaynakları bulunmamaktadır. Diğer bir kısmı ise, faaliyet gösterdikleri alanda verdikleri hizmetlerin tümünü kendi öz kaynaklarından yapmaktadır. Her iki koşulda da bu işletmeleri Forwarder işletmesi yapan, sadece ulaştırma

¹²⁶ Azim Öztürk ve Konuralp Sezgili, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:21, Sayı:2, 2002, 127-142.

¹²⁷ Halvorsen, a.g.e., s.20.

¹²⁸ Tek, Karaduman, a.g.e., s.849-850.

faaliyetleriyle uğraşmayıp ulaştırma ile ilgili diğer tüm lojistik faaliyetleri de kapsamına dâhil edip kombine bir hizmet sunmalarıdır.

- Depolama/ Dağıtım Temelli İşletmeler : Klasikleşen depolama ve dağıtım işletmelerinin, faaliyet kapsamlarını diğer lojistik alanlarla geliştirerek ortaya koydukları bir işletme türüdür. Genellikle lojistiğin çıkış lojistiği kısmında faaliyet göstermektedirler.
- Taşıyıcı Temelli İşletmeler : Bu alanda faaliyette bulunan işletmeler yüklerin fiyatlandırılması, denetlenmesi ve maliyetinin kontrol edilmesi ile lojistik operasyonlarının doğru bir şekilde planlanıp takip edilmesi gibi faaliyetleri yürütür.
- Bilgi Temelli İşletmeler : Bu alanda faaliyet gösteren işletmeler, lojistik faaliyetinden yararlanacak olan işletmelere teknolojik gelişmelerden yararlanarak bilişim tabanlı çözümler sunar ve uygularlar.

Bir diğer gruplandırmaya bakıldığında 3. parti lojistik işletmeleri gerçekleştirdikleri faaliyetler ve yerine getirdikleri fonksiyonlar olarak; Standart 3PL tedarikçisi, Hizmet geliştirici olarak 3PL, Müşteri uyarlayıcı olarak 3PL ve Müşteri geliştirici olarak 3PL olmak üzere sınıflandırmak mümkündür;¹²⁹

- Standart 3PL tedarikçisi: Bu tedarikçiler, depolama, taşıma, ambalajlama gibi standartlaşmış 3PL hizmetlerini tedarik eden işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Müşterilerinin talepleri doğrultusunda, lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için kapsamlı ve yenilikçi yaklaşımlar ortaya koymaktadırlar.
- Hizmet geliştirici olarak 3PL: Müşterilerine, ileri düzeyde katma değerli hizmetler sunan işletmeler olmaktadır. Bu işletmeler, farklı müşterilere istemiş oldukları farklı hizmetleri sunan işletmelerdir. Bu 3.PL işletmeler çapraz sevkiyat, özel ambalajlama hizmetleri, özel güvenlik sistemleri hizmetleri gibi işlevleri olan hizmet sağlayıcılar olmaktadır.
- Müşteri uyarlayıcı olarak 3PL: Müşterinin talepleri doğrultusunda, müşterilerinin mevcut tüm lojistik faaliyetlerini devralan ve yönetimde verimliliğin geliştirilmesini sağlayan fakat aslında hizmetlerin gelişimini fazla yapmayan 3PL işletmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu işletmeler temel hizmetleri içeren ve tüm müşterileri için ihtiyaçlara göre farklı ve özel çözümler yapmaktadır. Burada müşteriler için 3PL işletmeler organizasyonlarının bir parçası olarak görülmektedirler. Ancak bu hizmet

¹²⁹ Gülen, a.g.e., s.35.

sağlayıcılar çok fazla personel çalıştırdıklarından dolayı bazı işletmeler için pahalı olabilmektedirler.

- Müşteri geliştirici olarak 3PL: Hizmet sağlayıcılar arasında en gelişmiş işletmeler olarak görülmektedirler. Bu hizmet sağlayıcılar müşterilerinin tüm lojistik faaliyetlerini üstlenirler. Bunu gerçekleştirmek için müşterileri ile sürekli olarak iletişim içinde olmaktadır. Müşterilerinin sayısı oldukça kısıtlı olmaktadır. Bunun yanında her bir müşteri için oldukça özel ve kapsamlı çalışmalar gerçekleştirmektedirler. Müşteri geliştirici ya da “lojistik bütünleştirici” veya “karmaşıklık yöneticisi”, şeklinde de isimlendirilebilmekle birlikte 4PL kavramı ile özdeşleştirilebilmektedirler. Bu işletmeler, müşterileri için yeni lojistik çözümler oluşturabilir veya süreçleri tamamen değiştirebilirler, bununla birlikte müşterileri ile bu lojistik faaliyetlerin tüm risklerini paylaşırlar.

2.1.3. Freight Forwarder İşletmelerde Taşıma Organizasyonu

Freight Forwarder işletmeler, taşıyıcılar ile yük sahibi ve acenteler arasındaki iş alışverişini ve taşıma organizasyonunu gerçekleştiren bir nevi taşıma organizatörleri olmalarından dolayı, piyasada yük bulmak ve taşınacak yüklerin en uygun şekilde alıcılara ulaştırılabilmesi gerektiğinde kombine taşımacılık kombinasyonu oluşturmak ve tüm taşıyıcılar ile gerektiğinde yük paylaşımı yapmak zorunda olmaktadır. Freight Forwarderlar, araca yük, yüke araç bulan taraf olmaktadır. Freight Forwarder işletmelerin en önemli özellikleri çoklu taşıma seçeneklerini çok iyi organize edebilen işletmeler olmalarıdır. Uçak, gemi, tır, tren ya da birbiri ardına birden fazla taşıma modunu kullanarak kombine taşımaları gerçekleştirmektedirler. Ayrıca gerektiğinde özel taşımalar için servisi çoğu zaman sadece Freight Forwarder işletmeleri sağlayabilmektedir.¹³⁰

Taşımacılık ve lojistik ile ilgili faaliyetler, ulusal alanlarda yapıldığı gibi uluslararası alanlarda da bu faaliyetler yapılmaktadır. Bu yüzden taşımacılık ve lojistik faaliyetleri ticari alanlarda stratejik bir öneme sahiptir. Uluslararası ticarete konu olan ürünlerin taşıma organizasyonu ulusal pazarlardan daha farklı bir yapıdadır ve ulusal pazarlardan daha farklı bazı özelliklere sahiptir. Uluslararası ticarete taşıma organizasyonunda iki önemli karar vardır. Bunlardan ilki taşıma türünün belirlenmesidir. Taşıma türünün belirlenmesi için bazı kriterler vardır. Bu kriterler;¹³¹

- Taşımanın güvenli olması,

¹³⁰ Doğrucu, a.g.e., s. 7.

¹³¹ Koraltürk, a.g.e., s.28.

- Hizmet verilen yerlerin çeşitli olması,
- Taşınmaya konu olan ürünün taşıma türüne uygun gerçekleştirilmesi,
- Malın dikkatli ambalajlanarak hasara karşı dayanaklı hale getirilmesi,
- Teslimatın hızlı gerçekleşmesi,
- Taşıma maliyetleri,
- Hizmet verilen noktaların sayısı ve çeşidi,
- Mala ilişkin diğer bilgiler(değeri, hacmi, ağırlığı, büyüklüğü, raf ömrü vd.).
- Taşınacak malın değeridir.

Taşıma türünün belirlenmesinden sonraki ikinci en önemli kriter ise taşıyıcı seçimidir. Taşıma türünün seçilmesi ile birlikte eş zamanlı olarak düşünülmesi ve çalışılması gereken bir konudur. Freight Forwarderlar, taşıyıcı seçimlerinde bazı kriterleri göz önünde bulundurmalıdır. Bu kriterler;¹³²

- Taşıma maliyetleri ve fiyatlandırma,
- Teslimatının hızı ve verilen zaman vaadinin gerçekleşmesi,
- Taşıyıcı araçların nitelikleri,
- Taşıyıcı araçların teknik olarak donanımlı olması,
- Programlama esnekliği,
- Etkili bir müşteri hizmeti,
- Taşıma yapacak olan işletmenin finansal yeterliliği,
- İşletmenin piyasada var olan saygınlığı ve tecrübesi,
- Taşıma sorumluluğu, risklere karşı sigorta,
- Taşıma sürecinin güvenli gerçekleşmesidir.

Dış kaynak kullanımına yönelme, dünyanın her yerinde gelişmiş bir yöntem olup, bu alana olan eğilim giderek artmaktadır. Uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde ürün pazarlayabilme, uluslararası lojistik işletmelerle ortaklığı ve mevcut ilişkileri gerektirmektedir. Dünyadaki büyük işletmelerin rekabet koşullarına bakıldığında sadece ucuz ürün üretmeye değil bu ürünleri hızlı ve güvenli şekilde teslimata yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu durum onları küresel lojistik stratejilerini uygulamaya koymaya zorunlu hale getirmiştir. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı Northeastern Üniversitesi ve Accenture tarafından uygulanan bu çalışmada, işletmelerin %83 gibi büyük bir oranda 3PL hizmet sağlayıcılardan yararlandıkları görülmüştür. Ernst & Young'ın bin işletme üzerinde yaptığı araştırmaya göre ABD' de yer alan tüm

¹³² Çancı, Erdal, a.g.e., s.29.

işletmelerin lojistik bütçelerin %49'unu 3PL'ler harcarken, Avrupa'da bu durum %65 seviyelerinde seyretmiştir.¹³³

Orta ve küçük ölçekli işletmelerin lojistik faaliyetlerini kendi öz yetenekleriyle gerçekleştirebilmesi, büyük ölçekli işletmelere göre daha zordur. Dünyada yer alan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun da küçük ve orta ölçekli işletmeler olduğu göz önüne alındığında dış kaynak kullanımının işletmeler açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir.¹³⁴

İşletmelerin ulusallaşması ve ticaret yaptıkları ülkedeki bilgi birikim ve altyapı hakkında deneyime sahip olmaması işletmelerin, Freight Forwarder işletmelere yönelmesine neden olmuştur. İşletmeler bilmedikleri pazarlarda uzun vadeli yatırımlar yapmaktansa, bu pazarlarda bir Freight Forwarder'in kaynaklarından yararlanıp kullandıkları hizmetler kadar ödeme yapması riski minimize etmesine yardımcı olmaktadır.¹³⁵

Taşıma organizasyonunun belirlenmesinde Freight Forwarder işletmenin genel iş akışı oldukça önemli olmaktadır. Çünkü taşıma organizasyonunun yapılması için diğer faaliyetler ile koordineli bir çalışma sürdürülmesi gerekmektedir. Freight Forwarder işletmeler bu aşamalı faaliyetleri iyi planlamalı ve koordine etmelidir. Aksi takdirde süreçlerde aksaklıklar oluşacak ve bu aksaklıklar birbirini olumsuz yönde etkileyecektir.

3. taraf lojistik hizmetlerde maksimum faydayı sağlayabilmek için çalışmaların kusursuz ve titizlikle yapılması gerekmektedir. Bu çalışmaların yapılması dört aşamaya ayrılmıştır. Birinci safhada gereksinimlerin kapsamının belirlenmesi gelmektedir. Bu safhada öncelikle dış kaynaktan hangi hizmetlerin alınacağı mutlaka tanımlanmalıdır. Coğrafi bölgeler, müşteriler ve lojistik faaliyete konu olacak mallar iyi tanınmalıdır. Bu süreçte müşterinin başarılı ve başarısız yanlarının analizi yardımcı olacaktır. Analizler yapıldıktan sonra ona uygun teklif hazırlanmalıdır. Teklif istem belgesinde hangi dış kaynaklardan yararlanılacağı açıkça belirtilmelidir. Ayrıca dış kaynak işletmesinden beklentilerde bu belgede yer almalıdır. İkinci safhada ise hizmet sağlayıcılar seçilmelidir. Bu safha, dış kaynaklardan sağlanacak işlevlerin tanımlanmasını içerir. Potansiyel hizmet sağlayıcıların isimleri ve iletişim bilgileri ticari kuruluşlardan veya web sitelerinden bulunabilir. Üçüncü safha ise sözleşmenin hazırlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi safhası olmaktadır. Bu aşama son sözleşmeyi içerdiğinden dikkatle hazırlanmalıdır. Sözleşmede fiyat, ödeme şekilleri, süre vb. maddeler mutlaka

¹³³ Kayabaşı, a.g.e., s. 115.

¹³⁴ Koban, Keser, a.g.e., s.71

¹³⁵ Babacan, a.g.e., s. 12.

belirtilmelidir. Varsa tarafların özel şartları sözleşmeye eklenmelidir. İşletme tarafından Freight Forwarder işletmesine verilecek desteğin boyutu açıkça sözleşmede belirtilmelidir. Dördüncü ve son safha ise planlanan kaynak kullanımının yönetimi ve izlenmesidir. Bu aşama, hizmet sağlayıcı Freight Forwarderın performansını ölçmek açısından çok önemlidir. Performansı belirleme denetimleri, raporlar veya resmi görüşmeler ile yapılabilir. Dış kaynak kullanımı yapan işletmenin hizmeti veren Freight Forwarder işletme ile takım çalışması yapması önemli olmaktadır. Bu çalışmalar bir sonraki çalışmalar içinde referans niteliği oluşturmaktadır. Oluşacak herhangi aksaklıkta sağlıklı bir ilişki ortaya konulacak ve bu durum sözleşmenin feshine kadar gidebilecektir.¹³⁶ Freight Forwarder işletmelerin genel iş akışı; ¹³⁷

- Müşteriden ücret talebi,
- Müşteriden çalışma yapabilmek için gerekli bilgilerin talebi,
- Aracı kuruluşlardan alınacak hizmetler için pazar araştırma yapmak,
- Pazar araştırma yaptıktan sonra alınan fiyatların değerlendirilmesi ve hangi hizmetin hangi işletmeden alınacağını kararlaştırılması,
- Müşteri tarafından teklif kabul edildikten sonra yapılacak olan faaliyetler ile ilgili detaylı bir operasyon dosyasının oluşturulması,
- Yüklemenin organize edilmesi,
- Müşteriye yükleme ile ilgili bilgilerin iletilmesi,
- Müşterilerden gümrük ile ilgili belgelerin alınması,
- Gümrükçü ve müşteri ile koordineli çalışılmalı, gerekli bilgileri aktarmalı,
- Gümrük ile ilgili belgelerin teslim edildiğine dair teyit alınmalı,
- Yükleme tamamlandıktan sonraki teslimata kadar olan sürecin takip edilmesi,
- Müşteriden, gümrükçüden ve acenteden teyidin alınması,
- Müşterilerden yabancı fatura ve çekli listelerinin kopyasının alınması,
- Faturanın kesilip müşteriye iletilmesi,
- Ödemelerin takibinin yapılması,
- Bütün işlemler yapıldıktan sonra dosyanın kar-zarar raporunun hazırlanması,
- Hazırlanan detaylı raporun müşteriye aktarılması,
- Yapılan iş ile ilgili dosyanın arşivlenip kapatılmasıdır.

¹³⁶ Acar, Köseoğlu, a.g.e., s. 342-343.

¹³⁷ Çancı, Metin, a.g.e., 98.

2.1.4. Freight Forwarder İşletmelerin Tercih Edilme Sebepleri ve Riskleri

3PL uygulamalarının çoğalmasının önde gelen sebeplerinden birisi de işletmelerin ulaştırma ve dağıtım faaliyetlerinde oluşan maliyetlerin çok yer tutması ve bu maliyetleri düşürmek istemeleridir. Maliyeti düşürmeyi hedefleme sebeplerinden biri faaliyet gösterdikleri alanda daha fazla yatırım yapabilmektir. Bu durum lojistik faaliyetlerin daha seri ve daha sık aralıkla esnek bir yapıda olmasını gerektirmektedir. İşte tam bu noktada Forwarder işletmeler çeşitli işletmelerden gelen işleri bir araya toplayarak daha sık ve daha hızlı teslimat yapmaktadırlar. Böylelikle hem esas faaliyet kollarına daha iyi bir hizmet sunabilecek hem de oluşturulan ölçek sayesinde maliyetler düşürülecektir.¹³⁸ İşletmelerin Freight Forwarderlar ile işbirliği yapmalarının nedenleri;¹³⁹

- Lojistik maliyetleri düşürmek,
- Lojistik operasyonlarda kaliteyi arttırmak,
- Lojistik yetenekleri optimize etmek,
- Müşterilerin isteklerine daha hızlı ve daha esnek cevap vererek müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Elde bulunmayan yetenekler için kaynak oluşturmak,
- Lojistik faaliyetlerle ilgili oluşacak problemlerden kaçınmak,
- İşletmenin ana faaliyet alanıyla uğraşarak alanında uzmanlaşmasına katkıda bulunmak,
- Lojistik faaliyetlere sermaye bağlamamak,
- Kontrol, düzeltme, geri dönüşüm gibi maliyetlerden kurtulmak,
- Esnek ve değişken olan piyasa koşullarına karşı çeviklik kazanmak,
- Stratejik çözümler sağlamak ve stratejik ortaklar geliştirmek,
- Talepteki dalgalanmaları karşılamak,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinde daha yetkin olmak,
- Stok ve envanter hızını geliştirmek,
- Operasyonel faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Sabit olan maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmektir.

Bu avantajların yanında Freight Forwarder işletmelerin, ekonomiye sağladığı katkılarda oldukça önemli olmaktadır. Bu katkıları;¹⁴⁰

¹³⁸ Acar,Köseoğlu, a.g.e., s. 338.

¹³⁹ Çekerol, a.g.e., s.87.

¹⁴⁰ Koban ve Keser, a.g.e., s.120.

- **Tedarik Zincirini Yönetir:** Freight Forwarder'in rolü, piyasa talebinin gelişmesini sağlamaktır. Basit bir şekilde yükü A noktasından B noktasına hareket ettirmek Freight Forwarder tarafından sağlanan hizmetlerin küçük bir unsurudur. Yeni becerilerin ve modern teknolojinin kullanımı Freight Forwarderler için tüm dünyaya yayılan tedarik zincirini kontrol altında tutma ve yönetmede gerekli hale gelmiştir. Tedarik zincirini etkin yönetmekle ise kesintisiz olarak süreçleri geliştirmeyi, maliyetleri korumayı ve verimliliği hedeflemektedir.
- **Ticareti Kolaylaştırır:** Dünya ekonomileri gelişmenin çok farklı düzeylerinde bulunmakta ve bu durum çoğu zaman malların gecikmesine ve müşteri için maliyetlerin artması gibi sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Freight Forwarder ise bu engellerin aşılmasına, ihtiyaç duyulan bilgilere en hızlı şekilde ulaşılması ve malların hızlı bir şekilde hareketini sağlayacak tekniklerin geliştirilmesi ile yardımcı olmakta ve zaman kaybını önlemektedir.
- **Freight Forwarderler Tecrübesi:** Ticaretteki en büyük çözüm ortaklarıdır. Dış ticarete en önemli faaliyetlerden birisi taşıma faaliyetidir. Freight Forwarder'in taşıma bilgisi, çok yönlülüğü ve sunulan birçok hizmetteki çeşitliliği, onu uluslararası ticarete ideal ortak konumuna getirmektedir. Freight Forwarder'in en büyük sorumluluğu, müşterisinin çıkarlarını korumaktır.
- **Malları Teslim Eder:** Freight Forwarder çok az sıklıkla taşıma zinciri içinde malların sadece taşıyıcısı durumundadır. Genellikle farklı hizmetlerin de organizasyonunu yapmaktadır. Lojistik hizmet zinciri karmaşık bir yapı içermekte ve lojistik planlaması gerektirmektedir. Aynı zamanda Freight Forwarder işletmeler farklı müşterilerinden aldıkları parsiyel malların konsolide edilerek taşınması avantajını da sağlamaktadırlar. Bu sayede müşterilerin parsiyel malları uzun bekleme süreleri olmadan ya da yüksek maliyetliyetlere katlanmadan taşınması sağlanır.
- **İstihdam Alanı Yaratır:** Malların dağıtımı dünya üzerinde milyonlarca iş alanı doğurma ve ticaretteki hızlı kantitatif ve kalitatif gelişme yeni iş alanları ve istihdam olanakları yaratmaktadır.
- **Teknolojiyi Yönetir:** Bazı işletmelerin kendi bünyesinde son teknolojiye yatırım yapmamasının maliyeti, ticarete engel olabilmektedir. Freight Forwarder, bu yatırımları hali hazırda gelişen ve büyüyen sistemler içinde banka, taşıyıcı ve

gümrük otoriteleri gibi çeşitli organizasyonların bilgilerine ulaştırmak için gerçekleştirip, sürdürmektedir.

Rekabette avantaj yakalamak isteyen işletmeler hem maliyet avantajı sağlamak hem de daha esnek işletme yapılarına kavuşmak başta olmak üzere birçok fırsattan yararlanmak için lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanımına gittikleri görülmektedir. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmek işletmelere oldukça önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Tüm bu avantajların yanında işletmenin mevcut bünyesinde gerçekleştireceği herhangi bir lojistik iş sürecini dışarıdan temin etmesinin de bazı dezavantajları bulunmaktadır. İşletmelerin, lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanmalarının en belirgin dezavantajları;

- Lojistik faaliyetlerin Freight Forwarder'a verilmesi sonucunda hizmet düzeyinden memnun olunmayan Forwarderı değiştirmenin ortaya çıkaracağı maliyetler,
- Freight Forwarder hizmet alımı sonrası daha yüksek faaliyet maliyetlerinin ortaya çıkması,
- Freight Forwarder kullanımı sonrası işletmenin müşterileri ile doğrudan temasının azalması,
- Freight Forwarder işletmeye bağımlı hale gelmek,
- Freight Forwarder kullanımı sonrası işletmenin lojistik süreçler üzerindeki kontrol kaybı şeklinde sıralanabilmektedir.¹⁴¹

Bu sakıncalar işletmenin avantaj elde etmek için çıktığı yolda büyük kayıplar yaşamasına sebep olabilmektedir. İşletmeler bu riskleri önceden görebilmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. İşletmelerin Freight Forwarder hizmetlerinden yararlanırken önlem almaları gereken önlemler;¹⁴²

- Esnekliğin yitirilmesi,
- Hatalı seçim,
- Kontrolün kaybedilmesi,
- Yeteneklerin kaybedilmesi,
- Stratejik risk ve
- Ticari risk olmaktadır.

Esnekliğin kaybedilmesi: Freight Forwarder kullanımında karşılaşılabilecek risklerin başında gelmektedir. Üretim yapan işletmeler aşırı bir dış kaynak kullanımına giderse

¹⁴¹ Ömer Baybar Tek ve Engin Özgül, **Modern Pazarlama İlkeleri-Uygulamalı Yönetmelik Yaklaşım**, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005, s. 84.

¹⁴² Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.339-340.

işletmenin esnekliğini kaybeder ve tedarikçi işletmelerin fiyat ve kalite politikalarına uymak zorunda kalabilirler. Böylece esneklikte avantaj sağlanması düşünürken bu durum dezavantaja dönüşebilir.

Hatalı seçim: Dış kaynak kullanımı seçilirken seçimi yapılan işletmenin kaliteli bir hizmet sunmaması sonucu üretici işletmenin bu riskle karşı karşıya gelmesi anlamına gelmektedir. Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına giden işletmeler, seçim kriterlerini belirlerken bu risk ile karşılaşmamak adına hizmet alacakları işletmenin referanslarına dikkat etmelidirler.

Kontrolün kaybedilmesi: Dış kaynak kullanımına gidilirken, dış kaynak hizmet sağlayıcı işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi anlamına gelen risktir. İşletmeler bu riski azaltmak için kontrolü çok sağlam yapmalı ve sürekli işletme ile iletişim kurmalıdır. Aksi takdirde işletmenin lojistik faaliyetleri üzerindeki kontrolünün azalması sonuçların işletmenin zararına olmasına sebebiyet verebilmektedir.

Stratejik risk: Dış kaynaktan yararlanan işletmeler bir başka işletmeye bağlı kalmaları nedeniyle işletme ile ilgili gizlilik ve politikalarının dışarıya sızdırılmasını engelleyememe sorunu ile karşılaşabilmektedirler. Bu durumda işletme bilgilerinin rakiplerinin eline geçmesi mümkün olabilmekte olup, işletmenin rekabet avantajını kaybetmesine neden olabilmektedir.

Ticari risk: Üretim yapan işletmelerin dış kaynak hizmetini aldığı 3. parti lojistik işletmesinin profesyonellik ve kalite imajı, hizmet verdikleri işletmeyi de etkilemektedir. Herhangi bir oluşacak kötü imaj işletme açısından bir dezavantaj oluşturabilir.

İşletmelerin aklında yer alan riskleri azaltma yolları;¹⁴³

- Dış kaynak kullanımından faydalanan işletmelerin verimlilik düzeyleri dış kaynak sağlayıcının hizmetine bağımlı olacaktır. Bu yüzden taşeron işletmeleri iyice inceleme, taşeron işletme seçiminde hassas davranılmalıdır.
- Dış kaynaktan yararlanan işletmenin işleri ters gidebilir ve tedarikçi işletme performansından memnun kalınmayabilir. Bu gibi durumlarda sözleşmenin feshinin kolay olması için sözleşme yapılırken bu gibi etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.
- Alınacak olan hizmetin tanımlanabilmesi ve maliyetlerin önceden bilinmesi bazı koşullarda mümkün olmayabilir. Bu durumda her iki taraf arasında maliyet kalemleri oluşturulmalıdır.

¹⁴³ Acar, Köseoğlu, a.g.e., s.341.

- Dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler dış kaynağın sonuca etkisini hemen ölçemeyebilirler. Bu nedenle performans ile ilgili kriterler sözleşme hazırlanırken karşılıklı mutabakat üzerinden yapılmalıdır.
- Dış kaynak hizmetinden yararlanacak işletmeler seçilirken aynı zamanda rakibe de faaliyet veren işletme olunmamasına dikkat edilmelidir.

2.1.5. Freight Forwarder İşletmelerin İş Çevresi

Freight Forwarder işletmelerin iş çevresi üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar;¹⁴⁴

a. Yasal Çevre

Lojistik faaliyetlerin tümü, ulusal ve uluslararası pek çok kuruluş tarafından anlaşmalar, mevzuatlar, yasalar ile düzenlenmektedir. Ticaretin sınırlılıkları devletler tarafından ortaklaşa düzenlenen ve imzalanan anlaşmalar ile belirlenmektedir. Bu anlaşmalar taşımacılığı da doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda Freight Forwarder işletmelerin faaliyetleride bu sınırlılıklara bağlı olmaktadır. Aynı zamanda her iş grubunun kendine özgü ulusal ve uluslararası çapta dernek ve birlikleri bulunduğu gibi Freight Forwarder işletmelerinde üye olduğu örgütler bulunmaktadır. Taşımacılık ile ilgili olarak Forwarderlar Türkiye'de UTİKAD, dünyada FIATA'ya üye olmaktadır. Bu sayede mesleğe giriş kriterleri, iş ahlakı, profesyonellik, taşımacılık gibi konularda bir yol haritasına sahip olmaktadır.

b. Pazarlama Çevresi

Freight Forwarder işletmelerin pazarlama çevresini oluşturan bir çok değişken bulunmaktadır. Bunlar; pazarın yapısı, rekabet üstünlüğü, ekonomik şartlar, hukuki ve politik süreçler, sosyo kültürel yapı, coğrafik özellikler ve demografik özellikler olmaktadır. Bu değişkenlere bağlı olarak işletmenin pazarlama yapısında değişiklik göstermektedir.

c. Lojistik Çevre

Küresel çapta lojistik faaliyet gerçekleştiren Forwarderlar bu alanda uzmanlaşmış ve müşterilerine büyük çapta fayda sağlayan işletmeler olmaktadır. Bu faydaları sağlayabilmek adına, lojistik faaliyetleri gerçekleştirirken pek çok yardımcı ile de çalışmaktadırlar. Kendi alanlarında uzman olan bu işletmeler; nakliyeciler, depo ve antrepo işletmecileri, gümrük müşavirleri, sigorta işletmeleri ve lojistik faaliyetlerde

¹⁴⁴ Koraltürk, a.g.e., s.10.

kullanılan ekipmanları tedarik eden işletmeler olmaktadır. Bu işletmeler faaliyetleri gerçekleştirirken birbirine bağımlı süreçler halinde çalışmaktadırlar.

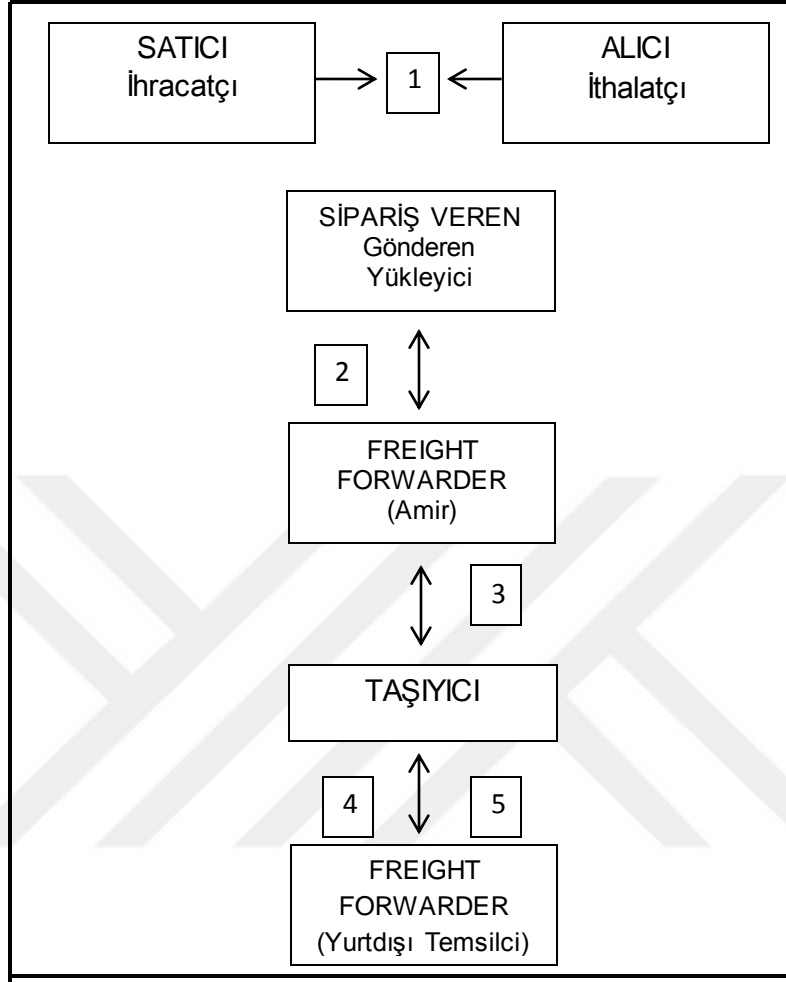
2.1.6. Freight Forwarder Sözleşme Türleri ve Hukuki Niteliği

Sözleşmeler, taraflar arasındaki ticaret ilişkisinin olumlu şekilde devam etmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bundan dolayı sözleşmeler hazırlanırken, her iki taraf içinde şüpheye yer kalmamak şekilde, geniş kapsamlı olarak, esnek bir şekilde ve herhangi bir sorun ortaya çıktığında bu sorunu ortadan kaldıracak ifadeleri içermesine dikkat etmek gerekmektedir. Aynı zamanda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus sözleşmenin zamanın şartlarına bağlı olarak revizyona uğraması gerektiğidir. Teknolojide yaşanan gelişmeler, ekonomideki dalgalanmalar ve yeni rakiplerin ortaya çıkması değişikliği ortaya çıkaran başlıca sebepler olmaktadır. Bunun yanı sıra işletme ve hizmet sağlayıcı Forwarder arasındaki ilişkide esnek ve paylaşımcı olmalıdır. Sözleşmelerin devam ettirilebilmesi bu şartlara bağlı olmaktadır.

Freight Forwarder iş çevresinde malların uluslararası alanda taşıma faaliyetine konu olabilmesi için birden çok bileşeni bulunmaktadır. Bunlar; ihracatçı, ithalatçı, üretici, satıcı, alıcı, Freight Forwarder ve taşıma işletmeleri olmaktadır. Bu bileşenler birbiri ile doğrudan ilişki olmaktadır. Yukarıda yer alan bileşenlerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri ve birbirinin devamı niteliğinde olan sözleşme türleri Şekil-7'de numaralandırılarak verilmiştir. Bu sözleşmeler;¹⁴⁵

- İhracatçı ve ithalatçı bileşenleri arasında gerçekleştirilen 'Ticari Alım Satım Sözleşmesi' (1),
- İhracatçı ya da ithalatçı bileşenlerinin biri ve Freight Forwarder işletmesi ile yapılan 'Gönderici – Freight Forwarder İşletme Sözleşmesi' (2),
- Freight Forwarder işletmesinin alt taşıyıcı ile yaptığı 'Freight Forwarder – Taşıyıcı Sözleşmesi' (3),
- Taşınacak yüklerin dağıtım merkezleri ya da ara duraklarda depolanması gerekliliği doğduğunda gerçekleştirilen 'Depo Sözleşmesi' (4),
- Gönderen ve Freight Forwarder arasında gerçekleştirilen "Dağıtım Sözleşmesi" (5), şeklinde olmaktadır.

¹⁴⁵ Koraltürk, a.g.e., s.18.



Şekil -7 Freight Forwarder İşletmelerinde Sözleşme Türleri¹⁴⁶

2.1.6.1. İhracat – İthalat Ticari Satım Sözleşmesi

Dünya pazarlarında faaliyet gösteren işletmeler, ihracatçı ve ithalatçı işletmelerin aralarında yapmış oldukları sözleşmeler ile yüklerin ne zaman, nerede, hangi şekilde teslim edileceği hususunda bilgileri alarak karşılıklı mutabakata varırlar. Bu sözleşmelerde önemli olan husus, lojistik operasyonların organizasyonunun yapılması ve tarafların sorumluluklarının ortaya koyulmuş olmasıdır.¹⁴⁷ Bu sözleşmelerin içeriğinde taşıma ve ilgili lojistik operasyonların nasıl gerçekleştirileceği ve bunlarla ilgili olarak tarafların yerine getirmekle yükümlü oldukları sorumlulukların neler olduğu açıkça yer belirtilmelidir.

¹⁴⁶ Çancı, Metin, a.g.e., s.45.

¹⁴⁷ Murat Yarkin, Deniz Taşımacılığında Yük Sevkiyatı (Freight Forwarderlık) İşlemleri, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006, s.23. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)

2.1.6.2. Gönderici- Freight Forwarder Sözleşmesi

Uluslararası alanda taşımaya konu olacak malların alıcıya teslim edilmesi gönderen sıfatı ile ihracatçı veya ithalatçı tarafından bizzat gerçekleştirilebileceği gibi bu konuda uzmanlaşmış olarak faaliyet gösteren Freight Forwarder işletmelerden de hizmet alma yoluna gidilebilmektedir. Bunun için taşımanın sorumluluğunu üzerinde bulunduran tarafın Freight Forwarder bir işletme ile iletişime geçerek bilgi alması gerekmektedir. Bu faaliyet sonunda taşımanın Freight Forwarder işletmeye devredilmesi kararı verildiği takdirde aralarında bir sözleşme imzalanması gerekliliği doğmaktadır.¹⁴⁸ Bu sözleşmenin imzalanması ile birlikte Freight Forwarder işletmenin sorumluluğu doğmuş olup göndericiden aldığı malı en hızlı ve güvenilir şekilde alıcıya ulaştırmayı amaçlamaktadır. Freight Forwarder işletmeler hem sözleşmeye bağlı kalarak hem de sözleşmenin sınırlılıkları ile göndericinin isteklerini yerine getirmekle yükümlü olmaktadır.

2.1.6.3. Freight Forwarder- Taşıyıcı Sözleşmesi

Freight Forwarderlar, gönderenden teslim almış oldukları yükleri alıcıya ulaştırmada gerçekleştirilmesi gerekli olan lojistik faaliyetleri yerine getiren işletmeler olarak faaliyet göstermektedirler. Freight Forwarderlar, bir hizmet organizasyonu olarak faaliyet gösterirler ve taşıma faaliyetinin gerçekleştirilmesinde alt taşıyıcılardan yararlanmaktadır. Alt taşıyıcılardan faydalanan Freight Forwarderlar bu ilişkide gönderen sıfatını almaktadırlar. Gönderici olarak Freight Forwarder işletme ile taşıma işletmesi arasında Freight Forwarder- Taşıyıcı Sözleşmesi imzalanmaktadır. Freight Forwarder bu sözleşme ile taşıyıcıyı görevlendirmiş ve ona sorumluluk yüklemiş olmaktadır.¹⁴⁹ Taşıyıcı işletme gönderici sıfatı ile malı teslim eden Freight Forwarder'dan taşıma sorumluluğunu bu sözleşme ile almış olmaktadır. Bu bağlamda artık malın alıcıya teslim edilmesi vazifesi taşıyıcıya ait olmaktadır. Ancak taşıma sorumluluğunun alt taşıyıcıya geçmesi Freight Forwarder işletmenin mal üzerindeki sorumluluğunu tamamen ortadan kaldırmaz. Bu iki taraf, olası herhangi bir taşıma riski karşısında birbirlerinden müteselsilen sorumlu olmaktadır.

2.1.6.4. Depo Sözleşmesi

Lojistik faaliyetlerde sıklıkla gerekliliği doğan ve Freight Forwarderların asli görevlerinden bir tanesi olarak görülen sözleşme türlerinden bir tanesinde depo

¹⁴⁸ Çancı, Erdal, a.g.e., s.65.

¹⁴⁹ Koraltürk, a.g.e., s.21.

sözleşmesi olmaktadır. Taşınması gerçekleşecek olan malların öncelikle depolanması ve elleçlenmesi gerekmektedir. Bu gereklilik sonucunda da kullanıma mahsus olan depolar için işletmecileri ile bir sözleşme yapma gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çünkü Forwarder işletmeler depo kullanımı için genellikle bağımsız çalışan depo işletmeleri ile işlerini yürütmektedirler. Depo sözleşmesinde, Forwarder ve depo işletmecisi tarafından ortaya koyulmuş şartlar imzalanarak geçerli hale gelmektedir. ¹⁵⁰ Bu sözleşmeden de anlaşılacağı üzere, Freight Forwarder işletmeler taşımak için aldıkları yüklerin, gönderici sıfatları ile depolanmasından da sorumlu olmaktadır. Freight Forwarder işletmeler yükün teslim alınması itibari ile ortaya çıkabilecek tüm lojistik süreçleri yürütmekte ve bu faaliyetleri birlikte gerçekleştireceği işletmeleri seçme hakkına sahip olmaktadır.

2.1.6.5. Dağıtım Sözleşmesi

Freight Forwarder işletmelerin en önemli yükümlülüklerinden bir tanesi de dağıtım faaliyeti olmaktadır. Bu yükümlülüğten doğan dağıtım sözleşmesi ulusal ve uluslararası boyutlarda farklı özellikler ve yapılar da olabilmektedirler. Uluslararası alanda; yükün alıcıya ulaşmasıyla birlikte dağıtım faaliyeti başlamaktadır. Alıcı, büyük miktarda almış olduğu malların küçük parçalara ayrılarak müşterilere ulaştırılmasını isteyebilmektedir. Bu durumda dağıtım işinin gerçekleştirilmesi için bir Freight Forwarder işletme ile anlaşma imzalamaya yoluna gidebilmektedir. Bu sayede mallarını daha hızlı ve daha fazla noktaya ulaştırabilmektedir. Bir diğer sözleşme örneği ise, Forwarder işletmelerin gönderici ile yapmış olduğu yurtiçi dağıtım sözleşmeleri olmaktadır. Bu sözleşme ile hammadde, yarı mamül ve nihai ürünlerin ihtiyaç duyulan noktalara taşınması gerçekleştirilmektedir. ¹⁵¹

Bu sözleşmelerin ortak özellikleri; ¹⁵²

- Uzun süreli olmaları,
- İşletmenin ve tedarikçilerin sorumluluk sınırlarının belirlenmesi,
- Ödeme planının oluşturulması,
- İş yükünün belirlenmesi,
- Taraflar arasındaki ilişkinin ne şekilde yürütüleceğinin belli olması, şeklinde olmaktadır.

¹⁵⁰ Yarkin, a.g.e., s.25.

¹⁵¹ Koraltürk, a.g.e., s. 22.

¹⁵² Özbay, a.g.e., s.30.

Freight Forwarder'ın borcu, yani yaptığı sözleşmenin konusu; taşıma ve bununla ilgili diğer faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken düzenleme ve organizasyonu yapmak, bu faaliyetleri yerine getirecek olan taraflar ile müşterisini temsilen sözleşme yapmaktır. Freight Forwarder işini yaparken müşterisinin belirlemiş olduğu talimatlara uymak zorundadır. Ancak bu, hizmet sözleşmesindeki gibi, bağımlılık unsurunu taşıyan bir ilişki olmamaktadır. Daha ziyade vekalet sözleşmesindeki gibi nisbi bir bağımlılık, iş birliği ve organizasyon çerçevesinde bir özen borcunu ifade etmektedir. Freight Forwarder müşterisine karşı özen gösterme borcu altında olmaktadır.¹⁵³

Freight Forwarder işletmelerin gerçekleştirdiği sözleşmelerin başlıca iki özelliği öne plana çıkmaktadır. İlki bizzat sözleşmeci şeklinde hareket etmesi, bir diğeri ise temsilci olarak hareket etmesidir. Geleneksel olarak görüldükleri temsilci sıfatı, yüklerin konsolide edilmesi, elleçlenmesi, depolanması, gümrüklenmesi ve taşımaların organize edilmesi gibi faaliyetler ile yerini sözleşmeci sıfatına bırakmaktadır.

Sözleşmeci sıfatını alan Forwarder artık taşımacı sayıldığından taşıyıcının sorumluluklarını üstlenmektedir. Bunun yanı sıra başka bir faaliyette örneğin depolama ve dağıtımda faaliyet gösterecekse aynı zamanda depo ve dağıtım sözleşmelerinin hükümlerine de uymak zorunda olmaktadır. Freight Forwarder'ın her somut olayda yükümlü olduğu hukuki sorumluluk değişmektedir. Örneğin, Forwarderın organizasyondaki yeri taşıyan, komisyoncu vb. olarak değişiklik gösterdiğinde yaptığı faaliyet hangi hukuki ilişkiye girmekteyse o hukuki ilişkinin hükümlerine tabi olmaktadır. Yapılan iş herhangi bir tip sözleşme ilişkisine girmekteyse, Forwarder vekalet hükümlerine tabi olmaktadır. Tüm bu sözleşmelerden Freight Forwarder işletmesine doğan başlıca üç hak bulunmaktadır. Bunlar;¹⁵⁴

- Gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetlerden doğan ücret ve masrafları talep etme hakkı,
- Sözleşmenin şartlarının yerine getirilmesinden kaynaklanan zararlarını isteme hakkı,
- Alacakları sebebiyle hapis hakkı.

2.2. FREIGHT FORWARDER İŞLETMELERDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ

Değişen piyasa koşullarında işletmeler müşteri memnuniyetini artırmak adına daha hızlı, daha güvenilir ve daha ekonomik hizmet sunmak istemektedirler. Bu sayede rekabette öne çıkarak pazardan daha büyük pay alabilmektedirler. Bu anlayış, Freight

¹⁵³ Yarkin, a.g.e., s.90-91.

¹⁵⁴ Doğrucu, a.g.e., s.12-13.

Forwarderların hizmet anlayışı değiştirmekte ve sundukları hizmetleri geliştirme gerekliliği getirmektedir. İş dünyasında Freight Forwarderlar, müşterilerinin tüm isteklerine cevap verebilecek şekilde entegre çözümler sunabildikleri oranda varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bu sebeple müşteri memnuniyeti Freight Forwarder işletmeler için oldukça önemli bir kavram olmaktadır.

2.2.1. Müşteri Kavramı

İşletmelerin kuruluş amaçları arasında varlıklarını devam ettirebilme istekleri bulunmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmelerinin en önemli unsuru müşteri kavramı olmaktadır. İşletmeler, müşteri memnuniyeti sağladıkları sürece diğer kuruluş amaçları arasında olan kar sağlama unsurunu da kolayca yerine getirebileceklerdir. Sürekli olarak değişen pazar ve rekabet şartları sebebiyle varlığını devam ettirmek isteyen işletmelerin en önemli faaliyetleri müşteriyi memnun etmek olmaktadır. Literatürde müşteri kavramına ilişkin pek çok farklı tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir;

Müşteri, üretilen ürünlerin son kullanıcısı olarak tanımlanmaktadır. Müşteri bir malı veya hizmeti kabul eden kişi veya kuruluşlardır. Müşteriler, bilançoda direk yer almasalar da bir işletme açısından en değerli husustur. Müşteri kavramı denildiğinde akla direk ürün satın alanlar gelsede, işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlerden dolayı ya da dolaysız yolla etkilenen herkesi içerisine almaktadır.¹⁵⁵

Başka bir tanıma göre müşteri; kendisine sunulmuş olan mal ve/veya hizmetlerin nihai kullanıcısı olmaktadır. Ortaya çıkarılmış mal ve/veya hizmet çıktılarının alıcı olan herkes müşteri olarak tanımlanmaktadır.¹⁵⁶

Ticaretin küreselleşmesi, sınırların ortadan kalkması, internet ve elektronik ticaret ile ilgili faktörler müşterilerin bilincini geliştirmekte, işletmeleri kaliteye karşı daha duyarlı bir hale getirmektedir. Gelişen müşteri bilinci farklı hizmetleri ve daha nitelikli bir hizmet sunumunu kaçınılmaz hale getirmiştir.¹⁵⁷ Gelişen teknoloji ve ticaret koşullarında müşteri kavramının da sınırları genişlemiş ve müşteri sadece ürün satın alan kişi olmaktan çıkmıştır. Bir kuruluşun ürettiği hizmetten faydalanan herkes müşteri olarak

¹⁵⁵ Ergün Eroğlu, Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, Cilt: 34, Sayı:1, 2005, 7-25, s.8.

¹⁵⁶ Yavuz Odabaşı, **Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)**, Aura Kitapları, 9.b., İstanbul, 2015, s.5.

¹⁵⁷ Tekin Akgeyik, Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi**, 54(2), 2003, İstanbul, 77-116, s.79.

görülmeye başlanmıştır. Bunlara örnek olarak hastanede hizmet alan hastaları ve okuldaki öğrencileri verebiliriz.

Müşteri kavramı, sadece ürün sunulan müşterilerle kalmamakta, işletme bünyesindeki çalışanları ve yöneticileri de kapsamaktadır. Değişen ticari faaliyetlerde aile bireyleri ve arkadaşlar da artık müşteri kavramında yer almaktadır. İşletmelerin mal veya hizmet sundukları kişiler dış müşteriler, çalışanları ise iç müşteri olarak tanımlanmaktadır. Yapılan işin tanımlaması her ne olursa olsun işin nedeni müşterilerdir.¹⁵⁸ İşletmelerin müşteriler olmaksızın varlıklarını sürdürmeleri düşünülemezdir. İnsanların nasıl ki hava ve su gibi fizyolojik ihtiyaçları var ise, işletmelerinde müşterilere ihtiyaçları vardır. Müşteriler işletmelere güç katmaktadır. Müşterinin yaşam kaynağı olarak görüldüğü bu dönemde müşteriye memnun etmek en temel görevlerinin başında gelmektedir. İşletmeler için müşteri kavramı iç müşteri ve dış müşteri şeklinde ikiye ayrılmaktadır.

İç müşteri, nihai müşterilerin mal ve hizmetlerden memnun kalması için işletme içinde en üst yönetim kademesinden en alt kademe kadar çalışan tüm birimleri ifade ederken; dış müşteri, bu mal ve hizmetlerden yararlanan nihai müşterileri temsil etmektedir. Nihai müşteri ve dış müşteri literatürde aynı anlamda kullanılmakla beraber aralarında farklılık bulunmaktadır. Malları üretici işletmeden satın alan toptancı ve perakendeciler dış müşteri iken, bu malları tüketmek amacıyla satın alan kimseler nihai müşteri olarak tanımlanmaktadır. Genel itibari ile dış müşteri ve nihai müşteri çoğu zaman aynı kişi olmaktadır.¹⁵⁹ İşletmelerin iç müşterileri, dış müşterileri memnun etmek için faaliyetlerde bulunurlar. Bundan dolayı işletmelerin dış müşteri memnuniyeti sağlayabilmek adına öncelikle iç müşterilerini memnun etmeleri gerekmektedir.

İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri mal ve hizmetlerinden kazanç elde etmelerine bağlı olmaktadır. Bundan dolayı da doğrudan müşterilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Sunmuş oldukları mal ve hizmetlerden dolayı müşterilerini memnun etmek zorundadırlar. Ancak günümüzde ürün ve hizmet sunan işletmelerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Günden güne artan bu işletme sayısı da rakabetin artmasına neden olmaktadır. Çünkü işletmeler birbirlerinin müşterilerini elde edebilmek adına farklı yöntemler denemektedirler. Bunun önüne geçebilmek adına işletmeler, müşterilerini memnun etmek ve müşteri sadakati sağlayabilmek için önceleri gösterdikleri çabadan daha fazlasını göstermek zorundadırlar. Müşterilerini kendilerine bağlayabilen

¹⁵⁸ Janelle Barlow ve Claus Moller, **Her Şikayet Bir Armağandır**, (Çev. G.Günay), Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s.10-11.

¹⁵⁹ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, Papatya Yayıncılık, 2.b., İstanbul, 2000, s.23.

işletmeler, gelecekte elde edecekleri kazançları da güven altına almış olacaklardır. Müşteri sadakati, işletmelerin geleceklerini güvence altına alan ve varlıklarını devam ettirmelerini sağlayan en önemli unsur olmaktadır.¹⁶⁰

2.2.2. Müşteri Memnuniyeti

Müşteriler, işletmeler için ayaklı reklamcılar olmaktadır. Çünkü müşteri aldığı hizmet veya üründen duyduğu memnuniyeti veya memnuniyetsizliği bir başkası ile paylaşan taraflar olmaktadır. Bundan dolayı müşteriler, hizmet kalitesinin artmasına sebep olan itici güçler olmaktadır. Genelde müşteri ile tüketici arasındaki fark karıştırılır. Tüketiciler, ihtiyaçlarını gidermek için istekli ve parası olan kişiler veya kuruluşlardır. Tüketiciler genelde bir ürün veya hizmeti bir kere satın alırlar. Bu kişi veya kuruluşlar bazen bir promosyondan bazen de o ürün ile ilgili uygulanan politikadan etkilenirler. Tüketiciler genelde değişken ya da hassas topluluklar olarak isimlendirilirler. Müşteriden farkları ise aldıkları ürün veya hizmete sadık olmamalarıdır. Çünkü müşteri olarak belirtilen topluluk, belirli bir ürün ya da markanın sadık kullanıcıları olarak belirtilirler. Yani ürünü veya markayı terk etmeyen topluluktur.¹⁶¹ Müşteriler, bir işletme veya ürünü düzenli olarak alan kişi veya kuruluşlar olarak tanımlanmaktadır. İki tür müşteri vardır. Birincisi iç müşteri, ikincisi ise dış müşteridir. Örnek verecek olursak, üniversitelerde öğrenciler ve personeller iç müşteri olurken, okulun yararlandığı paydaşları (güvenlik, servis hizmetleri vs.) dış müşteri olur. İç müşteri terimine bakıldığında işletmeyle ekonomik bağı olması gerekmektedir. İşletmeyle herhangi bir ekonomik bağı olmayıp sadece hizmet verenler ise dış müşteri kavramı içinde yer almaktadır.¹⁶²

İşletmeler, mevcut müşterilerine mal ve/veya hizmet sunabildikleri ve bu mal ve/veya hizmetlerine talep olduğu takdirde kazanç sağlayabilmektedirler. Bu sebeple, müşteri memnuniyetin sağlanması işletmeler için hayati öneme sahip olmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlanması, müşterilerin ilgili olduğu konuların tespit edilebilmesi, müşteri ile yakından ilgilenme ve müşterinin önem verdiği konuların belirlenmesi gibi

¹⁶⁰ Özkan Tütüncü ve Özlem İpekgil Doğan, Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:5, Sayı:4, 2003, 130-151, s.130-131.

¹⁶¹ Cafer Çiftçi, Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı, **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı: 7, Bursa, 2004, s.17-34.

¹⁶² Mücahit Çelik, Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi'nde Bir Uygulama, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5(10), 2012, 29-54.

çalışmalar yapılarak mümkün olmaktadır. Bu konulara hakim olan işletmeler müşterilerini memnun etme noktasında daha başarılı olmaktadır.¹⁶³

1980'li yıllarda ortaya çıkan müşteri memnuniyeti terimi gelişmiş işletmelerin hala tartıştıkları ana konuların başında gelmektedir. Müşteri memnuniyeti bir işletmenin kar oranını ve büyüme oranını doğrudan etkilemektedir.¹⁶⁴ Müşteri memnuniyetin birden çok tanımı vardır. En kapsamlı tanım ise müşterinin beklenti ve mevcut durumu arasında ortaya çıkan sonuçtur. Şayet müşteri arzuladığı ve talep ettiği mal veya hizmeti alırsa memnuniyeti artar aksi takdirde müşteri memnuniyetinden söz edilemez.

Bir başka tanımda ise müşteri memnuniyeti; müşterilerin aldıkları hizmetlerden istedikleri performansı ile hizmetin gerçek performansı arasında oluşan fark olarak belirtilmektedir. Eğer müşterilerin beklentileri tatmin edilir ya da fazlası verilirse memnuniyetten söz edilebilir. Tatmin ise, bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak satın alındıktan sonra yaşanan deneyimin beklentiyi karşılaması durumudur.¹⁶⁵

Kişilerin satın alma öncesinde oluşturdukları beklentileri ile satın alma sonrasında üründen tatmin olma arasındaki düzey müşteri memnuniyeti olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, mal ve/veya hizmetten beklenen performansa bağlı olmaktadır.¹⁶⁶ Kişilerin algı ve tecrübeleri de müşteri memnuniyetini belirleyen önemli unsurlardan olmaktadır. Sonuç olarak müşterilerin daha önce yaşadığı alım satım deneyimleri, toplumdaki genel algılar ve çevresinden edindiği bilgilerin toplamında ürün ve/veya hizmetten beklentisi oluşmaktadır. Bu beklentinin üzerindeki performans müşteri memnuniyeti sağlarken, bu beklentinin altında kalan performans müşteri memnuniyetsizliği olarak geri dönmektedir.¹⁶⁷

Müşteri memnuniyeti, işletmenin ekonomiyle ilgili yürüteceği politikaları belirlemede de rol oynamaktadır. Müşterinin tatmin durumu bir işletme için ürünü üretip satmak kadar önemlidir. Müşteri memnuniyeti olmayan işletmelerde üretimin artması, verimli üretim yapmanın pek bir önemi yoktur. Küreselleşen ekonomide müşteri memnuniyeti olmaksızın büyümek mümkün değildir. Hizmet veren işletme türlerinde

¹⁶³ Mevlüt Türk, Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama, **Firat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:14, Sayı:2, 2004, 273-290, s.274.

¹⁶⁴ Eroğlu, a.g.e., s.9.

¹⁶⁵ Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları**, Çev: Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul,1999,s.51.

¹⁶⁶ Gerrard Macintosh ve Lawrence S. Lockshin, Retail Relationship And Store Loyalty: A Multilevel Perspective, **International Journal Of Research in Marketing**, 14, Pp. 487-497,1997, s.489.

¹⁶⁷ Sezer Korkmaz vd., **Pazarlama- Kavramlar, İlkeler,Kararlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009, s. 20.

amaç, müşteri veya tüketiciye sunulan hizmetten memnuniyetin artırılarak müşteri bağlılığı oluşturmaktır.¹⁶⁸

Tablo-7'de yer aldığı üzere müşteri memnuniyeti yaratmak için ilk adım ilk aşamada işlerin doğru yapılması olmaktadır. Bunu izleyen aşama müşteri ilişkileri yönetimi olup bu adımda yapılması gerekenler; bireysel müşteriye odaklanma, memnuniyetsizliğin kaynağını belirlemek ve sorunun temelinde ne olduğu analiz etmek yer almaktadır. İşletmeler bu aşamaları doğru yönettikleri takdirde faaliyetlerinde müşteri memnuniyetine ulaşabilecekleri gösterilmektedir. Müşteri memnuniyeti, tüm aşamalardan sonra müşteri sadakatini getirmektedir.

Tablo -7 Müşteri Memnuniyeti Oluşturmada İzlenecek Yol¹⁶⁹



2.2.3. Müşteri Sadakati

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet sebebiyle, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin en önemli unsurlarından bir tanesi müşteri memnuniyeti olmaktadır. Bundan dolayı işletmeler müşteri memnuniyeti sağlayacak faaliyetlerde bulunmaya özen göstermektedirler. İşletmeler için müşteri memnuniyeti yaratmanın en önemli

¹⁶⁸ Mehmet Karahan ve Aydın Çadırcı, Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Elazığ İlinde Bir Uygulama, **Harput Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2016, 57-73.

¹⁶⁹ Odabaşı, a.g.e., s.5.

getirisi müşteri sadakati olmaktadır.¹⁷⁰ İşletmelerin, müşterilerine en yüksek değeri sunup sunmadığının objektif göstergesi, müşterilerin mal veya hizmet satın aldıkları işletmeyi tekrar tercih etme düzeyleri olmaktadır. ¹⁷¹

Müşteri ilişkilerinde sadakat kavramı, işletmelerden mal veya hizmet satın alan müşterilerin o işletmeye karşı izledikleri olumlu eğilimlerdir. İşletmeler hizmet verdiği alandaki sektörde varlıklarını devam ettirebilmeleri için kendi çalışanlarının, kendisine yatırım yapanların ve en önemlisi de kendisiyle ürün alışverişinde bulunan müşterilerin güvenini elde etmek mecburiyetindedir.¹⁷²

Müşteri memnuniyeti sonucu ortaya çıkan müşteri sadakati için, işletmelerin öncelikle iç paydaşlarının (çalışanlar) memnuniyetine önem göstermesi gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ve sonrasında sadakati oluşturulabilmesi için sunulan mal veya hizmetlerin kaliteli olması gerekmektedir. Sunulan mal ve hizmetin iyi olabilmesi için işletmedeki çalışanların memnun, çalışma ortamının iyi olmasına bağlı olmaktadır. ¹⁷³

İşletmeler potansiyel müşterilerini mevcut müşteriye dönüştürebilmek adına sundukları ürün ve hizmetlerin ne gibi izlenimler yarattığını takip etmeli, potansiyel müşterilerini tanımalı, ihtiyaçlarını ve isteklerini bilmelidir.¹⁷⁴ İşletmenin, müşterisi üzerinde bir farklılık yaratmak ve sonrasında bağlılık oluşturabilmesi adına müşterisini tanıması, ihtiyaçlarının ne olduğunu iyi analiz etmesi, müşterinin algılayacağı hizmet kalitesini değerlendirebilmesi için oldukça önemli olmaktadır.¹⁷⁵ Müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesinin yüksek olması, müşterinin tatmin olmasını olumlu yönde artıracak bunun sonucunda da işletmenin hizmet kalitesi artacaktır. Olumlu yönde artış gösteren işletme kalitesi müşteri sadakatini yakalanmasını sağlayacaktır.¹⁷⁶ Müşteriler ile kurulmuş olan bağ, işletmelerin lehine bir faaliyet olmaktadır.

¹⁷⁰ Burcu İlter ve Habil Gökmen, Mevduat Bankalarında İlişkisel Fayda ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme: İzmir İli Örneği, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:1, 2009, 1-32, s. 3.

¹⁷¹ Yusuf Bilgin ve Önder Kethüda, Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine ve Sadakatine Etkisi: Oba Restoran Örneği, **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt7, Sayı 2, 2017, ss. 147-170, s.151.

¹⁷² Liudmila Bagdoniene and Rasa Jakstaite, Customer Loyalty Programmes: Purpose, Means And Development, **Management of Organizations: Systematic Research**, 2006, 37.

¹⁷³ Akgeyik, a.g.e., s.57.

¹⁷⁴ Kahraman Çatı ve Cenk Murat Koçoğlu, Müşteri Sadakati ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2008, Cilt:19, 167-188, s.184.

¹⁷⁵ Odabaşı, a.g.e., s.36.

¹⁷⁶ Mehmet Nurettin Alabay, "Müşteri Şikâyetleri Yönetimi", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2012, Cilt8, Sayı 16, 137-158, s. 137.

Müşteri sadakati işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar; ¹⁷⁷

- Sadık müşterilerin diğer müşterilere oranla daha fazla alışveriş yapması,
- Sadık müşterilerin işletmeyi diğer müşterilere tavsiye etmeleri,
- Sadık müşterilerin fiyata karşı olan duyarlılıklarının diğer müşterilere oranla daha az olması,
- Sadık müşteriler sayesinde maliyetlerin düşmesi,
- Sadık müşterilerin diğer işletmelerin çabalarından etkilenmemeleri,
- Sadık müşterilerin başka alışverişlerde de ilk ziyareti bu işletmeye yapmaları,
- Sadık müşteriler sayesinde işletmelerin uzun vadeli performansları artar,
- Sadık müşteriler işletmenin karlılığını artırır.

İşletmelerin sıralanan avantajlardan yararlanabilmeleri için müşteriye sağladığı hizmetin kaliteli olmasına özen göstermelidir. Sunacağı kaliteli hizmet ile müşteri tatminini ve müşteri sadakatini sağlamaktadır. Müşteri sadakati ve müşteri tatmini birbiriyile doğru orantılı kavramlar olmaktadır. Müşteri, ihtiyacı olan mal veya hizmetleri başka seçeneklerde olmasına rağmen, sürekli olarak aynı işletmeden temin ediyorsa müşteri tatmini sağlanmış demektir.

Müşteri, sürekli olarak tercih ettiği işletmede ihtiyacı olan mal veya hizmeti bulamadığında bunların ikamesini sunan başka bir işletmeye yönelmiyor ise, bu müşterinin işletmenin sadık müşterisi olduğu söylenebilmektedir. İşletmelerin, sadık müşterilerini kaybetmemesi için; tüm müşterilerini değerli ve özel addetmesi, müşterilerinin ihtiyaçlarındaki değişimleri görebilmesi için müşteri ile sürekli sağlıklı bir iletişim içinde olması, etik çalışmalar yapması vb. hususlarda hassasiyet göstermesi gerekmektedir. ¹⁷⁸ Müşteri, sürekli değişkenlik göstermektedir. Dünyanın hemen hemen her yerinde üretim yapan işletmelerin tespitini yapmakta en çok zorlandıkları konu müşteri sadakatinin ölçümündeki zorluklardır. Bu durumun temel nedenini, artan teknolojik gelişmeler ile müşterilerin ulaşacağı alternatiflerin çoğalması oluşturmuştur. Uzun süreli müşteri sadakatini devam ettirmek ve sürdürülebilir hale getirmek için çeşitli yöntemler kullanıldığı görülmektedir. En etkili ve en önemli yöntem ise müşteriye merkeze oturtan müşteri ilişkileri yaklaşımıdır. Müşteri değeri, satın alınan ürünler ile ilgili müşterilerin ihtiyacının karşılanıp karşılanmadığına ilişkin kavramlardır. Müşteri ile işletme arasında oluşan bağ, müşterinin ürünleri düşük maliyetle aldığına inanması

¹⁷⁷ H. Anıl Değermen, **Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2006, s.83-84.

¹⁷⁸ Nedim Bayuk ve Ferit Küçük, "Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2007, 265-292, s.281.

durumunda gerçekleşebilmektedir.¹⁷⁹ Ancak müşteri odaklı olmak için müşterinin her isteğine cevap veriyor olmak yeterli olmamaktadır. Müşteri odaklı bir yaklaşım sergileyebilmek için müşterinin isteklerine ve ihtiyaçlarına doğru ürün ile, doğru zamanda ve doğru ücret ile cevap vermek gerekmektedir.¹⁸⁰

İşletmeler müşterileri ile güçlü bağ kurmak için ciddi bir zaman ve para harcamak zorundadırlar. Bu bağı kurduktan sonra devam ettirmek daha zorlu bir iş olmaktadır. Müşteri sadakatini devam ettirmenin bazı önemli kuralları vardır. Bu kurallar şu şekilde sıralanmaktadır; ¹⁸¹ İlk olarak müşterilere önemli değerler veren kurallar;

- Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak,
- Ürünleri bu ihtiyaçlara göre ayarlamak,
- Müşteri hizmetlerini geliştirmek,
- Memnuniyeti garanti altına almak,
- Yapılan şikayet ve önerileri hızlı bir şekilde ele almak,
- Ürün ve hizmetleri çabuk bir şekilde teslim etmek şeklinde sıralanabilir.

İkinci aşamada müşterilerle ilişkileri geliştirme kuralları;

- Müşteri ile ilgili organizasyon yapısını benimsemek,
- Çözüm odaklı bir yol izlemek,
- Elektronik ve bilgi faaliyetlerini bir araya getirmek,
- Müşteriye yönelik düşünce tarzı özümsemek şeklinde sonuçlar çıkmaktadır.

Üçüncü aşama olan kişisel ilişkilerde geçerli kurallar;

- Müşteri ile uzun vadeli bir ilişki kurmak,
- İşletme tarihini bilmek,
- Açık günler düzenlemek,
- Kullanıcı derneklerine üye olmak sonuçlarına ulaşılmıştır.

Dördüncü aşama olan bağlılık programları oluşturma kuralları;

- Ödüller koymak,
- Çeşitli aktiviteler düzenlemek,
- Önemli günlerde hediyeler sunmak,

¹⁷⁹ Baki Arabacı, **Müşteri Hizmetleri ve CRM**, Kum Saati Yayınları, 2.b., İstanbul, 2010, s.91-92.

¹⁸⁰ Hakan Çelik ve Süreyya Bengül, "Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2008, 1-92, s.62.

¹⁸¹ Kalder.org., www.tmme.biz/tmme/B_L_MSELMODEL/tabid/54/Default.aspx Erişim Tarihi: (11.03.2017).

- İletişim faaliyetlerini kusursuz yapmak,
- Özel ve farklı hizmet programları sunmak şeklinde maddelere ayrılmış bulunmaktadır.

Son aşamada yer alan imaj yükseltme kuralları ise;

- Henüz ortaya çıkarılmamış olanaklar sunmak,
- Çeşitli ekonomik imkanlar sunmak,
- Fiyatlarla ilgili müşterilere şeffaf olmak,
- Pazarda rekabetçi olma, şeklinde açıklanmaktadır.

2.2.4. İşletmeler Açısından Müşteri Memnuniyetinin Önemi

Müşteri kavramı, işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin kaynağı olmaktadır. Müşteriler var olduğu sürece işletmeler ticari faaliyetlerini sürdürebilmektedirler. Piyasada artan rekabet, teknolojik değişimler ve gelişmeler, mal ve hizmet çeşitliliğini artırmış, müşterilerin daha bilinçli olmasını sağlarken, memnun edilmesini zorlaştırmıştır. Geçmişten günümüze doğru yaşanan değişikliklere bakıldığında, müşterilerin pazardaki konumu büyük oranda değişiklik göstermiştir.¹⁸² Müşteriler teknolojinin sunmuş olduğu imkânlardan faydalanarak alternatif mal ve hizmet arayışında olan ve birbirleriyle karşılaştıran, daha seçici bir kitleden oluşmaya başlamıştır. Mevcut pazarda sunulan mal veya hizmet ile yetinen, bulmuş olduklarına razı olan müşterilere rastlamak oldukça zor olmaktadır. Müşteriler artık mal ve hizmet satın aldığı işletmelerden alternatif hizmetler beklemekte olup, o alternatifleri sunan işletmeleri de küresel çapta araştırabilen ve kıyaslayabilen, sunulan mal ve hizmetleri sorgulayan ve ikna edilmeyi bekleyen taraf olmaktadır.¹⁸³ Sürekli olarak gelişme kaydeden teknoloji sayesinde müşteriler geçmişe nazaran daha bilinçli bir hale gelmiş olup, tatmin edilmesi zor bir hal almışlardır. Gelişen bu müşteri bilinci karşısında işletmeler, sunmuş oldukları ürün veya hizmetleri daha kaliteli şekilde teslim etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmışlardır.

Rekabetin yoğun olduğu pazarlarda işletmeler, var olan müşterilerini kaybetmemek ve yeni müşteriler kazanmak için sürekli olarak rekabet içinde olurlar. Müşteri memnuniyeti, bu rekabette kuruluşun başarısında en önemli faktörlerden biri

¹⁸² Ayşe Nur Soysal ve Duygu Koçoğlu, Sağlık İşletmelerinde Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı İle Hizmet Kalite Algısı Arasındaki İlişki; Bir Hastane Örneği, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, Cilt 21, Sayı 1, 2018, ss.41-50, s.41.

¹⁸³ Kemal Parlak vd., Bir Mobilya İşletmesinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, **Journal of Advanced Technology Sciences**, Cilt.6, Sayı.3, 2017, ss.764-773, s.765.

olmaktadır. Bununla birlikte müşterilerin sadakatini de göz önünde bulundurmak oldukça önemlidir. Müşteri sadakatini sağlayan işletmelerde müşteriler tekrar ürün alacaklarında tekrar o işletmeyi tercih edecektir. İşletmelerin verimlilik ve başarı kistaları sadece finansal kriterleri kıyaslamaktan çıkmış, bununla birlikte kalite, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve bağlılığı gibi müşteri merkezli kavramlarda önemli kistalar haline gelmiştir. Rekabette fark yaratan unsuru ortaya koyan unsur müşteri unsuru olmuştur.¹⁸⁴ Son yüzyıl, gerek teknolojin gerekse küreselleşmenin getirdiği değişim ve gelişim ile birlikte ticarete bazı dengeleri ve kavramları değiştirmiştir. İşletmeler, küresel pazarlara girip, bu pazarlarda rekabet edebilmeye çalışırken müşteri memnuniyetini en üst düzeyde çalışıp müşteri sadakati de oluşturmaya çalışmaktadırlar.¹⁸⁵

İşletmeler, mevcut müşterilerini memnun etme ve yeni müşteri portföyü oluşturmak için sunmuş oldukları hizmet kalitesini sürekli olarak istenilen seviyede tutmak zorundadır. Hizmet kalitesi ve hizmetlerin müşteriler üzerindeki etkileri gibi çalışmaların ortaya çıkması 1960'lı yıllarda başlasa da son 20 yılda bu alanda yapılan çalışmalar artarak devam etmektedir. Bunun nedeni ise müşteri memnuniyetinin rekabetçi piyasa koşullarında işletmelerin fark yaratmasını ve yüksek kaliteye ulaşmasını sağlayan ana unsur olmasıdır. Bu farkı ve kaliteyi yakalamayan ve müşterilerine sunamayan işletmelerin müşteri sayısında giderek azalma görülmüştür.¹⁸⁶

İşletmeler, müşterilerin beklentilerini belirlemeli ve daha sonra bu noktada ne kadar başarılı olduklarını ölçmelidirler. Müşterilerin üründen aldıkları hazzın ve sonuçların işletme performansı ile ne kadar doğru orantılı olduğu teyit edilmelidir.¹⁸⁷ Müşteri memnuniyeti, çok karmaşık bir süreç olmakla birlikte, özellikle müşterilerin kültürel ve kişisel özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerin bu tarz değişikliklere özen göstererek hizmet üretmesi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca müşteri memnuniyetinin sağlanmasında işyerinde çalışan elemanlara da önemli görevler düşmektedir.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Abdulvahap Baydaş, **Müşteri İlişkileri Yönetimi**, İsmail Bakan içinde, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015, s.438.

¹⁸⁵ Çakaloz, Tuna, a.g.e., s.6.

¹⁸⁶ Osman M. Karatepe vd., Measuring service quality of banks: Scale development and validation, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Cilt:12, Sayı:5, 2005, 373-383, s. 373.

¹⁸⁷ Mustafa Sandıkçı, Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi Ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:2, 2015, 39-53, s. 42.

¹⁸⁸ Oktay Emir ve İbrahim Kılıç, Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, **Journal of Yaşar University**, Cilt:6, Sayı:21, 2011, 3598-3621.

Modern pazarlama anlayışında müşteriler karar verme sürecinde değişik standartları ele alırlar. Bu standartlar ise ürüne yönelim konusunda farklı kararların oluşmasına sebebiyet verir. Rekabette son kararı verecek olanlar müşteriler olacağından, işletmeler sürekli gelişen ve değişen koşullara ayak uydurarak zaman, para ve enerjilerini harcamak zorundadırlar. Müşterileri koruma açısından bakıldığında müşteri memnuniyeti kavramının önemi dikkat çekmektedir. Müşterinin memnuniyet düzeyinden tatmin sağlayamadığı durumlarda, işletmeden tazminat talep etmek, memnuniyetsizliğini başka insanlarla ve bir daha almamak gibi seçeneklerinin olmasıdır. Bir hizmet verildiğinde müşteri memnuniyeti sağlanıyorsa müşterinin o markaya eğilimi nasıl artıyorsa memnuniyetsizlik ve tatminsizlik gibi durumlarda da bu durumun müşteriyle işletmenin ilişkisini sonlandırması için önemli bir etken olarak görülmektedir. Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesini belirlerken sekiz kritere dikkat edildiği görülmüştür. Bu kriterler; ¹⁸⁹

- **Performans:** Müşterilerin ilk olarak baktıkları unsur fiyat-performans ilişkisidir. Ürünün özelliklerinin ve kalitesinin tatmin edici düzeyde olması gerekmektedir.,
- **Özellikler:** Müşteri tatminini sağlamada ki en önemli ikincil özellik performanstır.
- **Güvenirlilik:** Ürünün belirli bir süre bozulma ya da iyi çalışmaması ihtimalidir.
- **Uygunluk:** Ürünün müşteri beklentilerine ve isteklerine ne derece uygun olduğudur.
- **Dayanıklılık:** Ürünlerin fiziki koşullarının herhangi bir bozulmaya uğramadan ve güncelliğini yitirmeden ne kadar süre kullanıldığıdır.
- **Hizmet Alabilme:** Bir ürün müşteriye satılırken gösterilen ilgi, hız ve nezaket ve kolaylıktır.
- **Estetik:** Ürünün görüntüsü ile ilgili kişisel değerlendirmedir.
- **Ün:** İşletmenin piyasadaki genel imajıdır.

İşletmelerde, müşteri memnuniyetinin önemi, sürekli tartışılan ve geliştirilen pazarlama konularından birisidir. Müşteri memnuniyeti, müşteri değeri, müşteri sadakati

¹⁸⁹ Abdullah Öçer ve Nedim Bayuk, Müşteri Memnuniyeti, **Pazarlama Dünyası**, Cilt:15, Sayı: 2, 2001, 26-29 s.27.

gibi kavramların işletme performansına doğrudan etkisi vardır. “Garger ve Gagnon”, işletmelerin performanslarını arttıracak bazı unsurlar öne sürmüşlerdir. Bu unsurlar; ¹⁹⁰

- Müşteri bazlı bir kültürün esas alınması,
- Üst düzey yöneticilerin sürekli bu konuya destek olması,
- Müşteriye ulaşma ve iletişim konusunda etkin araçların kullanılması,
- İşletme çalışanlarının sürekli eğitimlerle desteklenmesi,
- Belirli performans ölçümlerinin gerçekleştirilmesi,
- Sürekli iyileştirmeler gerçekleştirmek,
- Müşteri kıymeti ve memnuniyeti performansının ele alınması ve teşvik edici ödüllendirme sisteminin bulunmasıdır.

Müşteri memnuniyeti en genel tanımı ile; ‘müşterinin beklediği hizmet düzeyi ile gerçekleşen hizmet performansı konusunda müşteride oluşan yargı’ olmaktadır.¹⁹¹ İşletmeler mevcut müşterilerini memnun edebilmek adına öncelikle müşterilerinin isteklerini ve ihtiyaçlarını iyi belirlemelidir. Bunun yanı sıra müşterinin iyi tanınması da işletmeye memnuniyet sağlamak açısından yardımcı olmaktadır. Çünkü müşterilerin memnuniyeti, mal ve/veya hizmetlerden beklediği yararın veya performansın yanı sıra sosyo-kültürel değerlerine, müşterinin maruz kalacağı külfetlere ve statüsüne göre de şekillenmektedir. ¹⁹²

¹⁹⁰ Michael S. Garver, ve Gary B. Gagnon, Seven Keys to Improving Customer Satisfaction Programs, **Business Horizons**. September-October, 2002, 35-42, s.35.

¹⁹¹ Kahraman Çatı ve Abdurahman Baydaş, **Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi**, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008, s. 138.

¹⁹² Azize Şahin ve Serkan Şen, Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt: 10 Sayı: 52, Ekim, 2017, 1176-1184, s. 1178.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İSTANBUL İLİNDE MEVCUT FREIGHT FORWARDER MÜŞTERİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Son yıllarda, işletmelerin teknoloji ve lojistik sistemlerinde meydana gelen değişimleri yakalama arzuları doğrultusunda lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına gitmeleri ve Freight Forwarder işletmelerden yararlanma istekleri artış göstermektedir. Bu doğrultuda dış kaynak kullanımı bağlamında lojistik faaliyetlerde hizmet sağlayıcı rolünü üstlenen Freight Forwarder işletmelerin sayıları ve hizmet çeşitlilikleri de gün geçtikçe çoğalmaktadır. Türkiye'de Uluslararası Taşıma İşleri Organizatörleri Dernekleri Federasyonu'na (Fiata) üye Freight Forwarder işletmeleri EK-A'da yer almaktadır.

Freight Forwarder işletmeler, tedarikçileri oldukları işletmelerin lojistik süreçlerini yönetirken amaçladıkları unsurların başında müşteri memnuniyeti gelmektedir. Müşteri memnuniyeti, işletmelerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri için oldukça önemli bir faktör olmaktadır. Bu nedenle; merkezi İstanbul ilinde bulunan Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetini tespit etmek için bir araştırma yapılmıştır.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Piyasa koşullarında meydana gelen sürekli değişim ve gelişmeler işletmeleri yönetim stratejilerini değişime açık hale getirmeye zorlamaktadır. Bunun yanı sıra işletmelerin pazardaki paylarını büyütme ve rekabet gücü elde etme istekleri her geçen gün artış göstermektedir. İşletmeler tüm bunları gerçekleştirebilmek adına temel yetenekleri dışında kalan konularda önemli avantajlar elde etmek amacıyla dış kaynak kullanımına gitmektedir. Dış kaynak kullanımına gidilen en önemli iş süreçlerinden biri de lojistik faaliyetler olmaktadır. İşletmeler çeşitli amaçlar ile temel yetenekleri dışında kalan ve işletme için oldukça yüksek kaynak yatırımı gerektiren yüksek maliyet oluşturan lojistik faaliyetlerde 3PL hizmet sağlayıcılardan olan Freight Forwarder işletmelerden faydalanmaktadır. Freight Forwarder işletmeler, müşterilerine daha esnek ve hızlı lojistik seçenekler sunmaları sebebiyle oldukça tercih edilmektedirler. Bunları gerçekleştirirken aynı zamanda müşteri memnuniyeti sağlamakta en önemli amaçlarından olmaktadır. Ancak Freight Forwarder işletmeler hizmet sunmaları sebebi ile müşteri memnuniyeti yaratma noktasında her müşteriden aynı sonuç alınamamaktadır.

Araştırmanın amacı; lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda merkezi İstanbul ilinde bulunan Freight Forwarder müşterileri üzerinde yapılandırılmış görüşme tekniği ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın önemi; yerel ve uluslararası literatürde Freight Forwarder işletmeler ile ilgili pek çok çalışma yer almasına rağmen Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetinin tespitine yönelik daha önce bir çalışma yapılmamış olmasıdır. Freight Forwarder hizmetlerinin sunumu müşteri memnuniyeti ile süreklilik kazanacaktır. Yapılan araştırma ile müşteri memnuniyetine olumsuz tesir eden hususlar da tespit edilecektir. Bu açıdan Freight Forwarder hizmetlerini sunan ve alan işletmelerce olumsuz hususların giderilebilmesi için çalışma başlatılabilecektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Yapılan araştırmayla, İstanbul ilindeki Freight Forwarder hizmeti alan müşteri işletmelerinin bu alanda yetkili çalışanlarına yapılandırılmış sorular yöneltilerek, Freight Forwarderlardan aldıkları hizmet sonucunda memnuniyetinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın analizinde kullanılan veriler literatüre dayalı olarak hazırlanan yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Görüşmede kullanılan soru formunun oluşturulmasının ilk aşamasında literatür incelemesi yapılmış, ardından katılımcı işletmelerin bazıları ile gerçekleştirilen pilot çalışma sonucunda görüşme formundan katılımcıların cevap vermekten kaçındıkları 1 soru tamamen kaldırılmıştır. Görüşme formundan kaldırılan soru; 'Freight Forwarder işletme ile imzaladığınız sözleşme kapsamında uygun şekilde hizmetin yerine getirilmemesi durumunda Freight Forwarder işletmelere bir yaptırım uyguluyor musunuz?' şeklinde olup, pilot çalışma yapılan katılımcılar bu soruya detaylı yanıt vermekten kaçınmıştır. 1 soru ise katılımcılar tarafından daha rahat anlaşılması için yeniden düzenlenmiştir. Düzenleme yapılma gereksinimi duyulan soru; 'Lojistik faaliyetlerinizde Freight Forwarder kullanmak etkinlik anlamında size ne gibi katkılar sağladı?' olup, katılımcıların daha rahat anlaması ve kapalı uçlu cevaplar alınması amacıyla 'Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımının işletmenizin hizmet kalitesini ve pazardaki rekabet gücünü artırdığını düşünüyor musunuz?' şeklinde değiştirilmiştir. Pilot çalışmaların yapılmasından sonra görüşme formunda gerekli revizyonlar yapılarak 10 soru haline getirilmiştir.

Sorulan soruların katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılabilmesi ve görüşmelerde karşılaşılabilecek olası sorunların önceden tespit edilerek önlem

alınabilmesi için Freight Forwarderlardan hizmet alan bazı katılımcıların yetkili çalışanları ile ön test çalışması gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları, çalışmanın amacına hizmet edebilmesi için anlaşılır ve sade bir dille hazırlanmıştır. Hazırlanan yapılandırılmış görüşme soruları EK-B'de bulunmaktadır.

Araştırma, nitel bir araştırmadır. Ancak nitel verilerin, nicel verilere dönüştürülmesi ve tema tanımlamalarına yardımcı olması amacıyla içerik analizi yapılmış ve tema tespiti adına sıklık (frekans) analizinden faydalanılmıştır. Araştırmaya katılan her yetkiliye aynı sorular aynı şekilde ve aynı cümlelerle sorulmuştur. Katılımcılardan alınan cevapların kapalı uçlu olması arzulanmış ve cevapların kontrolü ve sayısallaştırılması kolaylaştırılmıştır. Görüşmeciler arasındaki farklılığı en aza indirmek amacıyla görüşme esnasında makul cevaplar aranmıştır.

Analizde sorulara ait verilen cevaplardan elde edilen verilerde yapılan kodlamalar ve temalar oluşturulmuş olup, sıklık ve yoğunluk değerleri çıkartılmıştır. Görüşme formunda yer alan 10 soru için ayrı ayrı yapılan analizlerde tespit edilen Freight Forwarder müşteri memnuniyeti ölçümü için sıklık (frekans) tablosu ve verilen cevapların önem derecesini gösteren yoğunluk (intensity) tabloları oluşturulmuştur. Yoğunluk analizleri sırasında katılımcıların kendi ifadeleri üzerinde yapmış oldukları güçlendirici tanımlamalar dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler Bu güçlendiricilerde “çok”, “önemli”, “hayati” vb. tanımlamalar 3 puan ile değerlendirilirken, sıradan ve cümle içerisinde herhangi bir güçlendirici tanım yapılmadan kullanılan ifadeler ise 1 puan ile değerlendirilmiştir. Ara değer olan 2 puan ise, görüşmeyi yapan araştırmacının yapılan görüşme sırasındaki elde ettiği gözlemlerin sonucunda oluşturduğu kanaatler dikkate alınarak kullanılmıştır. İçerik çözümlemesi yönteminden faydalanmak için öncelikle, görüşmeler tamamlandıktan sonra veriler anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde sıralanmıştır. Sonrasında sorular bazında katılımcıların vermiş oldukları cevaplar bulgular kısmında ele alınmıştır. Bulgular kısmında katılımcıların cevapları herhangi bir değişiklik yapılmadan ele alınmış katılımcıların isimleri ve kurum bilgileri kodlama yapılarak değiştirilmiştir.

Araştırmaya katılan yetkili görüşmeciler, bulguların yorumlanmasını kolaylaştırmak adına sırasıyla numaralandırılmış ve “1. Katılımcı” – “20. Katılımcı” şeklinde isimlendirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütlesi İstanbul'da mevcut Freight Forwarder İşletmelerin hizmet sunduğu müşteriler olmaktadır. Elde edilen verilerin evrene genellenebilirliği adına istatistiksel temsil edilebilirlik ve bütünsellik ilkesine göre bir araştırma yapılmıştır. Bütünsellik adına, görüşmenin derinlemesine ve bağlamında anlaşılmasına ilişkin bir tutum izlenmiştir. Örneklem araştırmanın gereksinim duyduğu bilgi miktarı ile tutarlıdır. Görüşme yapılan katılımcılar, birden fazla Freight Forwarder işletme ile kurmuş oldukları iletişim sonucunda konuya oldukça hakim olmaktadır.

Katılımcı sayısının artış göstermesinin sonuçlar üzerinde değişiklik yaratmayacağı öngörülmüştür. Görüşme gerçekleştirilen katılımcı sayısına karar verilirken tercih edilen kriter "doyma noktası" olmuştur.¹⁹³ Görüşmeci elde ettiği verilerin yinelenmesine inandığı noktada gerçekleştirilen araştırma doyum noktasına ulaşmış demektir. Doyum noktasına ulaşmış bir araştırma içerisinde daha fazla verinin toplanması ortaya yeni sonuçlar çıkarmamaktadır.¹⁹⁴

İstatistiksel temsil adına analiz yöntemi olarak içerik analizi seçilmiş ve sıklık temaları oluşturulmuştur.

Ana kütle ile ilgili ulaşılan 20 işletme ve 20 adet yetkili kişi tespit edilmiştir. Tespit edilen ana kütlelerin tamamına ulaşılarak yüz yüze görüşme tekniği ile mülakatlar yapılmıştır. Görüşme yapılan tüm katılımcılar kendi işletmelerinde lojistik dış kaynak kullanımı konusunda yetkilendirilmiş çeşitli rütbe ve unvanlarda olan yöneticilerdir.

3.4. BULGULAR

Araştırmaya katılan yetkili çalışanların temsil ettiği 20 işletmenin tamamı lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımı kapsamında Freight Forwarder hizmeti almaktadır. Katılımcıların tamamı lojistik faaliyetlerinden olan nakliye süreçlerini Freight Forwarder işletmelerin vasıtasıyla yerine getirmektedir. Katılımcıların meslek grubu, işletme sahibi ve müdürü, ihracat ve ithalat biriminde çalışan uzmanlar ve pazarlama müdürlerinden oluşmaktadır. Ağırlıklı meslek grubu 11 katılımcı ile ithalat ve ihracat biriminde çalışan uzmanlar ve Freight Forwarder işletmelerden hizmet satın almadan sorumlu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların, işletmelerde çalışma yılları 1 yıl ile 25 yıl

¹⁹³ Juliet Corbin and Anselm Strauss, **Basics of Qualitative Research: Techniques And Procedures for Developing Grounded Theory**, 3rd Edition, California, Sage, 2008, s.105.

¹⁹⁴ Keith F. Punch, **Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011, s. 209.

arasında değişiklik gösterirken, katılımcı işletmelerin, Freight Forwarderlardan yararlanma süreleri 1 yıl ile 35 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

Lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder işletmelerden hizmet alan müşterilerin memnuniyet kriterlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış olan yapılandırılmış görüşme formundaki sorular karşısında alınan cevaplar;

1. soru; 'Hangi lojistik faaliyetlerinizde Freight Forwarder kullanıyorsunuz? İşletmenizi lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına yönlendiren nedenler nelerdir?'

Freight Forwarder müşterilerinden oluşan katılımcıların 14 tanesi tüm lojistik süreçlerde, 6 tanesi sadece nakliye işleminde Freight Forwarder kullanmaktayız şeklinde cevap vermiştir. Tüm lojistik süreçlerde Forwarder kullanan 14 katılımcı uluslararası ticaret faaliyetleri gerçekleştirmekte olup, sigorta, depolama, gümrük, ambalajlama, nakliye vb süreçlerde Forwarder işletmelerden hizmet satın almaktadırlar. 6 katılımcı ise domestik (inland) lojistik faaliyetler gerçekleştirmektedir. İlk sorunun ikinci aşamasında katılımcıları lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanımına yönlendiren sebepler sorulmuştur. Katılımcılardan gelen cevaplar çerçevesinde en önemli kriterin, 'yatırımları temel yeteneğe aktarma isteği' olduğu ortaya çıkmıştır. Görüşmelerde, bu kriterin önemli bir hale gelmesinde temel sebebin lojistik faaliyetlerin uluslararası veya domestik olarak farketmeksizin oldukça yüksek maliyetlerle gerçekleştirilmesi olmaktadır. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için işletmelerin bu alana yönelik oldukça yüksek maliyetlere katlanması gerekmektedir. Buna ayıracakları maliyeti kendilerini rakiplerinden farklı kılan ve uzmanlık alanları olan konulara aktarma isteğinin katılımcıları lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına yönlendirdiği tespit edilmiştir. Yapılan görüşmeler sonrasında ulaşılan verilerin analizi sonucunda en sık kullanılan Freight Forwarder kullanım sebepleri Tablo- 8'de sıralanmıştır.

Tablo-8 incelendiğinde, katılımcıların lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder tercih etme sebepleri sırasıyla "yatırımları temel yeteneğe aktarma isteği", "parsiyel malların daha hızlı teslimatı", "işletmenin yeterli ekipmana ve uzman personele sahip olmaması", "Freight Forwarder işletmelerin iş süreçlerinde daha hızlı olması", "temel yeteneğe odaklanma isteği", "işletme içinde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerde başarıya ulaşamama", "servis kalitesinin daha yüksek olması", "operasyonel işlemlerde hızlı bilgi akışı sağlanması", "işletmenin daha esnek bir yapıya kavuşması" ve "taşıma sırasında ortaya çıkacak olası risklerin paylaşılması" olarak belirlenmiştir.

Katılımcılar tarafından en sık ifade edilen, Forwarder kullanımına yönlendiren sebepler sıralamasının yanında, bu sebeplerin Forwarder müşterileri açısından önem dereceleri de tespit edilmiştir. Veri analiz başlığı altında anlatıldığı gibi, katılımcı Forwarder müşterilerinin ifade ettiği sebeplerin üzerlerine yüklemiş olduğu yoğunluk değerleri dikkate alınarak, sebeplerin Forwarder müşterileri için önem dereceleri tespit edilmiştir. Bu değerler Tablo-8'de sebeplerin frekans sıralaması ile birlikte verilmiştir. İşletmeleri lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına yönlendiren en önemli sebebin, en sık ifade edilen kriterde olduğu gibi “yatırımları temel yeteneğe aktarma isteği” olduğu görülmektedir. Önem derecesine göre ikinci sebebin “parsiyel malların daha hızlı teslimatı”, üçüncü sebebin ise “işletmenin yeterli ekipmana ve uzman personele sahip olmaması” olduğu görülmektedir. 19. Katılımcı görüşmeler sonucunda en sık ifade edilen kriter ile ilgili: “İşletmemizin sermayesini lojistik faaliyetlerde kullanmak yerine ana faaliyetlerimizde kullanmak istiyoruz. Bu durum uzmanlaşma konusunda da bizlere avantaj yakalama şansı vermektedir ” şeklinde açıklama yapmıştır. Aynı konu ile ilgili, sadece nakliye faaliyetinde Freight Forwarder kullanımına giden 18. Katılımcı düşüncelerini: ‘Fabrikamızda üretim gerçekleştiriyoruz. Esas konumuz üretim yapmak. İşletme olarak kaynaklarımızı yönlendirmek istediğimiz alanda bu oluyor. Bu alana kaynak ayırmak istemediğimiz için bu faaliyetin gerçekleştirilmesi için forwarder kullanımına gidiyoruz. Bu bizim için önemli bir yöntem.’ şeklinde ifade etmiştir.

Freight Forwarderlar, göndericilerin küçük yüklerini konsolide ederek, lojistik faaliyetlerden bir veya birkaçını organize etmektedirler. 2. Katılımcı, 5. Katılımcı, 8. Katılımcı ve 20. Katılımcı işletmelerinin gönderim yaptığı malların büyük oranda parsiyel olması ve bu malların müşterilere Freight Forwarder işletme ile ulaştırılmasının kendileri için hem hızlı teslimat hem de maliyet avantajı sağlamanın oldukça büyük avantaj yarattığını düşünmektedir. İşletmeleri lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına yönlendiren üçüncü sebep ise ‘işletmenin yeterli ekipmana ve uzman personele sahip olmaması’ şeklinde görülmektedir. 1. Katılımcı, bu konuyla ilgili olarak: ‘Bu profesyonel yaklaşımın ve araç filosunun oluşturulması bizim için oldukça yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Bu maliyetlere katlanmamak için bu işi bizim yerimize gerçekleştirecek olan Forwarderlar ile çalışıyoruz.’ şeklinde bir açıklama yapmıştır. Lojistik faaliyet gerçekleştirmek adına bir altyapı oluşturmak işletmeler için oldukça maliyetli bir durum olmaktadır. Aynı zamanda maliyetle kalmayarak günümüz işletmelerinin hızlı hareket etmesini sağlayan esnek yapısına da zarar vermektedir.

Temel yetenekleri içerisinde, lojistik faaliyetler bulunmayan işletmeler için bu durum işletme içerisinde hantal bir yapının oluşmasına sebebiyet verebilecektir. Bu gibi riskleri almak istemeyen işletmeler lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanımına gitme eğiliminde olmaktadır. Dünyada oluşan rekabet ortamının işletmelerin üzerinde oluşturduğu baskı, birçok işletmeyi kendi organizasyon yapısında bulunan temel yeteneklere yönelmelerini ve bazı organizasyonlarda işi daha iyi yapabilecek olan işletmelere dış kaynak kullanımı aracılığıyla devretmelerini sağlamıştır.

Tablo -8 Lojistik Faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanımına Yönlendiren Sebeplerin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Freight Forwarder Kullanımına Yönlendiren Sebepler | Yoğunluk | Frekans |
|---|----------|---------|
| Yatırımları temel yeteneğe aktarma isteği | 20 | 8 |
| Parsiyel malların daha hızlı teslimatı | 12 | 4 |
| İşletmenin yeterli ekipmana ve uzman personele sahip olmaması | 8 | 4 |
| Freight Forwarder işletmelerin iş süreçlerinde daha hızlı olması | 7 | 4 |
| Temel yeteneğe odaklanma isteği | 6 | 3 |
| İşletme içinde gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerde başarıya ulaşamama | 6 | 2 |
| Servis kalitesinin daha yüksek olması | 3 | 1 |
| Operasyonel işlemlerde hızlı bilgi akışı sağlanması | 3 | 1 |
| İşletmenin daha esnek bir yapıya kavuşması | 2 | 1 |
| Taşıma sırasında ortaya çıkacak olası risklerin paylaşılması | 1 | 1 |

2. soru; 'Lojistik faaliyetlerinizde kaç yıldır Freight Forwarder kullanıyorsunuz? Freight Forwarder seçme kriterleriniz nelerdir?'

Katılımcı işletmelerin lojistik faaliyetlerinde kaç yıldır Freight Forwarder işletmelerden hizmet aldığını gösteren katılımcı cevapları Tablo-9'da verilmiştir. Bu cevaplara göre, en kısa hizmet alım süresi 1 yıl ile 10. Katılımcıya ait iken, en uzun hizmet alım süresi ise 35 yıl ile 12. Katılımcıya ait olmaktadır. Freight Forwarder ile hizmet alımında oldukça farklılık görülebilmektedir. Bazı işletmeler iş bazında farklı Freight Forwarderlar ile çalışırken, bazılarının Freight Forwarderlar ile yaptıkları yıllık anlaşmalar ile iş ilişkilerini sürdürdükleri yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bazı katılımcı işletmelerin kuruldukları günden itibaren lojistik faaliyetler ile ilgili alanda, temel yetenekleri dışında olması sebebiyle hiç atılımda bulunmadıkları

görülmektedir. Bazı işletmelerin ise, önceleri lojistik faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmek istediği ancak sürecin başarısızlıkla sonuçlanması veya sonradan temel yeteneklere odaklanma, maliyet, hız vs. gibi nedenlerle Freight Forwarder kullanımına yöneldikleri görülmektedir. Konuyla ilgili olarak 12. Katılımcı; 'İşletmemiz 35 yıldır faaliyet gösteren bir kurum. 35 yıllık süreç boyunca hiçbir dönem bu işi kendisi üstlenmemiş durumda. 35 yıldır Freight Forwarder kullanımı tercih edilmekte.' 3. Katılımcı; 'İşletmemiz 2008 yılında kuruldu. Kuruluşumuzdan itibaren taşımacılık faaliyetinde Freight Forwarder işletmelerden yararlanmaktayız.' şeklinde açıklamışlar yapmışlardır. Aynı şekilde 9. Katılımcı da konuyla ilgili görüşlerini; 'Bu faaliyeti daha öncesinde işletme içinde gerçekleştirmeye çalışıyorduk ancak sonrasında maliyeti fazla olduğundan ve teknoloji takibi, sevkiyat takibi, araç bakımları gibi süreçlere çok fazla vakit harcamamız gerektiğinden bu faaliyeti Freight Forwarder işletmelerden temin etme kararı aldık. Bu sayede kendi işlerimize daha fazla zaman ayırma avantajı yakaladık diyebiliriz.' şeklinde açıklamıştır. Tablo-9'da Frekans dağılımında görüldüğü üzere en sık verilen cevap 10 yıl olmuştur. Bunu takip eden Freight Forwarder kullanım süreleri ise 20 yıl ve 5 yıl olmaktadır.

Tablo- 9 Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanım Süresi Frekans Sıralaması

| Kullanım Süresi (Yıl) | Frekans |
|-----------------------|---------|
| 10 | 8 |
| 20 | 2 |
| 5 | 2 |
| 1 | 1 |
| 2 | 1 |
| 3 | 1 |
| 6 | 1 |
| 7 | 1 |
| 8 | 1 |
| 15 | 1 |
| 35 | 1 |

2. sorunun ikinci aşamasında katılımcılara Feight Forwarder seçme kriterleri sorulmuştur. Katılımcılardan gelen cevaplar en önemli kriterin, 'maliyet' ve 'Freight Forwarderın güvenilirliği' olduğunu ortaya çıkarmıştır. Lojistik faaliyetlerin işletme içinde gerçekleştirilmesi işletmeler için yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Altyapının oluşturulması, araç-gereç, gerekli donanım ve ekipmanın, uzman personelin varlığına

ihtiyaç duyulması gibi kriterler bu maliyet kalemlerini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra araç-gereç ve ekipmanların bakım ve onarımları, çalıştırılan personelin eğitimi gibi detaylı masraflarda ortaya çıkabilmektedir. Bu konuyla ilgili olarak 12. Katılımcı; 'Lojistik faaliyetlerin maliyeti fazla olduğundan ve teknoloji takibi, sevkiyat takibi, araç bakımları gibi süreçlere çok fazla vakit ve kaynak ayırmamız gerektiğinden bu faaliyeti Freight Forwarder işletmelerden temin etme kararı aldık' şeklinde bir açıklama yapmıştır. Aynı zamanda ürünün özel taşıma gerektirmesi de genel yüklere göre daha maliyetli olmaktadır. Konuyla ilgili olarak 1. Katılımcı; 'Freight Forwarder kullanma sebebimiz ürünlerimizin özel bir taşımacılık gerektirmesi. Taşıttığımız mal bozulabilir maddelere girdiğinden dolayı Forwarder seçerken dikkat ettiğimiz en önemli husus bu malların taşınmasını gerçekleştirecek araç gereçlere ve bu işi gerçekleştirecek personelin gerekli donanımına sahip olup olmaması. Bu profesyonel yaklaşımın ve araç filosunun oluşturulması bizim için oldukça yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Bu maliyetlere katlanmamak için bu işi bizim yerimize gerçekleştirecek olan Freight Forwarderlar ile çalışıyoruz.' şeklinde açıklama yapmıştır. 10. Katılımcı da; 'Seçim kriterlerimiz şunlar; bazı ürün gruplarında bizim için cold chain oldukça önemli. Çünkü raf ömrü kısa olan ürünlerin teslim alındığı noktadan müşterimize ulaştırılana kadar sağlam bir şekilde ulaştırılması müşterilerimiz içinde bizim için oldukça önemli. Taşıma sırasında herhangi bir fire vermek istemiyoruz. Bu faaliyetin gerçekleştirilmesi de gerekli araç-gereç, ekipmanla ilgili oldukça maliyetli olmaktadır. Bu maliyete katlanmak istemediğimizden dolayı bu taşımalarımızı Freight Forwarder yardımıyla gerçekleştiriyoruz.' şeklinde soruyu cevaplamıştır.

Lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, gerçekleşmesi sırasında ve gerçekleştirilmesinden sonra işletmeler için çeşitli ve beklenmedik maliyetler çıkabilmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce işletme tarafından yapılması gereken altyapı masrafları, uzman personel bulundurma zorunluluğu, ihtiyaç doğrultusunda bir depoya sahip olunması veya kiralanması şeklinde maliyetler ortaya çıkmaktayken, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde akaryakıt fiyatları, yükleme boşaltma masrafları, sigorta, personel ücreti gibi bir çok maliyet ortaya çıkmaktadır. Lojistik faaliyetlerin icrasından sonra ise, malın hasar görmesi, bozulması, istenilen termin süresinde ulaştırılmaması, müşteri memnuniyetsizliği, iadeler gibi sebepler doğrultusunda işletmeler için yüksek maliyet gerektiren işlemler ortaya çıkabilmektedir. Bu faaliyetleri işletme yerine gerçekleştirebilecek olan Freight Forwarder işletmeler müşterilerinin gözünde güvenilir bir işletme oldukları takdirde tercih edilme şanslarının

arttığı yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkarılmıştır. Bu noktada müşterilerin Freight Forwarderlardan beklentileri; hizmet satın alımı öncesinde oluşturulan sözleşmelere uyulması, malın vaad edilen termin süresinde arzu edilen noktaya ulaştırılması, malın hasar görmesi gibi durumlarda Forwarder tarafından sorumluluğun üstlenilmesi şeklinde olmaktadır. Freight Forwarderın bu beklentileri karşılayıp karşılamayacağına dair sonuçlara ulaşılmak istenildiğinde daha önce çalışmış olduğu işletmeler referans alınmaktadır. Müşteri memnuniyetine gerekli özeni gösteren ve müşterilerin beklentilerini yüksek oranda karşılayan Freight Forwarder işletmeler piyasada güvenilir Forwarder olarak ismini duyurabilecektir. Bu konuyla ilgili olarak 18. Katılımcı; 'Forwarder seçme kriterimiz; taşımacılık faaliyetini en iyi şekilde yerine getirecek Forwarderı bulmak bizim için oldukça önemli. Biz mallarımızın üretimi sırasında kaliteye oldukça önem veriyoruz. Üretilmiş olan bu malların en doğru ve güvenilir şekilde müşterilerimize ulaştırılması önem arz ediyor.' şeklinde yorumda bulunmuştur. 3. Katılımcı; 'Forwarder seçerken dikkat ettiğimiz en önemli husus işletmenin bilinen güvenilir bir işletme olması. Malımızın öncesinde konuşulan teslim süresinde ve teslim alındığı gibi sağlam şekilde ulaştırılması bizim için oldukça önemli olmakta. Bundan ötürü Forwarder seçimi yaparken işletmenin daha önceki faaliyetlerine, çalışmış olduğu işletmelere kısaca daha önceki referanslarına oldukça önem vermekteyiz.' şeklinde yorumda bulunmuştur.

Tablo -10 Freight Forwarder Seçme Kriterlerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Kriterler | Yoğunluk | Frekans |
|--|----------|---------|
| Maliyet | 26 | 12 |
| Freight Forwarderın güvenilirliği | 23 | 12 |
| Deneyim | 15 | 6 |
| Operasyon kalitesinin yüksek olması | 13 | 5 |
| Uygun navlun teklifi | 9 | 4 |
| Ürün bazında Forwarder seçimi | 8 | 3 |
| Forwarderın mal gönderilecek ülkelerde daha önce faaliyet göstermesi | 7 | 3 |
| Hizmetin hızlı olması | 3 | 3 |
| Güvenilir alt taşıyıcılarla çalışıyor olması | 3 | 1 |
| Freight Forwarder ile hızlı bilgi akışı sağlanması | 3 | 1 |
| Ulaşılabilirlik | 1 | 1 |

Tablo-10 incelendiğinde, katılımcıların lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder seçme kriterlerinin sırasıyla 'maliyet', 'Freight Forwarderın güvenilirliği', 'deneyim', 'operasyon kalitesinin yüksek olması', 'uygun navlun teklifi', 'ürün bazında Forwarder seçimi', 'Forwarderın mal gönderilecek ülkelerde daha önce faaliyet göstermesi', 'hizmetin hızlı olması', 'güvenilir alt taşıyıcılarla çalışıyor olması', 'Freight Forwarder ile hızlı bilgi akışı sağlanması' ve 'ulaşılabilirlik' olarak belirlenmiştir.

Araştırmada, Freight Forwarder seçim kriterinin bazı durumlarda değişkenlik gösterebileceği tespit edilmiştir. Üretim maliyetlerinin hemen hemen aynı olduğu düşünüldüğünde işletmeler çeşitli süreçlerde maliyet avantajı yakalamak istemektedirler. Bu süreçlerden bir tanesi de lojistik faaliyetler olmaktadır. Lojistik faaliyetler, gerek altyapı kurulumu gerekse faaliyet sırasında ortaya çıkan masraflar ile işletmelerin yüksek yatırımlar yapması gereken bir süreç olmaktadır. Bu yatırımları yapmak yerine almış olduğu hizmet kadar ücret ödemek işletmeler için oldukça karlı olmaktadır. Bu doğrultuda maliyet avantajının oldukça önemli olduğu ifade edilebilir. Ancak malın özel taşıma gerektirdiği durumlarda veya müşteri memnuniyeti odaklı çalışan işletmelerde iş ortaklığı yapacakları Freight Forwarder işletmenin güvenilir bir paydaş olması, maliyet avantajı yaratmasından çok daha önemli olabilmektedir.

Katılımcıların cevaplarından çıkarılan veriler doğrultusunda önem derecelerine göre bir sıralama yapıldığında en önemli ilk üç kriterin, en sık ifade edilen kriterde olduğu gibi 'maliyet', 'Freight Forwarderın güvenilirliği' ve 'deneyim' olduğu görülmektedir. İşletmelerin, maliyetlerini düşürmek istemelerinin amaçlarından bir tanesi de temel faaliyet alanlarına daha fazla yatırım yapma istekleri olmaktadır. Bu durum, lojistik faaliyetlerin daha seri ve daha sık aralıkla esnek bir yapıda gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, Freight Forwarder işletmeler çeşitli işletmelerden gelen işleri bir araya toplayarak daha sık ve daha hızlı teslimat yapma imkanı sağlamaktadırlar. Böylelikle lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder işletmelerden hizmet alımı sayesinde, hem esas faaliyet kollarına daha iyi bir hizmet sunabilecek hem de oluşturulan ölçek sayesinde maliyetler düşürülebilecektir. Maliyet noktasında diğer önemli husus, işletmelerin öngöremedikleri gelecek için yatırım yapmak yerine bir Freight Forwarder işletmeden hizmet satın alımı ile almış oldukları hizmet kapsamında ücret ödeyerek maliyetleri sabit durumdan değişken duruma çevirme istekleri olmaktadır. Tüm bunları yaparken sıklık değeri 'maliyet' kriteri ile aynı olan 'Freight Forwarderın güvenilirliği' de göz ardı edilmemelidir. İşletmeler, çeşitli maliyetlerden kurtulmak için güvenilir Freight Forwarderlarla çalışmak istemektedirler. Bunun yanı sıra

Freight Forwarder işletmenin deneyimi de önemli olmaktadır. Freight Forwarder işletmesinin taşıma bilgisi, çok yönlülüğü ve sunmuş olduğu hizmetin çeşitliliği, işletmeyi uluslararası ticarete ideal ortak konumuna getirmektedir. 10. Katılımcı, bu konuyla ilgili olarak; 'Deneyim kriteri bizim için göz ardı edilemez kriterlerden bir tanesi olmakta. Çalıştığımız Freight Forwarderın tecrübelerinden yararlanmak bize başka bir bakış açısı kazandırıyor. Yeni girilen bir pazarda ya da farklı bir bölgede nakliye faaliyetimizin herhangi bir sekteye uğramadan gerçekleştirilmesi müşterilerimizi memnun etmemiz adına önem verdiğimiz konulardan bir tanesi olmakta.' şeklinde bir yorum yapmıştır.

3. soru; 'Freight Forwarder değişikliğine gittiniz mi? Gittiyseniz bu değişikliğe gitme sebepleriniz nelerdir?'

Bu soruya 20 katılımcının 9'u değişikliğe gidilmedi şeklinde cevap vermiştir. 9 katılımcı lojistik faaliyetlerinde dışarıdan hizmet satın almaya başladıklarından bu yana aynı Freight Forwarder işletme ile çalıştıklarını ifade etmiştir. 16. Katılımcı bunun sebebinin; 'Uzun süreli iş ortaklığımızın nedeni sonucunda oluşan güven ve işletme politikalarımızın birbiriyle uyuyor olması şeklinde yorumlanabilir. Oluşan bu güven sayesinde mallarımızın taşınması oldukça rahat bir şekilde gerçekleştiriyoruz. Aynı zamanda bu iş ortaklığının vermiş olduğu güç ile lojistik faaliyetlerimizde fark yarattığımızı düşünmekteyiz.' şeklinde açıklamıştır. 16. Katılımcı ise değişikliğe gitmeme sebeplerini; '5 yıllık süreçte fowarder değişikliğine gitmedik. Çalıştığımız işletme ile iş ortağı gibi hareket etme uyumunu yakaladık. ' şeklinde açıklamıştır. Katılımcıların cevaplarına bakıldığında uzun süreli iş ortaklıklarının ortaya çıkardığı bir güven ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu güven sayesinde, Freight Forwarder işletme çalıştığı müşterilerine ödeme kolaylığı sunma, bu iş ilişkisinin yarattığı bağlılıkla çözüm odaklı olma gibi avantajlar yaratmaktadır.

Katılımcı müşterilerden 11 tanesi ise bu soruya değişikliğe gidildi şeklinde cevap vermiştir. Bu 11 katılımcıdan 1 tanesi sık sık Freight Forwarder işletmesinde değişikliğe gitmektedir. 1. Katılımcı bunun sebebinin; 'Farklı bölgelere mal gönderdiğimiz için sabit bir Forwarderla çalışmıyoruz. Gönderimimize göre tercih ettiğimiz Forwarderlarda değişiklik gösteriyor. Güzergaha uygun olan Forwarderlara teklif gönderiyoruz en uygun fiyat verenle çalışıyoruz.' şeklinde açıklamıştır. 11 katılımcıdan 2 tanesi ise daha uygun navlun teklifi sunulduğunda Freight Forwarder değişikliğine gitmekte. Geriye kalan 8 katılımcı uzun süreli bir iş ilişkisi istediklerini buna rağmen zorunlu kaldıkları takdirde Freight Forwarder değişikliğine gittiklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcıları Freight Forwarder değişikliğine gitmeye iten zorlukların neler olduğunu ortaya çıkarılmaya çalışılan soruya Tablo-11'de sıralanan cevapları vermişlerdir.

Tablo- 11 İşletmenin Freight Forwarder Değişikliğine Gitme Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Değişiklik Sebepleri | Yoğunluk | Frekans |
|--|----------|---------|
| Ürünün hasar görmesi | 16 | 8 |
| İstenilen güvenin oluşmaması | 6 | 2 |
| Sunulan hizmet kalitesinin beklenenin altında kalması | 6 | 2 |
| Daha iyi navlun teklifi sunan bir Forwarderla çalışmak | 5 | 2 |
| Forwarderın deneyiminin yeterli olmaması | 3 | 1 |
| Bir süre sonra Forwarderın maliyetleri artırması | 3 | 1 |
| Forwarder ile yaşanan anlaşmazlıklar | 3 | 1 |
| Termin süresine uyulmaması | 3 | 1 |
| Karşılaşılan sorunlarda Forwarderın çözüm önerisinde bulunmaması | 2 | 1 |
| Sevkiyat sırasında çıkan ek masraflar | 1 | 1 |

Tablo-11 incelendiğinde, katılımcı Freight Forwarder müşterilerinin, Freight Forwarder kullanımında değişikliğe gitme sebepleri sırasıyla; 'ürünün hasar görmesi', 'istenilen güvenin oluşmaması', 'sunulan hizmet kalitesinin beklenenin altında olması', 'daha iyi navlun teklifi sunan bir Forwarderla çalışmak', 'Forwarderın deneyiminin yeterli olmaması', 'bir süre sonra Forwarderın maliyetleri artırması', 'Forwarder ile yaşanan anlaşmazlıklar', 'teslim süresinin uzaması', 'karşılaşılan sorunlarda Forwarderın çözüm önerisinde bulunmaması' ve 'sevkiyat sırasında çıkan ek masraflar' olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara, Freight Forwarder değişikliğine gitme sebepleri sorulduğunda en sık ifade edilen sebep ile önem değeri en yüksek olan sebep aynı olmakta olup, cevapları 'ürünün hasar görmesi' şeklinde olmuştur. Lojistik faaliyetler sırasında ürünün hasar görmesi katılımcı işletmeler için oldukça sorun yaratmaktadır. Ürünün hasar görmüş olması, katılımcı işletmeleri müşterilerine karşı zor durumda bırakarak müşteri memnuniyetsizliğine sebebiyet vermektedir. Katılımcı işletmelerin maliyet avantajı yakalama isteği ile Freight Forwarder'dan satın aldıkları hizmet ürünün hasar görmesi durumunda maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır. Memnun olmayan müşteri ile katılımcı işletmeler arasındaki güvenin ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir.

Lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder işletmelerden faydalanan işletmelerin verimlilik düzeyleri hizmet aldıkları Freight Forwardera bağlı olmaktadır. Yapılan herhangi bir hatadan dolayı nihai müşteri Freight Forwarderi değil katılımcı işletmeleri muhattap alacağından katılımcı işletmenin varlığını devam ettirmesi için ihtiyaç duyduğu müşteriye kaybetmesine neden olabilmektedir.

Tablo-11'de önem sırasına bakıldığında ikinci sırada Freight Forwarderla 'istenilen güvenin oluşmaması' ve 'sunulan hizmet kalitesinin beklenenin altında kalması' üçüncü sırada ise 'daha iyi navlun teklifi sunan bir Forwarderla çalışmak' sebeplerinin olduğu belirlenmiştir. 5. Katılımcı konuyla ilgili olarak; '5 yıllık süreçte pek çok Forwarder ile çalıştık. Bunun sebebi istenilen güven düzeyinin yakalanamamış olması ve mallarımızın hasar görmesi. Bu durum bizi müşterilerimiz karşısında zor durumda bırakmakta.' şeklinde açıklama yapmaktadır. Buradan da görüldüğü üzere malın zarar görmesinde ya da Forwarder işletmenin güven düzeyini düşürürken katılımcı işletmeleri de müşterileri karşısında zor durumda bırakmaktadır. 11. Katılımcı güven kriteri hakkında; 'Forwarder değişikliğine gittik. Bunun sebebi uzun zaman çalıştığımız Forwarderın bir süre sonra bize fazla maliyet oluşturduğunu fark etmemiz. Bu durum Freight Forwarder işletme ile aramızdaki güven ilişkisine zarar verdi. İlk sevkiyatlarımızda oldukça cazip fiyat teklifleri sunan Forwarder işletme belirli bir zaman sonra fiyatları artırmaya ve ek masraflar çıkarmaya başladı. Bu istenmeyen olaylar sebebi ile Forwarder değişikliğine gitmiş bulunduk.' şeklinde bir cevap vermiştir. 17. Katılımcı ise konuyla ilgili olarak; '9-10 yıllık süreç zarfında pek çok kez Freight Forwarder değiştirmek durumunda kaldık. Freight Forwarderın tüm birimlerinin, işletmemizin departmanlarıyla verimli, samimi ve güvenciler çalışması gerekiyor. Bu koşulu sağlayamadığımız zaman Forwarder değişikliğine gidiyoruz.' şeklinde bir açıklama yapmıştır.

4. soru; "Şu an lojistik faaliyetlerinizi yürüten Freight Forwarder ile ne kadar süredir çalışıyorsunuz? Hizmet aldığınız Freight Forwarder ile ilgili olarak hangi konularda memnuniyet veya memnuniyetsizliğiniz bulunmaktadır?"

Sorunun ilk aşamasında elde edilmek istenen bilgi lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanan müşterilerin ne kadar zamandır aynı Freight Forwarderla çalıştıklarını tespit etmektir. Tablo-12'de frekans değerleri verilmiş olan sürelerle bakıldığında sıralamanın '1 yıl', '5 yıl', '3 yıl', 'düzenli değil (teklif metodu)', '10 yıl', '4yıl', '17 yıl' ve '20 yıl' şeklinde bir sıralama olduğunu görmekteyiz. Bu sıralamadan yola çıkarak 13 katılımcının 1-5 yıl arası, 4 katılımcının 10-20 yıl arası, 3 katılımcının ise

devamlılık esas alınmadan, en iyi teklifi sunan Freight Forwarder işletme ile çalıştığı tespit edilmiştir. İşletmelerin dönemsel sözleşmeler ile Freight Forwarder değişikliğine gittiğini 14. katılımcı; 'Yıllık olarak bir Forwarder ile anlaşıp çok büyük aksaklık olmadığı sürece tek bir Forwarder ile yıllık çalışıyoruz.' ifadesi ile belirtmiştir. Kısa süreli iş ortaklıkları işletmenin hantallaşmasını önleme, daha maliyet avantajları yakalama, daha kaliteli hizmet alma gibi unsurlarda avantaj yakalamasını sağlayabilmektedir. Ancak sürekli olarak değiştirilen Freight Forwarder işletmeler katılımcı işletmelerin gizli bilgilerini tehlikeye atabilmektedir. Bundan dolayı kısa süreli çalışılacak Freight Forwarder işletmeler seçilirken güvenilirlik konusunda oldukça dikkatli olunmalı ve bilgilerin hizmet alımı sonrasında gizliliğini koruması adına sözleşmeye şartlar eklenmelidir.

Tablo -12 İşletmenin Çalışmaya Devam Ettiği Freight Forwarder ile Çalışma Süresi Frekans Sıralaması

| Çalışma Süresi (Yıl) | Frekans |
|-------------------------------|----------------|
| 1 | 6 |
| 5 | 3 |
| 3 | 3 |
| Düzenli değil (teklif metodu) | 3 |
| 10 | 2 |
| 4 | 1 |
| 17 | 1 |
| 20 | 1 |

Uzun süreli iş ortaklıklarında tarafların birbirini aile gibi gördüğü ve birbirlerinin beklentilerini bilmeleri sebebiyle daha rahat faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Konuyla ilgili olarak 16. Katılımcı; '20 yıldır aynı Freight Forwarder işletmesi ile çalışmaktayız. Uzun süreli iş ortaklığımızın nedeni sonucunda oluşan güven ve işletme politikalarımızın birbiriyle uyuyor olması şeklinde yorumlanabilir. Oluşan bu güven sayesinde mallarımızın taşınmasını oldukça rahat bir şekilde gerçekleştiriyoruz. Aynı zamanda bu iş ortaklığının vermiş olduğu güç ile lojistik faaliyetlerimizde fark yarattığımızı düşünmekteyiz.' şeklinde cevap vermiştir. 2. Katılımcı uzun süren iş ortaklıklarını; '10 senedir aynı Forwarder işletme ile çalışıyoruz. Son derece memnunuz. Hizmet kalitesi ve maliyet avantajı sağlamakta. Bunun yanı sıra ödemelerde kolaylık sağlıyor olması da bizim için oldukça önemli.' şeklinde açıklamıştır. 18. Katılımcı ise konuyla ilgili görüşlerini; '17 senedir aynı işletme ile çalışmaktayız. Uzun süreli bir iş

birliğimiz olması sebebiyle memnuniyet konusunda en önemlisi verilen sözlerin yerine getirilmesi. Ürünlerimiz istediğimiz şekilde ve güvenli bir şekilde müşterimize ulaştırılabiliyor. Aynı zamanda maliyet açısından oldukça memnun olmaktayız. İş ortağı olarak aramızda oluşan güven ilişkisinde bizi son derece memnun etmekte.' şeklinde ifade etmiştir.

En iyi teklifi sunan Freight Forwarder işletmeden hizmet alan üç katılımcı bu durumu ürün gönderimlerinin farklı bölgelere gerçekleşmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu noktada katılımcılar için önemli olan husus Freight Forwarderın hem daha önce mal gönderilecek bölgede faaliyette bulunması ve konuya hakim olması hem de sunacağı navlun teklifi önemli olmaktadır. Bununla ilgili olarak 3. Katılımcı; 'Farklı bölgelere mal gönderdiğimiz için sabit bir Forwarderla çalışmıyoruz. Gönderimize göre tercih ettiğimiz Forwarderlarda değişiklik gösteriyor. Güzergaha uygun olan Forwarderlara teklif gönderiyoruz en uygun fiyat verenle çalışıyoruz.' şeklinde açıklama yaparak tercih etmelerindeki en önemli kriterin navlun olduğunu belirtmiştir. 6. Katılımcı; 'Farklı destinasyonlarda farklı çalışmalarımız var. Farklı ürünler gönderebiliyoruz çoğu zaman. Tek bir Freight Forwarder ile çalışmıyoruz. Bizim için önemli olan çalıştığımız Forwarderın ürün göndereceğimiz noktalarda daha önce faaliyet göstermiş olması. Bu anlamda malın taşınmasına ilişkin süreci daha rahat geçiriyoruz.' şeklinde cevap vererek farklı noktalara mal gönderirken seçmiş oldukları Freight Forwarderlarda aradıkları en önemli kriterin güvenilirlik olduğunu vurgulamıştır. 10. Katılımcı ise; 'Farklı güzergahlar için farklı Forwarderlar ile çalışıyoruz. Bu konuda alternatif oluşturuyoruz kendimize ve proje bazlı düşünüyoruz bu konuyu. Mal Körfez bölgesine ayrı, Avrupaya ayrı, Okyanus ötesine gidecekse ayrı Freight Forwarder tercih ediyoruz. Tercihlerimizi Freight Forwarderın güvenilirliği ve navlun ücretleri üzerinden gerçekleştiriyoruz.' şeklinde cevaplayarak farklı güzergahlara farklı Freight Forwarderlar ile mal gönderiminde hem Forwarderın güvenilirliğinin hem de sunmuş oldukları navlun ücretlerinin öneminden bahsedilmiştir.

4. sorunun ikinci aşaması olan bölümde katılımcı müşterilerin halihazırda lojistik hizmet satın aldıkları Freight Forwarderlar ile ilgili memnuniyetlerini ve memnuniyetsizliklerini ortaya çıkarmak için 'Hizmet aldığınız Freight Forwarder ile ilgili olarak hangi konularda memnuniyet veya memnuniyetsizliğiniz bulunmaktadır?' şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar Tablo-13'te memnuniyet sebepleri ve Tablo-14'te memnuniyetsizlik sebepleri şeklinde iki ayrı grupta incelenmiştir.

Tablo-13 incelendiğinde, katılımcılardan gelen cevaplar doğrultusunda lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanmanın yaratmış olduğu en önemli memnuniyet kriterinin ‘maliyet avantajı sağlama’ olduğu tespit edilmiştir.

Tablo -13 Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olma Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Memnuniyet Sebepleri | Yoğunluk | Frekans |
|---|----------|---------|
| Maliyet avantajı sağlama | 30 | 13 |
| Güven düzeyinin istenilen seviyede olması | 19 | 7 |
| Ödeme kolaylığı sağlama | 13 | 5 |
| Hizmet kalitesinin istenilen düzeyde olması | 12 | 4 |
| Termin sürelerine uyması | 10 | 4 |
| Malın hızlı teslim edilmesini sağlama | 9 | 5 |
| Forwarderın deneyiminden faydalanma | 5 | 2 |
| Forwarderın sorunlar karşısında çözüm odaklı olması | 5 | 2 |
| Malın hasar görmeden müşteriye ulaştırılması | 4 | 2 |
| Temel yeteneğe odaklanmaya fırsat sağlama | 3 | 1 |
| Rekabet avantajı sağlama | 2 | 1 |
| Parsiyel mal gönderiminde kolaylık | 2 | 1 |
| Ürün bazında taşıma yapılması | 2 | 1 |
| Ulaşılabilirlik | 1 | 1 |

Günümüzde işletmelerin içerisinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle, daha özel örgüt yapılarına sahip olmaları ve daha hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin esnek yapıda olmaları gerekliliği doğmuştur. Bunun yanında işletmelerin tüm süreçlerini işletme içerisinde gerçekleştirmeye çalışması, işletme için sabit maliyetleri de beraberinde getirmektedir. İşletmeler, lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşıladıklarında ortaya çıkacak tüm masrafları da Freight Forwarder işletmeye devretmiş olmaktadır. Bu sayede ilk yatırım maliyetleri, araç-gereç ve ekipman maliyetleri, uzman personel çalıştırmanın getirdiği maliyetler gibi pek çok maliyetten kurtulmuş olacaktır. Aynı zamanda lojistik faaliyetler işletme içinde gerçekleştiğinde herhangi bir işlem olsun olmasın ekipmanların bakımı, personel maaşları gibi sabit maliyetler olmaktadır. İşletmeler, lojistik faaliyetlerini Freight Forwarder kullanarak gerçekleştirdiklerinde sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürmüş olacaklardır. Bu sayede işletmeler sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödemekle yükümlü olacaklardır. Sıklık ve önem derecesi en yüksek kriter olan ‘maliyet avantajı

sağlama' ile ilgili olarak çalışmanın 1.5.4. Dış Kaynak Kullanımının Avantajları ve Dezavantajları başlığının altında; 'Dış kaynak kullanımı sürecinde tedarikçi kurumlar, müşterilerinin tek başlarına sahip olacaklarından çok daha büyük ölçeğe sahip olmaktadır. İşletmeler personel taşımacılığında dış kaynak kullanımına gittikleri takdirde bu sürecin gerçekleşmesi için gerekli olan araçları tedarik etmek yerine bir tedarikçi ile çalışarak bu maliyetten kurtulmuş olmaktadır. Bu sayede işletme adına sabit maliyetler grubunda yer alan süreçler değişken maliyetlere dönüştürülebilmektedir.' şeklinde açıklama yapılmıştır.

Memnuniyet sebeplerinden önem sırasınca ikinci sırada yer alan 'güven düzeyinin istenilen seviyede olması' ile ilgili olarak 18. Katılımcı; 'Uzun süreli çalışma sonrasında aile gibi olduğumuzu düşünürüz. Aramızdaki karşılıklı güven ilişkisi sayesinde Freight Forwarder işletmemiz bize ödeme kolaylıkları sağlamakta.' şeklinde memnuniyetini belirtmiştir. 17. Katılımcı ise memnuniyetini; 'Şu an çalıştığımız Freight Forwarder işletmemizle 5 yıllık bir çalışmamız söz konusu. İş ortağımızda samimi ve güvenilür bir ilişki yakaladık.' şeklinde belirtmiştir. Freight Forwarder işletme çalışan işletmeler için güven kriteri oldukça önemli olmaktadır. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde olduğu kadar hizmet alımı sonrasında da taraflar arasındaki güven oldukça önemli olmaktadır. Güven ilişkisi sayesinde tarafların birbirini benimsediği ve daha rahat faaliyet gösterdikleri söylenebilmektedir.

Tablo -14 Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olmama Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Memnuniyetsizlik Sebepleri | Yoğunluk | Frekans |
|--|----------|---------|
| Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması | 8 | 5 |
| Termin süresinin aşılması | 6 | 2 |
| Malın hasar görmesi ve sonrasında yaşanan anlaşmazlıklar | 6 | 2 |
| Navlun dışında ek masrafların çıkarılması | 4 | 2 |
| Ulaşılabilir olmama | 3 | 1 |

Tablo-14'te katılımcıların memnun olmadıkları durumlar yer almaktadır. Bu durumlar sırasıyla; 'Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması', 'termin süresinin aşılması', 'malın hasar

görmesi ve sonrasında yaşanan anlaşmazlıklar', 'navlun dışında ek masrafların çıkarılması' ve 'ulaşılabilir olmama' şeklinde olmaktadır. Katılımcılardan 8 tanesi çalıştıkları Freight Forwarder ile ilgili bir memnuniyetsizliklerinin olmadığını belirtmiştir.

Tespit edilen sonuçlar doğrultusunda 'Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması' katılımcıların memnuniyetsizlik noktasında en çok sorun yaşadıkları konu olarak görülmektedir. 12. Katılımcı bu memnuniyetsizliklerini; 'Dezavantajlarında kurumsallaşma sorunu olduğunu söyleyebilirim. Yani herhangi bir şikayetle ilgili geridönüş yaptığımızda muhattabın üslubu çoğu zaman istenilen düzeyde olmayabiliyor. Yaptığımız geri dönüşlerde şikayetler ifade edilirken zorluklar yaşanabiliyor bu anlamda. Bu doğrultuda müşteriye karşı işletmeyi temsil etme yeteneklerinde de zayıflıklar yaşandığını söyleyebilirim.' şeklinde açıklamıştır. 3. Katılımcı; 'Memnuniyetsizlik yaşadığımız durumlar ise; malın hasar görmesi durumunda anlaşmazlıklar yaşamamız ve şoförlerin yeterli yetiye sahip olmaması, üsluplarının işletmeyi temsil edecek yeterlilikte olmaması. Yaşanan herhangi bir problemde sağlıklı bir iletişim kurulamaması oldukça büyük problemlere yol açabiliyor.' şeklinde açıklarken, 9. Katılımcı da görüşü destekleyecek nitelikte; 'Memnuniyetsizlik noktasında kurumsallıktan biraz uzak olduklarını söyleyebilirim. Özellikle çalışanlarının işletmeyi temsil etme yeteneklerinin düşük olduğunu düşünüyorum.' şeklinde bir açıklama yapmıştır.

Freight Forwarder işletmelerden hizmet satın alan katılımcılar termin süreleri ve malın hasar görmesiyle ilgili de sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Dış kaynak kullanımı ile lojistik faaliyetlerini gerçekleştiren katılımcılar bu gibi sorunlar yaşadıklarında müşteri memnuniyetsizliği ile karşılaşabilmektedirler. Sonucunda müşteri kaybına sebebiyet verebilecek bu sorunlar Freight Forwarder işletme tarafından giderilmesi gereken süreçler olmaktadır. Aksi takdirde bu sorunların devam etmesiyle Freight Forwarder işletmeler de referanslarını zayıflatacaktır. Her iki taraf içinde istenmedik sonuçların ortaya çıkmaması için termin sürelerine ve malların daha güvenli taşınmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Konuyla ilgili yaşanan memnuniyetsizliği 15. Katılımcı; 'Memnuniyet noktasında malımızın zarar görmeden taşınması bizim için oldukça önemli olmakta. Bundan önce çalıştığımız Forwarder ile yollarımızı ayırma sebebimiz bu hususta memnuniyetsizlik yaşamış olmamız. Bizim için maliyet ve hız unsurları önemli olduğu kadar malın teslim alındığı andan nihai müşteriye kadar hasar görmemiş bir şekilde ulaştırılıyor olması oldukça önemli.' şeklinde belirtmiştir. Bu gibi sorunlarla karşılaşıldığında 12. Katılımcının; 'Memnuniyetsizlik noktasında kolilerimizin

açık araçlarla taşınması söz konusuydu bu durumda kış aylarında malların ıslanması mümkün olabiliyordu. Böyle bir sorun yaşanması bizi oldukça zor durumda bırakıyordu müşterilerimize karşı ancak çalıştığımız Forwarder da bizim için bir yatırımda bulundu ve araç filosunda bir yeniliğe gitti. Açık kasalı araçlar yerine son 1 yıldır kapalı kasa araçlarla taşıma yapıyor.’ şeklinde belirttiği üzere Freight Forwarderların müşterisini memnun etmek adına iş süreçlerinde revizyonlar yaptığı görülmektedir.

Katılımcı Freight Forwarder müşterileri tarafından en sık ifade edilen memnuniyetsizlik sebepleri sıralamasının yanında, bu kriterlerin katılımcılar açısından önem dereceleri de tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından belirtilen sebeplerin yoğunluk değerleri incelendiğinde en önemli sebebin, en sık ifade edilen sebepte olduğu gibi “Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplinini sağlayamaması” olduğu görülmektedir. “termin süresinin aşılması” ve “malın hasar görmesi ve sonrasında yaşanan anlaşmazlıklar” sebeplerinin ise ikinci derecede önemli sebepler olduğu tespit edilmiştir. “Navlun dışında ek masrafların çıkarılması” sebebinin ise önemli bir kriter olarak dikkate alındığı görülmektedir.

5. soru; “İşletmenizin aldığı Freight Forwarder hizmeti müşteri memnuniyeti odaklı mı yoksa işletmenizin menfaatlerine mi odaklı?”

Yapılan görüşmeler sonucunda bu soruya sekiz katılımcı ‘müşteri memnuniyeti odaklı olmaktadır’ şeklinde cevap verirken, sekiz katılımcı ‘işletme menfaati odaklı olmaktadır’ şeklinde cevap vermiştir. Dört katılımcı ise, Freight Forwarder hizmet alımlarında hem ‘müşteri memnuniyeti’ hem de ‘işletme menfaati’ kriterlerinin önemli olduğunu söylemiştir. İşletme menfaatlerini ön planda tutan katılımcılar maliyet unsuru, temel yeteneğe odaklanma ve parsiyel mal gönderimi gibi sebepleri göz önünde bulunduklarını belirtmiştir. Müşteri memnuniyeti odaklı Freight Forwarder hizmeti alanlar ise, mallarının daha hızlı ve güvenilir şekilde müşteriyi memnuniyeti sağlayarak ulaşmasının önem arz ettiği görüşünde olmaktadır. Bununla ilgili olarak 1.Katılımcı; ‘Müşteri memnuniyeti odaklı olmakta. Bu kararı verirken dikkat ettiğimiz unsurların başında hızlı ve güvenilir bir teslimat gerçekleştirilmesi gelmekte. Bu hususlarda müşterilerimizin memnun olmasında oldukça önemli bir etkiye sahip olmakta.’ şeklinde bir açıklama yapmıştır. Katılımcılardan dört tanesi de işletme menfaatlerinin de önemli olduğunu ancak tamamıyla odak noktalarının bu olmadığını müşteri memnuniyetini de göz ardı etmediklerini belirtmiştir. 10. Katılımcı, bu durumu; ‘Maliyet avantajının olması, iş bazlı çalışıldığından sadece aldığımız hizmetin ücretini ödememiz, personel

çalıştırmamak bizim için önemli tabi ki ancak tamamiyle işletme menfaati diyemeyiz müşterilerimizin de memnun olacağı faaliyetleri yapıyor olmamız gerekiyor. Bundan dolayı ikisini bir arada düşünebiliriz.' şeklinde açıklamıştır.

6.soru; 'Lojistik faaliyetlerinizin bir Freight Forwarder tarafından gerçekleştirilmesinin lojistik operasyonlarınızda hizmet kalitenizi artırdığını düşünüyor musunuz? Sizin için Freight Forwarder kullanımının avantajları ve dezavantajları nelerdir?'

6. sorunun ilk bölümüne tüm katılımcılar 'hizmet kalitemizi artırdığını düşünüyoruz' şeklinde cevap vermiş bulunmaktadır. Freight Forwarder kullanımının en önemli avantajlarının başında; 'temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma imkanı sağlaması', 'işletmenin toplam maliyetinde azalma sağlaması', 'yatırımların temel yeteneğe aktarılmasının sağlanması', 'parsiyel malların hızlı teslimatı' kriterleri olduğu Tablo-15'te görülmektedir.

Tablo -15 Freight Forwarder Kullanımı Avantajlarının Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Avantajlar | Yoğunluk | Frekans |
|--|----------|---------|
| Temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma | 30 | 12 |
| İşletmenin toplam maliyetinde azaltma | 18 | 8 |
| Yatırımların temel yeteneğe aktarılması | 17 | 8 |
| Parsiyel malların hızlı teslimatı | 12 | 5 |
| İşlem sayısını azaltması | 9 | 3 |
| Taşıma risklerinin Forwarder ile paylaşılması | 6 | 2 |
| Uygun navlun ücretleri | 3 | 1 |
| Operasyonel işlemlerde ödeme kolaylığı | 3 | 1 |
| Ürün bazında sevkiyatın gerçekleşmesi | 3 | 1 |
| Forwarderın deneyiminden yararlanma | 3 | 1 |
| Arzu edilen her destinasyona mal gönderebilme imkanı | 2 | 1 |
| Hızlı bilgi akışının sağlanması | 2 | 1 |
| Zaman tasarrufu | 1 | 1 |
| Lojistik hizmet standartlarının sabitlenmesi | 1 | 1 |

İşletmeler lojistik süreçlerinde Freight Forwarder kullanımına gitmeden önce dikkat etmeleri gereken en önemli husus bu faaliyetlerin bugün veya gelecekte temel yetenekleri içerisinde olup olmayacağıdır. Temel yetenekler dışında kalan lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanımına giden katılımcıların en büyük

avantajlarının temel yeteneklerine odaklanma fırsatı yakalamak olduğu tespit edilmiştir. Rakiplerinin taklit edemediği ve işletmeleri rekabette öne çıkaracak en önemli özellikler temel yetenekler olmaktadır. İşletmelerde lojistik faaliyetlerin iç süreç olarak gerçekleşmesi için küçük büyük ayrımı yapılmaksızın tüm donanım, teçhizat ve araçların bulunması gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bu altyapıyla ilgili unsurlar işletme için oldukça yüksek maliyet gerektirmektedir. Aynı zamanda katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, işletmeler kendi iç süreçlerinde yer almasını istemedikleri lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini bir Freight Forwarder işletme ile gerçekleştirdiklerinde bu alanda kaynak yatırımı yapmalarına gerek kalmadan sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödedikleri, bu sayede yatırımlarını da temel yeteneğe aktardıkları tespit edilmiştir. Konuyla ilgili olarak 3. Katılımcı; 'Taşımacılık alanında yatırım yapmamamız sebebiyle bu konuda yeterli personele sahip olmadığımız için bu işi bizim yerimize Freight Forwarder işletmelerin yapması bizim için önemli olmakta. Bundan dolayı bu hizmetin bizim taşımacılık faaliyetimizin kalitesini artırdığını düşünüyoruz. Bu doğrultuda Freight Forwarder'in sunmuş olduğu avantajlar; bu faaliyet için bir donanım oluşturma zorunluluğunu ortadan kaldırması, personel çalıştırmama avantajı ve maliyet bizim için önemli unsurlar. İşletme olarak bu sayede yatırımlarımızı temel yeteneğimize aktarma imkanı yakalıyoruz.' şeklinde bir cevap vermiştir. 18. Katılımcı ise bu fikri destekler nitelikte; 'Forwarder kullanımı bize öncelikle mallarımızın güvenli ve hızlı bir şekilde müşterilerimize ulaştırmada yardımcı oluyor. Bunun yanında kendi iş süreçlerimize yönelmemizi sağlıyor diyebilir. Taşımacılıkla ilgili herhangi bir iş sürecini gerçekleştirmediğimiz için bu alanda personel çalıştırmadan, altyapı maliyeti olmadan bir kaynak yatırmadan sadece hizmet aldığımız kadar maliyet oluşturuyor.' şeklinde açıklama yapmıştır.

Katılımcı işletmelerin beş tanesi mallarının çoğunlukla parsiyel mal gruplarından oluştuğunu belirtmiştir. Freight Forwarder işletmelerin konsolide etme özellikleri sayesinde, müşterilerinin mallarını gecikme olmadan ve yüksek maliyetlere katlanmadan teslim noktasına ulaştırdıkları yapılan görüşmeler sonucu tespit edilmiştir. Aynı zamanda sağladıkları tüm avantajlar sonucunda, Freight Forwarderlerin işletmelerin toplam maliyetlerinde azalma sağladığı belirlenmiştir. 12. Katılımcı; 'Avantajlarına bakıldığında en önemlisi ücret avantajı olduğunu söyleyebilirim. Parsiyel malları gönderebilme imkanı ile daha süratli ulaşım sağlanıyor. Bunların yanı sıra kendi üretim süreçlerimize odaklanma ve bu alanda yatırım yapma avantajıda sağlamış

oluyor.’ şeklinde cevap vererek yapılan tespitlerin uygulamada geçerli olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo -16 Freight Forwarder Kullanımı Dezavantajlarının Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Dezavantajlar | Yoğunluk | Frekans |
|---|----------|---------|
| Müşteri temsil yeteneklerinin düşük olması | 11 | 4 |
| Lojistik faaliyetlerde kontrol kaybı | 10 | 4 |
| Gizliliğin ihlal edilmesi | 10 | 4 |
| Forwarderin zamanla sağladığı fiyat avantajını kaybetmesi | 8 | 3 |
| Alt nakliyecinin yetersizliği | 6 | 2 |
| İletişim sorunu | 3 | 1 |
| Malın hasar görmesi | 3 | 1 |
| Forwarderin zaman içinde kendini geliştirememesi | 3 | 1 |

Tablo-16 incelendiğinde katılımcıların vermiş olduğunu cevaplardan yola çıkarak oluşturulan lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımının dezavantajları sırasıyla; ‘Müşteri temsil yeteneklerinin düşük olması’, ‘Lojistik faaliyetlerde kontrol kaybı’, ‘Gizliliğin ihlal edilmesi’, ‘Forwarderin zamanla sağladığı fiyat avantajını kaybetmesi’, ‘Alt nakliyecinin yetersizliği’, ‘İletişim sorunu’, ‘Malın hasar görmesi’ ve ‘Forwarderin zaman içinde kendini geliştirememesi’ şeklinde olmaktadır.

Önem sıralamasında en sık karşılaşılan dezavantaj sebebinin ‘Müşteri temsil yeteneklerinin düşük olması’ olduğu tespit edilmiştir. Bu sebep aynı zamanda en önemli memnuniyetsizlik sebebi olarak Tablo-14’te de en üst sırada yer almaktadır. Katılımcı işletmelerden 4. Katılımcı bu durumu; ‘Dezavantajları ise Forwarder işletme çalışanlarının çoğu zaman işletmemizi temsil etme yetisinin bulunmaması. Aldığımız olumsuz geri dönüşlerde Forwarderlarla yapılan görüşmelerde anlaşma problemi yaşanması diyebiliriz.’ şeklinde açıklarken, 12. Katılımcı konuyla ilgili görüşünü; ‘Dezavantajlarında kurumsallaşma sorunu olduğunu söyleyebilirim. Yani herhangi bir şikayetle ilgili geri dönüş yaptığımızda muhattabın üslubu çoğu zaman istenilen düzeyde olmayabiliyor. Geri dönüşlerde şikayetler ifade edilirken zorluklar yaşanabiliyor bu anlamda. Bu doğrultuda müşteriye karşı işletmeyi temsil etme yeteneklerinde de zayıflıklar yaşandığını söyleyebilirim.’ şeklinde belirtmiştir.

Katılımcılar, uzun süreli Freight Forwarder hizmet alımının sonucunda lojistik süreçlerinde kontrol kaybına sebep olduğunu ayrıca Freight Forwarder işletmelerin

belirli bir zamandan sonra hizmet karşılığında aldığı ücretleri artırdığını belirtmiştir. 1. Katılımcı bu konuyu; 'Dezavantaj ise bir Forwarderla uzun süre çalışmak maliyet için avantajlarını kaçırmamıza sebep olabilir. Yani Forwarder bir süre sonra fiyat artırımına gidebilir. Uzun süre çalışmış olmanın verdiği güven bu problemin gözden kaçmasına sebep olabilmektedir.' şeklinde açıklamıştır.

Katılımcılar kısa süreli Freight Forwarder iş ortaklıklarında ise sürekli olarak farklı işletmelerle çalışmanın işletme bilgilerinin gizliliği ile ilgili sorunlar yaratacağı görüşünde olmaktadır. Bunların önüne geçebilmek adına güvenilir Freight Forwarderlar ile iş ortaklığı kurulması gerekliliği olduğunu belirtmişlerdir. Konuyla ilgili olarak 7. Katılımcı; 'Dezavantaj olarak işletme bilgilerinin paylaşıyor olması ilerde sorun yaratabilir diye düşünüyorum. Hizmet aldığımız Freight Forwarder işletme sektöründe rakibimiz olan başka bir işletmeye de hizmet sağlıyor olabilir. Bu durumda bizim iş ortaklığımız bittiğinde bilgilerimizin paylaşılması gibi bir problem ile karşı karşıya kalabiliriz.' şeklinde bir açıklama yapmıştır.

7. soru; 'Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımının işletmenizin hizmet kalitesini ve pazardaki rekabet gücünü artırdığını düşünüyor musunuz?'

15 adet katılımcı işletmenin hem hizmet kalitesini hem de rekabet gücünü artırdığını düşündüğünü söylemiştir. Geriye kalan 5 katılımcıdan 3 tanesi işletmenin hizmet kalitesini artırdığını ancak rekabet güçlerinde herhangi bir değişiklik olmadığını belirtmiştir. 2 katılımcı ise lojistik süreçlerinde Freight Forwarder kullanmanın ne işletmelerinin hizmet kalitesinde ne de rekabet gücünde bir değişiklik yaratmadığını belirtmiştir.

8. soru; 'Lojistik faaliyetlerinizde Freight Forwarder kullanımı sonrasında amaçlarınıza ulaşip ulaşmadığınızı nasıl kontrol ediyorsunuz?'

Katılımcıların tamamı 'müşteri geri bildirimleri'nin kendileri için oldukça önemli veriler olduğunu belirtmiştir. 7 katılımcının tüm başarımlarını sağlama süreçlerini müşteri memnuniyetine bağladığı, kalan 13 katılımcının ise 'müşteri geri bildirimleri'nin yanında en az bir tespit kriteri daha kullandığı tespit edilmiştir. Ortaya çıkarılan 6 sonuçtan 5 tanesi araştırma öncesi tahmin edilirken, 'Forwarderdan sevkiyat sırasında alınan fotoğraflar ve videolar' kriteri görüşmeler sonucunda tespit edilmiştir. Bu kriteri kullanan 4 katılımcı yükleme sırasında ve yükleme sonrasında hizmet aldıkları Freight Forwarder işletmeden fotoğraf ve video istediklerini onay verdikten sonra nakliye faaliyetine başladığını belirtmişlerdir. Bununla ilgili olarak 15. Katılımcı; 'Eşyalarımız yüklenirken ve yüklemeden sonra Forwarderımızdan fotoğraf göndermesini istiyoruz. İstiflemede

herhangi bir sorun oluşmaması için oldukça yararlı oluyor bu yöntem.’ şeklinde cevap vermiştir.

Tablo -17 Freight Forwarder Kullanımında Başarım Sağlama Tespit Kriterleri Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Başarım Sağlama Tespit Kriterleri | Yoğunluk | Frekans |
|--|-----------------|----------------|
| Müşteri geri bildirimleri | 43 | 20 |
| Dönemsel gerçekleştirilen memnuniyet anketleri | 13 | 6 |
| Forwarderdan sevkiyat sırasında alınan fotoğraflar ve videolar | 11 | 4 |
| Araç takip sistemi | 9 | 3 |
| Sevkiyatın zamanında gerçekleşmesi | 9 | 3 |
| Freight Forwarderların dönemsel değerlendirilmesi | 2 | 1 |

Tablo-17 incelendiğinde, Freight Forwarder kullanımında başarı sağlama tespit kriterlerinin; ‘müşteri geri bildirimleri’, ‘dönemsel gerçekleştirilen memnuniyet anketleri’, ‘Forwarderdan sevkiyat sırasında alınan fotoğraflar ve videolar’, ‘Araç takip sistemi’, ‘Sevkiyatın zamanında gerçekleşmesi’ ve ‘Forwarderların dönemsel değerlendirilmesi’ şeklinde sıralandığı görülmektedir.

9. soru; ‘Freight Forwarder ile yaptığınız lojistik operasyonlarınızda müşterilerinizden aldığınız geri dönüşler ne şekilde olmaktadır?’

Bu soruya tüm katılımcılar ‘müşterilerimizden aldığımız geri dönüşler olumlu olmaktadır’ şeklinde cevap vermiştir. 9. Katılımcı ek olarak; ‘Genelde olumlu olmakla birlikte bazı durumlarda olumsuz geri dönüşlerde oluyor. Bu gibi durumlarda Forwarder değiştirme durumuna giderek müşteri memnuniyetini üst düzeyde tutmaya çalışıyoruz. Büyük oranda müşterilerimizden aldığımız dönüşler memnun olduklarını gösteriyor.’ şeklinde bir cevap vererek müşterilerden alınan olumsuz geri bildirimlerde Freight Forwarder değişikliğine gittiklerini belirtmiştir.

10. soru; ‘Müşteri memnuniyeti açısından aldığınız Freight Forwarder hizmetinden memnun musunuz? Freight Forwarder işletmesi olsaydınız sunulan hizmetlerin geliştirilmesi için neler yapardınız?’

Sorunun ilk bölümünde yer alan; ‘Müşteri memnuniyeti açısından aldığınız Freight Forwarder hizmetinden memnun musunuz?’ sorusuna tüm katılımcılar memnunuz şeklinde cevap vermiştir.

Tablo -18 Freight Forwarder Hizmetlerinin Geliştirilmesi Amacıyla Sunulan Önerilerin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

| Öneriler | Yoğunluk | Frekans |
|--|----------|---------|
| Otomasyona verilen önemin artırılması | 25 | 10 |
| Forwarder çalışanlarına mesleki yeterlilik eğitimleri aldirmek | 14 | 8 |
| Ulaşılabilir olma | 12 | 5 |
| Ödeme kolaylığı sunma | 10 | 4 |
| Freight Forwarder işletmenin referanslarının güçlendirilmesi | 10 | 4 |
| Termin sürelerine uyma | 9 | 4 |
| Hizmet kalitesini sabitleyerek maliyetleri düşürme | 8 | 4 |
| Karşılaşılan sorunlar karşısında çözüm odaklı olma | 8 | 4 |
| Lojistik faaliyetlerde iş süreçlerinin daha sistematik yürütülmesi | 6 | 2 |
| Ürün bazlı taşımaya önem verme | 6 | 2 |
| Risklerin paylaşılması | 4 | 2 |
| Navlun harici ek masrafların ortadan kaldırılması | 3 | 1 |
| Alt taşıyıcıların seçiminde daha özenli seçimler | 3 | 1 |
| Daha hızlı sevkiyat imkanı | 3 | 1 |

Tablo-18 incelendiğinde ortaya çıkarılan önerilerin sıklık ve önem değeri sıralama olarak aynı olduğu görülmektedir. Katılımcıların lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder işletmelerin hizmet kalitesinin artırılması için sunmuş olduğu öneriler sırasıyla; 'Otomasyona verilen önemin artırılması', 'Forwarder çalışanlarına mesleki yeterlilik eğitimleri aldirmek', 'Ulaşılabilir olma', 'Ödeme kolaylığı sunma', 'Freight Forwarder işletmenin referanslarının güçlendirilmesi', 'Termin sürelerine uyma', 'Hizmet kalitesini sabitleyerek maliyetleri düşürme', 'Karşılaşılan sorunlar karşısında çözüm odaklı olma', 'Lojistik faaliyetlerde iş süreçlerinin daha sistematik yürütülmesi', 'Ürün bazlı taşımaya önem verme', 'Risklerin paylaşılması', 'Navlun harici ek masrafların ortadan kaldırılması', 'Alt taşıyıcıların seçiminde daha özenli seçimler' ve 'Daha hızlı sevkiyat imkanı' şeklinde olmaktadır.

Görüşmeler sonucu tespit edilen en önemli önerinin 'otomasyona verilen önemin artırılması' olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar, otomasyona verilen önemin artmasını lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında süreçleri daha yakından takip edebilmek adına istemektedir. Bunu gerçekleştirebilmek adına bu sistemlerin kullanılacağı

ekipmanlarında çağın teknolojik düzeyini yakalaması gerekliliğini vurgulamışlardır. 10. Katılımcı; 'Freight Forwarder hizmet sürecinin geliştirilmesi için sistemin biraz daha otomasyona önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Araç takip sistemlerinin geliştirilmesi, gümrüklerdeki işleyletenden haberdar olunması gibi. Yazılımların geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu sayede herhangi bir süreçte oluşan sorundan anında haberdar olmamız soruna hızlı bir çözüm önerisi getirebilmek adına oldukça önemli olmaktadır.' şeklinde cevap vermiştir. Önem değerine bakıldığında üçüncü sırada yer alan 'ulaşılabilir olma' önerisi katılımcıların herhangi bir sorunla ya da malın durumu ile ilgili bilgi almak istediklerinde Freight Forwarder işletmelere ulaşamama problemi sonucunda ortaya çıkmıştır. İkinci sırada yer alan 'Forwarder çalışanlarına mesleki yeterlilik eğitimleri aldirmek' önerisi ise Tablo-14'te tespit edilmiş en önemli memnuniyetsizlik sebebi olmaktadır. Katılımcı Freight Forwarder müşterilerinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında karşılarında muhattap olarak gördükleri Freight Forwarder işletmelerine ulaştıkları takdirde ise, işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplinini konusunda gerekli yeterliliğe sahip olmadığını düşünmektedir.

SONUÇ

Dünyada baş döndürücü şekilde gelişen ulaşım ve iletişim yolları ülkeleri birbirine yakın kılmıştır. Bu yakınlık aynı zamanda pazar payının daralmasına ve rekabetin artmasına neden olmuştur. Ülkeler ve işletmeler rekabet avantajı elde edebilmek adına yeni gelişmelere ayak uyduracak stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. İşletmeler faaliyetlerini devam ettirirken maliyetleri en az seviyede tutmak, pazarın en önemli unsuru müşteri memnuniyetini ise en üst seviyede tutmak istemektedirler. Bu doğrultuda işletme yapılarının yalın olması ve bununla birlikte hızlı hareket imkânına sahip olmaları gerekmektedir. Bu yalınlaşma gereksiniminin sonucunda ortaya çıkan stratejilerden biri de temel yetenekler haricinde kalan iş süreçlerinin bu alanda uzman başka işletmelere devredilmesi ile işletme içerisinde birimlerin esnekliğinin artırılmasını hedefleyen dış kaynak kullanma stratejisidir. Dış kaynak kullanımından faydalanma, son yıllarda dünyada oldukça geniş bir uygulama alanı bulan bir yönetim stratejisi haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımı işletmelerin değişime açık olmasını ve yeniliklere hızlı adapte olabilmelerini sağlamaktadır.

Klasik işletmecilik anlayışının hakim olduğu dönemlerde işletmeler tüm iş süreçlerini kendi içlerinde gerçekleştirirken, günümüz piyasa koşullarında bu durum oldukça maliyetli olmaktadır. İşletmeler, günümüz şartlarına uyum sağlayabilmek adına yönetim stratejilerinde bir takım değişikliklere gitmişlerdir. Bu değişikliklerin başında dış kaynak kullanımı gelmektedir. İşletmeler, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor, kendilerine has olan temel yetenekleri dışındaki konularda dış kaynak kullanımına giderek temel yeteneğe odaklanma, işletmenin toplam maliyetini azaltma, yatırımların temel yeteneğe aktarılması gibi konularda avantaj sağlayarak temelde müşteri memnuniyetine ulaşmayı amaçlamaktadırlar.

Lojistik kavramı, günümüzde işletmelere rekabet avantajı kazandıran ve tüm iş süreçlerine değer katan oldukça önemli bir fonksiyondur. İşletmelerin doğru müşterilere, doğru ürünü, doğru şartlarda, doğru miktarda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyat ile teslim edebilmesi lojistik olgusunun işletme içindeki gelişmişliği ile doğru orantılı olmaktadır. Lojistik faaliyetler, ölçeğine bakılmaksızın bütün işletmeler için hayati öneme sahip işletme dinamikleri haline gelmiştir. Temel yetenekleri içerisinde lojistik faaliyetleri sürdürebilecek organizasyonları bulunmayan işletmeler bu süreçleri dış kaynak kullanımına giderek oldukça önemli avantajlarla yakalayabilmektedirler. Bu lojistik faaliyetlerden bir tanesi de Freight Forwarder hizmetleridir. Freight Forwarder hizmetlerinin alınması temel nakliye süreçleri ile ilgili yapılan yatırımları azaltmakta,

konsolidasyon işlemi ile faaliyet giderlerini düşürmekte ve temel yeteneklere daha fazla zaman ayırmayı mümkün kılmaktadır.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan lojistik faaliyetleri gerçekleştirme arzuları, iş süreçlerine maliyet olarak geri dönmektedir. Bundan sebeple yüksek maliyetlere katlanmak istemeyen işletmeler lojistik süreçlerde hizmet sağlayıcı olan Freight Forwarder işletmelerden faydalanmaktadır. Freight Forwarder işletmeler, lojistik faaliyetlerde sahip oldukları uzmanlaşmış iş gücü, konuya hakim personelleri, gelişmiş araç filoları, ambajlama, depolama, sigorta ve gümrükleme faaliyetleri ile müşterilerine lojistik alanında profesyonel hizmet sağlamaktadır. Freight Forwarder işletmelerin en belirgin özellikleri, çoklu taşıma seçeneklerini çok iyi organize edebilen işletmeler olmalarıdır. Freight Forwarderlar, müşterilerine lojistik faaliyetlerde profesyonel hizmetler sunarak iş ortaklıkları kurarlar. İşletmeler, herhangi bir ilk yatırım maliyetine, araç-gereç, ekipman, personel vb. maliyetlere katlanmadan, Freight Forwarder işletmelerden yararlanarak müşterilerine kaliteli lojistik hizmet sunabilmektedir.

Freight Forwarder işletmeler, tarih içerisinde farklı iş tanımları ve konseptinde çok uzun yıllardır lojistik faaliyetlerde müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Geçmişte bu hizmetin tercih edilmesini gerekli kılan hususlar yatırım imkanlarının kısıtlı oluşu, kalifiye iş gücünün olmayışı ve dışarıdan bu hizmetin alınmasındaki zorluklardır. Günümüzde ise işletmeler yatırımların temel yeteneğe aktarılması, temel yeteneğe odaklanma, esnek organizasyon yapıları oluşturma, lojistik iş süreçlerinin daha hızlı gerçekleştirilmesi gibi sebeplerden dolayı Freight Forwarder hizmeti almaktadırlar.

Freight Forwarder işletmelerden hizmet alan müşterilerin memnuniyeti bu hizmetin devamı anlamına gelir. Freight Forwarder işletmelerin sunduğu hizmetleri dış kaynak kullanımı kapsamında satın alan işletmelerin bu hizmetten memnun olup olmadıkları, memnuniyeti olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda bir çalışma yoktur.

Bu açıdan ana kütlesi, İstanbulda faaliyet gösteren Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşteri işletmelerinin görüşme yöntemiyle memnuniyetinin belirlenmesi yönünde araştırma yapılmıştır. Araştırma 20 müşteri işletmenin yetkili çalışanlarına uygulanan yapılandırılmış görüşme formu yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

Lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanan 20 işletmenin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, görüşme yapılan tüm katılımcılar kendi işletmelerinde lojistik dış kaynak kullanımı konusunda yetkilendirilmiş

çeşitli rütbe ve unvanlarda olan yöneticilerdir. Araştırmamızda lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder işletme kullanımının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi sayısal veriler ile değil, bu hizmeti alan katılımcı işletmelerin üst düzey yöneticilerinin tecrübeleri, konuyla ilgili bilgileri ve düşünceleri doğrultusunda tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte nitel verileri nicel verilere dönüştürebilmek amacı ile içerik analizi yapılmış ve sıklık (frekans) analizinden faydalanılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda;

- Katılımcı işletmelerin 14 tanesinin tüm lojistik faaliyetlerini, 6 tanesinin ise sadece nakliye faaliyetlerini Freight Forwarder işletmeler aracılığı ile gerçekleştirdiği ve katılımcıların Freight Forwarder işletmelerden hizmet satın almasının en önemli sebebinin literatür taramasında da ortaya çıkarıldığı üzere; işletme yatırımlarının temel yeteneğe aktarılma isteği olduğu, aynı zamanda bazı işletmelerin de lojistik faaliyetlerde başarıya ulaşamadıkları için Freight Forwarder kullanımına yöneldiği,
- Katılımcıların, Freight Forwarder hizmeti alma sürelerinin 1 ile 35 yıl arasında değişiklik gösterdiği, Freight Forwarder seçilirken dikkat edilen en önemli kriterlerin; Freight Forwarder'ın maliyet avantajı sağlaması ve Freight Forwarder'ın know-how bakımından yetkinlik düzeylerinin hizmet/üretim işletmelerine kıyaslanmayacak ölçüde verimlilik sunduğu,
- Freight Forwarder hizmet alımında değişikliğe gitmeyen katılımcıların uzun süreli iş ortaklıklarından yana oldukları, değişikliğe giden katılımcıların ise, Forwarder işletme ile yaşanan anlaşmazlıklar, ürünün taşınması sırasında hasar görmesi, daha uygun navlun fiyatları veya ödeme kolaylıkları sunan Forwarderlar ile çalışma istekleri doğrultusunda değişikliğe gittikleri,
- Kısa süreli iş ortaklıkları; işletmenin hantallaşmasını önleme, daha fazla maliyet avantajları yakalama, daha kaliteli hizmet alma gibi unsurlarda avantaj yakalamasını sağlarken, sürekli olarak değiştirilen Freight Forwarder işletmelerin, katılımcı işletmelerin gizli bilgilerini tehlikeye attığı ve bundan dolayı da kısa süreli çalışılacak Freight Forwarder işletmeler seçilirken güvenilirlik konusunda oldukça dikkatli olunması ve bilgilerin hizmet alımı sonrasında gizliliğini koruması adına sözleşmeye şartlar eklenmesi gerektiği,
- Uzun süreli iş ortaklıklarında paydaşlık ülküsü ile tarafların birbirini aile gibi gördüğü, aidiyet duygusu ve birbirlerinin beklentilerini bilmeleri sebebiyle daha rahat faaliyet gösterdikleri,

- Lojistik hizmetlerinde Freight Forwarder işletmeden hizmet satın almayı tercih eden katılımcıların memnun oldukları durumlara bakıldığında lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde katılımcılara maliyet avantajı sağlaması, katılımcı işletme ile Freight Forwarderın güven düzeyinin istenilen seviyede olması, Freight Forwarderın müşterisine ödeme kolaylığı sağlaması ve sunulan hizmet kalitesinin istenilen düzeyde olması önem dereceleri yüksek olan memnuniyet sebepleri olduğu,
- İşletmelerin, tüm süreçlerini işletme içerisinde gerçekleştirmeye çalışması, işletmenin sabit maliyetlerini artırdığı ve işletmelerin lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşıladıklarında ilk yatırım maliyetleri, araç-gereç ve ekipman maliyetleri, uzman personel çalıştırmanın getirdiği maliyetler gibi pek çok maliyetten kurtulduğu,
- Aynı zamanda lojistik faaliyetler, işletme içinde gerçekleştiğinde herhangi bir işlem olsun olmasın ekipmanların bakımı, personel maaşları gibi sabit maliyetlerin var olduğu ancak işletmelerin lojistik faaliyetlerini Freight Forwarder kullanarak gerçekleştirdiklerinde sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürdüğü ve bu sayede işletmelerin sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödemekle yükümlü olduğu,
- Memnuniyetsizlik noktasında en önemli sebebin; 'Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması' şeklinde ortaya çıkması, bunun sebebinin ise yaşanan herhangi bir sorunda katılımcıların muhatap bulmakta zorlanmaları, buldukları takdirde ise anlaşma noktasında yaşanan sorunların olduğu,
- İşletme menfaatlerini ön planda tutan katılımcıların maliyet unsuru, temel yeteneğe odaklanma ve parsiyel mal gönderimi gibi sebepleri göz önünde bulundurduğu, müşteri memnuniyeti odaklı Freight Forwarder hizmeti alanların ise, mallarının daha hızlı ve güvenilir şekilde müşteri memnuniyeti sağlayarak ulaşmasının önem arz ettiği görüşünde olduğu,
- Freight Forwarder işletmeden lojistik hizmet almanın avantajlarından en önemlilerinin 'temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma', 'işletmenin toplam maliyetinde azaltma' ve 'yatırımların temel yeteneğe aktarılması' olduğu,
- Freight Forwarder işletmelerle ilişkilendirilen güvenilirlik kriterinin firmanın taahhüt ettiği işleri eksiksiz yerine getirmesi, hammadde veya ürünlerin zamanında ve hasarsız bir şekilde ihtiyaç duyulan noktaya teslimi, ihtiyaç

duyulan anlarda gerekli esnekliğin sağlanması gibi kriterler ile yakından ilgili olduğu,

- Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemesi ile çalışmanın başında yapılan öngörümlemeler ile işletmelerin dış kaynak kullanımı olarak Freight Forwarder kullanmasında temel yeteneğe odaklanma ve işletme yatırımlarını bu alana aktarma isteği kriterlerinin katılımcıların vermiş oldukları cevaplarla örtüştüğü,
- İşletmelerin kendi iç süreçlerinde gerçekleştiremedikleri ya da gerçekleştirmek istemedikleri lojistik faaliyetleri bir Freight Forwarder işletmeye devrettiğinde, bu alanda yatırım yapmalarına gerek kalmadığı, sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödedikleri, hem temel yeteneklerine odaklanma avantajı yakaladığı hem yatırımlarını temel yeteneğe aktardıkları hem de işletmenin toplam maliyetlerinde azalma yaşandığı,
- Görüşme formunda yer alan 7. sorunun analizinde önem sıralamasında en sık karşılaşılan dezavantaj sebebinin 'Freight Forwarder işletmenin ve çalışanlarının müşteriye temsil etme yeteneklerinin düşük olması' olduğu, ortaya çıkan bu dezavantajın aynı zamanda 4. sorunun yanıtları arasında en önemli memnuniyetsizlik sebebi ile örtüştüğü,
- Lojistik faaliyetlerde uzun süreli Freight Forwarder işletme kullanımının ise katılımcıların bu faaliyetlerde kontrolü kaybetmesi ve işletme bilgilerinin gizliliği konusunda sorunlar yaşadığını ve bunun önüne geçebilmek adına işletmelerin süreçleri sürekli olarak izledikleri ve güvenilir Freight Forwarderlar ile çalışma yoluna gittikleri,
- Freight Forwarder kullanımında başarımla sağlama tespit kriterinin müşteri geri bildirimleri sayesinde gerçekleştirildiği literatür taraması sonucunda tahmin edilen bir yöntem olmaktayken, katılımcılar tarafından uygulanan 'Forwarderden sevkiyat sırasında alınan fotoğraflar ve videolar' şeklinde bir tespit kriterlerinin olması öngörülemez bir sonuç olduğu ve katılımcıların bu sayede malın hangi ortamda, ne şartlarda ve ne şekilde yüklendiğini görerek herhangi bir terslik durumunda müdahale etme şansını yakaladığı, bu doğrultuda malın taşınması sırasında istifleme ile ilgili ortaya çıkacak herhangi bir hasar, önceden öngörülerek ortadan kaldırılabildikleri,

- Katılımcıların tümünün müşterilerinden aldığı geri dönüşlerin olumlu olduğu, 9. Katılımcısında belirttiği gibi alınan herhangi bir olumsuz geri dönüş çözümleri getiremeyen Freight Forwarder işletmelerden hizmet almaya devam edilmediği hizmet sağlayıcıya değişikliğe gidildiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların cevapları ve yapılan literatür incelemesi sonucunda müşteri memnuniyetini artırmak ve sürekli kılmak için ;

- Freight Forwarder işletmelerin, çalışanlarını mesleki yeterlilik konusunda kendilerini geliştirmeleri adına gerekli eğitime tabi tutmalarının,
- Freight Forwarder işletmelerin hizmet sunumunda otomasyona verdikleri önemi artırarak, ekipmanlarını çağın gerektirdiği şekilde teknolojiye uygun seçmesi ve araç takip sistemlerine ilişkin yazılımlara yatırım yapmalarının,
- Taşıma sırasında ortaya çıkan herhangi bir problem karşısında çözüm odaklı olmanın,
- Müşterilerinin lojistik faaliyete konu olacak mallarını bilip, bu malların taşınması için gerekli bilgiye sahip olmanın,
- Alt taşıyıcı seçimi yaparken bu taşıyıcıların işletmelerini temsil etme yeteneklerinin yeterli olup olmadığını kontrol etmenin,
- Lojistik faaliyetler ile ilgili gelişmeleri ve günün getirdiklerini yakından takip etmenin, kendini tekrar eden bir işletme olmamanın,
- Müşterisine sunmuş olduğu fiyat avantajını iş ortaklığı uzun yıllar sürse de devam ettirilmesinin,
- Müşterileri ile ortaya çıkabilecek lojistik risklerini paylaşmanın,
- Lojistik faaliyetleri gerçekleştirirken hizmet kalitesinin de hızlı ve sistematik yürütülmesinin, Freight Forwarder işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini artırmayı sağlamasında yararlı olacağı değerlendirilmektedir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalar için, bu çalışmada elde edilen bulgular da kullanılarak, daha geniş bir örneklem ile özellikle lojistik faaliyetlerin yoğun olarak gerçekleştirildiği İzmir ili gibi farklı illerde veya bölgelerde detaylı bir çalışma yapılması,
- Yöntem olarak, Freight Forwarder işletmelerinde müşteri memnuniyetinin belirlenmesinde farklı metodların kullanılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ACAR A. Zafer, KÖSEOĞLU A. Murat, Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Yayıncılık, 1.b., Ankara, 2014.
- ARABACI Baki, Müşteri Hizmetleri ve CRM, Kum Saati Yayınları, 2.b., İstanbul, 2010.
- BARLOW Janelle, MOLLER Claus, Her Şikayet Bir Armağandır, (Çev. G.Günay), Rota Yayınları, İstanbul, 1998.
- BAYDAŞ Abdulvahap, Müşteri İlişkileri Yönetimi, İsmail Bakan içinde, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015.
- BIRDOĞAN Baki, Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi, Lega Kitabevi, 1.b., Trabzon, 2004.
- BOWERSOX Donald J., CLOSS David J., COOPER Bixby M., Supply Chain Logistics Management, McGraw-Hill, New York, 2002.
- CHRISTOPHER Martin, Logistics & Supply Chain Management, 4.b., Pearson, UK, 2011.
- CORBİN Juliet, STRAUSS Anselm, Basics of Qualitative Research: Techniques And Procedures for Developing Grounded Theory, 3rd Edition, California, Sage, 2008.
- COYLE John Joseph, BARDI Edward J., LANGLEY C. John, The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective, Vol. 7, Mason, Ohio, 2003.
- ÇAKALOZ Burak, TUNA Okan, Lojistik Yönetiminde Simülasyon Temelli Eğitim Yaklaşımları, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu Yayınları, İstanbul, 2013.
- ÇANCI Metin, ERDAL Murat, Lojistik Yönetimi; Freight Forwarder El Kitabı 1, Utikad Yayınları, 3.b., İstanbul, 2009.
- ÇATI Kahraman, BAYDAŞ Abdurahman, Hizmet Pazarlaması ve Hizmet Kalitesi, Asil Yayın Dağıtım, İstanbul, 2008.
- ÇEKEROL Gülsen Serap, Lojistik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir, 1.b., 2013.
- DEĞERMEN H. Anıl, Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2006.
- GOTTSCALK Petter, SOLLİ-SAETHER Hans, Managing Successful It Outsourcing Relationships, IRM Press- Idea Group, London, 2006.
- GÜLEŞ Hasan Kürşat, PAKSOY Turan, BÜLBÜL Hasan, ÖZCEYLAN Eren, Tedarik Zinciri Yönetimi, Gazi Kitabevi, 2.b., Ankara, 2012.

- GÖRÇÜN Ömer Faruk, Depo ve Envanter Yönetimi, Beta Yayıncılık, 1.b., İstanbul, 2013.
- KARACAN Sami, KAYA Memet, Lojistik Faaliyetlerde Maliyetleme ve Envanter Umuttepe Yayınları, Kocaeli, 2011.
- KARAFKIOĞLU Mehmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 5.b., İstanbul, 2012.
- KAYABAŞI Aydın, Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2010.
- KESKİN M. Hakan, Lojistik; Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Yayın, 5.b., Ankara, 2012.
- KOBAN Emine, KESER YILDIRIR Hilal, Dış Ticarete Lojistik, Ekin Yayınevi, Genişletilmiş 4. b., 2011.
- KORKMAZ Sezer, ESER Zeliha, ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, İŞİN Bahar, Pazarlama-Kavramlar, İlkeler, Kararlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2009.
- KÜÇÜK Orhan, Uluslararası Lojistik, Detay Yayıncılık, 2.b., Ankara, 2015.
- LONG Douglas, Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi, Çev. M. Tanyaş, & M. Düzgün, Nobel Kitabevi, Ankara, 2016.
- MUCUK İsmet, Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, 19.b., İstanbul, 2012.
- MURPHY Paul R., KNEMEYER A. Michael, Contemporary Logistics, Çev. F. Yercan, & Ş. Demiroğlu, Nobel Akademik Yayıncılık, 11.b., Ankara, 2016.
- NEBOL Erdal, Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi, Nobel Yayıncılık, 1.b., Ankara, 2016.
- ODABAŞI Yavuz, Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM), Aura Kitapları, 9.b., İstanbul, 2015.
- ORHAN Osman Zekai, Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2014.
- ÖZBAY Tanju, Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÖZGENER Şevki, Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing: İsmail Bakan, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımları, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015.
- PUNCH Keith F., Sosyal Araştırmalara Giriş Nicel ve Nitel Yaklaşımlar, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2011.
- STOCK, James. R., LAMBERT, Douglas. M., Strategic Logistics Management, McGraw-Hill, vol.4., New York, 2001.
- TAŞKIN Ercan, DURMAZ Yasemin, Lojistik Faaliyetler; Hizmet Kalitesi ve Müşteri Değeri, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.

- TAŞKIN Erdoğan, Müşteri İlişkileri Eğitimi, Papatya Yayıncılık, 2.b., İstanbul, 2000.
- TEK Ömer Baybars, KARADUMAN İlky, Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi, Ekonomi Yayınları, İzmir, 2012.
- TEK Ömer Baybars, OREL Fatma Demir, Perakende Pazarlama Yönetimi, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.
- TEK Ömer Baybars, ÖZGÜL Engin, Modern Pazarlama İlkeleri-Uygulamalı Yönetmel Yaklaşım, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2005.
- NEBOL Erdal, USLU Tanyeri, UZEL Ezgi, Tedarik Zinciri Yönetimi, Beta Yayınevi, 3.b., İstanbul, 2014.
- VAVRA Terry G., Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Çev: Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul, 1999.
- YURDUM Bülent, Dağıtım ve Üretimde Lojistik, MorMor Ajans, İstanbul, 2009.

MAKALELER

- ACAR A. Zafer, GÜROL Pınar, Türkiye'de Lojistik Yazının Tarihsel Gelişimi, İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt:5, Sayı:3, 2013, s.289-312.
- AKGEYİK Tekin, Hizmet Sektörlerinde Kalite Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt:54, Sayı:2, 2003, İstanbul, s.77-116.
- AKYILDIZ Murat, Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:6, Sayı:3, 2004, s.1-22.
- ALABAY Mehmet Nurettin, Müşteri Şikâyetleri Yönetimi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 8, Sayı 16, 2012, s.137-158.
- BABACAN Muazzez, Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, Ege Akademik Bakış, Cilt:3, Sayı:1, 2003, s.8-15.
- BAGDONİENE Liudmila, JAKSTAİTE Rasa, Customer Loyalty Programmes: Purpose, Means And Development, Management of Organizations: Systematic Research, vol.6, 2006, s. 21-35.
- BAŞKOL Melih, Lojistik ve Lojistik Yönetimi, Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F.İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama A.B.D. s.47-64.
- BAYUK Nedim, KÜÇÜK Ferit, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakati İlişkisi, Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:22, Sayı:1, 2007, s.265-292.
- BİLGİN Yusuf, KETHÜDA Önder, Restoran İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine ve Sadakatine Etkisi: Oba Restoran Örneği, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 2017, s. 147-170.

- ÇATI Kahraman, KOÇOĞLU Cenk Murat, Müşteri Sadakati ve Müşteri Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2008, Cilt:19, s.167-188.
- ÇELİK Hakan, BENGÜL Süreyya, Satış Sonrası Hizmetler ve Ürün Garantilerinin Müşteri Tatmini, Memnuniyeti ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:26, Sayı:2, 2008, s.105-120.
- ÇELİK Mücahit, Müşteri Memnuniyeti Ve Hizmet Kalitesi Üzerine Adıyaman Üniversitesi Yemekhanesi'nde Bir Uygulama, Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:10, 2012, s. 29-54.
- ÇİFTÇİ Cafer, Müşteri Memnuniyeti, Kalite ve Osmanlı Esnafı, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı: 7, Bursa, 2004, s.17-34.
- EMİR Oktay, KILIÇ İbrahim, Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Journal of Yaşar University, Cilt:6, Sayı:21, 2011, s. 3598-3621.
- EROĞLU Ergün, Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, Cilt:34, Sayı:1, 2005, s.7-25.
- ESKİ Sulhi, KAYA Seren, Outsourcing in Logistics Process: Freight Forwarder Companies, International Journal of Academic Value Studies (Javstudies), Vol 4, Issue: 19, 2018, s. 320-332.
- GARVER Michael S., GAGNON Gary B., Seven Keys To Improving Customer Satisfaction Programs, Business Horizons. September-October, 2002, s.35-42,
- GÜLEN Kemal Güven, Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, Cilt:4, Sayı:8, 2005, s.29-48.
- İLTER Burcu, GÖKMEN Habil, Mevduat Bankalarında İlişkisel Fayda ile Müşteri Memnuniyeti Arasındaki İlişki Üzerine bir İnceleme: İzmir İli Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 2009, s. 1-32.
- KARAHAN Atila, Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi (Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma), Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:12, Sayı:21, 2009, s.185-199.
- KARAHAN Mehmet, ÇADIRCI Aydın, Hizmet Kalitesi Algısının Müşteri Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Elazığ İlinde Bir Uygulama, Harput Araştırmaları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2016, s.57-73.
- KARATEPE Osman M., YAVAŞ Uğur, BABAKU Emin, Measuring Service Quality Of Banks: Scale Development And Validation, Journal of Retailing and Consumer Services, Cilt:12, Sayı:5, 2005, s.373-383.

- MACİNTOSH Gerrard, LOCKSHİN Lawrance S., Retail Relationship And Store Loyalty: A Multilevel Perspective, International Journal Of Research in Marketing, vol.14, 1997, s.487-497.
- ÖÇER Abdullah, BAYUK Nedim, Müşteri Memnuniyeti, Pazarlama Dünyası, Cilt:15, Sayı:2, 2001, s.26-29.
- ÖZ Murat, Lojistikte Yeni Yaklaşımlar, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.141-155.
- ÖZCAN Anıl İlker, Dış Kaynak Kullanımı (DKK)'na (Outsourcing) Genel Bakış, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:1, 2015, s.57-71.
- ÖZDEMİR Fevzi Serkan, GÖKMEN Mehpere Karahan, Lojistiğin Evrimi ve Türkiye'deki Ön lisans ve Lisans Programları Yönünden Lojistik Öğretimi, Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2016, Cilt:9, Sayı:3, s.115-135.
- ÖZTÜRK Azim, SEZGİLİ Konuralp, Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:21, Sayı:2, 2002, s.127-142.
- PARLAK Kemal, GENÇ Mustafa, KOÇ Küçük Hüseyin, ÖZTÜRK Emel, Bir Mobilya İşletmesinde Müşteri İlişkileri Yönetimi Uygulaması Ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, Journal of Advanced Technology Sciences, Cilt.6, Sayı.3, 2017, s.764-773.
- SANDIKÇI Mustafa, Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2015, s.39-53.
- SEVGİLİ Coşkan, NAS Selçuk, Taşıma İşleri Komisyoncularının Gemi Acentelerini Tercih Ölçütleri: İzmir Limanı Uygulaması, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt: 13, Sayı:1, 2017, s.155-165.
- SEVİM Şerafettin, AKDEMİR Ali, VATANSEVER Kemal, Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:13, Sayı:1, 2008, s.1-27.
- SOYSAL Ayşe Nur, KOÇOĞLU Duygu, Sağlık İşletmelerinde Müşteri Odaklı Pazarlama Anlayışı İle Hizmet Kalite Algısı Arasındaki İlişki; Bir Hastane Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, Cilt 21, Sayı 1, 2018, s.41-50.
- ŞAHİN Azize, ŞEN Serkan, Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt:10, Sayı:52, Ekim, 2017, 1176-1184.

TAFTİ Mohammed H., Risks Factors Associated With Offshore IT Outsourcing, Industrial Management & Data Systems, Cilt:105, Sayı:5, 2005, s.549-560.

TUNA Okan, Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası ve Bölgesel Belirleyiciler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2001, s.08-226.

TÜRK Mevlüt, Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:14, Sayı:2, 2004, s.273-290.

TÜTÜNCÜ Özkan, DOĞAN Özlem İpekgil, Müşteri Tatmini Kapsamında Öğrenci Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:4, 2003, s.130-151.

YALÇIN İbrahim, AKIN Murat, ŞEKER Mustafa, Kamu Hastanelerinde Dış Kaynak Kullanımı: Kayseri Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Kahramanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 13, Sayı:20, 2011, s.83-92.

TEZLER

KULA DEĞİRMENCİ Nil, Çoklu Taşıma İşleticisi Olarak Taşıma İşleri Komisyoncusunun Sorumluluklarına ve Sorumluluk Sigortası Himayesine İlişkin Bir İnceleme, T.C Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı, İzmir, 2012. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**

MCKINNON Alan C., The Outsourcing of Logistical Activities, Heriot-Watt University, School of Management, 2010. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**

YARKIN Murat, Deniz Taşımacılığında Yük Sevkiyatı (Freight Forwarderlık) İşlemleri, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).**

RAPORLAR

DOĞRUCU Muhittin, Freight Forwarder Hukuki Mahiyeti ve Bu Konudaki Yargıtay Kararlarının Değerlendirilmesi, Galatasaray Üniversitesi Deniz Hukuku Derneği Sempozyumu, İstanbul, 2006.

KORALTÜRK Y. Emre, Forwarder İşletmeciliği, İstanbul Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, D.U.İ.M. Bölümü Ders Notu.

TANYAŞ Mehmet, SİCAKYÜZ, Abdülkadir, İNAÇ Hakan, TAN Bilal, İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, MÜSİAD Araştırma Raporları, Sayı: 95, 2015.

İNTERNET KAYNAKLARI

Federation Internationale des Associations de Transitaires et Assimiles, FIATA, <https://fiata.com/home.html> (Erişim tarihi: 23.02.2018)

HALVORSEN Tammy, Basic Functions of a Forwarder, Freight Forwarders, Customs House. Brokers, University of Colorado-Denver, Expedito International, 2002, <http://carbon.edu/jccrowell/tammy.ppt.Slide:6/25> (15.01.2018)

İstanbul İşletme Enstitüsü, <https://www.iienstitu.com/blog/isletmelerde-temel-yetenek-nedir> (Erişim tarihi: 25.01.2018)

Kalder org., www.tmme.biz/tmme/B_L_MSELMODEL/tabid/54/Default.aspx (Erişim Tarihi: 11.03.2018)



TÜRKİYE'DE FİATA'YA ÜYE FREIGHT FORWARDER İŞLETMELER

| |
|---|
| 1. 3k Lojistik Hizmetleri Ltd* |
| 2. A. Rıza Kınay Denizcilik ve Ticaret A.Ş. |
| 3. Afroturk Lojistik Nakl. Tur. ve Dış Tic Ltd Şti* |
| 4. Agl Global Lojistik ve Dış Tic. Ltd. Stı.* |
| 5. Ahmet Yiğit Ağır Nakliyat Hafijy Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi |
| 6. Altun Lojistik A.Ş. |
| 7. Ande Lojistik Hizmetleri İç ve Dış Tic Ltd Şti* |
| 8. Anscargo Logistics Nakliyat ve Trading Co. |
| 9. Ariya Loj. Uluslar Arası Tasımacılık ve Dış Tic. Ltd. Stı.* |
| 10. Arkas Lojistik Sa* |
| 11. Arkas Denizcilik ve Nakliyat Sa |
| 12. Armada Denizcilik Lojistik Hizmetleri ve Ticaret A.Ş.* |
| 13. As-Av Uluslararası Nakliyat Limited Şirketi* |
| 14. Ase Asya Afrika Hızlı Kargo ve Dağıtım A.Ş.* |
| 15. Ata Freight Line Ltd. Stı. (Ata Uluslararası Taş. San. Tic. Ltd.)* |
| 16. Atlastrans Uluslararası Nak ve Dış Tic Ltd Şti* |
| 17. Ayman Uluslararası Tas. ve Loj. Hiz. Tic. Ltd. Stı. * |
| 18. Bhs Uluslararası Tas. İc ve Dış Tic. Ltd. Stı. (Bhs Int'l Freight Forwarding & Logistics Co. Ltd.)* |
| 19. Borusan Lojistik Dağıtım, Depolama, Tasımacılık ve Tic. A.S.* |
| 20. Calibra Proje Lojistik Dan. ve Dış Tic Ltd Şti.* |
| 21. Carry Logistic Solutions* |
| 22. Catoni Hava & Deniz İhracat Ltd. (Catoni Hava ve Deniz Tasımacılık Ltd.)* |
| 23. Cbi Uluslararası İth.İhr.Nak ve Tic. Ltd.Şti.* |
| 24. Daimon Lojistik Hiz. ve Tic. A.S.* |
| 25. Dpl Lojistik A.Ş.* |
| 26. Dsl Lojistik ve Uluslararası Tas. Tic. Ltd. Stı* |
| 27. East Trans Uluslararası Nakliyat ve Ticaret Ltd. Stı.* |
| 28. Eastrans Uluslararası Nakliyat ve Ticaret Ltd. Stı.* |
| 29. Ekol Lojistik As* |
| 30. Ektrans Uluslararası Taşımacılık ve Ticaret A.Ş. |
| 31. Embassy Freight Uluslararası Tasımacılık ve Ticaret Ltd. Stı* |
| 32. Enatrans Uluslararası Tasımacılık Lojistik ve Dış Ticaret Ltd. Stı. |
| 33. Enco İstanbul Seyahat Tasımacılık Tic Ltd Şti* |
| 34. Evolog Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri Tic. Ltd. Stı* |

| |
|--|
| 35. Expeditors International Taşımacılık ve Ticaret As* |
| 36. Fast Taşımacılık Sanayi Ticaret Limited şirketi |
| 37. FI Fuar Lojistik Hizmetleri Taşımacılık Ltd şti* |
| 38. Formar Denizcilik ve Ticaret Ltd.* |
| 39. Fp Uluslararası Taşımacılık Lojistik ve Dış Tic. Lt. Str* |
| 40. Galata Taşımacılık ve Ticaret A.ř.* |
| 41. Gefco Taşımacılık ve Lojistik A.ř.* |
| 42. Genel Transport Nakliyat ve Ticaret Ltd. Sti.* |
| 43. Gezairi Transport Nakliyat ve Ticaret A.ř.* |
| 44. Globelink Unımar Lojistik A.ř.* |
| 45. Glober Lojistik A.ř.* |
| 46. Gnv Lojistik Uluslararası Taşımacılık Denizcilik Dış Tic. Ltd. şti. |
| 47. Greenlog Intermodal* |
| 48. Horoz Bollore Logistics Taşımacılık As* |
| 49. Hs Lojistik, Uluslararası Taşımacılık, İthalat ve İhracat* |
| 50. İbrakom Lojistik Hizmetleri Ltd şti.* |
| 51. İct Ulus. Komb. Tas. Loj. ve Gemi Ascent. San. ve Tic. Ltd. şti. |
| 52. Innova Global Sistem Danışmanlık Lojistik Hizmetleri ve Ticaret Ltd. Sti.* |
| 53. İsc Lojistik A.ř. |
| 54. İts Lojistik A.ř.* |
| 55. Karınca Lojistik A.ř.* |
| 56. Key Uluslararası Taşımacılık, Depolama, Dağıtım ve Turizm Ltd.* |
| 57. Kg Nakliyat & Proje Taşımacılığı Dış Ticaret Ltd. Co.* |
| 58. Kınay Nakliyat ve Lojistik Sa* |
| 59. Kıta Ulaştırma Hizmetleri Tic. A.ř.* |
| 60. Koparan Uluslararası Nakliyat İthalat İhracat ve Gümrükleme Ltd.şti.* |
| 61. Latfoğlu Gemi Acentalığı ve Nakliyat Ltd. şti. |
| 62. Limamar Hava Deniz Hizmetleri Ltd. şti.* |
| 63. Lojistik Plus Ulus. Tas. Ltd şti.* |
| 64. Logisturk Uluslararası Tas. Den. Dış Tic. Ltd. |
| 65. M Ekspres Kargo Tasımacılığı Turizm ve Tic. Tld. şti.* |
| 66. Magdenli Nakliyat ve Ticaret A.ř. |
| 67. Maksimum Lojistik Hizmetleri ve Ticaret A.ř.* |
| 68. Marpro Lojistik Uluslararası Taşımacılık Tic. Ltd.* |
| 69. Mars Hava ve Deniz Kargo Taşımacılığı A.ř.* |
| 70. Martı Container Services Sa* |
| 71. Medfor Taşımacılık ve Ticaret A.ř. |
| 72. Medmar Lojistik A.ř.* |

| |
|---|
| 73. Merden Lojistik A.Ş. |
| 74. Mertaş Turizm Denizcilik İşletmeciliği Nakliyat ve Tic. A.Ş.* |
| 75. Moda Denizcilik Nakliyat Dış Tic. Ltd. Şti.* |
| 76. Nata-Tkn Gemi Acenteligi Nakliyat Turizm Seyahat Sanayi ve Ticaret A.Ş. |
| 77. Nora International Forwarding Co. Ltd. |
| 78. Omsan Lojistik A.Ş.* |
| 79. One Uluslararası Taşımacılık ve Dış Ticaret A.Ş.* |
| 80. Orient Ekspres Uluslararası Taşımacılık, Seyahat & Ticaret Ltd.* |
| 81. Orjın Lojistik Taşımacılık Ticaret A.Ş.* |
| 82. Pan Lojistik Hizmetleri A.Ş.* |
| 83. Profreight Taşımacılık Hizmetleri A.Ş.* |
| 84. S Sistem Lojistik Hizmetler A.Ş.* |
| 85. Sabay Lojistik Ltd.* |
| 86. Sbb Atlantic Uluslararası Taşımacılık ve Nakliye Ltd.Şti.* |
| 87. Ser-Den Denizcilik Taşımacılık Ticaret Ltd. Şti..* |
| 88. Sns Uluslararası Taşımacılık ve Dış Ticaret Ltd.* |
| 89. Solıbra Lojistik Hizmetleri Ltd. Şti..* |
| 90. Statu Gemi Kiralama ve Ticaret Ltd. Şti.* |
| 91. Transorient Uluslararası Taşımacılık Ticaret A.Ş.* |
| 92. V Mar Organizasyon Nakl. ve Tic. Ltd. Şti.* |
| 93. Vegamar Denizcilik Taşıma ve Ticaret Limited Şirketi* |
| 94. Veritaş Uluslararası Taşımacılık Ltd.* |
| 95. Viking Kargo Ltd. Şti..* |
| 96. Wfs Uluslararası Lojistik San. Ve Tic. A.S. |
| 97. Yekas & Fides Global Lojistik A.Ş.* |

GÖRÜŞME FORMU SORULARI

Araştırma Konusu : Freight Forwarder Müşterilerinde Memnuniyeti Ölçümü

Yer, Tarih ve Saat:

Görüşmeciye Ait Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı:

Yaşı:

Mesleği:

Kurum Adı:

Kurumdaki Çalışma Yılı:

Merhaba ben Öğr. Gör. Seren KAYA. Gelişim Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Programında 'Freight Forwarder İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması; İstanbul İlinde Mevcut Freight Forwarder Müşterileri Üzerine Bir Uygulama' isimli bir tez çalışması hazırlamaktayım. Bu çalışmanın amacı Freight Forwarder müşterilerinde memnuniyetinin ölçülmesi ve boyutlarının literatüre katılmasıdır. Görüşme formunda vermiş olduğunuz bilgiler tez içerisinde kodlamalar yapılarak kullanılacak olup, işletme bilgileriniz gizli tutulacaktır.

1. Hangi lojistik faaliyetlerinizde Freight Forwarder kullanıyorsunuz? İşletmenizi lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımına yönlendiren nedenler nelerdir?
2. Lojistik faaliyetlerinizde kaç yıldır Freight Forwarder kullanıyorsunuz? Freight Forwarder seçme kriterleriniz nelerdir?

3. Freight Forwarder değişikliğine gittiniz mi? Gittiyseniz bu değişikliğe gitme sebepleriniz nelerdir?
4. Şu an lojistik faaliyetlerinizi yürüten Freight Forwarder ile ne kadar süredir çalışıyorsunuz? Hizmet aldığınız Freight Forwarder ile ilgili olarak hangi konularda memnuniyet veya memnuniyetsizliğiniz bulunmaktadır?
5. İşletmenizin aldığı Freight Forwarder hizmeti müşteri memnuniyeti odaklı mı yoksa işletmenizin menfaatlerine mi odaklı?
6. Lojistik faaliyetlerinizin bir Freight Forwarder tarafından gerçekleştirilmesinin lojistik operasyonlarınızda hizmet kalitenizi artırdığını düşünüyor musunuz? Sizin için Freight Forwarder kullanımının avantajları ve dezavantajları nelerdir?
7. Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder kullanımının işletmenizin hizmet kalitesini ve pazardaki rekabet gücünü artırdığını düşünüyor musunuz?
8. Lojistik faaliyetlerinizde Freight Forwarder kullanımı sonrasında amaçlarınıza ulaşip ulaşamadığınızı nasıl kontrol ediyorsunuz?
9. Freight Forwarder ile yaptığınız lojistik operasyonlarınızda müşterilerinizden aldığınız geri dönüşler ne şekilde olmaktadır?
10. Müşteri memnuniyeti açısından aldığınız Freight Forwarder hizmetinden memnun musunuz? Freight Forwarder işletmesi olsaydınız sunulan hizmetlerin geliştirilmesi için neler yapardınız?