

Freight Forwarder İşletmelerinden Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyetinin Araştırılması

Investigation of Satisfaction of Customers Receiving Service from Freight Forwarders

Öz

Günümüzde rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin, temel yetenekleri dışında kalan lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitmeleri lojistik alanında yeniliklere yol açmıştır. Lojistiğe olan ilgi arttıkça lojistik alanında hizmet sağlayıcı olarak faaliyet gösteren 3. parti lojistik işletmelerde de artış görülmeye başlanmıştır. Çalışmanın amacı: lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanarak Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşterilerin memnuniyetinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda merkezi İstanbul ilinde bulunan Freight Forwarder müşterileri üzerinde yapılandırılmış görüşme yöntemi ile Freight Forwarder işletmelerinde müşteri memnuniyeti yaratan kriterlerin tespit edilmesine çalışılmıştır. Çalışma sonucunda: Freight Forwarder müşterilerinin genel olarak almış oldukları hizmetten memnun oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Müşterilerin en çok memnun oldukları hususun 'maliyet avantajı sağlama' kriteri olduğu görülürken, en çok memnuniyetsizlik ifade ettikleri hususun 'Freight Forwarder işletmenin çalışanlarının ve alt taşıyıcıların paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması' kriteri olduğu tespit edilmiştir.

Abstract

Nowadays, outsourcing for logistics activities except for basic skills of companies, that want to provide competitive advantage, led to innovations in logistics. Due to the demand increase in logistics, an increase in third party logistics companies providing logistics services is observed. In this study, it was aimed to determine satisfaction of customers getting service from freight forwarder companies. For this purpose, the criterias that create customer satisfaction of freight forwarder companies were identified with the method of structured interview with the freight forwarder customers in Istanbul. It was found that freight forwarder customers were generally satisfied with the service they have received. While the criteria of 'provide cost advantage' was the most satisfying criteria for the customers, the criteria of 'lack of coordination between employees of freight forwarder companies and subcarriers' was the most unsatisfying criteria.

Giriş

Teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler sonucunda piyasalarda yaşanan rekabet daha önemli bir boyut kazanmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, önem kazanan rekabette avantaj sağlamak isteyen işletmeler yönetim stratejilerinde yeniliklere gitmek zorunda kalmışlardır. Bu yeni yönetim stratejilerinden bir tanesi de dış kaynak kullanımını olmaktadır. Dış kaynak kullanımı: işletmelerin teknolojide yaşanan gelişmeleri yakalama, temel yeteneğe daha fazla yoğunlaşma, kaynak yatırımlarını azaltma, muhtemel riskleri paylaşma ve sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürme gibi istekleri ile rekabetin oldukça yoğun olduğu piyasalarda bu avantajları elde etmesini sağlayan yönetim aracı olmaktadır. Günümüzde dış kaynak kullanımının en sık kullanıldığı alanlardan bir tanesi lojistik faaliyetler olmaktadır. Temel yetenekleri arasında lojistik faaliyetler bulunmayan işletmeler için bu süreçlerin işletme içinde gerçekleştirilmesi çok büyük



Sulhi Eski

Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, UBYO, Havaçılık Yönetimi Bölümü, seski@gelisim.edu.tr



Seren Kaya

Öğr. Gör., İstanbul Gelişim Üniversitesi, MYO, Lojistik Programı, skaya@gelisim.edu.tr

Article Type / Makale Türü

Research Article / Araştırma Makalesi

Anahtar Kelimeler

Lojistik, Dış Kaynak Kullanımı, Freight Forwarder, Müşteri Memnuniyeti, Frekans Analizi.

Keywords

Logistics, Outsourcing, Freight Forwarder, Customer Satisfaction, Frequency Analysis.

JEL: M150, L230

Bilgilendirme

Bu çalışma İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Dr. Öğr. Üyesi Sulhi Eski danışmanlığında yürütülen, Seren Kaya'nın 2018 yılında kabul edilmiş olan yüksek lisans tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Submitted: 14 / 03 / 2019

Accepted: 12 / 06 / 2019

yatırım ve uzmanlık gerektiren bir iş olmaktadır. İşletmeler, kendi uzmanlık alanlarına yönelirken temel yetenekleri dışında kalan lojistik süreçlerde maliyet avantajı yakalamak, bilgi ve teknoloji değişimlerine uyum sağlamak, yoğun rekabet, yasal düzenlemeler ve lojistik hizmet sağlayıcının kaliteli fiziksel araç, ekipman ve donanımına sahip olması gibi sebepler doğrultusunda dış kaynak kullanımına yönelmektedirler. Lojistik süreçlerde, taşıma başta olmak üzere depolama, envanter yönetimi, paketleme, elleçleme, sigorta ve gümrükleme gibi yüksek maliyet kalemi oluşturan faaliyetler dış kaynak kullanımı ile gerçekleştirildiğinde sadece maliyet avantajı sağlamak ile kalmamakta aynı zamanda bu faaliyetler ile ilgili ortaya çıkacak sorunlar ve riskler de işletme için ortadan kalkmış bulunmaktadır.

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan bir veya birkaç lojistik faaliyeti dışarıdan temin etmesi 3. Parti Lojistik (3PL) şeklinde tanımlanmaktadır. 3. Parti Lojistik hizmet sunan sağlayıcılarından biri olan Freight Forwarder işletmeler, uzmanlık alanları olan lojistik faaliyetler ile temel yetenekleri dâhilinde lojistik faaliyetler bulunmayan işletmelere destek olmak amacıyla çeşitli anlaşmalar çerçevesinde işletmelerin tedarikçisi olmaktadır. Freight Forwarderlar, gönderenden almış oldukları eşyayı alıcısına ulaştırana kadar geçen süreçte müşterinin talep ettiği lojistik faaliyetlerin tümünü yerine getirmekle yükümlüdür. Burada önemli olan nokta tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerini tam olarak yerine getirebilmektir. Çünkü tüm işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin en önemli unsuru 'müşteri' kavramı olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, işletmeleri yeni yönetim stratejilerine yönlendiren oldukça önemli bir kavram olmaktadır.

1. Dış Kaynak Kullanımı

İşletmelerin temel yetenekleri dışında kalan konularda dış alıma yönelmesi ve hizmet sağlayıcılarının sunmuş oldukları faaliyetleri artırmış ve geliştirmiş olmaları sebebiyle, özellikle 1990'lı yıllardan sonra dış kaynak kullanımını hızla artırmıştır. İşletmeler stratejik avantajlar yakalayabilmek adına temel yeteneklerine odaklanma isteği ile bu yetenekler dışında kalan ikincil yetenekleri bu konuda uzman olan başka işletmelere devretmek istemektedirler. Bu istekler doğrultusunda işletme dış kaynak kullanımına yönelmektedir (Güleş, 2012: 81). Literatürde "outsourcing", "dışsal tedarik", "dış kaynaktan faydalanma" vb. gibi tanımlarına rastlanan dış kaynak kullanımı: "işletmelerin, sadece kendi sahip oldukları yetenek ve becerileri esas alan işlerin dışındaki: temel yeteneklerin kullanılmadığı işlerin, işletme dışından kendi alanında uzmanlaşmış başka işletmelerden alması" olarak tanımlanmaktadır (Özbay, 2004: 6). Bir başka tanıma göre: işletmelerin temel faaliyetlerine daha fazla odaklanmak, maliyet avantajı sağlamak, sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmek, pazara erişim hızını yükseltmek amaçlarından bir veya birkaçından faydalanmak için, mevcut bir işletme faaliyetinin genellikle ilgili varlıkları ve personeli ile birlikte bir 3. parti bir işletmeye devredilmesi veya bu hizmetin alınması sürecidir (Tanyaş, 2005: 24).

1.1. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımının tarihini oluşturan faaliyetler orta çağlara kadar uzanmaktadır. Lojistik dış kaynak kullanımının ilk örneklerine bakıldığında 14. yüzyılda Venedik'te bütün tüccarların bir binayı depolama yapmak ve dağıtım amaçlı kullanması ilk ticari depolama faaliyeti olarak gösterilebilmektedir (Akyıldız, 2004: 3). İşletmeler, lojistik faaliyetleriyle ilgili olarak: depo yönetimi, gümrükleme işlemleri, sigorta, ürün nakliyesi, lojistik bilgi sisteminin kurulması, filo faaliyetleri gibi alanlarda lojistikle ilgili hizmetlerini bir lojistik hizmet sunucu sayesinde sağlayabilmektedirler (Tek ve Orel, 2005: 64). Lojistik dış kaynak kullanımında işleyiş, geçmişe göre daha kapsamlı bir hal almış olmaktadır. Geçmiş dönemlere bakıldığında lojistik faaliyetlerden sadece taşıma veya depolama gibi tekli faaliyetler sunulurken, şu an lojistik süreçlerin tümünde kontrolü içeren orta ya da uzun dönemli çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Lojistikte dış kaynak kullanımının günümüzdeki şeklini almasında 1980 ve 1990 yılları oldukça önemli olmaktadır. Bu dönemlerin daha iyi anlaşılması için derinlemesine bakıldığında 1980'li yılların geleneksel nakliye işletmelerinin lojistik ihtiyaçları karşılması sonucunda bu dönem ilk evre olarak adlandırılmıştır. Bu evrenin özelliği, lojistik faaliyet kapsamında içerisinde sadece taşıma ve depolamayı bulundurmasıdır. 1990'lı yıllar ise ikinci evre olarak görülmektedir. Bu dönemde başta Thomas

Nationwide Transport, DalseyHillblom-Lynn, Federal Express gibi işletmeler sektöre girmeye başlamışlardır. Bu gibi işletmelerin sektöre girmesi ile lojistik faaliyetler küresel anlamda sunulmaya başlanmıştır. İkinci evrenin en önemli özelliği bu olmaktadır. Son evre olan üçüncü evreye bakıldığında Anderson Danışmanlık, GE Capital ve Manugistics gibi finans ve bilgi teknolojileri ile ilgilenen işletmelerin danışman işletmeler olarak sektöre girmeye başladıkları görülmektedir. Bu evrenin en önemli özelliği bilgi teknolojisi temelli işletmeler birinci ve ikinci evredeki işletmeler ile beraber faaliyet göstermeye başlamışlardır. Lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı gerçekleşen yenilikler doğrultusunda talebin artmasıyla birlikte gittikçe gelişmektedir (Çekerol, 2013: 65).

Rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla işletmeler, lojistik stratejilerini yeniden gözden geçirmekte ve bunun sonucunda da lojistik faaliyetler kapsamında dış kaynak kullanımına olan ilgi artış göstermektedir (Tuna, 2001: 4). Rekabet gücü yaratma özelliği sayesinde lojistik kavramına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Lojistiğe olan ilginin artması ise bu alanda hizmet sunan lojistik işletmelerinin sayısını hızla artırmaktadır. Bu durum işletmelere kendi bünyelerinde gerçekleştirdikleri lojistik faaliyetler için dış kaynak kullanımına gitme imkânı sağlamıştır (Tek ve Karaduman, 2012: 841).

Üçüncü parti lojistik (3PL) kavramı, lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımı anlamına gelmektedir. 3. parti lojistik, lojistik faaliyetlerin bir hizmet sağlayıcı tarafından bir sözleşme kapsamında yerine getirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Sevim, 2008: 4). Klasik yönetim yaklaşımı olarak 3. Parti Lojistik: lojistik faaliyetlerin bölüm bölüm bu alanda uzman olan tedarikçilere devredilmesi anlamına gelmektedir. 3PL: işletmelerin lojistik faaliyetlerinin temel yetenek dışında kaldığı durumlarda dış kaynak kullanımından yararlanması anlamına gelmektedir. Daha geniş kapsamda, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden bir veya birkaçını uzman lojistik işletmelere devredilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımlar içerisinde yer alan 3. partinin daha iyi anlaşılabilmesi için 1. parti ve 2. parti kavramlarının açıklanması gerekmektedir (Çancı ve Erdal, 2009: 52):

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

İşletmeler önceleri lojistik hizmetlerini kendi içlerinde karşılamaya çalışmaktaydılar. Fakat son yıllarda dış kaynak kullanımının artmasıyla birlikte artış gösteren lojistik işletmeler sayesinde kısmen ya da bütün lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımına gitmektedirler. Bu sayede, işletmeler kendilerine pazarda rekabetçi üstünlük sağlayan yetenekleri dışındaki işlerde 3. taraf olan farklı işletmelerden faydalanmaktadır. Böylelikle işletmeler, kaynaklarının tasarruflu kullanımı, daha esnek olmak için örgütsel yapılarda daha küçük gruplar olması ve kendi temel yeteneklerinde uzmanlaşma gibi avantajlar yakalamaktadırlar (Mucuk, 2012: 281).

2. Freight Forwarder İşletmeler

Freight Forwarder: malların bir noktadan başka bir noktaya taşınmasını gerçekleştiren, bunu gerçekleştirmek içinde denizyolu, havayolu, demiryolu ve karayolu modlarının bir ya da birkaçını kombine halde kullanan, yüklerin konsolide edilmesi, depolanması, gümrüklenmesi, ambalajlanması, sigortalanması gibi bir çok lojistik faaliyeti yerine getiren organizasyonlar olmaktadır (Doğrucu, 2006: 2-3). Freight Forwarderlar, yük sahibi adına taşıma faaliyetlerini organize etmeleri karşılığında belirli komisyon almaktadırlar.. Uluslararası literatüre bakıldığında "Freight Forwarder" olarak adlandırılan terim, Türkçe yazında taşıma işleri komisyoncusuna ek olarak "nakliye müteahhidi, nakliye yüklenicisi ve taşıma işleri organizatörü" olarak farklı isimler ile anılmaktadır. Yapılan sözleşmelerde de Freight Forwarder kavramı "taşıma işleri komisyoncusu" olarak geçmektedir (Sevgili ve Nas, 2017: 157).

Freight Forwarder işletmeler, müşterilerinin adına lojistik faaliyetleri organize ederken, belirli miktardaki yükün dahili veya uluslararası pazarlarda dolaşımını sağlayan müteahhit organizasyonlar olarak literatürde yer almaktadır. Freight Forwarder işletmenin, müşterisi adına tüm taşıma ve lojistik sistemlerini geliştirme kurma ve organize etme fonksiyonları ile minimum maliyetle kaynakların daha verimli kullanılması mümkündür. Bununla birlikte Freight Forwarder

İşletmeler lojistik alanında uzman kuruluşlar olduklarından dolayı sundukları hizmet sırasında daha önce öngörülemediği bir sorun ile karşılaşma ihtimallerine karşılık hizmet şartlarını her an değiştirmeye hazır olmaktadır. Bu fonksiyonları ile çalıştıkları işletmeler için doğal bir garanti mekanizması oluşturmaktadırlar (Eski ve Kaya, 2018: 330). Freight Forwarder işletmeler, taşıyıcılar ile yük sahibi ve acenteler arasındaki iş alışverişini ve taşıma organizasyonunu gerçekleştiren bir nevi taşıma organizatörleri olmalarından dolayı, piyasada yük bulmak ve taşınacak yüklerin en uygun şekilde alıcılara ulaştırılabilmesi gerektiğinde kombine taşımacılık kombinasyonu oluşturmak ve tüm taşıyıcılar ile gerektiğinde yük paylaşımı yapmak zorunda olmaktadır. Freight Forwarderlar, araca yük, yüke araç bulan taraf olmaktadır. Freight Forwarder işletmelerin en önemli özellikleri çoklu taşıma seçeneklerini çok iyi organize edebilen işletmeler olmalarıdır (Doğrucu, 2006: 7).

Dış kaynak kullanımına yönelme, dünyanın her yerinde gelişmiş bir yöntem olup, bu alana olan eğilim giderek artmaktadır. Uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde ürün pazarlayabilme, uluslararası lojistik işletmelerle ortaklığı ve mevcut ilişkileri gerektirmektedir. Dünyadaki büyük işletmelerin rekabet koşullarına bakıldığında sadece ucuz ürün üretmeye değil bu ürünleri hızlı ve güvenli şekilde teslimata yoğunlaştığını görmekteyiz. Bu durum onları küresel lojistik stratejilerini uygulamaya koymaya zorunlu hale getirmiştir. Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı Northeastern Üniversitesi ve Accenture tarafından uygulanan bu çalışmada, işletmelerin %83 gibi büyük bir oranda 3PL hizmet sağlayıcılardan yararlandıkları görülmüştür. Ernst & Young'ın bin işletme üzerinde yaptığı araştırmaya göre ABD' de yer alan tüm işletmelerin lojistik bütçelerin %49'unu 3PL'ler harcarken, Avrupa'da bu durum %65 seviyelerinde seyretmiştir (Kayabaşı, 2010: 115).

3. Freight Forwarder İşletmelerde Müşteri Memnuniyeti

İşletmelerin kuruluş amaçları arasında varlıklarını devam ettirebilme istekleri bulunmaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmelerinin en önemli unsuru müşteri kavramı olmaktadır. Müşteri, üretilen ürünlerin son kullanıcısı olarak tanımlanmaktadır. Müşteri bir malı veya hizmeti kabul eden kişi veya kuruluşlardır. Müşteriler, bilançoda direk yer almasalar da bir işletme açısından en değerli husustur. Müşteri kavramı denildiğinde akla direk ürün satın alanlar gelse de, işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetlerden dolayı ya da dolaysız yolla etkilenen herkesi içerisine almaktadır (Eroğlu, 2005: 8). Başka bir tanıma göre müşteri: kendisine sunulmuş olan mal ve/veya hizmetlerin nihai kullanıcısı olmaktadır. Ortaya çıkarılmış mal ve/veya hizmet çıktılarının alıcısı durumda olan herkes müşteri olarak tanımlanabilmektedir (Odabaşı, 2015: 5).

İşletmeler, mevcut müşterilerine mal ve/veya hizmet sunabildikleri ve bu mal ve/veya hizmetlerine talep olduğu takdirde kazanç sağlayabilmektedirler. Bu sebeple, müşteri memnuniyetin sağlanması işletmeler için hayati öneme sahip olmaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlanması, müşterilerin ilgili olduğu konuların tespit edilebilmesi, müşteri ile yakından ilgilenme ve müşterinin önem verdiği konuların belirlenmesi gibi çalışmalar yapılarak mümkün olmaktadır. Bu konulara hakim olan işletmeler müşterilerini memnun etme noktasında daha başarılı olmaktadır (Türk,2004: 274). Müşteri memnuniyeti: müşterilerin aldıkları hizmetlerden istedikleri performansı ile hizmetin gerçek performansı arasında oluşan fark olarak belirtilmektedir. Eğer müşterilerin beklentileri tatmin edilir ya da fazlası verilirse memnuniyetten söz edilebilir. Tatmin ise, bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak satın alındıktan sonra yaşanan deneyimin beklentiyi karşılaması durumudur (Vavra, 1999: 51). Bir diğer tanıma göre: kişilerin satın alma öncesinde oluşturdukları beklentileri ile satın alma sonrasında üründen tatmin olma arasındaki düzey müşteri memnuniyeti olarak tanımlamak mümkün olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, mal ve/veya hizmetten beklenen performansa bağlı olmaktadır (Macintosh ve Lockshin, 1997: 489). İşletmeler, müşterilerin beklentilerini belirlemeli ve daha sonra bu noktada ne kadar başarılı olduklarını ölçmelidirler. Müşterilerin üründen aldıkları hazzın ve sonuçların işletme performansı ile ne kadar doğru orantılı olduğu teyit edilmelidir (Sandıkçı, 2015: 42). Müşteri memnuniyeti, çok karmaşık bir süreç olmakla birlikte, özellikle müşterilerin kültürel ve kişisel özelliklerine göre değişiklik göstermektedir.

İşletmelerin bu tarz değişikliklere özen göstererek hizmet üretmesi zorunlu hale gelmiştir (Emir ve Kılıç, 2011: 3602).

İşletmeleri lojistik alanında dış kaynak kullanımına yönlendiren en önemli sebepler maliyet, lojistik hizmet sağlayıcıların uzmanlıklarından faydalanma, lojistik faaliyetlerinde kaliteyi artırma istekleri vb. olmaktadır. Bu istekler doğrultusunda lojistik hizmet sağlayıcısı rolünde olan Freight Forwarder işletmelerin hizmet sundukları işletmelerin bu isteklerini göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Freight Forwarder işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu lojistik hizmetler sonucunda memnuniyet yaratabilmesi adına öncelikle müşterilerinin ihtiyaçlarını doğru analiz etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda Freight Forwarder müşterileri ile kurulmuş olan sağlıklı bir iletişim kanalı gerekli olmaktadır. İşletmeleri lojistik anlamında dış kaynak kullanımına giderek Freight Forwarder işletmelerden hizmet almaya yönlendiren çok çeşitli sebepler bulunmaktadır. Freight Forwarder işletmelerin faaliyet alanlarının ve sayılarının çoğalmasının önde gelen sebeplerinden birisi de işletmelerin ulaştırma ve dağıtım faaliyetlerinde oluşan maliyetlerin çok yer tutması ve bu maliyetleri düşürmek istemeleridir. Maliyeti düşürmeyi hedefleme sebeplerinden biri faaliyet gösterdikleri alanda daha fazla yatırım yapabilmektir. Bu durum lojistik faaliyetlerin daha seri ve daha sık aralıkla esnek bir yapıda olmasını gerektirmektedir. İşte tam bu noktada Forwarder işletmeler çeşitli işletmelerden gelen işleri bir araya toplayarak daha sık ve daha hızlı teslimat yapmaktadırlar. Böylelikle hem esas faaliyet kollarına daha iyi bir hizmet sunabilecek hem de oluşturulan ölçek sayesinde maliyetler düşürülecektir (Acar ve Köseoğlu, 2014: 338). İşletmelerin Freight Forwarderlar ile işbirliği yapmalarının nedenleri (Çekerol, 2013: 87):

- Lojistik maliyetleri düşürmek,
- Lojistik faaliyetlerle ilgili oluşacak problemlerden kaçınmak,
- Kontrol, düzeltme, geri dönüşüm gibi maliyetlerden kurtulmak,
- Esnek ve değişken olan piyasa koşullarına karşı çeviklik kazanmak,
- Stratejik çözümler sağlamak ve stratejik ortaklar geliştirmek,
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinde daha yetkin olmak,
- Stok ve envanter hızını geliştirmek,
- Operasyonel faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Sabit olan maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürmektir.

Freight Forwarder işletmeler müşterilerinin yukarıda belirlenmiş olan kriterlerden hangisini öncelikli olarak tercih ettiğini iyi belirlemeli ve iş tanımlarını bu ihtiyaçlar doğrultusunda geliştirmelidirler. Bu sayede müşterinin ihtiyaçlarını tam zamanında ve en doğru şekilde tatmin etme fırsatı yakalayacaklardır.

4. Literatür

'Outsourcing in Logistics Process: Freight Forwarder Companies' adlı makalede lojistik süreçlerde dış kaynak kullanımı stratejisi ile Freight Forwarder işletmelerden hizmet alınmasının önemi incelenmiştir. Artan küreselleşme etkisi ve getirdiği rekabet koşulları sonucunda işletmeler hem piyasadaki değişimlere hem de artan müşteri bilincine daha hızlı yanıt vermek zorunda kalmışlardır. Çalışma sonucunda bu koşulları sağlamak adına işletmelerin kendilerine rekabet avantajı sunan temel yetenekleri dışında kalan konular için bu hizmetleri veren firmalarla iş birliği yaptığı ve bu sayede işletmelerin toplam maliyetlerinin azaldığı aynı zamanda temel yeteneklerine daha fazla odaklanma imkânı yakaladığı sonucuna ulaşılmıştır (Eski ve Seren, 2018: 320).

'İşletmeler Açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterleri' adlı çalışmada 3pl seçiminde işletmelerin dikkat ettiği öncelikli kriterler incelenmiştir. Çalışma sonucunda 3pl seçiminde, sabit fiyat garantisi bulunması, sektörde iyi bilinen ve saygın bir konumda olması, işletmenin bulunduğu endüstri hakkında deneyim sahibi olması ve bilgi teknolojileri yeterliliği en önemli kriterler olarak belirlenmiştir (Aydın, Köseoğlu, 2016: 163).

'Lojistik Outsourcing Karar Süreci ve 3PL Firma Seçim Kriterleri' adlı çalışmada işletmelerde dış kaynak kullanımı kavramı incelenmiş olup, buna ek olarak işletmeleri lojistik faaliyetlerde dış kaynak kullanımına yönlendiren nedenler, karar süreci ve 3. Parti lojistik hizmet sağlayıcı seçme

kriterleri incelenmiştir. Çalışma sonucunda işletmelerin temel yeteneklerine daha fazla odaklanmak amacıyla 3pl kullanımına gittiği görülmüştür (Şahin, Berberoğlu, 2011: 33).

'Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme' adlı çalışmada lojistik faaliyetlerinde dış kaynak kullanımını tercih eden işletmelerin almış oldukları hizmet kalitesinin değerlendirmesi yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda işletmelerin 3pl kullanma nedenlerinin sırasıyla: maliyetlerini azaltmak, temel yeteneklerde uzmanlaşma, işletmenin esnekliğini artırmak, lojistik süreçlerde gerçekleştirilecek harcamaları azaltmak, 3. Parti lojistik firmanın uzmanlığından yararlanarak lojistik süreçlerinin daha uygun raporlanmasını sağlamak ve gerekli bilgi ve beceri ihtiyacının azaltılması olduğu ortaya çıkarılmıştır (Sevim, Akdemir ve Vatansever, 2008: 1).

'Global Supply Chain: Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions' adlı çalışmada dış kaynak kullanımına giden işletmelerin bu stratejiyi benimserken dikkatli olunması gereken noktaların incelenmesi yapılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda: dış kaynak kullanımına gidilen iş süreçlerinin işletmenin temel yeteneklerinin dışında olması gerektiği, risk unsurunun düşük seviyede olması ve faaliyetin işletme içinde gerçekleştirilmesi halinde yüksek maliyet oluşturacak olması gerektiği vurgulanmıştır (Rao ve Young, 1994).

5. İstanbul İlinde Freight Forwarder İşletmelerinden Hizmet Alan Müşterilerin Memnuniyetinin Araştırılması

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

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

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

5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örnekleme

Yapılan araştırmayla, İstanbul ilindeki Freight Forwarder hizmeti alan müşteri işletmelerinin bu alanda yetkili çalışanlarına yapılandırılmış sorular yöneltilerek, Freight Forwarderlardan aldıkları hizmet sonucunda memnuniyetinin belirlenmesine çalışılmıştır. Araştırmanın analizinde kullanılan veriler literatüre dayalı olarak hazırlanan yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Soruların katılımcılar tarafından tam olarak anlaşılabilmesi ve görüşmelerde karşılaşılabilecek olası sorunların önceden tespit edilerek önlem alınabilmesi için Freight Forwarderlardan hizmet alan bazı katılımcıların yetkili çalışanları ile ön test çalışması gerçekleştirilmiştir. Görüşme soruları, çalışmanın amacına hizmet edebilmesi için anlaşılır ve sade bir dille hazırlanmıştır.

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

5.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya katılan yetkili çalışanların temsil ettiği 20 işletmenin tamamı lojistik süreçlerinde dış kaynak kullanımını kapsamında Freight Forwarder hizmeti almaktadır. Katılımcıların tamamı lojistik faaliyetlerinden olan nakliye süreçlerini Freight Forwarder işletmelerin vasıtasıyla yerine getirmektedir. Katılımcıların meslek grubu, işletme sahibi ve müdürü, ihracat ve ithalat biriminde

çalışan uzmanlar ve pazarlama müdürlerinden oluşmaktadır. Ağırlıklı meslek grubu 11 katılımcı ile ithalat ve ihracat biriminde çalışan uzmanlar ve Freight Forwarder işletmelerden hizmet satın almadan sorumlu çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların, işletmelerde çalışma yılları 1 yıl ile 25 yıl arasında değişiklik gösterirken, katılımcı işletmelerin, Freight Forwarderlardan yararlanma süreleri 1 yıl ile 35 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

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

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

Tablo 1. Lojistik Faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanımına Yönlendiren Sebeplerin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

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

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

Tablo 2. Lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder Kullanım Süresi Frekans Sıralaması

Kullanım Süresi (Yıl)	Frekans
10	8
20	2
5	2
1	1

2	1
3	1
6	1
7	1
8	1
15	1
35	1

Katılımcı işletmelerin lojistik faaliyetlerinde kaç yıldır Freight Forwarder işletmelerden hizmet aldığını gösteren katılımcı cevapları Tablo 2’de verilmiştir. Bu cevaplara göre, en kısa hizmet alım süresi 1 yıl ile 10. Katılımcıya ait iken, en uzun hizmet alım süresi ise 35 yıl ile 12. Katılımcıya ait olmaktadır. Freight Forwarder ile hizmet alımında oldukça farklılık görülebilmektedir. Bazı işletmeler iş bazında farklı Freight Forwarderlar ile çalışırken, bazılarının Freight Forwarderlar ile yaptıkları yıllık anlaşmalar ile iş ilişkilerini sürdürdükleri yapılan görüşmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda bazı katılımcı işletmelerin kuruldukları günden itibaren lojistik faaliyetler ile ilgili alanda, temel yetenekleri dışında olması sebebiyle hiç atılımında bulunmadıkları görülmektedir. Bazı işletmelerin ise, önceleri lojistik faaliyetleri kendi bünyesinde gerçekleştirmek istediği ancak sürecin başarısızlıkla sonuçlanması veya sonradan temel yeteneklere odaklanma, maliyet, hız vs. gibi nedenlerle Freight Forwarder kullanımına yöneldikleri görülmektedir.

Tablo 3. Freight Forwarder Seçme Kriterlerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

2. sorunun ikinci aşamasında katılımcılara Freight Forwarder seçme kriterleri sorulmuştur. Katılımcılardan gelen cevaplar Tablo 3’te sıralanmış olup en önemli kriterin, ‘maliyet’ ve ‘Freight Forwarderın güvenilirliği’ olduğu ortaya çıkmıştır. Lojistik faaliyetlerin işletme içinde gerçekleştirilmesi işletmeler için yüksek maliyetler oluşturmaktadır. Altyapının oluşturulması, araç-gereç, gerekli donanım ve ekipmanın, uzman personelin varlığına ihtiyaç duyulması gibi kriterler bu maliyet kalemlerini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra araç-gereç ve ekipmanların bakım ve onarımları, çalıştırılan personelin eğitimi gibi detaylı masraflarda ortaya çıkabilmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, gerçekleşmesi sırasında ve gerçekleştirilmesinden sonra işletmeler için çeşitli ve beklenmedik maliyetler çıkabilmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce işletme tarafından yapılması gereken altyapı masrafları, uzman personel bulundurma zorunluluğu, ihtiyaç doğrultusunda bir depoya sahip olunması veya kiralanması şeklinde maliyetler ortaya çıkmaktayken, faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde akaryakıt fiyatları, yükleme boşaltma masrafları, sigorta, personel ücreti gibi birçok maliyet ortaya çıkmaktadır. Lojistik faaliyetlerin icrasından sonra ise, malın hasar görmesi, bozulması, istenilen termin süresinde ulaştırılamaması, müşteri memnuniyetsizliği, iadeler gibi sebepler doğrultusunda işletmeler için

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

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

Bu soruya 20 katılımcının 9'u değişikliğe gidilmedi şeklinde cevap vermiştir. 9 katılımcı lojistik faaliyetlerinde dışarıdan hizmet satın almaya başladıklarından bu yana aynı Freight Forwarder işletme ile çalıştıklarını ifade etmiştir. Katılımcı müşterilerden 11 tanesi ise bu soruya değişikliğe gidildi şeklinde cevap vermiştir. Bu 11 katılımcıdan 1 tanesi sık sık Freight Forwarder işletmesinde değişikliğe gitmektedir. 1. Katılımcı bunun sebebini: 'Farklı bölgelere mal gönderdiğimiz için sabit bir Forwarderla çalışmıyoruz. Gönderimimize göre tercih ettiğimiz Forwarderlarda değişiklik gösteriyor. Güzergâha uygun olan Forwarderlara teklif gönderiyoruz en uygun fiyat verenle çalışıyoruz.' şeklinde açıklamıştır. 11 katılımcıdan 2 tanesi ise daha uygun navlun teklifi sunulduğunda Freight Forwarder değişikliğine gitmektedirler. Geriye kalan 8 katılımcı uzun süreli bir iş ilişkisi istediklerini buna rağmen zorunlu kaldıkları takdirde Freight Forwarder değişikliğine gittiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıları Freight Forwarder değişikliğine gitmeye iten zorlukların neler olduğunu ortaya çıkarılmaya çalışılan soruya Tablo4'te sıralanan cevapları vermişlerdir.

Tablo 4. İşletmenin Freight Forwarder Değişikliğine Gitme Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

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

katılımcı işletmeler arasındaki güvenin ortadan kalkması söz konusu olabilmektedir. Lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder işletmelerden faydalanan işletmelerin verimlilik düzeyleri hizmet aldıkları Freight Forwarder'a bağlı olmaktadır. Yapılan herhangi bir hatadan dolayı nihai müşteri Freight Forwarder'ı değil katılımcı işletmeleri muhatap alacağından katılımcı işletmenin varlığını devam ettirmesi için ihtiyaç duyduğu müşteriyi kaybetmesine neden olabilmektedir.

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

Sorunun ilk aşamasında elde edilmek istenen bilgi lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanan müşterilerin ne kadar zamandır aynı Freight Forwarder'la çalıştıklarını tespit etmektir. Cevaplarda tespit edilen süreler bakıldığında sıralamanın '1 yıl', '5 yıl', '3 yıl', 'düzenli değil (teklif metodu)', '10 yıl', '4 yıl', '17 yıl' ve '20 yıl' şeklinde bir sıralama olduğunu görmekteyiz. Bu sıralamadan yola çıkarak 13 katılımcının 1-5 yıl arası, 4 katılımcının 10-20 yıl arası, 3 katılımcının ise devamlılık esas alınmadan, en iyi teklifi sunan Freight Forwarder işletme ile çalıştığı tespit edilmiştir.

4. sorunun ikinci aşaması olan bölümde katılımcı müşterilerin hâlihazırda lojistik hizmet satın aldıkları Freight Forwarder'lar ile ilgili memnuniyetlerini ve memnuniyetsizliklerini ortaya çıkarmak için 'Hizmet aldığınız Freight Forwarder ile ilgili olarak hangi konularda memnuniyet veya memnuniyetsizliğiniz bulunmaktadır?' şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar Tablo 5'te memnuniyet sebepleri ve Tablo 6'da memnuniyetsizlik sebepleri şeklinde iki ayrı grupta incelenmiştir.

Tablo 5. Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olma Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

Günümüzde işletmelerin içerisinde buldukları rekabet ortamı nedeniyle, daha özel örgüt yapılarına sahip olmaları ve daha hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin esnek yapıda olmaları gerekliliği doğmuştur. Bunun yanında işletmelerin tüm süreçlerini işletme içerisinde gerçekleştirmeye çalışması, işletme için sabit maliyetleri de beraberinde getirmektedir. İşletmeler, lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşıladıklarında ortaya çıkacak tüm masrafları da Freight Forwarder işletmeye devretmiş olmaktadır. Bu sayede ilk yatırım maliyetleri, araç-gereç ve ekipman maliyetleri, uzman personel çalıştırmanın getirdiği maliyetler gibi pek çok maliyetten kurtulmuş olacaktır. Aynı zamanda lojistik faaliyetler işletme içinde gerçekleştiğinde herhangi bir işlem olsun olmasın ekipmanların bakımı, personel maaşları gibi sabit maliyetler olmaktadır.

İşletmeler, lojistik faaliyetlerini Freight Forwarder kullanarak gerçekleştirdiklerinde sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürmüş olacaklardır. Bu sayede işletmeler sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödemekle yükümlü olacaklardır.

Tablo 6. Freight Forwarder Kullanımından Memnun Olmama Sebeplerinin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

Tespit edilen sonuçlar doğrultusunda 'Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması' katılımcıların memnuniyetsizlik noktasında en çok sorun yaşadıkları konu olarak görülmektedir. 12. Katılımcı bu memnuniyetsizliklerini: 'Dezavantajlarında kurumsallaşma sorunu olduğunu söyleyebilirim. Yani herhangi bir şikayete ilgili geridönüş yaptığımızda muhatabın üslubu çoğu zaman istenilen düzeyde olmayabiliyor. Yaptığımız geri dönüşlerde şikayetler ifade edilirken zorluklar yaşanabiliyor bu anlamda. Bu doğrultuda müşteriye karşı işletmeyi temsil etme yeteneklerinde de zayıflıklar yaşandığını söyleyebilirim.' şeklinde açıklamıştır.

5. soru: "İşletmenizin aldığı Freight Forwarder hizmeti müşteri memnuniyeti odaklı mı yoksa işletmenizin menfaatlerine mi odaklı?"

Yapılan görüşmeler sonucunda bu soruya sekiz katılımcı 'müşteri memnuniyeti odaklı olmaktadır' şeklinde cevap verirken, sekiz katılımcı 'işletme menfaati odaklı olmaktadır' şeklinde cevap vermiştir. Dört katılımcı ise, Freight Forwarder hizmet alımlarında hem 'müşteri memnuniyeti' hem de 'işletme menfaati' kriterlerinin önemli olduğunu söylemiştir. İşletme menfaatlerini ön planda tutan katılımcılar maliyet unsuru, temel yeteneğe odaklanma ve parsiyel mal gönderimi gibi sebepleri göz önünde bulundurduklarını belirtmiştir. Müşteri memnuniyeti odaklı Freight Forwarder hizmeti alanlar ise, mallarının daha hızlı ve güvenilir şekilde müşteriye memnuniyeti sağlayarak ulaşmasının önem arz ettiği görüşünde olmaktadır.

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

6. sorunun ilk bölümüne tüm katılımcılar 'hizmet kalitemizi artırdığını düşünüyoruz' şeklinde cevap vermiş bulunmaktadır. Freight Forwarder kullanımının en önemli avantajlarının başında: 'temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma imkanı sağlaması', 'işletmenin toplam maliyetinde azalma sağlaması', 'yatırımların temel yeteneğe aktarılmasının sağlanması', 'parsiyel malların hızlı teslimatı' kriterleri olduğu Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7. Freight Forwarder Kullanımı Avantajlarının Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

Avantajlar	Yoğunluk	Frekans
Temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma	30	12
İşletmenin toplam maliyetinde azaltma	18	8
Yatırımların temel yeteneğe aktarılması	17	8
Parsiyel malların hızlı teslimatı	12	5
İşlem sayısını azaltması	9	3
Taşıma risklerinin Forwarder ile paylaşılması	6	2

Uygun navlun ücretleri	3	1
Operasyonel işlemlerde ödeme kolaylığı	3	1
Ürün bazında sevkiyatın gerçekleşmesi	3	1
Forwarderin deneyiminden yararlanma	3	1
Arzu edilen her destinasyona mal gönderebilme imkanı	2	1
Hızlı bilgi akışının sağlanması	2	1
Zaman tasarrufu	1	1
Lojistik hizmet standartlarının sabitlenmesi	1	1

İşletmeler lojistik süreçlerinde Freight Forwarder kullanımına gitmeden önce dikkat etmeleri gereken en önemli husus bu faaliyetlerin bugün veya gelecekte temel yetenekleri içerisinde olup olmayacağıdır. Temel yetenekler dışında kalan lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanımına giden katılımcıların en büyük avantajlarının temel yeteneklerine odaklanma fırsatı yakalamak olduğu tespit edilmiştir. Rakiplerinin taklit edemediği ve işletmeleri rekabette öne çıkaracak en önemli özellikler temel yetenekler olmaktadır. İşletmelerde lojistik faaliyetlerin iç süreç olarak gerçekleşmesi için küçük büyük ayrımı yapılmaksızın tüm donanım, teçhizat ve araçların bulunması gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan bu altyapıyla ilgili unsurlar işletme için oldukça yüksek maliyet gerektirmektedir. Aynı zamanda katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda, işletmeler kendi iç süreçlerinde yer almasını istemedikleri lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini bir Freight Forwarder işletme ile gerçekleştirdiklerinde bu alanda kaynak yatırımı yapmalarına gerek kalmadan sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödedikleri, bu sayede yatırımlarını da temel yeteneğe aktardıkları tespit edilmiştir. Katılımcı işletmelerin beş tanesi mallarının çoğunlukla parsiyel mal gruplarından oluştuğunu belirtmiştir. Freight Forwarder işletmelerin konsolide etme özellikleri sayesinde, müşterilerinin mallarını gecikme olmadan ve yüksek maliyetlere katlanmadan teslim noktasına ulaştırdıkları yapılan görüşmeler sonucu tespit edilmiştir.

Tablo 8. Freight Forwarder Kullanımı Dezavantajlarının Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

Önem sıralamasında en sık karşılaşılan dezavantaj sebebinin 'Müşteri temsil yeteneklerinin düşük olması' olduğu tespit edilmiştir. Bu sebep aynı zamanda en önemli memnuniyetsizlik sebebi olarak Tablo 6'da da en üst sırada yer almaktadır. Katılımcı işletmelerden 4. Katılımcı bu durumu: 'Dezavantajları ise Forwarder işletme çalışanlarının çoğu zaman işletmemizi temsil etme yetisinin bulunmaması. Aldığımız olumsuz geri dönüşlerde Forwarderlarla yapılan görüşmelerde anlaşma problemi yaşanması diyebiliriz.' şeklinde açıklarken, 12. Katılımcı konuyla ilgili görüşünü: 'Dezavantajlarında kurumsallaşma sorunu olduğunu söyleyebilirim. Yani herhangi bir şikayete ilgili geri dönüş yaptığımızda muhatabın üslubu çoğu zaman istenilen düzeyde olmayabiliyor. Geri dönüşlerde şikayetler ifade edilirken zorluklar yaşanabiliyor bu anlamda. Bu doğrultuda müşteriye karşı işletmeyi temsil etme yeteneklerinde de zayıflıklar yaşandığını söyleyebilirim.' şeklinde belirtmiştir.

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

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

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

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

9. soru: 'Freight Forwarder ile yaptığımız lojistik operasyonlarınızda müşterilerinizden aldığımız geri dönüşler ne şekilde olmaktadır?'

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

10. soru: 'Müşteri memnuniyeti açısından aldığımız Freight Forwarder hizmetinden memnun musunuz? Freight Forwarder işletmesi olsaydınız sunulan hizmetlerin geliştirilmesi için neler yapardınız?'

Sorunun ilk bölümünde yer alan: 'Müşteri memnuniyeti açısından aldığımız Freight Forwarder hizmetinden memnun musunuz?' sorusuna tüm katılımcılar memnunuz şeklinde cevap vermiştir.

Tablo 9. Freight Forwarder Hizmetlerinin Geliştirilmesi Amacıyla Sunulan Önerilerin Frekans Sıralaması ve Önem Değeri

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

Tablo 9 incelendiğinde ortaya çıkarılan önerilerin sıklık ve önem değeri sıralama olarak aynı olduğu görülmektedir. Görüşmeler sonucu tespit edilen en önemli önerinin 'otomasyona verilen önemin artırılması' olduğu belirlenmiştir. Katılımcılar, otomasyona verilen önemin artmasını lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sırasında süreçleri daha yakından takip edebilmek adına istemektedir. Bunu gerçekleştirebilmek adına bu sistemlerin kullanılacağı ekipmanlarında çağın

teknolojik düzeyini yakalaması gerekliliğini vurgulamışlardır. 10. Katılımcı: 'Freight Forwarder hizmet sürecinin geliştirilmesi için sistemin biraz daha otomasyona önem vermesi gerektiğini düşünüyorum. Araç takip sistemlerinin geliştirilmesi, gümrüklerdeki işleymen haberdar olunması gibi. Yazılımların geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu sayede herhangi bir süreçte oluşan sorundan anında haberdar olmamız soruna hızlı bir çözüm önerisi getirebilmek adına oldukça önemli olmaktadır.' şeklinde cevap vermiştir. Önem değerine bakıldığında üçüncü sırada yer alan 'ulaşılabilir olma' önerisi katılımcıların herhangi bir sorunla ya da malın durumu ile ilgili bilgi almak istediklerinde Freight Forwarder işletmelere ulaşamama problemi sonucunda ortaya çıkmıştır. İkinci sırada yer alan 'Forwarder çalışanlarına mesleki yeterlilik eğitimleri aldirmek' önerisi ise Tablo 6'da tespit edilmiş en önemli memnuniyetsizlik sebebi olmaktadır. Katılımcı Freight Forwarder müşterilerinin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında karşılarında muhattap olarak gördükleri Freight Forwarder işletmelerine ulaştıkları takdirde ise, işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplinini konusunda gerekli yeterliliğe sahip olmadığını düşünmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Freight Forwarder işletmeler, tarih içerisinde farklı iş tanımları ve konseptinde çok uzun yıllardır lojistik faaliyetlerde müşterilerine hizmet sunmaktadırlar. Geçmişte bu hizmetin tercih edilmesini gerekli kılan hususlar yatırım imkanlarının kısıtlı oluşu, kalifiye iş gücünün olmayışı ve dışarıdan bu hizmetin alınmasındaki zorluklardır. Günümüzde ise işletmeler yatırımların temel yeteneğe aktarılması, temel yeteneğe odaklanma, esnek organizasyon yapıları oluşturma, lojistik iş süreçlerinin daha hızlı gerçekleştirilmesi gibi sebeplerden dolayı Freight Forwarder hizmeti almaktadırlar. Freight Forwarder işletmelerden hizmet alan müşterilerin memnuniyeti bu hizmetin devamı anlamına gelir. Freight Forwarder işletmelerin sunduğu hizmetleri dış kaynak kullanımı kapsamında satın alan işletmelerin bu hizmetten memnun olup olmadıkları, memnuniyeti olumsuz etkileyen faktörlerin neler olduğu konusunda bir çalışma yoktur. Bu açıdan ana kütle, İstanbulda faaliyet gösteren Freight Forwarder işletmelerinden hizmet alan müşteri işletmelerinin görüşme yöntemiyle memnuniyetinin belirlenmesi yönünde araştırma yapılmıştır. Araştırma 20 müşteri işletmenin yetkili çalışanlarına uygulanan yapılandırılmış görüşme formu yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Lojistik faaliyetlerinde Freight Forwarder kullanan 20 işletmenin üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiş olup, görüşme yapılan tüm katılımcılar kendi işletmelerinde lojistik dış kaynak kullanımı konusunda yetkilendirilmiş çeşitli rütbe ve unvanlarda olan yöneticilerdir. Araştırmamızda lojistik faaliyetlerde Freight Forwarder işletme kullanımının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi sayısal veriler ile değil, bu hizmeti alan katılımcı işletmelerin üst düzey yöneticilerinin tecrübeleri, konuyla ilgili bilgileri ve düşünceleri doğrultusunda tespit edilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte nitel verileri nicel verilere dönüştürebilmek amacı ile içerik analizi yapılmış ve sıklık (frekans) analizinden faydalanılmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda:

- Katılımcı işletmelerin 14 tanesinin tüm lojistik faaliyetlerini, 6 tanesinin ise sadece nakliye faaliyetlerini Freight Forwarder işletmeler aracılığı ile gerçekleştirdiği ve katılımcıların Freight Forwarder işletmelerden hizmet satın almasının en önemli sebebinin literatür taramasında da ortaya çıkarıldığı üzere: işletme yatırımlarının temel yeteneğe aktarılma isteği olduğu, aynı zamanda bazı işletmelerin de lojistik faaliyetlerde başarıya ulaşamadıkları için Freight Forwarder kullanımına yöneldiği,
- Katılımcıların, Freight Forwarder hizmeti alma sürelerinin 1 ile 35 yıl arasında değişiklik gösterdiği, Freight Forwarder seçilirken dikkat edilen en önemli kriterlerin: Freight Forwarder'ın maliyet avantajı sağlama ve Freight Forwarder'ın know-how bakımından yetkinlik düzeylerinin hizmet/üretim işletmelerine kıyaslanmayacak ölçüde verimlilik sunduğu,
- Freight Forwarder hizmet alımında değişikliğe gitmeyen katılımcıların uzun süreli iş ortaklıklarından yana oldukları, değişikliğe giden katılımcıların ise, Forwarder işletme ile yaşanan anlaşmazlıklar, ürünün taşınması sırasında hasar görmesi, daha uygun navlun fiyatları

veya ödeme kolaylıkları sunan Forwarderlar ile çalışma istekleri doğrultusunda değişikliğe gittikleri,

- Kısa süreli iş ortaklıkları: işletmenin hantallaşmasını önleme, daha fazla maliyet avantajları yakalama, daha kaliteli hizmet alma gibi unsurlarda avantaj yakalamasını sağlarken, sürekli olarak değiştirilen Freight Forwarder işletmelerin, katılımcı işletmelerin gizli bilgilerini tehlikeye attığı ve bundan dolayı da kısa süreli çalışılacak Freight Forwarder işletmeler seçilirken güvenilirlik konusunda oldukça dikkatli olunması ve bilgilerin hizmet alımı sonrasında gizliliğini koruması adına sözleşmeye şartlar eklenmesi gerektiği,
- Uzun süreli iş ortaklıklarında paydaşlık ülküsü ile tarafların birbirini aile gibi gördüğü, aidiyet duygusu ve birbirlerinin beklentilerini bilmeleri sebebiyle daha rahat faaliyet gösterdikleri,
- Lojistik hizmetlerinde Freight Forwarder işletmeden hizmet satın almayı tercih eden katılımcıların memnun oldukları durumlara bakıldığında lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde katılımcılara maliyet avantajı sağlaması, katılımcı işletme ile Freight Forwarderın güven düzeyinin istenilen seviyede olması, Freight Forwarderın müşterisine ödeme kolaylığı sağlaması ve sunulan hizmet kalitesinin istenilen düzeyde olması önem dereceleri yüksek olan memnuniyet sebepleri olduğu,
- İşletmelerin lojistik faaliyetlerini dışarıdan karşıladıklarında ilk yatırım maliyetleri, araç-gereç ve ekipman maliyetleri, uzman personel çalıştırmanın getirdiği maliyetler gibi pek çok maliyetten kurtulduğu,
- Aynı zamanda lojistik faaliyetler, işletme içinde gerçekleştiğinde herhangi bir işlem olsun olmasın ekipmanların bakımı, personel maaşları gibi sabit maliyetlerin var olduğu ancak işletmelerin lojistik faaliyetlerini Freight Forwarder kullanarak gerçekleştirdiklerinde sabit maliyetlerini değişken maliyetlere dönüştürdüğü ve bu sayede işletmelerin sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödemekle yükümlü olduğu,
- Memnuniyetsizlik noktasında en önemli sebebin: 'Forwarder işletmenin ve çalışanlarının paydaşlık konusunda gerekli yetkinlik ve iş disiplini sağlayamaması' şeklinde ortaya çıkması, bunun sebebinin ise yaşanan herhangi bir sorunda katılımcıların muhatap bulmakta zorlanmaları, buldukları takdirde ise anlaşma noktasında yaşanan sorunların olduğu,
- İşletme menfaatlerini ön planda tutan katılımcıların maliyet unsuru, temel yeteneğe odaklanma ve parsiyel mal gönderimi gibi sebepleri göz önünde bulundurduğu, müşteri memnuniyeti odaklı Freight Forwarder hizmeti alanların ise, mallarının daha hızlı ve güvenilir şekilde müşteri memnuniyeti sağlayarak ulaşmasının önem arz ettiği görüşünde olduğu,
- Freight Forwarder işletmeden lojistik hizmet almanın avantajlarından en önemlilerinin 'temel yeteneğe daha fazla vakit ayırma', 'işletmenin toplam maliyetinde azaltma' ve 'yatırımların temel yeteneğe aktarılması' olduğu,
- Freight Forwarder işletmelerle ilişkilendirilen güvenilirlik kriterinin firmanın taahhüt ettiği işleri eksiksiz yerine getirmesi, hammadde veya ürünlerin zamanında ve hasarsız bir şekilde ihtiyaç duyulan noktaya teslimi, ihtiyaç duyulan anlarda gerekli esnekliğin sağlanması gibi kriterler ile yakından ilgili olduğu,
- Konuyla ilgili olarak yapılan literatür incelemesi ile çalışmanın başında yapılan öngörümlemeler ile işletmelerin dış kaynak kullanımı olarak Freight Forwarder kullanmasında temel yeteneğe odaklanma ve işletme yatırımlarını bu alana aktarma isteği kriterlerinin katılımcıların vermiş oldukları cevaplarla örtüştüğü,
- İşletmelerin kendi iç süreçlerinde gerçekleştiremedikleri ya da gerçekleştirmek istemedikleri lojistik faaliyetleri bir Freight Forwarder işletmeye devrettiğinde, bu alanda yatırım yapmalarına gerek kalmadığı, sadece almış oldukları hizmet karşılığında ücret ödedikleri, hem temel yeteneklerine odaklanma avantajı yakaladığı hem yatırımlarını temel yeteneğe aktardıkları hem de işletmenin toplam maliyetlerinde azalma yaşandığı,
- Görüşme formunda yer alan 7. sorunun analizinde önem sıralamasında en sık karşılaşılan dezavantaj sebebinin 'Freight Forwarder işletmenin ve çalışanlarının müşteriye temsil etme yeteneklerinin düşük olması' olduğu, ortaya çıkan bu dezavantajın aynı zamanda 4. sorunun yanıtları arasında en önemli memnuniyetsizlik sebebi ile örtüştüğü,

- Lojistik faaliyetlerde uzun süreli Freight Forwarder işletme kullanımının ise katılımcıların bu faaliyetlerde kontrolü kaybetmesi ve işletme bilgilerinin gizliliği konusunda sorunlar yaşadığını ve bunun önüne geçebilmek adına işletmelerin süreçleri sürekli olarak izledikleri ve güvenilir Freight Forwarderlar ile çalışma yoluna gittikleri,
- Katılımcıların tümünün müşterilerinden aldığı geri dönüşlerin olumlu olduğu, 9. Katılımcısında belirttiği gibi alınan herhangi bir olumsuz geri dönüş çözümleri önerisi getiremeyen Freight Forwarder işletmelerden hizmet almaya devam edilmediği hizmet sağlayıcıda değişikliğe gidildiği tespit edilmiştir.

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

- Freight Forwarder işletmelerin, çalışanlarını mesleki yeterlilik konusunda kendilerini geliştirmeleri adına gerekli eğitime tabi tutmalarının,
- Freight Forwarder işletmelerin hizmet sunumunda otomasyona verdikleri önemi artırarak, ekipmanlarını çağın gerektirdiği şekilde teknolojiye uygun seçmesi ve araç takip sistemlerine ilişkin yazılımlara yatırım yapmalarının,
- Taşıma sırasında ortaya çıkan herhangi bir problem karşısında çözüm odaklı olmanın,
- Müşterilerinin lojistik faaliyete konu olacak mallarını bilip, bu malların taşınması için gerekli bilgiye sahip olmanın,
- Alt taşıyıcı seçimi yaparken bu taşıyıcıların işletmelerini temsil etme yeteneklerinin yeterli olup olmadığını kontrol etmenin,
- Lojistik faaliyetler ile ilgili gelişmeleri ve günün getirdiklerini yakından takip etmenin, kendini tekrar eden bir işletme olmamanın,
- Müşterileri ile ortaya çıkabilecek lojistik risklerini paylaşmanın,
- Lojistik faaliyetleri gerçekleştirirken hizmet kalitesinin de hızlı ve sistematik yürütülmesinin, Freight Forwarder işletmelerin müşterilerine sunmuş olduğu hizmetlerin kalitesini artırmayı sağlamasında yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar için, bu çalışmada elde edilen bulgular da kullanılarak, daha geniş bir örneklem ile özellikle lojistik faaliyetlerin yoğun olarak gerçekleştirildiği İzmir ili gibi farklı illerde veya bölgelerde detaylı bir çalışma yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. & Köseoğlu, A. M. (2014). Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Akyıldız, M. (2004). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının Gelişimi Ve Türkiye'deki Kullanım Biçimleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(3): 1-22.
- Aydın, N. & Köseoğlu, M. (2016). İşletmeler Açısından Lojistik Hizmet Sağlayıcı Seçim Kriterleri, Journal of Management, Marketing and Logistics - (JMML), 3(2): 163-175.
- Çancı, M. & Erdal, M. (2009). Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı 1, Utikad Yayınları, İstanbul.
- Çekerol, G. S. (2013). Lojistik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.
- Doğrucu, M. (2006). Freight Forwarder Hukuki Mahiyeti Ve Bu Konudaki Yargıtay Kararlarının Değerlendirilmesi, Galatasaray Üniversitesi Deniz Hukuku Derneği Sempozyumu, İstanbul.
- Emir, O. & Kılıç, İ. (2011) Müşterilerin Memnuniyet Düzeyleri İle Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Journal Of Yaşar University, 6(21): 3598-3621.
- Eroğlu, E. (2005). Müşteri Memnuniyeti Ölçüm Modeli, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Dergisi, 34(1): 7-25.
- Eski, S. & Kaya, S. (2018) Outsourcing In Logistics Process: Freight Forwarder Companies, International Journal Of Academic Value Studies (Javstudies), 4 (19): 320-332.
- Güleş, H. K.: Paksoy, T., Bülbül, H. & Özceylan, E. (2012). Tedarik Zinciri Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.

- Kayabaşı, A. (2010). Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Macintosh, G. & Lockshin, L. S. (1997). Retail Relationship And Store Loyalty: A Multilevel Perspective, International Journal Of Research In Marketing, 14: 487-497.
- Mucuk, İ. (2012). Pazarlama İlkeleri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Odabaşı, Y. (2015) Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi (Crm), Aura Kitapları, İstanbul.
- Özbay T. (2004). Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.
- Rao, K. & Young, R. (1994). Global Supply Chain:Factors Influencing Outsourcing of Logistics Functions, Internatinal Journal of Physical Distribution &Logistics Management, 24 (6).
- Sandıkçı, M. (2015). Müşteri Memnuniyeti Ölçülmesi Ve Sandıklı Hüdai Kaplıcası'nda Bir Alan Araştırması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(2): 39-53.
- Sevgili, C. & Nas, S. (2017). Taşıma İşleri Komisyoncularının Gemi Acentelerini Tercih Ölçütleri: İzmir Limanı Uygulaması, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, 13(1):155-165.
- Sevim, Ş., Akdemir, A. & Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 13(1):1-27.
- Sevim, Ş.: Akdemir, A. & Vatansever, K. (2008). Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1): 1-27.
- Şahin, A. G. & Berberoğlu, N. (2011). Lojistik Outsourcing Karar Süreci Ve 3pl Firma Seçim Kriterleri, Online Academic Journal Of Information Technology Fall, 2(5).
- Tanyaş, M.: Sıcakyüz, A., İnaç, H. & Tan, B. (2015). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu, Müsiad Araştırma Raporları.
- Taşlıyan, M., Çiçeklioğlu, H. & Yılmaz. Ö. İ. (2016). Lojistik Yönetiminde Dış Kaynak Kullanımının Önemi, International Journal Of Academic Values Studies, 6: 35-55.
- Tek, Ö. B. & Karaduman, İ. (2012). Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Lojistik Yönetimi, Ekonomi Yayınları, İzmir.
- Tek, Ö. B. & Orel, F. D. (2005). Perakende Pazarlama Yönetimi, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tuna, O. (2001). Türkiye İçin Lojistik Ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası Ve Bölgesel Belirleyiciler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2): 194-226.
- Türk, M. (2004). Perakendeci İşletmelerde Personelin Fiziksel Özelliklerinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Malatya İlinde Bir Uygulama, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(2):273-290.
- Vavra, T. G. (1999). Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları, Çev: Günhan Günay, Kalder Yayınları, İstanbul.

EXTENDED ABSTRACT

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

Methods: With this research, it has been tried to determine the satisfaction of the customer enterprises receiving the Freight Forwarder service in Istanbul, by asking structured questions to the authorized employees in this field, as a result of the service they received from Freight

Forwarders. The main mass of the research is the existing Freight Forwarder Enterprises in Istanbul. In order to generalize the obtained data to the universe, a research has been conducted according to the principle of statistical representation and integrity. In the name of totality, an attitude towards understanding the interview in depth and context has been followed. The sample is consistent with the amount of information the research needs.

Findings: Freight Forwarder in logistics services to the participants who prefer to buy services from the company to look at the conditions of satisfaction in providing logistics cost advantage to the participants, Freight Forwarder's level of confidence in the desired level of participant operation, the Freight Forwarder to provide the customer with ease of payment and the desired level of service quality is high are the reasons of satisfaction.

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

Ek: Görüşme Formu Soruları

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