

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK (3PL) FİRMALARININ
ARZ ZİNCİRİ İÇİNDEKİ YERİ VE PAZARLAMA
YAKLAŞIMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Murat Yalçın KIRCA
507011024**

**Anabilim Dalı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ
Programı : İŞLETME MÜHENDİSLİĞİ**

NİSAN 2005

**ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK (3PL) FİRMALARININ
ARZ ZİNCİRİ İÇİNDEKİ YERİ VE PAZARLAMA
YAKLAŞIMLARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Murat Yalçın KIRCA
507011024**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 28 Mart 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 11 Nisan 2005**

**Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. Şebnem BURNAZ (İTÜ)
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Nimet URAY (İTÜ)
Doç.Dr. Mehmet TANYAŞ (İTÜ)**

NİSAN 2005

ÖNSÖZ

Bu çalışma hem araştırma hem de yorumlama aşamasında yoğun bir emek harcanarak hazırlanmış ve yazarına önemli derecede olumlu katkı sağlamıştır. Okul döneminde öğrendiğimiz teorik bilgiler için tamamlayıcı olmuş ve geniş bir bilgi dağarcığı edinmemeye olanak sağlamıştır. Bu tez çalışmasının bazı özel insanlar olmadan tamamlanması mümkün olmazdı. Tez çalışmamın bu kısmında benden yardımlarını esirgemeyen bu insanlara minnet ve şükran duygularımı ifade etmek istiyorum.

Öncelikle, İstanbul Teknik Üniversitesi'ndeki tez danışmanım Yrd.Doç Dr. Şebnem Burnaz'a bana verdikleri büyük destek ve teşvikleri nedeniyle teşekkür ederim. Doç. Dr. Mehmet Tanyaş da bana sağladığı kaynaklar ile çalışmama önemli katkılarda bulunmuştur.

Bununla birlikte, görüşme yaptığım tüm lojistik şirketlerinin sorumlularına ve akademisyenlere de en içten teşekkürlerimi sunmak isterim. Çok kıymetli zamanlarını bana ayırdıkları ve bana yardımcı olmak için sergiledikleri olumlu tavırlar için teşekkür ederim.

Son olarak, çalışmalarım sırasında bana destek ve yardımcı olan eşim Büşra'ya, kendisine yeterince zaman ayıramadığım oğlum Yusuf Selim'e ve ailemin diğer fertlerine teşekkür ederim.

Mart, 2005

Murat Yalçın KIRCA

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. ARZ ZİNCİRİ YÖNETİMİ (AZY) VE LOJİSTİK	1
1.1. AZY'nin Tanımı	1
1.2. AZY'nin Faydaları ve Hedefleri	2
1.3. Arz Zincirinin Verimliliği için Gereken Özellikler	4
1.4. Arz Zinciri Yönetiminde Kritik Bir Unsur Olarak “Lojistik”	6
1.5. Lojistik Yönetiminin Faaliyetleri	7
1.6. Tam Zamanında Sistemler ve Lojistik	8
1.7. Lojistik Maliyetlerinin Hesaplanması	9
1.8. Kurumlar Arası Lojistik Hizmetleri	10
2. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK (3PL)	12
2.1. 3PL Tanımı	12
2.2. 3PL Firmalarının Ortaya Çıkış Nedenleri	14
2.3. 3PL Firmalarının Müşterilerine Sundukları Hizmetler	15
2.3.1. 3PL Hizmeti Sağlayıcılarının Sundukları Hizmetlere Göre Sınıflandırılması	16
2.4. 3PL Firmalarının Tercih Edilme Nedenleri	19
2.5. Dünyada 3PL	24
3. 3PL VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ	28
3.1. Pazarlama Kanalı Unsurları ve Lojistik	28
3.1.1. Fiyat	29
3.1.2. Ürün	29
3.1.3. Promosyon	29
3.1.4. Yer (Dağıtım)	30
3.2. Satış-Pazarlama-Lojistik Bütünleşmesi	32
3.3. Lojistik- Üretim- Pazarlama İlişkisi	33
3.4. 3PL’de Müşteri İle İlişkiler ve Şebeke Modeli	35

4. UYGULAMA: TÜRKİYE’DEKİ LOJİSTİK FİRMALARININ 3PL FAALİYETLERİ, ARZ ZİNCİRİ VE PAZARLAMA YÖNETİMİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR İNCELEME	37
4.1. 3PL Açısından Türkiye’deki Mevcut Durum	37
4.2. Uygulamanın Amacı	40
4.3. Uygulamada Kullanılan Araştırma Yaklaşımı ve Veri Toplama Yöntemi	41
4.4. Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar	42
4.5. Uygulamadan Elde Edilen Bulgular	43
4.5.1. Mülakat Gerçekleştirilen 3PL Firmaları	43
4.5.1.1. Omsan Lojistik	43
4.5.1.2. Arkas Lojistik	44
4.5.1.3. Express Kargo	44
4.5.1.4. Aras Kargo	45
4.5.1.5. Borusan Lojistik	46
4.5.1.6. Yurtiçi Tıbbet & Britten (YTB)	47
4.5.1.7. Thomas Nationwide Transport (TNT)	48
4.5.1.8. Reysaş Lojistik	49
4.5.1.9. Horoz Lojistik	50
4.5.1.10. Ekol Lojistik	51
4.5.1.11. Barsan Global Lojistik	52
4.5.2. 3PL Firmalarının Sundukları Hizmetler, Arz Zinciri ve Pazarlama Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi	53
4.5.2.1. 3PL Firmalarının Sundukları Hizmetler ve Arz Zinciri Yaklaşımları	53
4.5.2.2. 3PL Firmalarının Müşterilerinin Pazarlama Güçlerine Yaptıkları Katkılar ve Müşterilerin 3PL Firmalarını Tercih Etme Nedenleri	54
4.5.2.3. 3PL Firmaları ve Müşterilerinin Bilgi İşlem Altyapıları	56
4.5.2.4. 3PL Firmalarının Pazarlama Yaklaşımları	57
4.5.2.5. 3PL Müşterilerinin Sınıflandırılması	59
4.5.2.6. Bütünleşik 3PL Hizmetleri	60
4.5.2.7. 3PL Hizmetlerinin Maliyetlendirilmesi	61
4.5.2.8. 3PL Firmalarının Hizmetlerin Denetlenmesi	62
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	64
5.1. Sonuç ve Değerlendirme	64
5.2. Beklenti ve Öneriler	69

KAYNAKÇA	74
EKLER	79
EK 1. 3PL FİRMALARI SORU FORMU	79
EK 2. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER	81
ÖZGEÇMİŞ	82

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AZY	: Arz Zinciri Yönetimi
BGL	: Barsan Global Lojistik
EVD	: Elektronik Veri Değişimi
FBM	: Faaliyet Bazlı Maliyetlendirme
FEDEX	: Federal Express
STM	: Sahipliğin Toplam Maliyeti
TNT	: Thomas Nationwide Transport
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü
TZS	: Tam Zamanında Sistemler
YTB	: Yurtiçi Tıbbet & Britten
3PL	: Üçüncü Parti Lojistik
4PL	: Dördüncü Parti Lojistik

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1.2. Geleneksel Nakliye Yaklaşımı- 3PL Karşılaştırması	13
Tablo 2.4.1. 3PL Hizmetlerinin Firmalarca Tercih Sebepleri	23
Tablo 2.5.1. 3PL Tercih faktörleri	26
Tablo 4.1.1. 2001 Yılı Türkiye 3PL ve Toplam Lojistik Pazar Büyüklüğü	39

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1. Tedarikçi – Müşteri İlişkisi.....	10
Şekil 2.1.1. 3PL'nin Konumu.....	13
Şekil 2.3.1. Yeteneklerine göre lojistik firmaları.....	17
Şekil 2.4.1. Yeteneklerine göre 3PL firmaları.....	18
Şekil 3.3.1. Üretim, Lojistik ve Pazarlama Faaliyetleri.....	34
Şekil 5.1.2.1. Mülakat yapılan 3PL firmalarının yeteneklerine göre sınıflandırılması.....	68

3PL FİRMALARININ ARZ ZİNCİRİ İÇİNDEKİ YERİ VE PAZARLAMA YAKLAŞIMLARI

ÖZET

Özellikle son yıllarda, firmalar kendi temel ürünlerinin en iyi ve verimli şekilde üretimine yoğunlaşmayı tercih etmektedirler. Bu firmalar ana rekabet alanları dışında kalan faaliyetleri için dış kaynak kullanımı yolunu izlemektedirler. En fazla dış kaynak kullanılan hizmet alanı ise ürünlerin nakliyesi olmaktadır. Bu konuda hizmet veren firmalar, birkaç yıl öncesine kadar yalnızca ürünlerin taşınması hizmetini sağlayan geleneksel nakliye firması olmaktan öteye gidemezken, günümüzde firmaların taşımacılık, stok, katma değer yaratan hizmetler, bilgi hizmetleri, tedarik zincirinin yeniden dizayn edilmesi gibi lojistikle ilgili her türlü ihtiyaçlarını karşılama çabası içinde olan Üçüncü Parti Lojistik (3PL) firmaları haline gelmişlerdir.

Son yıllarda iyice yaygınlaşan 3PL terimi, artık lojistik hizmeti veren hemen hemen tüm firmalar tarafından kullanılmaktadır. Bu firmalardan hangileri gerçekten 3PL firmalarıdır? Lojistik hizmeti veren firmalar hangi lojistik dallarında yoğunlaşmaktadırlar? Arz Zinciri Yaklaşımı açısından ele alındığında 3PL firmalarının konumu nedir? 3PL firmaları kendi içinde farklı tabakalara ayrılabilir mi? 3PL firmalarının pazarlama yaklaşımları nasıldır? Müşteriler hangi ihtiyaçları için 3PL firmalarını tercih etmektedirler? Verdikleri hizmetler itibarıyla Türkiye'deki 3PL firmaları, dünya ile kıyaslandığında hangi konumdadırlar?

Bu çalışma yukarıda belirtilen sorulara yanıt bulmak amacıyla hazırlanmıştır. Özellikle Türkiye'deki 3PL firmaları ele alınmış ve sonuçlara bu firmalardan elde edilen bilgiler ve yazın araştırmasının birlikte ele alınması ile ulaşılmıştır. Umarım, bu tez çalışması okuyucuların 3PL konusundaki bilgi düzeylerine ve algılamalarına katkıda bulunur.

THE POSITION OF 3PL FIRMS INSIDE THE SUPPLY CHAIN AND THEIR MARKETING APPROACHES

ABSTRACT

In last years, the firms have become to focus on better and efficient production of their core products. These firms outsource parts of their activities that are not considered as their core competence. The service that has mostly been outsourced is transportation of goods. Until a few years ago, the firms in this branch were not more than “traditional transportation firms” who only gives the service of transportation of goods. Nowadays, these firms started to act as Third Party Logistics (3PL) providers who try to compensate all logistics activities of their customers like transportation, warehouse facilities, value added services, information systems services and restructuring of supply chains.

The “3PL” term is very popular today and almost all logistics firms started to use this term. Which ones of these firms are really 3PL firms? In which logistics branches are 3PL firms condensing their services? What is the position of 3PL firms according to Supply Chain Approach? Can 3PL firms be divided into segments? What kinds of services do 3PL customers look for in a 3PL firm? How is the marketing approach of 3PL firms? In respect of the services given, what is the position of 3PL firms in Turkey according to the world?

This thesis was prepared in order to find answers to the questions above. Especially Turkish 3PL firms were analyzed and the results were reached by taking both these analysis’ results and literature survey findings into account. Hopefully, this paper will give the reader a better understanding and knowledge of the 3PL market.

1. ARZ ZİNCİRİ YÖNETİMİ (AZY) VE LOJİSTİK

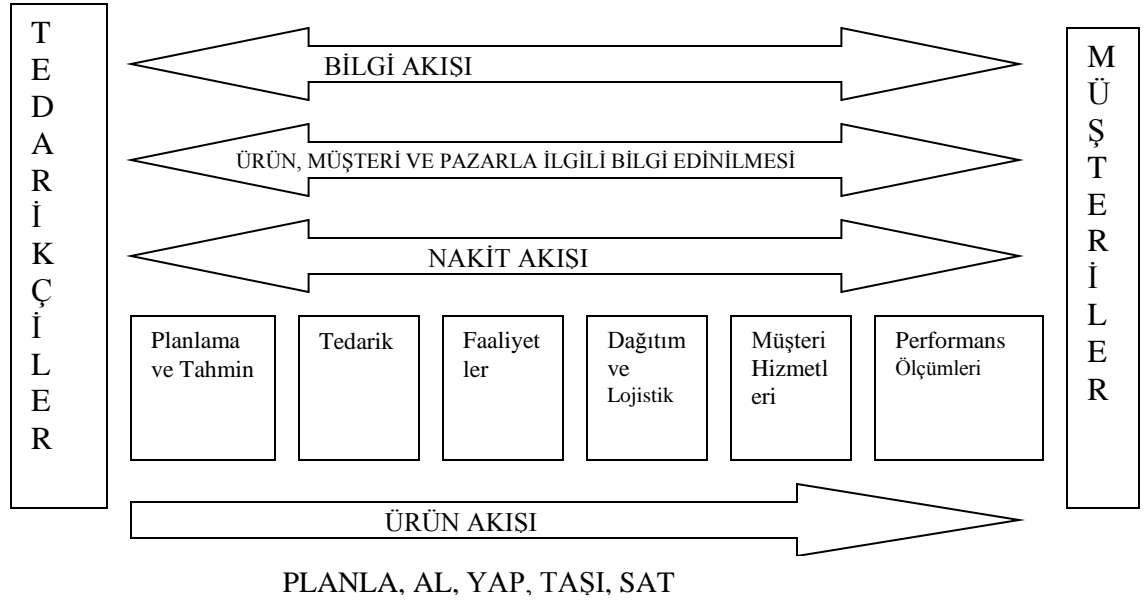
Bu bölümde ilk olarak arz zinciri yönetimi (AZY) tanımlanmış, arz zincirinin faydaları ve hedefleri belirtilmiş ve verimli bir arz zinciri oluşturulabilmesi için gereken özellikler anlatılmıştır. Ardından lojistik kavramı açıklanmış ve arz zinciri – lojistik ilişkisi üzerinde durulmuştur.

1.1. AZY'nin Tanımı

AZY, ürün ve malzemelerin hammadde aşamasından nihai tüketiciye ulaşana kadar geçen bütün aşamalarını kapsamaktadır. Daha kesin bir ifadeyle AZY, müşteri için değer yaratan bilgi, hizmet ve ürünlerin sağlanması için nihai tüketiciden orijinal tedarikçilere kadar olan iş süreçlerinin bütünleştirilmesi olarak adlandırılabilir. (Hutt, Speh 2001)

Bununla beraber, bazı akademisyenler AZY'yi, perakendecilerle tedarikçiler arasındaki tüm kanalın genel performansına olumlu etkiler sağlayan stratejik ortaklık olarak görmüşlerdir. (Cavinato, 1991; Kotzab ve Schnedlitz, 1999). Bu görüşe göre AZY'nin ana ögesi faaliyetlerin bütünleştirilmesidir. Bu bütünleşmenin yalnız aynı firmanın departmanları arasında değil, aynı kanaldaki farklı firmalar arasında da sağlanması gereklidir. AZY'de asıl amaç hammaddelerin tedarikinden ürünün nihai tüketiciye ulaşmasına kadar geçen aşamalarda tüm faaliyetlerin bütünleşmesinin sağlanmasıdır. Bunlar arasında yeni ürün geliştirme, müşteri ilişkileri yönetimi ve müşteri hizmet yönetimi gibi pazarlama yönetimine konu olan faaliyetler de bulunmaktadır.

Arz zinciri içinde üretici firmaların yanında taşıma, depolama, bilgi işlem ve stok kontrol işlerini yapan firmalar da bulunmaktadır. (Quinn 2000) Bununla beraber lojistik hizmetleri de arz zincirinin vazgeçilmez bir parçasıdır. Arz zinciri içinde tedarikçiler ile müşteriler arasındaki ilişki aşağıda Şekil 1.1'de görülebilir.



Şekil 1.1 Tedarikçi- Müşteri İlişkisi (Hutt ve Speh 2001)

Müşteri ile tedarikçi arasında ürün akışının yanında farklı seviyelerde nakit akışı ve bilgi akışı da gerçekleşmektedir. Şekilde de görüldüğü üzere, ürün akışının gerçekleşmesi için planlama ve tahmin, tedarik, dağıtım ve lojistik, müşteri hizmetleri ve performans ölçümleri gibi faaliyetlerin de gerçekleşmesi gerekmektedir.

1.2. AZY'nin Faydaları ve Hedefleri

AZY doğru bir şekilde uygulandığı takdirde hem maliyetlerin aşağı çekilmesine, hem de eş zamanlı olarak müşteri hizmet kalitesinde hatırı sayılır bir artışa olanak sağlamaktadır. Mevcut lojistik düşüncesine göre, müşteriye daha iyi hizmet sunmanın daha fazla maliyeti olması beklenirken; AZY'de maliyetlerin daha aşağı çekilmesi söz konusu olabilmektedir. Maliyetlerin düşürülmesini sağlayan faktörlere;

- Ana rekabet alanlarına odaklanılması yoluyla oluşabilecek tekrarlardan kaçınılması
- Organizasyonlar arası FBM(Faaliyet bazlı maliyetlendirme) ve EVD (Elektronik veri değişimi) gibi sistemlerin kullanılması
- Arz zincirinin halkalarının doğru çalışması ile gereksiz stok tutmanın önüne geçilmesi örnek olarak gösterilebilir.

AZY'ye genel olarak bakıldığında üç ana hedefi olduğu görülmektedir. Bunlar israfın azaltılması, işlem sürelerinin kısaltılması ve birim maliyetlerin düşürülmesidir.

İsrafın Azaltılması: AZY kullanılan firmalarda israf; tekrarların en aza indirilmesi, işlemlerin ve sistemlerin uyumlu hale getirilmesi ve kalitenin artırılması ile önlenebilir. AZY yaklaşımına göre, zincir içindeki firmalar daha iyi yaptıkları faaliyetleri tüm zincir üyelerine sunarlar ve böylece hem işlemler tek elden yapılmış hem de daha iyi yapılmış olur. AZY'yi, arz zinciri içindeki bütünleşmeyi doğru olarak gerçekleştirmeden uygulayan firmalarda personel, bilgi işlem sistemleri, sipariş süreçleri ve çeşitli lojistik kaynakları konularında gereksiz tekrarlar olmakta ve bu da zincirin tüm üyelerini olumsuz etkilemektedir.

İsrafi azaltmanın diğer bir yolu da arz zinciri üyelerinin uyguladıkları sistemleri ve işlemleri uyumlu hale getirmektir. Uyumun sağlanması için firmalar arasında işlemler ve sistemler konusunda ortak bir anlayış ve uzlaşması gereklidir. Örneğin, firmaların birbirleriyle uyumlu bilgisayar programlarını tercih etmeleri çok önemlidir. Böylece arz zinciri içindeki firmalardan herhangi birinde meydana gelecek herhangi bir değişiklik zincir üyesi diğer firmalar tarafından da anında izlenebilecek ve buna göre tedbir alma şansları doğacaktır.

Son olarak, arz zincirinin problemsiz çalışması için zincire bağlı firmaların ürün, işlem ve kaynaklarının belli bir kalitede olması gereklidir. Müşteri ihtiyaçlarına uygun olmayan ürün ve hizmetler tam zamanında dağıtımın gerçekleşmesini önleyecektir. Örneğin belli kalitenin altındaki ürünlerin iadesi gibi durumlar firmalar için yüksek maliyetler ortaya çıkarabilmektedir.

İşlem Sürelerinin Kısaltılması:

AZY'nin diğer bir amacı da sipariş ile dağıtım arasındaki çevrim zamanının kısaltılmasıdır. Üretim ve dağıtım faaliyetlerinin daha kısa sürelerde yapılması halinde, arz zincirinin tüm üyeleri daha verimli çalışabilme ve stokları azaltma imkanına sahip olacaklardır. İşlem sürelerinin kısaltılması firmaların olası problemleri daha çabuk görmelerini ve bu problemlere kısa sürede yanıt vermelerini

sağlayacaktır. Kısa işlem sürelerinin diğer bir faydası ise firmaların nakit döngüsünün de hızlanmasıdır.

Birim Maliyetlerin Düşürülmesi:

AZY'nin son amacı ise lojistik faaliyetlerinin nihai tüketici için birim maliyetleri düşürecek şekilde yönetilmesidir. Bu amaca ulaşmak için önce müşterinin beklediği performans belirlenmeli, daha sonra bu performansa nasıl daha az maliyetle ulaşılabileceğinin hesapları yapılmalıdır. Burada önemli olan maliyet seviyesi ile sağlanan hizmetin derecesi arasında uygun bir denge noktasına ulaşabilmektir. AZY'de amaç talep edilen hizmet kalitesini mümkün olan en az maliyetle sağlamaktır. Hizmet kalitesinin gereksiz yere çok yükseklere çıkarılması da AZY yaklaşımını anlamsız kılabilir.

Hizmet kalitesinin düzeyi belirlenirken, öncelikle farklı müşteri tabakaları için mevcut durum ve gereksinimler ortaya konmalıdır. Daha sonra her müşteri için alternatif hizmet seçenekleri geliştirilmelidir. Son olarak da, müşteri ile olan ilişkiler ve müşterinin beklentileri göz önüne alınarak uygun bir seçenek hayata geçirilmelidir. Bu yöntem doğru bir şekilde uygulanırsa hem müşteri ile olan işbirliği düzeyi hem de müşteri tatmini artacaktır (Heikkila, 2002).

1.3. Arz Zincirinin Verimliliği için Gereken Özellikler

Arz zincirinin verimli olabilmesi için gereken özellikler aşağıda belirtilmektedir(Aydın, Boğ; 2003):

- 1- Arz Zincirinin kalitesi firma içindeki ve firma dışındaki değişen iş uygulamalarına bağlıdır.
 - Verimsiz süreçlerin elenmesi için, tedarikçilerin, üreticilerin, ve müşterilerin tamamının iş uygulamalarını değiştirmeleri gerekir.
 - Genellikle bilgi, sipariş yönetimi ve iletişimi geliştirmek amacıyla yeni süreçler geliştirilmeli ve paylaşılmalıdır.
- 2- Nihai ürün veya hizmete katkısı olmayan veya tekrara neden olan faaliyetler elenmelidir.

- Nihai ürüne katkısı olmayan süreç ve faaliyetlerin belirlenmesi için FBM yapılmalıdır. FBM ayrıntılı olarak bölüm 2.3'te açıklanmıştır.
 - Alım siparişlerini ve faturalarını göndermek için elektronik iletişim kullanılmalı, böylece faaliyetlerde ve maliyetlerde azalma sağlanmalıdır.
- 3- Tüm faaliyetlerin içine talep planlaması entegre edilmelidir.
- Arz zincirinin başlangıcında hammadde için talep planlaması yaparken belli başlı kullanıcıların satışları baz alınmalıdır.
 - Gerçek talep ortaya konulmadan önce, tedarikçilerden yeni müşterilerle ilgili tahminleri alınmalıdır.
- 4- Arz zinciri üyeleri arasında risk havuzu oluşturulmalıdır.
- Stokların büyük kullanıcılara yakın olarak konumlandırılması maliyetleri aşağı çekecektir, fakat stokları tutan kurumların harcamaları bir şekilde telafi edilmelidir.
 - Talep tahmin sistemlerine tüm arz zinciri üyeleri yatırım yapmalıdır, kuşkuları azaltmak için tüm katılımcıların ortak bir tahmine göre çalışması sağlanmalıdır.
- 5- Arzu edilebilir ürün çeşitliliği ile maliyetli kopyalar birbirinden ayırt edilmelidir.
- Verimli bir arz zinciri, müşteriye hitap eden ürün gamı ile, maliyetli ve talep görmeyecek, birbirinin kopyası ürünler arasında bir sınır belirlemelidir.
 - Gereğinden fazla ürün çeşitliliği büyük envanterler oluşturmakta ve depolama maliyetlerini yukarı çekmektedir; bu aşamada yapılacak 80/20 analizleri gereksiz envanter birikimlerini engelleyecektir. 80/20 analizleri, firmalara karlarını artırmaları ya da maliyetleri aşağı çekebilmeleri için mevcut ürün portföyünün belli bir kısmına odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bu analize göre, faaliyetlerin %20'lik bir kısmı kazancın %80'ini oluştururken; faaliyetlerin geriye kalan %80'lik kısmının yalnızca %20'lik kazanç sağladığını ortaya koymaktadır.
- 6- Arz zinciri üyelerinin kaynak kullanımı, hemen hemen tüketimle aynı oranda üretim olmasını sağlayacak şekilde geliştirilmelidir.

- Kapasitedeki dalgalanmalar genellikle zayıf planlama veya arz zinciri üyeleri arasındaki yetersiz iletişimin sonucudur.
 - Promosyon planları paylaşılmalı ve diğer bazı arz zinciri çevrim süresini düzeltici çalışmalarla üretim, nakliye ve depolama kapasiteleri daha düzgün satış seviyelerine göre ayarlanmalıdır.
- 7- Arz zinciri içerisinde müşteriye sunulan değer nasıl ve nerede oluştuğu belirlenmelidir.
- Arz zinciri üyeleri, zincirin tamamı için faydalı olacak önerileri birbirlerine sunmalıdırlar.
 - Arz zinciri üyelerinin maliyetlerini düşürüp, karlarını arttıracak mekanizmalar üyeler tarafından uygulamaya konulmalıdır.

Arz zincirinin verimliliğinin sağlanması için öncelikle tüm unsurların ayrı ayrı verimlilikleri sorgulanmalıdır. Arz zinciri içerisinde, kritik öneme sahip unsurlardan bir tanesi de lojistikdir. Genel olarak AZY müşteriye değer katan tüm iş süreçlerinin bütünleşmesine odaklanırken, lojistikte odaklanma daha çok nakliye ve depolama gibi faaliyetlere olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında AZY'nin lojistiğe ek olarak başka süreçleri de içine alan daha geniş, birleştirici bir disiplin olduğu görülmektedir.

1990'lerden sonra zamana dayalı rekabetin artması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, globalleşmenin yayılması, kaliteye verilen önemin artması ve firmalar arası ilişkilerin yeni bir boyut kazanması firmaların lojistiği farklılaşma için bir araç olarak görmelerine ve bu alana yoğunlaşmalarına sebep olmuştur. AZY yaklaşımı da bu sayılan faktörlerin tümünü birleştirmiş ve hammadde tedarikçisinden son kullanıcıya kadar olan akışın tamamını düzenlemiştir. Lojistik de bu sürece hem maliyetleri düşürücü hem de dağıtımın zamanında gerçekleşmesini sağlayıcı bir unsur olarak katkıda bulunmuştur.

1.4. Arz Zinciri Yönetiminde Kritik Bir Unsur Olarak “Lojistik”

AZY'nin pazarlama stratejisi açısından en önemli alanı lojistikdir. Askeri kökenli bir terim olan lojistik, iş hayatında ise üretim için malzemelerin hazırlanması ve müşterilere ürünlerin zamanında ulaştırılması amacıyla nakliye, envanter, depolama

ve iletişim gibi faktörlerin tamamının dizaynı ve yönetilmesi anlamına gelir. Bu durumda lojistikte iki tip ürün akışı olduğu görülmektedir.

- 1- Fiziki arz: Hammaddelerin, parçaların ve diğer bazı malzemelerin üretim süreci için tedarik edilmesini sağlayan akışlardır.
- 2- Fiziki Dağıtım: Tamamlanmış ürünlerin, müşterilere, aracılar kanalıyla dağıtılmasıdır.

Ticari müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için fiziki arz ve fiziki dağıtımın uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Fiziki arzın düzenli olarak gerçekleştirilebilmesi için tedarikçi ile müşteri arasında düzgün bir iletişim ağının bulunması şarttır. Lojistiğin fiziki arz boyutu çok önemli olsa da, fiziki dağıtım pazarlama stratejisinin ana elemanlarından biri olarak pazarlama açısından daha fazla önem taşımaktadır.

Etkin bir pazarlama için, tamamlanmış ürünlerin aracılara ve endüstriyel kullanıcılara sistematik olarak, uygun zaman ve koşullarda dağıtılması çok önemlidir. Etkin bir dağıtımın sağladığı faydalar düşünüldüğünde, lojistiğin pazarlama stratejisi açısından ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmaktadır.

Geçmişte lojistik, iş yapmak için gerekli maliyetlerden biri ve tek amacı yüksek verimlilik olan bir faaliyet olarak görülürken; günümüzde müşteriler üzerinde çok büyük etkisi olan stratejik bir silah olarak kabul edilmektedir. Birçok pazarlama uzmanı artık lojistiği rekabet üstünlüğü sağlayan başlıca pazarlama araçlarından biri olarak görmektedir. Firmalar lojistik performansını pazarlama stratejisinin önemli bir parçası olarak görmeye başlamışlar ve kendilerini bu alanda geliştirmek için daha fazla çaba harcamaya başlamışlardır. Uzun vadeli iş stratejilerine lojistik planlaması ve yönetimini de ekleyen firmalar kayda değer faydalar sağlamaktadırlar.

1.5. Lojistik Yönetiminin Faaliyetleri

Son yıllarda AZY üzerine yapılan çalışmaların çoğunun odak noktasını lojistik oluşturmaktadır. AZY'de kritik unsurlardan biri olan lojistik yönetimi günümüzde sürekli yeni kalıplara bürünerek gelişmektedir.

Firmalar lojistik faaliyetlerini düzenli olarak yürütebilmek amacıyla depo kullanımına büyük önem vermektedirler. Depo kullanımının zaman içinde stratejik olarak gelişimi, firmaların müşterilerine daha iyi bir dağıtım hizmeti sunmaları ve nakliye maliyetlerini azaltmaları gibi sonuçlar doğurmuştur. Özellikle tamir, bakım ve yedek parça malzemesi tedarikçileri belli başlı pazarlarda istenilen hizmet kalitesine ulaşabilmek amacıyla depo kurma zorunluluğu duymaktadırlar. Depo kullanımı ile yerel pazarlarda nakliye ve sipariş işleme maliyetleri düşürülmektedir.

Tedarikçilerin depolama ihtiyaçları AZY kullanıldığında değişmektedir. Bu durumda üreticiler değil tedarikçiler stok tutmak zorunda kalmaktadırlar. Tedarikçilerin az sayıda fakat iyi donanımlı depolar kurmaları, depolama ihtiyaçlarını karşılamaları için yeterli olmaktadır.

Diğer bir önemli lojistik faaliyeti de nakliyedir. Firmalar, nakliye kararını verirken en iyi performansla, en uygun maliyetle ve en güvenilir nakliye işlemini sağlamayı hedeflemektedirler. Nakliye işlemlerinde, demiryolu, karayolu, denizyolu, havayolu ya da bunların birleşimleri kullanılabilir.

Pazarlama açısından bakıldığında önemli olan ürünlerin üretim yerleri, araçlar ve müşteriler arasında verimli bir şekilde taşınabilmesidir. Nakliye sistemi zincir üyelerinin birbirleri ile ilişkilerini sağlayan en önemli fonksiyondur. Depolama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, eğer nakliye doğru yapılamıyorsa, olumlu sonuçlar elde etmek çok zor olacaktır.

Lojistiğin müşteriye değer yaratmak için önemli bir araç, tasarruf için bir kaynak ve pazarlama açısından önemli bir disiplin olduğu göz önüne alındığında, firmaların lojistik konusunda verecekleri hizmetin ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır.

1.6. Tam Zamanında Sistemler ve Lojistik

Lojistik alanında günümüz koşullarında pek çok firmanın uyguladığı yaklaşımlardan bir tanesi de Tam Zamanında Sistemler (TZS) yaklaşımıdır. Firmalar gelişen piyasa koşullarında müşterilerine ürünlerin dağıtımını, sipariş alınır alınmaz gerçekleştirmeleri gerektiğini anlamışlardır. Çünkü artık birçok firma tam zamanında envanter ilkesini uygulamaktadır. Bu ilkeye göre, tüm tedarikçiler ürettikleri

parçaların ve malzemelerin dağıtım takvimini üretici firmanın üretim planına göre yapmalıdırlar. Hatta parçaların dağıtımını üretimin başlamasına saatler kala bile yapılabilmektedir. Parçaların gecikmesi halinde çok yüksek zararlar ortaya çıkabilmektedir. TZS'nin asıl amacı üretim sürecinde bulunan her türlü israfı ortadan kaldırmak, bunu sağlarken de ürünlerin tam zamanında ve istenilen miktarlarda üretilmesini sağlamaktır. TZS'de diğer bir önemli unsur ise, ürünlerin kesinlikle hatasız olarak üretilmesinin gerekliliğidir, çünkü bu sistemde ürünlerin hata denetimlerinin yapılması için fırsat olmamaktadır. TZS uygulayan firmalar sık sık ve küçük miktarlarda dağıtım yapmaktadırlar. Bu aşamada sistemin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için lojistik daha fazla önem kazanmaktadır.

1.7. Lojistik Maliyetlerinin Hesaplanması

Lojistik maliyetlerin hesaplanmasında çoğunlukla kullanılan 2 temel yaklaşım söz konusudur. Bunlar faaliyet bazlı maliyetlendirme ve sahipliğin toplam maliyeti yaklaşımlarıdır.

Faaliyet-Bazlı Maliyetlendirme

Faaliyet Bazlı Maliyetlendirme (FBM) tekniği belli faaliyetleri gerçekleştirmekten dolayı ortaya çıkan maliyetlerin hassas olarak hesaplanması ve bu maliyetlerin belirtilen faaliyetlerden yararlanan ürünlere, müşterilere ve kanallara yüklenmesi ile ortaya çıkar. FBM, AZY yaklaşımı içindeki lojistik faaliyetlerinin yönetimi için kullanılabilir en güçlü araçlardan biridir. Müşterilerin kullandıkları hizmetlerin belirlenmesi ve kendileri için en uygun hizmeti almalarını sağlayacak tekliflerin verilmesi bu yöntemle mümkün olabilmektedir. FBM analizi kullanan firmalar, belli bir ürünün veya müşterinin toplam karlılığa ne kadar katkı sağladığını kolaylıkla bulabilirler.

Sahipliğin Toplam Maliyeti (STM)

STM, kurumların bir işin belirli bir kısmı ile ilgili olarak ortaya çıkan tüm maliyetlerin toplamıdır. STM analizi:

- Tedarikçi seçiminde (Tekliflerin değerlendirilmesi veya maliyetleri düşürülmesi ile)
- Tedarikçi yönetiminin güncel olarak takip edilmesinde (Tedarikçi performans değerlendirmeleri v.b. ile)
- İyileştirme çalışmalarında (Maliyetlerin düşürülmesi ve süreçlerin geliştirilmesi yoluyla)
- Kurum içinde bir anlayış geliştirilmesinde (Kritik ve ana maliyet unsurlarının belirlenmesi ile) kullanılabilir.

1.8. Kurumlar Arası Lojistik Hizmetleri

Birçok araştırma tedarikçi performansı açısından lojistik hizmetlerinin ürün kalitesi kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur (Hollcomb, 1994). Birçok sanayi kolunda aynı kalitede ürünler mevcut olup, rekabette öne geçmenin yolu müşteri hizmetlerinde farklı olmaktan geçmektedir. Müşteri hizmetlerinde farklılaşmada lojistik önemli bir seçim ölçütü haline gelmiştir. Kurumsal alıcıların birçoğu, alım sürecine hizmetleri iyi olan tedarikçilerle pazarlık yaparak başlamaktadırlar. Uygun bir şekilde sunulan bir lojistik hizmeti önemli pazar paylarını ve karları beraberinde getirmektedir.

Bir tedarikçinin lojistik sistemi, distribütörün son kullanıcıya sunduğu hizmet ve fiyatları kontrol etme yeteneği üzerinde etkilidir. Dağıtım zamanı yalnızca müşterinin envanter gereksinimlerini değil, diğer zincir üyelerinin faaliyetlerini de etkiler. Kötü hizmet sunan bir tedarikçi ile çalışan distribütörler, müşterilerine belli miktarda ürün sunabilmek için stok tutmak mecburiyetinde kalırlar.

Lojistik hizmetinin tedarikçi için anlamı, ürünün zamanında hazırlanabilmesidir. Bir üreticinin üretim yapabilmesi ya da bir distribütörün satış yapabilmesi için endüstriyel ürünlerin doğru zamanda, doğru yerde ve kullanılabilir halde bulunması gereklidir. Aksi halde, üretici için üretimin durması veya distribütör için sipariş iptalleri gibi sorunların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Ayrıca, ürünün zamanında elinde olacağından emin olan işletmeler, güvenlik stoku tutmak zorunda kalmayacaklar, dolayısıyla da maliyetlerini aşağı çekme imkânı bulacaklardır. Lojistik hizmetlerinin

düzgün biçimde sağlanması firmalara içlerinde buldukları rekabet ortamlarında önemli avantajlar getirecektir.

Distribütörlere sunulan yetersiz lojistik hizmetleri distribütör maliyetlerini yükseltebileceği gibi, distribütörlerde tedarikçinin ürünlerinin eksikliğinin çekilmesine neden olabilir. Firmalar yetersiz hizmetlere ilk önce tolerans tanıyabilirler, fakat uzun vadede bu durum tedarikçilerin değiştirilmesi ile sonuçlanacaktır.

Kurumsal alıcılar, ürün seçimi sırasında kalitenin yanında lojistik hizmetlerini de göz önüne alarak karar vermektedirler. Fakat her müşterinin kendine özgü lojistik gereksinimleri vardır. Bazı müşteriler yalnız nakliye talep ederken, diğer bazı müşteriler ise paketleme, etiketleme, depolama gibi hizmetler talep edebilmektedirler. Bu noktada kurumlara öze hizmetler sunabilmek daha önemli hale gelmektedir. Müşterilerine daha fazla ve özelleştirilmiş hizmet sunabilen hizmet sağlayıcılar, rekabette öne geçebilmektedirler.

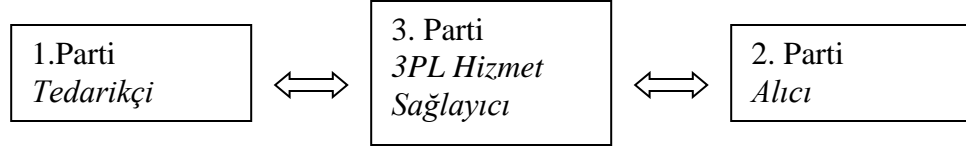
2. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK (3PL)

Globalleşme, tedarik sürelerindeki azalma, müşteri uyumu ve dış kaynak kullanımı gibi faktörler üçüncü parti lojistik hizmetlerinin gelişmesine katkıda bulunmuştur. Bugüne kadar satış fiyatının içerisinde müşteriye yansıtılabildiği için dikkat çekmeyen uluslararası nakliye, depolama, stok kontrol, ambalaj, yeniden paketleme, sipariş takibi, etiketleme, sigorta, gümrükleme, iç dağıtım ve küçük çaplı montaj işlemleri gibi faaliyetlerin maliyetlerinin kaliteden fedakârlık edilmeden düşürülmesi hemen hemen imkânsızdı. Bu gereksinim, yukarıda sayılan faaliyetleri aynı çatı altında toplayarak müşterilerin farklı gereksinimlerine optimum sürelerde, rekabet edebilir fiyatlarla çözüm üretecek uzman 3PL firmalarının oluşmasına neden olmuştur.

2.1. 3PL Tanımı

3PL, içsel olarak gerçekleştirilen bir kısım veya bütün arz zinciri fonksiyonlarının yerine getirilmesi için dışarıdan bir kurumun kullanılmasıdır. Diğer bir tanımı ise; sistemin lojistik ihtiyaçlarını karşılamak için bir müşteri ve hizmet sağlayıcının bir araya gelerek yakın ve uzun dönemli bir ilişki kurdukları ittifaktır. (Skjoett ve Larsen, 1999)

Literatürde 3PL yerine “dış kaynak kullanımı” ve “kontrat lojistiği” terimleri de kullanılmaktadır. Firmalar, 3PL hizmeti sunan firmalardan bütün lojistik faaliyetleri için hizmet alabilecekleri gibi; kısmi olarak da hizmet alabilirler. 3PL içinde, tedarikçi 1. parti, alıcı 2. parti ve bu iki parti arasındaki lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmesi için hizmetlerinden yararlanan aracı kuruluş ise 3. parti olarak tanımlanmaktadır.



Şekil 2.1.1. 3PL'nin Konumu

3PL hizmet sağlayıcısı ile hizmeti alan arasında kurulan ittifakta taraflar birbirlerini partner olarak kabul ederler. Müşterilerin lojistik ihtiyaçlarını anlayabilmek ve tanımlayabilmek için işbirliği yapmışlardır. Her iki taraf da lojistik temellerin dizaynı ve geliştirilmesinden sorumludur ve performans ölçüm kriterlerini belirlerler. Ana amaç iki tarafın da kazanacağı bir ilişki meydana getirmektir.

A.T. Kearney danışmanlarından Jon Africk (1994), 3PL'yi "Birden fazla lojistik hizmetinin tek bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında sağlanması" olarak tanımlamıştır. Lojistik Derneği'nin (1998) tanımına göre ise 3PL, "Arz zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet- örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik firmalarından hizmet alınmasıdır."(Mersin, 2003)

3PL'nin ortaya çıkışına kadar kabul edilen ve uygulanan geleneksel nakliye yaklaşımı, müşteriye özel hizmet sunamayan, kalıplaşmış yöntemlerle yalnız nakliye işlemini gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdı. 3PL'nin ortaya çıkışı ile birlikte getirdiği yenilikler kurumlardan büyük talep görmüştür. Geleneksel nakliye yaklaşımı ile 3PL'nin karşılaştırması Tablo 2.1.2 de yer almaktadır.

Tablo 2.1.2. Geleneksel Nakliye Yaklaşımı - 3PL Karşılaştırması (Bradley, 1994)

	<i>Geleneksel</i>	<i>Üçüncü Parti Lojistik</i>
<i>Nakliye Yöntemi</i>	Standart	Müşteriye özel
<i>Amaç</i>	Nakliye masraflarının en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak toplam sahip olma maliyetlerinin minimuma indirilmesi
<i>Hizmet Yaklaşımı</i>	Genellikle tek boyutlu, yalnızca taşıma ya da yalnızca depolama	Çok boyutlu taşıma, depolama, ambar yönetimi birbirini tamamlar biçimde, bütünleşik sistem yaklaşımı

<i>Sözleşme Süreleri</i>	1-2 yıllık sözleşmeler	Üst/orta yönetim düzeyinde kararı verilen daha uzun süreli sözleşmeler
<i>Uzmanlık</i>	Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı lojistik uzmanlığı ve analitik yetenekler gereksinimi
<i>Sadakat</i>	Firmalar arasındaki bağ daha zayıf; hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli; hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli

2.2. 3PL Firmalarının Ortaya Çıkış Nedenleri

Yeni teknolojilerin ve anlayışların gelişmesi ve bilimsel literatürde 3PL'nin daha sık kullanılır hale gelmesi ile 3PL firmalarına yönelik yoğun bir talep doğmuştur.

3PL firmalarının ortaya çıkmasının en önemli nedenleri firmaların, temel olmayan bazı maliyetleri azaltmak ve çekirdek işe odaklanmak istemeleri ve global pazarlarda sürekli genişleyen firmaların global dağıtımla ilgili tecrübe eksikliklerine sahip olduklarını fark etmeleridir.

Son yıllarda çok popüler hale gelen firma birleşmeleri neticesinde, meydana gelen yeni oluşumların işin yapılışını değerlendirmeye veya işi yeniden yapılandırmaya yönlendirmesi de 3PL firmalarının oluşumuna katkıda bulunmuştur.

Firmalarının ana faaliyet kolları dışında kalan arz zinciri ile talep zinciri içindeki taşıma, depolama, stok, yönetim ve dağıtım gibi hizmetleri başka bir firmadan alma ihtiyacının ortaya çıkması, gün geçtikçe daha yaygın hale gelen elektronik ticaretin hacim olarak sürekli büyümesi, taşımacılık anlayışının kabuk değiştirip yeni bir boyut kazanması ve kapsama alanına lojistik hizmetlerini de dahil etmesi gibi faktörler de 3PL firmalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bununla birlikte, 3PL firmalarının ortaya çıkmasına etki eden diğer faktörler arasında yatırım tabanlı hizmet sağlayıcıların önemini yitirmesi, bilgi tabanlı hizmet sağlayıcıların (taşıyıcı) öne çıkması, bilgiye sahip olmanın, bilgiyi ve taşıyıcıları yönetmenin önem kazanması, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordinasyonunun gereği, sürekli artış gösteren petrol fiyatlarının lojistik kalemlerin maliyet yapısındaki payını hızla artırması, çok tesisli üretim ve satış noktalarının lojistik işlevini daha karmaşık bir hale getirmesi de bulunmaktadır. (Boğ ve Aydın 2003)

3PL firmalarının sundukları hizmetler zaman içinde hem bilgi olarak hem de teknoloji olarak gelişmiştir. Bu gelişim 3PL'lerin oluşumunda birinci, ikinci ve üçüncü dalga olarak adlandırılan dönemlerin yaşanmasına yol açmıştır. Birinci dalga geleneksel nakliye firmalarının 3PL'lere dönüşmeye başladığı 1980'lerdir. 1990'ların başlarında başlayan ikinci dalga sırasında, TNT ve Fedex gibi büyük çaplı lojistik firmaları sektöre giriş yapmışlardır. En son ve halen de devam etmekte olan üçüncü dalga esnasında da, şirketlerin inceleme ve denetimlerini yapan Anderson Consulting ve General Electric gibi denetim, finans ve bilgi teknolojileri alanında hizmetler üreten firmalar sektöre yeni oyuncular olarak girmektedirler. (Berglund, vd; 1999)

2.3. 3PL Firmalarının Müşterilerine Sundukları Hizmetler

3PL firmaları müşterilerine aşağıda belirtilen konularda hizmet sunmaktadırlar(Boğ ve Aydın, 2003):

- 1- Yerel, ulusal ve uluslararası dağıtım hizmetleri (3PL firmaları geniş çaplı dağıtım ağları ile hem yerel hem de global olarak, kendi imkanları ile ve hizmet aldıkları başka 3PL firmaları aracılığıyla dağıtım hizmetlerini gerçekleştirirler.)
- 2- İthalat ve ihracat işlemleri (İthalat ve ihracata yönelik resmi izinlerin alınması, gümrük işlemlerinin halledilmesi v.b.)
- 3- Mevcut bir 3PL firması yoluyla uluslararası nakliye yönetiminin gerçekleştirilmesi ya da başka bir aracı (4PL) vasıtasıyla yabancı ülkelerdeki bir 3PL'den hizmet alınması. (Kontrat taşımacılığı, nakliye yönetimi, yükleme yönetimi, nakliye denetim ve ödemeleri, kayıt ve takip işlemleri bu hizmetlerden bazılarıdır.)
- 4- Montaj, paketlenme, küçük çaplı üretim faaliyetleri gibi katma değer sağlayan hizmetler (Gelişmiş altyapıya sahip olan 3PL firmaları işletmelerin etiketlenme, paketlenme ve teknik ekipmana gerek duyulmayan montaj işlemlerini yapabilmektedirler.)

- 5- Önceden planlanmış filo ve güzergah hizmetleri (Belirli güzergahlara sürekli yapılan seferler ve taşıma işlemleri ile yüksek boyutta taşıma işlemleri daha az maliyetle gerçekleştirilebilir.)
- 6- Arz zinciri tahmin ve planlama, depo ve nakliye yönetimi gibi bilgi teknolojisi hizmetleri (Özellikle gelişmiş depolama sistemlerine ve büyük çaplı depolara sahip olan 3PL firmaları müşterileri ile birlikte planlama yapabilmekte ve depolama ve nakliye yönetimi konusunda hizmet sunabilmektedirler.)
- 7- Malzeme elleçleme (material handling) hizmetleri (Modern malzeme elleçleme sistemi uygulamaları konusunda gelişmiş 3PL firmaları müşterilerinin üretim tesislerinde bu sistemleri kurabilmektedirler.)
- 8- Taslak oluşturma ve danışmanlık hizmetleri (Sahip oldukları her türlü lojistik tecrübe ve becerilerinden yararlanarak müşterilerine danışmanlık hizmetleri sunmaktadırlar.)
- 9- İadeler ve garanti süreci için tersine işleyen lojistik hizmetleri (Kurumları özellikle ürün iadelerini alma ve bunlara ait kayıtları tutma probleminde kurtaran 3PL firmaları geniş dağıtım ağlarını kullanarak tersine işleyen lojistik faaliyetlerini rahatlıkla gerçekleştirebilmektedirler.)

2.3.1. 3PL Hizmeti Sağlayıcılarının Sundukları Hizmetlere Göre Sınıflandırılması

3PL firmaları tarafından verilen hizmetler ve müşterilerin sağladığı kazançlar firmaların müşteri ile kurdukları ilişki ile doğrudan bağlantılıdır. Faaliyetlerin ve kaynakların nasıl koordine edildiği ve müşterilerle sağlanan uyum 3PL firmaları açısından hayati öneme sahip konulardır.

Lojistik firmaları; müşterileri ile olan ortaklıklarına, uyguladıkları yönetim politikalarına, karşı tarafa sundukları kendilerine özgü hizmetlerin derecesine, tedarikçilerin bilgi düzeyine ve malzeme akış kriterlerine göre sınıflandırılabilirler. Lojistik firmaları, müşteriye uyum derecelerine ve genel problem çözme yeteneklerine göre sınıflandırıldığında Şekil 2.3.1'deki görünüm ortaya çıkmaktadır.

Müşteriye Uyum Yeteneği

Düşük

Yüksek

Genel Problem Çözme Yeteneği	Yüksek	Bütünleşik Lojistik Firmaları	1 3PL firmaları	2
	Düşük	Standart Nakliyat Firmaları	3	4 Geleneksel Depolama Firmaları

Şekil 2.3.1. Yeteneklerine göre lojistik firmaları (Hakansson ve Johansson, 2001)

Genel problem çözme düzeyine ve müşteriye uyum yeteneğine göre bakıldığında en yetersiz durumdaki firmalar standart nakliyat firmalarıdır. Bu firmalar standart süreçlere sıkı sıkıya bağlıdırlar ve müşterilerine göre kendilerini değiştirmeye yanaşmazlar. Geleneksel depolama firmaları müşterilerin ihtiyaçlarına daha fazla önem vererek gerektiğinde müşterilerinin farklı beklentilerine cevap verebilmektedirler. Bütünleşik hizmetler sunan lojistik firmaları gelişmiş hizmetler sunmakta, kendi alanlarında sık sık yenilikler getirebilmektedirler. Bu tip firmaların tek eksikliği yapı olarak günümüzün koşullarına göre yeterince esnek olamamalarıdır. Hem müşteri ile uyuma önem veren hem de müşteri ile yakın iletişim kurarak problemleri belirleyen ve bunlara yönelik çözüm önerileri geliştirebilen 3PL firmaları ise rekabette büyük avantaj sağlamışlardır.

Lojistik firmaları arasında hem müşteriye uyum ve hem de problem çözme yeteneği açısından yüksek performansa sahip oldukları görülen 3PL firmaları hizmet verdikleri coğrafi bölgelere ve diğer lojistik hizmeti sağlayıcıları ile olan ilişkilerinin derecesine göre de birbirinden ayırt edilebilir.

Hertz ve Alfredsson (2003) tarafından yapılan çalışmada da 3PL firmalarını sınıflandırmak için iki boyutlu bir sistem kullanılmıştır. Bu sistemle yapılan sınıflandırma sonucunda, müşteriye uyum ve problem çözme kapasitesine göre farklı seviyelerde 3PL grupları elde edilmiştir. Yapılan sınıflandırma aynı zamanda müşteri

gelişimlerine göre de 3PL firmalarının birbirinden ayırılmasına olanak tanımaktadır. Şekil 2.3.2’de görüldüğü gibi gruplar; standart 3PL firmaları, hizmet geliştiren firmalar, müşteriye uyum sağlayan firmalar ve müşteriye göre sistem geliştiren firmalar olarak oluşturulmuştur.

		<i>Müşteriye Uyum Yeteneği</i>	
		Göreceli yüksek	
		Yüksek	
<i>Problem Çözme yeteneği</i>	Yüksek	<p><i>1- Hizmet Geliştirenler</i></p> <p>Tüm müşteriler için kullanılabilen gelişmiş hizmetler ve bilgi teknolojisi olanakları modüler olarak kullanılır.</p>	<p><i>2-Müşteriye Göre Sistem Geliştirenler</i></p> <p>3PL firması her müşteri için farklı gelişmiş çözümler geliştirir. Bilgi paylaşımı ve gelişimi had safhadadır. 3PL bir denetçi rolü üstlenir.</p>
	Göreceli yüksek	<p><i>3- Standart 3PL Firmaları</i></p> <p>Müşterilerden, mevcut standartlaşmış hizmetlerden kendileri için uygun olanları belirlemesinin istendiği büyük çapta standart bir modüler sistem mevcuttur.</p>	<p><i>4- Müşteriye Uyum Sağlayanlar</i></p> <p>Her müşteri için, en temel hizmetleri de içeren uyarlanmış çözümler uygulanır. 3PL firması müşterisi olan organizasyonun bir parçası olarak görülür.</p>
Şekil 2.3.2. Yeteneklerine göre 3PL firmaları (Hertz ve Alfredsson, 2002)			

Standart 3PL firmaları depolama, dağıtım ve paketleme gibi standart 3PL hizmetlerini müşterilerine sunan kuruluşlardır.

Hizmet geliştiren 3PL firmaları müşterilerine gelişmiş, katma değeri yüksek hizmetler sunarlar. Farklı müşteriler için farklılaştırılmış hizmetler, özel paketlemeler, ürün takip sistemleri, özel güvenlik sistemleri v.b. hizmetler müşterilere bu firmalar tarafından sunulur. Müşteri taleplerine göre birleştirilebilecek standartlaşmış

faaliyetler içeren modüller kullanarak gelişmiş hizmet paketleri oluştururlar. Bu tip firmalar gelişmiş bir bilgi teknolojisi sistemine sahiptirler. Hizmet geliştiren 3PL firmalarının yapması gereken ölçek ekonomisi oluşturmaya yoğunlaşmalarıdır.

Müşteriye uyum sağlayan 3PL firmaları müşterilerinin halihazırda yapmakta oldukları faaliyetleri alıp bunların yönetimindeki verimliliği artırmayı hedeflerler fakat hizmetlerde fazla bir gelişme sağlamazlar. Bu tip hizmet sağlayıcılar birkaç müşterinin depolama ve lojistik faaliyetlerini yürütmelidirler.

Müşteriye göre sistem geliştiren firmalar, 3PL firmaları arasında en gelişmiş ve zor yapıya sahip olan gruptur. Bu yapıdaki firmalar, müşterinin tüm lojistik hizmetlerini üzerlerine alacak şekilde müşteri ile çok sıkı bir bütünleşme sağlamalıdır. Müşteri ile uyum içinde çalışabilmenin yolu doğru yöntemleri ve bilgi sistemlerini uygulamak ve arz zinciri tasarımını doğru oluşturmaktan geçer. Bu tip firmalar sınırlı sayıda müşteri ile çalışmalı ve her müşterisi için üstün hizmetler sunmalıdır. Müşteriye göre hizmet geliştiren 3PL firmaları, müşterinin lojistik yönetimi sonucunda karşılaşacağı risk ve ödüllere de ortaktırlar.

Bunun dışında, bazı yazarlar 3PL hizmet sağlayıcılarını, katma değerli hizmetlere ve çözümlere odaklanmalarına göre sınıflandırmışlardır (Christopher, 1998). Diğer bazı yazarlar ise 3PL firmalarını, müşterilerinin sahip olduğu lojistik ihtiyaçlarına göre sınıflandırmışlardır (Axelsson ve Easton, 1992). Hollanda, Almanya, İsveç ve İngiltere'deki 3PL firmaları üzerinde yapılan bir araştırmada, 3PL firmaları misyon ifadelerine göre farklı tabakalara ayrılmıştır (Hakansson ve Johansson 2001).

2.4. 3PL Firmalarının Tercih Edilme Nedenleri

Firmalar içinde buldukları rekabet ortamında öne geçmek için, ana faaliyet alanlarına odaklanmakta ve diğer hizmetler için dış kaynak kullanımına daha fazla önem vermektedirler. 3PL'lerden hizmet satın alınması aşamasında firmaların vereceği karar, belirlenen hizmetleri kendi bünyeleri içinde karşılamanın maliyetinden daha az bir maliyetle işlerin yaptırılması ya da hizmet kalitesinin daha iyi hale getirilmesi gibi faktörlere bağlıdır.

Müşterilerin 3PL firmalarını tercih etme nedenleri kendi ihtiyaçlarına göre değişmekle birlikte, aşağıda belirtilen faktörler bu nedenlerin başında gelmektedir (Baki, 2004):

a) *Ana İşe Odaklanmak*: Günümüzün zor pazar koşullarında tedarikçi-üretici-müşteri zincirinde işlerin gittikçe daha karmaşık biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Birbirleri ile iletişim ve uyum içinde çalışması gereken bu yapıları kurmak ve yönetmek büyük finans kaynakları, birçok konuda bilgili yönetim kadroları ve yoğun ilgi gerektirmektedir. 3PL firmalarının kullanılması, 3PL müşterilerine önemli imkan ve avantajlar sağlamaktadır. Müşteriler 3PL firmaları ile istedikleri hizmet seviyesi konusunda anlaştıklarında, lojistikle ilgili finansman dahil tüm sorumlulukları 3PL firmalarına devredebilmektedirler. Burada hizmet alanlara düşen tek şey stratejiyi belirlemek, hedefleri koymak ve ilişkiyi yönetmek olmaktadır. Firmalar zamanlarını ve kaynaklarını ana faaliyet alanlarında daha verimli olarak kullanabilmektedirler.

b) *Maliyetlerin Azaltılması*: 3PL firmalarının büyük bir kısmı müşterilerinin herhangi birinin tek başına sahip olduğundan çok daha büyük ölçeklere sahiptirler. Örneğin; birden çok firmanın siparişlerinin birleştirilmesi ile nakliye, gümrükleme, malzeme taşıma gibi maliyetleri azaltmak, kaynakları daha verimli kullanmak mümkün olabilmektedir. Bu sebeple hem satın alma hem de işletme maliyetleri daha düşük olmaktadır. Rota optimizasyonları, büyük ölçeklerden kaynaklanan indirimler ve mevsimsel sapmaların yaratacağı boş kapasitenin verimli kullanılması gibi faktörler de 3PL kullanmanın sağlayacağı önemli avantajlardır.

c) *Sabit Maliyetlerin Değişken Maliyetlere Dönüştürülmesi*: Lojistik bilgi sistemlerinin kurulması, yüksek maliyetli yük taşıtları, geniş depo alanları, çok sayıda insan gücü gibi gerekli kaynakların sağlanmasında ilk maliyet çok yüksektir ve maliyet kapasite arttıkça göreceli olarak az artmaktadır. Kendi lojistik sistemini kurmak isteyen her firma bu maliyetlere katlanmak zorundadır. 3PL sayesinde ise müşteriler toplamda çok daha büyük bir havuzda erittikleri sabit maliyetleri müşterilerine yansıtmayabilmekte, dolayısı ile kapasite gereksinimi artıp azalırken kullanıcı esnek ve düşük bir maliyet modeli ile hareket edebilmektedir.

d) *Maliyetlerin Önceden Bilinmesi*: Piyasalardaki ani dalgalanmalar ve talepteki ani değişikliklerle başa çıkabilmek için şirketler farklı durumlarda maliyetlerin nasıl değişeceğini önceden bilmek istemektedir. Buna ek olarak eğer firma bir pazara ilk defa giriyorsa o ülke ya da pazarın koşullarını önceden tam olarak bilemeyeceğinden maliyetler açısından çeşitli sürprizler yaşayabilmektedir. Birçok firma hem tecrübe hem de bilgi eksikliği nedeniyle lojistik maliyetleri belirleme ve ileriye yönelik değişimi tahmin etmede zorlanmaktadır. 3PL firmaları ise lojistik alanında uzmanlaştığından ve deneyim sahibi olduğundan risklerini daha iyi yönetebilmekte, maliyetleri daha iyi hesaplayıp hizmeti alan firmaya taahhüt edebilmektedir. Böylece, hizmeti alan firma alacağı hizmetin toplam sahip olma maliyeti konusunda çok ayrıntılı ve kesin bilgi sahibi olabilmektedir.

e) *Belirlenmiş Hizmet Düzeyi*: 3PL kullanımıyla şirketler müşterilerinin alacakları hizmetin bütün parametrelerini önceden belirleyebilmektedirler. Bu hizmet düzeylerinin sağlanamaması durumunda uygulanacak yaptırımlar da belirlenebilmekte, böylece taahhütlerin gerçekleştirilmesi güvence altına alınmaktadır.

f) *Bilişim Teknolojilerini Doğru Kullanmak*: Günümüzde lojistik yönetimi büyük ölçüde bilişim teknolojilerine dayanmaktadır. Bilişim teknolojilerinin doğru seçimi, uygulanması ve yönetimi, rekabet edebilirliğe büyük katkıda bulunmaktadır. Bilişim teknolojilerini doğru kullanmayan firmalar lojistik sürecini etkin kontrol edememe, tedarik sürelerinin uzaması ya da aksaması, sistem içindeki stokların artması, entegrasyonun sağlanamaması gibi sorunlarla karşılaşabilmektedirler. Bu durum, lojistikte bilişim teknolojileri uygulamalarını deneysel bir yaklaşımla ele almayı büyük bir risk haline getirmektedir. Bilişim teknolojilerini, etkin lojistik yönetiminde hizmet alan firmanın iş hedeflerine uygun bir şekilde yönetmek 3PL firmalarının sorumluluğudur; dolayısıyla bunu başaramadıkları takdirde bu şirketler önemli yaptırımlarla karşılaşır. Bu durum 3PL müşterilerine önemli faydalar sağlamaktadır.

g) *Süreç ve Prosedürler*: Lojistik zincirinin iyi ve etkin biçimde işlemesi, birbiriyle bütünleşik birçok alt sürecin, birçok farklı grup ya da firmanın uyum içerisinde

çalışabilmesiyle mümkündür. Bir lojistik hizmetinin kalitesi; tanımlı, iletişimi yapılmış ve uygulanan süreçlerin varlığına bağlıdır. 3PL müşterileri süreçleri ve prosedürleri oluşturabilmek için lojistik uzmanlarını, çeşitli metodolojileri, kalite ve yetkinlik sistemlerini kullanabilmektedirler. 3PL firmaları ile çalışmak, süreçlerin aksamadan işlemesi için gerekli önlemlerin alınmasının yanı sıra, yanlış teslimat, iade, yolsa hasar görme gibi istisnai durumlarda da sorunun en kısa sürede giderilmesi için gerekli adımların önceden belirlenebilmesine olanak sağlar.

h) *Geniş ve Esnek Kaynak Havuzu:* Geniş bir alana yayılmış olan lojistik hizmetlerinin, farklı zamanlarda gerektirdiği farklı uzmanlık ve kaynaklar ancak geniş bir kaynak havuzundan sağlanabilir. Bu havuzun bir şirket tarafından yönetilmesi de kaynak yönetimini, bütünleşmesini ve koordinasyonunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle dönemsel ve mevsimsel olarak üretim ya da dağıtım gereksinimleri artan firmalar için 3PL firmaları ile çalışmak büyük esneklik sağlamaktadır. Bu firmalarda kısa süreler için de olsa çok miktarda nakliye aracını, insan kaynağını ve depo alanını kullanmak mümkün olabilmektedir. Firmalar bu hizmetleri kendileri yapmayı tercih ettiklerinde dönemsel darboğazlar ya da ölü dönemlerde atıl kapasite sorunları yaşayabilmektedirler.

i) *Kaynak Sürekliliği:* İşten ayrılma, hastalık, izin gibi kaynak sürekliliğini tehdit eden durumlar ile mücadele edebilmek ve beklenmedik durumlar için önlem geliştirmek bir 3PL firmasının fazla ek kaynağa ihtiyacı olmadan yönetebileceği konulardır.

j) *Maliyet ve Teknoloji Risklerinin Azalması:* Özellikle proje yönetimi hataları, yanlış teknoloji seçimi, kaynak yetersizliği, hedef yönetiminin olmaması gibi sebeplerle maliyetleri çok yükselebilen lojistik projelerinde, bu konuda gerekli önlemleri almak ya da önlem alamadığı takdirde sonucuna katlanmak 3PL firmalarının sorumluluğu olduğundan, müşteriler bu durumlardan etkilenmeyeceklerdir.

Lojistikte dış kaynak kullanma kararı iki aşamalı bir süreç olarak ele alınmalıdır. Yöneticiler öncelikle kendi becerilerini geliştirmenin mi yoksa dışarıdan hizmet almanın mı daha avantajlı olduğuna karar vermelidirler. Daha sonra yöneticiler, seçilen bir 3PL firması ile kendileri için en uygun olacak şekilde firmalar arası prosedürleri belirlemelidirler. Çoğu firma kendi içinde yapacakları geçici ve kısa

sürekli değişiklikler yerine uzmanlaşmış hizmet sağlayıcılarla uzun vadeli ortak çalışmalarla daha iyi sonuçlar alabileceklerini görmektedirler. 3PL firmaları ile yapılan anlaşmaların daha uzun vadeli ve her iki taraf için de faydalı olabilmesi için firmalar arası güven ve kurumsal planlamalar çok önemlidir. (Stank ve Daugherty, 1997)

Firmaların 3PL firmaları ile yaptıkları anlaşmaların en iyi sonucu verebilmesi için aşağıdaki beş faktör hayati öneme sahiptir:

- 1- Destek: Her iki firma, birbirine ileriye dönük hedeflere ulaşılabilmesi için yardımcı olmalıdır.
- 2- Süreklilik: Firmalar bitiş tarihlerinde çok fazla kesinliğin olmadığı ve tekrar işlemlerinin yapıldığı daha uzun vadeli alışverişlerde bulunmalıdırlar.
- 3- Esneklik: Öngörülemeyen olaylar karşısında firmalar arası ilişkiyi sağlıklı bir şekilde yürütecek düzenlemeler yapılabilmelidir.
- 4- Bilgi alışverişi: Uzun vadeli hedeflerin ve planların da bulunduğu beklenen asgari düzeyin üstünde bilgi paylaşımları yapılmalıdır.
- 5- Denetim: Firmaların birbirleri ile olan ilişkilerini her iki tarafın performansına olumlu etki edecek şekilde düzgün bir şekilde değerlendirmeleri gereklidir.(Noordewier, John ve Nevin, 1990)

3PL kavramını benimsemiş firmaların neden bu tercihi yaptıkları Lazard Araştırma Raporu (1996) ile aşağıdaki Tablo 2.4.1’de yüzdesel rakamlarla ifade edilmiştir.

Tablo 2.4.1. 3PL Hizmetlerinin Firmalarca Tercih Sebepleri (Lazard Araştırma Raporu,1996)

	1998 (%)	1999 (%)
Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi	29	34
Personel İhtiyaçlarının Azaltılması	43	33
Satış Gelirlerini Yükseltme Fırsatı	2	14
Üretim Sürecinin Kısaltılması	5	12
Taşıma Maliyetlerinin Düşürülmesi	19	5
Sermayenin Diğer Hizmetler İçin Boşa Çıkarılması	10	2

Araştırma sonuçlarına göre firmaların 3PL firmalarını daha çok maliyetleri düşürmek için tercih ettiği görülmektedir. Personel ihtiyaçlarının azaltılması ve taşıma maliyetlerinin azaltılması gibi maliyet düşürücü faktörler firmalar için 3PL firması seçiminde tercih sebebi olmaktadır. 1998 yılından 1999'a firmalar maliyeti düşürücü faktörlerden çok, daha pazarlamaya dönük bir beklenti olan "Müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi"ni tercih sebebi olarak görmeye başlamışlardır. 3PL firmalarının hizmet kalitelerinin gün geçtikçe yükselmesi bu değişimin başlıca gerekçesidir.

Aynı araştırma sonuçlarına göre 3PL hizmetlerini talep eden firmaların 3PL firmalarından beklentileri genel olarak şunlardır:

- Müşteri bilgisi
- Sanayi bilgisi
- Taşımacılık yönetim uzmanlığı
- Gümrük ve ticari konulara olan hakimiyet
- Stok yönetim uzmanlığı
- Global bilgi teknolojisi ağı
- Uygun bilgisayar yazılımlarının kullanılması
- Depo ve bağlı taşıt araçlarının yeterlilik durumu

2.5. Dünyada 3PL

Arz zinciri yönetiminin kazandığı önem, firmaların globalleşmeye verdikleri önem ve teknolojik gelişmeler 3PL hizmeti sunan firmaların güçlü büyümelerine neden olmaktadır. Bu büyüme yıllık yaklaşık %13-15 dolaylarında gerçekleşmektedir.

İnternet kullanımı ve internetten alışveriş oranları yükseldikçe 3PL firmalarına daha çok iş düşmektedir. Elektronik ticaretin 3PL pazarını daha da geliştirdiği ve bu gelişmenin zamanla daha da arttığı görülmektedir. E-ticaretin yalnızca gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de daha fazla kullanılması ile 3PL daha fazla önem kazanacaktır. (Bagchi ve Virum 1998)

3PL firmalarına bakıldığında, gelişmiş ülkelerin, başta ABD ve Avrupa olmak üzere pazarın önemli bölümünü elinde bulundurduğu görülmektedir. 3PL firmaları ile çalışan firmalar de yine aynı bölgelerde bulunmaktadır.

ABD’de 2003 yılında Accenture firması öncülüğünde yapılan bir çalışmada (Lieb, 2003) Amerikan 3PL pazarına dönük önemli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlar dünya genelindeki eğilimleri de büyük oranda yansıtmaktadır. Yapılan araştırmada hem ABD’de en büyük firmaların bulunduğu Fortune 500’deki firmalarla hem de belli başlı 3PL firmaları ile anketler ve görüşmeler yapılmıştır.

Fortune 500 içindeki firmalarla yapılan çalışmada bu firmaların 3PL hizmeti alma oranlarının son 10 yıl içinde %38’den %81’e çıktığı görülmektedir. Firmaların toplam lojistik bütçeleri içinde 3PL hizmetlerinin payının da son üç yıl içinde %18’lerden %33’lere çıktığı görülmektedir. 2003, 2004 ve 2005 yıllarında da bu artışın süreceği ve belirtilen oranın %40’lara ulaşacağı öngörülmektedir.

Fortune 500’deki firmalardan, 3PL hizmet sağlayıcıları ile 5 yıldan uzun süreli çalıştıklarını söyleyenlerin oranı son yıllardaki en yüksek oran olan %72’ye çıkmıştır. 3PL kullanmaktan memnun olmayan ve bu hizmeti almaktan vazgeçmeyi düşünen firmaların oranı yalnızca %2 olarak bulunmuştur. 3PL firmalarından aldıkları hizmetlerde kısıntıya gidecek firmaların oranı ise %13 olarak elde edilmiş, geriye kalan % 85’lik müşteri kitlesinin aldıkları hizmetten memnun oldukları veya daha fazla 3PL hizmeti almak istedikleri görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki diğer grup olan ABD’deki en büyük 20 3PL firması da müşterilerinin verdikleri cevaplarla aynı doğrultuda cevaplar vermişlerdir. Bu firmaların zor ekonomik koşullara rağmen son 3 yılda ortalama gelirlerini 1,146 milyar \$’dan 1,864 milyar \$’a çıkarttıkları ortaya çıkmıştır. Bu firmaların yöneticileri, gelecek 3 yılda kendi firmalarında ortalama %15, 3PL sektöründe ise %10 büyüme beklediklerini ifade etmişlerdir.

Son yıllarda Avrupa’da yapılan çalışmalarda ise Avrupa’da 3PL pazarının beklentilerden daha az büyüdüğü görülmüştür (Virum 1993). Bu dönemde Avrupalı firmaların aldıkları hizmetleri çeşitlendirdikleri, depolama ve nakliyenin dışındaki alanlarda da hizmet almaya başladıkları görülmüştür (Parker, 1999 ve Stone, 2000).

3PL firmaları ise müşterileri konusunda gün geçtikçe daha seçici davranmaya başlamışlardır. Özellikle hizmet kalitesi yüksek olan, ya da belli büyüklüğün üstündeki firmalar belli tutarların altındaki sözleşmelere girme konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Lieb, 2003).

Rogers (2003) tarafından 3PL trendleri ve uygulamaları üzerine yapılan bir araştırmaya göre, müşterilerin 3PL firmalarından beklentileri zaman içinde değişim göstermektedir. Tablo 2.5.1’de görüldüğü gibi 1994 ve 1999 yıllarında yapılan araştırmalarda 3PL firmalarının hizmet kalitesi müşteriler için 1. derecede önemli iken, daha sonraki yıllarda ise fiyatın önem sıralamasında 1. konuma geldiği görülmektedir. 3PL müşterileri 3PL firmalarından fiyat konusunda uygun olmalarını ve kendi firmaları ile uyumlu çalışabilmelerini beklemektedirler. Bu da 3PL firmalarının, müşterilerine standart hizmetler sunmak yerine müşteriye özel hizmet vermeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Firmalar açısından gün geçtikçe önem kazanan başka bir faktör de maliyetlerin düşürülmesidir. Firmalar 3PL kullanmanın maliyetlerini düşürdüğünü görmek istemektedirler.

Tablo 2.5.1 3PL Tercih Faktörleri (Rogers, 2003)

Faktör	2003	1999	1994
Fiyat	1	4	11
Uyum	2	2	2
Hizmet kalitesi	3	1	1
Zamanında iş yapma performansı	4	3	3
Maliyeti düşürme	5	6	14
Esneklik	6	5	7
İyi iletişim	7	10	4
Yönetim kalitesi	8	7	8
Yerleşim	9	12	13
Müşteri hizmetleri	10	13	9
Hizmet hızı	11	8	6
Sipariş çevrim zamanı	12	9	10
Birlikte kolay çalışma	13	16	12

Müşteri desteęi	14	11	5
Bayi saygınlığı	15	15	15
Teknik yeterlilik	16	18	19
Özel uzmanlık	17	14	16
Sistem yetenekleri	18	17	17
Hizmet çeşitliliği	19	20	20
Azaltılmış çalışan sorunları	20	23	22
Personel ilişkileri	21	19	18

3. 3PL VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ

Yetmişler ve seksenler pazarlama on yılları olarak tanımlanırken, doksanlar ise lojistik on yılları olarak kabul edilmektedir (Weber ve Kummer, 1994). Pratikteki bu kabule rağmen pazarlama alanındaki akademik çevreler pazarlama kanalları ile ilgili yaptıkları çalışmalarda lojistiği pek göz önüne almamışlardır (Rosen ve Manrodt 1995). Pazarlama uzmanlarından ilk olarak Weitz, Nevin ve Janbulingam gibi birkaç akademisyen lojistiğin pazarlama kanalları içinde ele alınması gerektiğini belirtmişlerdir.

Lojistik, çoğunlukla pazarlamanın diğer yarısı olarak algılanmıştır. Bu tanımlamanın ardındaki neden, bir firmanın lojistik sistemindeki fiziksel dağıtım kısmının, müşteriler için malların depolanması ve fiziksel hareketinden sorumlu olması ve böylece bir ürünün satılmasında önemli rol oynamasıdır. Eğer, doğru ürünü doğru miktarda sağlama yeteneğiniz varsa fiziksel dağıtım bir ürünü satmak için temel bir değişken olabilir.

Genel itibarı ile lojistikle pazarlama birbirleri ile iç içe ele alınması gereken unsurlardır. Pazarlama kanalının kullanımında lojistik çok önemlidir. Lojistiğin önemini kavrayan firmalar bu yönde ya kendilerini lojistik alanında geliştirmekte ya da profesyonel bir 3PL firması ile çalışma yolunu tercih etmektedirler. Günümüzün rekabeti öne çıkaran koşullarında, firmalar daha çok 3PL firmalarını tercih etmektedirler.

3.1. Pazarlama Karması Unsurları ve Lojistik

Pazarlama ve lojistik arasındaki ilişkiyi belirlemek için pazarlama karmasının unsurlarını –fiyat, ürün, promosyon ve yer (dağıtım)- incelemek faydalı olacaktır.

3.1.1. Fiyat

Fiyatlama ile ilgili kararlar, bir organizasyonun finansal ve şirket hedeflerine ulaşma düzeyini direkt olarak etkiler. Fiyatlama kararları, temelde rakip ürünler ve onların fiyatlarının ve müşterilerin demografik ve sosyoekonomik şartlarının sağlıklı bir şekilde analizini gerektirir. Bu analiz, fiyatlama stratejisini geliştirmek ve ürünlerin pazar fiyatlarını oluşturmak için kritik bir adımdır.

Lojistik açıdan bakılırsa; nakliye şirketleri için sevkiyat büyüklüğüne uygun fiyatlar belirlemek oldukça önemlidir. Büyük miktarların nakliyesinde, maliyetler düşecek ve bu düşüş fiyata da yansıtacaktır. Ayrıca, büyük miktarlardaki siparişlerde üretici firma müşterilerine indirim yapabilecektir. Yani, ulaştırma maliyetlerindeki kazançlar ürün fiyatına yansıtılabilir.

3.1.2. Ürün

Serbest piyasa ekonomilerinde pazarlar sürekli olarak yeni ürünlerle tanışılır. Ürünlerin boyutu, şekli, ağırlığı, ambalajı ve diğer fiziksel boyutları lojistiğin ürünleri stoklama ve taşıma yeteneğini etkiler. Bu nedenle, lojistik ve pazarlama bölümleri yeni ürünün fiziksel boyutlarını belirlerken fikir alış verişi yapmalıdırlar. Lojistik bölümü, pazarlama bölümüne yeni ürünlerin stoklanması ve taşınması konusunda gerekli olan bilgileri vermelidir. Ürünün fiziksel boyutları stoklama ve taşıma sistemlerini ve maliyetlerini de etkiler.

Lojistiği etkileyen diğer bir pazarlama alanı da ambalajlamadır. Pazarlamacılar genellikle ambalajı sessiz satış personeli olarak görürler. Ambalajlama, perakende düzeyinde satışları etkileyen belirleyici bir faktördür. Lojistik açıdan bakıldığında da ambalaj önemlidir. Ambalajın boyutu ve şekli endüstriyel paketleme işlemlerini de etkileyecektir. Ambalajın sağlamlığıyla lojistik bölümü de ilgilenir. Ambalajın fiziksel boyutları ve koruyucu özelliği nakliye, malzeme elleçleme ve depolama alanlarındaki lojistik sistemini etkiler.

3.1.3. Promosyon

Promosyon bir organizasyonda en çok dikkat çeken pazarlama alanıdır. Firmalar pazar paylarını artırmak için reklam kampanyalarına ve promosyon uygulamalarına

büyük meblağlar harcamaktadırlar. Satışları artırmak için promosyon çalışmalarını yürütecek olan promosyon yetkilileri organizasyonlarla ilgili olarak lojistik bölümüne bilgi vermelidirler. Müşteriye dağıtılmak istenen üründen yeterli stok miktarının mevcut olup olmadığını ancak bu şekilde anlayabilirler.

Promosyonların lojistik departmanını nasıl etkilediğini görmek için mevcut ilişkinin ötesine bakıp temel promosyon stratejilerini analiz etmemiz gerekir. Pazarlamacılar, promosyon stratejilerini çekme ve itme stratejileri olarak ikiye ayırırlar. Çekme metodunda perakendeci, en çok giden ürünü baz alır ve yapacağı taleplerle toptancıyı da aynı şekilde düşünmeye zorlar. Toptancı eğilimleri ise üretici kararlarına referans teşkil eder. Ülke çapında bir promosyon hareketiyle popüler hale getirilmiş olan ürün, perakendecinin mağazasının en iyi köşesinde yer alacak ve en etkin dağıtım kanalları bu ürün için kullanılacaktır. Yani, nihai noktada tetiklenen talep üreticiye kadar uzanacaktır. İtme stratejisinde ise ürün, dağıtım kanallarıyla anlaşılabilir ve daha düşük tanıtım maliyeti ile lokal olarak tanıtılır. İtme stratejilerindeki tutundurma operasyonlarında dağıtım kanalları da görev alır. Lojistik yönetiminin bakış açısından iki yöntemin getirdiği lojistik gereksinimleri birbirinden farklıdır. Çekme yöntemi, talep üzerinde sürpriz etkisi yaratır. Bu yönüyle lojistik sistemini her an olağanüstü çalışma koşullarıyla karşı karşıya getirebilir. İtme yöntemi ise, genellikle talebin zaman içinde doğrusal olarak hareket etmesine sebep olarak lojistik yönetimine hazırlık imkanı sağlar.

3.1.4. Yer (Dağıtım)

Pazarlama kanalları, pazarlama karmaşasının dağıtım ögesinin içinde yer alır. Bir pazarlama kanalı, tedarikçi ile alıcı arasında ön anlaşmanın yapılması, işlemlerin gerçekleştirilmesi ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde kullanılan bir araçtır. Bir ürünün ana tedarikçisi kanalın sağladığı değeri ya da bir veya birden fazla kanal aracısı ile sağlanan değeri kullanır. Dört pazarlama ögesinden “yer” ögesi olmaksızın, müşteri üretilen ürünün değerini anlayamaz. Yer ögesi, kanal araçları ve diğer kanal üyeleri de göz önüne alındığında birçok kurumu içerdiğinden pazarlama karmaşasının değişimi en zor elemanıdır.

Üretici firmalar pazarlama kanallarını kendileri oluşturup kullanabildikleri gibi; dağıtım, ayrıştırma, depolama, nakliye ve benzeri konularda dışarıdan da hizmet alabilmektedirler. Günümüzün zor ekonomik şartlarında ve gelişen rekabet ortamında, firmalar artık yalnızca ana faaliyet alanlarına odaklanmak istemektedirler. Bu yüzden üretim dışında kalan diğer faaliyet alanlarında yoğunlukla 3PL firmalarından hizmet almaktadırlar.

Günümüz şartlarında pazarlama uzmanları lojistik planlaması ve yönetiminde uzmanlaşmış firmalarla çalışmayı tercih etmektedirler. Bu tedarikçilere hem rekabet avantajı sağlamak ve hem de müşteri için değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır. 3PL firmaları da ürünlerin üretici ile alıcı arasındaki transferinde üstlendikleri rol ile pazarlama kanalının bir elemanı olarak görülebirlirler. 3PL firmalarının gün geçtikçe müşterilerine daha fazla hizmet sunmaları, bir pazarlama kanalı elemanı olma konumlarını güçlendirmektedir.

3PL firmalarının pazarlama kanalı elemanı olarak kullanılması, eğer sağlanan hizmetler tatmin edici düzeyde ise üretici/tedarikçiye büyük kazançlar sağlamaktadır. Daha ekonomik nakliye giderleri nedeniyle müşteriye sunulan uygun fiyat, hızlı dağıtım ve hizmet kalitesi ürünlerin pazarlanmasında üreticiye önemli avantajlar kazandırmaktadır. Yüksek lojistik yatırım maliyetlerini üstlenmek istemeyen, özellikle internet yolu ile ürünlerini pazarlayan firmalar 3PL firmalarından hizmet almaktadırlar.

İnternetin her geçen gün daha da yaygın hale gelmesi neticesinde, internet bağlantılı olarak satış yapan firma sayısı da sürekli artış göstermektedir. Pazarlama stratejisi olarak internet yoluyla satışı benimsemiş olan firmalarda ürünlerin müşterilere ulaştırılması yanında, ürün iadesi işlemleri de 3PL firmaları tarafından yürütülmektedir. Örneğin, Amazon.com'un pazarlama stratejisinde iade garantisi çok önemli bir faktör olarak görülmektedir. Buna göre müşteriler çok farklı sebeplerden aldıkları ürünleri iade edebilmektedirler (Caldwell, 1999).

Geriye dönük işleyen lojistik faaliyetleri başka pek çok firmanın pazarlama stratejisinde de önemli yere sahiptir. Wal-Mart, K-Mart, Shopko vb. firmalar da müşteriye, satın aldıkları ürünlerle ilgili önemli kontrol imkânları vermektedirler. Bu

imkânlar pek çok müşteri tarafından bazen doğru bazen de yanlış şekillerde kullanılmaktadır. Gelişen piyasa şartları müşterilere daha fazla kontrol olanakları sağlayacak ve bu da 3PL firmalarına daha fazla iş düşmesine yol açacaktır (Krumweide ve Sheu, 2002).

3.2. Satış-Pazarlama-Lojistik Bütünleşmesi

Lojistiğin stratejik bir pazarlama silahı olarak gün geçtikçe daha fazla önem kazanması, firmaların satış, pazarlama ve lojistik fonksiyonlarını bir bütün olarak ele alması sonucunu doğurmaktadır. Firmalar, daha iyi bir hizmet sunabilmek için satış, üretim, lojistik, bilgi sistemleri ve pazarlama personellerinden oluşan takımlar kurmakta ve bütünleşik lojistik programları oluşturarak müşterilerine hizmet üretmektedirler. Müşterilerle yaşanan problemlerin çözülmesinde de yine bu takımlar kullanılmakta ve daha kısa zamanda daha iyi çözümler elde edilmektedir.

Pazarlama ve lojistik arasındaki bütünleşme ne kadar az olursa, uygun lojistik hizmetlerinin sağlanması için gerekli olan bölümler arası uyum ve iletişim de o kadar eksik olmaktadır. Ellinger (2000) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, firmaların pazarlama ve lojistik bütünleşmesini sağlamalarının hizmet kalitesi üzerine büyük bir etkisi vardır. Yine belirtilen araştırmada, AZY açısından uzun vadede başarı sağlanmasında kritik öneme sahip olan lojistik faaliyetlerinin geliştirilebilmesi için, pazarlama ve lojistik bütünleşmesine yönelik anlayışın kazanılmasının önemi vurgulanmaktadır. (Ellinger, 2000)

Lojistik faaliyetler firmaların birçok bölümü için hayati öneme sahip faaliyetlerdir. Bu yüzden, farklı bölümlerde görevli personelin firmalardaki lojistikle ilgili kararların alınmasında rol aldıkları ortaya konmuştur. Farklı firmalar üzerinde Sohail ve Sohal (2003) tarafından yapılan araştırmada, firmaların üçte birinde pazarlama bölümü personelinin lojistikle ilgili karar sürecine katıldıkları ortaya çıkmıştır. Lojistiğin pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi bu araştırmada göze çarpmaktadır.

Günümüz şartlarında firmalar yalnızca pazarlamaya, üretime, lojistiğe veya başka bir fonksiyona dayalı değil; sayılan unsurların tümünün birlikte ele alındığı stratejiler

geliştirmektedirler. Bu unsurların ne tip bir düzen içinde birleştirileceği ise, yapılan işe ve sunulan pazarlara bağlı olarak değişmektedir.

Arz zinciri içindeki firmalar altyapılarını daha fazla sipariş almalarına imkan sağlayacak şekilde yapmalı ve bu altyapıların hazırlanmasında değişen ticari gereksinimleri göz önüne almalıdırlar. Bu noktada firmaların pazarlama stratejileri çok önemli hale gelmektedir, fakat işlerin doğru yürümesi için pazarlama tek başına yeterli olamamaktadır (Hill, 1994). Lojistik gibi diğer fonksiyonların da pazarlama ile birlikte ele alınması bir zorunluluktur.

Arz zinciri içinde sunulan müşteri hizmetleri temelde iki unsura bağlıdır, pazarlama ve lojistik. Firmaların pazarlama ve lojistik konusunda geliştirecekleri bütünleşik stratejiler hizmetlerin geliştirilmesine önemli katkı sağlayacaktır. Fakat bu tip bütünleşmelerin sağlanabilmesinin önemli miktarda idari ve finansal kaynak kullanımını da beraberinde getirebileceği unutulmamalıdır. Sıklıkla, bu tip durumlarda firmaların geleneksel yaklaşımlarının radikal bir yaklaşımla ve kararlılıkla değiştirilmesi gerekebilmektedir. (Mentzer ve Kahn, 1996)

3.3. Lojistik- Üretim- Pazarlama İlişkisi

Firmalarda örgütlenme genellikle üretim ve pazarlama alanları üzerinde olmaktadır. Bunların dışındaki alanlar yardım ve destek işlevi gören alanlardır. AZY yaklaşımı gelişmeden önce lojistikle ilgili sorumluluklar üretim ve pazarlamanın kontrolü altında bulunmaktaydı. Fakat lojistiğin organizasyonel bir fonksiyon olarak görülmeye başlanmasından itibaren, üretim ve pazarlamanın sorumluluklarının bir kısmı lojistik bölümüne devredilmiş ya da bu bölümle ortaklaşa yürütülmeye başlanmıştır (Gimenez ve Ventura, 2003). Şekil 3.3.1'de Üretim, pazarlama ve lojistik fonksiyonlarının ayrı olarak ve ortaklaşa olarak gerçekleştirdikleri faaliyetleri gösterilmiştir.

Üretim	Üretim-Lojistik	Lojistik	Lojistik-Pazarlama	Pazarlama
*Fabrika Faaliyetleri	*Üretim Planlaması	*Nakliye	*Müşteri hizmetleri	*Promosyon
*Malzeme Kullanımı	*Fabrikanın yeri	*Stok yönetimi	*Paketleme	*Pazar araştırması
*Kalite Kontrol	*Satın alma	*Depolama	*Dağıtım kanalları	*Ürün karması
*Bakım			*Bilgi akışı	*Fiyat

Şekil 3.3.1. Üretim, Lojistik ve Pazarlama Faaliyetleri (Casanovas ve Cuatrecasas, 2001)

Şekilde lojistiğin üretim ve pazarlama ile ortak sorumluluk alanları açıkça gösterilmektedir. Lojistiğin üretim ve pazarlamadan bağımsız olarak sorumluluk alanına giren faktörler ise nakliye, stok yönetimi ve depolama olarak belirtilmiştir.

Müşteri hizmetleri, paketleme, kullanılan dağıtım kanalları ve bilgi akışı gibi etmenler hem pazarlamanın hem de lojistiğin sorumluluk alanına girmektedirler. Müşteri hizmetleri lojistikle ilgili konularda hizmet vermek durumundadır ve bu hizmetin verilmiş şekli pazarlamayı da yakından ilgilendirmektedir. Paketleme de ürünün pazarlanmasını direkt etkileyen bir etmendir ve bu işlem de genellikle lojistik işlemleri ile birlikte yürütülür. Lojistik ve pazarlama düzenli bilgi akış sistemleri oluşturulmasında da ortak sorumluluk sahibidirler. Bu sistemler hem daha iyi hizmet sağlanması hem de lojistik fonksiyonunun takibi konusunda önemli yararlar sağlamaktadırlar.

Modern organizasyonlarda lojistik yönetimi, katma değeri artırmak ve maliyetleri düşürmek için pazarlama yönetiminin ilgi alanına giren ürün ve hizmetlerin dağıtımını ile ilgili kararları doğru almalıdır (Watson ve Pritt, 1989). Rekabette avantaj sağlamak için dağıtım sürecinin de en az ürün kadar önemli olduğu günümüzde yaygın kabul gören bir görüştür (Muller, 1991), ve bu görüş lojistiği bir geri hizmeti fonksiyonundan öteye, stratejik bir fonksiyon haline getirmiştir (Foster, 1994).

3.4. 3PL’de Müşteri İle İlişkiler ve Şebeke Modeli

Firmaların 3PL hizmet sağlayıcılarından daha fazla fayda elde edebilmeleri için gelişmiş iletişim teknikleri kullanmaları gereklidir. İletişimi ve firmalar arası ilişkileri geliştirmek için kullanılan “Şebeke Modeli” lojistik firmalarının sıklıkla kullandıkları bir modeldir.

Şebeke yaklaşımında, firmalar birbirleri ile direkt veya dolaylı olarak bağlı olabilirler ve bu bağları diğer firmalarla olan ilişkileri geliştirme yoluyla güçlendirmeye çalışırlar. Bu ilişkiler yalnız müşterilerle değil; tedarikçilerle, ortaklarla, müşterilerin müşterileri v.b. ile kurulabilir. Birbirine güven ve iletişimin hayati öneme sahip olduğu bu ilişkilerde firmalar birbirleri ile ekonomik, fiziki, teknolojik, yasal, bilgiye dayalı ve sosyal konularda alışverişlerde bulunurlar. (Axelsson ve Easton, 1992; Mattson, 1988)

Firmalar birlikte çalışmaya yeni başlayacakları 3PL firmalarının seçiminde ilk başta çok zorlanmaktadır. Eğer her iki taraf, diğer tarafa verdikleri sözleri tam olarak yerine getiriyorsa, firmaların birbirleri ile kurdukları ilişkilerin boyutu ve kuvveti artar. Firmalar bir süre birlikte çalıştıktan sonra birbirleri ile daha fazla bütünleşebilmek için yollar aramaya başlarlar. Bunun için deneme aşamasından sonra 3PL firmaları ile genellikle uzun vadeli ilişkiler kurulur. Araştırmalar 3PL firmalarının ve bu firmaların müşterilerinin birbirleri ile bütünleşme konusunda benzer davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır. (Noordewier, John ve Nevin, 1990)

Esneklik hemen hemen tüm 3PL müşterileri için önemli bir öğedir. Müşterilerin ihtiyaçları ve pazar koşulları sürekli dalgalanma içerisindeyken, her iki taraf da bu ihtiyaçlara cevap verebilmek için eşgüdümlü çalışabilmelidir. Rekabetin yoğunlaştığı pazar şartlarında başarılı olabilmek için acil kararlar almak gerekebilmektedir. Firmaların bu kararlara en kısa sürede uyum gösterebilmeleri de çok önemlidir.

Firmalar arası bütünleşme zaman içinde artış gösterdikçe, 3PL firmalarından alınan lojistik hizmetlerinin çeşitliliği de artış göstermektedir. (Hakansson ve Johansson, 2001) 3PL firmaları daha iyi tanıdıkları firmalara daha düzgün ve iyi hizmet

verebilmekte ve her iki taraf da bu bütünleşmeden kazanç sağlamaktadır. Firmalar arası gerçekleştirilen bu tip bütünleşmeler neticesinde firmaların birbirleriyle çalışmayı bıraktıklarına da daha az şahit olunmaktadır.

3PL firmaları, müşterileri ile bütünleşmeleri neticesinde daha farklı ve fazla çeşitte faaliyetleri gerçekleştirmek zorunda kalmaktadırlar. 3PL firmaları bu şekilde zaman içinde kendilerini daha da geliştirmektedirler. Bu açıdan düşünüldüğünde 3PL firmalarının daha iyi hizmet verebilmesi için, yalnız müşterileri ile değil, tedarikçileri, ortakları ve müşterilerinin müşterileri ile de ilişkiler kurması gerekmektedir.

Dünyada 3PL alanında yaşanan bu gelişmeler ve 3PL firmalarının sundukları hizmetlerin çeşitlilik kazanması Türkiye'deki lojistik firmalarını da etkilemektedir. Bu etkinin boyutlarının doğru bir şekilde anlaşılabilmesi Türkiye'deki 3PL sektörünün gelişmesi açısından çok önemlidir. Bir sonraki bölümde Türkiye'deki 3PL firmaları faaliyetleri, arz zinciri ve pazarlama yaklaşımları açısından incelendiği uygulama ile Türkiye'de 3PL sektörünün mevcut durumu hakkında bulgular elde etmeye çalışılmıştır.

4. UYGULAMA: TÜRKİYE'DEKİ LOJİSTİK FİRMALARININ 3PL FAALİYETLERİ, ARZ ZİNCİRİ VE PAZARLAMA YAKLAŞIMLARI AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

4.1. 3PL Açısından Türkiye'deki Mevcut Durum

Müşteri istek ve beklentilerinin arttığı, stok maliyetlerinin yükseldiği, depolanacak ve taşınacak ürünlerin çeşitlendiği ülkemizde firmalar lojistik departmanları kurmaya veya var olanları daha etkin hale getirmeye yönelmişlerdir. Lojistik hizmet veren firmalar ise artan müşteri beklentilerine cevap verebilmek için yeniden yapılanma veya yeni hizmet birimleri oluşturma gereksinimi hissetmeye başlamışlardır.

Lojistik alanında günümüzde Türkiye'deki gelişmeler ve oluşumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Dağıtım hizmetleri, depolama ve ambar sistemleri alanlarında müşteriler lojistik firmalarını gün geçtikçe daha fazla tercih etmektedirler.
- Lojistik hizmetleri alanında ağırlıklı olarak yabancı ortaklı firmalar kullanılmakta, fakat yerli firmalar da kendilerini geliştirmektedirler.
- Bazı sanayi grupları arz zinciri yönetimi deneyimlerini kullanabilecekleri şekilde lojistik firmaları kurmaktadır. (Borusan, Ülker)
- Kargo hizmetleri gelişme göstermektedir.
- Yabancı firmaların Türkiye'ye olan ilgisi artmakta ve yakın zamanda dünyanın belli başlı lojistik firmalarının Türkiye pazarına girmesi beklenmektedir. (Fedex, UPS, Kühne&Nagle v.b.)
- Bütünleşik lojistik hizmetleri için kullanılacak yeterli yazılım bulunmamaktadır.

Son birkaç yıldır Türkiye’de lojistik sektöründe ciddi gelişmeler yaşanmaktadır. Coğrafi konumunun sağladığı bölgesel üs olabilmeye avantajına sahip olan Türkiye, bulunduğu coğrafyadaki mevcut ve potansiyel pazarlara hem hizmet verebilecek hem de dağıtım yapabilecek durumdadır. Son yıllarda Türkiye’de lojistik oldukça sık kullanılır hale gelmiştir. Yerli firmalar isimlerine lojistik kelimesini eklemeye, yabancı firmalar da satın almalar, birleşmeler ve doğrudan sermaye yatırımları ile sektöre girmeye başlamışlardır.

Lojistik kelimesi ile ilgili Türkiye’de şu anda bir anlam kargaşası vardır. Sadece belli bir dalda taşımacılık yapan pek çok firma kendisini lojistik firması olarak adlandırırken, fiili olarak lojistik hizmeti veren pek çok şirket bunu isimlerinde belirtmemektedirler. Türkiye’deki bu mevcut durum sektörde tam olarak kaç firmanın hizmet verdiğini ve gerçek pazar büyüklüğünün ne olduğunu anlamayı imkansız hale getirmektedir.

Pazardaki birçok firma lojistik hizmet sağlayıcısı adı altında lojistik kapsamına girebilecek faaliyetlerden yalnızca bir veya birkaçını sunabilmektedir. Bunun sebebi küresel olarak çalışan büyük firmaların sahip oldukları büyük imkânların Türkiye’de yeni şekillenen lojistik pazarındaki firmalarda bulunmamasıdır. Dünyada söz sahibi lojistik firmalarının Türkiye’ye olan ilgisi hesaba katıldığında, bu firmaların pazara girmeleri ile birlikte, oluşacak yeni rekabet koşullarında diğer yerel firmaların da daha geniş çerçevede hizmetler sunması beklenmektedir.

Bütünleşik lojistik hizmeti sunan şirket sayısının çok sınırlı olmasına rağmen, sayıları 10-15’i geçmeyen lojistik firmaları büyük bir gelişme içerisindedirler ve sektörün lokomotifini görevini yapmaktadırlar. Türkiye’de 3PL hizmeti sunan başlıca firmalar arasında Horoz Lojistik, Balnak Lojistik, TNT Lojistik, Omsan Lojistik, Yurtiçi Tıbbat (YTB), Aras Lojistik, Borusan Lojistik, Arkas Lojistik, Ekol Lojistik, Reysaş Lojistik gibi sayılabilir. Özellikle yabancı ortaklıklar vasıtasıyla global gelişmeleri yakından takip etmeye ve teknoloji ve bilgi sistemlerindeki yeni gelişimleri uygulamaya çalışmaktadırlar. Müşteriye daha iyi hizmet sunmak amacıyla önemli çalışmalar yürütülmekte ve bu durum da sektörün gün geçtikçe gelişmesine neden olmaktadır.

Türkiye’de lojistik sektörü ile ilgili yapılan bilimsel çalışma sayısı son derece az sayıdadır. Ernst & Young ve IBS tarafından 2002 yılında yapılan “ Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması 2002” çalışması Türkiye lojistik pazarı ile ilgili en kapsamlı araştırma sayılabilir. Bunun dışında 2004 yılında basılan, ve Yrd. Doç. Dr. Birdoğan Baki tarafından hazırlanan “Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi” kitabı da önemli bir kaynaktır.

Türkiye Lojistik Sektörü Araştırması (TLISA) kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren 71 adet lojistik firması, 250 adet lojistik firması müşterisi, 12 adet bilgi sistemleri sağlayıcısı ve 10 adet ekipman ve donanım sağlayıcısı ile anket yapılmış ve sektörde şimdiye kadar elde edilen en sağlıklı bilgilere ulaşılmıştır (Ernst & Young, IBS, 2002). 2001 yılına ait verilerle hazırlanan bu çalışmada Türkiye’deki lojistik sektör büyüklüğü ile ilgili önemli bilgilere ulaşılmıştır (bkz.Tablo 4.1.1.).

Tablo 4.1.1. 2001 Yılı Türkiye 3PL ve Toplam Lojistik Pazar Büyüklüğü (Ernst & Young ve IBS, 2002)

	Müşterilerin Lojistik Giderlerine Göre	Lojistik Firmalarının Satışlarına Göre	Lojistik Firmalarının Tahminlerine Göre
Toplam Pazar Büyüklüğü	7,4 milyar dolar	11,8 milyar dolar	8,25 milyar dolar
3PL Pazar Büyüklüğü	2,5 milyar dolar	4 milyar dolar	2,8 milyar dolar

Tablo 4.1.1.’de verilen rakamların ortalamaları alındığında 2001 yılı Türkiye lojistik sektör büyüklüğünün 9,2 milyar dolar, 3PL sektör büyüklüğünün ise 3,1 milyar dolar civarında olduğu görülmektedir. Bu rakamlara göre lojistik sektörünün içinde 3PL %34’lük bir paya sahiptir. En son yapılan tahminlere göre ise Türkiye’de lojistik sektörünün büyüklüğünün toplam gayri safi milli hasılanın (250 milyar dolar) %10’una tekabül ettiği ifade edilmektedir. (Nurten Erk, BGL İcra Kurulu Başkanı) Buna göre lojistik sektörünün 25 milyar dolarlık bir büyüklüğe ulaştığı görülür. Son yıllarda 3PL firmalarının daha fazla kullanıldığı göz önüne alınarak %34’lük oran

%40 olarak hesaplanırsa, Türkiye’de 3PL sektör büyüklüğünün yaklaşık 10 milyar dolara ulaştığı söylenebilir.

3PL sektörünün büyümeye çok açık bir sektör olması ve dünyada lojistiğin sürekli gelişim göstermesinin geç de olsa Türkiye pazarında etkisini göstereceği hesaba katıldığında, mevcut firmaların kendini daha da geliştirmesi ve pazara yeni ve güçlü yabancı firmaların girmesi beklenebilir. Lojistiğe dayalı faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştiren firmaların 3PL’i keşfettikçe ve anladıkça, sektördeki firmalara yönelişin kuvvetleneceği öngörülebilir.

Bu bölümde, önceki bölümlerde konu ile ilgili yazın çalışmalarından elde edilen bilgiler temel alınarak ve Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik firmaları ele alınarak ülkemizde 3PL firmalarının arz zinciri içindeki yeri ve pazarlama yönetimine katkısı incelenmiştir.

Çalışmanın başlangıcında, konu ile ilgili genel bir bilgi verebilmek amacıyla 3PL ile ilgili yazın çalışmaları ve bilimsel yayınlar araştırılmış ve büyük resmin ortaya konmasına çalışılmıştır. Bu bölümler araştırmacının belirtilen konu ile daha yakın olmasını sağlamak ve konu ile ilgili fikir oluşturmaya katkıda bulunmak adına çok faydalı olmuştur. 3PL tanımı, 3PL firmaları tarafından müşterilere sunulan hizmetler ve 3PL pazarı hakkında geniş bilgi bu bölümlerde verilmiştir. Bu bilgiler ışığında Türkiye pazarında 3PL firmalarının arz zinciri içindeki yeri ve pazarlama yönetimine katkısı konulu uygulama için bir altyapı oluşturulmuştur.

Uygulama kapsamında 3PL firmaları ile mülakat yapılmıştır. Yapılan mülakatlardan elde edilecek bilgilerle konu ile ilgili akıldaki soruların cevaplarını bulmak amaçlanmıştır. Yazın araştırması kısmında konu ile ilgili derinlemesine araştırma yapıp bilgi toplandığından, yapılan firma mülakatlarından daha net sonuçlar çıkarılması mümkün olmuştur.

4.2. Uygulamanın Amacı

Uygulamanın amacı Türkiye’de 3PL firmalarının lojistik faaliyetlerinden hangileri üzerinde yoğunlaştıkları, arz zinciri algılamaları ve pazarlama yaklaşımlarının ortaya

konmasıdır. Bu amaçlara ulaşılması ile aşağıda belirtilen alt amaçlar da açıklığa kavuşmuştur.

- Türkiye 3PL hizmetleri konusunda dünyaya kıyasla nerededir?
- Türkiye’de hangi 3PL hizmetlerinin verilmesi konusunda eksiklikler vardır?
- Türkiye’de 3PL firmaları kendilerini arz zinciri içinde nerede görmektedirler?
- Ülkemizdeki 3PL firmalarının pazarlama faaliyetleri nasıl olmaktadır?
- 3PL firmaları verdikleri hizmetler açısından sınıflandığında, Türkiye’deki 3PL firmaları hangi kategoriye girmektedirler?

Yapılan çalışmada hedeflenen, 3PL firmaları ile yapılan mülakatlar temel alınarak Türkiye’deki 3PL sektörü ile ilgili sonuçlara ulaşabilmektir. Bunun için en uygun yöntemin açıklayıcı araştırma metodu olduğu görülmüştür.

4.3. Uygulamada Kullanılan Araştırma Yaklaşımı ve Veri Toplama Yöntemi

Uygulamada, açıklayıcı bir araştırma tekniği tercih edilmiştir. Bu tekniğin tercih edilmesinin temel nedeni firmalardaki tüm lojistik süreçlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak bilgilerin elde edilmesine olanak sağlamasıdır. Böylece, büyük fotoğrafın yalnızca bir parçasını değil, tamamını görme fırsatı elde edilmektedir.

Açıklayıcı araştırma metodu ile gerçekleştirilmiş bir çalışma, az sayıda konu ile alakalı büyük miktarda veri elde edilmesini amaçlamaktadır. Bu veri durumun en iyi şekilde ortaya konmasına yardımcı olur. Bu sayede problemin derinine inmek mümkün olabilir. Açıklayıcı bir araştırmada, belirli bir olgunun tam olarak anlaşılabilmesi için tutarlılık ve yapı açısından uygunluk aranır. (Holme ve Solvang, 1997)

Açıklayıcı bir araştırmaya dayanan gözlemler genellikle sistematik olarak alınmaz. Araştırmacı sabit soru ve cevaplar yerine, mülakatlarda soruları farklı kalıp ve şekillere sokarak ve değiştirerek daha sağlıklı cevaplar alabilir. Bu tip çalışmalarda yeni bilgilerin elde edilme şansı da yüksektir.

Açıklayıcı araştırma metodunun esnek yapısı başka bir açıdan ele alındığında sıkıntılar da doğurmaktadır. Çünkü farklılaştırılmış sorularla elde edilen cevapların

birbiriyle karşılaştırılması son derece güç, hatta imkânsız olabilmektedir. Bu şekilde farklı soruların sorulması neticesinde, farklı tipte bilgilere ulaşılmaktadır. Buna bağlı olarak, mülakat sürecinde sonlara yaklaşıldıkça, önceki mülakatlardan elde edilen tecrübe ile daha sağlıklı bilgiler elde edilebilmiştir.

Açıklayıcı araştırmanın diğer bir dezavantajı ise genellikle az sayıda firma ile görüşüldüğünden, bütün grup üzerine genelleme yapmanın ve sonuçlara varmanın zorluğudur. Genellemeler yapabilmek için standart cevaplara sahip daha fazla sayıda sorunun daha fazla firma tarafından cevaplanması gerekmektedir.

Açıklayıcı araştırma tekniğine en uygun veri toplama yöntemi olarak ise yüz yüze derinlemesine mülakat tekniği seçilmiştir. Bu mülakatlarda, önceden belirlenmiş bazı sorular 3PL firma yetkililerine sorulmuş, fakat mülakatın gidişine göre sorularda değişiklikler de yapılmıştır.

Mülakatın yapılacağı firmaların geneli yansıtması gerektiği göz önüne alınarak 3PL sektöründe öncelikle adı daha fazla duyulmuş olan büyük firmalar tercih edilmiştir. Bunlara daha sonra görüşülen firmaların rakip olarak gördüklerini ifade ettikleri firmalar da eklenmiştir.

Araştırmanın yazına yönelik çalışmaları Eylül 2004'te başlamıştır. Bu çalışmalar sırasında yoğun bir şekilde internetten ve İTÜ ile Marmara Üniversitesi kütüphanelerinden yararlanılmıştır. Lojistikle ilgili yayınlardan da yoğun olarak faydalanılmıştır. Mülakatlar ise Ocak - Mart 2005 döneminde gerçekleştirilmiştir.

4.4. Uygulamada Karşılaşılan Zorluklar

Lojistik sektöründe dünya ile karşılaştırıldığında Türkiye çok gerilerdedir. Türkiye'de lojistiğin dünyaya göre geri planda kalması, bu konuda yayınlanmış eser sayısının da çok az olması sonucunu doğurmuştur. Bu yüzden çalışmada uygulama aşamasına kadar kullanılan kaynakların hemen hepsi yabancı kaynaklı olup, konu ile ilgili bir yerli kaynak bulunamamıştır.

Çalışmanın temel kısıtı mülakatlarla ilgilidir. Bu konuda karşılaşılan ilk zorluk firmalarda 3PL ve arz zinciri konusunda bilgi verebilecek kişilerin belirlenmesinde

yaşanmıştır. Belirtilen konularda bilgi verebilecek kişiler uzun telefon konuşmaları ile belirlenebilmiştir. Firmaların büyük bir kısmından randevu alma konusunda sıkıntı yaşanmış, bazı firmalar ise mülakat vermeyi reddetmişlerdir. Yine birçok mülakatta, firma yetkililerinin sorulan sorulara ayrıntılı cevap vermek istememeleri problem oluşturmuştur.

4.5. Uygulamadan Elde Edilen Bulgular

Bu bölümde ilk olarak görüşülen firmalarla ilgili tanıtıcı genel bilgiler verilmiş olup, ardından firmaların 3PL uygulamaları, arz zinciri, hizmet çeşitliliği ve pazarlama yöntemleri ile ilgili yaklaşımları incelenmiştir.

4.5.1. Mülakat Gerçekleştirilen 3PL Firmaları

Bu bölümde mülakat yapılan 3PL firmalarının tarihçeleri, kuruluş ve gelişmeleri anlatılmış, mevcut büyüklükleri, personel ve araç sayıları gibi bilgiler farklı kaynaklardan (mülakat, internet sayfaları, Capital 500 araştırması) toplanmış ve doğrulukları eldeki kaynaklara göre sınanmıştır.

4.5.1.1. Omsan Lojistik

Omsan Lojistik 1978 yılında Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) tarafından kurulmuştur. 1982 yılında 15 araçlık bir filo ile uluslararası karayolu taşımacılığına başlayan OMSAN dünyadaki lojistik alanındaki gelişmelere paralel olarak hizmet çeşitlerini bütünleşik lojistik çerçevesinde geliştirerek, sadece Türkiye’de değil, dünya çapında müşterilerine lojistik hizmet sağlayıcısı olarak bütünleşik lojistik hizmetleri sunmaktadır.

Omsan Lojistik’in Türkiye’de; Ankara, Bursa, İzmir’de bölge müdürlükleri, Adana, Bolu, Denizli, Köseköy’de ofisleri, Şekerpınar’da bakım onarım tesisinin yanı sıra Almanya, Fransa, Bulgaristan, Rusya Federasyonu, Romanya ve Azerbaycan’da %100 kendisine ait şirketleri, İtalya’da irtibat ofisi, Almanya, Fransa ve Azerbaycan’da ise konusunda uzman lojistik firmaları ile ortak kurduğu şirketleri bulunmaktadır.

2003 yılı cirosu 112 milyon \$ olan Omsan Lojistik 2004 yılında cirosunu 200 milyon \$'a çıkarmıştır. Firma bünyesinde 820 şoför, 230 idari personel ve 88 adet mevsimlik işçi olmak üzere toplam 1138 kişi çalışmaktadır. Hizmet verdiği firmalar arasında BP ve Renault gibi firmalar bulunmaktadır.

4.5.1.2. Arkas Lojistik

Osmanlı İmparatorluğu zamanında İzmir'de Gabriel J. B. Arcas tarafından 1902 yılında ithalatçı olarak kurulan Arkas, 1944 yılında Lucien Gabriel Arcas'ın öncülüğüyle uluslararası taşımacılık alanında faaliyet göstermeye başlamıştır.

Ülkenin üç tarafı denizlerle çevrili olmasından doğan potansiyeli değerlendirmeye karar veren Arkas, önceleri Türkiye ile Mısır arasında taşımacılık yapmıştır. Daha sonra dünya çapında denizyolu taşımacılığına başlamıştır.

Arkas'ın gelişimi halen Arkas Yönetim Kurulu Başkanı olan Lucien Arkas'ın, 1964 yılında Lucien Arkas Vapur Acenteliği'ni kurması ile hız kazanmıştır. Dünya taşımacılık sektöründe başarıları ve güvenilirliğiyle tanınan armatörlere acentelik hizmeti veren bu şirket 1978 yılında Türkiye'den Avrupa'ya ilk konteyner yüklemesini yaparak ülkemizde bu taşımacılık sisteminin yerleşmesine öncülük eder.

1979 yılında Anonim Şirket haline gelen Arkas, 2000'li yılların başında Arkas Holding'in kurulmasıyla yeni bir yapılanmaya yönelmiştir. Arkas, bugün uluslararası taşımacılık ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 31 şirketi çatısı altında birleştirmektedir. Bu şirketlerde toplam 3500 kişi çalışmakta ve 500 milyon \$ ciro elde etmektedirler.

4.5.1.3. Express Kargo

Taşımacılık sektöründe müşteri ihtiyaçları ve beklentisi doğrultusunda masadan masaya hızlı ve güvenilir hizmet vermek amacıyla Ajlan Yanaşan tarafından İzmir'de 1983 yılında kurulmuştur.

1990 yılında Sektöre ilk defa tüm risklere karşı sigortalı taşımacılık sistemini getirmiştir. 1993 yılında sektörde ilk defa Müşteri Hizmetleri Departmanını kurmuş, 1994 yılında ise dünyanın en büyük air-express hizmeti veren şirketi Fedex'in Türkiye

lisansörlüğünü üstlenmiştir. 1997’de TSE Hizmet Yeterlilik Belgesini almış ve aynı yıl sektöründe ilk defa kendi bünyesinde Araştırma Geliştirme departmanını kurmuştur. 2003 yılında ISO-9000 Kalite Güvence Sistem belgesini almıştır.

Halen 256 şubesi, 27 transfer merkezi, 592 araçlık filosu ve 1500 çalışanı ile müşterilerine hizmet sunmaktadır. Tekstil, hızlı tüketim maddeleri, otomotiv, bilgi teknolojileri, sağlık ve ilaç sektörlerinde yoğunlaşmış olan firmanın müşterileri arasında Mercedes Benz, Toyotasa, Honda, Unilever, Türk Henkel, Casper Bilgisayar, Johnson Diversey, Beymen ve Adidas gibi firmalar bulunmaktadır.

4.5.1.4. Aras Cargo

Aras Holding, ilk olarak halen Yönetim Kurulu Başkanı olan Celal Aras tarafından 1979 yılında Aras Dağıtım ve Pazarlama adı altında kurulmuştur. Aras Dağıtım ve Pazarlama’nın 10 yıl süren iş yaşamı boyunca şirket büyük bir gelişme kaydetmiştir.

Stok maliyetleri yüzünden sektörlerin sıkıntı yaşamasıyla Celal Aras, dağıtım ağı gücünü kullanmaya karar vermiş ve bugün Türkiye’nin en büyük taşımacılık kuruluşu olan Aras Cargo’nun temellerini atmıştır. 2000–2001 yıllarında Aras Holding kurulmuş ve yeni bir yapılanma sürecine girilmiştir.

2003 yılında, Aras Holding kurum kimliğini yenilemiş ve yüzde 35 büyüme kaydetmiştir. Bu dönemde gerçekleştirilen reklâm kampanyalarının büyümeye önemli oranda olumlu etkisi olmuştur.

Halen 30 Bölge Müdürlüğü, 27 Transfer Merkezi, 800 İrtibat Bürosu (Şube & Acente), 2500 araçlık filosu ve 7500 uzman personeliyle her ay 5 milyon kişi, kurum ve kuruluşla hizmet vermekte olan Aras Kargo Türkiye’nin marka patentine sahip TSE belgeli ilk kargo kuruluşudur.

Aras Holding lojistik temelli işlemleri yürütmek üzere Aras Lojistik’i 2004 yılında kurmuştur. Aras Lojistik’in amacı, lojistik işlemlerin tümünü bizzat üslenerek şirketlere profesyonel hizmet üretmek yoluyla onlara destek ve bir çözüm ortağı olmak olarak belirlenmiştir.

Aras Lojistik lojistikle ilgili gümrükleme, depolama, stok kontrol, paketleme, ambalajlama, etiketleme, faturalandırma, ülke içi dağıtım, uluslararası nakliye gibi tüm işlemleri gerçek bir uzman kuruluş olarak müşterilerine sunmaktadır.

Aras Lojistik İstanbul Anadolu, Avrupa yakalarında, İzmir, Bursa, Adana, Ankara, Kayseri, Konya, Gaziantep, Eskişehir, Denizli, Trabzon, Diyarbakır, Erzurum, Samsun, Malatya, Afyon, Aksaray, Antalya, Balıkesir, Kocaeli, Mersin, Van illerinde açmış olduğu dağıtım merkezleriyle veya Aras Holding'e bağlı kargo şirketlerinin transfer merkezlerinin yaratacağı sinerji ile hizmet vermektedir. Palet bazlı taşımaya ve dağıtıma ilave olarak paket bazlı son dağıtım da Aras Lojistik'in temel işlerinden biridir. Alt yapısı bu hizmeti vermek üzere kurulmuştur.

Aras Lojistik büyük şehirlerde paletli veya koli ölçeğinde her türlü ürünün zincir mağazalara, toptancılara, bayilere ve son kullanıcılara kadar olan dağıtımını gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Bunu sağlamak amacıyla üreticinin tezgâhından, ithalatçının dünyanın her noktasından malını almak, paletlemek veya sevke hazır hale getirmek, şehirlerarası ağır nakliyesini yapmak, bölgelerdeki dağıtım merkezlerinde stoklamak ve dijital ortamdan gelen talebe uygun olarak en hızlı şekilde istenilen adrese dağıtmak hizmetlerini vermektedir. Bu alt yapı ülkemizdeki üreticilerin veya ihracatçıların büyük şehirlerine, gümrüklere veya çıkış limanlarına kadar olan sevkıyat talebini de karşılayacak biçimde hazırlanmıştır.

Firma yeni kurulmuş bir firma olmasına rağmen 3PL hizmetleri konusunda iddialı bir konumdadır. Firmanın müşterileri arasında Banat, Petrol Ofisi, ASS Profil gibi kuruluşlar bulunmaktadır

4.5.1.5. Borusan Lojistik

1973 yılında öncelikle Borusan Grubu Şirketlerine hizmet vermek amacıyla kurulan Borusan Lojistik edindiği deneyim ve bilgi birikimini diğer kuruluşlara sunmak üzere 2000 yılında yeniden yapılanmıştır. Bir Borusan Holding kuruluşu olan Borusan Lojistik güçlü finansal yapısı, etkin yönetimi ve kurumsal altyapısı ile kısa zamanda sektöründe lider firmalardan biri haline gelmiştir.

Halen İstanbul, İzmir, Bursa, Ankara, Adana, Ereğli bölge müdürlükleri ile toplam 655 çalışanı ile tüm Türkiye çapında müşterilerine bütünleşik hizmet vermekte olan Borusan Lojistik 2004 yılı sonu itibariyle 65 milyon dolar ciroya sahiptir.

Gemlik limanı, Gebze lojistik merkezi, Köseköy Araç Lojistik Merkezi, İzmir, Adana, Ankara, Bursa'daki depo ve aktarma merkezleri ile entegre lojistik hizmetleri alanında müşterilerinin tedarik zincirlerinde yetkin insan ve gelişmiş bilgi sistemleri ile yer alarak tüm lojistik hizmetleri tek elden müşterilerine sunmaktadır.

4.5.1.6. Yurtiçi Tibbett & Britten

Yurtiçi Lojistik, küreselleşen dünyada yeni iş ikliminin taleplerini karşılamak üzere 2002 yılında Türkiye'nin ilk kargo firması olan Yurtiçi Kargo'nun 22 yıllık tecrübe birikiminden yararlanılarak kurulmuştur. Arıkanlı Holding ile Tibbett & Britten Group arasında imzalanan müşterek teşebbüs ortaklığı protokolü ile Yurtiçi Lojistik'in uluslararası pazarlara açılması sağlanmıştır.

Merkezi İngiltere'de bulunan Tibbett & Britten Group'un 35 ülkede 35,000 çalışanı bulunmaktadır. Tedarik zinciri çözümleri alanında uluslararası pazarda öncü konumdaki grubun müşterilerinin %78'ini perakende sektörü ve %22'sini de üretici firmalar oluşturmaktadır. Özellikle hızlı tüketim, teknoloji, tekstil ve markalı tüketim ürünlerinde uluslararası ölçekte lojistik hizmeti veren Tibbett & Britten Group'un müşteri portföyünde her biri dünya markası konumundaki yüze yakın uluslararası şirket yer almaktadır.

Arıkanlı Holding ve Tibbett & Britten Group'un, 30 Temmuz 2003 tarihinde imzaladıkları ortaklık anlaşması ile doğan Yurtiçi Tibbett & Britten - YTB Lojistik, hem lojistik sektörüne yeni bir ivme hem de Türkiye'nin dünya ile bütünleşme çabalarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Bu ortaklıkla, Yurtiçi Lojistik'in müşterilerine yurt sathında sağladığı tedarik zinciri hizmetleri ülke sınırları dışına yayılmakla kalmamış, aynı zamanda Türk iş dünyası da uluslararası pazarlarda önemli bir rekabet avantajı ile tanışmıştır.

Hız ve müşteri odaklılık, YTB Lojistik'in kurum kültürünün en temel iki unsurunu olarak görülmektedir. YTB Lojistik, tekstil ve hızlı tüketim ürünleri gibi uzmanlaştığı

sektörlerde, müşterilerini daha verimli çalışmaları için danışmanlık yetkinlikleriyle de desteklemekte; "proje yönetimi yaklaşımı" ile tedarik zincirinin tüm halkalarında sektöre özel çözümleri, doğru maliyet önerileri ile bir arada sunmaktadır. YTB Türkiye genelinde 540 şube ve 18 bölge müdürlüğü ile çalışmalarını yürütmektedir. Firmanın belli başlı müşterileri arasında Bosch Profilo ve Marks & Spencer sayılabilir.

4.5.1.7. Thomas Nationwide Transport (TNT)

1946 yılında kurulmuş olan TNT, başlangıçta yalnızca ekspres teslimat hizmetlerine odaklanmış, müşterilerin özel gereksinimlerine göre hassas bir şekilde geliştirilmiş tedarik zinciri çözümlerinden fayda göreceklerinin anlaşıldığı 1980'li yıllarda ise Lojistik bölümünü kurmuştur.

TNT, Hollanda'nın ulusal posta servisi olan PTT Post ile birleşerek 1996 yılında TPG adlı şirketi kurmuştur. TPG 1998 yılından beri Amsterdam, Frankfurt, Londra ve New York borsalarında işlem görmektedir.200'ün üzerinde ülkede faaliyet gösteren TNT, 163.000'den fazla çalışana sahiptir. Şirketin 2003 yılı cirosu ise 11,9 milyar Euro'dur. TNT Lojistik (Hollanda) ile Türkiye'de yerleşik Koç Grubu 2000 yılında TNT Lojistik Türkiye'yi kurmuştur. Aynı yıl TNT Lojistik CargoTech (Türkiye) isimli kuruluşu satın almıştır.

2003 yılına kadar, son beş yıl boyunca TNT Lojistik'in dünya genelinde yıllık cirosu ortalama %25 büyüme göstermiştir. 2003 yılı toplam cirosu 3.7 milyar Euro olarak gerçekleşirken 2002 yılı ile karşılaştırıldığında ciro büyümesinde %8'in üzerinde bir artış olduğu görülmektedir.

2004 yılı sonunda Koç Grubu TNT Lojistik'in Türkiye bölümünün ortaklığından ayrılmıştır. Şu anda TNT Lojistik %100 yabancı sermayeli bir şirket olarak varlığını sürdürmektedir.

Firma operasyonel bazda çalışma konusunda uzmanlaşmış bir firmadır. Bunun yanında parsiyel taşımacılığı da yapmaktadır. Operasyonel bazda çalıştığı firmalar arasında Ford, Opel, Arçelik, BP ve Volvo sayılabilir. Johnson & Johnson, Procter & Gamble ve Kodak gibi önemli firmalarla da parsiyel bazda çalışmaktadır.

4.5.1.8. Reysaş Lojistik

Reysaş; 1990 yılında merkezi Ankara’ da olmak üzere sınırlı sayıda tır, kiralık oto, sınırlı sayıda personel ve kısıtlı faaliyet alanları ile ticari faaliyetlerine başlamıştır. Takip eden 5 yıl içerisinde hızla büyüyerek faaliyetlerini sürdüren Reysaş, müşteri sayısını arttırmış ve daha ilk yıllarında tır sayısını 120’ye çıkarmıştır. Bugün itibariyle, taşımasını yaptığı oto adedi milyonları aşan Reysaş, 1200’ün (özel yurtdışı operasyonları hariç) üzerindeki araç sayısı ile faaliyetlerini uluslararası boyutta sürdürmektedir. Reysaş’ın 2004 yılı cirosu yaklaşık 70 milyon USD’dir.

Reysaş; Oto Taşıma, Lojistik, Uluslararası Taşıma, Akaryakıt Taşıma, Forwarding, Depoculuk gibi lojistik sektöründeki diğer hizmetleri vermeye 1994 yılında başlamıştır.

Yurt içerisindeki faaliyetlerinde, Lojistik hizmetlerinin payını arttıran ve yurt dışı taşımacılığa başlayan Reysaş kısa süre içerisinde uluslararası taşımacılık faaliyet alanını Hollanda’dan Kazakistan’a kadar genişletmiştir. 1994 yılı sonunda 300’in üzerinde sefer sayısına ulaşılmıştır. Balkanlar, Ortadoğu, Kafkaslar, Türki Cumhuriyetler ve Orta Asya ülkelerine taşıma yapmaya başlamıştır.

Reysaş, teknoloji yatırımına önem veren bir firma olarak sektörde, araç takibinde uydu sistemi kullanan ilk firmadır. Kullanılan uydu sistemleri ile sürücülerle elektronik ortamda yazışarak bağlantı kurulmakta, Sevkiyat, mesafe ve maliyetleri bilgisayar ortamında tespit edilmektedir.

İleri teknoloji ile donatılmış soğuk hava ve tekstil depolarında barkot ve RF (radyo frekans) sistemleri ile depo yönetimi yaparak müşterilerine hizmet vermektedir.

Otomotiv sektöründe, JIT(Just In Time) dağıtım ve toplama operasyonları gerçekleştirirken müşteri ve müşterinin tedarikçileri ile internet tabanlı uygulamalar (Oplog-Optimization Logistics) kullanarak elektronik ortamda bilgi transferi sağlamak ve araç/yük optimizasyonu yaparak maksimum kapasite kullanımını ve performansı gerçekleştirmektedir. Ayrıca kullandığı sürücü takip sistemi (Poliroute) ile sürücü, yükleme ve boşaltma sürelerinin performansını izlemektedir.

6'lı, 2'li, 4'lü Oto taşıma, Soğutmalı, Tenteli, Askılı, Hidrolik Liftli, Martı Kanat gibi özelliklerde ve çeşitli hacimlerdeki dorseleri, ortalama yaşı oldukça düşük olan çekicileriyle ve diğer ticari araçlarıyla Reysaş, farklı özelliklerde talepleri karşılayabilmekte ve büyük kuruluşlara geniş çaplı taşımacılık hizmeti verebilmektedir.

Reysaş'ın belli başlı müşterileri arasında Toyota, Tofaş, Renault, Efes, Pepsi, Gıdasan ve Diasa gibi firmalar bulunmaktadır.

4.5.1.9. Horoz Lojistik

Horoz Nakliyat, karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı ve ambarcılık alanlarında faaliyet göstermek üzere; 1942 yılında Mehmet Emin HOROZ tarafından Gaziantep'te kurulmuştur.

Hızla büyüyen şirket, 1970'li yıllarda uygulanan ihracatı teşvik amaçlı politikaları takip ederek özellikle kuru gıda taşımacılığı ve soğuk taşımacılık odaklı filo yatırımları ile uluslararası karayolu taşımacılığı alanına yönelmiştir. 1970'li yılların sonuna doğru Horoz Nakliyat yurt geneline yayılmış faaliyetleri ve Körfez savaşına kadar sürecek olan Ortadoğu ülkelerine yönelik taşımacılık hizmetleri ile adından söz ettirir hale gelmiştir.

Körfez Savaşının ülke ekonomisine yansıyan olumsuz etkileri ve Ortadoğu ile kesilme noktasına gelen ticari ilişkilerin sonucunda, taşımacılık sektörü özellikle bu bölgede ağır yara almıştır. Bu gelişmeleri takiben; Horoz Nakliyat stratejik bir karar alarak şirket merkezini İstanbul'a taşımış ve faaliyet alanlarında yüzünü Avrupa'ya dönmüştür.

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi, sınır kavramının kalkması ve küreselleşme sonucunda kızırgan uluslararası rekabet ortamında, "üçüncü parti lojistik servis sağlayıcılığı" bir trend olarak ortaya çıkmış ve hayati önem kazanmıştır. Global gelişmeleri yakından takip eden Horoz Nakliyat; 1997 yılında Uluslararası Deniz Taşımacılığı, Uluslararası Hava Taşımacılığı ve Gümrükleme departmanlarını, 1998 yılında ise Depo Yönetimi, Stok Yönetimi, Katma Değer Yaratıcı Hizmet Ünitelerini

ve Parsiyel Dağıtım Ağını oluşturarak, Horoz Lojistik adı altında yeniden yapılanmıştır.

2000 yılında Horoz Lojistik, dünya taşımacılık devlerinden SDV ile kurduğu ortaklık sonucunda yeni ortağının özellikle deniz ve hava taşımacılığı alanlarındaki iş bilgisinden ve ulaşım ağından en üst düzeyde faydalanarak, müşterilerine bütünsel çözümler sunmaya başlamıştır.

2003 yılında, 2500 personele ve 149 milyon USD ciroya ulaşan Horoz Lojistik, sektördeki konumunu iyice güçlendirerek ülkemizin en önemli lojistik firmalarından biri konumuna gelmiştir.

4.5.1.10. Ekol Lojistik

Hadımköy, Sultanbeyli, Samandıra başta olmak üzere ülkenin birçok noktasında en yeni teknoloji ile donatılmış depolarıyla, yeni ekonominin gereksinim duyduğu her türlü hizmeti bütünleşik bir yapıda, uluslararası arenada sunabilen Ekol Lojistik; 1990 yılında nakliye organizasyonu yapmak üzere kurulmuştur.

1994 yılına kadar bu faaliyetlerini sürdüren Ekol, aynı yıl kendi taşıma filosunu oluşturmak üzere yatırım yapmıştır. Ardından müşterilerine uluslararası kara, hava ve deniz taşımacılığı hizmetleri, konsolidasyon servisleri, gümrükleme işlemleri hizmetlerini sunmaya başlamıştır.

1995 yılında ilk modern deponun temellerini atan Ekol; 1996 yılında ilk yurtdışı şubesini Almanya’da faaliyete açmıştır. Ekol, 3PL konusunda Türkiye’de yine bir öncülük yaparak 1997 yılında yüksek teknolojinin kullanıldığı, içinde barkotlu depo takip sistemleri bulunan Sultanbeyli deposuyla hizmet vermeye başlamıştır.

2001 yılında, Hadımköy’de Dünyanın en modern Tekstil Lojistik depo yatırımını tamamlayıp hizmete sokan Ekol Lojistik, aynı yıl Marks & Spencer’in Samandıra Lojistik Merkezi’ni bünyesine katmış ve dünyanın önde gelen lojistik şirketlerinden biri olmayı hedef olarak belirlemiştir.

Ekol Lojistik halen; 3M, Braun, Aptec, Metro Group, Bendix, Adidas, Marks&Spencer, Çarşı, Benetton ve Beymen’ e; 4. Boyut Lojistik yaklaşımı ile Tedarik Zinciri Çözümleri sunmaktadır

4.5.1.11. Barsan Global Lojistik (BGL)

1982 yılında bir Kamil Barlan tarafından bir gümrükleme firması olarak kurulan Barsan Global Lojistik A.Ş (BGL), hızla değişen ve gelişen lojistik dünyasının gereklerini önceden tespit ederek ve bu gelişmelere göre sürekli olarak kendisini geliştirip yeniden yapılandırarak, uluslararası standartlarda bir "global lojistik" şirketi haline gelmiştir. 1992 yılında kara nakliyesi hizmeti vermeye başlayan şirket, 95 yılında ise hava ve deniz nakliyesi hizmetlerini sunmaya başlamıştır. 1998 yılında gümrüklü depolar oluşturan şirket, 1999'da stok yönetimi ve montaj hizmetlerini vermeye başlamıştır.

BGL, bireysel ve kurumsal gelişim için sonsuz fırsatlar sunan "değişimi" hiç durmayan bir süreç olarak benimsemiştir. BGL, şu an itibari ile sektörde, müşteriye özel gümrükleme hizmeti verebilen tek lojistik firmasıdır. BGL, zengin lojistik hizmetler portföyü ile müşterilerine ayrıca gümrükleme, stok yönetimi, antrepoculuk ile uluslararası kara, hava, deniz, tren ve multi-modal yük taşımacılığı hizmetlerini verebilmektedir.

Türkiye pazarında çok uluslu bir çok firmaya lojistik hizmet sağlayan BGL, şu an itibari ile yurt içinde toplam 750.000 m²'lik alanda, 150.000 m²'lik kapalı alan ile faaliyet göstermektedir. İthalat ihracat işlemleri konusunda uzman olan BGL, Türkiye'nin dış ticaretine yönelik lojistik faaliyetlerinde %10'luk bir paya sahiptir.

BGL Türkiye organizasyonu, İstanbul Şişli'de bulunan Merkez Ofis yönetimindeki 6 bölge müdürlüğünden oluşmaktadır. Her bir bölgenin faaliyet alanı harita üzerinde sınırlandırılmış olup, tüm bölgeler kendine bağlı antrepolar ile gümrüklerde konuşlanmış operasyonel ofislere sahiptir.

BGL yurt dışı organizasyonları, her biri kendilerine ait depolara sahip olan ve yine direkt olarak İstanbul'daki Merkez Ofis yönetiminde toplam 6 ülkede konuşlanmıştır.

1110 çalışana sahip olan BGL, 2004 yılında 130 milyon USD ciroya ulaşmış ve 3 yıl içinde 1,3 milyar USD'a ulaşmayı hedeflemektedir. Firmanın, Türkiye genelinde 32 şubesi, yurt dışında 10 şubesi ve deposu bulunmaktadır.

Daha çok otomotiv ve tekstil sektöründe uzmanlaşmış olan BGL'nin müşterileri arasında Renault, Peugeot, Doğan Dış Ticaret, BSH Profilo, Nissan, Şahinler Tekstil ve Procter & Gamble gibi firmalar bulunmaktadır.

4.5.2. 3PL Firmalarının Sundukları Hizmetler, Arz Zinciri ve Pazarlama Yaklaşımları Açısından Değerlendirilmesi

Bu bölümde Türkiye'de hizmet vermekte olan 3PL firmalarının sundukları hizmetler ve arz zinciri yaklaşımları, müşterilerin pazarlama güçlerine yaptıkları katkılar ve müşterilerin 3PL firmalarını tercih etme nedenleri, müşterilerle kurdukları bilgi işlem altyapıları ile pazarlama stratejileri ve müşteri ilişkileri ele alınacaktır.

4.5.2.1. 3PL Firmalarının Sundukları Hizmetler ve Arz Zinciri Yaklaşımları

3PL firmaları ile yapılan mülakatlarda kendilerine hangi hizmetleri ne kadar süredir verdikleri, hangi hizmetlerde üstün / eksik oldukları ve arz zincirini firmaları açısından nasıl tanımladıkları sorulmuş ve cevaplar alınmıştır.

Mülakat yapılan firmaların tamamı kendilerini müşterilerinin arz zincirinin bir halkası olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Arz zinciri içinde kendi konumlarını ifade ederken aşağıda belirtilen farklı ifadeleri kullanmışlardır:

- ✓ Üreticinin deposundan nihai noktalara ürünleri ulaştırmak.
- ✓ Müşterinin tüm lojistik faaliyetlerinin içinde bulunarak hedefler için ortak çalışmalar yürütmek .
- ✓ Arzla talep arasındaki farkı sıfıra indirmek.
- ✓ Müşterilerin ana faaliyet alanları dışında kalan kapıdan kapıya nakliye, gümrükleme, kara hava ve deniz taşımacılığı, tren taşımacılığı, depo ve stok yönetimi ile montaj gibi hizmetlerinin tamamının karşılamak.
- ✓ Arz zincirinin tüm süreçleri için çözüm geliştirmek.

Mülakat yapılan firmalara hangi alanlarda ne kadar zamandır hizmet verdikleri sorulmuştur. Cevaplardan firmaların büyük bir kısmının kuruldukları zamandan beri dağıtım ve nakliye hizmetlerini verdikleri anlaşılmıştır. Dağıtım ve nakliye dışında kalan lojistik hizmetlerini ise zaman içinde vermeye başladıkları öğrenilmiştir. Deniz nakliyesinde uzmanlaşan Arkas Lojistik ve kara nakliyesinde sektörün önde

gelenlerinden olan Omsan Lojistik gibi bazı firmalar görüldüğü kadarıyla yalnız bir veya birkaç faaliyet alanı üzerine yoğunlaşmaktadırlar. Bu soruya verilen cevaplar Türkiye'deki firmaların daha çok kara taşımacılığı yaptıklarını göstermektedir. Firmaların eksik olduğu alanların başında ise demiryolu taşımacılığı gelmektedir. Bunun yanında deniz taşımacılığının da yüksek maliyetler gerektirmesi nedeniyle birçok firma tarafından taşıeronlar aracılığıyla gerçekleştirildiği gözükmemektedir.

Mülakat yapılan firmalardan YTB, Aras ve Express Kargo grup bünyelerinde bulunan kargo şirketlerinin sağladığı dağıtım imkanlarından yoğun bir şekilde yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Kara taşımacılığında kullanılan araçlar açısından bakıldığında, Omsan, Reysaş, Ekol gibi bazı firmaların kendi filolarını oluşturdukları, daha çok operasyonel bazda çalışmaya odaklanmış TNT gibi diğer bazı firmaların da taşıeronlar aracılığıyla ya da kiralama yöntemiyle nakliye işlemlerini gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Sektörde yeni bir firma sayılabilecek olan Aras Lojistik dışındaki tamamının uluslararası taşımacılık hizmetlerini verdikleri görülmüştür. Bu firmalardan bir kısmı yurtdışında bölge müdürlükleri ve şubeler açmış, bir kısmı farklı acentalarla anlaşmış diğer bazı firmalar ise firmalarının uluslararası olmasından doğan dağıtım ağı avantajını kullanmayı tercih etmişlerdir.

4.5.2.2. 3PL Firmalarının Müşterilerinin Pazarlama Güçlerine Yaptıkları Katkılar ve Müşterilerin 3PL Firmalarını Tercih Etme Nedenleri

Firmalarla yapılan mülakatlarda yetkililere müşterilerinin pazarlama güçlerine yaptıkları katkıların ve müşteriler tarafından tercih edilme nedenlerinin neler olduğu sorulmuş ve farklı cevaplara ulaşılmıştır.

Yapılan mülakatta Arkas Lojistik yetkilisi güçlü hizmet, güvenilirlik ve uygun fiyatın müşterilerine sağladığı katkıların başında geldiğini ifade ederken, Aras Lojistik yetkilisi hızlı ve noktasal dağıtım avantajını müşterilerine sunduklarını ifade etmiştir. YTB Lojistik yetkilisi doğru yerde doğru zamanda ürünü taşıyarak ve müşteri ile yakın ilişki kurarak müşteriye fayda sağladıklarını; bunun yanında ulaşılabilir, güvenilir, hızlı ve çözüm odaklı olmaları nedeniyle müşterileri tarafından tercih

edildiklerini belirtmiştir. YTB Lojistik operasyonel bazda çalıştığı müşterileri için Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaları gerçekleştirmektedir.

Firmaların operasyonel bazda çalıştıkları her müşteri için bir temsilci görevlendirdikleri görülmüştür. Müşteri ile firma arasındaki tüm ilişkiler bu temsilci üzerinden yürümekte ve karşılaşılan problem ve zorluklara daha çabuk çözümler üretilebilmesi sağlanmaktadır.

TNT Lojistik yetkilisi, müşterilerine güvenilirlik, hasarsızlık ve geniş dağıtım ağı imkanlarını sunduklarını ve bu sayede müşterilerin üretimlerine esneklik kazandırdıklarını, müşterilerinin stok maliyetlerini düşürdüklerini ve özellikle tam entegrasyon konusundaki tecrübeleri ile operasyonel bazda çalıştıkları müşterilerine önemli katkılar sağladıklarını ifade etmektedir. Bunun yanında, müşterilerinin pazarlama stratejisi belirlemelerine yardımcı olduklarını, tecrübe ve bilgilerine dayanarak müşterilerini gerekli gördükleri zamanlarda uyardıklarını ve fikir verdiklerini, müşterilerinde bir Japon felsefesi olan KAIZEN (Sürekli İyileştirme) ilkesini uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Omsan Lojistik yetkilisi müşterilerinin arz zincirinin bir parçası olarak pazara giriş süresini kısalttıklarını, tam zamanında taşıma ile Tam Zamanında Sistemi (JIT) ile çalışan müşterilerinin maliyetlerini düşürdüklerini, müşterilerinin planlamalarını iyileştirip stok maliyetlerini azalttıklarını söylemiştir. Müşterilerinin kendilerini tercih etme sebepleri olarak ta, güvenilirlik, güçlü finansal yapı, kaynak güçlülüğü ve hizmet kalitesini göstermektedir.

Ekol Lojistik yetkilisi müşterileri için en önemli avantajlarının hızlı ve güvenli taşımacılık ile gümrük de dahil bütünleşik hizmet sunabilme yetenekleri olduğunu ifade etmişlerdir. Müşterilerin kendilerini güvenilirlik, yüksek kalite ve güçlü teknolojik altyapı nedeniyle tercih ettiklerini söylemiştir.

Horoz Lojistik yetkilisi müşterilerine bütünleşik 3PL hizmetleri sunması nedeniyle müşterinin temel faaliyet alanlarına odaklanmasını sağladıklarını ifade ederken Borusan Lojistik yetkilisi entegre lojistik hizmetleri alanında müşterilerinin tedarik zincirlerinde yetkin insan ve gelişmiş bilgi sistemleri ile yer alarak tüm lojistik hizmetleri tek elden müşterilerine sunabildiklerini söylemiştir.

Express Kargo kısa sürede nakliye, zamanında raporlama ve hasarsız teslimat ile müşterilerine ve müşterilerinin müşterilerine iyi bir hizmet sağladıklarını ve böylece müşterilerinin pazarlamalarına katkıda bulduklarını belirtmişlerdir. Müşterilerinin kendilerini tercih etme nedenleri olarak lokal ve global bazda coğrafi yaygınlık, rakiplere nazaran daha kısa nakliye süreleri, teslimatları tam zamanında yapabilme kabiliyeti, daha fazla katma değeri daha hesaplı maliyetle sunabilecek verimlilik, müşterilerin kendi işlerini yönetip geliştirmekte kullanabilecekleri nitelikte doğru, iyi özetlenmiş ve eş zamanlı bilgi akışı, müşterileri ile kurdukları yakın ilişki, öncelikli servis ve takım çalışması yoluyla ortaya çıkarılan özel işbirliği sayılmıştır.

BGL entegre hizmet sunması nedeniyle müşteri maliyetleri düşürdüklerini ve yerinden hizmet sunmaları nedeniyle müşteri esnekliğini ve hareket kabiliyetini artırdıklarını söylemişlerdir. Müşterilerin kendilerini teknolojik olanakları, uluslararası hizmet sunma kabiliyetleri, gümrükleme konusundaki uzmanlıkları, kaliteli ve hızlı hizmet sunmaları ve müşterilerine verdikleri önem nedeniyle tercih ettiğini belirtmişlerdir.

Görüşülen hemen hemen tüm firmalar müşteri memnuniyet anketleri uyguladıklarını söylemişlerdir. Bu anketlerin uygulanma sıklıkları 6 ay ile 2 sene arasında değişmektedir. Tüm firmalar için göze çarpan başka bir özellik ise, operasyonel bazda çalışılan firmalardaki firma müşteri temsilcilerinin müşteri istek ve beklentilerini daha çabuk karşılama konusunda son derece faydalı olmasıdır.

4.5.2.3. 3PL Firmaları ve Müşterilerinin Bilgi İşlem Altyapıları

Lojistik firmaları müşterileri ile olan işbirliklerini geliştirmek ve müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacıyla müşterileri ile bilgi işlem altyapısı kurmaya büyük önem vermektedirler. Bu amaçla müşteriler ile bütünleşmenin büyüklüğüne göre farklı yazılım yatırımları yapılabilmektedir. Bazı firmalar kendi yazılım ihtiyaçlarını firma bünyesindeki yazılım bölümleri ile karşılamakta, bazı firmalar yazılım konusunda dışarıdan destek almakta, diğer bazı firmalar ise piyasada mevcut olan programları kullanmaktadır.

Müşterilere en temel olarak verilen hizmet uydudan araç takibi sistemidir. Kara nakliyesi konusunda tüm firmaların uydudan araç takibi sistemleri mevcuttur. Bu sistem ile 3PL müşterileri ürünlerin nerede ve nakliyenin hangi aşamasında olduğunu internetten takip etme imkanına sahip olabilmektedirler. Bunun yanında neredeyse tüm firmalar internet yoluyla sipariş alabilmektedirler.

3PL firmaları en fazla yatırım maliyetini operasyonel bazda tam entegrasyon ile çalıştıkları firmalara yapmaktadırlar. Firmalar, bu tip müşteriler için sevkiyat, muhasebe ve finansman ile planlama fonksiyonlarını da içeren bilgi işlem sistemleri kurmaktadırlar. Müşteri bu programlar ile yalnızca sevkiyatları takip etmekle kalmamakta, aynı zamanda lojistikle hizmetleri ilgili günlük raporlara erişim, planlama ve mali işler ile ilgili bilgilere de ulaşabilmektedirler.

Müşteri ile firmalar arasında kullanılacak bilgi işlem altyapısı iki şekilde olabilmektedir; firmaların mevcut yazılımlarının müşterilere uyarlanması, müşteriye özel yeni yazılımlar yapılması. Büyük çaplı müşteriler için firmalar genellikle ikinci yöntemi tercih ettiklerini ifade etmişlerdir.

4.5.2.4. 3PL Firmalarının Pazarlama Yaklaşımları

Görüşülen 3PL firmalarının müşteri bulma süreçleri ile ilgili sorulan soruya tüm firmalar bazı müşterilerin iş talebi ile kendilerine geldiğini, bazı müşterilere de kendilerinin giderek iş bağlantısı kurduklarını ifade etmişlerdir. Müşterilerine komple hizmet sunan ve çalıştığı alanlarda uzmanlaşmış olan firmaların müşteriler tarafından daha yoğun olarak tercih edildiği ve bu tip firmaların daha çok müşterilerden gelen talep üzerine çalışmaya başladıkları gözlenmiştir.

3PL firmalarında pazarlama konusundaki çalışmalarını iş geliştirme bölümleri veya satış ve pazarlama bölümleri yürütmektedir. Bu bölümler genellikle pazar araştırmaları yolu ile hedef müşteri kitlesini belirlemekte ve bu müşterilere yönelik saha ziyaretleri gerçekleştirmektedirler. Müşterilerin daha çok lojistik, satın alma ve planlama departmanları ile irtibat kurulmaktadır. 3PL firmaları ile yapılan mülakatlarda firma yetkilileri, müşterilerin genelde ihtiyaç ve olanaklarından tam olarak haberdar olmadıklarını ifade etmektedirler.

Mülakat sırasında 3PL firması yetkililerine belirli sektörlerde yoğunlaşmayı tercih edip etmedikleri ve bunun getirdiği avantaj ve dezavantajlar sorulmuştur. Firmaların çoğunluğu bazı endüstri kollarında daha yoğun hizmet verdiklerini ifade etmişlerdir.

3PL firmalarının üzerinde yoğunlaştıkları sektörlerin başında otomotiv ve tekstil gelmektedir. Hemen hemen tüm 3PL firmaları otomotiv alanında faaliyet gösteren firmalarla çalışmaktadırlar. Lojistik firmalarının hizmetlerinin yoğunlaştığı diğer alanlar hızlı tüketim malları, yedek parça ve akaryakıt lojistiği olarak sayılabilir.

Soğuk depolama gerektiren ve donmuş ürünler ile ilaç gibi bazı ürünlerin lojistiği, belirtilen alanlarda hizmet vermenin güçlüğü nedeniyle 3PL firmalarının birçoğu tarafından yapılmamaktadır. Belirli endüstri ise kollarında belirli lojistik firmalarının uzmanlaştığı gözlenmiştir. Örneğin Arkas Lojistik, plastik taşımacılığında uzmanlaşmıştır. Bu sektörde firmaların büyük bir çoğunluğunun tercihi Arkas Lojistik olmaktadır. Bunun temel sebepleri ise firmanın plastik konusunda özel donanımlara sahip olması ve plastikle ilgili lojistik hizmetleri konusunda uzmanlaşmış olmasıdır.

3PL firmaları belirli endüstri kollarında yoğunlaşmanın kendilerine sağladığı avantajları arasında;

- Sektörle ilgili çok şey öğrenebilmeleri,
- Sektörde uzmanlaşabilmeleri,
- Maliyetleri düşürebilmeleri,
- Sektördeki olumlu gelişmelerden olumlu etkilenmeleri sayılmıştır.

Bir veya birkaç endüstri kolunda yoğunlaşmanın dezavantajları arasında ise;

- Çok çalışmak zorunda kalmaları,
- Çabuk öğrenmek zorunda kalmaları,
- Tecrübe eksiklikleri yaşamaları,
- Sektördeki olumsuz gelişmelerden olumsuz etkilenmeleri sayılmıştır.

Lojistik firmalarının bir kısmı müşterilerine verdikleri hizmetlerden yalnızca karlı olanlarını devam ettirme yolunu tercih etmektedirler. Bir müşterinin tüm ihtiyaçlarını karşılamayı değil, bir müşterinin ihtiyaçlarından kendi firmalarının karlı olduğu

alanlarda çalışmayı ön planda tutan bu firmalar verimsiz gördükleri alanlarda müşterilerinin başka firmalarla çalışmasını normal karşılamaktadırlar. Diğer bazı 3PL firmaları ise müşterilerine komple hizmet sunabilmek adına müşterileri ile ilk bakışta verimsiz gibi görünen alanlarda da çalışmayı ve bu sayede müşterinin yalnızca kendileri ile çalışmasını sağlamayı hedeflemektedirler. Bu firmalar verimsiz ve maliyetleri yüksek olan bu alanlarda müşterileri ile ortaklaşa geliştirecekleri çözümler ve iyileştirmeler yoluyla başarı kazanmaya çalışmaktadırlar.

4.5.2.5. 3PL Müşterilerinin Sınıflandırılması

3PL firmalarının müşterilerini temelde üç kategoride ele aldıkları gözlemlenmiştir. Bunlar:

- a) İsimleri kullanılarak reklam yapılması amacıyla çalışılan müşteriler
- b) Yüksek iş hacmi ile sürümden kazanmanın hedeflendiği müşteriler
- c) Hem kendi kazanan hem de lojistik firmalarına kazandıran sadık müşterilerdir.

İsimlerinin kullanılarak reklam yapılması amacıyla çalışılan müşteriler daha çok herkes tarafından bilinen, isimleri duyulmuş, büyük ölçekli iş yapma potansiyeline sahip olan firmalardır. 3PL firmaları kendilerini tanıtmak ve verdiği hizmetin kalitesinin müşterileri tarafından algılanmasına katkıda bulunmak maksadıyla bu tip müşterilerle çalışmayı tercih etmektedirler. 3PL firmaları bu tip müşterilerle para kazanma amacıyla değil, prestijlerini artırmak amacıyla çalışmaktadırlar. 3PL firmaları pazarlama konusundaki maharetlerini genel olarak bu müşteriler üzerinde göstermektedirler.

Yüksek iş hacmi ile sürümden kazanmanın hedeflendiği müşteriler, verilen hizmetlerden sağlanan birim karın düşük olduğu ama yüksek hacimli iş yapma potansiyelleri nedeniyle 3PL firmalarının tercih ettiği müşterilerdir. Bu tip müşteriler maliyetlere çok önem verirken, çalışacakları 3PL hizmet sağlayıcısının kendileri ile bütünleşik bir şekilde çalışabilmesini beklerler.

Hem kendi kazanan hem de lojistik firmalarına kazandıran müşteriler, 3PL firmalarının uzmanlaştığı alanlardaki hizmetlerden yararlanan ve bu firmalarla uyumlu çalışan müşterilerdir. 3PL firmaları bu tip müşterilerle çalışırken, müşterileri

ile çok iyi işbirliği kurmak zorunda kalmaktadırlar. Bu işbirliği 3PL müşterilerinin hem mali yapısına hem de iş potansiyeline olumlu yansımakta, müşterilerinin büyümesi ve güçlenmesi de 3PL firmalarını da olumlu yönde etkilemektedir.

3PL firmaları yeni müşteriler kazanmak için saha ziyaretlerinin yanında başka faaliyetler de göstermektedirler. Bunlar arasında en önemli faaliyet fuarlara katılımdır. Firmalar sektörle ilgili fuarlara katılarak kendilerini tanıtıcı çalışmalar yapmaktadırlar. Bunun dışında sektör dergilerinde reklamların ve şirketleri ile ilgili makalelerin yayınlanması gibi faaliyetler de yaygın olarak kullanılmaktadır.

TNT gibi bazı 3PL firmaları yeni müşterileri ile anlaşma aşamasında eski müşterilerini de kullanmaktadırlar. Eski müşteriden gelen temsilci, yeni müşteriye kendi çalışma yöntemleri ve yaşadıkları tecrübeler hakkında bilgi vermektedirler.

Sektördeki 3PL firmaları genelde müşterilerini eski/yeni ya da küçük/büyük müşteri olarak algılamamaktadırlar. Firmalar, müşterilerine almak istedikleri hizmete, beklentilerine ve çalışma yoğunluğuna göre farklı yaklaşımlar sergilemektedirler. Kendileri ile çalışmak isteyen müşterilerini büyüklüklerine ya da cirolarına göre farklı kategorilere koymamakta, bugün düşük cirosu olan müşterinin seneye yüksek cirolara ulaşabileceğini düşünmektedirler.

4.5.2.6. Bütünleşik 3PL Hizmetleri

Birçok lojistik firması müşterileri ile bütünleşik bir şekilde çalışabilmeyi istemektedirler. Müşteriler ise bu konuda daha çekingen davranmaktadırlar. 3PL firmalarından beklenen müşterilerle daha bütünleşik çalışmalarıdır. Sektörde bütünleşik hizmet alan firmaların genellikle kurumsallaşmış firmalar oldukları görülmektedir. Bütünleşik hizmet almanın gerektirdiği yakın işbirliğini yabancı firmalarla tesis edemeyen firmalar, genellikle bağlı buldukları holding bünyesindeki lojistik firmaları ile bu tip çalışmalar yürütmektedirler.

Bütünleşik hizmet alan müşteriler, özellikle üretimle ilgili süreçlerinde önemli avantajlar sağlamaktadırlar. Örneğin; ülkemiz ihracatında önemli bir yere sahip olan otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir firma üretim öncesi lojistik hizmetini, arz zinciri yönetimi anlayışı çerçevesinde, bu hizmeti veren bir 3PL firması ile anlaşarak

çözmüştür. Firma, üretim planlaması da dahil olmak üzere bu konu içine giren faaliyetlerin düzenlemesini “Tam Zamanında Sistemi” mantığından yola çıkarak bir bütünlük içinde hayata geçirmiştir. Bu çerçevede, çeşitli yazılımlarla üretim ve stok planlaması ile arz zincirinin her halkasının zincir üyeleri tarafından izlenmesini sağlamıştır. Sistem şu şekilde işlemektedir; belirlenen ihtiyaçlar web ortamına aktarılmakta ve bu ihtiyaçlar tedarikçi firmalar tarafından internet üzerinde güvenli bir ortamda devamlı izlenmekte, böylelikle üreticinin ihtiyaç duyduğu maddeler herhangi bir gecikmeye maruz kalmadan zamanında tedarik edilebilmektedir. Tedarikçi işletmeler ile üretici firmanın böyle bir şebeke ile devamlı irtibatlı halde bulunmaları, bilgi akışının eş zamanlı bir şekilde işleyebilmesine, ihtiyaçların en doğru bir şekilde tespit edilmesine ve hazırlanmasına imkan tanıyarak yine eş zamanlı olarak tedarik edilmesinin yolunu açar. Böylelikle ihtiyaç duyulan hammaddelerin eş zamanlı çözüm sayesinde nakliye giderleri de en aza indirilmiş şekilde değişik taşıma seçenekleri ile az ama devamlı tedariki sağlanmaktadır. Bu uygulama 3PL müşterisi firmaya hammadde maliyetlerinde, navlun ve stok maliyetlerindeki kazanım nedeniyle önemli avantajlar sağlamaktadır. Finansal katkılarının yanında, kalite alanında da firma için çok olumlu sonuçlar doğuran bu uygulama girdi maliyetlerindeki düşme ve firmanın maliyetlerinin düşmesi nedeniyle fiyata bağlı rekabette de firma için çok olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Bütünleşik hizmet sunmak, 3PL firmalarının üstlenmesi gereken maliyetleri de artırmaktadır. Bu maliyetlerin karşılanabilmesi için 3PL firmaları müşterileri ile uzun süreli sözleşmeler yapmak zorundadırlar. Fakat Türkiye’de hizmet veren 3PL firmalarının ortalama hizmet süreleri 1-2 yıldır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de 3PL firmaları ile 3PL müşterileri arasında bütünleşik çalışma oranının çok düşük olduğu sonucu çıkarılabilmektedir.

4.5.2.7. 3PL Hizmetlerinin Maliyetlendirilmesi

Mülakat gerçekleştirilen 3PL firmalarına lojistik maliyetlerini nasıl hesapladıkları sorulmuş, bu konuda firmalardan farklı cevaplar alınmıştır. Yalnızca Express Kargo faaliyet bazlı maliyetlendirme yöntemini kullandığını belirtmiş, diğer firmaların ise

kendileri bu ifadeyi kullanmasalar bile faaliyet bazlı maliyetlendirme yöntemini uyguladıkları anlaşılmıştır.

BGL yetkilisi maliyetlendirme aşamasında sistemlerindeki benzer çalışmalarını ve müşterilerinin verdikleri bilgileri esas aldıklarını ifade etmiş, stok yönetimi gibi bazı alanlarda ise maliyetlendirmeden önce köklü bir fizibilite çalışması yapılması gerektiğini belirtmiştir. Çalışacakları alana göre oluşacak farklı maliyetlerin kendi tecrübelerine göre maliyetlendirileceğini söylemişlerdir.

TNT yetkilisi maliyetlendirmenin taşıyıcılar, bilgi teknolojileri yatırımları, personel ve depolama ücretleri ve ekipmanlar gibi maliyetlerin toplanması ile elde edildiğini belirtmiştir.

Reysaş Lojistik, nakliye ve depolama konusunda bazı giderlerin belli olduğunu, müşterilerin bunlara ek olarak isteyecekleri diğer hizmetlerin maliyeti oluşturduğunu söylemiştir.

Diğer lojistik firmalarının bir kısmı bu konuda yorum belirtmemiş, diğer bir kısmı ise müşteri ihtiyaçlarına göre maliyetleri oluşturduklarını ifade etmişlerdir.

4.5.2.8. 3PL Firmalarının Hizmetlerinin Denetlenmesi

Mülakat yapılan firmalara dışarıdan bağımsız bir kuruluşa denetim yaptırıp yaptırmadıkları sorulmuş fakat firmaların yalnızca üç tanesinin (BGL, YTB, Omsan) dışarıdan denetim hizmetleri aldığı öğrenilmiştir. Diğer firmaların bir kısmı bağlı buldukları holdingler, yurtdışı ortakları ve müşterileri tarafından denetlendiklerini ifade ederken, bir kısmı denetim yaptırmadıklarını söylemiş, iki firma da bu soruya cevap vermemiştir. Dışarıdan alınan denetim hizmeti alan firmaların özellikle mali finansal denetim yaptırdığı görülmüştür.

Gerçekleştirilen mülakatlardan özellikle yabancı ortaklı firmalarda yurtdışındaki ortağın 3PL firmalarını sık sık denetlediği anlaşılmıştır. Bu denetlemeler rastlanan problemlere dünya çapındaki çalışmalardan elde edilen tecrübelerle dayalı çözümler bulmak ya da yeni çalışma anlayışını yerleştirmek amacıyla yapılabilmektedir. Örneğin TNT gibi bazı 3PL firmalarının merkez ofisleri Türkiye'deki firmadan alınan

bilgilere dayalı olarak müşteri risk haritaları oluşturmakta, bu haritalara göre pazarlama ve müşteri ilişkilerini yönlendirmektedirler.

BGL yetkilisi iç denetime özel önem verdiklerini ve çalışanları için öneri ödül sistemi uyguladıklarını belirtmiştir. Reysaş yetkilisi de firma içinde her birimin kendisini denetlediğini ve sürekli raporlama yaptıklarını söylemiştir. Firmaların birçoğu ISO 9000 ve TSE gibi kalite belgelerine sahibi olduklarını ve farklı periyotlarla bu konularda da denetim gördüklerini ifade etmişlerdir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde öncelikle ilk bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanan literatür araştırması ışığında, yapılan mülakat çalışması ile elde edilen bilgiler yorumlanmış, firmaların temel olarak benzerlik ve farklılıkları görüşülen firmaların mahremiyetleri göz önüne alınarak belirtilmiş ve elde edilen sonuç ve bulgular ortaya konulmuştur. Daha sonra ise sektörle ilgili gelecek için beklentiler ile öneriler açıklanmıştır.

5.1. Sonuç ve Değerlendirme

Yapılan çalışmada Türkiye'deki 3PL firmalarının 3PL faaliyetlerini ne kadar verebildikleri, sektörde hangi hizmetlerde daha fazla yoğunlaştıkları, bilimsel literatürde verilen sınıflandırmaların neresinde buldukları sorgulanmıştır.

3PL hizmetlerini iyi bir şekilde verebilmenin finansal olarak güçlü bir yapıya sahip olmaktan geçtiği düşünülerek mülakat yapılan firmalar Türkiye'nin lojistik alanındaki en yüksek ciroya sahip firmaları arasından seçilmiştir. Bu kapsamda mülakat yapılan on bir firmanın sektörün en ileri gelen firmaları arasında bulunmasının bu firmaların 3PL faaliyetleri konusunda da en etkin ve uzmanlaşma düzeyi en yüksek firmalar arasında olmasını sağlayacağı varsayılmıştır. Sektörde çok sayıda firma olmasına rağmen, 3PL'de ulaşılan seviyenin anlaşılabilmesi açısından bu firmaların yeterli olacağı düşünülmüştür.

Genel olarak bakıldığında Türkiye'deki lojistik firmalarının çoğunun dünyadaki lojistikle ilgili gelişmelerden kopuk olduğu ve bunları çok geriden takip ettiği görülmüştür. Bu firmalar lojistik firması adı altında yalnızca bir veya birkaç faaliyet alanı üzerine odaklanmış, komple hizmet verme kapasitesinden yoksun firmalardır.

Araştırma kapsamında görüşülen firmaların ise, teknolojik ve bilimsel yenilikleri daha fazla takip ettikleri görülmüştür.

3PL firmalarının başarılı olabilmesi için, hizmet alan ve hizmet sağlayan firmalar arasında net olarak belirlenmiş ortak amaçlar, güçlü bir işbirliği ve güvenin bulunması kaçınılmazdır. Türkiye’de yapılan ortaklıklarda genel olarak stratejik işbirliği zayıf kalmaktadır. Yapılan işbirlikleri kısa süreli olmakta ve iki yönlü olarak güven eksikliği görülmektedir. Mülakat yapılan firmalar genel olarak müşterilerin lojistik firmalarına güvenmediklerini, ya da lojistik hizmeti almanın firmalarına kazandıracakları avantajlardan tam olarak haberdar olmadıklarını söylemişlerdir.

Bütünleşik 3PL hizmeti veren firmalar daha çok uluslararası ortaklıkları sebebiyle bu hizmetlerin verilmesi konusunda uzmanlaşmış oldukları için, çalıştıkları önemli müşterilerin isimleri veya yararlandıkları avantajlar sayesinde, ya da müşterilerle aynı grup veya holding bünyesinde oldukları için tercih edilmektedirler. Bütünleşik 3PL hizmeti alan firmaların genellikle kurumsallaşmış, sektörlerinin önde gelen firmaları olduğu görülmektedir. Genellikle yabancı ortaklı olan bu firmalar merkezi olarak 3PL hizmeti almaya teşvik edilmektedirler.

Lojistik sektöründe 3PL hizmetlerine olan ilginin en önemli sebeplerinden biri küreselleşmedir. Son yıllarda yaşanan küreselleşme; ekonomik, ticari, siyasi, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak dünya çapında yapılmasını ifade etmektedir. Küreselleşme ile ticari sınırlar ortadan kalkmış, sermaye küreselleşmiş ve dış ticaret ekonomik gelişme için ön şart haline gelmiştir. Bu gelişmeler satın alma, üretim ve dağıtım gibi faaliyetlerin de küreselleşmesine neden olmuştur. Bunların sonucunda uluslararası ticaret artmış ve dünyanın farklı yerlerinde nakliye, depolama ve stoklama gibi 3PL hizmetlerine daha fazla gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Türkiye’de de özellikle son yıllarda girişilen yoğun dış ticaret çalışmaları 3PL hizmetlerinin daha fazla önem kazanmasına neden olmuştur. Pek çok yerel firma uluslararası hizmet verebilmek amacıyla 3PL firmalarını tercih etmeye başlamıştır. Özellikle tekstil alanındaki firmaların yoğun olarak 3PL firmalarını tercih etmeye başladıkları yapılan mülakatlarda da özellikle ifade edilmiştir.

Türkiye’de piyasa koşullarının çok dalgalı olması şirketleri 3PL firmaları ile çalışmaya itmektedir. Farklı endüstri kollarındaki firmalar değişken piyasa koşullarında sürekli değişen müşteri taleplerine göre lojistik kapasitelerini artırıp düşürmektense, 3PL firmalarının sağladığı imkanlardan yararlanmayı tercih etmektedirler.

Lojistik, firmalar tarafından artık bir silah olarak görülmeye başlanmış ve pek çok firma yetersiz lojistik imkanları ile rekabet ortamında ayakta kalmanın zorluğunu kavramıştır. Profesyonel lojistik hizmeti sunan firmalardan yararlanmanın faydaları gün geçtikçe daha fazla anlaşılmaktadır.

Türkiye’deki firmalar arasında kurumsallaşma oranının düşük olması firmaların 3PL hizmetlerini kullanma oranlarını da etkilemektedir. Genellikle aileler tarafından yönetilen bu firmalar 3PL firmaları ile bilgilerini paylaşmak istememektedirler. Hatta ülkemizdeki pek çok kurumsal firmada da aynı anlayış görülmektedir. Bu anlayışın zaman içinde eğitim yoluyla değişmesi beklenmektedir.

Ülkemizde hizmet veren üretici firmaların kendi bünyelerinde yürüttükleri lojistik faaliyetlerin başında depolama gelmektedir. Yurtdışındaki 3PL firmalarının sahip olduğu son teknoloji ile donatılmış olan depoların benzerini Türkiye’de bulmak çok güçtür. Görüşülen pek çok firma yurtdışı örnekleri ile kendilerinin kıyaslanmamasını istemişler ve Türkiye çapında kendi depolama imkanlarının üstünlüğünden bahsetmişlerdir. Bu şartlar göz önüne alındığında, 3PL firmalarının müşterilerine sundukları hizmeti geliştirdikleri takdirde yurt içinde de daha çok tercih edilmeleri beklenebilir.

Ülkemizde en çok kullanılan 3PL hizmetleri nakliye, sigortalama ve gümrükleme olarak ortaya çıkmaktadır. Nakliyenin tüm 3PL firmaları tarafından sağlandığı görülürken, pek çok 3PL firmasının sigortalama ve gümrükleme konusunda taşıeron kullandığı görülmüştür. Mülakat yapılan 3PL firmalarından yalnızca bir tanesi (BGL) kendi gümrük depolarına sahip olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye’deki lojistik firmaları, geleneksel nakliye yaklaşımı ile 3PL’nin karşılaştırması tablosuna (Tablo 2.1.2) göre incelendiğinde ilginç sonuçlar elde edilmektedir. Türkiye genelindeki lojistik firmalarına hizmet yaklaşımları açısından

bakıldığında 3PL ile geleneksel nakliye yaklaşımı arasında bir yerde buldukları söylenebilir.

Sözleşme süreleri de Türkiye'deki lojistik firmalarının ne kadar 3PL hizmeti verir durumda olduklarına dair bizlere fikir vermektedir. Firmaların ortalama 1-2 yıllık sözleşmeler yaptıkları göz önüne alındığında, Türkiye'deki lojistik firmalarının 3PL değil daha çok nakliye yaklaşımına göre hizmet verdikleri ortaya çıkmaktadır. 3PL yaklaşımının kuvvetlenmesinin sözleşme sürelerinin uzunluğuyla ölçülmesi mümkün gözükmemektedir.

Sadakat açısından incelendiğinde de Türkiye'deki lojistik firmalarının 3PL açısından sınıfta kaldıkları görülmektedir. Görüşülen 3PL firmalarını önemli müşterileri olarak saydıkları pek çok firmanın diğer 3PL firmalarının da önemli müşterisi olarak ifade edildikleri ortaya çıkmıştır. 3PL anlayışına göre 3PL firması ile müşterisi arasındaki bağın daha kuvvetli olması, müşteriler açısından 3PL hizmeti sağlayan firmayı değiştirmenin daha zor ve maliyetli olması gerekirken; ülkemizdeki 3PL firmaları ile müşterileri arasındaki bağın daha zayıf olduğu görülmektedir.

Müşteriye uyum ve problem çözme yeteneği açısından 3PL firmalarının sınıflandırıldığı Tablo 3.3.2.'ye göre, 3PL hizmeti veren firmalar standart 3PL firmaları, hizmet geliştirenler, müşteriye uyum sağlayanlar ve müşteriye göre sistem geliştirenler kategorilerine ayrılmışlardır. Türkiye'de hizmet veren lojistik firmalarının daha çok standart 3PL firmaları kategorisine girdikleri görülmüştür. Görüşülen firmalardan yalnızca iki tanesinin operasyonel çalışmaya verdiği önem ve hali hazırda sunduğu hizmetler açısından müşteriye göre sistem geliştirenler kategorisine girdiği görülmüştür.

Yurtdışındaki çok büyük cirolara sahip 3PL firmaları ile karşılaştırıldığında Türkiye'deki firmaların ellerindeki imkanlar da daha kısıtlı olmaktadır. Görüşülen firmalar sektördeki en yüksek ciroya sahip firmalar arasından seçilmelerine rağmen, bu firmaların çoğunun verdikleri hizmetlerin önemli bir kısmında taşıyon firmaları kullandıkları görülmüştür. Elleriindeki kaynakları optimum şekilde değerlendirmek isteyen bu firmalardan sektöründe öncü olan YTB, TNT ve Aras Lojistik gibi firmaların bile kara filosu oluşturmaya gerek duymadığı öğrenilmiştir.

Mülakat yapılan firmaların Türkiye geneli lojistik firmalarına göre daha fazla 3PL hizmeti verdikleri düşünülebilir. Bu firmaları Hertz ve Alfredsson'un hazırladığı yeteneklerine göre 3PL firmaları şeması içinde (şekil 2.3.2.) konumlandırmak istediğimizde ise şekil 5.1.2.1. elde edilebilir.

		<i>Müşteriye Uyum Yeteneği</i>	
		Göreceli yüksek	Yüksek
<i>Problem Çözme yeteneği</i>	Yüksek	<i>1- Hizmet Geliştirenler</i> Omsan Lojistik Aras Lojistik YTB Lojistik Ekol Lojistik	<i>2-Müşteriye Göre Sistem Geliştirenler</i> TNT Reysaş Lojistik
	Göreceli düşük	<i>3- Standart 3PL Firmaları</i> Arkas Lojistik Express Kargo	<i>4- Müşteriye Uyum Sağlayanlar</i> BGL Borusan Lojistik Horoz Lojistik

Şekil 5.1.2.1. Mülakat yapılan 3PL firmalarının yeteneklerine göre sınıflandırılması

Görüşülen lojistik firmalarının hemen hepsi müşteri isteklerine göre hizmet verdiklerini söylemelerine rağmen, bu firmaların çalıştıkları müşterilerin isteklerine bakıldığında ise bu isteklerin birçok hizmetin birden verildiği 3PL hizmetlerine değil, genellikle tek boyutlu hizmetlerde yoğunlaştıkları görülmüştür. 3PL firmalarının verdikleri hizmetlerin düzeyine ve yoğunlukla çalıştıkları müşterilerine sağladıkları imkânlara bakıldığında şekil 5.1.2.1.'deki gibi bir gruplandırmaya gitmek mümkün olmaktadır. Mülakat yapılan yetkililerin beyanlarını esas almamız halinde tüm firmaların “müşteriye göre hizmet verenler” kategorisinde değerlendirilmesi gerekmektedir, fakat bu anlamlı bir yaklaşım olmayacaktır. Mülakat yapılan kişilerin verdikleri bilgilerin kısıtlı olması ve elde edilen verileri yorumlamamızdaki hata payı hesaba katılırsa oluşturulan grupta küçük değişiklikler olması da mümkün görünmektedir.

5.2. Sektörle İlgili Beklenti ve Öneriler

3PL hizmeti sunan firmalar sürekli daha iyiye ulaşmak için çaba göstermekte ve hem kendilerini hem de müşterilerini daha iyi konuma getirebilmek için farklı alternatifler aramaktadırlar. Bu gerçek göz önüne alındığında, yerel ve global değişimlerin ışığında gelecekte gerçekleşmesi beklenen gelişmeler şunlardır:

- *Piyasa şartları 3PL firmalarını ortaklığa/işbirliğine zorlaması beklenmektedir:* Global tedarik zinciri geniş bir tecrübe ve uzmanlık gerektirmektedir. Çoğu firma global arenada kendi başına yeterli olamamaktadır. Müşteriler ise birden fazla 3PL firması ile birlikte çalışmak istememektedirler. Tek bir bilgisayar bağlantısı, tek bir anlaşma ve tek bir fatura ile hizmet almak müşterilere daha cazip gelmektedir. Bu yüzden 3PL firmalarının daha iyi hizmet sunmak amacıyla ortaklıklar kurmaları beklenmektedir.
- *3PL firmaları daha fazla kazanç sağlayacaklar:* 3PL firmaları yeni teknoloji ve bilgi sistemlerini kullanarak ve içsel maliyetlerini daha fazla kontrol altına alarak karlarını artıracaklardır. Bunun yanında mülakat yapılan firmaların 3PL sektörünün büyüyeceği konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Yalnızca bir firma 2004 yılındaki hızlı büyümenin 2005'te durgunluk yaşanmasına neden olacağına dair görüş öne sürmüştür.
- *Müşteriler 3PL firmalarının teknolojiyi etkin kullanmalarına daha fazla önem verecekler:* 3PL firmalarının teknolojik kapasiteleri arttıkça optimizasyon, iletişim ve kontrol yetenekleri de artacak, bu sayede müşterilerle olan ilişkilerinde gelişmeler sağlanacaktır. Müşteriler, lojistik faaliyetlerini yaptırarak malların kontrolünü daha iyi yapabilecekler ve bu sayede pazarlama stratejilerini çok daha etkin olarak ortaya koyabileceklerdir. Bu açıdan düşünüldüğünde ileride teknolojik olarak geri kalan 3PL firmalarının varlıkları tehlikeye girecektir.

- *Müşteriler ile 3PL firmaları arasındaki ilişkiler daha uzun vadeli olacaktır:* 3PL firmaları ile müşteriler arasındaki ilişkinin süresi arttıkça, 3PL firmaları müşteri ihtiyaç ve beklentilerine daha iyi cevap verebileceklerdir. Müşterisinin operasyonlarını tam olarak anlayabilmiş bir hizmet sağlayıcı, daha iyi hizmetler sunabilecek ve kendisini bu yönde daha fazla geliştirecektir. Daha iyi hizmetler alan müşteriler de 3PL firmaları ile daha uzun süreli çalışmak isteyeceklerdir.
- *3PL pazar büyüklüğü artacaktır:* Gelişmiş yönetim yaklaşımlarını kullanmaya başlayan ve günümüzün trendlerini yakalamak isteyen firma sayısı arttıkça 3PL firmalarının sayısının ve 3PL pazar büyüklüğünün önemli şekilde artacağı öngörülmektedir.
- *3PL firmaları yurtdışında daha fazla yatırım yapmak zorunda kalacaklardır:* Küreselleşmenin etkisinin gelecekte daha da artması ve 3PL müşterilerinin yurtdışı operasyonlarında da aynı firmalarla çalışma isteği 3PL firmalarını daha global temelde çalışmaya itmesi beklenmektedir.
- *Güçlü olan firmaların ayakta kalacaktır:* 3PL firmalarının tercih edilme nedenleri olan düşük maliyet, yüksek kalite, güçlü bilişim teknolojileri gibi özellikler konusunda üstün olan ve kaynakları açısından daha kuvvetli olan firmaların diğerlerini pazarın dışına itmesi beklenebilir. Çıkarılması beklenen karayolları kanununun içerdiği maddeler itibarıyla bu durumu tetiklemesi beklenmektedir. Piyasadan küçük firmaların elenmesi güçlü firmaları daha güçlü hale getirecek.
- *Intermodal (karma) taşımacılık yaygınlaşacaktır:* Kara yoluna alternatif taşımacılık yöntemleri, özellikle demiryollarının kullanımı ve farklı nakliye araçlarının bağlantılı olarak kullanılması yaygınlaşacaktır. Avrupa ve Amerika'da çok yaygın olan demiryollarının kullanımının hem maliyetleri düşürmesi hem de taşıma işlemlerini kolaylaştırması beklenmektedir. 3PL firmaları bu amaçla çalışmalara başlamışlardır. Bu amaçla Reysaş gibi az sayıda 3PL firması katar alımı yapmaya başlamıştır.

- *Küreselleşme uluslararası lojistikte hızı artıracaktır:* Küreselleşme, uluslararası operasyon gerçekleştiren müşterilerine hizmet sağlayan 3PL firmalarının uluslararası operasyonlarını hızlı geliştirmelerini gerekli kılacaktır. Bu durum, özellikle coğrafik yapısı nedeniyle bir dağıtım noktası görevini üstlenen ülkemize uluslararası 3PL hizmet sağlayan firmaların girişini hızlandıracaktır.
- *Özelleştirmeler 3PL sektörünü etkileyecektir:* Türkiye’de ve dünyada özellikle posta operasyonlarının özelleştirilmesi ulusal dağıtım ve nakliye hizmeti veren kuruluşların iş modellerini değiştirerek 3PL şirketi olarak yapılanmalarına sebep olacaktır.
- *Arz taleple birleşecektir:* Üreticiler artık “Siparişe Dayalı Üretim” haline gelmeye başlamıştır. Bu sistemin oturmasıyla üretim, pazarda talebin doğması mevcut ürünün tekrar satın alma mecburiyetiyle tüketilmesi veya tahmini talebin sistemdeki zincir yetkilileri tarafından belirlenmesi ile planlanır hale gelecektir. Arz zincirinin bir parçası olan 3PL firmaları talepleri anında ve ekonomik bir şekilde karşılamak zorunda kalacaklardır.
- *Avrupa Birliği (AB) sürecinde Avrupa ile olan lojistik işlemleri artacak ve hızlanacak:* Türkiye’nin AB sürecinin başlamasıyla birlikte jeopolitik konumunda dolayı lojistik değerleri artacaktır. Uluslararası firmaların Ortadoğu ülkeleri ve Asya için merkezleri Türkiye’ye kayacak ve yatırımlar artacaktır. Avrupa Birliği’ne üyelikle Avrupa ülkeleri ile olan ihracat ve dolayısıyla lojistik işlemleri de artacaktır. İstanbul’dan Konya’ya yük taşımakla İstanbul’dan Sofya’ya yük taşımak aynı olacaktır. (Soysal, 2005)
- *Konsolidasyon hareketi güçlenecek:* Müşteri beklentileri daha çok bütünleşik hizmetlere kayacaktır. Tek firmadan tüm lojistik ihtiyaçlarının karşılanması beklentisi artacaktır. Rekabet ile daralan kar marjları firmaları konsolide çalışmalara yöneltecektir.
- *Nakliyeci/ Lojistikçi Ayırımı Kesinleşecek:* 3PL hizmetlerini tam anlamıyla veren firma sayısı arttıkça nakliyeci ile lojistik firmaları, özellikle 3PL

arasındaki fark daha belirgin hale gelecektir. 3PL firmaları da rekabette öne çıkabilmek için farklılaşmak zorunda kalacaklardır.

- *Depolama Sistemleri Gelişecek:* Yapılan mülakatlarda bazı 3PL firması yetkilileri gelecekte yönelimin depolama sistemleri üzerine yoğunlaşacağını ifade etmişlerdir. Türkiye’de firmaların %88’inin kendi depolamasını kendisinin yaptığı göz önüne alındığında gelişmiş depolama sistemlerinin faaliyete geçmesi ve daha fazla sayıda firmanın bu hizmeti 3PL firmalarından alması beklenmektedir.
- *Ürün odaklı taşıma yoğunlaşacak:* Görüşülen firmaların bir kısmı ürün odaklı taşımanın 3PL firmalarının gelecekte en çok önem vermesi gereken alan olduğunu ve bu alanda hızlı bir büyüme beklediklerini ifade etmişlerdir.

3PL firmalarının yukarıda sayılan beklentileri dikkate alarak politikalarını gözden geçirmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte 3PL sektörü ile ilgili en önemli şey 3PL’nin faydalarının potansiyel müşterilere anlatılabilmesidir. Bu amaçla hem 3PL firmalarının, hem lojistikle ilgili derneklerin, hem de devletin ortaklaşa çalışması gereklidir. Bu kurumların lojistikle ilgili bilimsel çalışmalara daha fazla destek vermesi çok önemlidir.

Lojistikle ilgili kısa zamanda çözülmesi gereken diğer bir problem de lojistikle ilgili bir kavram karmaşası olmasıdır. Lojistik kavramlarının devlet ve lojistik derneklerinin ortaklaşa yapacağı çalışmalarla tekdüze hale getirilmesi gerekmektedir. Bunun lojistikle ilgili bilimsel çalışmalara da önemli katkısı olacaktır.

Lojistiğin popülerliği gün geçtikçe artmaktadır. Son zamanlarda Türkiye’de üniversitelerin ve konu ile ilgili bazı derneklerin programlarına lojistik yöneticiliği derslerini ve kurslarını koydukları görülmektedir. Bazı üniversitelerimizde bu konuya yönelik olarak Lojistik Yüksek Okulları kurulmuştur. Koç ve Beykent gibi bazı özel üniversitelerin işletme ağırlıklı eğitim veren programlarında lojistik bir yüksek lisans konusu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Yine Yeditepe Üniversitesinde Uluslar arası Lojistik ve Taşımacılık başlıklı bir bölüm 4 yıllık eğitim vermektedir. Lojistikle alakalı üniversitelerde yeni açılmaya başlanan bu programların sayısının en kısa zamanda daha da artırılması gerekmektedir. Türkiye ekonomisinde önemli bir yeri

olan lojistikle ilgili bilimsel yayınların ve ülkedeki lojistik hizmetlerinin gelişmesinin yolu buradan geçmektedir.

Devletin mevcut demiryollarını güçlendirme politikası desteklenmelidir. Bütün gelişmiş ülkelerde çok yoğun olarak kullanılan demiryolları ülkemizde de daha yoğun kullanılmalıdır.

Firmalar 3PL kapsamında verdikleri hizmetlerin sayısını ve kalitesini artırmak zorundadırlar. Avrupa Birliği her ne kadar fırsat gibi görünse de, yabancı firmaların Türkiye'ye olan ilgisi göz önüne alındığında aynı zamanda bir tehdittir.

Firmalar bilişim teknolojileri konusunda kendilerini geliştirmelidirler. Lojistiğin her alanında en son teknolojileri kullanmaya, hatta bu teknolojilerin üretilmesini sağlamaya çalışmalıdırlar. Modern depo, ürün tanıma v.b. sistemler üzerinde daha yoğun çalışmalar ve yatırımlar yapılmalıdır.

3PL firmaları pazarlamaya daha fazla önem vermelidirler. Türkiye'deki üreticilerin 3PL'yi kullanmamalarında en büyük sorumluluk lojistik firmalarındadır. Potansiyel müşterilerini yeterince bilgilendirmedikleri ve gerekli pazarlama çalışmalarını yapmadıkları takdirde sürekli artan rekabet ortamı gelecekte kendileri için daha fazla sorunları ortaya çıkaracaktır. Bu firmaların pazarlama konusunda daha aktif davranmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak şunu ifade edebilirim ki lojistik, firmaların rekabet edebilirliği üzerinde çok önemli etkisi olabilecek bir hizmettir. Lojistik gibi üretim, pazarlama, elektronik ticaret, bilişim sistemleri de firmaların kullanabileceği önemli araçlardır. Lojistik her ne kadar önemli ise de, tek başına her şeyi çözebilecek bir yapıya sahip değildir. Önemli olan tüm işletmecilik araçlarının belirli politika, strateji, misyon ve vizyonlar doğrultusunda bütünleşik olarak kullanılabilmesidir.

KAYNAKÇA

- Armstrong and Associates**, 1996. Lazard Araştırma Raporu. Inc. Cass Informations Systems, Lazard Freres & Co. LLC. Estimates.
- Axelsson, B., Easton, G.**, 1992. Industrial networks- a new view of reality. London Routledge
- Aydın, H., Boğ, M.**, 08/05/2003 Üçüncü Parti Lojistik. 2003 Lojistik Kongresi Sunum İstanbul Teknik Üniversitesi
- Bagchi, P. K., Virum, H.**, 1998. Logistical Alliances: trends and prospects in integrated Europe Journal of Business Logistics 19(1) 191-213
- Baki, B.**, 2004. Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi
- Berglund, M., van Laarhoven, P., Sherman, G. ve Wandel, S.**, 1999. Third Party Logistics: is there a future? International Journal of Logistics Management 10(1): Sayfa 59-70
- Bradley, P.**, 1994. Contract Logistics: it's all about costs, Purchasing, 20 October, 56A3-A14
- Caldwell, B.**, 1999. "Reverse Logistics" Information Week ;(729): 48-56
- Cavinato, J.**, 1991. Identifying Interfirm Total Cost Advantages For Supply Chain Competitiveness. International Journal of Purchasing and Materials Management 27/4, Sayfa 10-15
- Christopher, M.**, 1998. Logistics and Supply Chain Management- Strategies for Reducing Cost and Improving Services, London U.K. Financial Times/Pitman Publishing

- Ellinger, A. E.,** 2000. Improving Marketing/Logistics Cross Functional Collaboration in the Supply Chain. Industrial Marketing Management, Elsevier Science 29, 85-96
- Ernst & Young ve IBS.,** 2002. Türkiye Lojistik Sektör Araştırması
- Foster, T.A.,** 1994. “What to tell your boss about logistics”, Distribution, April, p. 4.
- Gimenez, C. ve Ventura, E.,** 2003. “Logistics-Production, Logistics-Marketing and External Integration: Their Impact On Performance”. GREL-IET; Universitat Pompeu Fabra “Logística Empresarial” Casanovas, A. & Cuatrecasas, Ll. (2001), Ed. Gestion 2000, Barcelona
- Hakansson, H. ve Johansson, J.,** 2001. Industriella Marknadsföringstrategier i Stal- och Skogindustrierna. Företag i Natverk- Ny Syn På Konkurrenskraft
- Heikkila, J.,** 2002. From Supply to Demand Chain Management; Efficiency and Customer Satisfaction Sayfa 747-767
- Hertz, S. ve Alfredson, M.,** 2002. Strategic Development of Third Party Logistics Providers. Industrial Marketing Management 32, sayfa 139-149
- Hollcomb, M. C.,** 1994. Customer Service Measurement: A Methodology for Increasing Customer Value through Utilization of Taguchi Strategy- Journal of Business Logistics 15/1 Sayfa 29 1994
- Holme, I. ve Solvang, B.,** 1997. Forskningsmetodik-om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund,
- Hutt, M. D. ve Speh, Thomas W.,** 2001. Business Marketing Management

- Kotzab, H. ve Schnedlitz, P.,** 1999. Retailing, Don't Forget it in Your Supply Chain Management Concept. Journal für Betriebswirtschaft Sayfa 140-153
- Krumwiede, D. W. ve Sheu, C.,** 2002. "A model for reverse logistics entry by third party providers" The International Journal of Management Science 30 325-333
- Lieb, R. C.,** 2003. Northeastern University Brooks A. Bentz, Accenture - Third Party Logistics Update: Annual U.S. User and Provider Surveys. The Council of Logistics Management Chicago, September 23,
- Lundberg, H. ve Schöström, M.,** 2001. Segmentation of the Third Party Logistics Market-based on logistical requirements, Logistics and Transport Management Göteborg University
- Mattson, L. G.,** 1998. Managing of strategic change in a market as networks perspective . Management of Strategic Change London Basil Blackwell
- Mentzer, J.T. ve Kahn, K.,** 1996. "Logistics and Interdepartmental Integration" International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 26(8), 6-14
- Mersin, D.,** 2003, "Lojistik Sektöründe Dış Kaynak Kullanımı"
- Muller, E.J.,** 1991. "Selling the process, not just the product", Distribution, January, pp. 40-50.
- Noordewier, T.G., John, G. ve Nevin, J.R.,** 1990. Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. Journal of Marketing 54-4 80-93

- Quinn, F. J.**, 2000. A Supply Chain Management Overview. Supply Chain Yearbook 2000 Sayfa 15
- Rogers, D. S.**, 2003. Third Party Logistics Trends and Practices. University of Nevada
- Rosen, D. Ve Manrodt, K.**, 1995. "Marketing and Logistics: A Tale of Two Disciplines, in Proceedings of the Twenty Fourth Annual Transportation and Logistics Educators Conference" San Diego California, J. Masters, ed., The Transportation and Logistical Research Fund, Ohio State University press, Columbus, OH, pp 135-163
- Scrimshaw, P.**, 2002 "Total cost of ownership-A review of the literature", ICT in Schools Research and Evaluation Series – No:6
- Skjoett-Larsen, T.**, 1999. "Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics," Vol. 10, No. 2, pp. 41-53.
- Sohail, M. S. ve Sohal, A. S.**, 2003. "The use of third party logistics services: a Malaysian perspective" 23 Technovation
- Soysal, C.**, 2005. Uluslararası Nakliyeciler Derneği Günlük Basın Bülteni, sayı:512
- Stank, T. P. ve Daugherty, P. J.**, 1997. The Impact of Operating Environment on the Formation of Cooperative Logistics Relationships. Logistics and Transportation Review 33-1 Sayfa 53-65
- Watson, R. ve Pitt, L.**, 1989. "Remarrying marketing and logistics with information systems technology", Industrial Management & Data Systems, No. 1, pp. 4-12.

**Weber, J. ve Kummer, S., 1994. "Logistikmanagement, Führungsaufgaben zur
Umsetzung des Fluaprinzips in Unternehmen" Stuttgart: Poeschel**

www.lojistik.org

www.utikad.org.tr

EKLER

EK 1. MÜLAKAT SORU FORMU

- 1- Firmanızın adı nedir?
- 2- Adınız, soyadınız ve firmadaki pozisyonunuz nedir?
- 3- Firmanızın tarihçesi hakkında kısa bilgi verir misiniz? Firmanızın ortakları kimlerdir?
- 4- Firma büyüklüğü, çalışan sayısı, ve cirosu hakkında kısaca bilgi verir misiniz?
- 5- Firmanın bulunduğu sektör itibariyle konumu, rakipleri, ve pazar payı konularında bilgi verir misiniz ?
- 6- Hizmet verdiğiniz endüstriler ve bulunduğunuz konum itibari ile “arz zinciri”ni nasıl tanımlıyorsunuz? Arz zincirinin etkin bir şekilde yönetimine nasıl katkıda bulunuyorsunuz?
- 7- Hangi hizmetleri ne kadar süredir veriyorsunuz? Yoğunlaştığınız belli hizmetler var mı? Yoksa genel hizmet sağlayıcısı konumunda mısınız?
- 8- Sektörde hangi hizmetlerde üstün olduğunuzu düşünüyorsunuz? Nedenleriyle açıklar mısınız? Firmanızın eksik olduğunu alanlar var mı?
- 9- Hangi sektörlerde, hangi firmalara ne kadar süredir hizmet veriyorsunuz?
- 10- Müşterilerin pazarlama güçlerini nasıl etkiliyorsunuz/sağladığınız katkılar nelerdir?
- 11- Firmanız ile müşterileri arasında nasıl bir bilgi işlem altyapısı kullanılıyor?
- 12- Diğer lojistik firmaları ile işbirliği yapılıyor mu/yapılması planlanıyor mu?
- 13- Firmanızda lojistik hizmetleri ile ilgili maliyetler nasıl hesaplanıyor?
- 14- Müşterilerin firmanızı tercih etme nedenlerine ilişkin herhangi bir araştırmanız var mı? Varsa, bu araştırmanın kapsamı ve süresi hakkında bilgi verir misiniz? Hangi temel özellik(ler) nedeniyle tercih edildiğinizi düşünüyorsunuz?
- 15- Müşterilerinizi yoğunlukla kendiniz mi buluyorsunuz? Yoksa firmaların başvuruları mı değerlendiriliyor? Bu süreç hakkında bilgi verir misiniz?

- 16- Müşterilerinizle yaptığınız sözleşmelerin ortalama süreleri ne kadar?
- 17- Müşteri bulma konusunda firmanızın üstlendiği ve yerine getirdiği faaliyetler nelerdir? Bu amaca yönelik organize olmuş bir departman söz konusu mu?
- 18- Her türlü hizmeti alma konusunda sadece bire bir sizin firmanızla çalışan müşteri sayınız hakkında bilgi verir misiniz?
- 19- Hizmet verdiğiniz firmalar açısından belli bir endüstri koluna yoğunlaşmanız söz konusu mu? Bunun avantajları ve dezavantajları konusunda neler düşünüyorsunuz?
- 20- Eski müşteri – yeni müşteri ayırımınız var mı? Çalışmalarınızı hangi grup temelinde daha yoğunlaştırıyorsunuz? Neden?
- 21- Eski – yeni müşteri grupları için farklı pazarlama stratejileri geliştirme yoluna gidiliyor mu? Açıklar mısınız.
- 22- “Müşteriye özel” hizmetler mi geliştiriyorsunuz, müşterilere göre uyarlanmak üzere hazırlanmış paket hizmetleriniz mi var, yoksa sabit /belli hizmetler mi sunuyorsunuz?
- 23- Müşterilerinizin hangi departmanları ile ilişki kuruyorsunuz?
- 24- Eksik yönlerinizi nasıl belirliyorsunuz? Dışarıdan bağımsız bir kuruluşa denetim yaptırıyor musunuz?
- 25- 3. Parti Lojistikle ilgili gelecek için firmanız/ Türkiye/ dünya ile ilgili beklentileriniz nelerdir?

EK 2. GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER

Cabi, İlker; TNT Lojistik Mühendisi, 26/02/2005

Çizmecioğlu, Emre; Borusan Lojistik, İş Geliştirme Yöneticisi, 01/03/2005

Demiröz, Emel; YTB Lojistik, Lojistik Çözüm Yetkilisi, 03/03/2005

Divarcı, Ulaş; Omsan Lojistik, İnsan Kaynakları Uzmanı, 23/02/2005

Ersoy, İbrahim; Express Kargo, Stratejik Planlama ve Katma Değer Yöneticisi,
20/02/2005

Işıtman, Arman; Aras Lojistik, İş Geliştirme Müdürü, 03/03/2005

İyidoğan, Özgül; BGL, İnsan Kaynakları Yöneticisi, 02/03/2005

Karpuzoğlu, Metehan; Arkas Lojistik, İş Geliştirme ve Pazarlama Müdürü,
18/02/2005

Kınalı, Özcan; Horoz Lojistik, Lojistik Mühendisi, 04/03/2005

Onaran, Pelin; Ekol Lojistik, İnsan Kaynakları Uzmanı, 02/03/2005

Taşar, Beste; Reysaş Lojistik, Lojistik Yöneticisi, 03/03/2005

Yıldıztekin, Atilla; LODER, Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 12/03/2005

ÖZGEÇMİŞ

1979 İstanbul doğumludur. Evli ve bir çocuk babasıdır. Orta ve lise öğrenimini Kartal Anadolu İmam Hatip Lisesi'nde 1997 yılında tamamlamıştır. Aynı yıl Marmara Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünü kazanmış ve 2001 yılında mezun olmuştur. 2001 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği Yüksek Lisans Programı'nda öğrenimine başlamıştır. 2000 yılından beri İdeal Optik Malzemeleri İmal ve Ticaret Limited Şirketi'nde yönetici olarak çalışmaktadır.