

---

## LOJİSTİK DEĞER VE EK DEĞER: BİR ODAK GRUP ÇALIŞMASI

### LOGISTICS VALUE AND VALUE ADDED: A FOCUS GROUP STUDY

---

Yrd. Doç. Dr. Murat AKYILDIZ, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga  
Meslek Yüksekokulu, akyildizmurat@hotmail.com

Doç. Dr. Okan TUNA, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik İşletmeleri  
Yüksekokulu, otuna@deu.edu.tr

### ÖZET

Son yıllarda üçüncü taraf lojistik hizmet tedarikçi sayısının ve rekabetin artması, çoğu zaman eş anlamlı kullanılan lojistik değer ve ek değer kavramlarına farklı anlamlar yüklenmesine neden olmuştur. Bu çalışmanın amacı, farklı şekilde yorumlanmaya başlayan bu kavramlarının, Türkiye’de faaliyet gösteren firmalar tarafından nasıl algılandığını belirlemektir. Bu amaçla yapılan odak grup çalışmasında, lojistik değer ve ek değer olarak algılanan hizmet türleri ve nitelikleri belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, hizmet farklılaştırmasında kritik düzeyde önem taşıyan lojistik faaliyet sürecinin daha etkin bir şekilde tasarlanmasını kolaylaştırarak firmalara önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik değer, lojistik ek değer, müşteri değeri

### ABSTRACT

In recent years, the increase in competition and the number of third party service providers has led to new meanings on logistic value and logistic value added which are usually synonymys. The aim of this paper is to demonstrate how these concepts that have been interpreted in different ways are perceived by the companies that operate in Turkey. In the focus group study with this purpose in mind, service types and characteristics that are perceived as logistic value and logistic value added have been determined. The results of this research might provide competitive advantages to companies by facilitating the effective planning of logistic operation procedure that is of crucial importance in service differentiation.

Key Words: Logistic value, logistic value added, customer value

## 1.GİRİŞ

Bir zamanlar rekabetin kaynağı olan pazar gücü, ölçek ekonomisi ve geniş ürün hattı gibi yapısal özellikler, artık yerlerini müşteriler için üstün değer yaratan işletme becerilerine bırakmıştır (Slatter ve Narver, 1995: 22). Öte yandan ürün özellikleri üzerinde oynamanın sınırlı olması, pazar şartları nedeniyle fiyatın mütemadiyen aşağıya çekilmesi, hatta kalitenin bile eskisi gibi farklılaştırma aracı olmaması, rekabet gücü kazanmak isteyen birçok işletmeyi değer yaratan hizmet faaliyetlerini keşfetmeye zorlamıştır (McKeon, 2004: 59).

Ancak, son yıllarda işletmelerin değer yaratma konusunda gösterdikleri çabalar, her geçen gün yeni fikirlere maruz kalan müşterilerin artan beklentisini karşılama konusunda yetersiz kalmış; bu durum yöneticileri, sadece müşteri tatminsizliğini bertaraf eden faaliyetleri değil, aynı zamanda onlara fazladan değer yaratan hizmetlerin neler olduğunu keşfetmeye zorlamıştır (Rahman, 2004). Birçok yönetici, işletme faaliyetleri içinde giderek rolü artan lojistik faaliyetleri, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi ve değer yaratılması için önemli bir araç olarak görmeye başlamıştır. Diğer taraftan rekabet güçlerini artırmayı amaçlayan firmalar öz yetenek kavramını benimsemiş, değer yaratmanın etkin yolunun faaliyetlerini kendi merkezi becerileri etrafında düzenlemeleri gerektiğini kavramışlardır. Bunun bir sonucu olarak, işletmelerin büyük bir çoğunluğu, ihtiyaç duyduğu lojistik hizmetleri kendi alanında uzmanlaşmış lojistik hizmet tedarikçileri vasıtasıyla yürütmeye başlamıştır. Giderek sayıları artan lojistik hizmet tedarikçiler küresel teknoloji, bütünleşik hizmet, etkin yönetim, bilgi teknolojilerini kullanarak kendi tedarik zincirleri ve müşterileri için üstün değer yaratan kapsamlı çözümler üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır (Langley ve diğerleri, 2002). Özellikle 1990'lı yıllardan birçok lojistik hizmet tedarikçisi, müşterilerinin özel gereksinmelerini karşılayarak onlara ek değer sağladıklarından bahsetmeye başlamışlardır. Geleneksel olarak, lojistik ek değer kavramı işletmenin bir bütün olarak yarattığı değere lojistik hizmetler vasıtasıyla katılan değer olarak yorumlanmaktadır (Fawcett, E. ve Fawcett A. 1995: 28). Ancak bu kavram, sonraları müşteri beklentilerini aşan, fazladan verilen ve karşılığında ücret alınmayan bir hizmet olarak yorumlanmaya başlanmıştır (Muller, 1990; Helen, 1995; Roos, 1998; Brockman, 1999; Hannon, 2004). Diğer taraftan yapılan bazı araştırma sonuçları da, birçok lojistik yöneticisinin lojistik değer ve ek değer kavramlarını eşanlamlı olarak kullandıklarını göstermektedir (Novack vd., 1994; Rutner veLangley, 2000: 78).

İşte bu çalışmada da böyle bir konu ele alınmış, 1990'lı yıllara kadar lojistik teriminin bile sadece taşımacılık ve depolama olarak yorumlandığı Türkiye'de lojistik hizmet alan firmalarının lojistik değer ve ek değer kavramlarını nasıl yorumladıkları inceleme konusu yapılmıştır.

Araştırma sonuçları, hizmet farklılaştırmasında önemli bir araç olarak kullanılacak ek değer kavramının, müşteriler tarafından nasıl algılandığının anlaşılmasına ve daha etkin stratejilerin oluşturulmasına önemli düzeyde katkı sağlayabilir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümün amacı; değer, pazar yönlülük ve kalite gibi kavramların literatürde nasıl tanımlandığını incelemek ve hizmet sürecinde lojistik değer ve ek değer kavramlarının yeniden yorumlanmasına ilişkin yaklaşımları gözden geçirerek bunlarla ilgili teorik modelleri tanıtmaktır.

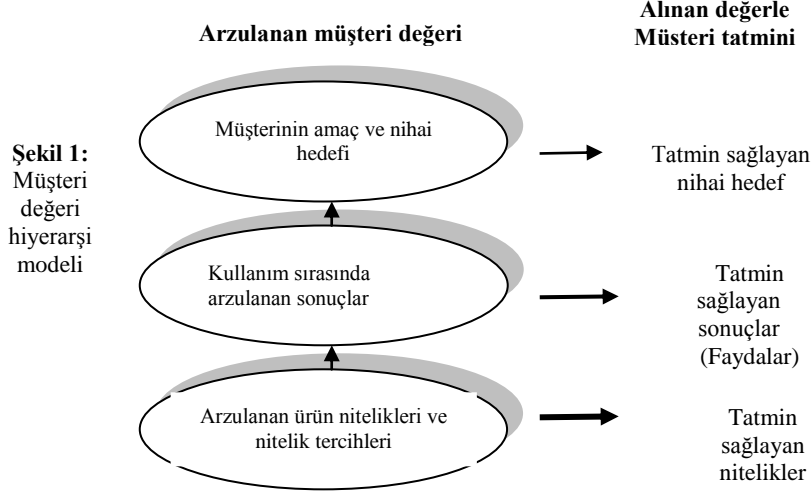
### 2.1. Literatürde Değer ve Ek Değer Kavramı

Üzerinde birkaç yüzyıldan beri tartışılan değer kavramı literatürde çok farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bu farklılıklar söz konusu kavramın çok çeşitli alanlarda kullanılmasından kaynaklanmaktadır (Rutner ve Langley, 2000: 75). Değer kavramının kullanımındaki bu farklılık, yönetim literatürüne de yansımıştır. Örneğin finansçılar, hissedar değerini; çevre teorisyenleri, çıkar gruplar değerini; pazarlamacılar da müşteri değerini savunmuşlardır (Khalifa, 2004: 646).

Önceleri fonksiyonellik/maliyet biçiminde formüle edilen ve sadece fiyatla ilişkilendirilen değer kavramı (Emiliani, 2001), sonraları daha çok pazar yönlülük kavramıyla birlikte telaffuz edilmeye başlanmıştır (Swenson, 2003: 391). Pazarlamada müşteri değerinin ön plana çıkması; müşteri yönlülüğün, pazar yönlülüğün en temel bileşeni olmasından kaynaklanmaktadır (Slatter ve Narver, 1995).

Swenson (2003), müşterilerin bakış açısıyla değeri; “arzu, istek ve gereksinimleri karşılayan mal ve hizmet niteliklerinin karşıtlarına göre tercih edilmesine neden olan inanç” olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Porter’ın (1999) “Müşterilerin mal ve hizmetler için gönüllü olarak ödeme yapmasını sağlayan istek” şeklinde yaptığı tanımda değerın müşterilerinin algıladığı yararlar dizisi olduğunu ifade etmektedir.

Woodruff (1997), araç-sonuç modeli çerçevesinde müşteri değerini; müşterinin nihai hedefine ulaşmasını kolaylaştıran kullanımdan kaynaklanan sonuçlar (faydalar) üzerinde etkili olan ürün veya hizmet nitelikleriyle ilgili yapılan kişisel tercih olarak tanımlamıştır (Şekil 1).



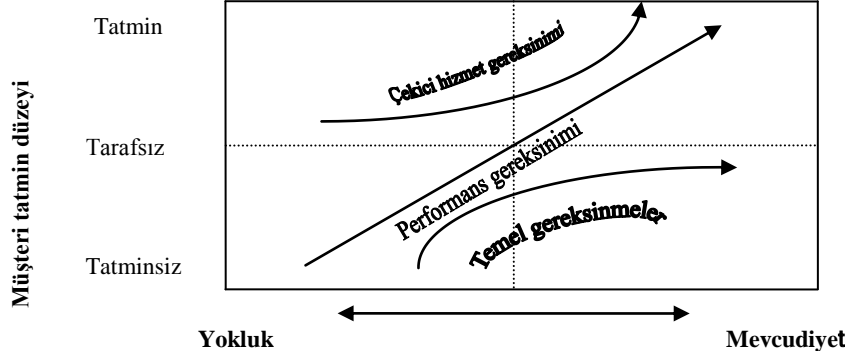
Kaynak: Woodruffs, 1997

Mentzer ve arkadaşları (1997), modelin arzu edilen sonuçları yaratacak niteliklerin ulaşılacak istenen hedeflere göre belirlenmesi nedeniyle, üstten aşağıya doğru işleyen hiyerarşik bir yapıya sahip olduğunu savunmuştur. Model değer kavramını müşterinin bakış açısıyla açıklama getirmesine rağmen ek değer ayrımı konusunda bir fikir vermemektedir. Oysaki Kano modeli olarak bilinen müşterilerin algıladığı değeri açıklayan değer bileşen modeli, ek değer kavramına açıklık getirecek bir modeldir. Modelde değerün üç bileşenini tanımlanmaktadır. Rahman (2004). Bunlar; temel gereksinimler, performans gereksinimleri ve çekici hizmet gereksinimidir (Şekil 2).

Temel gereksinimler, genellikle alınacağı varsayılan temel ürün ve hizmet niteliklerinden oluşur. Varlıkları onları tarafsız noktada bırakırken, yoklukları memnuniyetsizlik yaratır (id, 2004). Hizmet sektöründe temel gereksinimleri karşılayan hizmetler, çekirdek hizmet nitelikleri olarak tanımlanabilir. Çekirdek hizmetler işletmelerin pazarda bulunuş nedenini açıklar. Bununla beraber yapılan odak grup araştırmaları, müşterilerin her zaman olağandışı istekleri olmadığını, sadece kolaylaştırıcı hizmetlerle yararları artırılan temel hizmetlerin de yüksek düzeyde tatmin yaratabileceğini göstermiştir (Öztürk, 2003).

Performans gereksinimleri, tatmin düzeyinin oransal olarak karşılanma derecesine bağlı gereksinim türüdür. Tek boyutlu olarak tanımlanan performans gereksinimleri, açıkça talep edilen gereksinim türü olup, ne kadar fazla karşılanırsa, o kadar fazla; ne kadar az karşılanırsa o kadar az tatmin yaratılır (Matzler, 1996). Hizmet sektöründe performans gereksinimi karşılayan hizmetler, kolaylaştırıcı hizmetler olarak da tanımlanabilir. Kolaylaştırıcı hizmetler, müşterilerin çekirdek hizmetleri kullanabilmesi için verilmesi gereken ek hizmetlerdir (Öztürk, 2003).

Şekil 2: Değer bileşen modeli



Kaynak: Rahman, 2004

Çekici hizmet gereksinimleri, Normal olarak müşteriler tarafından bilinmeyen, tahmin edilemeyen veya beklenmeyen hizmet gereksim türüdür. Varlıkları yüksek düzeyde tatmin, zevk hatta heyecan uyandırırken, yoklukları tarafsız noktada yer alır. Beklenmeyen hizmetler genellikle yenilikler vasıtasıyla ortaya çıkar. Yeniliklerin başlıca kaynakları; teknoloji, yetenek ve beceriyi içeren bilgi ve değer zincirini anlamayı mümkün kılan ilişki şebekesidir. Hizmetlerdeki yeniliklerin bir diğer kaynağı da iş süreçlerinin etkinliğini artırmaya yönelik teknolojiye dayanmayan yaratıcı faaliyetlerden de oluşabilir (Chapman ve diğerleri, 2003). Hizmet sektöründe çekici hizmetler destekleyici hizmetler olarak tanımlanabilir. Destekleyici hizmetler, hizmetin yapılmasını kolaylaştırmaktan ziyade hizmetin değerini artırmaya ve rakiplerden farklı hizmet vermeye olanak sağlayan hizmetlerdir. Bu tür hizmetler fazladan verilen hizmetler şeklinde de ortaya çıkabilir. Ancak destekleyici hizmetlerle kolaylaştırıcı hizmetler arasında ayırım yapmak her zaman kolay olmayabilir (Öztürk, 2003). Örneğin ambalajlama çekirdek hizmet olan taşıma hizmetini kolaylaştıran bir hizmet olarak düşünülebileceği gibi, tutundurma amaçlı kullanıldığında destekleyici hizmet olarak düşünülebilir. Ancak bu şekildeki bir mantık yürütme bazı durumlarda belirsizliklerin kaynağını oluşturabilir.

Değer bileşeninden hareketle ek değer yorumlanmasına katkı sağlayacak bir başka yaklaşım, fayda-maliyet modelidir. Bu modelde Groth (1994), toplam müşteri yararını, fayda değeri ve duygusal değer olarak tanımlamıştır. Yazar, müşterilerin bir mal ve hizmeti satın alma nedenlerinin sadece somut yararları nedeniyle değil, duygusal gereksinimlerini ne ölçüde karşılayıp karşılamadığına bağlı olduğunu savunmuştur. Benzer şekilde, Khalifia (2004), müşteri değerinin büyük ölçüde algılamaya bağlı olduğunu; algılamanın da müşteriye bakış açısı,

ilişki düzeyi, müşteri ihtiyaçları ve müşteri yararı olmak üzere dört faktör tarafından etkilendiğini ileri sürmüştür. Müşteriye bakış açısı; müşteriye sadece müşteri ya da kişi olarak davranılmasını ifade ederken, ilişki düzeyi, ilişkilerin sadece ticari işlemlerle sınırlı kalması veya karşılıklı etkileşime dayanan yoğun ilişkilerin geliştirilmesini ifade etmektedir. Diğer son iki faktörden müşteri ihtiyaçları, müşteri gereksinmelerinin fayda, psikolojik veya bunların kombinasyonundan oluşabileceği; müşteri yararının da soyut yada somut nitelikte olabileceğini ifade etmektedir.

Yazar, değer yaratılmasında bu faktörlerin etkili olması nedeniyle müşteri değerini bu dört faktöre dayandırılarak oluşturmak gerektiğini savunmuş ve bunları yarattıkları değer hiyerarşisi içinde fonksiyonel, çözümleyici, deneyim sağlayıcı ve anlam olmak üzere sıralamıştır

Yazara göre fonksiyonellik, temel ürün ve hizmet çıktısını; çözüm, kurma ve bakım faaliyetleri gibi fazladan verilen hizmetleri; deneyim, kendisini değişim sürecinin parçası gibi hisseden müşterinin duygusal faydasını; anlam ise, deneyimin şimdiki zamanla bağlantısını ifade etmektedir.

Bütün bu yaklaşımlar değer ve ek değerın açıklanması ve yorumlanmasına önemli katkılar sağlamakla birlikte, her birinin değer ve ek değer kavramının sadece bir yönünü açıklaması bu yaklaşımların bir arada düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Diğer taraftan değer ve ek değer kavramıyla ilgili olarak yaşanan önemli bir karmaşada kalite kavramının zaman zaman değer kavramıyla eşanlamlı kullanılmasıdır (Novack ve diğerleri, 1994).

## 2.2. Değer, kalite ve müşteri tatmini ayrımı

Kalitenin sadece işletme içinde kaliteyle ilgili bir bölümün işi olduğu kabul edildiği dönemlerde, kalite kullanıma ve spesifikasyonlara uygunluk olarak tanımlanıyordu. Ancak kalitenin tüm işletmenin işi olduğu anlayışının benimsenmesiyle, çevre unsurlarından müşterinin algıladığı kaliteye kadar pek çok unsur bünyesinde toplamıştır (Efil, 2003). Bununla beraber gerek ürünler gerekse hizmetler için tanımlanan kalite boyutları aslında ürün ve hizmet nitelikleriyle ilgilidir. Örneğin performans, güvenilirlik, estetik, uygunluk, özellik, dayanıklılık, servis kabiliyeti gibi ürünlerle ilgili kalite boyutları ürün niteliklerini gösterirken; güvenilirlik, karşılık vermek, güvence, empati ve fiziksel nitelikler hizmetin kendisinin, sunulduğu araçların veya hizmeti veren insanların niteliklerini ifade etmektedir.

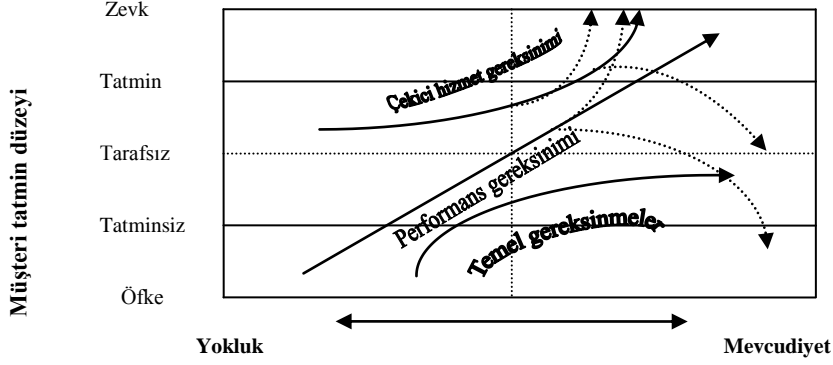
Diğer taraftan, kaliteyle ilgili yapılan sınıflandırmalarda, Kano modelindeki gereksinim türleriyle örtüşmektedir. Müşterilerin talep ettiği ürün ve hizmet karakteristikler, gerekli kalite; müşteriler tarafından mevcut olduğu kabul edilen ürün ve hizmet karakteristikler, beklenen kalite; müşteriler tarafından talep edilmeyen ya da beklenmeyen ürün ve hizmet karakteristikleri ise heyecan verici kalite olarak tanımlanmaktadır (Efil, 2003: 9-15).

Ancak, nasıl tanımlanırsa tanımlansın kalite ürün veya hizmet niteliğini değil, niteliğin derecesini gösterir. Oysaki değerın kaynağı sadece kalite değil, arzulanan sonucu yaratan ürün ve hizmet nitelikleridir. (Mentzer,1997:635). Yapılan pek çok araştırmanın, düşük kaliteli ürün ya da hizmetin de müşteri tatmini sağladığını göstermesi, değerın kalite tarafından yaratılmadığını ancak kaliteden etkilendiğini göstermektedir (Wong, 2004:367). Nitekim Öztürk (2003:48) verilen hizmet ne kadar kaliteli olursa olsun kolaylaştırıcı hizmetler olmadığında hizmet paketinin çökeceğini, yani temel hizmetlerin tek başına yetersiz kalacağını ifade etmiştir. Ancak kolaylaştırıcı hizmetlerin kalitesi artırılarak destekleyici hizmetler olmaksızın da üstün müşteri tatmini yaratılarak rekabet avantajının kazanılacağı, ABD'deki Southwest havayolu şirketinin uygulamalarıyla kanıtlanmıştır (Porter,1999). Bu durumu, kendinden önceki araştırmalardan yararlanarak Kano modeline uyarlayan Khalifa (2004), gerek performans gerekse çekici hizmet gereksinmelerinin değer artırıcı ve azaltıcı faktörlerden etkilenecek, tatmin ve tatminsizlik seviyesini aşır zevk ve öfke yaratabileceğini ileri sürmüştür (Şekil 3).

### 2.3. Lojistik Değer ve Ek Değer

Lojistik değer firmanın bir bütün olarak sağladığı değerlerin yalnızca bir bölümüdür. Ancak, firmanın yarattığı toplam müşteri değerinde önemli bir payına sahiptir. Lojistik faaliyetlerin nasıl değer yarattığına dair pek çok görüş mevcuttur. Geleneksel olarak lojistik değer, müşteriye sunulan ürünle ilgili verilen hizmet niteliklerinin yer ve zaman faydasıyla ilgili yarattığı sonuçlara dayandırılmıştır (Khalifa, 2004). Bununla beraber, Fawcett E. ve Fawcett A.(1995), lojistik hizmetlerin kendi yarattığı değerlerin ötesinde firmanın bir bütün olarak yarattığı şekil ve sahiplik faydasının yaratılmasına da katkı sağladığını vurgulamıştır. Örneğin, lojistik hizmetler ambalajlama ve paketleme hizmetleriyle şekil faydasına, taşıma hizmetiyle de sahiplik faydasına katkı sağlamaktadır.

Şekil 3: Değer dinamikleri modeli



Kaynak: Khalifa, 2004

Esasen lojistik değer olarak tanımlanan yer ve zaman faydası lojistik sistemin bir çıktısıdır. Doğru ürünün doğru yerde, doğru miktarda, doğru şartlarda, doğru zamanda ve doğru fiyatla doğru müşterilere ulaştırılmasını ifade eder (Mentzer vd, 1997: 631). Novack ve diğerleri (1994: 116-117), lojistik fonksiyonların kalite düzeyinin algılanan kalite düzeyiyle uyuşması halinde lojistik değer yaratılacağını ileri sürmüşlerdir. Yazarlar lojistik değeri, lojistik hizmet kalitesiyle eş anlamlı kullanmışlardır.

Rutner ve Langley'in (2000: 78), yaptıkları araştırma sonucuna dayanarak lojistik değeri; tedarik zinciri maliyetlerini minimum kılarken, ortakların karını maksimuma çıkaran müşteri hizmet gereksinimlerinin karşılanması, Lojistik ek değeri ise, pazar payını artırmak amacıyla geliştirilmiş veya fazladan hizmet sağlanması amacıyla ek hizmet bileşenlerini içeren hizmetler olarak tanımlamıştır. Yazarlar, amaç-sonuç hiyerarşik modelini kullanarak, lojistik ek değerini müşteri beklentilerinin aşılması, lojistik değer yaratılması, ilave hizmetler ve rekabet avantajı gibi değerlerin toplamından oluştuğu sonucuna varmışlardır.

### 3. ARAŞTIRMANIN AMAÇ VE KAPSAMI

Lojistik hizmetlerin ambalajlama ile şekil faydasına katkıda bulunması örneğinde olduğu gibi, lojistik hizmet tedarikçilerinin ücret karşılığı yaptıkları hizmetin müşterilerine sağladığı katma değeri artıran rekabet karşısında yetersiz görmeye başlamaları, onları kendilerini farklılaştırma konusunda yeni yol ve yöntemler aramaya itmiştir.



Bu çerçevede yeniden yorumlanmaya başlanan lojistik değer ve ek değer kavramlarının Türkiye’de faaliyet firmalar tarafından nasıl yorumlandığı önem kazanmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada öncelikli olarak lojistik değer ve ek değer kavramlarının nasıl yorumlandığını saptamak amaçlanmıştır. Araştırmanın diğer bir amacı, kavramlar arasındaki farklılıkları ortaya koymak ve lojistik hizmetlerin zamanla temel hizmet olarak algılanıp algılanmadığının belirlemektir.

Odak grup çalışmasının sadece belli bir bölgeyle (İzmir) sınırlı tutulması keşifsel nitelikteki bu araştırma sonuçlarının genelleştirilmesi anlamında en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bununla beraber, ortaya çıkan sonuçların hem uygulama hem de teorik anlamda uygulanabilir özellikleri olduğu inancını taşımaktayız.

#### **4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Tucker (2004:25), değer yaratmanın en önemli koşulunun değer tanınmasından ve tanımın da müşterilerinin değerleriyle kendi değerlerinin karıştırılmamasına bağlı olduğunu vurgulamış ve müşteri ihtiyaçlarını anlamının en iyi yolunun müşteri anketleri, odak grup çalışmaları ve birebir mülakat teknikleri olduğunu vurgulamıştır. Bu çalışmada anket yöntemi yerine odak grup çalışması tercih edilmiştir. Bunun iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi algısal yaklaşımlarla şekillenen lojistik hizmet sürecinin yargısal değişkenlerini keşfetmede odak grubu çalışmasının daha etkin olacağı düşüncesi, ikincisi de anket çalışmasına kıyasla daha az sayıda kişiye ulaşılmasına rağmen daha gerçekçi ve doğru bilgilerin toplanmasına olanak tanınmasıdır.

##### **4.1. Grup Tasarımı ve Grup Üyelerinin Sağlanması**

Odak grup çalışmasını yürütecek grup altı kişiden oluşmuştur. Katılımcılardan biri, ilaç ikisi gıda, ikisi tekstil ve deri sektöründe faaliyet gösteren firmaların üst düzey yöneticileridir. Grubun bir üyesi ise uluslararası nakliyecilik yapan bir firmanın sahip yöneticisi konumundadır. Katılımcılardan birinin lojistik firma yöneticisinden seçilmesinin nedeni, konunun farklı bakış açısıyla tartışılmasını sağlamaktır.

##### **4.2. Odak Grup Sürecinin Gerçekleştirilmesi veri Toplama ve Analiz Yöntemi**

Katılımcılarla toplantı gününden bir hafta önce irtibat kurularak, konu hakkında kendilerine bilgi verilmiş ve toplantı için Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeleri Yüksekokuluna davet edilmişlerdir. Tüm katılımcılar kendi olanaklarıyla belirlenen gün ve saatte toplantıda hazır bulunmuşlardır. Toplantıda iki akademisyen hazır bulunmuş, toplantı süresince katılımcılara mümkün olduğu kadar müdahalede bulunulmamış ve katılımcıların birbirleriyle karşılıklı etkileşime girmeleri desteklenmiştir. Toplantı ses ve görüntü kayıt cihazlarıyla kaydedilmiş, ayrıca raportörlük görevini üstlenen bir akademisyen

tarafından konuşmalar not edilmiştir. İki buçuk saat süren toplantı sonunda kayıtlar ve notlar toplantıda hazır bulunan akademisyenler tarafından değerlendirilerek, bütün odak grup çalışması bir arada değerlendirmeye tabi tutulmuş ve nihai sonuca ulaşılmıştır.

## 5. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Lojistik değer nedir?

Odak grup çalışması katılımcıların lojistik değerle ilgili yaptıkları tanımlar genel olarak aşağıdaki ifadelerle özetlenebilir:

- Lojistik değer; istenilen ürünlerin istenilen noktalara zamanında ve hasarsız bir şekilde ulaştırılması ve gerektiğinde esnekliğin sağlanmasıdır.
- Lojistik değer; maddi anlamda karşılığı ödenmiş veya anlaşma şartlarında belirtilen hizmetlerin sözleşme şartlarına uygun olarak verilmesidir.
- Lojistik değer; lojistik hizmetlerin firma karlılığını artıracak şekilde verilmesidir.

Bu tanımlar, lojistik değer, lojistik hizmetlerin sağladığı zaman ve yer faydasına dayandırıldığını göstermektedir. Vurgulanan en önemli nokta, sözleşmede belirtilen lojistik hizmetlerin sözleşme şartlarına uygun olarak verilmesidir. Diğer bir ifadeyle, lojistik değer yaratan hizmetler, beklenen hizmetlerin verilmesidir. Böyle bir yaklaşım, temel gereksinim ve performans gereksinimi ya da çekirdek hizmet ve kolaylaştırıcı hizmet gibi hizmet türleri sınıflandırılmasında bir ayrıma gidilmediğini göstermektedir. Tanımlarda dikkat çeken bir diğer nokta, lojistik tedarikçinin, sözleşme şartlarında yer almadığı halde sonradan ortaya çıkan gereksinimleri karşılayabilecek esnekliğe sahip olmasıdır. Bu tanımlardan hareketle lojistik değer; sözleşme şartlarında belirtilsin ya da belirtilmesin, müşterilerin beklentilerini, onların karlarını maksimuma çıkaracak şekilde karşılanmasını mümkün kılan hizmetlerden elde edilen yararlar dizisi olarak tanımlanabilir.

Lojistik ek değer nedir?

Araştırmanın temel amacı lojistik değer ve ek değer veren hizmetler arasındaki farklılığın belirlenmesiydi. Katılımcıların lojistik ek değer algılamaları arasında bazı farklılıklar olmakla beraber, genel yaklaşım itibarıyla ortak bir görüşe sahip oldukları izlenmiştir. Örneğin katılımcılardan lojistik firma yöneticisinin lojistik ek değeri; malın zamanında teslim edilmesi, uygun ambalaj yapılması gibi kaliteyle ilişkin hizmet niteliklerine dayandırmasına karşılık, lojistik hizmet tedarikçilerinin müşteri konumunda olan diğerleri bunların zaten işin gerekleri olduğunu ve ek değer kavramının böyle bir temel üzerine inşa edilemeyeceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar tarafından lojistik ek değerle ilgili yapılan tanımlamalar ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir:

- Lojistik ek değer; müşteriye ayrıca bir maliyet getirmeksizin genel hizmet paketinde yer alan standartları belirlenmiş hizmetler dışında diğer firmalardan farklı veya fazladan verilen hizmetlerden elde edilen yararlar dizisidir.
- Lojistik ek değer; müşteriye verilen lojistik hizmetlerin müşteriye özgü hale getirilmesidir.
- Lojistik ek değer, müşteride sadakat duygusu yaratan hizmetlerdir. Diğer bir ifadeyle, belki de maddi bir karşılık ödemeyi gerektiren fakat herhangi bir ücret talep edilmeden verilen hizmetlerden sağlanan yararlardır. Örneğin lojistik firmasının gerektiği durumlarda hafta sonu veya diğer resmi ve dini bayram tatillerinde hizmet vermesi veya teknolojik yeniliklerden yararlanılarak sunulan hizmet demetinden elde edilen yararlardır.
- Lojistik ek değer; beklenmedik sorunlara bedelsiz veya çok küçük bedellerle alternatif çözümler getiren hizmetlerden sağlanan yararlardır.
- Lojistik ek değer; lojistik hizmet tedarikçisinden kaynaklanmayan ve sözleşmede öngörülemeyen beklenmedik olaylar nedeniyle müşterilerin uğrayacağı olası zararların önlenmesine yönelik hizmetlerden elde edilen yararlardır.
- Lojistik ek değer; müşteri sadakati yaratan hizmet paketidir. Bu tanımlarda bazı farklılıklar olmasına rağmen her biri lojistik ek değerlerin bir yönünü vurgulamaktadır. Bunlar: sunulan hizmetin beklenmeyen hizmet grubunda olması, diğer tedarikçilerin vermedikleri hizmetleri vermesi, verilen hizmetlerin kişiselleştirilmesi, fazladan hizmet verilmesi, ayrıca bir ücret talep edilmemesi, olası sorunlar karşısında alternatif çözümlerin bulunmasıdır.

Yukarıdaki ifadelerden hareketle ortak bir tanım geliştirilmek istendiğinde lojistik ek değer; danışmanlık hizmetlerini de kapsayacak şekilde fayda yaratan beklenmeyen hizmetlerin yanında duygusal tatmini artıran hizmetlerin rakiplerden farklı ve genellikle ücretsiz olarak verilmesi olarak tanımlanabilir.

Lojistik ek değer yaratan hizmetler için ücret talep edilmeli midir?

Lojistik ek değer tanımlamasında tartışmalı konulardan en önemlisi, ek değer yaratan hizmetlerin ayrıca bir ücrete tabi olup olmamasıydı. Katılımcılardan bazıları; ek değer yaratan montaj, demontaj, gibi hizmetlerin verilebilmesi için makul düzeyde ücret talep edilmesinin normal karşılanabileceğini, aksi halde hizmetin verilemeyeceğini ifade ederken, diğerleri ücreti talep edilen bir hizmetin ek değer yaratan hizmet grubunda değil, değer yaratan hizmet grubunda düşünülmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Onlar, ek değer yaratan hizmetler toplam maliyeti düşürse bile, sözü edilen hizmetlere ayrıca bir ücret talep edilmesinin değer kapsamında ele alınması gerektiğini, zaten toplam maliyeti düşürmüyorsa ek değer değil, yarattığı değerlerin bile tartışılabilceğini ifade etmişlerdir.

Lojistik ek değer yaratan hizmetler zamanla değer yaratan hizmetlere dönüşür mü?

Katılımcıların bazıları, lojistik hizmet aldıkları tedarikçilerden ek değer yaratan hizmetler bir yana, değer yaratan hizmetleri bile tam anlamıyla alamadıklarını ifade ederken; diğerleri kendileri için ek değer yaratan bazı hizmetler aldıklarını belirtip, bu hizmetlerin diğer firmalar tarafından da yaygın olarak kullanılmaya başlanmadıkça kendileri için aynı anlamı taşıyacağını ifade etmişlerdir. Ek değer olarak algılanan başlıca hizmetler; mesai saatleri dışında fazladan hizmet sunumu, otomasyona dayanan hizmetlerin verilmesi, lojistik operasyon planlamalarına müşteri konumundaki firmanın dâhil edilerek firma yeteneklerinin kişiselleştirme çabaları ve danışmanlık hizmetleri olarak belirlenmiştir. Bunların dışında, katılımcıların çoğunluğu tarafından ifade edilmese de bazıları tarafından ulaşılabilirlik, fiziksel tesislerin durumu, karşılıklı etkileşim ve güvenilirlik gibi bazı hizmet kalite boyutlarıyla ilgili niteliklerin de ek değer kavramı içinde algılandığı tespit edilmiştir.

## 6. SONUÇ

Uzun bir süre birbirlerinin yerine kullanılan lojistik değer ve ek değer kavramlarının yeniden yorumlanmasında, hizmet farklılaştırmasının artan önemi kadar, lojistik hizmetlerin işletme içi faaliyetten, işletme dışı faaliyete dönüşmesinin rolünün olması da kuvvetle muhtemeldir. Bunun temel nedeni ise, üçüncü taraf tedarikçiler olarak anılan lojistik firmaların giderek yaygınlaşmasıdır.

Söz konusu kavramların yorumlanmasına önemli katkılar sağlayan araştırma sonuçları, konuyla ilgili literatür bilgileriyle büyük ölçüde uyumaktadır. Bununla beraber, elde edilen bulgular, hangi hizmet türleri ve niteliklerinin lojistik değer ve ek değer yarattığı konusunda kesin bir ayrıma gitmenin zor olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları, müşterilere yarar sağladığı sürece, lojistik değeri beklenen hizmetler; lojistik ek değeri ise beklenmeyen hizmetlerin yarattığı şeklinde bir kanaat uyandırır da, müşteri sadakati yaratan davranışlar ve müşteriler tarafından açıkça talep edilmeyen gizli beklentilerinin hangi tarafta yer alacağı belirsizlik taşımaktadır. Örneğin katılımcıların çoğu, anlaşma maddelerinde açıkça belirtilen hizmetleri beklenen hizmetler olarak tanımlarken; anlaşma maddelerinde yer almayanları beklenmeyen hizmet olarak tanımlamışlardır. Oysaki müşteriler için gerçek anlamda beklenmeyen hizmetler sadece yeniliklerle ilgili olanlardır. Bu yenilikler, ister yaratıcılığa isterse teknolojiye dayalı olsun, müşteriler tarafından bilinmediği için zaten beklenemezler. Bu anlamda değerlendirildiğinde beklenmeyen hizmetler arasında sayılan fazladan hizmet sunumu, lojistik firmasından kaynaklanmayan sorunlara alternatif çözümler getirilmesi, rakiplerden farklı hizmetlerin verilmesini, somut ve soyut nitelikteki teknolojik uygulamalarının müşteriye uyarlanması ve sözleşme şartlarında yer almayan danışmanlık hizmet sunumu gibi açıkça ifade edilmeyen

gizli beklentilerin de ek değer olarak algılandığını göstermektedir. Hemen belirtmek gerekir ki burada kullanılan gizli beklentiler, Kano modelinde müşteriler tarafından açıkça ifade edilmemesine rağmen verileceği varsayılan ve gizli beklentiler olarak tanımlanan temel hizmet gereksinmelerinden farklı kullanılmıştır. Gizli beklentiler, temel gereksinmelerde olduğu gibi, yapılacağı varsayılan hizmetler değil, sözleşme şartlarında yer almamasına rağmen, bilinen hizmetlerin gerektiği durumlarda verileceği beklentisi anlamında kullanılmıştır.

Diğer taraftan, araştırma sonuçları hizmet kalitesinin artırılarak beklenen hizmet gereksinmelerinin de ek değer yaratacağını göstermektedir. Bunun nedeni, hizmet kalitesinin müşteriye anlama boyutunun onlarda sadakat ve duygusal tatminin en önemli kaynağını oluşturmasıdır.

Lojistik değer ve ek değerın yeniden yorumlanmasına açıklık getiren bu çalışma, lojistik değer ve ek değer yaratan lojistik faaliyet sürecinin etkinliğini artırmak için kullanılabilir. Bu durum, özellikle Türkiye gibi, ürünlerini hariçte işleme rejimi kapsamında işlenmek üzere yurt dışına göndererek mallarını tekrar yurt içi ve yurt dışı pazarlara süren işletmeler açısından son derece önem taşımaktadır. Ancak, değer algılamasının kişiden kişiye ve zamana bağlı olarak değişmesi, bu tür araştırmaların periyodik aralıklarla gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

Brockmann, Thompson (July, 1999): "21 Warehousing Trends, in the 21st century" IEE Solution, ABI/ Inform Global,(36-40).

Chapman, Ross L., Soosay, Claudine (2003): "Innovation in Logistic Services and the New Business Model, A Conceptual Framework"; International Journal of Physical Distribution & Logistic Management, Vol.33, No.7, (630-650).

Efil, İsmail (2003), "Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli bir araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi", Alfa yayınları, 608, Dizi No.031, İstanbul.

Emiliani, M.L., (2001): "Redefining the Focus of Investment Analyst" The TQM Magazine, Vol.13, No. 1, (36-41).

Fawcett, Stanley E.; Fawcett, Stanley A(1995): "The Firm as a Value Added System, Integrating Logistics, Operations and Purchasing", International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.25, No.5 (24-42).

Groth, John C.(1994): "The exclusive Value principle: a concept for marketing", Journal of Product and Brand Management, Vol.3, No.3, (8-18).

Hannon, David (2004) "Contract Manufacturers on Logistics Value Adds", ABI/ Inform Global, Purchasing, (45-47).

Helen, E.Richarson (Aug, 1995); "What Value Logistics?"  
Transportation&Distribution, ABI/ Inform Global (30-52).

Khalifa, Azaddin Salem,(2004) "Customer Value: A Review of Recent Literature  
and an Integrative Configuration", Management Decision,Vol.42,No.5 (645-666).

Langley, C. John,; Allen, Gary R., Cap Gemini, Tyndall, Gene R.(2002), "Third  
Party Logistics Study, Result and Findings, of the 2002, Seventh Annual Study,  
Ryder System, Inc.(2-34).

Matzler, Kurt, Hinterhuber, Hans E., Bailom, Franz, Sauerwein, Elmar,(1996):  
"How to Delight Your Customer", Journal of Product&Brand Management, Vol.5,  
No.2, (6-18).

McKeon, John, (July,2004); "Value-Added Services", video systemscom,  
Sencore VP 3340.

Mentzer, John T.; Rutner, Stephen M., Matsumo, Ken (1997): "Aplication of the  
Means End Value Hierarcy Model to Understanding Logistics Value",  
International Journal of Physical Distribution&logistic Management, Vol.27,  
No.9/10, (630-643).

Muller, E.J.(Jun,1990): "The Strange Case of Added Value", Chilton's  
Distribution, ABI/INFORM Global (32-36).

Novack, Robert A.,Rinehart Lloyd M., Langley, C.Johnson,(1994): "An Internal  
Assesment Logistics Value", Journal of Business Logistics, Vol, 15, No.1, (135-  
176).

Öztürk, Sevgi Ayşe,(2003): "Hizmet Pazarlaması", 4.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.

Porter, Michael (1999): " Rekabet Dersleri" Capital Yönetim Dizisi, MEPA,  
Medya pazarlama San ve Tic. A.Ş, Levent İstanbul.

Rahman, Zillur;(2004): "Developing Customer Oriented Service: a Case Study",  
Managing Service Quality, Vol.14, No.5 (426-435).

Roos, Gina; Gardner, Fred; (Oct,1998): "Value Added Services Save Time and  
Money"EDN, ABI/ Inform Global,(42-46).

Rutner, Stephen M., Langley C.John,(2000): "Logistics Value: Definition,  
Process and Measurement", International Journal of Logistics Management,  
ABI/INFORM Global (73-82).

Slatter, Stanley F., Narver, John C. (1995):"Market Orientation, Customer Value  
and Superior Performance", Journal of Marketing, Vol.59, (22-28).

Tucker, Robert B.(Feb,2004): "Adding Value Profability" the American Salesman, ABI/INFORM, Global (24-27).

Swenson, Goran,(2003): "Consumer Driven and bi-directional Value Chain Diffision Models; European Business Review, Vol.15,No.6 (390-400).

Wong, Amy,(2004): "The Role of Emotional Satisfaction in Service Encounters", Managing Service Quality, Vol.14,No.5, (365-376).

Woodruff, R.B.,(1997): "Customer Value: The Next Source for Competetive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.2, (139-153).