

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2008, C.13, S.1 s.1-27.

**LOJİSTİK FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK
KULLANAN İŞLETMELERİN ALDIKLARI
HİZMETLERİN KALİTESİNİN
DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR İNCELEME**

**AN ANALYSIS TOWARDS THE EVALUATION OF THE
QUALITY OF THE SERVICES THAT THE
OUTSOURCING USER ENTERPRISES TAKE FOR
THEIR LOGISTICS ACTIVITIES**

**Prof.Dr.Şerafettin SEVİM¹
Prof.Dr.Ali AKDEMİR²
Öğr.Gör.Kemal VATANSEVER³**

ÖZET

Bilgi ve iletişim sektöründeki gelişmelerle birlikte işletmeler faaliyetlerini teknoloji yoğun olarak sürdürmekte, maliyetleri artırdığı düşünülen faaliyetleri ise daha düşük bir maliyetle o alanda uzman işletmelere devretmektedirler. İşletmelerin lojistik faaliyetlerine dış kaynak (outsourcing) kullanmak suretiyle gerçekleştirdikleri faaliyetler üçüncü parti lojistik (3PL) olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar işletmelerin maliyetleri azaltmak, ana yetkinliklere odaklanmak, esnekliği artırmak, lojistik faaliyetleri için sermaye harcamalarını azaltmak, lojistik faaliyetlerinin daha uygun raporlanmasını sağlamak, bilişim teknolojilerinin kullanılmasını sağlamak, kaliteyi artırmak, dış pazarlarla bağlantı kurmak ve yüksek düzeydeki bilgi ve beceri ihtiyacını azaltması gibi nedenlerden dolayı üçüncü parti lojistik faaliyetlerinden yararlanmak istediklerini göstermiştir.

ABSTRACT

With the developments in the information and communication sector, enterprises continue their technological activities intensively and transfer the activities that are thought to increase the costs to the expert enterprises in those fields with a lower cost. The activities that the enterprises perform by using outsourcing in their logistics activities are called third party logistics (3PL). The research carried out indicates that the enterprises would like to benefit from third party logistics activities due to the reasons such as reducing the costs, focusing on the main activities, increasing the flexibility,

¹ Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

² Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

³ Dumlupınar Üniversitesi, Gediz MYO, İşletme Bölümü

reducing the capital expenses for logistics activities, reporting the logistics activities in a more appropriate way, providing the use of information technologies, increasing quality, making connections with the foreign markets and lowering the need for higher level information and ability.

Lojistik, Üçüncü Parti Lojistik, Servqual ve Hizmet Kalitesi
Logistics, Third Party Logistics, Servqual, Service Quality

GİRİŞ

Günümüz ekonomik hayatında hizmetlerin ve hizmet sektörünün yeri çok önemlidir. Özellikle 1960'lar sonrasında sanayi sektöründeki gerilemeyi hizmetler sektöründe yaşanan ivme artışı izlemiştir. Hizmet kavramını Amerikan Pazarlama Birliği “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Kotler ve Armstrong ise “Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet ya da faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir ya da olmayabilir.” Bu tanımlardan hareketle hizmetlerin başlıca bileşenlerini; soyut olması, heterojen olması, üretimle tüketimin eş zamanlı olması, stoklanamaması ve belirli bir aracıyla kullanıcılara ulaştırılması olarak sıralayabiliriz.

Hizmetlerin soyut özelliğinden dolayı hizmet kalitesi de soyut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde hizmet kalitesi yerine algılanan hizmet kalitesi terimi sıklıkla kullanılmaktadır. Grönroos algılanan hizmet kalitesini “tüketicinin bir hizmeti kullanmadan önceki beklentileri ile kullandığı gerçek hizmet deneyimini karşılaştırdığı bir değerlendirme sürecinin bir çıktısı” şeklinde tanımlamıştır. Algılanan hizmet kalitesinin tüketiciler için doyurucu olması için, sunulan hizmet paketinin müşterilerin beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetin sunumundan önceki hizmet performansı ile ilgili beklentileri ve sunulan hizmetle ilgili algılamaları arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar hizmet kalitesindeki gelişmelerin bir işletmeye daha fazla yeni müşteri kazandıracağı, mevcut müşterileriyle iş hacmini arttıracığı, işletmeyi fiyat yönlü rekabetlerden sıyrabileceği ve hataları telafi etmek için harcanan emek ve masrafı azaltabileceği kanıtlanmıştır.

Günümüzde müşteri bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedir. Bunun yanı sıra ülke ekonomisinde ve küresel ekonomideki ani dalgalanmalar da şirketler açısından önemli riskler oluşturmaktadır.

Tüm bu etkenlere bağlı olarak firmalar yönetim ve üretim yapılarında radikal değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişim ve değişkenliğe uyum sağlayabilmek, dalgalanmalardan daha az etkilenmek, güncel ve en son teknolojilerden, bilgi birikiminden hızla yararlanabilmek

amacıyla "dış kaynak kullanım (outsourcing) yöntemi yaygın olarak uygulanmaktadır.

Lojistik sektörün dış kaynak kullanımı, üçüncü parti lojistik olarak adlandırılmaktadır. Üçüncü parti lojistik ise, "Birden fazla lojistik hizmetinin tek bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında sağlanması" ya da tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden bir kaçının, (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet, örneğin; depolama, nakliye, ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesi" olarak tanımlanmıştır.

Firmaların küresel pazarlara açılması lojistik gereksinimlerini hızla arttırmıştır. Yeni girilen pazarlar ve bu pazarlardaki düzenlemeler hakkında bilgi birikimi ve uygun altyapı bulunmaması firmaların 3. parti lojistik şirketlerine yönelmesine neden olmuştur.

Bunun yanı sıra tam zamanında üretim, esnek üretim sistemleri gibi yöntemler bu sistemleri besleyecek kaynakların planlamasını ve yönetimini daha da karmaşıklaştırmıştır. Böyle sistemleri destekleyecek süreçleri ve bilgi sistemlerini kurmak ve işletmek özel yetkinlikler gerektirir. Ayrıca yüksek kurulum maliyetleri ve uzun zaman almalarından dolayı süreleri firmaların kendi iç organizasyonları ile bu sorunların üstesinden gelmeleri olanaksızlaşmaktadır.

Piyasalardaki dalgalanma ve talepteki değişiklikler firmaları, yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza çekmeye zorlamaktadır. Firmalar tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa, bir 3. partinin kaynaklarını kullanıp, kullandığı kadar ödeme yaparak, maliyetlerini değiştirmeye çevirmeye hedeflemektedir.

1-TEMEL YETENEKLER VE DIŞ KAYNAK KULLANIM GEREKSİNİMİ

Günümüz organizasyonlarının yapılanma ve işleyişini etkileyen bir başka gelişme, işletme faaliyetlerinin belirli temel yetenekler etrafında toplanması anlayışıdır. Temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir.⁴

Temel yetenek, organizasyonlarda somut ve soyut özelliği olan kabiliyetlerin, yeteneklerin, bilginin, tecrübenin, insan kaynağının ve entelektüel sermayenin şekillendirilip tesis edilmesidir. Firma tarafından pazara giriş yada bilgi açığını kapamada kurulabilen bir fırsattır. Dar bir açıyla işletmeler geleceğe yönelik stratejilerine temel yetenekleri sayesinde odaklanabileceklerdir.⁵

⁴ Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001 s.313

⁵ Vic GILGEOUS ve Kaussar PARVEEN, "Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness", **Integrated Manufacturing Systems**, Cilt.12, No.3, 2001, s.217

İşletmeler için özellikle geleceğe yönelik faaliyetlerini planlamada bu kadar önemli olan temel yeteneklerin neler olduğunu belirlemek de bir o kadar önemli bir konudur. İşletmelerin temel yetenekleri sayıca çok fazla değildir. Eğer bir işletme için 50-60 gibi rakamlarla temel yeteneklerden bahsediliyorsa çok büyük bir ihtimalle bunlar temel yetenekler değil işletmenin sahip olduğu becerilerdir. Bunun tersi olarak da sadece bir iki yetenekten bahsediliyorsa buda temel yeteneklerin içinden çıkarılması gereken genel bir yetenektir. İşletmelerde normal olarak belirlenebilecek temel yetenek sayısı 5-15 arasında değişebilmektedir. İşletmeler temel yeteneklerini belirlerken çok dikkatli hareket etmek zorundadırlar.

Temel yetenekleri belirlemede Prahalad üç basit soruya cevap verilmesini yeterli bulmaktadır. Bu sorular:

- Rekabette ayırt edilebilmek için temel yetkinlik anlamı bir kaynak mı? Organizasyona ayırt edilebilecek tek bir kimlik sağlıyor mu?
- Tek bir iş için sınırları aşabilir mi? Yeni veya mevcut iş alanlarını kapsayabilir mi?
- Rekabetçiler için taklit edilmesi zor mu?⁶

Eğer işletme bu üç soruya anlamlı cevaplar verebiliyorsa iş süreçlerini temel yetenekleri doğrultusunda yeniden gözden geçirmeli ve dışında kalan alanlar için dış kaynak kullanımı seçeneğini değerlendirmelidir. İşletmeler için dış kaynak kullanıp kullanmama kararı vermede aşağıdaki sorulara verilecek yanıtlar belirleyici olacaktır.

- Organizasyon haricindeki şirketlerin etkili ve etkin yaptığı hangi faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yoluna gidilmeli?
- Organizasyonun iyi yaptığı hangi faaliyetlerde (temel yetenekler) dış kaynak kullanımı yoluna gidilmemeli?
- Dış kaynak kullanımı tedarik yönetiminde bir risk mi yoksa bir fırsat mı olacak?⁷

İşletmeler tüm bu sorulara verecekleri cevaplarla birlikte öncelikle gerçekten dış kaynak kullanımı yoluna gitmenin bir gereksinim olup olmadığına, sonrasında ise eğer gerekliyse işletmenin hangi iş süreçlerinde dış kaynak kullanımına gidileceğine karar vereceklerdir.

Günümüz ağırlaşan rekabet ortamlarında işletmeler iş süreçlerinin bir kısmında yada faaliyetlerinin çok büyük bir bölümünde dış kaynaklardan yararlanma yolunu tercih etmektedirler. Dış kaynak kullanımı yoluna giderek rakiplerine nazaran pazarda avantajlı konum elde etmek isterler. Dış kaynak kullanımı yoluyla işletmeler temel yeteneklerine odaklanabilecekler ve özellikle maliyet açısından daha düşük maliyetlerle çalışabileceklerdir.

⁶ C.K.PRAHALAD, "The Role Of Core Competencies In The Corporation", **Research Technology Management**, Cilt.36, No.36, 1993, s.45

⁷ Arnold MALTZ ve Liza ELLRAM, "Outsourcing Supply Management", **Journal Of Supply Chain Management**, Cilt.35, No.2, 1999, s.4

Dış kaynaklardan yararlanma, işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmaları ve asıl faaliyet alanlarına girmeyen konularda ise spesifik olarak o konuda uzmanlaşmış firmalardan yararlanmak yolu ile faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Dış kaynaklardan yararlanma, organizasyon dışındaki işletmeler ile ortaklaşa çalışarak maliyetleri düşürmek, verimliliği ve etkinliği artırmak, müşteri tatmini sağlamak, yeni ilişkiler kurarak ve geliştirerek faaliyette bulunmak ve sonuç olarak asgari ölçüde emek ve maliyet ile azami ölçüde iş yapabilmek olarak da tanımlanabilir.⁸ İşletmecilik literatüründe dış kaynak kullanımını “yap yada al” veya “iç kaynak yada dış kaynak” kararlarına dayalı bir işletme davranışı olarak nitelendirilir.⁹

İşletmelerin gittikçe artan ölçüde, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işleri yapmak istemeleri, temel yeteneklerinin kullanılmadığı işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelerden almak eğilimi yaygın bir dış kaynaklardan yararlanma uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Dış kaynak kullanımı tek başına ve diğer uygulamalardan bağımsız olarak ele alınacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça dış kaynak kullanımı artmakta, dış kaynak kullanımı arttıkça ortaklıklar ve şebeke organizasyonlar gelişmekte ve işletmeler güçülerek daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmektedir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları eskilere dayana bir uygulamadır. Ülkemizde özellikle inşaat sektöründe görülen taşeron kullanma veya imalat konularında fason üretim olarak bilinen işletmecilik uygulamaları birer dış kaynak kullanımı örneğidir. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının son yıllarda ülkemizde de önem ve yaygınlık kazanmasının nedeni, artan rekabet ve globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelere paralel olarak işletmelerin rekabet güçlerini artırma endişesi olmuştur. Bu endişe ile işletmeler kendi faaliyetlerini sahip oldukları temel yetenekler ile sınırlandırmak, diğer bütün işletmecilik faaliyetlerini bu konularda kendilerinden daha fazla temel yeteneğe sahip işletmelere bırakmak yolunu seçmeye başlamışlardır. Böylece nihai başarıları birbirine bağlı olan işletmeler topluluğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin dış kaynaklardan yararlanma uygulamasına gitmelerini sadece maliyet endişesine bağlamamak gerekir. Şüphesiz maliyet önemli bir unsur olmakla beraber, dış kaynak kullanımının esas nedenini, kendi temel yeteneklerini daha etkin kullanabilecekleri yeni teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma olarak ele almak gerekir. Yeni ürün geliştirme, tasarım, imalat, dağıtım, pazarlama, tanıtım gibi fonksiyonların dış kaynak kullanımına tabi tutulmasıyla, bu konularda işletme yeni teknolojilere ulaşma imkanına kavuşacaktır. Bir inşaat işletmesinin, temel yeteneği tasarım olan başka bir işletmeden bu tasarım hizmetini alması, yani dış kaynaktan yararlanma uygulamasını başlatması, bu inşaat işletmesine tasarım ile ilgili yeni teknolojilere, bilgiye ve çağdaş gelişmelere ulaşma imkanı verecektir. Tasarım işinde uzmanlaşmış olan bu firma, söz konusu inşaat işletmesinin tasarım sorunlarının çözüme yeni

⁸ http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm Erişim tarihi 15.01.2005

⁹ Nada KAKABADSE ve Andrew KAKABADSE, “Critical Review-Outsourcing:A Paradigm Shift”, **The Journal Of Management Development**, Cilt.19, No.8, 2000, s.670

yaklaşımlar getirmek, yeni teknikler uygulamak suretiyle inşaat işletmesinin daha başarılı olmasına yardım edecektir. Benzer şekilde bu tasarım işletmesi de, örneğin bilgisayar uygulamalarını dış kaynak kullanımına tabi tutmuş olabilir. Böylece ortaya bir ilişkiler şebekesi ve ortaklık uygulamaları çıkmaktadır. Ülkemizde bu örneklerin en çok bilineni, personel taşıma servisi ile yemek temin hizmetleridir. Pek çok işletme kendi servis araçlarına sahip olmak yerine esas işi taşımacılık olan başka işletmelerin hizmetlerinden yararlanmaktadır. Aynı şekilde pek az işletme kendi bünyesinde yemek pişirip personeline yemek servisi vermektedir. İşletmelerin çoğu bu hizmeti dışarıdan başka işletmelerden, temel yeteneği yemek pişirme ve servis olan işletmelerden almaktadır. Bunlara ek olarak çeşitli mühendislik işlerinin, imalat ve montaj işlerinin, güvenlik işlerinin, temel yetenekleri bu konular olan işletmelere yaptırılması sayılabilir.¹⁰

2- LOJİSTİK FAALİYETLERİNDE DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İşletmeler lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı için üçüncü parti lojistik şirketi adı verilen (3PL-Third Party Logistics Provider) şirketlerle çalışmaktadırlar. Günümüzde bir çok firma lojistik ihtiyaçlarının tamamının veya bir bölümünün bir üçüncü parti lojistik firması tarafından yerine getirilmesini daha kaliteli ve ekonomik bulmaktadır.¹¹ Üçüncü parti lojistik müşterisi için değer yaratan bağımsız ekonomik bir varlıktır.¹²

Üçüncü parti lojistikle ilgili literatürde bir çok tanım yapılmıştır. Bunların başlıcaları:

- Üçüncü parti lojistik, dış kaynaktan yararlanma veya sözleşmeli lojistikle eş anlamlıdır.
- Üçüncü parti lojistik, bir şirketin malzeme yönetiminin veya ürün dağıtımının kısmen veya bütünüyle bir başka şirkete verilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik, bir şirketin lojistik fonksiyonunun kısmen veya tamamen dış kaynağa verilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı, kendine ait olmayan bir mal veya hizmetin satın alınması işleminin herhangi bir firma tarafından gerçekleştirilmesidir.
- Üçüncü parti lojistik hizmetleri, dışsal bir taraf vasıtasıyla çeşitli dağıtım faaliyetlerinin yapılmasıdır.
- Üçüncü parti lojistik, bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen lojistik faaliyetlerinin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Üçüncü taraf aracılığıyla gerçekleştirilen bu

¹⁰ KOÇEL, s.315-316

¹¹ Patricia DOUGHERTY, Theodore STANK ve Dale ROGERS, "Third Party Logistics Service Providers' Perceptions", **International Journal Of Purchasing And Materials Management**, Cilt.32, No.2, 1996, s.24

¹² S. Mahmoud AGHAZADEH, "How To Choose An Effective Third Party Logistics Provider", **Management Research News**, Cilt.26, No.7, 2003, s.50

faaliyetler, tüm aktiviteleri kapsayabileceği gibi çoğunlukla seçilen belirli aktiviteleri de kapsayabilir.¹³

Tüm yapılan bu tanımlardan yola çıkarak üçüncü parti lojistiği, işletmelerin daha önce belirlemiş oldukları temel yetenekleri haricinde kalan işlerin bir kısmının veya tamamının alanında uzman ve işletmeye daha düşük maliyetle yapabileceğini belirli sözleşme kriterleriyle taahhüt eden üçüncü işletmelere bırakılması şeklinde tanımlayabiliriz.

Üçüncü parti lojistik şirketleri faaliyetlerini müşteri temeline dayandırırlar. Müşterilerle yapılan görüşmeler neticesinde müşterinin ihtiyaçları belirlenir ve ihtiyaca çözüm olacak hizmetler geliştirilir. Üçüncü parti lojistik işletmesinin vermiş olduğu hizmette önemli olan kalitedir. Müşteriye verilen hizmetin kalitesi ve esnekliği göz önüne alınarak maliyetler düşürülmeye çalışılır ve müşteri için en uygun düzeye indirilir. Verilen hizmetler birbiriyle grift (iç içe geçmiş) hale gelmiş bir süreci anımsatır ve süreçler arasında sürekli bir bilgi transferi gerçekleşir. Bu şekilde birden çok iş süreci tek bir altyapı ile yapılabilir hale gelir. Klasik müşteri-tedarikçi firma ilişkisinde kısıtlı bir uzmanlık alanı varken üçüncü parti lojistik şirketleri müşterilerine daha geniş bir uzmanlık ve profesyonel danışmanlık hizmeti de sunmaktadırlar. Üçüncü parti lojistik firması ile işletmeler arasında kurulan ilişkiler uzun inceleme ve araştırma süreçleri sonunda kurulduğu için kısa vadede bağlarının kopması zordur.

Bir üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcısı yada lojistik hizmet veren firma, nakliye ve depolama yapsın yapmasın nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten ve kontrol eden dışsal bir hizmet işletmesidir. Bu faaliyetler, lojistik faaliyetlerin tümü veya en azından nakliye yönetimi ve depolama dahil edilerek yapılmalıdır. İki taraf arasındaki ilişki formal veya informal olabilir. Üçüncü parti lojistik firması ve müşterileri arasındaki ilişki sözleşmeye odaklanmaktan ziyade ortaklık ve uzlaşmaya ve hatta karşılıklı kazançlara ve sürekli ilişkiye odaklanmıştır. Lojistik faaliyetlerin, alanında uzman lojistik hizmet sağlayan firmalar tarafından dış kaynak kullanılarak yapılması şirketin lojistik fonksiyonunun etkinliğinin ve verimliliğinin artmasına yardımcı olacaktır. Lojistik hizmet verenlerin kullanımı, hizmet alan firmalara temel faaliyetlerine daha yetkin bir şekilde odaklanma imkanı verir. Dış kaynaktan yararlanma, firmalara rekabet avantajı elde etmek, ürünlere ölçülebilir değerler ilave etmek, müşteri hizmetlerini geliştirmek, yeni pazarlar açmaya yardımcı olmak, belli bir amaç doğrultusunda kaynaklar sağlamak gibi katkılar sağlayabilir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılar, hızlı ve üstün müşteri hizmetleri sayesinde daha iyi rekabet edebilmek ve kazanç sağlayabilmek amacıyla müşteriler için değer yaratabilirler. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcı kullanmanın en önemli sebeplerinden biri de firma içinde hem maliyetli hem de gerçekleştirilmesi zor olan lojistik hizmetleri, deneyimli ve uzman olan firmalardan yararlanarak müşterilere sunmaktır. Bu durum, firmalara rakiplerine göre daha düşük maliyet ve müşteri hizmet düzeyini geliştirme imkanı verir.

¹³ Birdoğan BAKI, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik sektör Analizi**, Trabzon, Volkan Matbaacılık, 2004, s.93

Ayrıca, bazı bölgelerde firmaların lojistik çalışanları ve varlıkları olmasa bile ulusal veya bölgesel uzmanlara sahip lojistik firmaların kullanımı müşterilere firmanın bölgesel olduğu imajı verecektir. Stratejik veya yönetim düzeyinde, şirketlerde kompleks bilişim sistemlerinin olmayışı, firmaları dış kaynağa güvenmek durumunda bırakabilir. Üçüncü parti lojistik hizmet sağlayıcılarının kullanımıyla, firmalar stratejik planlama ve yönetim konularına daha çok zaman ayırabilirler, lojistikten daha ziyade temel faaliyetlerine odaklanabilirler.¹⁴

Buradan yola çıkarak lojistik hizmetlerinin dış kaynak kullanımı yoluyla üçüncü parti lojistik firmalarınca tedarik edilmesinin işletmelere getirilerini kısaca özetlemek gerekirse:

- Firmaların pazarlama ve dağıtım ağlarının küçük miktarlar için bile her noktaya ulaşmasına olanak sağlar. Bu sayede firmaların pazarda daha hızlı hareket ederek müşterilerine ulaşmasını sağlar.
- Çok kullanıcı depolama hizmetleriyle firmaların stoklama maliyetini azaltır.
- Taşıma, depolama gibi yüksek maliyetli yatırımlardan tasarrufla, şirketlerin kendi faaliyet alanlarına yönelmelerini sağlar.
- Lojistik hizmeti sağlayıcısının yüksek taşıma kapasitesi ve yönlendirme yeteneğiyle taşıma maliyetleri azaltılır.
- Stok seviyeleri minimize edilebilir.
- İnsan gücünden tasarruf sağlanır.
- Kayıp, kaza, çalınma gibi riskler lojistik firmasına devredilmiş olur.
- Dünya çapında yeteneklere ve yeni teknolojiye ulaşılabilir.¹⁵

İşletmelerde üçüncü parti lojistik şirketiyle çalışma kararını genellikle organizasyonun üst düzeyi karar verir. Sink ve Langley'in yapmış olduğu araştırma gerek dış kaynak ihtiyacının belirlenmesinde gerekse üçüncü parti lojistik şirketinin değerlendirilmesi ve seçimi sürecinde kimlerin ne kadar etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya göre:

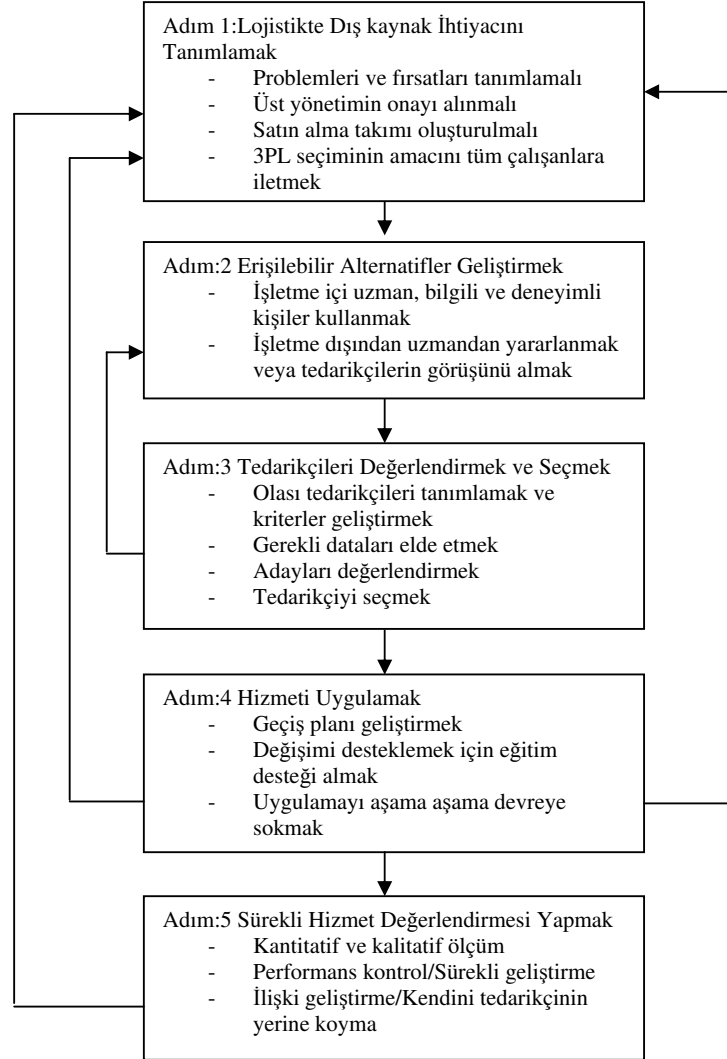
- Dış Kaynak İhtiyacını Fark Etme: Lojistik/Dağıtım Bölümü %74.3, Finans Bölümü %47.3, Başkan/CEO %40.5, Pazarlama Bölümü %20.3, Üretim Bölümü %18.9
- Tedarikçileri Değerlendirme: Lojistik/Dağıtım Bölümü %79.7, Başkan/CEO %54, Finans Bölümü %17.6, Pazarlama Bölümü %14.9, Üretim Bölümü %12.2
- Tedarikçi Seçimi: Başkan/CEO %81, Lojistik/Dağıtım Bölümü %77, Finans Bölümü %13.5, Üretim Bölümü %13.5, Pazarlama Bölümü %12.2¹⁶

¹⁴ BAKİ, s.83

¹⁵ http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=490 Erişim Tarihi 12.10.2004

¹⁶ Harry SINK ve John LANGLEY, "A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Services", **Journal Of Business Logistics**, Cilt.18, No.2, 1997, s.176

Şekil 1: Üçüncü Parti Lojistik Satın Alma Süreci



Kaynak: Harry Sink ve John Langley, 'A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Services', *Journal Of Business Logistics*, Cilt.18, No.2, 1997, s.175

Araştırmadan da rahatça görüldüğü gibi dış kaynak ihtiyacını işletmelerde öncelikle lojistik yada dağıtım bölümü fark etmektedir. Lojistik ve dağıtım bölümünü finans bölümü, işletmenin başkanı, sahibi yada ceo' su, pazarlama bölümü ve üretim bölümü izlemektedir. Tedarikçileri değerlendirme konusunda da en büyük yetki yine lojistik ve dağıtım

bölümünde toplanmaktadır. İkinci sırayı dış kaynak ihtiyacını fark etmede finans bölümü almaktayken tedarikçileri değerlendirme fonksiyonunda işletme başkanı yada ceo almaktadır. Bunları finans, pazarlama ve üretim bölümü yöneticileri izlemektedir. Tedarikçinin seçimi noktasında her ne kadar lojistik ve dağıtım bölümünün etkisi fazla olsa da ilk sırayı işletme başkanı yada ceo almaktadır. Burada dikkat çeken bir diğer nokta ise tedarikçi seçiminde finans, pazarlama ve üretim bölümlerinin etkisinin çok düşük düzeylerde kalmasıdır. Tedarikçi yani üçüncü parti lojistik sağlayıcı işletmenin seçimi şirketin üst düzeyinde yapılan görüşmeler ve bir dizi sürecin işlemesiyle sonuçlanır.

Üçüncü parti lojistik işletmesinin seçim süreci beş adımda incelenebilir. Bunlar; lojistik fonksiyonlarında dış kaynak ihtiyacını fark etme, erişilebilir(ulaşılabilir) alternatifler geliştirme, tedarikçilerin değerlendirilmesi ve seçimi, hizmeti uygulamak ve sürekli olarak hizmet değerlendirmesi yapma süreci ile son bulur.¹⁷

3- HİZMET KALİTESİ KAVRAMI VE SERVQUAL MODELİ İLE ÖLÇÜMÜ

Ülkelerin ekonomik ve sosyal yönden kalkınmışlıklarını, o ülkelerdeki istihdam yapısının sektörel dağılımı göstermektedir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar göstermiştir ki; tarih boyunca ülkelerin ekonomileri öncelikle tarım sektörüne, daha sonra sanayi sektörüne ve günümüzde de hizmet sektörüne dayalı olarak şekillenmektedir. İnsanların yaşamı boyunca sürekli olarak karşısına çıkan hizmetler ve hizmetler sektörü ile ilgili olarak bilimsel araştırmalar ise halen istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Hizmet kavramıyla ilgili literatür incelendiğinde genel kabul görmüş bir tanımın yapılmadığını görmekteyiz.

Amerikan Pazarlama Birliği'nin tanımına göre hizmet; bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir. Kotler ve Armstrong ise hizmeti; hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan bir faaliyet yada faydadır. Üretilmesi ise fiziksel bir ürüne bağlı olabilir yada olmayabilir, şeklinde tanımlamıştır. Grönroos' un tanımı ise; hizmet, mutlaka olmasa da doğal olarak az yada çok dokunulmaz bir yapısı olan, müşteri ve hizmet personeli veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları veya malları ve sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet yada faaliyet dizisidir.¹⁸ İlhan Cemalcılar bir malın satışı ile doğrudan ilgili hizmetleri ayrı tutmuş ve bunları malların pazarlanmasıyla birleştirmiştir. Buradan yola çıkarak hizmetleri; mallardan bağımsız olarak tüketicilere ve örgütlere

¹⁷ Ganesh VAIDYANATHAN, "A Framework For Evaluating Third Party Logistics", *Communications Of The ACM*, Cilt.48, No.1,2005, s.90

¹⁸ Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul, Ekin Yayınları, 2003, s.4

satıldığında, ihtiyaç ve istek doygunluğu sağlayan eylemlerdir şeklinde tanımlamıştır.¹⁹

1980' lerde yapılan bir çok akademik ve yönetsel çalışmanın vurgu yaptığı temel konu müşteriler için hizmet kalitesinin ne anlama geldiği ve müşteri beklentilerinin gerçekleştirilmesi için geliştirilecek stratejilerin belirlenmesi olmuştur.²⁰

Hizmet kalitesinin değerlendirilmesinde en büyük rolü müşteri beklentileri oluşturmaktadır. Firmalar hizmet kalitesiyle ilgili çalışmalarını birkaç soruya verilen cevaplar eşliğinde dizayn ederler. Bu sorular:

- Müşterilerin hizmet beklentilerinin doğası nedir? Farklı tipte beklentiler var mıdır?
- Beklentiler nasıl dengelenir? Zamanla değişir mi? Hizmet durumları ve müşterilere karşı değişkenlik gösterir mi?
- Müşteri algılamalarının yükseldiği hizmetlerde şirketler beklentileri nasıl yönetebilir?
- Müşterilerin aşırı beklentilerinde şirketler ne yapabilir?²¹

Hizmet kalitesinin tanımı konusunda bir fikir birliği olmamakla birlikte bazı tanımlar şunlardır:

- Hizmet kalitesi, müşterinin beklentileriyle gerçekleşen hizmet performansının karşılaştırılmasıdır.²²
- Hizmet kalitesi, müşterinin algıladıkları hizmet kalitesi beklentilerinde oluşan hizmet ile aldıkları hizmetin uygulanmasıyla ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla müşteri kullanım öncesinde hizmetle ilgili işletmenin ne sunması gerektiğine ilişkin beklentiler oluşturmaktadır.²³
- Hizmet kalitesi, hizmet yerine giriş kolaylığı, haberleşme araçlarının açıklığı, hizmet sunanların nezaketi, görevlilerin uzmanlık ve empatisi, hizmetin müşteri ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, hizmet sayesinde elde edilen sonuçların kalite ve çabukluğu ile ilgilidir.²⁴

Yapılan tanımlamalardan da görüldüğü üzere hizmet kalitesinin birbiriyle iç içe geçmiş iki yönü vardır. Bunlardan ilki müşteri beklentileridir. Müşteri bir işletmeden bir hizmeti satın almaya karar verdiğinde kafasında o

¹⁹ İlhan CEMALCILAR, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998, s.111

²⁰ Valarie ZEİTHAML, Leonard BERRY ve A. PARASURAMAN, "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, Cilt.60, No.2, 1996, s.31

²¹ Valarie ZEİTHAML, Leonard BERRY ve A. PARASURAMAN, "Understanding Customer Expectations of Service", **Sloan Management Review**, Cilt.32, No.3, 1991, s.39

²² Ahmet DİKEN, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları, 1998, s.96

²³ <http://www.sitcky.com/frameset/ky/tkymain31.htm> Erişim tarihi 12.02.2005

²⁴ Kadir ARDIÇ ve Türker BAŞ, "Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin(Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi-Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama", **Sosyal Bilimler Dergisi**, No.4, 2001, s.3

hizmeti elde ettikten sonra ulaşacağı doyumu tasarlamaktadır. İşte hizmet kalitesi de bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Müşterinin bir hizmeti elde ettikten sonra ulaşmayı düşündüğü doyum noktası yani beklentileri, gerçekleşen hizmetin verdiği gerçek doyumla bire bir örtüşüyorsa hizmetin kaliteli olduğundan söz edebiliriz. Hizmet kalitesini bir eşitlik olarak ifade etmek gerekirse, gerçekleşen hizmetle beklenen hizmetin birbirine eşit olması durumu olarak ifade edilir. Hizmet kalitesinin müşteri beklentilerinden farklı olan diğer yönü ise hizmeti sunan işletme ve personelinin özellikleridir. Firmanın fiziksel imkanları, güvenilir bir firma olması, çalışanlarının eğitimli olması, müşteri isteklerinin zamanında ve etkili bir şekilde karşılanması gibi bir çok özellik hizmet kalitesinin müşteriye memnun edici düzeylerde olmasını sağlayan özelliklerdir.

Günümüz ağır rekabet ortamlarında firmaların pazar paylarını korumak yada daha da artırmak için sunmuş oldukları hizmette en yüksek kaliteyi yakalamak temel amaçları haline gelmiştir. Firmalar rekabet savaşlarında rakiplerinden bir adım daha önde olmak adına bir çok uğraşlara girmektedirler. Bir pazarlama bileşeni olarak lojistik, tam bu noktada firmaların ihtiyaçlarını gideren anahtar bir rol oynamaktadır.

Firmalar lojistiği rekabet avantajı yaratabilecekleri mükemmel bir alan olarak görmektedirler.²⁵Lojistik hizmet performansının kalitesi müşteri memnuniyeti yaratmada yardımcı olan anahtar bir pazarlama bileşenidir.²⁶

Lojistiğin müşteri memnuniyeti yaratmasına dair bir çok açıklama ve tanım yapılmıştır. Geleneksel olarak düşünüldüğünde bunların temel dayanağı lojistiğin yer ve zaman faydası yaratması olarak karşımıza çıkar.²⁷

Hizmetlerin kendilerine has özelliklerinden dolayı hizmet kalitesinin ölçümü noktasında da bir takım zorluklar bulunmaktadır. Bunun en önemli sebebi hizmetlerin soyut olma özelliği ve bir hizmetten beklenen doyum düzeyinin kişiden kişiye farklılık göstermesidir.

Literatür incelendiğinde hizmet kalitesinin ölçümünde bir çok modelin kullanıldığı görülmektedir. Bu modellerin başlıcaları Christian Grönroos tarafından geliştirilen algılanan toplam kalite modeli; Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen Servqual modeli ve Cronin ile Taylor'ın geliştirdiği Servperf modelidir.

3.1. Servqual Modeli

Hizmet kalitesini ölçmekte kullanılan bir yol olan Servqual modeli (skalası) Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1988'de geliştirilmiştir.²⁸

²⁵ John MENTZER, Daniel FLINT ve Tomas HULT, "Logistics Service Quality As a Segment-Customized Process", **Journal Of Marketing**, Cilt.65, No.4, 2002, s.82

²⁶ MENTZER, FLINT ve HULT, s.83

²⁷ John MENTZER, Daniel FLINT ve John KENT, "Developing Logistics Service Quality Scale", **Journal Of Business Logistics**, Cilt.20, No.1, 1999, s.10

Parasuraman ve arkadaşları hizmet kalitesin değişik pazarlar için geliştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bunlar; güvenilirlik, tepki (karşılık) verebilmek, güvence, örgütün kendini müşterinin yerine koyabilmesi (empati) ve fiziksel varlıklardır. Bu beş faktör dört farklı hizmet grubunu kapsayan kapsamlı bir araştırmanın sonucunda çıkan on hizmet bileşeninden türetilmiştir.²⁹

Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen bu modelde hizmet kalitesi yerine algılanan hizmet kalitesi deyiimi kullanılmaktadır. Algılanan hizmet kalitesi ise müşterinin hizmeti almadan önceki beklentileri ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini kıyaslamamanın bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir. Beklentiler ise müşterinin hizmete ilişkin istek yada arzularını ifade etmektedir. Bu modelde, hizmeti veren işletmelerin anlayışı ve uygulamaları ile hizmeti kullanan müşterinin hizmetten beklentileri ve hizmeti tükettikten sonra ortaya çıkan gerçek hizmet arasındaki farklar ve bu farkların kaynağı yer almaktadır. Bu modelde beş tip fark yer almaktadır.³⁰

Servqual modeli yardımıyla müşterinin bir hizmetten beklentisi yani ulaşmak istediği doyum düzeyi ile hizmetin gerçekleşmesi sonucu elde ettiği doyum düzeyi arasındaki farkı ortaya çıkarabilmekteyiz. Yukarıdaki modelde de gösterdiği gibi 5 nolu boşluk algılanan hizmet ile beklenen hizmet arasındaki farkı vermektedir.

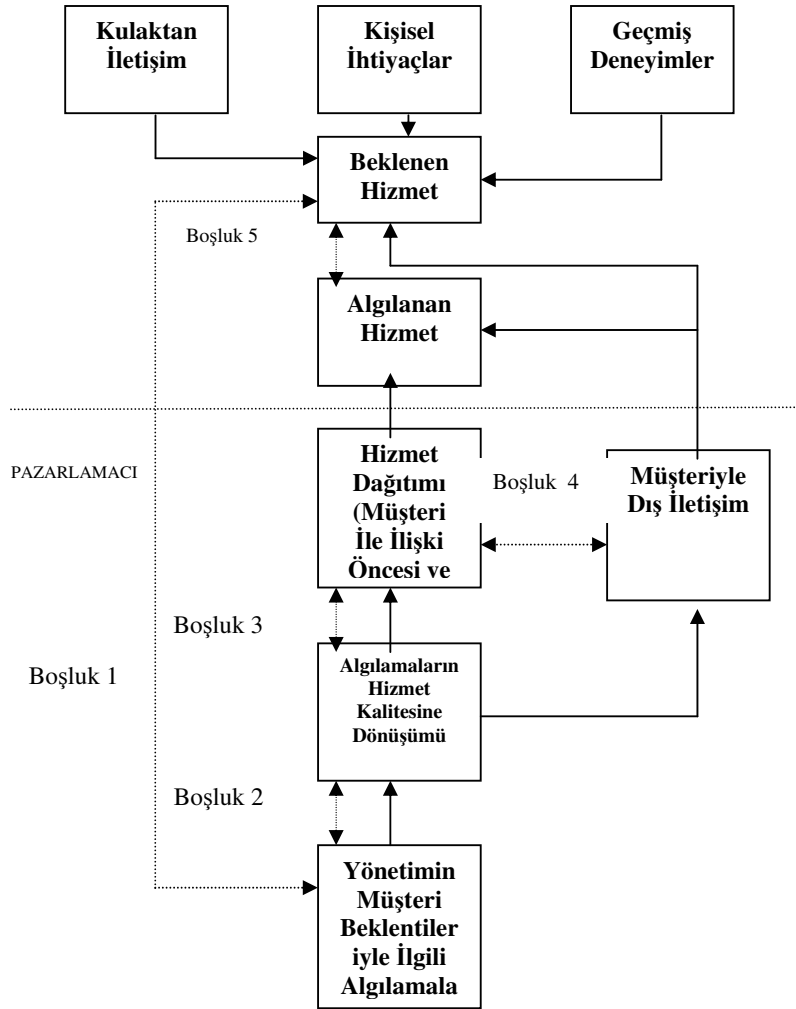
²⁸ Simon S.K.LAM ve Ka Shing WOO, "Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation Of Servqual", **Market Research Society Journal Of The Market Research Society**, Cilt.39, No.2, 1997, s.381

²⁹ Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, s.141

³⁰ <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/1310pdf> Erişim tarihi: 17.10.2004

Şekil 2: Kavramsal Hizmet Kalitesi Modeli

TÜKETİCİ



Kaynak: A.Parasuraman, Leonard Berry ve Valarie Zeithaml, 'Perceived Service Quality As A Customer-Based Performance Measure: An Emhirical Examination Of Organizational Barriers Using On Extended Service Quality Model', *Human Resource Management*, Cilt.30, No.3, 1991, s.337

4- ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmamızın temel amacı, günümüz küresel çalışma ortamlarında lojistikle ilgili faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına başvuran işletmelerin, kendilerine bu hizmeti veren 3.parti lojistik işletmelerinden almış oldukları hizmetin kalitesini ölçmektir. Ayrıca bu çalışmayla birlikte sektörde lojistik faaliyetlerinin yürütülmesini 3.parti lojistik işletmelerine devreden şirketlerin bir lojistik hizmetinden beklentileri araştırılacak ve onlara bu hizmeti veren firmaların ne kadar başarılı oldukları ortaya çıkacaktır. Günümüzde işletmelerin gerek kar marjlarını artırma noktasında, gerekse pazar paylarını artırıp, pazarda kalıcı olmak adına en önemli unsur olarak karşılıklarına çıkan müşteri memnuniyeti kavramı ışığında, lojistik firmalarının daha verimli ve daha kaliteli hizmet vermelerini sağlamaları için bir rehber niteliği taşıyacaktır. Araştırmamızda işletmelerin lojistik firmalarıyla sözleşme yapmalarında yada yapılmış olan sözleşmelerin yenilenmesinde kullanabilecekleri bilimsel bir hizmet kalitesi değerlendirme ölçeği sunulacaktır.

Bu çalışmayla işletmeler kendilerine dış kaynak hizmeti sunan işletmeleri bilimsel metotlarla değerlendirme yeteneğine kavuşacaklardır. Lojistik hizmetlerinden yararlanan işletmeler bu hizmeti sunan işletmeyi, oluşturmuş oldukları hizmet kalitesi standartlarıyla daha optimal değerlendirecekleri için faaliyetlerinde optimum verimi ve etkinliği kazanacaklardır. Dış kaynak hizmeti veren işletmeler de kendi iş süreçlerini müşteri beklentileri yönünde yeniden yapılandırabileceklerdir. Böylece lojistik faaliyetlerinde hem hizmeti alan hem de hizmeti veren optimal verimliliğe ulaşacaktır.

5- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmamızın ana kütesini İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 yılına ilişkin olarak belirlemiş olduğu 500 büyük sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Bu ana kütle içerisinde temsil yeteneği güçlü olarak kabul edilen değişik sektör, coğrafi alan, işçi sayısı ve sermaye miktarına sahip 115 işletme örneklem olarak seçilmiştir. 115 işletmeye anketler, anket hakkında eğitim almış üniversite öğrencilerince bir kısmı yüz yüze görüşme yöntemiyle olmak üzere bırakılmıştır. Örneklemimizi oluşturan 115 işletmenin 26 tanesi herhangi bir 3.parti lojistik hizmeti almadığını yada 3.parti lojistik faaliyetlerini kendi bünyelerinde oluşturduğu birimler aracılığıyla yürüttüklerini belirterek anketi doldurmamışlar ve örneklem dışına çıkarılmışlardır. 43 işletme ise, yer değişikliği, yöneticinin olmaması ve zaman kısıtı gibi sebeplerle anketleri doldurmamıştır. 115 işletmeye gönderilen anketlerden 46 tanesi elimize ulaşmış ve istatistiki analiz yapmaya uygun bulunmuştur. Anketlerin geri dönme oranı %30,6'dır.

Araştırmamızdaki en büyük kısıt literatür taraması aşamasında yaşanan yerli yayın kısıtıdır. Henüz ülkemizde lojistik ve özellikle lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımına ilişkin yazılmış eser sayısı yeterli miktarda değildir. Araştırmamızda yaşadığımız bir diğer kısıt ise anketlerin

geri dönüşüm oranındaki düşüklüktür. Bu durum da ülkemizde hala üniversite sanayi işbirliği adına somut adımların atılmamış olması ve işletmelerin bir çok bilgiyi ticari bir sır olarak algılamasıyla açıklanabilir. Ancak gerek lojistik firmalarınca verilen hizmetlerin benzerlikler göstermesi, gerekse bu hizmetten yararlanan firmaların birbirine benzer niteliklere sahip olması(sektörel ayrımlar göz önünde bulundurularak) gibi özelliklerden dolayı araştırmamız genellemeler yapmaya uygun bir araştırmadır.

6- ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE YÖNTEMİ

Çalışmamızda Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen, çeşitli hizmet işletmelerinde müşterilerin algıladıkları şekli ile hizmet kalitesinin ölçülmesi için kullanılan servqual tekniğinden yararlanılmıştır. Parasuraman, Zeithaml ve Berry hizmet kalitesinin değişik pazarlar için geliştirilebilecek beş temel boyutu olduğunu öne sürmüştür. Bu boyutlar güvenilirlik, heveslilik, güvence, örgütün kendini müşteri yerine koyabilmesi(empati) ve fiziksel varlıklardır.

Araştırmamızın temel hipotezleri şunlardır:

H0: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden firmaların hizmet kalitesi üzerindeki beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden firmaların hizmet kalitesi üzerindeki beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H0: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden firmaların hizmet kalitesi üzerindeki algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden firmaların hizmet kalitesi üzerindeki algılamaları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H0: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyeti üzerinde bir etkisi yoktur.

H1: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımının müşteri memnuniyeti üzerinde etkilidir.

H0: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmak işletme verimliliğini artırıp maliyetlerin azalmasına yol açar.

H1: Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanmak işletme verimliliğini artırıp maliyetlerin azalmasına yol açmaz.

Araştırmamızın metodolojisi bu genel hipotez ve karşıt hipotezler çerçevesinde oluşturulmuştur. Genel hipotezlere ek olarak Parasuraman, Berry ve Zeithaml tarafından ortaya atılan beş temel hizmet bileşeni ışığında alt önermelerle temel hipotezler desteklenmeye çalışılmıştır. Bu alt önermeler ise:

H1: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş güvenilirlidir.

H2: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş personeli işletme ile ilgili her türlü sorunun çözümü noktasında hazır ve istekli davranışlar sergilerler.

H3: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş her nevi ürünlerin(hammadde, yarı mamul, mamul yada nihai mamul) bir noktadan bir noktaya yada iş süreçleri arasında taşınması esnasında ortaya çıkabilecek her türlü hasar, zarar görme yada kıymet kaybettirici bir durum karşısında tüm sorumluluğu üstüne almıştır.

H4: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş personeline müşteri işletme, kolaylıkla ve en kısa sürede ulaşabilmektedir.

H5: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş personeli verilen hizmetle ilgili her türlü bilgiyi müşteriye isteği zaman verir.

H6: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluş personeli, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını çok iyi anlar.

H7: 3.Parti Lojistik hizmeti veren kuruluşun fiziksel tesisleri, ekipmanları, personeli ve iletişim araçlarında herhangi bir eksiklik yoktur.

Araştırmamızın yöntemi literatür taramasına dayandırılarak ikincil verilerin kullanılması ve analizi ile oluşturulmuştur. Araştırmamızda hizmetin müşteri beklentileri ile buluşup buluşmadığının incelenmesi, buluşma gerçekleşmemişse nedenlerinin ortaya konması amacıyla Servqual yöntemi kullanılmıştır. Kullanılmış olduğumuz Servqual yöntemi çeşitli hizmet işletmelerinde müşterilerin algıladıkları şekli ile hizmet kalitesinin ölçülmesi için Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen bir yöntemdir. Yöntemde müşteriye verilebilecek kaliteli bir hizmet için gerekli olan nitelikler belirlenmekte ve bu nitelikler doğrultusunda hazırlanan önermeler 2 seri halinde beklenen ve algılanan hizmet kalitesi boyutları olmak üzere müşteriye uygulanmaktadır. Anketlerin bir kısmı yüz yüze görüşme şekline gerçekleşmiş, bir kısmı işletmeye sonra geri almak üzere bırakılmış ve bir kısmı ise elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Anketlerden alınan cevaplar boşluklar modeli ile bütünleştirilmiş ve ortaya çıkan açıkların kapatılması için gerek müşteri işletmeye gerekse lojistik firmasına hizmet kalitesi standartları sunulmuştur.

Çalışmamızda lojistik hizmet sağlayan firmaların vermiş oldukları hizmetle ilgili özellikleri ve hizmet sağlayıcı personelin yetenekleri konu başlıklı, konu ile ilgili literatürden yararlanılarak adapte edilen çift yönlü 25 sorudan oluşan anket formu 3.parti lojistik hizmeti alan firmalara gönderilmiştir. Her sorunun yanında 7(tamamen olumlu) ile 1(tamamen olumsuz) arasında seçenekler sunan yedi dereceli likert tipi bir sıralı ölçek sunulmaktadır. Çalışmada verilerin değerlendirilmesinde SPSS 10.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğini test etmek için güvenilirlik analizi, faktör analizi ve ortalamalar arası farklılıkların anlamlılığı için t testi uygulanmıştır.

7- ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Anketi dolduran 46 işletmenin coğrafi olarak dağılımları incelendiğinde; 19 işletmenin İstanbul, 7 işletmenin Kocaeli, 12 işletmenin İzmir, 6 işletmenin Bursa ve 2 işletmenin de Kütahya'da faaliyet gösteren

işletme olduklarını görmekteyiz. Sektörel dağılım olarak örneklelimizi incelediğimizde; 7 işletmenin gıda sektöründe, 11 işletmenin inşaat sektöründe, 6 işletmenin dokuma sektöründe, 3 işletmenin orman ürünleri sektöründe, 15 işletmenin kimya sektöründe ve 4 işletmenin de otomotiv sektöründe faaliyette bulunduğunu görüyoruz. Örneklelimizi oluşturan firmalarda çalışan işçi sayısını incelediğimizde; 9 firmanın 1-250 arası, 14 firmanın 251-500 arası, 12 firmanın 501-750 arası, 7 firmanın 751-1000 arası ve 4 firmanın da 1000'den fazla işçi çalıştırdıkları görülmektedir. Örneklelimizi oluşturan firmaların sermaye miktarları incelendiğinde ise; 13 firmanın 1-10 milyon YTL, 11 firmanın 10-20 milyon YTL, 14 firmanın 20-30 milyon YTL, 5 firmanın 30-40 milyon YTL ve 3 firmanın da 40-50 milyon YTL arasında sermayeye sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmamızda müşterilerin 3.parti lojistik hizmetlerine ilişkin beklenti ve algılamalarını ölçmeye yönelik olarak 25 değişken çift yönlü olarak müşterilere sorulmuş, cevaplarını 1 den 7 ye kadar olan 7 li likert ölçeği ile cevaplamaları istenilmiştir. Ölçekte 1 cevabı müşterinin düşüncesinin tamamen olumsuz olduğunu 7 cevabı ise tamamen olumlu olduğunu göstermektedir.

Anketlere verilen cevaplar SPSS 10.0 programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Öncelikle 25 ayrı değişkene verilen cevaplar faktör analizine tabi tutularak faktör yükleri belirlenmiş ve değişkenlerin 3 faktör altında toplandıkları görülmüştür.

Tablo 1: Açıklanan Varyans Toplamı

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Çıkarılmış Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın % si	Toplam %	Toplam	Varyansın % si	Toplam %	Toplam	Varyansın % si	Toplam %
1	16,115	64,462	64,462	16,115	64,462	64,462	10,643	42,571	42,571
2	1,869	7,476	71,938	1,869	7,476	71,938	5,551	22,203	64,774
3	1,064	4,255	76,193	1,064	4,255	76,193	2,855	11,419	76,193
4	,851	3,406	79,599						
5	,817	3,269	82,868						
6	,634	2,537	85,405						
7	,624	2,496	87,901						
8	,499	1,996	89,898						
9	,346	1,385	91,282						
10	,316	1,262	92,545						
11	,269	1,078	93,622						
12	,256	1,024	94,646						
13	,221	,884	95,531						
14	,208	,833	96,364						
15	,172	,686	97,050						

Bileşenler	Başlangıç Değerleri			Çıkarılmış Kareler Toplamı			Döndürülmüş Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın % si	Toplam %	Toplam	Varyansın % si	Toplam %	Toplam	Varyansın % si	Toplam %
16	,154	,616	97,665						
17	,126	,503	98,168						
18	,108	,432	98,600						
19	8,321E-02	,333	98,933						
20	7,957E-02	,318	99,251						
21	5,901E-02	,236	99,487						
22	5,505E-02	,220	99,707						
23	2,904E-02	,116	99,823						
24	2,843E-02	,114	99,937						
25	1,570E-02	6,280E-02	100,000						

Tablo 2: Bileşenler Matrisi

	Bileşenler		
	1	2	3
a19-personel güvenilir	,920	-,204	,121
a20-personel gerekli nezaketi gösteriyor	,916	-,274	,114
a21-personelin uzmanlık derecesi yeterlidir	,914	-,231	,108
a17-personel görevini tam olarak yerine getiriyor	,908	-8,784E-02	-4,640E-03
a14-lojistik firma hataya karşı gerekli önlem almıştır	,904	-5,324E-02	-3,144E-02
a22-personel iş saatlerinde hazır bulunuyor	,892	-5,334E-02	-3,115E-02
a18-personel yardım için isteklidir	,889	-,188	,104
a10-lojistik firma bilgi teknolojilerini iş hedeflerine uygun şekilde yönetir	,860	4,491E-02	7,509E-02
a13-lojistik firma beklenmedik durumlar için önlem geliştirmiştir	,857	-,123	-,196
a24-personel görevini benimseyerek	,841	-,303	-8,429E-02

	Bileşenler		
	1	2	3
yapıyor			
a1-talep edilen hizmetler makul bir zaman çerçevesinde yerine getirilir	,829	,162	1,834E-02
a25-personel özel talepleri anlıyor	,824	-,311	-3,917E-04
a9-lojistik firma toplam maliyet konusunda ayrıntılı ve kesin bilgi verir	,824	-2,347E-02	,136
a5-hizmetler gecikmesiz olarak yerine getirilir	,823	,252	-,170
a23-personel birebir özel ilgi gösteriyor	,814	-,403	-9,602E-02
a12-lojistik firma yanlış teslim,hasar gibi durumları en kısa sürede gidermek için gerekli adımları atmıştır	,780	,339	-,283
a15-lojistik firma sözleşme esnasında beklenti ve değerlendirme yöntemlerini doğru belirlemiştir	,774	,181	-8,414E-02
a16-personel gerekli ilgiyi gösteriyor	,773	-6,620E-02	1,028E-03
a4-talebimizin durumu ile ilgili düzenli bilgi verilir	,771	,321	-,259
a6-lojistik firması finansman dahil sorumluluğu üstlenmiştir	,757	,113	-8,889E-02
a11-lojistik firma iş süreçlerinin aksamaması için gereken önlemleri almıştır	,754	9,422E-02	,431
a3-hizmet talep edildiğinde tamamlanabilirliği ile ilgili tam olarak bilgi verilir	,682	,362	-,412
a8-lojistik firma sabit maliyetleri işletmeye yansıtılmakta başarılıdır	,611	,207	6,185E-02
a2-ilk kez talep edilen bir hizmetin kabul edilmesi doğrudur	,291	,771	,155
a7-lojistik firma ile işletme kaynakları daha etkin kullanılır	,577	,382	,598

Yukarıdaki tablolar incelendiğinde analize konu olan 25 değişkenin öz değeri 1'den büyük olan 3 faktör altında toplandığı görülmektedir. Analizde önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre 3 olarak tanımlanmıştır.

Bileşenler Matrisi tablosu incelendiğinde 25 değişkenin 24'ünün birinci faktör yük değerlerinin 0,577 ve üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu da bize yine ölçeğin genel bir faktöre sahip olduğunu gösterir. Yine birinci faktörün yol açtığı varyansın %64,4 olması da ölçeğin genel bir

faktöre sahip olduğunun diğer bir kanıtıdır. İkinci faktörün varyans değeri %7,4 ve üçüncü faktörün varyans değeri de %4,2'dir.

Ankete konu olan değişkenler hizmet kalitesi bileşenleri ışığı altında incelendiğinde birinci faktörün heveslilik, güvenilirlik ve fiziksel varlıklara ilişkin değişkenlerden oluştuğunu; ikinci faktörün güvence ve empatiye ilişkin değişkenlerden oluştuğunu; varyansı düşük olan üçüncü faktörün de yine fiziksel varlıklar ve güvenilirliğe ilişkin değişkenlerden oluştuğunu görmekteyiz.

Araştırmamızda faktör analizinden sonra her bir faktöre ilişkin değişkenler t testine tabi tutulmuşlardır. Ölçeğimizin genel faktörü olma özelliğine sahip olan 1. faktör incelendiğinde bütün değişkenler için %95 güven aralığı kullanılarak ortalama beklenen ve algılanan değerler için yapılan t testinde müşteri beklenti ve algılamaları ortalamaları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu doğrultuda lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yolunu tercih eden firmaların hizmet kalitesi üzerindeki beklenti ve algılamaları arasında anlamlı bir farklılık yoktur şeklinde formüle edilen H0 hipotezi ret edilmektedir. Tablolarda incelendiğinde 1. faktörü oluşturan heveslilik, güvenilirlik ve fiziksel varlıklara ilişkin hizmet kalitesi boyutlarında müşterilerin beklenen değerlerinin algılanan değerlerden yüksek çıktığı görülmektedir. Ölçeğimizin genel faktörünün 1. faktör olmasına karşın, güvence ve empati hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin olan 2. faktörün algılanan ve beklenen değer ortalamaları arasındaki fark 1. faktörün farkına yakın olmakla birlikte en yüksek fark değerine sahiptir. Ölçekte fiziksel varlıklar ve güvenilirlik hizmet kalitesi boyutlarına ilişkin olarak karşımıza çıkan 3. faktörün de algılanan ve beklenen değer ortalamaları arasındaki fark beklenen değerler lehine olmak üzere yine yüksektir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçları 3 faktörün algılanan ve beklenen değer ortalamalarını ve bu değerler arasındaki farkı göstermektedir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi

	1. Faktör	2: Faktör	3.Faktör
Algılanan Değer Ortalaması	5,1279	4,9739	4,7754
Beklenen Değer Ortalaması	6,4821	6,3391	6,0217
Algılanan-Beklenen Değer Farkı	-1,3542	-1,3652	-1,2463
Algılanan Değer Standart Sapma	1,5199	1,3014	1,3518
Beklenen Değer Standart Sapma	0,7603	0,7371	1,0550
Algılanan-Beklenen Değer Standart Sapma Farkı	0,7596	0,5643	0,2968

Yukarıdaki tablo ve açıklamalardan da rahatlıkla anlaşıldığı gibi genel olarak müşterilerin bir lojistik hizmetinden beklentileri ile algılamaları

arasında farklılıklar bulunmaktadır. Lojistik hizmet kalitesi bileşenleri incelendiğinde en büyük farkın fiziksel varlıklar, güvenilirlik ve heveslilik boyutlarında ortaya çıktığı görülmektedir. Müşteriler, lojistik hizmetleri kendilerine sunulurken görevli personelden daha fazla nezaket ve ilgi beklemektedir. Lojistik personelinin dış görünüşünden, işi hakkındaki bilgi düzeyine kadar tüm detaylar müşterilerin düşüncelerini etkilemektedir. Bu noktada 3.parti lojistik firmaları eleman seçiminde dikkatli davranmalıdır. Bilimsel personel seçim kriterleri geliştirmelidir. Sürekli eğitimin iş hayatının vazgeçilmez bir unsuru olduğunu kabul ederek, personelini sürekli eğitime tabi tutup, iş felsefesini bilgi temelinde dayandırmalıdır.

İşletmeler lojistik faaliyetlerinin organizasyonu ve yürütümünü devredecekleri 3.parti lojistik firmalarını seçerken güvenilir olmalarına dikkat ederler. Güvenilir bir işletmeyle yapılacak olan uzun vadeli sözleşmelerin işletmelere katkısı yadsınamayacak düzeydedir. Güvenilirlik kriteri firmanın verdiği sözleri tutması, piyasada bilinen bir firma olması, çalışmalarında profesyonelliği ön planda tutan bir firma olması ve markalaşma yolunda somut adımlar atan bir firma olmasıyla yakından ilgilidir. 3.parti lojistik firmasının fiziksel varlıkları, makine, teçhizat ve ekipmanları da müşteri işletmelerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yetecek düzeyde olmalıdır.

Diğer hizmet kalite bileşenlerine nazaran daha düşük bir farka sahip olmakla birlikte müşterilerin vermiş olduğu cevaplardan, güvence ve empati(kendini müşterinin yerine koyabilme) boyutunda da beklenen değerlerin algılanan değerlerden yüksek çıktığı görülmektedir. Özellikle taşıma, depolama ve ambarlama faaliyetleriyle ilgili sigortalama, hasarsız teslimat, tam zamanında teslimat gibi konularda müşteri beklentilerinin hassas olduğu görülmektedir. Müşteri firma ile 3.parti lojistik firması sözleşme yaparken şartlarını açık bir şekilde belirtmelidir. Beklentilerin algılamalardan yüksek çıkmaması için lojistik firması yöneticileri gereksiz söz ve taahhütlerden kaçınmalıdır. Her iki firmanın da kendi faaliyetlerine ilişkin bir takım beklenti ve düşünceleri olduğu için ortak çıkarlarını korunması adına sözleşme maddeleri titizlikle hazırlanmalıdır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kalite, toplam kalite yönetimi ve kalite güvencesi sisteminin giderek önem kazanmasının en büyük etkenlerinden olan teknolojik ve sosyal gelişmeler, dünyada sürekli gelişmeler yaratmakta ve artan rekabetle birlikte dünyayı küresel bir pazara sürüklemektedir. İşletmelerin oluşan bu küresel pazardan paylarına düşeni alabilmelerinin tek koşulu müşteri isteklerini tamamen karşılamak, onların beklentilerine uygun mal ve hizmet üretmektir. Zira artan yaşam standartları sonucunda beklentileri de değişmiş olan müşteriler bilinçli olarak tüketim yapmaya başlamışlardır.

İşletmelerin kar elde etmek dışında bir başka amacında, rakiplerinde farklı özellikler yaratarak, müşterilerin dikkatini çekmek ve müşteri potansiyelini artırmaktır. Fakat burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, işletmelerin müşterilerine verdiği sözleri tutmasıdır. Müşteri odaklılık

ilkesini temel alan işletmelerin sürekli değişen müşteri isteklerini, beklentilerini ve gereksinimlerini uzun dönemde kalıcı olarak karşılamalarının zorluğu nedeni ile sürekli müşteri isteklerini belirlemeleri gerekmektedir. Bu amaçla da sürekli olarak araştırmalar yapmalı ve ulaşılan bilgiler dikkatli bir şekilde değerlendirerek, ürün ve hizmette bu doğrultuda değişikliklere gitmelidirler. Mükemmel bir müşteri hizmetine ulaşmak her yönetimin amacıdır. Bu nedenle de işletmenin bütün çalışanlarının müşteri tatminine odaklanmaları gerekmektedir. İşletmenin müşteriye sadece kaliteli ürün ya da hizmet sunması yeterli değildir. Aynı zamanda sunduğu hizmet ya da ürün ile ilgili olarak müşterilerinin algılamasını da takip etmeli, beklenen ile algılanan arasında boşluk olup olmadığını belirlemelidir. Müşterinin hizmet yada üründen beklentisinin verileden farklı olmaması için çalışmalıdır. Müşteri sadakatının çok zayıf olduğu günümüz küresel pazarlarında işletmelerin en büyük silahı kalitedir. Müşterilerine vermiş olduğu hizmette rakiplerine nazaran bir adım daha önde olan işletmeler rekabet savaşlarından kazançlı çıkacaklardır. Günümüzde işletmeler birçok faaliyetini alanında uzman olan başka bir işletmeye devrederek vermiş olduğu hizmette kaliteyi yükseltmeye çabalamaktadır. Dış kaynak kullanımına gitmenin temel amacı maliyet avantajı olmasına karşın, uzun vadede daha yüksek kaliteyle birlikte, müşteri sadakati oluşturmanın da bir yolu görülmektedir. İşletmeler sadece en iyi ve en az maliyetle yaptıkları işlere odaklanmalı, bunun dışında kalan tüm faaliyetlerini alanında profesyonel olan başka bir işletmeye bırakmalıdır. Bu doğrultuda da lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yoluna gitmek bir çok yazar tarafından savunulmaktadır. Literatür incelendiğinde dış kaynak kullanımının aynı zamanda firma verimliliğini artırıp maliyetleri azaltarak işletmelere rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımı yolunu seçip, bu faaliyetleri bir 3.parti lojistik işletmesine devreden işletmelerin almış oldukları hizmetten beklenti ve algılamalarını ölçmeye yönelik olarak yapmış olduğumuz anket çalışması sonucunda, lojistik hizmeti müşterilerinin servqual yönteminde beş hizmet boyutu olan güvenilirlik, heveslilik, empati, güvence ve fiziksel değerlerin ortalamalarının hepsi negatif çıkmış, bu da tüm boyutlarda müşterinin beklediği hizmet düzeyinin, algıladığı hizmet düzeyinden fazla olduğunu yani, 3. parti lojistik işletmesinin hizmet kalitesinin tatmin edici olmadığı, kabul edilemez olduğu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmamızda beş temel hizmet bileşeni ışığında oluşturulan alt önermelerden heveslilik boyutu servqual yönteminde, hizmeti yerine getiren personelin her zaman hazır ve istekli olması gerektiği yönündedir. Çalışmadan anlaşılıyor ki, lojistik hizmeti sağlayan personel, müşterinin sorunlarının çözülmesi için gerekli ilgiyi göstermiyor, görevini tam olarak yerine getirmiyor ve lojistik hizmeti sağlayan işletme müşterinin özel talepleriyle ilgilenmiyor. Bu nedenle, 3. parti lojistik firmasının çalışanlarını hizmet sundukları tüm müşterilerin isteklerini karşılamadaki algılama eksikliğinin giderilmesi, müşteri ve yöneticilerin çalışanlarla aynı beklentilere sahip olmasının sağlanması, müşteriyle doğrudan ilişki içindeki

personelin müşterilere kaliteli hizmet sunmada diğer destek hizmetlerine sıkça bağımlı durumda olmadan kurtarılmaları, birçok müşterinin aynı hizmeti aynı anda talep edebilecekleri düşünülerek gerekli önlemlerin alınması, çalışanların beceri ve yeteneklerinin yaptıkları işe uygun hale getirilmesinin sağlanması, işletmedeki ödül ve değerlendirme sistemlerinin uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Empati boyutu servqual yönteminde, verilen hizmete yada ilgili personele kolaylıkla ve en kısa sürede ulaşabilme, verilen hizmet hakkında müşteriyi anlayabilme, bilgi sağlanması, isteklerin anlaşılabilmesi ve müşterinin iyi dinlenmesi ve ihtiyaçlarının öğrenilmesi için çaba gösterilmesi yönündedir. Çalışmada, lojistik hizmet sağlayıcı işletmenin, müşterinin talebinin durumu ve tamamlanabilirliği ile ilgili tam olarak ve düzenli bilgi vermediği ve 3. parti lojistik işletmesinin, müşteriye gerekli nezaket ve ilgiyi göstermediği ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesinin sağlanması ve empati hizmet boyutunda boşluğun kapatılması için lojistik hizmeti sağlayan kuruluşun çalışanlarını performans değerlendirmesinde onların yaptıkları işlerde en fazla önem verdikleri yönler hakkında bilgilendirilmeleri, çalışanların müşterilerle etkileşimleri konusunda yönetim tarafından değerlendirilmelerinin sağlanması, müşterilere hizmette özel bir çaba harcayan çalışanların parasal ödüller, örgütte daha iyi konumlara gelme ve takdir edilme yoluyla ödüllendirilmelerinin sağlanması gerekmektedir.

Güvence boyutu servqual yönteminde, verilen hizmetin risk ve tehlikeden uzak olması demektir. Ama çalışma sonucunda görülüyor ki, lojistik hizmeti sağlayan işletme müşteri tarafından talep edilen hizmeti uygun bir zamanda yerine getirememekte, hizmetler gecikmesiz olarak yerine getirememekte, lojistik hizmet sağlayıcı, lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları gibi sabit maliyetleri yansıtmamakta başarılı olamamaktadır. Ayrıca lojistik hizmeti sağlayan kuruluş 3. parti lojistik sözleşmesinin oluşturulması sırasında beklenti ve değerlendirme yöntemlerini doğru olarak belirlememiştir ve servis sağlayıcı personel görevini benimseyerek yapmamaktadır.

Lojistik hizmeti sağlayan kuruluş birden çok firmanın siparişlerini birleştirerek nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltarak kaynakları daha verimli kullanabilir. Ayrıca, bu işletmeye hem satın alma maliyetlerini, hem de işletme maliyetlerini düşürmede fayda sağlar. 3. Parti lojistik hizmeti sağlayan işletme, lojistik bilgi sistemleri kurarak, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi, gerekli kaynakların sağlanmasında yüksek olan ilk maliyete katlanmadan daha büyük bir havuzda eriterek sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilirler. Ayrıca, Lojistik hizmeti sağlayan işletme, 3. parti lojistik sözleşmesinin oluşturulması sırasında beklentilerini ve ölçüm yöntemlerini doğru olarak belirlemelidirler. Bu da firmayı en çok korkulan konulardan birisi olan lojistik fonksiyonu üzerindeki kontrolünü kaybetme endişesinden uzaklaştıracaktır. Uzun vadede bir firmaya bağlanma, alternatifleri değerlendirememeye, fiyat pazarlığında güç kaybetme gibi, endişeleri de ortadan kaldıracaktır. Sözleşmelerin sorunların giderilmesi yöntemlerini,

yaptırımları, değişime uyum için gerekli esnek yapıyı içermesi önemlidir. Ayrıca servis sağlayıcı personele görevini tam olarak yerine getirmesinde baskı oluşacaktır.

Servqual yönteminde "fiziksel değerler" boyutu, Fiziksel tesislerin, ekipmanın, personel ve iletişim malzemelerinin mevcudiyetidir. Güvenilirlik ise, işletmenin verdiği sözü tutmasıdır. Lojistik hizmeti sağlayan işletmenin, "fiziksel değerler" boyutunda lojistik firmalarının ihtiyacı olan depolama, nakliye ve stok yönetimi gibi işlevlerde gereken fiziksel tesislerin, ekipmanın, personelin ve iletişim araçlarının azda olsa eksik olduğu görülmektedir. Bunların müşteriye kaliteli hizmet sağlayacak düzeyde geliştirilmesi, 3. parti lojistik firması açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada, "Güvenilirlik" boyutunda ise, lojistik hizmeti sağlayan işletme, Lojistik Hizmet Sağlayıcı tarafından yürütülmesi gereken süreçlerin (Risk yönetimi, değişiklik yönetimi gibi) aksamadan işlemesi için gerekli önlemleri almamıştır. Lojistik Hizmet Sağlayıcı tarafından yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımlar yeterince atılmamıştır, Lojistik Hizmet Sağlayıcı tarafından işten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlarla mücadele edebilmek için ve beklenmedik durumlar için önlem yeterince geliştirilmemiştir, Lojistik Hizmet Sağlayıcı, proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği gibi konularda gerekli önlemleri yeterince almamıştır, Servis sağlayıcı personelin uzmanlık dereceleri tamamen yeterli değildir. Bu nedenle 3. parti lojistik firmalarının lojistik alanında uzmanlaşmak yoluyla deneyim sahibi olduklarından risklerini daha iyi yönetebilmelerinin böylece de maliyeti daha iyi hesaplayıp, hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmelerinin sağlanması, bilgi teknolojilerini daha doğru kullanarak lojistik sürecinin etkin biçimde kontrol edilmesi, tedarik sürelerinin uzamasının yada aksamasının önlenmesi, değişiklik yönetiminden risk yönetimine kadar geniş bir çerçeveyi doldurması gereken süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınması, yanlış teslimat, iade, yolda hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımların önceden belirlenmesinin sağlanması gerekmektedir.

Müşteri odaklı çalışmanın tek koşul olduğu günümüzde müşterilerin beklentileri ile algılamaları arasında boşluk oluşmamasını sağlamak, müşterilerin isteklerini, ihtiyaçlarını, beklentilerini ve algılamalarını belirlemekle mümkündür. Bu amaçla işletmeler sürekli müşteri araştırması yapmalı, tepkileri ölçmeli ve sonuçları dikkatle analiz ederek gereken düzeltmeleri uygulamalıdır. Türkiye coğrafi olarak üç kıtanın kesişme noktasında bulunan ve ekonomisi her geçen yıl büyüyen bir ülkedir. Bir çok yazara göre ülkelerin gelişmişlik durumunun temel göstergelerinden birisi o ülkedeki yol ve ulaşım durumudur. Lojistiği sadece bir taşımacılık faaliyeti olarak kabul edersek dahi, talepleri istediğinden daha geç zamanda karşılanan bir müşteri, işletmeler için en tehlikeli müşteridir. Müşteri memnuniyetinin bu denli önemli olduğu günümüz ekonomilerinde işletmelere bu memnuniyetin sağlanması noktasında 3.parti lojistik firmaları yardımcı

olmaktadır. 3.parti lojistik faaliyetleriyle hem dış kaynak kullanımı verilen işletme hem de o işletmenin müşterilerinin memnuniyet düzeyi artırılmaktadır. İşletmelerin yüksek maliyetlere katlanarak yaptıkları faaliyetleri 3.parti lojistik firmaları daha düşük maliyet ve daha yüksek verimlilikle yaparak, mikro bazda işletmelerin kar marjlarını yükseltirken, makro bazda milli gelirin ve dolayısıyla kişi başına düşen milli gelirin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Ülkemiz lojistik sektöründe bir üs olma yolundadır. Yasal ve yapısal reformlarla şu an az sayıda bulunan 3.parti lojistik firmalarının, daha geniş boyutlarda, ülkemiz ekonomisi içerisinde yer almaları için çalışmalar yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

1. AGHAZADEH S. Mahmoud, “How To Choose An Effective Third Party Logistics Provider”, **Management Research News**, Cilt.26, No.7, 2003
2. ARDIÇ Kadir ve BAŞ Türker, “Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesinin(Müşteri Tatmininin) Ölçülmesi-Sakarya Doğum ve Çocuk Bakımevi Hastanesinde Bir Uygulama”, **Sosyal Bilimler Dergisi**, No.4, 2001
3. BAKİ Birdoğan, **Lojistik Yönetimi ve Lojistik sektör Analizi**, Trabzon, Volkan Matbaacılık, 2004
4. CEMALCILAR İlhan, **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, İstanbul, Beta Yayınları, 1998
5. DİKEN Ahmet, **Sanayi ve Hizmet İşletmelerinde Toplam Kalite Yönetimi**, Konya, Konya Ticaret Odası Kültür ve Eğitim Yayınları, 1998
6. DOUGHERTY Patricia, STANK Theodore ve ROGERS Dale, “Third Party Logistics Service Providers: Purchasers’ Perceptions”, **International Journal Of Purchasing And Materials Management**, Cilt.32, No.2, 1996
7. GİLGEOUS Vic ve PARVEEN Kaussar, “Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness” , **Integrated Manufacturing Systems**, Cilt.12, No.3, 2001
8. KAKABADSE Nada ve KAKABADSE Andrew, “Critical Review-Outsourcing:A Paradigm Shift”, **The Journal Of Management Development**, Cilt.19, No.8, 2000
9. KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta Yayınları, 2001
10. LAM Simon S.K. ve WOO Ka Shing, “Measuring Service Quality: A Test-Retest Reliability Investigation Of Servqual”, **Market Research Society Journal Of The Market Research Society**, Cilt.39, No.2, 1997
11. MALTZ Arnold ve ELLRAM Liza, “Outsourcing Supply Management”, **Journal Of Supply Chain Management**, Cilt.35, No.2, 1999

12. MENTZER John, FLİNT Daniel ve HULT Tomas, “Logistics Service Quality As a Segment-Customized Process”, **Journal Of Marketing**, Cilt.65, No.4, 2002
13. MENTZER John, FLİNT Daniel ve KENT John, “Developing Logistics Service Quality Scale”, **Journal Of Business Logistics**, Cilt.20, No.1, 1999
14. ÖZTÜRK Sevgi Ayşe, **Hizmet Pazarlaması**, İstanbul, Ekin Yayınları, 2003
15. PRAHALAD C.K., “The Role Of Core Competencies In The Corporation”, **Research Technology Management**, Cilt.36, No.36, 1993
16. SINK Harry ve LANGLEY John, “A Managerial Framework For The Acquisition Of Third Party Logistics Services”, **Journal Of Business Logistics**, Cilt.18, No.2, 1997
17. VAİDYANATHAN Ganesh, “A Framework For Evaluating Third Party Logistics”, **Communications Of The ACM**, Cilt.48, No.1,2005
18. ZEİTHAML Valarie , BERRY Leonard ve PARASURAMAN A. “Understanding Customer Expectations of Service”, **Sloan Management Review**, Cilt.32, No.3, 1991
19. ZEİTHAML Valarie , BERRY Leonard ve PARASURAMAN A., “The Behavioral Consequences of Service Quality”, **Journal of Marketing**, Cilt.60, No.2, 1996
20. [Http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/1310pdf](http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/1310pdf) Erişim tarihi: 17.10.2004
21. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=490 Erişim Tarihi 12.10.2004
22. http://www.cvtr.net/makale/is_trend/outsourcing.htm Erişim tarihi 15.01.2005
23. <http://www.sitetky.com/frameset/ky/tkymain31.htm> Erişim tarihi 12.02.2005