

LOJİSTİK HİZMETLERDE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ YAYGINLAŞMASI VE TEDARİKÇİ İŞLETMELERDE GELİŞİM STRATEJİLERİ

Kemal Güven GÜLEN*

ÖZET

Lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, farklı endüstrilerde birçok işletmenin bu alana girmesine neden olmaktadır. Bu çalışma kapsamında, genel olarak üçüncü parti lojistik işletmeleri olarak faaliyet gösteren bu işletmelerin problem çözme yeteneği ile müşteriye uyum gösterme derecesi arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarına odaklanılmakta ve zaman içerisinde uygulayabilecekleri farklı gelişim stratejileri ele alınmaktadır. Bu alana yeni giren işletmelerin mevcut iş yapma usullerine ve ticari anlaşmalara kuvvetle bağlı kalarak stratejiler geliştirdikleri görülmektedir. Süregelen dış kaynak stratejilerini yönetmede geçerli olan bazı önemli unsurlar söz konusudur. Dış kaynak kullanımı, öncelikle geleneksel iş yapma usullerinin değişimini gerektirmektedir. Diğer bir önemli unsur, dış kaynak kullanımının uluslararası çapta bir organizasyonel yapıyı ve kısmen değişik bir modele uygun bilgi ağını gerektirmesidir. Son olarak ise işletmeler arası birleşmeleri ve bu girişimlerden ortaya çıkacak stratejik kazanımları değerlendirmek için gelişen yeni iş yapma usullerini anlamak ve geliştirmek önemli ve gereklidir.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynak Kullanımı, Üçüncü Parti Lojistik Tedarikçileri, Gelişim Stratejileri.

THE EXTENSION OF THE OUTSOURCING IN LOGISTICS SERVICES AND DEVELOPMENT STRATEGIES OF SUPPLIER FIRMS

ABSTRACT

The extension of the outsourcing in logistics services has caused many firms from different industries to enter this field. In scope of this study, generally, it is considered that how different development strategies can apply over time with a special focus on how they balance between general problem solving capability and the degree of customer adaptation. In the development of their strategy the newly entered firms shown to be highly influenced by existing business and its network. It has been identified some issues of importance when managing the continued outsourcing strategy. One issue is about the organisation of the outsourcing and its need for change from traditional business. The next issue is about the internationalization of the outsourcing and the need of a partly different pattern and network. Finally, the issue of coping with strategic alliances, mergers and acquisitions seems vital for understanding and developing the business.

Keywords: Outsourcing, Third Party Logistics Providers, Development Strategies

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, kggulen@iticu.edu.tr

1. GİRİŞ

Dış kaynak kullanımında hizmet veren üçüncü parti lojistik (3PL) tedarik işletmeleri, ileri seviyede lojistik hizmet taleplerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması sonucunda gelişmektedir. Küreselleşme, tedarik sürelerinin sürekli daha da azalması yönündeki baskılar, müşteri odaklılık ve dış kaynak kullanımı gibi değişimler rekabette avantaj sağlamaya çalışan işletmeler arasında lojistiğe ilgiyi artıran önemli unsurlardır. Tedarik zincirinin entegrasyonu da endüstride rekabet avantajı kazanmak için önemli bir yoldur. Sonuçta, lojistik hizmet sağlayan işletmelerin rolü kapsam ve karmaşıklık bakımından her geçen gün daha çok önem kazanmaktadır (Bowersox vd., 1989). Dış kaynak kullanımının artmasıyla bu alana yeni giren işletmeler geleneksel taşımacılık ve depolama işletmeleri arasında var olan rekabeti daha da artırmaktadır. Bu çalışma kapsamında, gelişmiş endüstrilerde dış kaynak kullanımı ile ilgilenen işletmelerin tedarik zinciri kavramına uygun olarak müşterileri ile, müşterilerinin müşterileri ile ve yeni talepleri karşılama ortaklarla olan anlaşmalarının nasıl değiştiğini inceleyerek lojistik sektöründeki işletmelerin gelişmelerine yönelik neler yapabileceklerine açıklık getirmeye çalışılmaktadır.

Tedarikçi (3PL) işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerini yönetmesi ve bunun zincirleme etkilerini kontrol altında tutması, rekabet stratejisinin önemli bir unsurudur. Yeteneği, beceriyi ve müşterilerden üstün olan ölçek ve kapsam bakımından olası avantajları geliştirmek, müşteri değerini artırmak için önemlidir. Bu tür gelişim fırsatları kaynakların ortaklaşa değerlendirilmesini, özel bilgilerin üretilmesini ve müşteri portföyü ile ilgili faaliyetlerin koordinasyonunu gerektirir.

Bu yüzden bir tedarikçi işletmeyi en çok uğraştıran şey, bireysel müşterilerin yüksek uyum sağlama yeteneğiyle sistemleri düzenlemeyi ve çeşitli müşterilerin koordinasyonunu sağlayacak şekilde işi dengelemektir. Bu denge tedarikçi işletmelerin stratejik gelişimine ve gereken kaynakların hayati önemine ve işletme içi rekabetin gelişimine yönelik olarak yapılması gerekenleri gösterir.

Tedarikçiler hakkında yapılmış, işletmelerin yapıları ve sınıflandırılmasını konu alan çok fazla çalışma yoktur. Tedarikçilerin ilişkilerindeki gelişimin, stratejik gelişimleri nasıl etkilediğine çok önem verilmemiştir. Birçok çalışma da, nakliyecinin bakış açısından lojistik ortaklıklar, bunların zaman içerisindeki gelişimleri ve 3PL işletmecileri tarafından sunulan hizmetlerin türü ve ölçümü üzerinedir (Bagchi ve Virum, 1998). Bu çalışma kapsamında ele alınan işletmeler, günümüz tedarikçilerinin önemli bir kısmının aynı türde olması nedeniyle 3PL olarak çalışan işletmelerdir. 3PL tedarikçilerin ilişkilerinin gelişiminde, müşteri koordinasyonu

ve/veya uyumu bakımından stratejik gelişimin nasıl etkilendiği ve zaman içerisinde nasıl değiştiği önemlidir. Alıcı ve satıcı arasında arabulucu olmak, müşterilerin müşterileri ya da tedarikçiler gibi anlaşmaların da etkilerini anlamayı gerektirir.

2. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK İŞLETMELERİ - TEDARİKÇİLER

Bu kısımda, teorik bakımdan temel sayılabilecek zincirleme ilişkiler ve 3PL kavramı içerisinde müşterileri, müşterilerin müşterileri ve tedarikçiler arasındaki ilişkilerin gelişimini anlamak için uyumlu bir ağ yaklaşımı üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım, 3PL tedarikçilerinin ticaretini, 3PL tedarikçilerinin rolünü ve son olarak 3PL tedarikçilerinin sınıflandırılmasını ve yapılarını ele alan tedarik zinciri yönetimi ve işletme lojistiği alanındaki literatür çalışmalarının birleşimidir.

Literatür çalışması üç farklı unsuru bir araya getirmektedir: İlk unsur 3PL tedarikçilerinin tanımlanması ve faydalanma şekilleri hakkında; ikinci unsur, 3PL tedarikçilerinin genel yetenekleri ve müşteri koordinasyonuna uyum sağlamaları hakkında bilgi verilmesini amaçlamaktadır. Üçüncü unsur ise ilişki, ağ gelişimi ve etkileri hakkındadır. Potansiyel müşterilerin uyumu ve müşteri koordinasyonunun merkezi olarak daha genel yeterlilik yaratma arasında dengeyi sağlayan 3PL tedarikçilerin gelişimi konusunda, bu üç kısım bir arada temel oluşturmaktadırlar.

Bir 3PL tedarikçisi, nakliyecisi adına lojistik faaliyetleri yöneten, kontrol eden ve teslim eden harici bir işletmedir. Aradaki anlaşma yazılı ya da sözlü olabilir. Amaç, karşılıklı olarak tarafların yararına olabilecek ve süreklilik amaçlayan bir anlaşmanın yapılabilmesidir. Yapılan anlaşma, lojistik faaliyetlerin tümünü ya da bir kısmını içerebilir, fakat en azından nakliye yönetimini, faaliyetlerin yürütülmesini ve depolamayı içermelidir. 3PL işletmesi ve müşterileri arasındaki anlaşmalar zaman içerisinde, içerik olarak sadece bir ortaklık ve mutabakat sözleşmesinden, taraflara karşılıklı yarar sağlayan ve sürekliliği olan bir stratejik ortaklık olarak benimsenmesi yönünde değişmiştir (Virum, 1993; Bağcı ve Virum, 1998).

3PL kavramında birinci parti, nakliyecisi veya tedarikçisi, ikinci parti ise alıcıdır. Üçüncü parti ise, verdiği hizmetin bir marka adı olmasa da lojistik hizmetlerin taşeronluğunu yaptığı ve komisyoncu olarak görev üstlenen bir işletmedir. 3PL tedarikçisi ve müşteri arasında öngörülen stratejik ortaklık çoğunlukla ortaya konulan performansın kalitesini garanti etmede önemlidir. Lojistik hizmet sağlayıcıları, ortaklığın kapsamı, tasarımı ve yönetimi, müşteriye uyumluluk ve sorumluluk alma derecesi, nakliyecilerin ve tedarikçilerin bilgi seviyesi ve malzeme

akışının özellikleri gibi fonksiyonları dikkate alacak şekilde müşterilerle kendi ortaklık türünde sınıflandırılabilirler. 3PL tedarikçilerinin arasındaki diğer bir sınıflandırma, coğrafi olarak faaliyet alanlarının nasıl planlanmış olduğu ve 3PL tedarikçilerinin, lojistik hizmetleri ne derece kendilerinin sağladığı ve/veya taşıeron firmalara devrettikleri konusundadır (Lieb ve Randall, 1997). Bir başka önemli unsur da nakliye veya depolama faaliyetleri için gerçekleştirilen 3PL işinin ne derecede ana iş konusu veya sadece yan faaliyet olduğudur.

Lojistik anlaşmalarının temel kazançları, ölçek ve kapsam ekonomilerinin gelişimi, faaliyetlerin verimliliği, pazarlık gücü, hizmetlerin kapsamı, daha hızlı öğrenme, diğer tedarikçilerle bağlantılı çalışabilme, her tür bilgi, yeni sistemlere hızlı uyum sağlama, tedarik zincirinin yeniden yapılandırılması, düşük yatırım maliyetleri ve daha düzenli üretimdir (Ballou, 2004). Anlaşmalarla bağlantılı olarak, bu kazançlar en azından kısmen müşterilerin müşterilerine ve tedarikçilere de yansımaktadır.

Lojistik hizmetlerin kapsamını ve 3PL tedarikçilerin faaliyetlerini nasıl yönettiğini inceleyen çeşitli araştırmalar vardır (Bagchi ve Virum, 1998; Christopher, 1998; Lieb ve Randall, 1997). Dış kaynak olarak 3PL tedarikçilerinden yararlanılan tipik hizmetler taşımacılık, depolama, stok yönetimi, katma değer yaratan hizmetler, bilişim hizmetleri ve tasarımı ile zincirin yeniden yapılandırılmasıdır. İlk üçü, en çok yararlanılan 3PL hizmetleridir ve aynı zamanda endüstriyel işletmelerin dış kaynak talebinde buldukları en yaygın hizmetlerdir. Bu hizmetler, zaman içerisinde hem bilgi, hem de teknoloji bakımından gelişmiştir. 3PL firmalarının bir endüstri olarak gelişiminin birinci, ikinci ve üçüncü dalgaları olarak konu edilen tartışmalar bu endüstrideki işletmelerin büyümesinde aşamaları göstermektedir (Berghlund vd., 1999). Birinci dalga, geleneksel taşımacılık işletmelerinin 3PL olarak geliştiği 80'li yıllarda başlamıştır. İkinci dalga olarak kabul edilen işletmeler 1990'ların başlarında ortaya çıkmıştır, bunlara örnek olarak TNT, DHL ve FedEx v.b gibi işletmeler gösterilebilir. Üçüncü dalgada ise Anderson Consulting, GE capital, i2 ve Manugistics gibi danışmanlık, finans ve/veya bilişim teknolojisi (BT) yönetim işletmeleri bu endüstride yerlerini almışlardır (Linder, 2004).

3. PROBLEM ÇÖZÜMÜNDE UYUM SAĞLAMA VE GENEL BECERİNİN DENGELENMESİ

3PL tedarikçileri tarafından geliştirilen hizmetler ve bu hizmetlerden müşterilerin sağladığı kazançlar; koordinasyon faaliyetlerini, çeşitli müşterilerin kaynaklarını ve bireysel olarak müşterilere uyum derecesini nasıl dengelediğine bağlıdır. Müşteri

koordinasyonu ve müşterilere uyumun dengelenmesi, ağ yaklaşımına uygun olarak genel problem çözme becerisi ve müşterilere uyum becerisi modeli ile bağlantılıdır.

Çeşitli müşterilerin koordinasyonu genelde yüksek bir beceri gerektireceğinden müşteri koordinasyonu problem çözme becerisi düzeyinin bir yansıması şeklinde yorumlanabilir. Müşterilere uyum becerisi de faaliyetlerin dengelenmesinde uygun bir kavramdır. Geleneksel lojistik ve taşımacılık işletmelerini incelerken de aynı boyutlar uygulanmıştır. Tablo 1'de 3PL tedarikçileri, hem müşteri uyumu boyutunda ve hem de genel bir problem çözme becerisinde orta derecede iyi olarak sınıflandırılmışlardır ve tüm bu boyutların dengelenmesi, stratejik gelişimin temel göstergelerinden biri kabul edilebilir (Hertz, 2003). Burada entegre hizmet işletmelerine örnek olarak DHL, FedEx ve TNT gibi işletmeler verilebilir.

Tablo 1. Problem Çözme Yeteneği ve 3PL Hizmeti Veren İşletmelerin Durumları

		Müşteri Uyum Yeteneği	
		Düşük	Yüksek
Genel Problem Çözme Yeteneği	Düşük	Standart Nakliyat İşletmeleri	Geleneksel Nakliyeciler ve Depolama İşletmeleri
	Yüksek	Entegre Hizmet İşletmeleri	3PL İşletmeleri

Bu nedenle bu iki boyutun, müşteri koordinasyonu ve uyumu ile problem çözme becerisi üzerine farklı talepler olması durumunda 3PL işletmelerinin her birini alt gruplara bölümlendirmek için kullanışlı olması gerekir. Ayrıca, bu boyutlar müşteri gelişimi üzerine kurulu 3PL işletmelerini de ayrıntılı olarak açıklayabilir. Bu anlamda, bu ayrımlara dayanarak Tablo 2'de gösterildiği gibi, standart 3PL tedarikçisi, hizmet geliştirici, müşteri uyarlayıcı ve müşteri geliştirici tanımlamalarının yapılması gerekmektedir.

Standart 3PL tedarikçisi, depolama, dağıtım, seçme ve paketleme vb. gibi standartlaştırılmış 3PL hizmetlerini tedarik eden işletme olarak tanımlanabilir. Bu tür işletmeler çoğunlukla, kendi normal işlerinin yanında, bu hizmetleri de sunarlar. Örneğin; müşterilerin kendi görece basit standart hizmet kombinasyonlarını seçtikleri, oldukça standartlaştırılmış modüler bir sistem bu tür bir hizmettir.

Hizmet geliştirici olarak 3PL, ileri düzeyde katma değer yaratan hizmetleri sunan işletmeler olarak görülebilir. Bu, değişik müşteriler için farklı hizmetler, özel biçimli paketleme hizmetleri, çapraz yükleme, izleme ve bulma, özel güvenlik sistemi

hizmetinin sunulması, vb. hizmetleri içerebilir. Gelişmiş bir hizmet paketi çoğunlukla, her bir müşterinin talebine göre birleştirilebilen ölçü birimlerine dönüşmüş olan daha fazla standartlaştırılmış çeşitli faaliyetler kümesini kapsamaktadır. Gelişmiş bir BT sistemi böyle bir gelişimi kolaylaştırabilir. Bunun için ölçek ve kapsam ekonomilerinin yaratılmasına odaklanılması gerekmektedir. Örneğin; birçok hizmet çeşidi için gelişmiş modüler sistem ve bütün müşteriler için kullanılan ortak bir bilgi teknolojisi sistemi bu türden hizmetler içindir.

Müşteri uyarlayıcı, müşterinin mevcut faaliyetlerini devralan ve yönetimde verimliliği geliştiren ancak, aslında hizmetlerin gelişimini fazla yapmayan 3PL işletmesi olarak tanımlanabilir. Bu tür tedarikçi, müşterinin toplam depolarını ve lojistik faaliyetlerini üstlenebilir ve güvendiği çok fazla “yakın müşteri” yoktur. Örneğin; temel hizmetleri içeren, her müşteri için özelleşmiş çözümler bu türdendir. Müşteri 3PL işletmesini organizasyonun bir birimi olarak görür.

Müşteri geliştirici, en gelişmiş ve zor biçimdir. Çoğunlukla tüm lojistik faaliyetlerinin üstlenilmesi şeklinde söz konusu olur ve müşteriyle yüksek bir entegrasyon gerektirir. Müşterileri koordine etmek için daha çok beceri, metotlar, bilgi gelişimi ve tedarik zinciri tasarımı gerekmektedir. Müşterilerin sayısı sınırlı ve her bir müşteri için çalışma kapsamlı olmalıdır. Müşteri geliştirici ya da “lojistik bütünleştirici” veya “ karmaşıklık yöneticisi”, Andersson Consulting firması tarafından ortaya atılan 4PL kavramı ile özdeştir (Berglund vd., 1999). Böyle bir işletme, lojistik yönetiminin ödülleri ve risklerini müşteriyle paylaşır. Örneğin; 3PL işletmeleri her müşteri için gelişmiş müşteri çözümleri sunarlar.

3PL tedarikçileri, bazı yazarlar tarafından ya katma değer yaratan hizmetlere veya çözümlere odaklanmaları şeklinde ayrıma tabi tutulur (Christopher, 1998). Hollandalı, İngiliz, Alman ve İsveçli 3PL işletmeleri ve nakliyecileri ile ilgili kapsamlı bir çalışmada 3PL işletmelerinin hedefleri tanımlanmış ve buna uygun olarak 3PL endüstrileri farklı ayrımlar altında gruplanmıştır (Berglund vd., 1999).

Ayrımları tanımlayan boyutlar genel problem çözme becerisi ve daha önceki sınıflandırmayı destekleyecek müşteri uyumuyla benzerlik göstermektedirler. Bununla birlikte, bu sadece genel becerilerin ya da müşteri uyumunun, farklı dereceleri göstermek için fırsatlar olmaksızın, 3PL işletme ifadelerinin daha statik olduğu üzerine kurulu bir sınıflandırmadır. Sınıflandırmada kullanılan kriterler, katma değerli lojistik faaliyetler ve standart hizmet veya çözümler üzerine odaklanan temel lojistik faaliyetlerdir.

Karmaşık ve danışmanlık çözümleri sunan işletmeler daha az müşteriye sahipken, katma değerli lojistik faaliyetlerde lider konuma (veya değer lideri konumuna) gelen işletmeler standart hizmetleri çok sayıda müşteriye sunmaktadır. Bu, müşterileri koordine etmek için gereken genel bir beceri yaratma ile az sayıda müşteriye uyumu yükseltme arasında belirgin bir denge olduğunu vurgulayan bir durumdur. Ayrıca, bir 3PL işletmesi olarak müşterilerin koordinasyonu kavramından başlayarak müşterilerin müşterileri veya tedarikçilerle ilgili faaliyetleri de kapsayan bir koordinasyona ihtiyaç olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 2. 3PL İşletmelerinde Problem Çözme Yeteneği ve Müşteri Uyum Derecesi Bakımından Sınıflandırma

3PL İşletmeleri		Müşteri Uyum Derecesi	
		Orta	İyi
Problem Çözme Yeteneği	Orta	Standart 3PL Hizmetleri	Müşteri Uyumu
	İyi	Servis Gelişimi	Müşteri Geliştirme

Standart bir 3PL tedarikçinin kalitesi, teknolojik üstünlüğü v.b konusunda ihtiyaç duyulan talepler, bir hizmet geliştirici ya da bir müşteri geliştirici veya 4PL işletmesi olarak ihtiyaç duyulandan çok farklıdır. Az sayıda müşteriye yüksek uyum ve çok sayıda müşteriye düşük uyum arasında ürünlerin pazarlanma yolları, distribütör sayısı ve seçimi bakımından büyük farklar vardır.

4. ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK TEDARİKÇİLERİ ÜZERİNDE İLİŞKİ VE AĞ GELİŞİMİNİN ETKİLERİ

İlişkiler ağı, 3PL işletmelerinin ilerlemesini bir şekilde etkilemektedir ve müşterilerinin, müşterilerinin müşterilerinin ve ortaklarının gelişiminin, zaman içinde tercihleri de bundan etkilenmektedir. Ağ yaklaşımında işletmelerin, diğer işletmelerle hem doğrudan ve hem de dolaylı olarak bağlantıları olabilir ve diğer işletmelerle ilişkilerini geliştirebilirler (Axelsson ve Easton, 1992; Mattsson, 1988). Bu anlaşmalar müşterilerin yanı sıra tedarikçilerle, ortaklarla ve müşterilerin müşterileriyle vb. olabilir. Anlaşmalar fiziksel, teknolojik, yasal, bilgi ve sosyal değişimi içermelidir. İşletmeler arasında güven, işletmeler için özellikle çok fazla tehlikenin olması nedeniyle önemlidir. Bu çoğunlukla, bir işletme lojistik faaliyetlerini ayrı bir kısım olarak tedarik, çalışma ve/veya dağıtım gibi kısımlar şeklinde 3PL tedarikçilerine verdiğinde sorun teşkil eder (Maltz ve Ellram, 1997).

Doğal olarak 3PL tedarikçileri anlaşmalarındaki farklılıklara bağlı olarak zaman içinde farklı seçimler yapabilirler. Özellikle sınırlı sayıda müşterinin önemli olduğu bir 3PL işletmesinin başarılı olması için mevcut anlaşmalar ve kaynaklar, hem kısıt hem de gelişim kaynakları durumundadır.

İlişkiler uzun dönemlidir; bir kez kurulduklarında, entegrasyon sürecinin devam etmesi eğilimi hakimdir. Çıkar çevreleri, bilgi ve değişimden kaynaklanan doğal risk yüzünden değişime karşı bir direnç vardır (Ford vd., 1998). Lojistik ortaklıklarla ilgili çalışmalar, 3PL ve müşterileri arasında entegrasyonun ve sorumluluğun artması durumunda benzer değişimlerin söz konusu olduğunu göstermektedir (Bowersox vd., 1989). Zamanla ilişkiler derinleşir ve 3PL firmasına verilen faaliyet sayısı artar (Bagchi ve Virum, 1998). Bu tür gelişmiş ilişkiler, hem müşterinin müşterileri ve hem de tedarikçiler üzerinde büyük olasılıkla güçlü bir etki bırakır.

Stratejik lojistik ortaklıklarını şekillendiren ilişkilerin derinleşmesi mevcut müşterilerin bazılarında, müşteri için yapılan faaliyetlere yansımalarının yanında stratejik 3PL seçimini de değiştirebilir. Bu nedenle, mevcut müşterilerin çalışma usulleri ve müşterilerin 3PL tedarikçisini kullanma amacı iyi anlaşılmalıdır.

Bir müşteriyle kurulan gelişmiş entegrasyonun etkisi, 3PL tedarikçisinin yüksek sorumluluk alması ve tedarikçiler için olduğu kadar ortakların da 3PL için aynı bakış açısına sahip olmaları anlamına gelecektir. Bundan dolayı, derin bir stratejik ortaklığı değiştirmek, düşük dereceli bir sorumluluk ilişkisinden daha zordur (Hertz, 1993).

Zamanla sorumluluğun artması, zengin bir müşteri ve ortaklık ağına sahip daha büyük taşımacılık işletmeleri için aslında müşterilerin dış kaynak kullanımı, küreselleşme, hazırlık sürelerinde azalma ve tedarik zinciri ağının entegrasyonu gibi etkenlere bağlı olarak 3PL tedarikçilerini geliştirmede yüksek olanaklara sahip olacağı anlamına gelir. Bu nedenle, 3PL işletmelerinin küresel ağı, hem gelecekte uluslararası çalışacak müşteriler ve hem de zaten uluslararası çalışan müşteriler için coğrafik alanlar üzerindeki hizmetleri sağlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Bazı durumlarda böyle bir müşteri ağı, bu tür gelişmeler sonucunda uluslararası olmak zorundadır.

Müşteriler için gerçekleştirilen faaliyetlerin miktarı ve türü kayda değer bir artış gösterdiğinde, 3PL tedarikçilerinin müşteriler için yaptığı koordinasyon yanı sıra müşterilerle birlikte yaptığı koordinasyon da zaman içerisinde farklılaşır; bu bir zorunlu değişimdir. Bundan, zaman içerisinde 3PL tedarikçilerinin gelişimleri de

etkilenir. Deneyim sahibi ve mevcut anlaşmalara uyum sağlayan 3PL tedarikçileri, kaynaklara, yeterliliklere ve müşteri uyumu ve/veya genel problem çözme yeteneğini yükseltmek için gerekli olan birikime bir şekilde daha fazla ya da daha az yönelmişlerdir. Sonuç olarak, aracı konumdaki bir 3PL işletmesinin müşteri ağı için sadece müşteriler değil, aynı zamanda müşterilerin müşterileri, ortaklar kadar tedarikçiler de hayati önemdedir.

Özetle, 3PL tedarikçilerini kullanmanın bir çok faydası vardır. Bu faydalar, 3PL işletmelerinin, aynı zamanda bireysel müşterileri ürünlerine ve sistemlerine adapte etme becerisine sahip olduğu gibi, birçok müşteriyi koordine edebildiği gerçeği üzerine kuruludur. Bu nedenle, çalışma kapsamında, önce geleneksel lojistik ve taşımacılık işletmeleri ile 3PL işletmeleri arasındaki temel farkı vurgulamak için koordinasyon ve uyum boyutları üzerine odaklanılmış; sonra da aynı boyutlar kullanılarak 3PL tedarikçilerinin stratejik gelişim seçenekleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Mevcut anlaşmalar genelde uzun süreli görünmekte ve zaman içerisinde faaliyet alanında ve entegrasyonda ilerleme sağlanmaktadır. Bu, müşterilerin, müşterilerin müşterilerinin, tedarikçilerin ve kaynakların gelişiminin sadece 3PL işletmeleri üstünde değil, aynı zamanda bir 3PL işletmesi olarak gelişimleri üzerinde de güçlü bir etkisi olduğu anlamına gelmektedir. Bilinmesi gereken, 3PL tedarikçilerinin değişik taleplerle nasıl başa çıktığı ve müşteri koordinasyonu ile uyumunu birleştirdiği ve zaman içinde gelişimlerini nasıl şekillendirdiğidir.

5. ÖRNEK VAK'ALAR

Bu kısımda, lojistik alanında yaşanan üç değişik aşama boyunca olan gelişimleri aktararak koordinasyon ve uyum konusunda farklılıkları göstermek amacıyla, geleneksel işletmelerle lojistik alanında yeni olan işletmelerin bir kombinasyonu incelenecektir. Örnek vak'a olarak seçilen firmalara ilişkin bilgiler, Hertz'in 2003 yılındaki çalışmasından alınmıştır. İki işletme, ASG ve Transfargo, ileri taşımacılık ve taşımacılık şirketleri olarak gelişmiş ve daha geleneksel ve standartlaştırılmış taşımacılık işletmesi perspektifiyle iş sahasına girmişlerdir. Bununla birlikte, boyutlarda ve kaynak türlerinde oldukça farklılaşırlar. Üçüncü işletme, DHL, entegrasyona dönük faaliyetleri olan bir işletmedir ve aslında, hizmet geliştirici perspektifine sahip olduktan sonraki bir aşamada lojistiğe girmiştir. Son örnek olarak da, büyük bir pazarlama işletmesinin bir birimi ve iş sahasına çok daha sonra giren işletmelerden biri olan Cat Lojistik seçilmiştir.

Söz konusu 3PL işletmeleriyle, müşterilerle, müşterilerin müşterileriyle ya da tedarikçilerle, zaman içerisindeki gelişim ve müşteri koordinasyonu ile uyumunun önemi hakkında yapılan görüşmeler ve elde edilen izlenimler şöyledir:

ASG: ASG, uzun bir süre boyunca, demiryolu, karayolu, deniz ve hava yolları gibi farklı taşımacılık yöntemlerinden yararlanan ulusal ve uluslararası egemen taşımacılık işletmelerden biridir. İşletme, Kuzey Avrupa ülkelerinde zengin bir endüstriyel ilişki ağına sahiptir.

ASG'nin 3PL hizmetleri zaman içinde yavaş yavaş gelişerek daha geleneksel taşımacılık ve ileri-taşımacılık işletmesi olmaktan, değişik müşteriler için yeni hizmet türleri veren bir işletme haline aldı. Birçok müşteri, depolama ve dağıtım ağına doğrudan erişim ve diğer işletmelerle faaliyetlerini koordine ederek denge ekonomisi elde etmek için ürünlerini kontrol altında tutmada taşımacılık işletmesini kullanmanın avantajlarını gördükleri için; 1970'lerin başında ASG, depolamaya doğru ağır bir şekilde genişledi. Birçok durumda, ASG belirli bir müşteri için ona ayrılmış bir depo bile kurdu. Zaman içerisinde, yükselen müşteri sayısına uygun olarak değişik türde 3PL hizmetleri geliştirirken, bağımsızlık meselesi önemli bir nokta haline geldi.

İşin 3PL kısmı için müşterilerinin taşımacılığında ana işletmeleri kullanmanın zorunlu olup olmadığı akla gelen bir sorudur. 3PL kısmı önce ASG'den ayrı bir birim ve ardından, birkaç yıllık bir sürede ayrı bir işletme haline gelmiştir. 3PL kısmı şimdi, müşterilerine çözüm sunmak için diğer taşımacılık işletmelerini seçmekte özgürdür. Bununla birlikte, ASG hala taşımacılık için lider ortaktır.

ASG, uzun süreli gelişime örnek olacak bir deneyim de otomotiv sektöründe yaşadı. İşletme, bir otomotiv işletmesinin Kuzey Avrupa pazarının yedek parçalarına tahsis edilmiş büyük bir depo kurarak başladı. Müşteri ASG'nin, yedek parça lojistik faaliyetlerinin, Kuzey Avrupa ülkelerindeki satış işletmesinden devralmasını istedi. ASG, müşteri gruplarında diğer birimlerle ASG'nin performansının karşılaştırılmasına da olanak sağlayan, müşteri sistemlerini kullanan otomotiv işletmesinin dahili deposu olarak çalışmak zorundaydı. Bu durum, lojistik faaliyetlerde sorumluluklarını kaybeden ASG müşterilerinin satış işletmelerinin, ASG'yi eleştirmesini de kolaylaştırmıştı. Müşterilerin sistemlerini kullanmadaki bir sorun da, kaynakları ortaklaşa kullanamadıkları zamandan itibaren, diğer otomotiv işletmeleriyle faaliyetleri koordine etmekteki zorluklardı. Bununla birlikte, müşteri ve depolama sistemi diğer otomotiv işletmeleri tarafından referans olarak kullanıldı. Sistemlerdeki sınırlama ve müşteri tarafında değişikliklere isteksizlik yüzünden,

değişiklikler ve yeni gelişme daha çok satıcının tarafında yer alıyormuş görünmeye başladı. Yeni özel hizmetler satıcıların talebi üzerine gelişti ve diğer yeni servisler eklendi.

Zaman içerisinde, ASG Kuzey Avrupa ülkeleri ve İskandinavya için yedek parça lojistik hizmetlerini üstlendikçe yeni otomotiv müşterileri kazandı. Diğer otomotiv işletmeleri, bununla birlikte, özel olarak paylaşmak ve yüksek verim elde etmek için koordine etmek istediler. Bir durumda, bir şirket evliliğinin sonucunda müşteri geri adım atmak zorundaydı. Ardından ASG, ölçek ve kapsam ekonomilerini elde etmek için bu özel depoya uygun otomotiv müşterisi bulmalıydı.

Müşteri bilgisini geliştirmek kısmen, değişik iş endüstrilerinden işe alınan personel tarafından gerçekleştirildi. Son zamanlarda, ASG otomotiv yedek parçalarında ilk müşterisi için Bangkok'ta bir depo kurdu. Bu depo, mevcut sistemle büyük benzerlikler içermektedir, fakat bu durumda, depo diğer otomotiv işletmesiyle paylaşılmaktadır. Bir müşteriyle stratejik bir ortaklık, faaliyetleri koordine etmeyi mümkün kılar.

Büyük ölçüde, ASG lojistik işletmesinin 3PL kısmı, hala Kuzey Avrupa ülkeleri ve Kuzey Avrupa dağıtımını üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, güçlü küresel kapsama sahip Danzas'la şirket evliliği yüzünden, 3PL ticaretinin uluslararası hale gelmesi heyecan verici ölçüde değişmiştir. Danzas, ASG'nin mevki stratejisi 3PL'ye uyum sağlamıştır.

Transfargo: Transfargo taşımacılıkta, depolamada olduğu kadar büyük olmayan orta büyüklükte bir işletmedir. Temel olarak diğer daha yerleşmiş işletmelerden taşımacılık hizmetleri satın almaktadır. Taşımacılık ağı Kuzey Avrupa ülkeleri ve geri kalan Avrupa'nın birkaç ülkesiyle sınırlıdır.

Transfargo zaman içerisinde, müşterileri gibi bir miktar bilgisayar işletmesini elde etmiştir. Bu onlara, yeni müşterileri etkilemekte kullandıkları, özel bir bilgi kazandırmıştır. Bunlar arasında bilgisayar yedek parçaları ve bağlantı hizmetleri, şirket için önemli bir saha haline gelmiştir. HP, uzun bir seçim sürecinden sonra Kuzey Avrupa pazarında yedek parça hizmeti için Transfargo'yu kullanan büyük bir işletmedir. Karar, aynı alanda Transfargo'nun mevcut müşterileri vasıtasıyla gelişen bilgi ve deneyimden etkilenmiştir.

HP'yle olan anlaşmanın bir sonucu olarak, Transfargo yeni ofisler kurmuş ve tüm Kuzey Avrupa ülkelerinde özel hizmet teslimatı noktaları aramıştır. Bu yolla,

Transfargo ayrıca anlaşma imzalama ağını yeni acenteler ve temsilcilerle tüm Kuzey Avrupa ülkelerinde geliştirmiştir. Bazı durumlarda Transfargo'nun ortakları, belirli alanlarda hizmet sağlayan diğer ortaklarla bile anlaşmalar yapmışlardır.

HP'nin bağımsız hizmet teknisyenleri, nasıl daha verimli olunacağı ve en iyi hizmetin verileceği konusunda Transfargo'yla olan ilişkilerinde oldukça aktiftirler. Transfargo, bazı servis teknisyenlerini işe alarak müşterilerinin müşterilerine dahi hizmet vermeye başlamıştır.

Son zamanlarda Transfargo, dağıtım gibi bilgisayarların bir araya getirilmesi ve düzenlenmesine de ihtiyaç duyan bazı küçük yeni başlamış BT işletmeleriyle de müşteriler gibi ilişkiler kurmuştur. Bu müşteriler, tüm lojistik çalışmalarını Transfargo'ya bırakmışlardır. Transfargo neredeyse tamamen bir 3PL işletmesine dönüşmüştür. Sınırlı taşımacılık ağı ayrıca, geleneksel ticarete daha az bağlanma avantajı verip, daha büyük taşımacılık işletmelerine taşeronluk verirken daha bağımsız bir pozisyon kazandırır.

DHL: Lojistik işletmelerinin üçüncü örneği olarak dünya çapında bir entegrasyon işletmesi ele alınmıştır. DHL, dokümanlar için süratli bir işletme olarak başlamıştır ve hala çeşitli ürünler için süratli hizmetler temeli üzerine kuruludur. Dünyanın çoğu bölgesine 48 saat içinde hizmet sunabilen ekspres hizmet işinde lider küresel işletmelerden biridir. Küresel ağ, geniş bir kapsamda, yüksek kalite ve hıza sahip olma imkanı tanıyan, çoğunlukla kendi uçaklarını kullanarak hava taşımacılığı üzerine kuruludur. Bu sebeple taşımacılık maliyeti, daha geleneksel taşımacılık işletmelerinden oldukça yüksektir ve bu yüzden odak noktası kapasite değerlendirmesi üzerinedir.

Yüksek değerli ürünler ya da zamana sahip müşteriler, son derece önemli bir faktördür. Talep edilen tipik hizmetler, yedek parça hizmetleri, onarım ve geri gönderim, bir piyasada yeni ürünlerinin tanıtımında özel kurulumlar oluşturma, ürün durdurulmasında yedek parçalar edinme, v.b olacaktır. Lojistik hizmetlerin birçoğu küresel müşteriler için geliştirilmiş ve büyütülmüştür. Kuzey Avrupa ülkeleri için hizmet satın alan müşterilerin bazıları, aslında dağıtımını tüm Avrupa'yı kapsayan işteki büyük uluslararası işletmelerdir. 3PL anlaşmaları çoğunlukla başka bir yerde yapılır.

DHL kaynakları ve sistemleri, terminallerde, taşımacılık yöntemlerinde, ekipman idaresinde v.b. kapsamlıdır. Küresel ağı, ortakların ve şubelerin bir bileşimi üzerine kuruludur. Lojistik müşterileri bile çoğunlukla, gelişmiş küresel taşımacılık

sistemleri yüzünden gelmiş gibi görünmektedir. Çoğu müşteri, yine de, daha az masraflı taşımacılık ya da DHL'nin kapsama alanının sınırlı olduğu bölgeler için; DHL'yi tamamlayıcı diğer taşımacılık işletmelerini kullanırlar.

DHL'nin 3PL ticareti gelişimi için bir sorun ve fırsat ise, gelişmiş taşımacılık sistemlerinin egemenliği ve üstünlüğü olması gibi görünmektedir. Neredeyse tüm 3PL müşterileri, taşımacılık ağında zaten müşteridirler. Birçok müşteri, büyümeleri veya planlama eksikliği üzerine kurulu hızlı ya da geçici çözümler ihtiyacı içindedirler. Diğer daha sabit 3PL müşterileri ise, hala küresel taşımacılık sistemine daha fazla erişim ve belki gelişmiş lojistik hizmetler üzerinde daha az odaklanmışlardır. Belirli bir bilgi ve çalışma sahası yaratmak, değişik şubeler için daha zor gibi görünmektedir. Bununla birlikte DHL, lojistik gelişmelerinin müşteri ihtiyaçlarına bağlı olarak daha güçlü olduğu özel lojistik merkezlerine sahiptir. Küresel kapsama alanı, belirli cazip bölgelerde lojistik hizmetler için depolar kurmayı mümkün kılar. DHL, Transfargo ile ortak olduğu Kuzey Avrupa ülkelerinde değil de, Avrupa'nın büyük bir bölümünde HP'ye hizmet vermektedir. Bu yüzden DHL içinde 3PL ticareti, dünyada bu dağıtım merkezlerine / merkezlerinden dağıtımla birleşmiş, sekiz belirli ekspres lojistik merkezine daha bağlı görünmektedir.

DHL lojistik hizmetleri, ayrıca belirli destek merkezlerinde bilgisayarların toplanması ve dağıtılmasıyla birleştirilmiş bilgisayarların düzenlenmesini ve yükseltilmesini de sağlar. 3PL müşterilerinin koordinasyonu, büyük sayıdaki 3PL müşterisi yüzünden ilginin azaltılması gibi görünmektedir. 3PL ticaretini değişik alanlara bölmek ve daha ayrı olarak yönetmek için niyetlerini değiştirdiklerinden beri bu düşünce değişmeye başlamıştır. Taşımacılık ağında DHL, müşteri uyumu için çok az olanaklara sahiptir ve 3PL ticaretinde bu bir ihtiyaçtır.

Cat Lojistik: Cat Lojistik, büyük uluslararası işletme Caterpillar için yedek parça hizmeti işletmesi olarak 1987'de kurulan bir lojistik işletmesidir. Başarılı Caterpillar yedek parça lojistiği konsepti, diğer bir çok işletmeyle birlikte karşılıklı olarak değerlendirilmiş ve şu anda Caterpillar'ın sahip olduğu ayrı bir birim olarak, Cat Lojistik tarafından bir merkez haline gelmiştir. Cat Lojistik çoğunlukla müşteri lojistik çözümleri ve depolama sistemleriyle çalışır ve herhangi bir taşımacılık sistemine sahip değildir veya yönetmez, fakat birçok taşımacılık işletmesiyle yakın ilişkiler oluşturmuştur.

Cat Lojistik, küresel olarak bütünleşmiş çözümlerde uzman hale gelmiştir. Müşterileri çoğunlukla uzun ömürlü ürünlerin pazarlama endüstrilerindedir. Cat

Lojistik günümüzde dünya çapında bir kapsama alanına sahiptir ve birçok Avrupa ülkesinde kurulmuştur.

Cat Lojistik için Avrupa'daki ana üs, Caterpillar'ın yedek parça sistemleri, envanter ve lojistik hizmetlerin bütün farklı türlerini içeren merkezi depo sistemleridir. İsveç'in çoğu büyük uluslararası pazarlama işletmeleri, Avrupa için merkezi depolama sistemi kurmuşlardır ve Avrupa'daki ticari faaliyetleri için 3PL olarak Cat Lojistik'i kullanmaktadırlar. Ayrıca, küresel depolama ağlarını kullanarak, hizmetlerini küresel olarak da sunmaktadırlar. Zaman içerisinde otomotiv, elektronik ve endüstri ürünlerinde uzmanlaşmışlardır.

Cat Lojistik genellikle 3PL faaliyetlerine ya müşterinin tüm depolarını devralarak veya müşteriyi Cat Lojistik'in depolarına getirerek başlar. Ardından, bir süreç geliştirme ve depolamayla envanter sisteminin yeniden düzenlenmesi gerçekleştirilir. Cat Lojistik çoğunlukla belirli bir alandaki müşteri için tüm lojistik hizmetleri karşılar. DHL Avrupa'nın büyük bir lojistik müşterisinin, Cat Lojistik'le birleşerek İspanya ve Portekiz'deki tüm yedek parça lojistik faaliyetlerini devraldığı durum, bir örnektir. İşletme, yönetimde toplam satışı ve verimliliği artırarak müşterinin deposundaki boşluğu muaf tutabilir ya da diğer müşterilerden kazanç elde edebilir. Müşterinin tedarik zincirinin nasıl yeniden oluşturulacağı ve değiştirileceği bilgisi yavaş yavaş gelişmiştir. Bu suretle herbir depodaki idari personel ihtiyacı düşük olacaktır. Cat Lojistik tekliflerindeki ana bölümler envanter, depolama ve çalışma yönetimi ve mevcut BT sistemleri bilgisi üzerine kuruludur.

Cat Lojistik'in İsveç'te kurulma nedeni, büyük bir elektronik şirketinin en büyük depolarından ve bağlantılı lojistik faaliyetlerinden birini taşeron olarak kendisine vermeyi düşünmesi idi. Elektronik şirketinin bu düşüncesi, daha az tedarikçi fakat daha fazla entegrasyon istemesinden kaynaklanmaktaydı. Ayrıca, diğer müşterilerden taşeronluk faaliyetleri sağlayabilecek ya da akışlar arasında bir bağlantı kurabilecek; tüm deponun idaresini üstlenebilecek ve sinerji yaratabilecek yeteneğe sahip bir tedarikçi firma ile çalışmak istemekteydi. Cat Lojistik'in sonunda diğer 3PL işletmeleriyle rekabette sözleşmeye sahip olmasının nedeni, endüstriyel geçmişleriydi. Son müşterinin taleplerine daha hassas cevap vermesi ve taşımacılık işletmelerine karşı daha bağımsız bir tutuma sahip olması gerektiğini varsaymaktaydı. Cat Lojistik ayrıca İskandinavya'da yeni bir işletme kurmak için net bir plana sahipti; bu nedenle şirket kararlı bir biçimde planını uyguladı ve diğer müşterilerle ilişkilerini geliştirmeyi ciddiye aldı.

Elektronik şirketi, sözleşme imzalandığında miktarları azaltmayı hesaba katmıştı. Cat Lojistik bu yüzden, bir başka müşteriyi de depoya almak zorunda kaldı. Tahmin boşa çıktı ve miktarların azalması yerine, tüm zamanların en yüksek seviyesine dönüştü. Cat Lojistik diğer yandan, aynı depoya yeni bir müşteriyi çoktan almıştı. Bunun sonucunda da, Hollanda'da yine bir başka bir depo kurulmuştu.

Elektronik şirketi ve Cat Lojistik arasındaki anlaşma, Hollanda'nın dışına çıkarak dünya çapında ideallerini gerçekleştirmek için DHL ile birlikte yedek parça hizmetlerini devraldığı yeni bir gelişme anlamına gelmektedir.

Cat Lojistik taşımacılık işini kendi başına yerine getirmemektedir, taşımacılık işletmeleriyle özel bir anlaşmaya sahiptir. Bu yüzden Cat Lojistik, lojistik tedarikçisi olarak kolayca diğer taşımacılık işletmeleriyle birleşebilir. Cat Lojistik yaklaşımı, lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesinden çok, söz konusu faaliyetlerin organizasyonuna ağırlık vermeye dayanmaktadır.

6. BULGULAR VE YORUMLAR

Örnek vak'alardaki işletmelerden de görüldüğü gibi, mevcut müşteriler, müşterilerin müşterileri ve ortaklar ağı; 3PL'ye doğru gelişimde ve sürekli gelişimde önemli bir rol oynamaktadırlar. ASG ve DHL için 3PL işletmelerine doğru gelişim, zengin taşımacılık ağlarıyla müşteri tarafından ve ayrıca distribütörler ve satıcılar gibi müşterilerin müşterileri tarafından yönlendirilmiştir. Transfargo ve Cat Lojistik ise taşımacılık işinde o kadar büyük olmadıklarından her ikisi de yeterliklerini referanslarla kanıtlamak zorundaydılar. En büyük avantajlarından biri de taşımacılık işletmeleri olmamaları nedeniyle daha bağımsız olmalarıydı.

3PL işletmesine odaklı bir gelişim, ASG ve DHL gibi güçlü taşımacılık ağlarına sahip işletmeler için oldukça zordu. Taşımacılık ağı, hem bir avantaj hem de bir sınırlama yaratmaktaydı. Çoğu müşteri aslında taşımacılık müşterisi olduğu için bir avantajdı. Büyük endüstriyel işletmeler tüm lojistik işlerini taşeron olarak verdiğinde, zaman içinde sınırlama daha açık bir hal almaya başladı. Bağımsızlık böylece büyük bir mesele haline geldi. Transfargo için daha küçük bir işletme olarak başladı ve tüm müşterileriyle birlikte 3PL tedarikçisi olma yönünde gelişmeyi hedefledi. Cat Lojistik ise doğrudan 3PL ticaretiyle başladı ve tek bir müşteriyle yüksek uyum gösterdi. Ancak, ardından ilk müşterilerin talebiyle yavaş yavaş portföyüne yeni müşteriler eklemeye başladı.

Uluslararasılaşma, 3PL işletmeleri için olduğu kadar müşteriler ve müşterilerin müşterileri için de itici bir güçtü. Bununla birlikte 3PL hizmetlerinin, ASG ve Transfargo için geleneksel ticaretteki ağa nazaran kısmen daha farklı bir ortaklar ve tedarikçiler ağı oluşturdukları görülmekteydi. Ayrıca lojistik hizmetler, Kuzey Avrupa ülkelerinde, merkezi Avrupa'da olan veya faaliyetleri belirli bölgeleri kapsayan müşterilerin ihtiyaçlarının koordinasyonunu içerdiğinden bölgesel olarak yönlendirilmiş görünmekteydi. Sonuç olarak ortaklar, kazançlar ve şirket evlilikleri, hem yeni müşteriler ve hem de müşteri ayrılıklarıyla doğan problemlerin ortaya çıkışında büyük bir rol oynadılar. Üstelik, 3PL işletmelerinin kendileri de ortaklar tarafından oluşan benzer sorunlara sahiptiler. ASG ve Danzas'ın her ikisi de, daha sonra DHL'nin bir birimi olan Deutsche Post tarafından alındı.

3PL ticareti gelişiminin temelinde yatan iki itici güç, uluslararası rekabet ve merkezi olmayan ticaretin taşeron olarak verilmesidir. Uluslararası rekabet, bazı endüstriyel işletmelerin son müşterilerinin onların müşterilerine yerel olarak veya merkezi bir yerdeki depoların fabrikada değil, üçüncü bir ülkede kurulmasına yol açtı. Bu, 3PL işletmelerini, onların depolarını ve taşımacılık ağlarına erişim özelliklerini kullanarak mümkün oldu. Diğer durumlarda, çok sayıda yedek parçanın hızlı teslimatı, uluslararası otomotiv ve bilgisayar endüstrisinde rekabet etmek için gerekli hale geldi. Büyük taşımacılık işletmeleri, birçok terminalle geniş coğrafi bir kapsama alanına sahiptiler. Bunlara erişim, hızlı teslimatı ve daha iyi müşteri hizmetini ortaya çıkardı. Diğer durumlarda, toplam depolama ve dağıtım sistemleri bir sorundu. Her ülkedeki yerel depolar çok masraflı olmaya başlamıştı. Avrupa gibi büyük alanlar için merkezi depo, daha iyi etkililik ve verimlilik sunuyordu. Birçok imalat işletmesi, birleşerek daha merkezi envanter ve depolama sistemi oluşturmak istiyordu. Caterpillar'ın bazı mevcut müşterileri ya da tedarikçileri, Caterpillar'ın kine benzeyen ve sonradan Caterpillar'ın da bu alana girmesine öncülük eden etkili bir sistem oluşturmak için kendilerini yeniden değerlediler. Mevcut ağlarından gelen bu yeni talepler, taşımacılık işletmesi, ileri taşımacılık, bütünleştirici veya imalat işletmeleri olup olmadığına bakarak 3PL işletmelerinin yaygınlaşmasına neden olmuş görünmektedir. Bununla birlikte, müşterilerin ve müşterilerin müşterilerinin mevcut ticaretle birleşimiyle, uyum düzeyinde ve/veya 3PL sahasına girerken seçilen müşteri koordinasyonunda dengeyi gerçekten nasıl etkilediği önemlidir. Örnek vak'alarından elde edilen bulgular maddeler halinde aşağıda verildiği gibidir:

- *Müşteri uyumu ve müşteri koordinasyonu:* İş alanlarını geliştirmek, 3PL için müşteri uyumunu yükseltmede ve ihtiyaç duyulan belirli bilgiyi oluşturmada bir yol olarak kullanılmış görünmektedir. ASG'nin durumunda, değişik talepleri göz önüne almak ve belirli bilgiyi yine de geliştirmek ve sınırlı sayıdaki müşteriyi koordine

etmek mümkündür. İş alanları arasında, koordinasyon ve uyum düzeyi, müşteriye bağlı olarak değişebilir. Bunun yanısıra, hem müşteriler ve hem de müşterilerin müşterileri, müşteri koordinasyonunun ortaya çıktığı kişileri, büyük olasılıkla etkilemek isteyeceklerdir. Bir 3PL işletmesinin müşteri geliştiricisi ya da müşteri uyarlayıcısı olduğu durumda, müşterinin ve onların müşterilerinin, yeni müşterilerin seçimini sınırlamak suretiyle 3PL müşterileri arasındaki koordinasyon üzerinde yüksek bir etki talep edecekleri umulabilir.

- *Organizasyon, ayrı iş birimi ve bağımsızlık:* Zaman içerisinde bazı 3PL işletmeleri, mevcut ticaretlerinin içinden birden bire ortaya çıktılar. İnceleme örneğinde, 3PL işletmelerinin ikisi, ASG ve Cat Lojistik, lojistik hizmetlerini gerçekte ayrı organizasyonlarla sundular. ASG örneğinde, Cat Lojistik daha büyük organizasyonun bir birimi olarak kalırken, 3PL işletmesi daha sonra ayrı bir şirket haline geldi. Transfargo örneğinde, işletmenin tamamı, geleneksel ticaretinin çoğunu geride bırakarak, daha çok bir 3PL tedarikçisi olarak geliyor görünmekteydi. DHL için lojistik hizmetler hala, taşımacılık sektörünün bütünleşmiş bir birimi olarak görülmekteydi. Bununla birlikte, müşteri taleplerinin DHL üzerinde bir yansıması gibi görünmektedir. Sonuç olarak ayrılık, yeni işletmenin daha az sayıda müşteri, farklı bir temsilci grubu ve daha sınırlı bir ağa sahip olacağı anlamına gelir. Sorun elbette, işletmede doğru bilgi temelini nasıl oluşturulacağıdır. Üstelik her müşteri koordinasyonu ve uyumu daha önemli olacaktır. Ayrıca, ayrı bir işletme olmak yüksek oranda ele geçirilme riskinin olduğu anlamına da gelir.

- *Uluslararasılaşma:* Uluslararasılaşma, 3PL işletmesinin gelişimine yakından bağlı görünmektedir. Uluslararası müşteriler, 3PL işletmeleri tarafından uluslararası bir şekilde büyümektedir. 3PL işletmeleri, müşterileri aracılığıyla uluslararasılaşırlar. Her ikisi de, bir diğerinin uluslararası gelişimine katkıda bulunur. Bununla birlikte, örnek vak'alarda, 3PL işletmelerinin uluslararası olma durumu, tamamen uluslararası olmak yerine daha çok Kuzey Avrupa ülkeleri, merkezi Avrupa veya belki de A.B.D gibi belirli coğrafi bölgelerle sınırlandırılmıştır. Vak'alardaki tek istisna müşterinin aynı 3PL işletmesini; bir başka ülkeden diğer farklı coğrafi bölgeleri kapsama altına alan ASG'yi istemesidir. Birçok inceleme, işletmelerin dünyanın değişik bölgelerinde farklı 3PL işletmelerini kullanmasını destekler, çünkü, hiçbir işletme tüm dünyayı yüksek kaliteyle idare edemez ve kapsayamaz. Ayrıca müşteriler, güvenlik ve rekabete dayanan nedenlerden dolayı alternatiflere sahip olmayı isterler. Bir başka önemli nokta da, ortaya çıkan 3PL tedarikçilerinin, lojistik hizmetler için geleneksel uluslararası taşımacılık ve depolama ortaklarını ne boyutta kullanabildiğidir. Ayrıca, tedarikçilerin ve ortakların boyutları ve sayıları, 3PL'in rolünün gelişimini de büyük bir boyutta etkilemektedir.

- *Stratejik ortaklıkların, şirket evliliklerinin ve kazançların etkileri:* Örnek vak'alarda, kazançların ve şirket evliliklerinin 3PL tedarikçileri üzerinde büyük etkileri olduğu görüldü. Ortaklıkların, kazançların ve şirket evliliklerinin bir sonucu olarak, yeni müşteriler geldi ve diğer müşteriler gitti. Örnek vak'alardan birinde 3PL işletmesi, şirket evliliklerini ve kazançları, yeni müşteriler bulmak için gerçekten bir fırsat olarak kullandı.

7. SONUÇ

Ortaya çıkan 3PL ticaretinde gelişme sağlamak, stratejik bir seçimden çok önemli boyutta mevcut müşterileri izleme ve onlarla entegrasyon kurabilme temeli üzerine kurulmuş görünmektedir. 3PL tedarikçilerinin, ortaya çıkan iş sahasının gelişiminin bir parçası olduğu bir öğrenme süreci olarak en iyi şekilde açıklanmıştır.

3PL iş sahasına yeni giren işletmeler, genellikle ilk evrelerde ne istediklerine karar vermek için bilgiden yoksundurlar. Genellikle 3PL ticareti, mevcut işler için katma değer yaratan hizmetlerdir. Bu yüzden, daha sonra kaçınılabilecek bir gelişim perspektifinden, daha az kazançlı ve daha az ilgi çekici hizmetleri yerine getirmeyi kabul etmişlerdir.

Süreç içerisinde, 3PL ticareti sıklıkla, geleneksel ticaretten ayrılır. Bu aşamada, 3PL müşterilerinin faaliyetlerinin büyük bir bölümünün dahil olduğu yüksek bir sona doğru gelişmeye çalışmaları daha olasıdır. Bunun anlamı, uluslararasılaşmanın yüksek bir derecesi ve daha fazla şirket evliliği ve değişik 3PL tedarikçileri arasında kazançtır. Daha fazla ortaklığın beklendiği anlamına gelen 3PL'lerin farklı türlerinin bilgisini arttırmak gerekli olacaktır. Taşımacılık yönetimi ve depolamada gelişmiş bir bilgiyle 3PL işletmelerine katılan danışmanlar örnek olabilir.

3PL tedarikçileri, az sayıda müşterinin koordinasyonunu ve çok sayıda müşterinin uyumunu içeren bir müşteri geliştiricisi ya da 4PL durumuna doğru gelişir görüneceklerdir. Bunu yapmanın bir yolu, hem bilgi gelişiminin ve hem de uyumun yüksek yapıldığı ve hala müşteri faaliyetlerini koordinesi için kullanılabilirdiği birkaç müşterinin belirli iş sahalarına odaklanma olarak görülebilir.

Bazı 3PL'lerin ana işletmelerinden ayrıldıktan sonra müşterilerine 3PL tedarikçileri olarak hizmet edebilmek için ayrı birimler haline gelmeleri önemli görünmektedir. Birçok müşteri ve müşterilerin müşterileri çeşitli taşımacılık ve depolama

işletmelerini kullanırken; 3PL işletmeleri, daha bağımsız bir birim olarak müşteri tarafından güvenilmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu, 3PL işletmelerinin kullanılması bakımından doğru bir bakış açısıdır. Gerçekte, danışmanlık ve BT 3PL işletmelerinin üstünlüklerinden biridir.

Uluslararasılaşma önemlidir, fakat belirli depolara ve müşterilerin koordinasyonuna bağlı çalışmayı güçleştirir. Müşteri, DHL örneğinde olduğu gibi dünya çapında taşımacılık ağına erişimi satın almak istemediği müddetçe; sonuçta, çoğunlukla bölgesel kapsamda faaliyet göstermek gerekmektedir.

Ortaklıklar, şirket evlilikleri ve kazançlar yalnızca 3PL tedarikçileri için değil, aynı zamanda müşteriler arasında da günümüzde yaygındır ve gelecekte muhtelemen daha da yaygın olacaktır. Uluslararası ortaklıklar veya şirket evlilikleri ve kazançlar, yeni müşteri kazanmak ve hatta uluslararasılaştırma düzeyini yükseltmek için fırsat sunmaktadır, fakat ayrıca müşteri kaybetme riski de bulunmaktadır.

Sonuç olarak, 3PL tedarikçileri ağı, ağır biçimde gelişim stratejilerinden etkilendiği için, diğer aşamaya ilerleyeceğini varsaymak mantıklı görünmektedir. Bu yüzden, 3PL işletmesi her zaman oldukça yüksek müşteri uyumu derecesine sahip olurken, müşterilerin yanısıra müşterilerin müşterileri ve ortaklar da 3PL işletmeleri için ticaret hacminin gelişiminde etkilidirler. Bununla birlikte, gelişim stratejilerini uygulayabilmek için 3PL tedarikçilerinin tutumları ve felsefesi, mevcut ve potansiyel müşteriler bakımından önemlidir.

8. KAYNAKÇA

Axelsson B. ve Easton G., (1992), *Industrial Networks—A New View of Reality*, London: Routledge.

Bagchi P. K. ve Virum H., (1998), “Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe”, *Journal of Business Logistics*, 19, 1, 191-213.

Ballou R. H., (2004), *Business Logistics and Supply Chain Management*, Pearson Education, Inc., New Jersey.

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, 59-70.

Bowersox D. J., Daugherty P. J., Droge C. L., Rogers D. L. ve Wardlaw D. L., (1989), *Leading Edge Logistics—Competitive Positioning for The 1990s*, Oak Brook (IL): CLM.

Christopher M., (1998), *Logistics and Supply Chain Management—Strategies for Reducing Cost and Improving Services*, Financial Times/Pitman Publishing, London.

Ford D., Gadde L-E., Hakansson H., Lundgren A., Snehota I., Turnbull P. ve Wilson D., (1998), *Managing Business Relationships*, Chichester, Wiley.

Hertz S., (1993), *The Internationalization Processes of Freight Transport Companies—Towards A Dynamic Network Model of Internationalization*, EFI, Stockholm.

Hertz S., (2003), “Strategic Development of Third Party Logistics Providers”, *Industrial Marketing Management*, 32, 139-149.

Lieb R. C. ve Randall H. L., (1997), “A Comparison of The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers, 1991, 1994 and 1995”, *Journal of Business Logistics*, 17, 1, 1996.

Linder J.C., (2004), “Outsourcing as A Strategy for Driving Transformation”, 32, 6, 26-31.

Maltz A. B. ve Ellram L. M., (1997), “Total Cost of Relationship: An Analytical Framework for the Logistics Outsourcing Decision”, *Journal of Business Logistics*, 18, 1, 45-65.

Mattsson L-G., (1988), “Managing of Strategic Change in A Market-As-Networks Perspective”, Pettigrew A. (Edt.), *Management of Strategic Change*, Basil Blackwell, London.

Virum H., (1993), “Third Party Logistics Development in Europe”, *Logistics and Transportation Review*, 29, 4, 355-61.