

T.C.
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KARGO FİRMALARINDA LOJİSTİK
PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ
VE BİR BECHMARKİNG UYGULAMASI

SALİH BÖRTEÇİNE AVCI
YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2007

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**KARGO FİRMALARINDA LOJİSTİK
PERFORMANSIN DEĞERLENDİRİLMESİ
VE BİR BECHMARKİNG UYGULAMASI**

SALİH BÖRTEÇİNE AVCI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK

GEBZE

2007



**GEBZE YÜKSEK
TEKNOLOJİ
ENSTİTÜSÜ**

YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun tarih ve sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tarihinde tez savunma sınavı yapılan Salih Börteçine Avcı'nın tez çalışması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : YRD. DOÇ. DR. RAMAZAN KAYNAK
(G.Y.T.E.)

ÜYE

: YRD. DOÇ. DR. HAKAN KİTAPÇI
(G.Y.T.E.)

ÜYE

: YRD. DOÇ. DR. GÜLŞEN AKMAN
(KOCAELİ ÜNİV.)

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Günümüzün hızla değişen dünyasında, Benchmarking (Kıyaslama) daha rekabetçi olmaya çalışan şirketler arasında önemi artan bir araç haline gelmektedir. Şirketlerin sahip olduğu birçok zayıf ve kuvvetli noktalar bulunmaktadır. Benchmarking bir firmaya tekerleği yeniden icat etmek yerine sınıfının en iyi uygulamaları ile zayıf noktalarını kapatması yönünde yardım eder.

Bu çalışmada öncelikle en iyi uygulamanın seçiminde etkin olan faktörler belirlenmiştir. Genel olarak en iyi firmanın belirlenmesinde dikkate alınması gereken kalite, fiyat, esneklik ve dağıtım performansı gibi bir çok nitel ve nicel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler yapılan literatür araştırması ile lojistik faktörler, örgütsel faktörler, ilişkisel faktörler ve çevresel faktörler olarak dört boyutta özetlenmiştir.

Çalışmanın uygulama aşamasında İstanbul-Kadıköy bölgesinde faaliyet gösteren üç kargo firması arasında müşteriler ve çalışanlar için yapılan anketlerle bir benchmarking uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler çeşitli istatistiksel işlemlerden geçirildikten sonra sonuçlar ortaya konulmuştur.

SUMMARY

In our rapidly changing world, Benchmarking is becoming an increasingly popular tool among companies trying to become more competitive. There are a lot of strengths and weaknesses which companies have. Benchmarking helps a company close the gap with the best-in-class performer without having to “reinvent the wheel”.

In this study, we first determine whose factors that are efficient to point out the best-in-class. In general, many quantitative and qualitative factors, such as quality, price, flexibility and delivery performance must be considered to determine best-in-class. The factors are summarized into four factor (logistics factors, organizational factors, environmental factors and relational factors) due to the literature reviews.

At the empirical part of the study a benchmarking analysis, which is implemented by questionnaires to both customers and employees, takes place among three cargo companies settled in Kadıköy-İstanbul-restrict. The findings are analyzed statistically and results are presented.

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana her zaman yol gösteren, yoğun programına rağmen yardımını hiçbir zaman esirgemeyen hocam Yrd.Doç.Dr. Ramazan KAYNAK beyefendiye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca bana ileri görüşüyle yol gösterici olan değerli hocam Prof. Dr. Cevat GERNİ beyefendiye her zaman gösterdikleri yakın ilgi ve destekten dolayı şükranlarımı arz ediyorum.

Yüksek Lisans eğitimi süresince bana işyerimde destek olan başta Başmüdürümüz Habip KORKMAZ beyefendi olmak üzere ismini sayamadığım tüm iş arkadaşlarıma ve yöneticilerime içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Bugünlere gelmemde pay sahibi olan ağabeyim ile ablama ve benim için hiçbir fedakarlıktan kaçınmayan anneme, babama ve kardeşime rahat bir çalışma ortamı sağlayarak bu süreçte bana yardımcı olmalarından ötürü ne kadar teşekkür etsem azdır.

Salih Börteçine AVCI

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	x
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. BENCHMARKİNG KAVRAMI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ.....	3
2.1. Benchmarking Kavramı	3
2.2. Benchmarking’in Genel Amacı.....	7
2.3. Benchmarking’in Unsurları.....	8
2.3.1. Benchmarking Prosesine Dahil Edilebilecek Süreçler.....	10
2.4. Benchmarking’in Önemi	12
3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE UYGULAMA AŞAMALARI.....	15
3.1. Benchmarking Türleri	15
3.1.1. Kuruluş İçi Benchmarking	15
3.1.2. Rekabetçi Benchmarking	18
3.1.3. Fonksiyonel Benchmarking	19
3.1.4. Stratejik Benchmarking.....	20
3.2. Benchmarking Yaklaşımı ve Adımları.....	21
3.2.1. Planlama Aşaması	23
3.2.2. Veri Toplama Aşaması.....	25
3.2.3. Verilerin Analizi ve Raporlama Aşaması	26
3.2.4. Uygulama ve Benchmarking’in Güncellenmesi Aşaması.....	27
3.3. Benchmarking’in Uygulama Kategorileri.....	28
3.4. Avrupa Benchmarking Bilgi Paylaşım Kuralları (European Benchmarking Code Of Conduct)	29
4. BENCHMARKİNG’İN DİĞER YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İÇİNDEKİ YERİ	33
4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking İlişkileri.....	33
4.1.1. Müşteri Odaklılık	33

4.1.2.Sürekli Gelişme	34
4.1.3.Toplam Katılımcılık	36
4.2. Yalın Üretim – Yalın Organizasyon	37
4.3. Benchmarking ve Değişim Mühendisliği ile İlişkisi.....	38
4.4. Benchmarking ve Öğrenen Organizasyonlar ile İlişkisi	41
5. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİLERİN FİRMA SEÇİM KRİTERLERİ .	44
5.1. Örgütsel Faktörler	45
5.1.1. Firmanın Büyüklüğü	45
5.1.2. Firmanın İmajı ve Tecrübesi	46
5.1.3. Firmanın Teknolojik Altyapısı.....	47
5.1.4. Hizmet Sonrası Sunulan Garantiler.....	50
5.1.5. Müşteri Odaklılık	51
5.2. İlişkisel Faktörler	53
5.2.1. Bilgi Paylaşımı	53
5.3. Lojistik Faktörler.....	54
5.3.1. Teslim.....	55
5.3.2. Kalite	57
5.3.3. Rekabetçi Fiyatlama	60
5.3.4. Ulaşılabilme ve Esneklik	62
5.3.5. Müşteri Hizmetleri	63
5.3.6. Yenilik.....	65
5.4. Çevresel Faktörler	69
5.4.1. Alternatiflerin Bulunabilirliği	69
5.4.2. Çevresel Belirsizlik	69
6. UYGULAMA: KARGO SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMANIN, SEKTÖRDE İYİ OLAN İKİ FİRMA İLE KIYASLANMASI	72
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	73
6.2. Araştırmanın Örneklem Yöntemi	74
6.3. Anketin Hazırlanmasına İlişkin Aşamalar	75
6.3.1. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar	76
6.3.2. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması.....	77
6.4. Verilerin Analizi ve Bulgular.....	78
6.4.1. Firmalara Ait Frekans Tabloları.....	78
6.4.2. Faktör Analizi	80

6.4.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	86
6.4.4. Korelasyon Analizi.....	87
6.5. Benchmarking (Kıyaslama) Analizi ve Bulgular	90
6.5.1. Firmaların Genel Durumuna Göre Kıyaslanması	90
6.5.2. Firmaların Lojistik Faktörlere Göre Kıyaslanması	94
6.5.3. Firmaların Örgütsel Faktörlere Göre Kıyaslanması.....	101
6.5.4. Firmaların İlişkisel Faktörlere Göre Kıyaslanması	106
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	111
7.1. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler	111
7.2. Uygulamacılar ve Araştırmacılar İçin Öneriler.....	117
7.3. Çalışmanın Kısıtları	118
KAYNAKÇA	120
EKLER.....	128
EK 1: Ön Bilgilendirme Mektubu.....	128
Ek 2: Anket Soruları.....	130
ÖZGEÇMİŞ	132

KISALTMALAR DİZİNİ

Bkz.	: Bakınız
Vd.	: Ve Diğerleri
Vb.	: Ve Benzerleri
Ör.	: Örneğin
APQC	: Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi
ICT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
RF	: Radyo Frekansı
EDI	: Elektronik Veri Alışverişi
AS/RS	: Otomatik Depo / Kurtarma Sistemleri
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
MSUGLRT	: Michigan Eyalet Üniversitesi Global Lojistik Araştırma Takımı

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa</u>
5.1. Yenilik süreci.....	66

TABLOLAR DİZİNİ

<u>TABLO</u>	<u>SAYFA</u>
2.1.Benchmarking Tanımı İçin Farklı Yaklaşımlar	5
2.2. Benchmarking Kavramının Karşılaştırmalı Analizi.....	7
2.3. Kıyaslanabilecek Olası Süreçler	11
5.1.Teknolojik Değişim ve Sektörel Etkileri.....	50
6.1. Araştırma Modeli: Kıyaslama Faktörleri	72
6.2. Firmalara Göre Anket Sayıları	79
6.3. Müşterilere Göre Anket Sayıları	79
6.4. Çalışanlara Göre Anket Sayıları.....	79
6.5. Araştırma Örneği'nin Demografik Özellikleri.....	80
6.6. Lojistik Faktörlere Ait Faktör Yükleri	82
6.7. Çevresel Faktörlere Ait Faktör Yükleri.....	83
6.8. Örgütsel Faktörlere Ait Faktör Yükleri.....	84
6.9. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Yükleri	85
6.10. Güvenirlilik Analizi Sonuçları	86
6.11. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	89
6.12. Firmalara Ait Genel Ortalamalar ve Standart Sapmalar	91
6.13. Kıyaslama Yapılan Kuruluşlara Ait Genel Değişken Ortalamaları	93
6.15. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	95
6.16. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algıları için One-Way Anova Testi Sonucu.....	95
6.17. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları	97
6.18. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları.....	98
6.19. Lojistik Faktörlerde Çalışan Algıları İçin One-Way Anova Testi Sonucu.....	98
6.20. Lojistik Faktörlerde Çalışan Algıları için Duncan Testi Sonuçları.....	100
6.21.Örgütsel Faktörlerde Müşteri ve Çalışan Algısal Farklılıkları İçin T Testi Sonucu.....	101
6.22.Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları	102
6.23.Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu.....	102
6.24.Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları.....	103

6.25.Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri Ortalamaları ve Standart Sapmaları	104
6.26.Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu.....	104
6.27.Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algıları için Duncan Testi Sonuçları	105
6.28.İlişkisel Faktörlerde Müşteri ve Çalışan Algısal Farklılıkları için T Testi Sonucu.....	106
6.29.İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları	107
6.30.İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algı Değerleri için One-Way Anova Testi Sonucu.....	107
6.31.İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları	108
6.32.İlişkisel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri Ortalamaları ve Standart Sapmaları	108
6.33.İlişkisel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu.....	109
6.34.İlişkisel Faktörlerde Çalışanlar Algıları için Duncan Testi Sonuçları	109

1. GİRİŞ

Son yılların yeni kavram ve tekniklerinden birisi, “kıyaslama” veya işletmeler arası karşılaştırmalar olarak adlandırabileceğimiz “benchmarking” kavramıdır. Esasında bir işletmenin kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini ve ulaştığı sonuçları, belirli oranlar ve ölçütler içerisinde başka işletmelerle endüstri dalı ortalamaları ile, eğer hiç biri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleriyle karşılaştırması yeni bir durum değildir. Bu alanda en çok bilinen uygulamalar, karşılaştırmalı bilanço analizleri ve finansal analizlerdir. İşletmenin çeşitli finansal ve performans göstergelerinin geçmiş dönem değerleri ile, endüstri ortalamaları ile bütçelenen hedeflerle ve nihayet rakiplerinin değerleri ile karşılaştırılarak sonuç çıkarılması ve gerekli önlemlerin alınması, basiretli (proaktif) yönetimin temeli olarak kabul edilmektedir.

Kıyaslama olarak adlandırılan yönetim kavramı da, esasında aynı amacı gütmekte, fakat konuya çeşitli boyutları olan değişik bir çerçeveden bakmaktadır. Bu boyutlardan birincisi; kıyaslama yapılacak işletmenin en azından o endüstri dalındaki en başarılı işletme olmasıdır. Nitekim bir tanıma göre benchmarking “ekonominin her alanında en iyi performansla sahip işletmeleri bulmak, bunların karşısında kendi performansını ölçmek, önce onlarla eşit düzeye gelmeyi, sonrada onların performansını geçmeyi hedef olarak belirlemektedir.” Bu çerçeve içinde bir işletme tüm faaliyetlerini veya belli bir faaliyet grubunu hatta belirli bir faaliyet grubu içindeki belirli işleri benchmarking konusu yapabilir.

İkinci boyut, kıyaslamanın sadece aynı endüstri dalındaki işletmelerle sınırlı kalmaması gerektiğidir. Her işletme tamamen farklı dalda çalışan başka bir işletmeden pek çok şey öğrenebilir. Nitekim kıyaslama konusunda verilen klasik örnek olan, Henry Ford’un bir mezbahayı gezerken görmüş olduğu yürüyen bant uygulamasını alıp otomobil imalatına uygulaması örneği de kıyaslamanın bu boyutu ile ilgilidir.

Üçüncü boyut ise bu karşılaştırma ve kıyaslama işlemlerinin müşteri tatmini ve kalite artırımı için sistemli bir şekilde yapılması gerektiğidir.

Kavram olarak kıyaslama (benchmarking) usta ile çırak arasındaki iş ilişkisine dayanmaktadır. Çırak, yaptığı işi, bir sıra (bank-bench) üzerinde oturan ustasının yaptığı ile kıyaslamakta; ustasının neyi nasıl yaptığını incelemekte ve kendi yaptığı işe uygulamaktadır. Böylece çırak ustasının düzeyine gelmeye çalışmaktadır. Bu düzeye ulaştıktan sonra, kendi usullerini geliştirerek başkalarının kendisi ile kıyaslama yapacağı bir usta haline gelmektedir. Böylece benchmarking-kıyaslama süreci işlemiş olmaktadır. Kıyaslama konusundaki ilk sistematik örnek olarak, Xerox şirketinin 1979 yılında başlattığı kıyaslama faaliyetleri verilmektedir. Xerox önce, Japonya'daki şirketi olan Fuji-Xerox'un ve daha sonra diğer Japon fotokopi makinesi imalatçılarının imalat usullerini, süreçlerini, kullanılan parçaları ve maliyetlerini ayrı ayrı incelemeye almış ve kendisinden daha başarılı olan bu şirketlerin neyi nasıl farklı yaptığını belirlemiştir. Daha sonra bu farklılıkları kendi faaliyetlerine uygulayarak performansını artırma yoluna gitmiştir.

Görüldüğü üzere kıyaslama temel yaklaşımı itibariyle, bir işletmenin, sürekli olarak ve bilinçli bir şekilde kendi dallarında ve sektörlerinde yada tamamen farklı bir endüstrideki en iyi olan işletmelerin belirli işleri nasıl yaptıklarını araştırması, incelemesi, kendi usulleri ile karşılaştırarak sonuç çıkarması, çıkardığı bu sonuçları bir uygulama planı çerçevesinde uygulayarak daha yüksek bir başarı düzeyine ulaşma çabalarını ifade etmektedir. Bu anlamda kıyaslama, işletmelerin kendi geçmişlerine bakmaları ve sonuç çıkarmaları yerine, etraflarına, hatta başka dallarda ki işletmelere bakmaları ve buralardaki ustalardan öğrenmeleri anlamındadır. Bu öğrenme işletme faaliyetlerinin her konusunu kapsar. Maliyetlerin nasıl düşük olduğu, verimliliğin artırılması, kalitenin yükseltilmesi, daha iyi müşteri hizmetleri, yaratıcılık, başarılı personel uygulamaları bazı tipik örneklerdir. (Koçel, 2003, s.410)

2. BENCHMARKİNG KAVRAMI, AMAÇLARI VE ÖNEMİ

Benchmarking kavramının açıklanacağı bu ilk bölümde farklı yazarlar açısından benchmarking tanımları yapılacak ve bu tanımların ortak noktaları üzerinde durulacaktır. Ardından Benchmarking yapma amaçları genel olarak değerlendirilecek. Benchmarking unsurları ve bu prosese dahil edilebilecek süreçler sıralanarak benchmarking kavramının önemi üzerinde durulacaktır.

2.1. Benchmarking Kavramı

Benchmarking'in ; henüz Türkçe'de birebir karşılık olarak benimsenmiş ve ortak kabul görmüş bir karşılığı bulunmamaktadır. Bununla birlikte; Türkçe karşılık olarak en çok kıyaslama sözcüğü kullanılmaktadır. Türkçe'de "benchmarking" kelimesi yerine çok sayıda terim kullanılmıştır. Bunlar; örnek edinme, örnek alma, başkalarından öğrenme, nirengileme, kıyaslama şeklindedir. Türkçe'ye çevrilmeye çalışılan kavram tartışmalara yol açtığından "benchmarking" olarak söz etmek daha uygun olacaktır.

Benchmarking, kimin en iyi olduğunu, kimin standartları geliştirdiğini ve daha da önemlisi standardın ne olduğunu belirleyen araştırma çalışmasıdır. Kıyaslamanın nihai amacı performansı arttırmak olan kesintisiz bir öğrenme sürecidir. Daha açık bir tanımla kıyaslama, konusunda en iyi olmak amacıyla, kendi süreçleriyle aynı yada benzer nitelikte olan firma içinde yada dışında süreçleri, önceden belirlenmiş bir prosedüre göre inceleyen, o süreçlerdeki uygulamalardan ders almaya çalışan ve bunu kesintisiz olarak yapan bir çalışmadır (Demirkan, 2004, s.6).

Başka bir deyişle Benchmarking; sektör farkı gözetmeksizin kıyaslayarak, en iyilerden öğrenerek bu öğretileri, kendi iç dinamiklerine uygun, işletme amaç ve değerleri ile paralel, kendini sürekli geliştiren yönetsel bir araç olarak tarif edebiliriz. Kısaca benchmarking, başarılı uygulamalardan öğrenmedir (Pekdemir, 2000, s.10).

Benchmarking’de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalamak yada diğer rakipler ile bir kıyas prosesi oluşturarak öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya ulaşmaktır. İşte bu noktada Benchmarking, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların ışığında Benchmarking, en iyiden de iyi olma araştırmalarının uygulanmasıdır (Oakland, 1993, s.181).

Bir kalite yönetimi ve geliştirme tekniği olarak benchmarking Deming’in kalitenin artırılması ve kontrolünün artırılmasını amaçlayan teorisinden gelmektedir. Bununla birlikte benchmarking çeşitli organizasyonlar tarafından pek çok farklı tanımlanmıştır ve konu ile ilgilenen yazarların da tanımlamalarında aynı sonuca ulaştıkları görülmektedir. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC) benchmarking’i bir organizasyonun performansını geliştirmesi için gerekli bilgiyi dünyanın neresinde olursa olsun sektörünün en iyisine karşı yapılacak bir ölçme ve değerlendirme sonucu elde ederek, bunu sürekli bir karşılaştırma olarak tanımlamıştır (APQC, 1999). Aynı şekilde Vaziri (1992), benchmarking’i müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve belirlenmesi açısından endüstrinin en iyisine karşı organizasyon performansının sürekli olarak karşılaştırılması olarak tanımlıyor. Watson (1993), benchmarking’i bir organizasyon için sürekli olarak yeni bilgi kazanılması faaliyeti olarak tanımlamıştır. Tablo 2.1.’de de görüleceği üzere farklı tanımlamalar olmasına rağmen temel nokta, sürekli ölçme ve yeni çalışma metodlarının ya da uygulamalarının oluşturulması için en iyiye karşı organizasyon performansının geliştirilmesidir. Benchmarking yaklaşımı basit olarak performans karşılaştırılması üzerine kurulmuştur; farklılıkların tespit edilmesini ve yönetim sürecinin buna göre değişimini içerir (Kozak, 2002, s.498-499).

Tablo 2.1.Benchmarking Tanımı İçin Farklı Yaklaşımlar

Yazarlar	Benchmarking'in Özellikleri			
	Devamlı bir süreçtir	En İyiye karşıdır	Performans geliştirir	Yeni bilgi kazanımı
Camp 1989	X	X	X	
Vaziri 1992	X	X	X	
Balm 1992	X	X	X	X
Spendolini 1992	X	X	X	
McNair & Leibfried 1992	X		X	
Watson 1993	X			X
Cortada 1995			X	X
Cook 1995			X	X
Watson 1997		X	X	X
APQC 1999	X	X	X	

(Kozak, 2002, s.498-499)

En iyi uygulamaların adaptasyonu olarak bilinen kıyaslama Camp; Zairi; Fram; Cook ve Murphy tarafından, daha yüksek bir performans standardının başarılması ve geliştirilmesi için bir örgütün içsel ve dışsal olarak değerlendirilmesi ile elde edilen en iyi uygulamaların tanımlanması, belirlenmesi, ölçülmesi, karşılaştırılması, öğrenilmesi, uyarlanması ve uygulanması için sistematik ve sürekli bir süreç olarak tanımlanmıştır. Farklı kıyaslama tanımları olmasına rağmen kıyaslamanın ne olduğuna ve neyi gerektirdiğine ilişkin genel bir görüş birliği ortaya çıkmaktadır. Buna göre kıyaslama tanımlarındaki ortak öğeler bir araya getirildiğinde şöyle bir sonuç çıkmaktadır (Ensari, 2004, s.29). Benchmarking;

- Gelişmeleri bulmak ve en iyi uygulamaları gerçekleştirmek için sistematik ve yapılandırılmış bir yaklaşımdır. Kıyaslama; örgüte, diğer örgütlerin süreçlerini nasıl gerçekleştirdiklerine ve gelişmeleri sağlayan bir uyaran olarak bilgiyi nasıl kullandıklarına bakma olanağı verir.

- Alanında en iyi olarak bilinen örgütlere karşı ürünleri, hizmetleri ve uygulamaları sürekli olarak ölçme aracıdır.

- Süreçler üzerine odaklanmadır

- Bir öğrenme ve gelişme sürecidir. Ayrıca örgütlerin ihtiyaçları sürekli olarak değiştiği ve kendilerini karşılayabilecekleri örgütler devamlı geliştiği için sürekli bir süreçtir.

- Kıyaslama bir kopyalama mekanizması değildir. Kıyaslama, bir örgütün diğerlerine göre nerede bulunduğu ve farklılıkların nasıl kazanılacağı konusunda nesnel kanıtlar sağlama aracıdır.

- Kıyaslama, basit olarak bir karşılaştırma çalışması yada tamamen sonuçlara yönelimli olma olarak algılanmamalıdır. Kıyaslama esaslı bir ölçme ve karşılaştırma biçimidir.

Benchmarking'i ele alırken aslında dikkat edilecek husus, ne anlamda ele alındığıdır. Benim benchmarking ile ilgili bu çalışmamdaki amacım; bir performans ölçme metodu, bir yönetim tekniği olarak ele almaktır. İşletmeler açısından yönetsel bir araç olarak benchmarking'in önemini vurgulamaktır. Benchmarking 1980'lerden beri vardır. Fakat 1990'ların ilk yarısına kadar şirketin performansını geliştirebileceği tam olarak kabul edilmiyordu. 1985'lerde mevcut Amerika'da 500 şirketten hemen hemen hiç birinde Benchmarking aktivitesi mevcut değildi. 1990'a kadar mevcut 500 şirketin sadece yarısı bu tekniği kullandı. Bugün ise büyük ve küçük firmalar Benchmarkingi toplam kalite çabalarının etkin bir parçası olarak görüyorlar. Eğer Benchmarking'in popülaritesinde bir yavaşlama varsa oda konseptin yanlış anlaşılmasındandır. Yani benchmarking nedir, ne değildir, nasıl yapılır sorularının yanlış anlaşılmasından kaynaklanmaktadır. Bir kere benchmarking bir kopyalama, ahlaka aykırı bir uygulama, endüstriyel casusluk vb. değildir. Benchmarking ile ilgili bütün bu yanlış anlaşılmalara şunu varsayıyor. Benchmarking ile bir firmanın, rakibin ürün ve süreçlerini gizlice kopyalayarak hiçbir şeyden kuşkulananmadan avantaj elde etmesidir. Oysa benchmarking iki organizasyonun kendi üretim ve süreçleri hakkındaki bilgileri paylaşmaları için önceden anlaşmalarını gerektirir. Her iki organizasyon bilgi değişiminden bazı kazançları elde etmeyi öngörür. Her iki organizasyonda kendi mülkiyeti ile ilgili bilgileri saklama konusunda serbesttir. Son olarak, iki firmanın da rakip olma zorunluluğu yoktur (Goeltsch & Devis, 2003, s.711). Benchmarking'in ne olup ne olmadığı konusunda Tablo 2.2.'deki gibi bir karşılaştırılma yapılması konuyu daha açık bir şekilde ifade edebilecektir (Ensari, 2004, s.40).

Tablo 2.2. Benchmarking Kavramının Karşılaştırmalı Analizi

BENCHMARKİNG NEDİR?	BENCHMARKİNG NE DEĞİLDİR?
İşbirlikçi bir şekilde en iyiyi gerçekleştirmeye girişmektir.	Yalnız rekabetçi analizi değildir.
Amaç, üstün performansın temelini oluşturan durumlar ve süreçler hakkında bilgi sahibi olmaktır.	Grup tablolarının karşılaştırılması değildir.
Benchmarking projeleri birkaç aya yayılabilir ve çevresel değişikliklerin arkasında kalmamak için periyodik olarak yinelenmesi önemlidir.	Bir an önce bitirilebilecek hızlı bir eylem değildir.
Hızlı değişen durumlarda iyi uygulamalar çok hızlı biçimde eskimektedir. Ayrıca başkalarının farklı şeyler yaptığı gerçeği, onların daha iyi oldukları anlamına gelmez.	Kopyalama değildir.
Açıklık ve dürüstlük, başarılı kıyaslama için temel önemdedir.	Ajanlık etmek yada ispiyonlamak değildir.
Eğer alan ziyaretlerine girilmişse, analizle sonuçlanacak yapılanmış bir programın bir parçası olmalıdır.	Sanayi turizmi değildir.
Sürekli bir süreçtir.	Bir defalık olay değildir.
Değerli bilgiler sağlayan araştırma sürecidir.	Basit cevaplar üreten bir araştırma prosesi değildir.
Disiplin gerektiren, zaman-alıcı, emek-yoğun bir prosess'tir.	Hızlı ve kolay değildir.

Kaynak: Ensari, 2004.

2.2. Benchmarking'in Genel Amacı

Benchmarking'de amaç, işletmenin, performans olarak en iyiyi yakalamak yada diğer rakipler ile bir kıyas prosesi oluşturarak öğrenen ve sürekli kendini geliştiren bir yapıya ulaşmaktır. İşte bu noktada Benchmarking, işletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamında zayıf ve güçlü yönlerini tanıyıp geliştirerek bir avantaj yakalanmasını sağlar. Tüm bunların ışığında Benchmarking, en iyiden de iyi olma araştırmalarının uygulanmasıdır (Oakland, 1993, s.181).

Benchmarking sürekli yapılan bir süreç olmalıdır. Basit bir kopyalama yada başkalarını taklit etme olmamalıdır. Bu, bir organizasyonu değiştirmek ve geliştirmek için faydalı bilgileri en iyi uygulamalardan elde ederek yapılan bir öğrenme ve araştırma sürecidir (Barber, 2004, s.302).

Xerox 1979’da “Kaliteden Liderliğe” programıyla güçlü bir Benchmarking temeli geliştirdiğinden beri, benchmarking yönetimi rekabetçi bir teknik haline geldi. Bu tekniği IBM, Motorola, AT&T, 3M, DuPont gibi pek çok firma; birim maliyetleri minimize etmek için ve verimliliği geliştirme ile birlikte müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kullandılar (Chen, 2002, s.757). Genel kabul gören Benchmarking amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Demirkan, 2004, s.14):

- Amacı “Başarının sırrı”nı bulmak ve sonra onu işletmenin kendi uygulamaları için geliştirmek ve uyarlamaktır”.
- Kuruluşun amaç ve hedeflerini saptamakta yardımcı olmak amaçlanır..
- Şirket kültürünü değiştirmek veya güçlendirmek amaçlanır.
- Şirketin stratejik olarak yönetilmesini sağlar.
- Maliyetleri düşürerek çalışanlara motivasyon sağlar.

2.3. Benchmarking’in Unsurları

Benchmarking unsurlarını 14 başlıkta açıklamamız mümkündür. Bunlar benchmarking’in olmazsa olmazlarıdır (KalDer Kıyaslama Komitesi, 2000, s.16).

Kıyaslama : İş süreçlerinde en iyiyi veya daha iyileri araştırmak, bulmak, öğrenmek ve kendi süreçlerine uyarlayarak sürekli iyileştirmeyi sağlamak sürecidir.

Kıyas ortağı: Kıyaslama sürecini birlikte yürüten kuruluşlar.

Performans Kriteri: Kıyaslama yapılacak sürecin kendisini veya süreç çıktısının etkinliğini ölçmek için belirlenmiş olan özellikler, parametreler.

Kıyaslama Ölçümü: Performans kriterlerinin rakamsal ölçümleri.

En İyi Uygulama: İlgili duyulan süreçte, iş mükemmelliği yolunda yaratıcı, yenilikçi ve başarılı olarak tanınan organizasyonun uygulamaları.

Sınıfında en iyi: Sınıfında en iyi ürün veya süreç.

Ortak ilgi grupları: Bilgi ve deneyimlerini paylaşmak üzere kuruluşların süreç sahibi ve çalışanlarından oluşan, zaman zaman yüz yüze veya network yoluyla

temasta olan gruplardır. Süreç sahipleri, organizasyonların “en iyi uygulamalarına” yönelik deneyimlerini; yapılan toplantılarda veya network kanalıyla diğer grup üyeleri ile paylaşırlar.

Konsorsiyum Çalışmaları: Bağımsız kuruluşlarca ve çok katılımcıyı içeren kıyaslama çalışmaları. Çalışmanın sonunda oluşturulan raporda; en başarılı kuruluşların uygulamaları, kritik ölçüm kriterleri ve başarılı kuruluşların uygulamaları yer alır.

Bilgi Paylaşımı Kurulları: Kıyaslama Çalışması yürüten kuruluşların uyacakları kurulları içeren protokol’dür (gizlilik, yasallık, hukuka uygunluk vb.).

Rekabet: Başarıya ulaşmaya giden yol, öncelikle rekabet gücünü kısıtlayan engellerden kurtulmaktan geçer. Benchmarking yoluyla yapılan iyileştirmeler ve gelişim, rekabet gücünü artıracaktır. İşbirliği yaparak, bildiğimizi öğrenmek, zayıf yönlerimizi iyileştirmek ve gelişim, rekabette son derece önemlidir. Rekabet bu anlamıyla benchmarking’in önemli unsurlarından biridir. Benchmarking kapsamında “rekabet” yeni ve daha geniş bir anlamda kullanılmaktadır; bir rakibe karşı, aynı sektörden taktir edilen bir işletmeye karşı ve farklı bir sektörden lider bir işletmeye karşı olmak üzere üç sınıfı içerir. İşletmeler, rekabet edilecek kritik iş alanlarını ölçmek amacıyla bu aracı kullanır ve dışarıya bakarak anahtar süreçlerinin ne kadar gelişmeye gereksinim duyduğunu belirleyebilir. Benchmarking yapılacak işletmeler (benchmarking ortakları) bu anlayışa göre şunlar olabilir; sektörün liderleri, rakip işletmeler, işletmenin dahil olduğu grubun diğer işletmeleri, aynı işletmenin şubeleri, aynı işletmenin değişik bölümleri, tedarikçi grubu (Pekdemir, 2000,s.40).

Ölçümleme: Benchmarking’de ölçümleme; en iyi uygulamaya sahip işletmeleri sayısallaştırıp ölçmemize yarar. Benchmarking yoluyla performansımızı artırırken hem kendimizi hem de referans olarak alacağımız benchmarking partnerimizi ölçmemiz ve aradaki farkları işletmemiz lehine kullanarak rekabet avantajı sağlamamız gerekir ki bu noktada ölçümlemenin doğru olarak uygulanması gerekir. Ölçüm yapma işlemi; benchmarking’i uygulayacak işletmenin organizasyon faaliyetleri ile en iyi uygulamaları yapan organizasyon faaliyetleri arasındaki farklılığı tespit etmenin anahtar işlemidir. Ayrıca ölçümler yapılırken, finansal veya

finansal olmayan performans ölçümlerinin de saptanması gerekir (Pekdemir, 2000,s.40).

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti önemlidir. Çünkü; işletmenin varolma nedenidir. Ürün ve hizmet kalitemizi müşteri belirler. Müşteri denilince akla son kullanıcı yada nihai tüketici gelmemelidir. Müşteri, ürün ve hizmeti alan kimse, kurum ve kuruluşlardır. Pek çok görüş, müşterinin işletme için, velinimet olduğunu hatta müşterinin patron olduğunu dile getirmektedir. Dolayısıyla da müşteri memnuniyeti son derece önemli bir konudur. Benchmarkingi oluşturan unsurlardan biri de müşteri memnuniyetidir (KalDer Kıyaslama Komitesi, 2000, s.11).

Yeni Düşüncelere Açıklık: Benchmarking'in uygulanmasında işletmelerin kendi sektörlerinde hatta kendi sektörleri dışındaki farklı sektörlerde ki en iyileri de sürekli izlemeli ve neler yapıldığına bakmalıdır. Bu durumda işletmenin hedeflerine varmasında yeni ve değişik fikirlerin, yol gösterici bir etkisi olduğuna işaretir. Yeni fikirlere açık olan işletmeler, değişim sürecinden galip çıkma yolunda önemli bir adım atmış olur (Budak, 2000, s.2).

Sürekli Gelişim: Sürekli gelişme kavramı, benchmarking'in ana unsurlarındandır. Öyle ki benchmarking kavramı içinde sürekli bir değişim ve gelişim söz konusudur. Günümüz yönetim anlayışını benimsemiş işletmeler, bu yolla rekabet gücünü sürekli arttırabilirler. İşletme, çevresindeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmek ve gelecekteki değişimlere de hazırlıklı olmak için sürekli gelişmeyi benimsemek zorundadır. Sürekli gelişme rekabet gücünün artmasını ve kalitenin iyileşmesini de beraberinde getirir (Acuner, 2000, s.9).

2.3.1. Benchmarking Prosesine Dahil Edilebilecek Süreçler

Gözlemlenebilen veya ölçümlenebilen hemen her şey benchmarking prosesine alınabilir. Aşağıdaki, liste kuruluşlar tarafından benchmarking araştırmasında en çok kullanılan ve üzerinde en çok veri toplanılmak istenen konuları göstermektedir (Demirkan, 2004, s.27):

Ürünler ve hizmetler: Bitmiş ürünler; ürün ve hizmet özellikleri

İş Prosesleri: Bir ürün veya hizmet nasıl üretiliyor yada üretimine destek sağlanıyor.

Destek Birimleri: Endirekt işçilik (direkt olarak üretim prosesi veya buna destek sağlama görevi olmayan örneğin; finans, insan kaynakları, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi birimler.)

Kuruluşun Performansı: Maliyetler, gelirler, üretim göstergeleri, kalite göstergeleri.

Strateji: Kısa veya uzun vadeli planlar; planlama prosesi (burada sadece bir temel planın ortaya konulması prosesi değil aynı zamanda kuruluşların yeni teknolojiler, rekabete dayalı faaliyetler ve pazardaki yeni fırsatlar gibi değişikliklere karşı nasıl davrandıkları da ele alınmalıdır).

Şunu da belirtmek gerekir ki rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmede kıyaslanabilecek süreçlerin sayısı değişebilmektedir. Kıyaslama yaklaşımını gerektirecek tipik bir olası süreçler listesini Tablo 2.3.'deki gibi sıralayabiliriz (Fisher, 1998, s.31);

Tablo 2.3. Kıyaslanabilecek Olası Süreçler

Müşteri memnuniyeti	Doğru faturalama
Nakit yönetimi	Hizmet hızı
Kuruluş süresinin kısaltılması	Yenilik
Eğitimi geliştirmek	Fiyatlandırma ve satın alma
Tam zamanında teslimat	Hammadde yönetimi
Ürün Tutarlılığı	Kontrat yönetimi

Yukarıdaki listeden de açıkça anlaşılacağı gibi, bu alanların bazılarında, hatta tümünde, gerçekleştirilecek geliştirmeler firmanın karlılığında belirgin bir fark yaratacaktır. Ancak bu noktada firmanın kendi kendine, bu süreçlerden kendisi için, özellikle müşterilerinin gözünde, hangilerinin can alıcı oldukları sormalıdır.

Yasalara uygun çalışmak, faturaları ödemek, elemanların sağlık ve güvenliği konusuna özen göstermek gibi yaşamsal etkenler, kıyaslama için hiç de iyi birer konu değildir. Bunlar her durum ve koşulda yerine getirilmesi gereken süreçlerdir. Asıl belirlenmesi gereken süreçler, onlar olmadığında işletmenin rekabet gücünü yitireceği süreçler olmalıdır. Kıyaslamanın temel felsefesine dönülecek olursa

sorulması gereken soru, firmanın çalışma alanında neyi daha iyi yapması gerektiğidir. Büyük bir olasılıkla, bu sorunun yanıtı olarak, firmanın içinde birbiriyle bağlantılı olan yada olmayan, ama hep birlikte firmanın rekabet gücünü oluşturan birden fazla sürecin olduğudur (Fisher, 1998, s.32).

2.4. Benchmarking'in Önemi

Firmaların, rekabetin yoğun olduğu bir çevrede hayatta kalabilmesi ekonomik performansını en iyi seviyede tutmasını gerektirir. Bu değişken çevrede firmaların performanslarını geliştirmeleri ve bu gelişmelerin uygulanması için fırsatların araştırılmasını gerektirir. Bir firma en iyi seviyede olsa bile, bu seviyede kalabilmesi için uğraşmazsa yada çevredeki değişime göre kendini ayarlamazsa rekabete göğüs geremez. Gelişim için fırsatlar, firmanın analiz edilmesini yada rakiplerden oluşan bir gruba karşı kendini kıyaslaması sonucunda ortaya çıkabilir. Bununla birlikte firmanın kendini analiz etmesi sonucunda fırsatların ortaya çıkabilmesi ancak firma yöneticilerinin birlikte yürüttükleri bir bilgi paylaşımı sonucunda olabilmektedir. Ama bunun aksine rakiplerle yapılacak bir kıyaslama firmanın sahip olduğu bilgi tabanını geliştirerek yeni fırsatların görülmesini sağlayacaktır.

Zulch, Grobel ve Jonsson (1995), ortaya çıkabilecek potansiyel fırsatları yakalayabilme adına performans gelişiminin uygulanması için 4 farklı metodu karşılaştırmışlardır. Bunlar; Kontrol, Endüstri Karşılaştırılması, Benchmarking ve Simülasyondur (Kim, 2002, s.98).

Kontrol, firmada bir araştırmanın yapılarak üretim sürecinin performans düzeyinin değerlendirilmesini içerir. Genelde bunu önceden saptanmış göstergelerle (Ör. Finansal rasyolar ve kalite performans standartları) uygulanır. Bu uygulama için kolay bir yoldur ve firma performansının başka firmalarla karşılaştırılmasının mümkün olmadığı durumlarda kullanılabilir.

Endüstri karşılaştırması ise aynı endüstrideki firmalar tarafından oluşturulmuş ortalamalara göre performans değerlendirmelerinin karşılaştırılmasını içerir. Veriler endüstri ortaklıkları tarafından sunulan araştırmalardan toplanmaktadır. Bu karşılaştırma yaklaşımı endüstri farklı dallardan oluştuğunda

yeterince öğretici olamayabilir. Bunu genel anlamda benchmarking sayabiliriz ancak endüstride benzer olan firma gruplarının bulunması kolay değilse benchmarklar'ın oluşturulmasında da güçlükler ortaya çıkabilir. Çünkü endüstride firmalar arasında farklılıkların olması doğaldır ve ortalama performans endüstrideki en iyi uygulamayı garantilemez.

Benchmarking ise en iyi olan uygulamanın takip edilerek sürecin buna göre geliştirilmesini ve bu uygulamanın özelliklerinin benzer firmalar arasında süreçlere yada tek bir birime kabul ettirilmesini amaçlar. Bununla birlikte bu karşılaştırmanın yapıldığı firmaların rakip olmaları durumunda içsel bilgilerin ifşa edilmesi konusunda isteksizlik hasıl olacaktır. Zaten bir firmanın diğer bir firma ile tamamen kıyaslanması çok güç bir iştir. Veri toplama tüm süreçlerden değil de bir üretim sürecinden yada tek bir birimden yapılıyorsa verinin toplanması kolaylaşabilir ve bu benchmarking'in başarısını destekler. Benchmarking'in iki önemli özelliği vardır (Bedük, 2002, s.8):

- Birincisi; Benchmarking sadece rakiplerin değil, aynı zamanda rakip olmayan büyük veya küçük kamu veya özel sektörden, yabancı yada yerli her türlü kuruluşun araştırılmasında kullanılabilecek bir süreç olması.
- İkincisi; Klasik rekabet kıyaslamalarının aksine sadece bitmiş ürün ya da çıktılar üzerinde değil, bunun ötesine uzanarak süreçler üzerinde de yoğunlaşmasıdır.

Simülasyon, yeni bir çözümün uygulanmadan önce ekonomik değer sağlayıp sağlamadığı ile ilgilidir. Çünkü üretim süreci farklı senaryolara göre simüle edilebilir ve alternatif konfigürasyonlar parasal risk olmaksızın değerlendirilebilir. Bununla birlikte simülasyon yaklaşımı 2 önemli görünmez tehlikeyi de barındırmaktadır. Birincisi, simülasyonda kullanılan model önceden denenmiş olabilir. Üretim fonksiyonları, maliyet fonksiyonları ve rastgele süreçler için seçilmiş fonksiyonel şekiller önceden denenmiş olabilir ve üretim fonksiyonları, maliyet fonksiyonları ve kar fonksiyonları için parametreler önceden kullanılmış olabilir (Canova, 1995; Gautier & Granot, 1995). İkincisi simülasyon yaklaşımı problemin optimal sonucunu garantileyemeyebilir. Karar vermek için kullanılan değerlerin değişkenliği optimal değerleri içermiyorsa, simülasyon yaklaşımı optimal sonucun bulunmasını imkansız hale getirecektir (Kim, 2002, s.98-100).

Yukarıdaki açıklamalar ışığında Zulch, Grobel ve Jonsson (1995) performans geliştirmek için benchmarking yaklaşımını seçmişlerdir. Çünkü verilere ulaşabilmek açısından en iyi aracın benchmarking olduğu görölmüş ve rakiplerle karşılaştırma imkanının performans artırmakta daha önemli olduğu görölmüştür. Gerçekte, karşılaştırmalı bir yaklaşım belki en optimal performansı garantileyebilir ancak sektörün en iyisinin belirlenmesi konusunda garanti sağlamaktadır. Benchmarking yapan kuruluşlar, sürekli öğrenme, kendilerini sürekli olarak gözden geçirme ve gerekli alanlarda değişim yaratma alışkanlığı kazanacaklardır ki bu son derece önemlidir(Kim, 2002, s.100).

3. BENCHMARKİNG TÜRLERİ VE UYGULAMA AŞAMALARI

3.1. Benchmarking Türleri

Benchmarking türleri “neyin kıyaslandığını” ve “kime karşı kıyaslandığını” ifade eden seçenekleri ele alır. Geçmişte yapılan kıyaslama türleri performans karşılaştırmaları ve stratejik kıyaslamalardan oluşuyordu. Fakat bugüne baktığımızda çok farklı kıyaslama türlerini görebiliyoruz. Bunlardan en önemlileri kuruluş içi benchmarking, rekabetçi benchmarking, fonksiyonel benchmarking ve stratejik benchmarking şeklinde sıralanmaktadır.

3.1.1. Kuruluş İçi Benchmarking

Kuruluşların kendi süreçlerini tanımlamaları için bir başlangıç noktasıdır. Kuruluş içi benchmarking yönteminde bir kuruluşun belirli bir kısmında var olan iş süreçlerinin aynı kuruluşun diğer kısımlarındaki iş süreçleri ile kıyaslanması vardır ve araştırma ve uygulama açısından kolaydır. Bu yöntemle, üretkenliğin %10 oranında artırılabilirdiği görülmüştür. Kuruluş içi benchmarking faaliyetlerinin bir diğer fonksiyonu da kuruluşun dahili performans standartlarını belirlemektir (Şimşek, 2004, s.339).

Bu tür kıyaslama tekniği "sağ elin yaptığını sol elin bilmesi kuralına" bağlıdır. Çok büyük yada uluslararası işletmelerin farklı bölümlerinde benzer işlevler yer alabilmektedir. En kolay kıyaslama işletme içerisindeki bu işlevleri kıyaslamaktır (Camp, 1989, s.61).

İçsel Benchmarking őimdiye kadar içsel süreçlerin karşılaştırılması olarak bilinmiőtir, yani bireysel yada grup olarak ortaya çıkarılan sonuçların ve performansın karşılaştırılması olarak bilinmektedir. Bir organizasyon için benchmarking süreci yönetimin tespit edilmesiyle başlanmalıdır ve açık bir iletişimin var olup olmadığı belirlenmelidir. Bu, kuruma odaklanmak için kısa vadede ve uzun vadede gerekli olan bir unsurdur. İkinci adım yönetim, organizasyonel büyüme için kendi benchmarking sürecini tanımlamalıdır. Yönetimin yönlendirmesi ile

organizasyonun diğerk unsurları kendi bireysel faaliyetleri, fonksiyonları ve kısımları için karşılık gelen benchmarking sürecini geliştirebilsin. Bölüm yöneticileri ve çalışanlar en iyi uygulama için kendi faaliyetlerini analiz edebilmelidir, tabi bunu yaparken amaç sürekli gelişme olmalıdır. İçsel benchmarking kurumdaki çeşitli süreçler içinde var olan uygulamaların analiz edilmesi ile başlar. Bunu belirlemek, en iyi uygulamanın tespit edilmesi için şarttır. Pozitif bir gelişme sağlayabilmek için yönetici kendine şu soruları sormalıdır (Reider, 2002, s.46-47):

- Kullanılan bu faaliyet gerekli midir?
- Bu kurum (yada bölüm yada iş birimi) neden bu faaliyeti yapıyor?
- Bu faaliyetteki fonksiyon yada pozisyon yada kullanılan madde gerçekten gereklimidir?
- Bu faaliyet daha iyi bir usulle yapılabilir mi?
- Kullanılan bu adım zorunlu mudur? Bu adım bir değer katıyor mu?

Bu sorulara cevap vermeden önce aşağıdaki sıralama incelenmelidir. İçsel benchmarking, dışsal benchmarking için ilk adımdır çünkü içsel süreçlerde en iyiyi bulup bunu dışarıdaki en iyilerle kıyaslayabilmek için bir çerçeve oluşturur. İçsel Benchmarking'e konu edilebilecek eksiklikler için göstergeleri şu şekilde sıralayabiliriz (Reider, 2002, s.47).

1- Yönetim ve Organizasyon

- Planlama ve karar vermede eksiklik,
- Kontrol konusunda yetersizlik,
- Sistem ve prosedür dizaynında başarısızlık,
- Yönetimde çok sayıda kriz yaşanması,
- İletişim kanallarında yetersizlik,
- Haddinden fazla organizasyon değişikliği.

2-Personel İlişkileri

- Yetersiz oryantasyon, yetersiz eğitim, yetersiz değerlendirme,
- İşle ilgili beklentilerde iletişim konusunda açık olmama,
- Haddinden fazla yada yetersiz personel bulundurma,
- Çalışanda moral düşüklüğü,

- Haddinden fazla mesai yada devamsızlık,
- Sorumlulukların açık olmaması/ açık olmayan otoritenin varlığı.

3-Üretim ve İşletme

- Yetersiz üretim metotları,
- Verimli olmayan tesis yerleşimi,
- Yetersiz yada haddinden fazla araç ve teçhizat,
- Haddinden fazla üretim ve işletme maliyetleri,
- Haddinden fazla envanter yada eksik envanter,

4-Satın Alma

- Rekabetçi fiyatlar konusunda yetersizlik, zamanında teslim ve kalitede yetersizlik,
- Sadece belirli satıcılarla çalışmak,
- Rekabetçi teklif prosedürlerinde yetersizlik,
- Haddinden fazla plansız satın alım,
- Değer analizi programlarının olmaması,
- Gereksiz ve pahalı malzeme satın alma,
- Satıcılardan geri dönüşlerin fazla olması.

5-Finansal Gösterge

- Yetersiz kar/ rasyolarda kayıp,
- Yatırımların geri dönüş oranlarında yetersizlik,
- Uygun olmayan maliyet rasyoları,
- Uygunsuz yada beklenmeyen maliyet/ bütçede uyumsuzlukların varlığı,

6.Şikayetler

- Müşterilerden; kötü hizmet, yetersiz servis şikayetleri,
- Çalışanlardan; yakınmalar, sızlanmalar yada negatif yorumlar,
- Satıcılardan; yetersiz kalite yada zamanında teslim sorunları,
- Üretim; programlarda hatalar, uygun olmayan malzeme, teslimlerin zamanında olmaması, kalitesizlik vb.

3.1.2. Rekabetçi Benchmarking

İşletmenin rakiplerinin doğrudan kıyaslama ortağı olarak seçildiği kıyaslamalardır. Bu yöntemde, kuruluşun doğrudan rakibi olan kuruluşlara ait ürünler, hizmetler ve iş süreçleri söz konusudur. Bu tip benchmarking yönteminde amaç rakiplerin ürünleri, süreçleri ve iş alanında ulaştığı sonuçlar hakkında belirli bilgilerin elde edilmesi ve sonra bunların kuruluşun kendisindekilerle karşılaştırılmasıdır. Rekabete dayalı benchmarking kuruluşun kendi ürünlerini, hizmetlerini ve süreçlerini kıyaslayarak pazardaki yerinin belirlenmesinde yararlıdır. Çoğu kez rakiplerin iş uygulamaları, sınıfındaki en iyi uygulamaları temsil etmez, fakat bu uygulamalar müşterileri, potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve şirket sahiplerini olumlu etkilediğinden önemlidir. Rekabetçi benchmarking ile üretkenliğin %20 veya daha fazla oranda arttırıldığı görülmüştür (Şimşek, 2004, s.340).

Pek çok firma içsel benchmarking yaptıktan sonra dışsal benchmarking'e geçer. Dışsal firmalar rakiplerden yada tamamen farklı bir endüstrideki farklı firmalardan oluşabilir. Benchmarking'in avantajı çıktılar yerine süreçlerin dikkate alınmasıdır, bu sayede pek çok genel süreç (Bir işletmenin hayatında etkili olan süreçler) farklı işletme tarafından paylaşılmaktadır. Örneğin depolama, dağıtım, üretim; hatta telefon görüşmeleri, evrak takibi, kaza kayıtları, müşteri hizmetler vb. kıyaslanabilir. Rekabetçi benchmarking dışsal benchmarking'in en zor şeklidir, çünkü adından da anlaşıldığı gibi hedef kuruluşlar, oluşturulan benchmarking takımına yardım konusunda istekli olmayacaktır. Verilerin toplanması konusunda eğer hedef, rakip kuruluşla herhangi bir veri toplama zaman alıcı bir süreç haline gelebilir. Rakip kuruluşlar asla birlikte çalışmak istemezler ve eğer bir süreçte kendilerinden daha fazla şey yapıldığı öğrenildiğinde yapılan çabaları önlemeye çalışacaklardır.

Benchmarking yapılacak kuruluşla ilgili bu tarz problemler gündeme geldiğinde Benchmarking yapan kuruluş geniş bir araştırmaya girmek zorundadır ve rakip kuruluşla yapılacak Benchmarking çalışması için ikinci el veriler kullanmalıdır. Benchmarking yapacak kuruluş; müşteriye, rakip kuruluşla ilgili nelerden hoşlandığını ve neden bundan hoşlandığını sorabilir. Bu tarz bir veri toplamada ortaya çıkabilecek potansiyel problem verilerin objektif bir algı yerine subjektif bir

algıyla oluşturulabilmesidir. Süreçlerin benchmarking edilmesinde tabiki ikinci el veri fazla güvenilir olamaz İkinci el veri spekülâtiftir ve güvenilir olmayabilir. Ancak hem yapılacak geniş çaplı bir araştırma hem de ikinci el veri değerlendirmeleri gelişme için “nasıl?” yerine “ne?” sorusunun cevabını verecektir. Rekabetçi benchmarking; fonksiyonların, süreçlerin, faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin rakiplerle karşılaştırılması anlamına gelir ve bu faaliyetlerin geliştirilmesi esas amaçtır. Yalnız veriler toplanırken kurallara uyulmalıdır ve etik bir şekilde veriler toplanmalıdır. Direkt rakipler sadece spesifik durumlarda birbirleriyle benchmarking yapılmalıdır. Endüstride tek olan bir süreç yada prensipleri tam olarak açıklanmış ve başlangıçta üzerinde anlaşılmış süreçler benchmarking kapsamına alınmalıdır. Paylaşılan bilgi ve uygun olmayan durumlar önceden açık bir şekilde tanımlanmalıdır, belirsizlikler ortadan kaldırılmalıdır yada gelecekteki yanlış anlaşılmalarda en başından önlenmelidir (Oğuz, 1996, s.77).

3.1.3. Fonksiyonel Benchmarking

Fonksiyonel benchmarking, kuruluşun doğrudan rakibi olan veya olmayan ancak benzer faaliyet alanlarında çalışan kuruluşların (ör. Bakır maden işletmesi ile kömür maden işletmesi arasındaki kıyaslama) ürünlerinin, hizmetlerinin ve iş süreçlerinin incelenmesini ele alır. Rekabete dayalı benchmarking yöntemine göre araştırılması ve uygulanması daha kolay bir yöntemdir. Bu tip benchmarking yönteminin amacı benchmark uygulamasına gidilecek belirli bir konuda mükemmel olduğu herkes tarafından kabul edilen herhangi bir kuruluştaki en iyi uygulamaları öğrenmektir. Fonksiyonel benchmarking yönteminin özelliği her tip endüstriye dahil her türlü kuruluşa odaklanabilmesidir. Bu yöntemle, üretkenliğin %35 veya daha fazla oranda artırılabilirdiği görülmüştür. Bazı kaynaklarda jenerik benchmarking olarak da adlandırılmaktadır (Şimşek, 2004, s.340).

Bu en kuramsal benchmarking türünün faydası uygulamaların ve metotların uygulayıcıların kendi endüstrilerinde henüz uygulanmayan bir süreci ortaya çıkarabilir. Hazır bir süreç yada kullanılan bir teknoloji meydana çıkabilir yada çok az bir ayarlamayla benchmarking yapan firmanın kendi sürecine transfer edilebilir. Fonksiyonel benchmarking geniş bir kavramsallaştırmayı gerektirir, fakat fonksiyonel süreci anlamak için dikkatli olmak gerekir. Sürecin kabulü ve

kullanımının başarılması açısından en zor benchmarking çeşididir. Fakat uzun vadede çok yüksek geri dönüşü olacaktır (Oğuz, 1996,s.15).

3.1.4. Stratejik Benchmarking

Benchmarking bilgilerinin stratejik kararlara esas olacağı benchmarking çeşididir. Şirket alımları, yeni pazara girme, yeni ürün geliştirme, teknoloji değiştirme vb. stratejik konularda alternatifleri değerlendirmek ve benchmarking ortağının başarılı stratejilerinin öğrenilmesi ve kuruluşa adaptasyonu ile gelişme sağlama amacıyla yapılır. Genellikle profesyonel eğitim görmüş benchmarking ekipleri tarafından gerçekleştirilir. Bu yöntemde rekabet problemlerinin olmaması, yasal yada ahlaki problemleri ortadan kaldırması ve daha kapsamlı ve doğru bilgilere ulaşılması gibi avantajlar bulunmaktadır. Bu tipte yapılan benchmarking çalışmalarında üretkenliğin %35 veya daha fazla oranda arttırılabildiği görülmüştür (Şimşek, 2004, s.341).

Stratejik benchmarking, alternatiflerin değerlendirilmesi sürecidir, stratejilerin uygulanmasıdır ve dış ortakların uyguladığı başarılı stratejilerin takip edilerek buna göre performansın geliştirilmesi sürecidir.Stratejik benchmarking aynı pazarda ve aynı ürünü üreten rakip stratejilerin kıyaslanmasıdır. Mevcut ürünün yada hizmetin performansının ve özelliklerinin kıyaslanması esas amaçtır. Gattorna ve Walters hedef şirketin stratejik yönelimini anlamaksızın yapılacak bir benchmarking anlamsız olacağını belirtmişlerdir (Barber, 2003, s.303).

Bu tür benchmarking’de amaç, başarılı olarak kabul edilen işletmelerin ardında yatan stratejiyi ortaya çıkarmaktır. Stratejik benchmarking, özellikle işletmelerin orta ve uzun dönemli faaliyetlerinde yönlendirici nitelikte temel kararlar almalarında çok önemlidir. Stratejik benchmarking’in özü işletmenin planlama süreçlerini birleştirmektir. İşletmenin planlama sürecine stratejik benchmarking’in uygulama süreci ne demektir? Bu süreç bir personel fonksiyonu olmaya eğilimlidir. Üst yönetim tarafından amaçların gelişmesini destekler ve orta yönetime uygun hedeflerin seçimine rehberlik eder. Bir planlama sürecinin akışı stratejik benchmarking’in stratejik planın gelişimine nasıl uyum gösterdiğini örnekler ve daha sonra yıllık ya da fonksiyonel planlara geçişi sağlar (Bedük, 2002, s.27).

3.2. Benchmarking Yaklaşımı ve Adımları

Benchmarking ile ilgili çeşitli kaynaklar ve benchmarking i benimsemiş işletmelerin uygulamaları incelendiği zaman benchmarking'in farklı şekillerde uygulandığı görülmektedir. Her ne kadar bu uygulama aşamalarına farklı kaynaklarda farklı isimler verilmiş olsa da, çoğu zaman bu aşamalarda gerçekleştirilen işler özünde aynıdır ve yine çoğu zaman bu aşamalar aynı sırayı izlemektedir. Benchmarking'in uygulama aşamaları Robert C. Camp, "benchmarking" adlı kitabında şu şekilde bir uygulama sıralaması tanımlanmıştır (Camp, 1989, s.17):

1. Planlama

- Neyin Benchmark edileceğinin belirlenmesi
- Karşılaştırılacak işletmelerin belirlenmesi
- Veri toplama yöntemlerinin belirlenmesi ve verilerin toplanması

2. Analiz

- Mevcut performans açığının belirlenmesi
- Gelecek performans seviyelerinin tespit edilmesi

3.Entegrasyon

- Benchmarking bulgularının değerlendirilmesi
- İşlevsel amaçların ortaya konması

4.Hareket

- Hareket planlarının oluşturulması
- Spesifik hareket planlarının uygulanması ve gelişmelerin gözlemlenmesi
- Benchmarking bulgularının yeniden kalibrasyonu

5.Olgunluk

- Liderlik Pozisyonuna ulaşmak
- Uygulamaların süreçlerle tam entegrasyonunun sağlanması.

Micheal J. Spendolini ise "The benchmarking book" kitabında benchmarking'i şu şekilde basamaklara ayırarak ele almıştır (Spendolini, 1992, s.38):

- 1.Benchmarking konusunun belirlenmesi
- 2.Benchmarking ekibinin oluşturulması
- 3.Benchmarking ortağının belirlenmesi
- 4.Benchmarking bilgilerinin toplanması ve analiz edilmesi
- 5.Harekete geçilmesi

Xerox ise benchmarking prosesini on aşamaya bölerek gerçekleştirmiştir. bu aşamalar şunlardır (Özer, 1999, s.65):

- 1.Benchmarking konusunun belirlenmesi
- 2.Benchmarking ortağının belirlenmesi
- 3.Bilgi toplama metotlarının tespiti ve bilgilerin toplanması
- 4.Mevcut rekabet açığının belirlenmesi
- 5.Gelecekteki performansın saptanması
- 6.Bulguların analizi
- 7.Fonksiyonel amaçların oluşturulması
- 8.Eylem planlarının gerçekleştirilmesi
- 9.Planların gerçekleştirilmesi ve ilerlemenin izlenmesi
10. Benchmarking'in yeniden uygulanması

AT&T ise on iki adımlı bir benchmarking sürecini uygun görmüştür (Özer, 1999, s.65):

1. Müşterilerin kimler olduğunun belirlenmesi
2. Müşteri bilgilerinin arttırılması
3. Çevre analizinin yapılması
4. Öneminin ve ne derece acil olduğunun belirlenmesi
5. Gerekli olan benchmarking türünün belirlenmesi
6. Ekibin oluşturulması
7. Benchmarking sürecinin işletmenin planlama sürecine dahil edilmesi
8. Benchmarking planı' nın geliştirilmesi
9. Verilerin analiz edilmesi
10. Yapılması gerekenlerin belirlenmesi

11. Harekete geçilmesi
12. Gelişmenin sürdürülmesi.

Benchmarking süreci oldukça açıktır, fakat adımları birbirini izlemek zorundadır. Başarılı bir kıyaslama programının esas bileşenlerinden biri, özenli bir süreç izlemektir. Uygun bir kıyaslama ortağı seçme, çalışılan sürecin ve kıyaslama sürecinin kendisinin ciddi bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Bu tür anlayışlar ayrıca en iyi uygulamalara gerektiği gibi uyum sağlamak ve her bir örgütün kendine özgü kültürü için değişimleri uygulamak için de gereklidir. Bu dinamik süreç, örgüt içindeki bilgiyi ve en iyi uygulamaların kullanılabilmesi için paylaşmayı ve bu en iyi uygulamaları örgütün performans düzeylerini artırmak için yeni ve varolan durumlara adapte edip uygulamayı gerektirir. Şimdi bu dört aşama açıklanacak olursa (Ensari, 2004, s.71).

3.2.1. Planlama Aşaması

Bu aşama süresince alanlara, temel ölçülere ve tanımlamalara odaklanan spesifik bir çalışma alanı tespit edilir ve açıkça ifade edilir. Başka bir deyişle çalışılacak kritik başarı faktörleri belirlenir ve buna göre bir plan oluşturulur. Ek olarak veri toplama araçları uygulanacak duruma getirilir. Varsa sponsor örgütlerin temsilcileri, ziyaret edilecek en iyi uygulamalara sahip örgütleri seçerler. Planlama aşaması şu sırayı takip etmelidir (Goeltsch & Devis, 2003, s.716-719).

a) Yönetimin Bağlılığının Sağlanması: Benchmarking rastgele birinin yapacağı bir şey değildir. Anahtar kişilerden ilgilerini bekleyen pek çok zaman gerektirir ve benchmarking ortağına seyahatler için finansal destek gerektirir. Bu saydıklarımız yönetimin katılımını ve onayını gerektirir. Benchmarking ortağından bilgi kazanmak bekleniyorsa bunun aynı bir karşılığı olacaktır. Bu karşılık işletme ve işletme süreçleri hakkındaki özel bilgiler olabilir. Bu ise sadece yönetimin sorumluluğunda olan bir şeydir.

b) Kıyaslama için Esas Çizgi Kullanılan Süreçtir: Eğer firma toplam kalite ile ilgiliyse işler kolaylaşır, bazı gerekli süreçlerin alt yapıları zaten yapılmıştır. İşletmenin kendi süreçlerini anlamak kritik bir öneme sahiptir. O süreçleri başkaları

ile kıyaslamadan önce bir organizasyonun proseslerinin tamamen belgelendirilmesi önemlidir. Sadece onun kendi kullanımı için değil bu, kurumsallaşmış herkesin faydasıdır.

c) Kurumun Güçlü ve Zayıf Süreçleri Tanımlanarak, Doküman Haline Getirilmelidir: Başlangıçta güçlü süreçlerin benchmark edilmesine gerek yoktur. Sürekli geliştirme teknikleri güçlü olan süreçler için yeterli olur. Fakat zayıf süreçler benchmarking'e doğru radikal değişim için gerekli olmaktadır. Çünkü sürekli gelişmedeki artış onları gerekli seviyeye getirmeye yeterli olmayacaktır.

Tüm prosesler belgelenmeli hatta güçlü olan süreçleri bile. Unutulmamalıdır ki kendinizden daha iyi olduğu için benchmarking ortağınızın proseslerine dikkatlice bakarken, ortağınızda aynı sebeplerle sizin iyi olduğunuz süreçlerinize dikkat ediyor olabilir. Eğer süreçler iyi bir şekilde belgelenmemişse ortağınıza yardımcı olmanız güçleşir. Eğer her iki tarafta tamamen süreçlerini belgelendirmemişse benchmarking için iki süreci kıyaslamak imkansızlaşır.

d) Benchmark Edilebilir Süreçlerin Seçimi: Bir işletme kendi süreçlerine iyi bir şekilde hakim olduğunda ve onlardan umduğu beklentilere de hakim olduğunda hangilerinin benchmark edileceğine karar vermelidir. Benchmarking bir merakın tatmin edilmesi için uğraşılacak bir şey değildir. Benchmark listesine konulan bir süreç kalitesiz bir süreç yada değiştirilmesine niyetlenen bir süreç olması gerekir.

e) Benchmark Takımının Şekillendirilmesi: Benchmarking'i uygulayacak takımın şu özelliklere sahip olması gerekir. Süreci yönlendirmeli, sürecin girdisinde olan kişilerden oluşmalı ve sürecin çıktısında olan kişilerden oluşmalıdır. Bu kişiler işletmenin süreçleri ile benchmarking ortağının süreçleri arasında ki farkı ortaya koyacak en iyi pozisyonda olan kişilerdir. Bu takımın, araştırma kabiliyetine sahip kişilerden oluşması gerekir. Her takımın yönetimi temsil etmesi gerekir. Bu takım sadece yönetim şeklini koruyan değil aynı zamanda radikal değişimler için yönetimin desteğini de almış olması gerekir.

f) Sınıfının En İyisinin Araştırılması: Benchmark edilecek süreçler için ortağın sınıfının en iyileri olanlarından seçilmesi önemlidir. Benchmarking süreçlerin iyileştirilmesidir. Dolayısıyla sınıfının en iyisi tamamen farklı bir endüstriden de

olabilir. Örneğin; fotokopi makinesi üreten bir firmayı düşünelim. Fotokopi endüstrisinin liderleri potansiyel benchmarking ortağı olabilir. Fakat eğer depolama süreci benchmark edilecekse sınıfının en iyisi depolama sürecine sahip firmalar araştırılarak iyi bir sonuç alınabilir. Eğer hesap tahsili süreci benchmark edilecekse bir kredi kartı şirketi iyi bir ortak olabilir.

g) Benchmarking Ortağının Sınıfının En İyilerinden Seçilmesi: İyi bir benchmarking ortaklığı her iki ortağa da pek çok faydalar sağlar. Eğer takım potansiyel ortağından faydalanma yollarını bulabildiyse iki ortak arasındaki bağ kolaylaşır. Sınıfının en iyi sürecine sahip olan kurumlar bilgilerini ve deneyimlerini paylaşmada çoğu zaman isteklidir.

h) Benchmark Ortağı ile Sözleşmenin Şekillendirilmesi: Takımın adayları seçmelerinden sonra takım potansiyel ortakla benchmarking faaliyetlerini kapsayan bir sözleşme şekillendirmek için temasa geçer. Bir yönetim ilişkisi kurmak için bu sözleşme faydalı olabilir. Bağlantı kurulduktan sonra ilk iş kurumun katılım için istekliliğinin belirlenmesidir. Eğer istekli değilse takımın başka bir adayı bulması gerekir. Bir kurum katılmak için istekli olduğu zaman sözleşme güçlükleri ortadan kaldırılabılır. Sözleşme şartları, her iki şirket için seyahat anlaşmalarını içerecektir. Açığa çıkarma limitlerini içerecektir ve ilişki şekillerini içerecektir.

3.2.2. Veri Toplama Aşaması

Bu aşamanın iki farklı hedefi vardır: Niteliksel veriler toplama ve en iyi olandan öğrenme. Burada, planlama aşamasında hazırlanan veri toplama aracı en iyi uygulamalara sahip örgütlerin çalışmalarını ortaya çıkarmak amacıyla bütün katılımcılara uygulanır ve seçilen en iyi uygulamaya sahip örgütlere alan ziyaretleri gerçekleştirilir. Benchmarking takımı tarafından, benchmarking ortaklarından doğru verilerin toplanması ve analiz edilmesi, benchmarking çalışmasının başarısı için çok önemlidir. Zira yanlış ve eksik veriler başarılı bir benchmarking uygulamasının önünde ciddi bir engeldir. Veri toplama ve analiz etme sürecinden önce işletmenin başka bir işletme ile benchmarking çalışması yapabilmesi için süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini, güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamalıdır. Bununla birlikte diğer işletmeleri de iyi gözlemlemeli ve faaliyetlerine dikkat etmelidir. Benchmarking

ortağından alınması gereken verileri toplayabilmek için çeşitli yöntemler vardır, bunlar (Pekdemir, 2000, s.59);

- Telefon görüşmeleri
- Kişisel görüşmeler
- Kuruluş ziyaretleri/doğrudan gözlemleme
- Anketler
- Yayınlar/medya
- Arşiv araştırmaları şeklinde tanımlayabiliriz.

Artık bu aşama da takım spesifik bir süreçle ilgili bir mutabakat sağlamıştır. Ortağın süreci hakkında her şey gözlenir toplanır ve belgelenir. Ek olarak süreçlerin temelini oluşturan alt faktörlerinde belirlenmesine çalışılır. Yani bu alanda şirketi başarılı kılan faktörler belirlenir. Örneğin toplam verimlilik, sürekli iyileştirme, çalışanla ilişkiler, istatistik kullanımı ve çeşitli benzer yaklaşımlar kullanılıyor mu? Optimal olarak süreç operatörlerinizin ortak kurumun operatörleri ile direkt konuşabilmeleri gerekir. Bu süreçlerin akış diyagramlarının, tedarik desteklerinin zamanlama ve kontrolün anlaşılması açısından önemlidir. Takımın sürecin başarısını ve önceliklerini de anlamaları gerekir. Çünkü birini değiştirirseniz, diğerlerinin de değişmesi gerekebilir. Ortağınızın işyerindeyken işlerin nasıl yürüdüğünü yakalamayı deneyin. Her zaman uyanık olun ve sözkonusu süreçle ilgili kurumda direkt olarak bulunmayan fikirlere de açık olun. Farklı bir çalışma kültürünü gözlemlemek değerli fikirlerin bolluğunu size sunabilir (Goeltsch & Devis, 2003, s.719).

3.2.3. Verilerin Analizi ve Raporlama Aşaması

Bu aşama boyunca yürütülen temel eylemler, üstün performansla olanak veren ve engelleyen eğilimleri analiz etmeyi ve uygulamaları saptamayı içermektedir. Burada çalışma takımı, temel bulguları ve bir bilgi transfer toplantısındaki görüşleri içeren bir sonuç raporu sunar. Bu son çalışma toplantısında takım, temel bulguları ayrıntılı bir şekilde görüşür ve birbirleriyle sistematik network bağlantıları ve sunumlarıyla en iyi örgütlerle etkileşime girerler. Buna göre performans, strateji, yöntem, teknoloji vb.lerindeki farklılıkları ortaya çıkarır ve nedenlerini inceler.

Eldeki veriler, takım kendi süreçlerinden gelen verilerle tamamen karşılaştırarak analiz edilmelidir. Pek çok durumda takım sayısal olarak boşlukları tespit edebilir. Takımın, ortak olan kurumun süreçlerinin daha iyi olması konusunda şüphesi kalmadığında diğer sorular ortaya çıkar; onun süreci bizimkinin yerini alabilir mi? Onu destekleyebilir miyiz? Ne kadar maliyetli olur ve mali gücümüz buna yeter mi? Bitişik süreçler üzerinde ne gibi etkisi olacak? Sadece bu soruların cevaplandırılması ile takım iyileştirmenin mümkün olup olmayacağı sonucuna varabilir (Goeltsch & Devis, 2003, s.719).

3.2.4. Uygulama ve Benchmarking'in Güncellenmesi Aşaması

Bu aşamada en iyi uygulamalara sahip örgütlerdeki süreçlerin, uygulamaların diğer örgüte nasıl uyarlanacağı görüşülür, ulaşılması beklenen performans tahmin edilmeye çalışılır ve bunun için amaçlar geliştirilir, plan hazırlanır ve sonuçlar değerlendirilir. Bu süreç de şu şekilde sıralanır (Goeltsch & Devis, 2003, s.720).

a) Boşlukların Kapatılması yada Aşılması ile İlgili Uygulama Planı: Takım yeni prosese dönüşümün cazip, maliyeti uygun ve desteklenebilir olduğu sonucuna varırsa takım sürecin uygulanmasını ister. Pek çok durumda iyileştirme aksaklıkları gidermek için bazı planlamaları gerektirecektir. Tam bir hazırlıktan sonra ve eğitimden sonra yeni sürecin uygulanmasına geçilmelidir.

b) Değişikliğin Uygulanması: En kolay adım, gerçek uygulama olabilir. Yeni araç ve gereç gerekebilir. Yada gerekmebilir. Belki yeni çalışanlar yada daha az çalışan gerekebilir yada gerekmebilir. Fakat yeni prosedürler kesinlikle olacaktır.

c) Gözlem: Sürecin kurulması ve uygulanmasından sonra performansın hızlı bir şekilde benchmarka ulaşması gerekir. Değişmeyen bir dikkat ve gözlem olmaksızın bunların hiç biri olmaz. Tüm süreçlerin gözlem şekillerinde sabit bir dikkat gerekir. Bu amaç için istatistiksel süreç kontrolü değerli bir araç olabilir. Aynı şekilde diğer kayıt şekillerinde de bu söz konusudur.

d) Benchmark'ın güncellenmesi ve döngünün devam etmesi: Benchmarking'in amacı sadece sınıfının en iyisini yakalamak değil onu geçmektir. O suretle de sınıfının en iyisi olmaktır. Bu zor bir iştir, çünkü en iyi süreçler kazanılan şöhretle yetinmezler. En iyi performans için uğraşacaklardır. Fakat benchmarking ile birlikte onların süreçlerinde yeni bir gözünüz ve kulağınız oluşacaktır. Önemli olan sınıfının en iyisi olmayı başarmaktır. Benchmark'lar periyodik olarak güncellenmelidir.

3.3. Benchmarking'in Uygulama Kategorileri

Ernest & Young ve Amerika Kalite Vakfı'nın desteğiyle yapılan yeni bir araştırmaya göre firma ölçeklerini dikkate alarak benchmarking uygulayan firmalar üç kategoriye ayrılabilir (Bedük, 2002, s.18-19):

Çıracak (Novice) : Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Firma dünya çapındaki firmaları değil, rakiplerini taklit etmeye çalışmalıdır.
- Yeni ürünler ve çoğunlukla fiyat ve güvenebilirlik kriterlerini seçen müşterilere güvenmeli.
- Fiyat düşürme potansiyeline odaklanabilmeli, bunu “geliştirmeden almalı” ve desteklemeli.
- Çalışanlar takım çalışması ve kalite için ödüllendirilmeli,
- Firma kendi prosesini katmalı, bu prosesi basitleştirmeli ve hızlı bir biçimde pazara sunmalıdır.

Usta (Journeyman): Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategoride firmalar, çalışanları kendi yaptıkları işleri daha da basitleştirmeleri konusunda cesaretlendirmeli.
- Tüketici hareketi, biçimsel Pazar araştırmaları ve dahili düşünceler, fikirler ve öneriler yeni ürünlerin genelinde kullanılmalı.
- Firma sunduğu malın kalitesini belirlemeli ve daha sonra fiyatına bakmalı.
- Çalışanların ve yöneticilerin çalışmaları, takım çalışması ve kalite ile bağlantılı olmalıdır.

- Firma katılan her çalışanın pratiğini geliştirmeli.
- Pazara sunum zamanını bilmeli ve müşteri memnuniyetini gerçekleştirmelidir.

Master (Uzman): Bu kategorideki firmaların benchmarking'i uygularken yapması gerekenler:

- Bu kategorideki firma kendi yönetimine güvenmeli.
- Geleceğe dönük prosesler üzerinde sıkı bir işbirliği içinde takımlar kurmalı (ürün geliştirme ve strateji belirleme gibi).
- Ürünün gelişimi, ürüne olan katkı ve müşteri servisi dünyadaki en iyi olan ile karşılaştırılmalıdır.
- Müşteri bilgisi kıyaslaması ve işle ilgili araştırmalar ve gelişmeler yeni ürünlerin genelinde kullanılabilir.
- Firma ihtiyacı ayırt edebilmelidir, bu da firmaya teknolojik avantaj sağlar.
- Stratejik ortaklıklar ürün çeşitliliğinde kullanılmalı.
- Üst yönetici, takım çalışması ile kalite arasında bağlantı kurabilmelidir .

3.4. Avrupa Benchmarking Bilgi Paylaşım Kuralları (European Benchmarking Code Of Conduct)

Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli , Eurocode Çalışma Grubu'nun katkısıyla Performans iyileştirme Grubu tarafından koordine edilen karşılıklı görüşmeler ve geliştirme çalışmalarının sürecinin bir sonucudur. Eurocode Çalışma Grubu aşağıdaki kuruluşların kıyaslama yöneticileri ve hukuk danışmanlarından oluşmaktadır: BT (British Telecom), Department of Trade and Industry (UK), EFQM (European Foundation for Quality Management), IFS International, KPMG PwC Marwick (USA), Siemens, Shell International, The Benchmark Network. Ayrıca APQC (American Productivity and Quality Center), British Quality Foundation, Prudential Assurance, Swedish Institute of Quality, Strategic Planning Institute, The Benchmarking Centre UK, The Benchmarking Club Italy, The Law Society, The Quality Network kuruluşlarının da değerli katkıları olmuştur.

Bilgi Paylaşımı kuralları Modeli'ni geliştiren katılımcıların amacı, söz konusu modelin Avrupa'da ki kıyaslama çalışmalarına kılavuzluk etmesi ve bu

çalışmalarındaki profesyonellik ve etkinliğin artırılmasıdır. Model yaygın olarak kullanılan ve International Benchmarking Clearinghouse tarafından tanıtılan APQC/SPI Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli baz alınarak hazırlanmıştır. Katılımcılar bu kaynağın önemini kabul etmektedirler. Modelin üslubu, Avrupa Birliği Rekabet Hukuku kuralları dikkate alınarak yeniden düzenlenmiştir. Yapısı ve sunumu ise daha olumlu bir kronolojik yaklaşım sağlayacak şekilde revize edilmiştir. Bu modele bağlı kalındığında verimli, etkin ve ahlaki değerlere uygun bir kıyaslama çalışması gerçekleştirilebilecektir (KalDer Kıyaslama Komitesi, 2000, s.55).

Hazırlık İlkesi: Kıyaslama çalışmasında ilk teması kurmadan önce hazırlık yapılarak çalışmanın verimlilik ve etkinliğine olan inancımız gösterilmelidir. Kıyaslama çalışması ziyaretlerinden önce kıyas ortaklarının hazırlık yapması sağlanmalıdır. Kıyas ortaklarının hazırlık yapmasına yardımcı olmak için ziyaretlerden önce onlara soru listesi ve toplantı gündemi gönderilmelidir. Herhangi bir kıyaslama çalışması için kıyas ortaklarıyla temas kurulmadan, özellikle soru listeleri gönderilmeden önce hukuk danışmanına başvurulmalıdır.

Yürütme İlkesi: Kıyas ortaklarının şirket kültürlerine saygı gösterilmeli ve karşılıklı olarak anlaşmaya varılmış süreçler kapsamında çalışılmalıdır. Eğer kıyas ortağının tercih ettiği yöntem tanımlanmış kıyaslama sorumluları ile çalışılması şeklindeyse, buna uyulmalıdır. Kıyaslama çalışması boyunca iletişim kurulacak kişiler veya sorumlulukları gereği iletişim kurulması gerekenler hakkında şirket kıyaslama sorumlusu ile anlaşma sağlanmalıdır. Kişisel bağlantı talep edildiğinde ilgili kişinin ismini vermeden önce o kişinin izni alınmalıdır. Kıyaslama sorumlusunun özel izni alınmadan, onun yada kuruluşunun ismi genel katılıma açık toplantılarda kullanılmamalıdır.

Değişim İlkesi: Hukuka uygunluk ilkesine uyulması şartıyla, kıyas ortaklarından talep edilen bilgileri aynı ayrıntı düzeyinde onlara vermeye istekli olunmalıdır. Bilgi değişimi çalışmasında beklentilerin açığa kavuşması, yanlış anlamaların ortadan kaldırılması ve ortak çıkarların tesisi amacıyla birlikte çalışılacak kuruluşlarla önceden detaylı iletişim kurulmalıdır. Dürüst olunmalı ve bilgi saklanmamalıdır.

Gizlilik İlkesi: Kıyaslama çalışması sırasında kişi ve kuruluşlardan elde edilen bilgilere “gizli” muamelesi yapılmalıdır. Bilgileri bizimle paylaşan kıyas ortaklarının rızası alınmaksızın söz konusu bilgiler üçüncü taraflara aktarılmamalıdır. Kıyas ortaklarından izin isteneceği zaman hangi bilginin kiminle paylaşılacağı açık olarak belirtilmelidir. Kuruluşların kıyaslama çalışmasına katılımları gizli tutulmalıdır ve önceden izin alınmaksızın başkalarına duyurulmamalıdır.

Kullanım İlkesi: Kıyaslama çalışması yoluyla elde edilen bilgiler sadece kıyas ortağı ile karşılıklı olarak beyan edilmiş ve anlaşmaya varılmış amaçlar için kullanılmadır. Bir kıyas ortağının adının, onunla ilgili bilgilerin veya uygulamaların kullanılması yada başkalarına duyurulabilmesi için ilgili kıyas ortağından önceden izin alınması gerekir. Kıyaslama çalışması kaynaklarından elde edilen kıyaslama sorumluları listeleri veya temas kurulabilecek diğer kişilerle ilgili bilgiler hiçbir şekilde kıyaslama çalışması dışındaki amaçlar için kullanılmamalıdır.

Hukuka Uygunluk İlkesi: Bir faaliyetin yasala uygunluğu ile ilgili herhangi bir şüphe varsa, hukuk danışmanına başvurulmalıdır. Serbest ticaretin sınırlandırılması, anlaşmalı Pazar paylaşımı, danışıklı ihale hazırlığı, danışıklı anlaşmalar, rüşvet veya diğer rekabete, hukuka ve ticari ahlaka aykırı uygulamalara yol açabilecek ya da bu anlamlara gelebilecek görüşme ve faaliyetlerden kaçınılmalıdır. Fiyatlandırma politikası rakiplerle görüşülmemelidir. Gizlilik ilkesi ihlal edilerek, uygunsuz yollarla elde edildiği ileri sürülebilecek her türlü bilgiyi toplamaktan kaçınılmalıdır. (Örneğin; ticari sırların, bu sırları saklamak veya kullanımını sınırlandırmakla yükümlü kişilerden uygunsuz şekilde sağlanması). Gizlilik ilkesi ihlal edilerek, uygunsuz yollarla elde edilmiş hiçbir gizli bilgi başkalarına açıklanmamalı ve kullanılmamalıdır. Danışman veya bağımsız kıyaslama kuruluşu olarak kıyaslama çalışması organize edildiğinde, uygun şekilde “köreltildiği”nden yani kaynağının kimliği korunduğundan emin olunmadıkça hiçbir bilgi müşterilere ya da kıyas ortaklarına aktarılmamalıdır.

Tamamlama İlkesi: Kıyas ortağımıza verilen her bir vaat zamanında gerçekleştirilmelidir. Her bir kıyaslama çalışmasını, karşılıklı olarak anlaşmaya varıldığı gibi, bütün kıyas ortaklarımızın tatminini sağlayacak şekilde tamamlamaya gayret edilmelidir.

Anlama ve Anlaşma İlkesi: Kıyas ortağımızın kendisine ne şekilde davranılmasını beklediği iyi anlaşılmalı ve ona beklediği gibi davranılmalıdır. Kıyas ortağı ile, elde edilen bilgilerin nasıl kullanılabileceği hakkında onun beklentileri doğrultusunda anlaşma yapılmalı ve bilgiler bu anlaşma kapsamı dışında kullanılmamalıdır.

Önemli Not: Yukarıda tanımlanmış olan Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli yasal olarak bağlayıcı bir doküman değildir. Hazırlanırken gerekli özen gösterilmişse de, yazarlar ve sponsorlar söz konusu Bilgi Paylaşımı Kuralları Modelinin kullanılmasıyla doğabilecek yasal yada yasal olmayan faaliyetlerden sorumlu tutulamaz. Bilgi Paylaşımı Kuralları Modeli sadece kılavuz doküman olarak hazırlanmıştır ve yasalar karşısında herhangi bir korunma yada muafiyet sağlamaz .

4. BENCHMARKİNG'İN DİĞER YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İÇİNDEKİ YERİ

Son yirmi yıl içinde, yöneticiler kullandıkları yeni yönetim, yaklaşım, model ve tekniklerin, karşılaştıkları yönetsel sorunları çözmekte yetersiz kaldıklarını fark etmişlerdir. Yöneticiler yeni koşulların, yeni durumlar gerektirdiğini, bunlarında ancak yeni yaklaşımlarla aşılabileceğini söylemektedirler. Bu yönetim yaklaşımları; benchmarking, toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, yalın organizasyonlar ve değişim mühendisliği olarak ortaya çıkmıştır. Bu bölümde bu yönetim yaklaşımları içerisinde kavram kargaşası yaratmamak için; toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, yalın organizasyon ve değişim mühendisliğinin Benchmarking ile ilişkisi incelenecektir.

4.1. Toplam Kalite Yönetimi ve Benchmarking İlişkileri

Toplam kalite yönetiminin en basit tanımı: İç ve dış müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Toplam kalite yönetimi, gelişmenin direksiyonudur. Toplam kalite yönetimi ve benchmarking'in bütünleşmesiyle rekabetin anahtar elemanlarına karar verilir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışı yaygınlaştıkça, yönetsel bir araç olan kıyaslamanın da önemi artmaktadır (Sarıkaya, 2003, s.146). İşletmenin iç ve dış performansının amaçlar belirlenerek, sürekli olarak geliştirilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra dünyadaki işletmecilik uygulamaları yakından takip edilmelidir. Kendini rakipler ve dünyanın en iyileriyle kıyaslayıp, üstün uygulamaları kendine uyarlayabilmek sonuçta sistematik bir yaklaşım olan kıyaslamayı kullanmaktan geçer. Müşteri odaklı olmak, sürekli gelişmeyi amaç edinmiş olmak, ekip çalışmasına gereksinim duymak (Toplam katılımcılık) Toplam Kalite Yönetimi ile Kıyaslama arasındaki ortak noktalardandır.

4.1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılığı toplam kalitenin en önemli unsurlarından birisidir ve müşteri beklentileri ile gereksinimlerinin anlaşılması ve bu gereksinimleri karşılayacak ürün yada hizmetin sunulması için gerekli çalışmaların yapılması anlamına gelir. Dinamik ve rekabet dolu bir ortamda konusunda lider bir

organizasyon olabilmek için bir işletmenin rakiplerinden daha iyi bir durumda olması gereklidir. Daha iyinin anlamı, daha iyi ürün ya da hizmetler, daha iyi fiyatlar ve ürünün daha kolay bulunabilmesinin sağlanmasıdır. Japon başarısının anahtarı, işletme stratejisi açısından birinci derecede önemin müşteri gereksinimlerine verilmesidir (Sarıkaya, 2003, s.25)

Toplam Kalite Yönetiminin müşteri odaklı bir yönetim felsefesi olması, etkin bir biçimde uygulanması zor olmakla beraber uzun dönemde işletmeye en çok getiri sağlayacaktır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi işletmeler arasındaki rekabetin ana hedefinin müşteri olmasıdır. Toplam kalite yönetimine göre müşteri sözcüğü işletme çalışanlarını da kapsamaktadır. Müşteri memnuniyeti sağlamanın yolu ise çalışanları hoşnut etmekten geçer. Çalışanlarının memnuniyetini sağlayabilmiş bir işletmenin Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarında da başarılı olacağı söylenebilir.

Yönetimsel bir teknik olan kıyaslama müşteri memnuniyetini temel olarak almaktadır. Bu teknikte amaç, işletme ürünlerinde, hizmetlerinde, süreçlerinde ve yöntemlerinde yapılacak kıyaslamalar ile, değişiklikler ve sürekli iyileştirmeler vasıtasıyla müşteri memnuniyeti ve rekabet üstünlüğü sağlamaya çalışmaktır. Kıyaslamanın basamaklarında en önemli veri kaynaklarından birisi müşteriler olduğu için, kıyaslama uygulamaları müşteri istek ve beklentilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlar. İşletme hangi sürecin kıyaslama konusu olacağının seçimi esnasında hangi süreçlerin müşteri memnuniyeti ile daha ilgili olduğunu göz önüne almaktadır. Müşteri memnuniyetine en büyük etkiyi yapan ve iş başarısı için kritik değerlere sahip, işletmeye rekabetçi bir üstünlük kazandıracak olan süreçler kıyaslama uygulamasına alınır. Etkin bir uygulama sonucunda, gerekli iyileştirmeler sağlanacağı için hedeflenen müşteri memnuniyetine ulaşılmış olacaktır (Özer, 1999, s.103).

4.1.2.Sürekli Gelişme

Sürekli gelişme yani kaizen toplam kalite kontrolün en önemli unsurlarından biridir. Bunun nedeni sürekli gelişmenin toplam kalite kontrolün itici gücü, motoru olmasından ileri gelir. Toplam kaliteye geçiş kararlı ve sürekli gelişme ile olur. Bunu organizasyon, bütün fonksiyonları ile mutlaka kabul etmesi gerekir. Sürekli gelişme

ile ilgili olarak , J.M. Juran “sürekli gelişme olmaksızın kalite geliştirme çalışmaları yürütülemez ve kuruluşlar kalite ile ilgili kronik sorunların çözümünde sürekli gelişim yaklaşımını kullanmak zorundadırlar” demektedir (Özkan, 2001, s.29).

Sürekli gelişme süreci içindeki bir şirket hem kısa vadede, hem de uzun vadede performansını yükseltir. Hızlı verimlilik artışı ve yüksek rekabet gücü ile sağlanan Pazar payı artışı şirketin gelirlerini artırır ve yeni yatırım imkanları yaratır. Artan kapasite ve üretimin sağladığı ek mali avantaj (birim maliyetlerdeki azalma) rekabet gücünü daha da artırır. Sürekli gelişmenin yararları üzerine çok şey söylenebilir (Kavrakoğlu, 1998, s.14-15). Sürekli gelişme sayesinde;

- Kuruluşun tüm faaliyetlerinde canlılık meydana gelir,
- Topluluğun aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır,
- Bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür,
- Etkileşim içinde olan bölümlerin ortak sorunları en kısa yoldan ve kalıcı biçimde çözülür,
- Çalışanların bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.
- Verimlilik ve diğer temel rekabet unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde hiçbir standart son olarak kabul edilmediğinden ve aynı zamanda kalite geliştirme faaliyetleri hiçbir zaman sona ermeyecek bir süreç olarak görüldüğünden, müşteri tatmininde, rekabetçi avantaj elde edilmesinde, verimlilikte, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme, işletme açısından temel bir amaçtır. Sürekli gelişmenin varlığından söz edebilmek için ölçüm ve istatistik ile grup çalışmasının işletme içerisinde var olması gereklidir. Ölçümleme yapılmadan, etkin bir işletme geliştirme ile iyileştirme yapılamaz. Toplam Kalite Yönetimi ve sürekli gelişmenin ayrılmaz bir parçası olan ölçümleme, işletmenin öncelikleri değerlendirmesini sağlar. Ancak ölçümleme yapıldıktan sonra sürekli gelişme gerçekleştirilebilir.

“En iyinin en iyisi” olmayı hedefleyen kıyaslama, değişimin hızlandığı ortamda faaliyet gösteren işletmelerin, daha iyiye ulaşmayı hedefleyerek, asla en mükemmele ulaşamayacaklarını kabullenmeleri ve diğer işletmelerin bazı yönlerden kendilerinden üstün olabileceklerini görmeleri ile daha üstün performansa ulaşmak için seçilen bir yönetsel teknik olarak sürekli gelişmeyi öngörür. Kıyaslamanın

kendisi de sürekli bir kendini geliştirme sürecidir. Toplam Kalite Yönetiminde olduğu gibi önce, işletmenin seçtiği kıyaslama ortağına göre durumun belirlenmesi ve daha sonraki gelişmelerin izlenebilmesi için ölçümler yapılır. Deming çevriminin Toplam Kalite Yönetimi faaliyetleri için olduğu kadar kıyaslama için de geçerli olduğu görülebilir (Özer, 1999, s.103).

4.1.3.Toplam Katılımcılık

Modern işletmelerde insanların düşünce, davranış ve çalışmalarının, takım çalışması ve işbirliği ile ortak hedefler üzerinde odaklaştıklarında çok önemli, etkili sonuçlar doğurduğu anlaşılmaya başlanmış bulunmaktadır. Toplam katılımcılığın amacı, ekip çalışmaları için uygun ortamı yaratarak maksimum sinerjiyi elde etmektir. İşletme birçok insan ve organizasyondan oluşan büyük bir sistemdir. Kurulmuş çalışan insanların ortak bağlantıları planlama ile belirlenir. Her ekip işletmenin vizyonu ve hedefleri doğrultusunda kendi planlarını hazırlar. İnsanlar ekip çalışması ile sorunlara farklı açılardan bakma ve daha etkili çözümler geliştirme fırsatları yaratabilir. Ekip çalışmasındaki en önemli konulardan birisi uzlaşmadır. Uzlaşmaya bir grup insanın bir çalışmayı ortak olarak desteklemeye karar verdikleri an ulaşılır. Ekipler ortak bir sonuca ulaşmak için birlikte çalışmalı ve kararı kendilerininmiş gibi desteklemelidir. Toplam kalite ortamında ekip çalışmaları kalite ekipleri ve kendini yöneten ekipler ile gerçekleştirilir. Kalite ekibi iyileştirme çalışmaları yapmak için aynı iş sahasındaki iş görenlerin gönüllü olarak oluşturdukları bir ekiptir. Japonlar kalite ekiplerine kalite çemberleri demektedir, ülkemizde de kalite kontrol çemberleri, sorun çözme ekipleri, iyileştirme ekipleri gibi deyimler kullanılmaktadır (Sarıkaya, 2003, s.26).

Toplam Kalite Yönetimi içerisindeki sürekli gelişme, sorunların analiz edilip çözümü, ekip oluşturma, hedef belirleme ve kalite sağlama görevlerinin tüm işletmeye fonksiyonlarına dağılımı ve etkin bir biçimde ifa edilebilmeleri ancak tüm çalışanların katılımı ile gerçekleşebilir. Dolayısıyla işletme içerisinde katılımı teşvik eden bir atmosfer yaratılmalıdır. Katılımcı bir ortamın yaratılması ve güçlendirilmesi bir işletmede üst yönetimin görevidir. Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde olduğu gibi kıyaslamada da takım çalışması çok büyük bir öneme sahiptir ve takımlar oluşturulurken gönüllü katılım esastır. Kıyaslamada örgütün belli kademeleri belirli

rolleri üstlenirler. Üst kademe kıyaslama önceliklerini ve ortağı belirler. Orta kademe, kıyaslama çalışmalarını yürütür, verileri inceler ve gerekli değişiklikleri saptar. Alt kademe ise kıyaslama sonucu ortaya çıkan değişiklikleri uygular. Toplam katılımcılık kıyaslama çalışmalarının başarıya ulaşması için Toplam Kalite Yönetimi felsefesindeki kadar önemlidir (Bumin ve Erkutlu, 2002, s.83).

4.2. Yalın Üretim – Yalın Organizasyon

Artan hızlı rekabet karşısında, klasik örgüt yapısının esnek olmayan, hiyerarşik, müşteriye uzak ve çalışanına bir makine gözüyle bakan özellikleriyle rekabet edemeyecek olan işletmeler, yapılarını değiştirmek gereğini duymuşlardır. Rekabetin temelini oluşturan kalite, maliyet, hız üçgeni ile sembolleşen müşteri tatminine ulaşabilmek için işletmeler, daha sınırlı yönetim pozisyonlarına, daha kolay iletişim süreçlerine ve daha yalın kontrol sistemlerine yönelmişlerdir. Amaç bu rekabet ortamında fazlalıklardan kurtularak daha az maliyet ve daha hızlı olarak müşteriye istediği kalitede mal veya hizmeti sunmaktır. Burada şirketin tamamını ilgilendiren ve özellikle katma değeri oluşturan üniteleri ön plana çıkaran bir yöntem uygulanır. Her bir birim bir alt birimin veya bir sonraki sürecin çalışmalarına katma değer sağlama şartıyla mevcuttur. Katma değer sağlamayan birimlerse sistemden çıkarılmalıdırlar (Özevren, 1997, s.89).

Gerek Toplam Kalite Yönetimi ve gerekse kıyaslama, verimsiz görülen, müşteriye katma değer yaratmayan, iş yükünü gereksiz yere arttıran faaliyetlerden ve süreçlerden kurtulmayı amaçlar. Dolayısıyla her iki yaklaşımda da organizasyonel yapı ve işleyişi yalınlaştırma düşüncesi önem taşımaktadır. Belli süreçleri oluşturan işler topluluğunun bütününe kıyaslama uygulamalarının en başında ele alınması, kıyaslama sonucunda ise bunlara gerek olup olmadığının, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma değer yarattığının saptanması ve başka işlerle birleştirilip birleştirilemeyeceğinin belirlenmesi gibi faaliyetler “yalın organizasyonun” gerçekleştirilmesi amacına yöneliktir. Toplam Kalite Yönetimi’nde ise Kalite Çemberlerinin dayandığı öneri sistemi ve sürekli iyileştirmeyi sağlayan döngü aracılığıyla tekrarlanan işlerin, hata ve gecikmelerin, engellemelerin azaltılmasına, zaman, emek ve ekipmanın en etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesine çalışılır (Bumin ve Erkutlu, 2002, s.83-100).

Yalın organizasyonlar ve benchmarking ilişkisine bakıldığında, yalın organizasyonlarda daha az girdi ile daha az zamanda, daha düşük maliyette, daha yüksek kaliteli mal ve hizmet üretilmesi vardır. Amaç müşteri taleplerine karşı daha duyarlı ve esnek olmaktır. Benchmarking'in temelinde de yüksek kalite ve ürünlerin en kısa yoldan, en çok kar getirecek yöntemle müşteri memnuniyetini sağlama vardır. Yalın organizasyonun ilkelerinden olan takım ruhu, sürekli gelişme, kaynakların etkin kullanımı, müşteri memnuniyeti benchmarking'in de vazgeçilmez ilkelerindendir. Her iki yöntemde de amaç en iyi ürünü, en kısa yoldan, en az maliyetle nasıl üretilebileceğidir (Bedük, 2002, s.87).

4.3. Benchmarking ve Değişim Mühendisliği ile İlişkisi

Değişim mühendisliği, maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağımızın en önemli performans ölçülerinde çarpıcı geliştirmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır (Hammer and Champy, 1997, s.29). Değişim mühendisliği mevcut olan süreci tamir etmek veya kademeli olarak değiştirerek temel yapıyı muhafaza etmek demek değildir. Mevcut yapıya eğreti duran yamalar yapıp biraz daha işlemlerini temin etmek de değildir. Değişim mühendisliği uzun süre önce belirlenmiş olan süreçleri bir tarafa bırakıp işletmenin mal veya hizmetinin ortaya konması ve müşteriye sunulması için gereken işlere en başından bakmak anlamına gelir. Değişim mühendisliğinde genel olarak şu soruya cevap aranır: “Elimde mevcut bilgi ve teknoloji ile bu işletmeyi yeniden kuruyor olsaydım ne yapardım?” Bir işletmede değişim mühendisliği uygulamak, eski sistemleri çöpe atıp, sil baştan başlamak, en başa dönmek ve işi daha iyi yapmanın yollarını aramaktır. Yukarıdaki yaptığımız tanımda aslında dört önemli kavram vurgulamaktadır (Ertürk, 1998, s.260). Bunlar temel, radikal, çarpıcı, süreç. Bunların üzerinde kısaca duracak olursak;

Temel: Değişim mühendisliği çalışmaları yapılırken, işletmeler ve işleyiş biçimleriyle ilgili en temel soru sorulur: “yapmakta olduğumuz işleri neden yapıyoruz?” ve “Neden bu biçimde yapıyoruz?” bu soruları sormak işletme yöneticilerini işlerinin yürütülüş biçimleriyle ilgili ortaya çıkmamış kural ve

varsayımları yeniden gözden geçirmeye zorlar. Genellikle de bu kuralların eskimiş hatalı ve uygun olmadıkları görülür. Değişim mühendisliği çalışmalarında varsayım ve sabit değer yoktur. Bu çalışmalarda önce işletmenin ne yapması gerektiği tespit edilir, sonra da bunu nasıl yapması gerektiği belirlenir. Değişim mühendisliğinde emin olunan hiç bir şey yoktur. Mevcut olanlar göz ardı edilir ve ne olması gerektiği tespit edilmeye çalışılır.

Radikal: Bu sözcük yeniden tasarlama, işlerin köküne inme anlamında kullanılır. Yani mevcut olanın yerine mevcudu tamamen çöpe atıp yeni bir süreç tasarlanması söz konusudur. Değişim mühendisliği, işin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi değil, yeniden icat edilmesi anlamına gelir.

Çarpıcı: Değişim mühendisliği marjinal veya kademeli gelişmeler yapmak yerine performansta önemli ve çarpıcı sıçramalar gerçekleştirilir. Eğer bir işletmenin performansı olması gerekenden %10 geri ise değişim mühendisliğine ihtiyacı yoktur. Süreç yenileme veya diğer bir ifade ile değişim mühendisliği ancak performansta büyük bir patlamaya ihtiyaç duyulduğunda uygulanmalıdır. Marjinal geliştirme ufak tefek bazı ayarlamalar yapılmasını gerektirir; çarpıcı geliştirme ise eski sistemi çöpe atıp yerine sil baştan yenisini kurmayı gerektirir.

Süreç: İşletmelerde mal veya hizmet üretimi, birkaç çeşit girdinin alınarak bunlardan müşteri için değer oluşturacak bir ürünün elde edildiği faaliyetlerin toplamıdır. Bir diğer ifade ile bir siparişin alınmasından malların teslim edilmesi aşamasına kadar gerçekleştirilen faaliyetlerden oluşur. Yöneticilerin çoğu süreç yönelimli değil, görev yönelimlidirler. Son yüzyılda işletmeler, işlerin bölünerek parçaların uzmanlaşmış personele verilmesi biçimindeki görev odaklı düşünce şekliyle insan ve görev yönelimli olma durumunda kaldılar. Ancak değişim mühendisliğinde hangi bölümde ne yapıldığı değil, sonucun nasıl elde edildiği üzerinde durulur. Süreçlerin etkili bir şekilde değiştirilebilmesi için bilgi teknolojilerinden de büyük ölçüde yararlanmak gerekmektedir.

Benchmarking en iyi uygulamaları bunları en iyi yerine getiren firmalardan öğrenmeyi, nasıl bu güce ulaştıklarını incelemeyi içerir. Mevcut bir faaliyeti, prosesi yada fonksiyonu geliştirmek için yeni fikirler edinmek adına çok etkili bir araçtır.

Değişim mühendisliği ise bir prosese amaçlarını, görevlerini, yapısını, teknolojisini ve çıktılarını da içerecek şekilde her açıdan bakmayı ve üzerinde yeniden düşünmeyi hedefler. Bundan sonra ise etkin ve yeterli sonuçlar alıncaya kadar faaliyetler gerektirir. Bütün iş proses türlerinin yeniden ele alınmasında geçerli bir kavramdır. Ancak değişim mühendisliği genellikle büyük ve çok fonksiyonlu süreçlere uygulanmaktadır. Benchmarking bir sürecin baştan sona yeniden biçimlendirilmesinde bir adımdır. Değişim mühendisliğinin dışa dönük öğrenim safhasının hedeflerin üstesinden gelmede benchmarking etkin bir yardımcıdır. Aynı zamanda sürekli gelişim imkanlarını tanımlamada ve fikirlerin değişimi için sarf edilen çabada çok faydalı bir tekniktir. Bu iki farklı teknik diğerinin başarısını kolaylaştırıcı yönde etkindir.

Değişim mühendisliği'nin uygulanacağı faaliyet alanı belirlenirken de benchmarking yararlanılacak uygulamalardan biridir. Bu nokta müşterilerin, süreçlerin, performans ve başarı kriterlerinin değer yaratan faaliyetlerin, örgütün süreç yapısının kaynakların işin hacminin ve önceliklerin belirlenmesi gerekir. Her iki tekniğinde uygulama amaçları, süreçlerin geliştirilmesine yöneliktir. Bazı işletmeler bu iki tekniği birbirinden ayrı kabul ederler, bazıları ise her iki tekniği bütünleştirerek sinerjik fayda sağlarlar. Değişim mühendisliği yaparken benchmarking'in kullanılmasının nedeni, benchmarking'in Değişim mühendisliği çalışmaları için çok çeşitli bilgi üretmesidir. Değişim mühendisliği'nin dışsal öğrenme aşamasında özellikle benchmarking'den yararlanılmaktadır (Bedük, 2002 s.73).

Özetle elde çok iyi bir süreç varsa onu daha iyiye götürmek için sürekli iyileştirme kullanılmalıdır. Diğer taraftan süreç açıkça başkalarınınkinden daha aşağı bir nitelikteyse benchmarking denenmelidir. Bu geliştirmelerden de bir sonuç alınmazsa, süreç değişim mühendisliğini gerektiriyor olabilir.

4.4. Benchmarking ve Öğrenen Organizasyonlar ile İlişkisi

Pazar unsurlarının sürekli geliştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde demode haline geldiği, rakiplerin hayli çoğaldığı günümüz ortamında bir işletmenin başarılı olabilmesi, yeni bilgiyi yaratıp, tüm organizasyona yayması ve bunu kısa sürede kavrayıp, yeni ürünler geliştirebilmesi ile mümkündür. Böyle organizasyonları bilgiyi yaratan birimler olarak görebiliriz. Dolayısıyla yeni bilgi yaratma, öğrenme uygulama ve sonuçlarında yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen organizasyon kavramı işletmeler için önemli bir konuma gelmiştir.

Günümüzde eğitim ve geliştirme programlarının nitelik ve kapsamı değişmektedir. Bu konuda görülen en önemli değişiklik, çalışanları, her türlü değişime kolayca adapta olabilecek tarzda eğitmek yönünde olmaktadır. Bunun için de tüm çalışanların, işleri kendi işleri gibi benimsemeleri, sahip oldukları bilgi ve yetenekleri işlerine aktarmaları ve kendilerini sürekli geliştirerek, ekip çalışmaları yapmaları organizasyonel başarının temeli haline gelmiştir (Koçel, 1996, s.35-37).

Öğrenen organizasyon ise çalışanlarına bu ortamı yaratan organizasyondur. Bu tür organizasyonlar hem bilgiyi bulma, yaratma, özümseme ve transfer etmede, hem de bu yeni bilgiyi çalışanlarının karar ve davranışlarına yansıtmada yetenekli organizasyonlardır. Organizasyonel öğrenme kavramı yaklaşık kırk yıldır literatürde yer almasına rağmen, bu kavramın ne olduğuna ve nasıl oluştuğuna ilişkin disiplinler arasında ve aynı disiplin içinde dahi pek bir uzlaşma yoktur. Bu yüzden bu alanda araştırmalar ve kavramsal gelişmeler hızlı ilerleyememiştir. Öğrenen organizasyonlarla ilgili birkaç tanıma bakılacak olursa (Kalder Öğrenen Organizasyonlar Uzmanlık Grubu, 1998, s.24-33).

Öncelikle öğrenme, “arzulanan sonuçlara ulaşabilmek amacıyla davranış ve eylemlerin değiştirilmesine götüren yeni bilgi ve sezgisel kavrayış kazanma sürecidir” diyebiliriz. Organizasyonel öğrenme ise bir organizasyon içerisinde deneyimlere dayalı bir şekilde performans sürdürme ve iyileştirme süreci ve kapasitesidir.

Öğrenen organizasyon kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen çevre koşullarına uymakta kullanması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen gelişen, kendini yenileyen dinamik bir organizasyon haline gelmesini ifade etmektedir (Koçel, 2003, s.277).

Organizasyonel öğrenme, organizasyonel bilginin büyümesi ve değişmesidir. Organizasyon üyelerinin, eylem-sonuç ilişkileri hakkında ve çevrenin bu ilişkiler üzerindeki etkisi hakkında bilgilerini geliştirdikleri bir süreçtir. Tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi sürekli öğrenme süreci öğrenen organizasyonların temelini teşkil eder. Benchmarking ise öğrenen organizasyon olma yolunda atılacak en temel adımlardan birisidir. Organizasyonel öğrenmede kullanılan geçmiş tecrübelerden öğrenme, başkalarından öğrenme, bilgi transferi gibi uygulamalar benchmarking’de de aynen geçerlidir. Benchmarking’in uzun vadede sağladığı faydalardan biri işletme kültürünü şekillendirmesi, kültürü öğrenmeyi destekleyecek yönde geliştirmesidir. Ayrıca benchmarking’in sürekli gelişmeyi hedef alan öğrenen bir organizasyon yaratmada kullanılabilecek tekniklerden biri olmasının temel sebebi, işletmelerin benchmarking sayesinde diğer organizasyonlardan bilgi toplayıp, bu bilgi ve elde edilen tecrübeleri kendi süreçlerini geliştirmede kullanabilmeleridir (Baker, 1994, s.64).

Bu nedenle öğrenen bir organizasyonda değişimi yakalayıp, en iyilerin seviyesine gelmek, hatta onları geçmek için benchmarking’den yararlanılır. Benchmarking’in en kısa tanımı ‘başkalarından öğrenme’ olarak verilebilir. Çünkü benchmarking çalışmalarında uygulanan tüm planlama, organize etme, analiz vb. faaliyetlerin arkasındaki temel amaç yeni bir şeyler öğrenmek ve bu yeni fikirleri organizasyona taşımaktır (Spendolini, 1992, s.15). Benchmarking öğrenen organizasyon anlayışının önemli bir parçası, bir öğrenme ve öğretme, anlama ve uyarılma, paylaşma ve gelişme sürecidir. Benchmarking ardındaki temel düşünce iki soru ile özetlenebilir: birincisi; ‘neler öğrendik?’, ikincisi; ‘öğrendiklerimizi kendimizi geliştirmek için nasıl kullanacağız?’. Görüldüğü gibi benchmarking’in temel özelliklerinden biri öğrenme ve böylece kendini geliştirme fırsatını

organizasyonun tüm kademelerindeki çalışanlara sunmasıdır (Kalder Kıyaslama Komitesi, 2000, s.12)

Benchmarking, esasında öğrenen oganizasyonlara hizmet eden bir araç niteliği taşır. Benchmarking sayesinde hem kendi iç süreçlerini, hem de rakiplerini inceleyen işletmeler, kendi hatalarının ve eksikliklerinin farkına varıp, bunları geliştirme fırsatı bulurlar. Organizasyonel öğrenme aracı olarak benchmarking sürekli gelişmeye ve başkalarından öğrenmeye hizmet eden bir süreç olarak görülmelidir. Bunun yanında benchmarking tam anlamıyla uygulandığında işletmelerin hem bireysel, hem de organizasyonel öğrenme hızını arttıran etkin bir araç olacaktır.

5. LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE MÜŞTERİLERİN FİRMA SEÇİM KRİTERLERİ

Firmaların hedefi kar etmektir. Bu amaçla firmalar faaliyetlerini düzgün ve verimli bir şekilde planlamak zorundadırlar. Bu planlama faaliyetlerinin en önemli alt başlıklarından biri ise pazarda müşteri tarafından tercih edilebilme ve bu tercihlerin yönetimi konularıdır.

Günümüzün yüksek rekabetçi ortamında, etkin bir firma seçim süreci, iyi bir hizmet vermek isteyen firmalar için başarıya ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Doğru firmayı seçmek hem şirketler hem de müşteriler için her zaman karmaşık bir görev olmaktadır. Firmaların sahip olduğu bir çok zayıf ve kuvvetli noktalar bulunmaktadır. Bu durum, firmalar açısından hizmet alacak şirketler ve müşteriler için dikkatli bir değerlendirme yapmaları gereğini ortaya çıkarır. Genel olarak uygun firmanın belirlenmesinde, dikkate alınması gereken kalite, fiyat, esneklik ve dağıtım performansı gibi bir çok nitel ve nicel faktörler bulunmaktadır. Bu yüzden değerlendirme prosedürü bir çok faktörü içermeli ve karar verme, çok-kriterli ortamda yapılmalıdır. Bu bağlamda ilgili literatür taranmış ve bulunan kriterler dört faktör altında toplanarak açıklanmıştır. Bu faktörler örgütsel faktörler, lojistik faktörler, ilişkisel faktörler ve çevresel faktörlerdir.

5.1. Örgütsel Faktörler

Alicılar için firmanın örgütsel olarak sahip olması gereken özellikler; firmanın büyüklüğü, firmanın imajı ve tecrübesi, teknolojik alt yapısı, satış sonrası sunulan garantiler, iç ve dış müşteri odaklılık gibi faktörlerle belirlenir. Bu ve benzeri kriterlerden yola çıkılarak firma ile nasıl bir ticari ilişki geliştirileceğine karar verilir. Aşağıda bu faktörlere ilişkin kısa açıklamalar yer almaktadır.

5.1.1. Firmanın Büyüklüğü

Organizasyon büyüklüğü organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen önemli bir değişkendir (Koçel, 2003, s.334). Firma büyüklüğü, genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Alicılar, Lojistik firmaları değerlendirirken bu boyutlardan en az birini göz önünde bulundurlar. Lojistikçiler kalite, fiyat, teslim, garanti, mamul çeşitleri ve ödeme kolaylıkları gibi özellikleriyle müşterilerine büyüklüklerini hissettirirler. Büyüklüğün diğer bir göstergesi de müşteri hizmetleridir. Müşteri hizmetleri pahalı bir yatırım olduğundan küçük firmaların bu hizmeti sunması zordur. Bu nedendir ki, büyük firmalar küçük rakiplerine oranla avantajlıdır ve daha iyi hizmet sunabilirler. Dolayısıyla, tedarikçi firmanın büyüklüğü, ilişkinin sürekliliği açısından önem taşımaktadır (Kaynak, 2003, s.85).

Genel olarak tüm araştırmalar göstermiştir ki, bir firma için müşteri tatmininin maksimizasyonu maliyet minimizasyonundan daha etkilidir buna bağlı olarak da talep tarafından bakıldığında firma büyüklüğü müşteri tatmininin sağlanmasında etkili bir unsurdur. 45 müşteri yöneticisi ve 30 yönetici danışman şirketi arasında yapılan bir araştırma firma büyüklüğünün firma seçiminde çok önemli bir seçim kriteri olduğunu ortaya koymuştur (Skjolsvik, 2007, s.2). Geçmişte yapılan nitel araştırmalarda firma büyüklüğünün müşteri için önemsiz bir kriter olduğu savunuluyordu. Ancak son yıllarda yapılan nicel araştırmalar müşterilerin firma seçiminde firma büyüklüğünü kalite, firma ünü, bilgi paylaşımı ve deneyim kadar önemli bir unsur olarak dikkate aldıklarını göstermiştir. Endüstriyel ekonomide, firma büyüklüğü maliyet avantajında da kritik bir öneme sahiptir. Ayrıca firmanın büyük olması da büyük bir Pazar payı avantajını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla firma büyüklüğü stratejik olarak uzun vade de karlılığa

neden olacaktır. Duruma pazarlama açısından bakılacak olursa firma büyüklüğünün firma ünü ve markanın pazarda oturmasında büyük bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Zaten büyük firmaların en büyük avantajı müşterileri arasındaki imajı ve çok iyi olan ünleridir. Büyük firmalara küçük firmalara göre daha geniş avantajlara sahiptir. En önemli avantajları markaya daha fazla yatırım yapabilecek olmaları ve çeşitli pazarlama stratejileriyle Pazar paylarını arttırabilecek olmalarıdır.

Sonuç olarak; müşteri gözünde firmanın büyüklüğü, firma açısından başarılı uygulamaların öncüsü ve profesyonel kalitenin uygulayıcısı olduğunun habercisidir. Ayrıca Aharoni ve Nachum (2000) firma büyüklüğünün rekabet ve güvenilirliğin anahtar unsuru olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu yazarlar profesyonel hizmet veren firmaların büyüklüğünün, firma ününde %27-35 oranında bir değişime neden olduğunu yaptıkları araştırmalarla göstermişlerdir (Skjolsvik, 2007).

5.1.2. Firmanın İmajı ve Tecrübesi

Tıpkı insanlar gibi her firmanın bir kişiliği ve imajı vardır. Kurumsal imaj kurumun dışarıdan algılanmasıdır. Kurumsal kimlik binalar, araçlar, uniformalar, yazışma formları gibi toplumla temas edilen her noktadaki gerçekliktir. Kurumsal imaj ise insanların kurumsal iletişimlerde, müşteri ilişkilerinde ve hizmet yada ürün kullanımı sırasında yaşadıkları duygular ve görme, işitme duyuları aracılığıyla edindikleri duyular ve duyguların bütününden oluşur. Kurumsal imaj herşeyi içine alır: İşletme logosunun, antetli yazının, uniformaların, reklamın veya broşürün görsel etkisi, satış yerleri veya yönetim merkezinin havası, döşenişi, temizliği, duvarların rengi, binanın iç ve dış tasarımının yarattığı atmosfer, ürün kalitesi ve müşteri hizmetlerinin yaşattığı olumlu veya olumsuz deneyimler. İşletmenin yaptığı ve yapmadığı her şeyi içine alır (İyiler, 2005, s.61).

1990'lerden beri yapılan akademik çalışmalarda bir kurumun elle tutulmayan varlıkları arasında en önemlisinin kurum imajı oldu görülmüştür. İyi tanınmış bir firma genellikle şu özelliklere sahiptir (Lee, 2004, s.1);

- Müşterilerin güven duyduğu ve bağlı olduğu,
- Ürün/hizmet'ler için fiyatlarda öncü olduğu,
- Pazar payını yükseltebilen,

- Aynı pazardaki rakiplerle müzakere gücüne sahip olan,
- Kolayca sarsılmaz bir gelire sahip olan,
- Pozisyonlarına uygun üst yöneticileri çalışmak istediği,
- Çalışanların verimli olduğu ve yüksek sadakatle firmalarına bağlı olduğu,
- Krizlerden sonra hızla toparlanan,
- Medyada yüksek kamuoyu oluşturan.

Müşteriler, lojistik işletmesinin pazardaki firma ünü ve inanılabilirlik derecesi ile bağlantılı olarak onunla birlikte iş yapmanın kendileri için değer kattığına, maddi yönden fayda sağladığına, firma prestijini olumlu etkilediğini görmek istemektedirler. Müşteriler hizmet sağlayıcının uygulamalarının güvenilir olduğuna, onun performansı ve işletme saygınlığının paylaşılacak değerleri simgelediğine inanmaktadırlar (Çancı, 2003, s.79).

Lojistik firmalar, müşteri ilişkileri konusunda gelecekteki tutumları ile ilgili olarak açık davranış sergilemelidir. Özverili olan ve müşterileri ile yakından ilgilenen lojistik firmalar, kendi sektörlerini dürüst olarak tanıtır. Buna bağlı olarak alıcı lojistik firmayı dürüstlüğüyle ün yapmış olarak tanırsa, ona daha çok güvenecektir. Buna karşın müşteriler arasında kötü tanınma ise, güveni azaltacaktır. Bu yüzden dürüstlikle tanınma, firmanın itibarı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Pozitif tanınma ancak, güvenilir ve tutarlı davranışın üzerine ekstra bir gayretle inşa edilir. Yüksek performansa sahip firmalar, piyasadaki ürünleriyle potansiyel müşteriler arasında kolayca tanınır ve bu tanınma sayesinde kredibilitesini artırır (Ganesan, 1994). Lojistik firma ile geçmiş tecrübe yoksa onun piyasadaki imajı ve nasıl tanındığı müşteri için temel referans olacaktır. Bu yüzden firmanın geçmiş iş başarısı ve referansları sektör içerisinde üne kavuşmasında önemli role sahiptir.

5.1.3. Firmanın Teknolojik Altyapısı

Bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji organizasyonda her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gerekli nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin sağlaması, üretim miktar ve kalitesi, kişisel olarak veya grup

halinde çalışma, iletişim ilişkileri vs. gibi hususlar kullanılan teknolojiden etkilenecektir. Genel olarak ifade etmek gerekirse teknoloji bir organizasyonda;

- Kişileri,
- Grupları,
- Örgütsel ilişkileri,
- Yönetim tekniklerini etkileyecektir.

Teknolojiyi genel olarak, girdileri çıktılara çevirmeye yarayan teknik araçlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Bu araçlar fiziksel araçlar olabileceği gibi (makine, techizat, donanım vs.), fikirsel araçlar (çeşitli modeller, programlar, kavramlar) şeklinde de olabilir (Koçel, 2003, s.273).

Tedarik zinciri yönetimi ve dolayısıyla Lojistik yönetimin sürekli gelişimi sahip olunan bilgi ve iletişim teknolojisi (ICT). yeterliliklerine bağlıdır. En iyi performansa ulaşmak isteyen şirketler içsel ve dışsal tedarik kanalı süreçlerinde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerini, yenilikçi vizyona sahip kişilerle oluşturmalıdır. Bugünün işletme çevresinde, yükselen rekabet ortamında bilgi ve iletişim teknolojileri organizasyon yapısında değişimlere ve üretim süreçlerinde yeni radikal yolların bulunmasına etki etmektedir. Kullanılan bu bilgi ve iletişim teknolojileri kanal stratejilerinin entegrasyonunda, şirketler arasındaki bilgi paylaşımında vb. faaliyetlerde etkin rol oynar (Ross, 1997 s.324).

Teknoloji esaslı bir firmanın, teknolojiyi ana rekabet unsuru olarak ekonomik değere çevirebilme, geleceğin teknolojilerine yatırım yapabilme, yeni gereksinimleri karşılamak üzere teknoloji geliştirebilme veya uyarlayabilme, ürün ve hizmetleri ile teknolojiyi daha iyi buluşturabilme ve bütün bunları rakiplerinden daha düşük maliyetle ve daha kısa sürede yapabilme becerilerinin bütünü, firmanın **“teknoloji tabanı”** olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan da anlaşılabilceği gibi, firma bir yandan üretim faaliyetleri ile ilgilenirken bir yandan da geleceğe bakmak, izlemek ve hazırlanmak zorundadır. Firma, ilişkilerini sürdürdüğü ortamdan kaynaklanan fırsat ve tehditleri zamanında görebilme, önlemlerini alabilme ve uyum sağlama becerilerine sahip midir? Bu soruya olumlu yanıt verebilmek için, sahip olunan teknolojik yeteneklerle rekabetçi bir ortamda ne kadar süre yaşam sürdürülebileceği,

ya da rekabet gücünün korunabilmesi için geleceğe yönelik neler yapılması gerektiği sürekli ve sistematik bir biçimde değerlendirilmelidir. Firma güçlü ve zayıf yönlerine, teknolojik alt yapısına belli bir model çerçevesinde ve sistematik olarak bakarak karar verebilir. Geleceğini biçimlendirecek önlemlerin zamanında alınması ve rekabetçi güce dayalı yaşamın sürdürülmesi bu sayede olası olabilir (Akyos, 2002).

Rekabetin en önemli faktörlerinden biri teknolojik değişimdir. Teknolojik değişim yeni sanayilerin oluşması yanında varolan sanayi yapılarının değişmesinde öncü bir rol oynamaktadır. Yine bu faktör bazı sektörlerde eskiden beri güçlü olarak varolan işletmelerin rekabetçi güçlerinin aşınmasına ve yeni işletmelerin güçlenip öne çıkmasına neden olabilecektir. Rekabetin kurallarını değiştirebilecek faktörlerin içinde en güçlü olanı kuşkusuz teknolojik değişimdir.

Tüm önemine rağmen teknolojik değişim ve rekabet arasındaki ilişki genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Teknolojik değişim tek başına önemsenmekte, ileri teknoloji sektöründe alanında faaliyet göstermeyen sanayilerdeki rekabet küçümsenmektedir. Çoğunlukla teknolojik yenilgiye bağlı olarak başarıya ulaşan dış rekabet, bir çok işletmenin gerekmesi dahi teknoloji yatırımı yapmalarına neden olmuştur. Teknolojik değişim kendi başına önemli değildir, ancak eğer sanayi yapısını ve rekabetçi üstünlüğü etkileyecekse önem taşıyacaktır. Tüm teknolojik değişimler stratejik olarak faydalı değildir. Aksine bir işletmenin rekabetçi konumu ve sanayi cazibesi üzerinde olumsuz etkileri bulunabilir. İleri teknoloji karlılığı garanti etmemektedir, hatta birçok ileri teknoloji sanayisinin uygun olmayan yapıları sebebiyle bazı geri teknoloji sanayilerinden daha az karlı durumda oldukları bilinmektedir. Teknolojik değişimin sanayi yapıları üzerindeki etkisi aşağıdaki Tablo 5.1. yardımıyla izlenebilir (Akin, 2007).

Tablo 5.1.Teknolojik Değişim ve Sektörel Etkileri

Teknolojik Değişim	Sektörel Etki
Yeni Tedarikçi Teknolojisi	Gelişmiş tedarikçi farklılaşması veya maliyetlerde azalma, potansiyel olarak daha güçlü tedarikçiler, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet
Teknoloji bina ve ekipman maliyetini düşürür	Potansiyel rakipler için sektöre giriş kolaylaşır, potansiyel olarak maliyete dayalı rekabet ihtimali artar
Teknoloji bina ve ekipman teminini daha pahalı hale getirir	Potansiyel rakipler için sektöre giriş zorlaşır, ikame mal üretimi ihtimali yükselir, firmanın gücü artabilir.
Yeni teknolojiye bağlı ikameler	Firmanın gücü azalır, sektöre giriş kolaylaşabilir, potansiyel olarak daha fazla maliyete dayalı rekabet ortaya çıkabilir.

Kaynak: Akın, 2007.

5.1.4. Hizmet Sonrası Sunulan Garantiler

Garanti yeni bir ürün/hizmetin pazarlanmasında çok önemli bir unsurdur. Tabi hizmet garantisi bunu sunan firmaya ek maliyetler yükler. Lojistik garanti yönetimi sadece hizmet garantisinin maliyetini düşürmekle sorumlu değildir. Ayrıca bunu yaparken müşteri tatminini de sağlamalıdır. Bir hizmetin alıcısı hizmetin kullanımı süresince tatmin olmak ister. Bu ise satış sonrası destekle sağlanır. Satış sonrası destek sadece alıcıyı ikna etmekle kalmaz ayrıca bu hizmeti sunan firmaya da önemli rekabetçi avantajlar sağlar. Genellikle başlangıçtaki satıştan elde edilen kara göre satış sonrası hizmet kar marjını yaklaşık %30 etkilemektedir. Satış sonrası destek ürün farklılaştırmada çok güçlü bir araç haline gelmiştir. Özellikle birbirine yakın hizmetler veren firmalar arasında hizmetin farklılaştırılmasında etkilidir. Hizmet garantisi iyileştikçe müşteriyi ikna etmek kolaylaşacaktır. Buda satışların artmasına neden olur. Firmalar garanti teminatını mümkün olduğu kadar özel ve hassas yapmak ister ve aynı zamanda ürün yada hizmet konusunda herhangi bir riskin olmadığını ve güvenilir olduğunu göstermek ister.

Garanti özellikleri yazılı bir sözleşme ve yasal altyapısı olan bir çerçeveye oluşturulmalıdır. Ayrıca satış politikaları ve satış sistemlerinin garanti şartlarına bağlı olarak analiz edilmesi gerekir. Alıcı garantiyi bir ürün yada hizmetle ilgili kalite, güvenilirlik ve hizmet desteğine karşı güvence olarak algılar. Garanti genellikle bir güvenlik duvarı olarak görülür. Alıcı garantinin yüksek seviyede hizmet ve bağlılık

desteği sağladığını düşünür. Alıcılar eğer garanti peryodu süresince ihtiyaç duydukları hizmet desteğini bulacaklarına inandıklarında marka bağlılığı yükselecektir. Bu yüzden garanti desteği markanın değerinin yükselmesine ve Pazar payının artmasına yardımcı olur (Blumberg, 2005, s.158).

Lojistik hizmet garantisinde öne çıkan en önemli unsur sigortalamadır. Bir sigortalama da tazminat, değiştirme, yada sabit fiyat garantisi söz konusudur. (Murthy et.al. 2002). Bu sigorta, taşıyıcının taşıdığı mallara ilişkin hukuki sorumluluklarını teminat altına alır. Taşınan malın bir hasara maruz kalması halinde, mal sigortacısı, hasarı tazmin eder. Bazı ülkelerde sadece kargonun kayıp ve hasarına karşı değil, kombine taşımacılık operatörünün performansı ve zamanında teslimatını da içeren (zaman garantileri). sorumluluk ve kargo sigortasını birleştiren taşımacılık garantileri mevcuttur (Ankaralı, 2007, s.40).

Hizmet garantisinin potansiyel faydası, müşteri tatmininin sağlanması ve riskin azaltılmasıdır. Böylece hizmet kalitesi geliştirilmiş ve hizmet standartları kurulmuş olur. Bir firmanın sunduğu en etkili hizmet garantisi türleri şartsız garanti ve spesifik garantidir. Bu garantiler hizmet sağlayıcıya bağlılığı ve güveni artırır. Firmalar kendi durumlarına uygun bir garanti şekli oluşturmalıdır. Müşterinin garantiden beklentileri güvenilir bir söz yada sigorta olabilir. Bunlar garantide oluşturulması gereken unsurlardır ve teslim gibi herhangi bir hizmet yerine getirilmediği zaman neler yapılacağı belirlenmelidir. Genel olarak; şartsız garanti türü sigorta kapsamını belirtmez ancak paranın iadesini belirtir (Ör.Tatmininiz garantilenir yoksa paranız iade edilir). Spesifik garantide ise hem paranın iadesi söz konusudur hem de sigortalanma söz konusudur (Ör. 30 dakika içinde teslim yoksa paranız iade). Son olarak spesifik garanti detaylı bir sigortayı ve şartsız para iadesini de içerebilir (Ör.30 dakika içinde kesin teslim) (McDougall et.al., 1998).

5.1.5. Müşteri Odaklılık

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalara için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca müşteri odaklı bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki “tüketici ağırlıklı” yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Bundan

dolayı TKY’nde müşteri odaklılık ögesi, “kaliteyi müşteri tanımlar” ilkesiyle açıklanmaktadır. Müşteri odaklılık bir yönetim felsefesidir ve bir işletmenin müşteri ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesine dayanmaktadır. Müşteri odaklılık ilkesi ürünün kalitesiyle birlikte müşteriye sunulan tüm hizmetlerin kalitesini kapsamaktadır (Şimşek, 1998).

Müşteri odaklılık uygulanması en zor; ancak işletmeye uzun dönemde en büyük faydayı sağlayacak ögedir. Nitekim müşteri ihtiyaç ve beklentilerini doğru tespit eden ve karşılayan işletmelerin yoğun rekabet koşullarında başarı şansları daha yüksek olacaktır. Bu kapsamda iki tür müşteriden bahsetmek mümkündür: dış ve iç müşteriler (Çoban, 2004).

Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır. TKY gereği işletmeler sadece müşterilerin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini değil daha öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidirler. Bu gerçekleştirildiği takdirde, müşteri odaklılık ögesinin sadece ürünün oluşturulması aşamasıyla ilişkili olmadığı, bunun dışında gerek satış gerekse satış sonrası hizmetlerle de ilgili olduğu açıkça anlaşılabılır.

İç müşteri ise söz konusu mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve dış müşteriye ulaştırılmasında doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan tüm işletme çalışanlarıdır. İç müşteri ile ilgili iki saptama yapmak yararlı olacaktır. *İlki* çalışanlar, işletme faaliyetlerinin sürekliliği için bedensel ve düşünsel yeteneklerini işletmeye sunan ve bunun karşılığında işletmeden beklentileri olan işletme içi bir çıkar çevresidir. İşletmeler, dış müşterilerini mutlu etmek ve kârlarını artırmak istiyorlarsa çalışanlarını çok iyi anlayıp, onları mutlu etme yollarını araştırmalıdır. Bu kapsamda TKY, çalışanları motive etme, bilgi ve yetenek seviyelerini yükseltici eğitimler verme, yönlendirme gibi çalışanların geliştirilmesi, kalitelerinin ve işletmeye bağlılıklarının arttırılmasına yönelik çalışmalara büyük önem vermektedir. *İkincisi* işletmede herkesin birbirini müşteri olarak görmesidir. Yani, işletmede müşteri-tedarikçi zincirinin oluşturulmasıdır. Bu nedenlerle, işletmenin üst kademe

yöneticilerinden en alt kademedeki çalışanına kadar, işletme amaçlarına yönelik olarak faaliyet sunan tüm çalışanları iç müşteri olarak adlandırmak gerekir.

5.2. İlişkisel Faktörler

Başarılı bir firma-alıcı ilişkisinin kurulması iki önemli olguya bağlıdır. Birincisi, firmaların seçimi ve değerlendirilmesi için gerekli kriterlerin tanımlanması; ikincisi ise, firmalar arası önemli kararlara ve işlere katılımlarının sağlanmasıdır. Bu amaçla firmaların, alıcılarla ve çevre ile bilgi paylaşımına girmesi ve bu bağlamda müşteri memnuniyeti sağlayarak müşterinin firmadan yeniden hizmet almasını garantilemesi gerekir.

5.2.1. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımı literatürde bilgi entegrasyonu, bilgi transferi, bilgi akışı, bilgi yayını gibi de nitelendirilmektedir. Bilgi paylaşımı bilgi entegrasyonu olarak da adlandırılan bilginin bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasında kolayca erişimi, taşınması, aktarımının sağlanabilmesi için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır (Kalling & Styhre, 2003, s.135).

Teknolojik gelişmelerle birlikte, işletmeler için bilgi, ürettikleri ürünler ve hizmetler kadar önemli konuma gelmiştir. Bilginin artan öneminin ortaya çıkması organizasyonların kendi içlerinde barındırdıkları bilgiyi ortaya çıkarmasını sağlayacak bilgi yönetimine ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bilgi işleme süreçlerinin yönetimini sağlayan bu organizasyonel stratejiler bilginin ortaya çıkarılmasını sağlayıp yaratıcılığı teşvik etmekte, arşivlenerek ileride aynı çözümlerin tekrar keşfini önlemektedir, deneyimin ve tecrübenin organizasyona kazandırılarak zaman ve kaynak tasarrufunu sağlamaktadır. İşletmelerin bilgilere gerekli olduğundan hızlı bir biçimde ulaşabilmeleri, işletmelerin müşteri beklentilerine daha duyarlı olmalarını ve müşterilerin taleplerini rakiplerine göre daha hızlı karşılayabilmelerini sağlamaktadır. Hem bilgilerin toplanması hem de bilgi teknolojilerinin kullanımı rekabetçi avantaj sağlamak için gereklidir (Bhatt & Emdad, 2001).

Bilgi Tabanlı Yetenek (Information-based capability) kıyaslamının başarısını ve esnekliğin başarısını kolaylaştırır. Çünkü kıyaslama büyük miktardaki bilginin düşük maliyetle elde edilmesi ile ilgilenir ve bununla birlikte hızlı ve verimli çalışmayı da gerektirir. Esneklik ise bilgi paylaşımını gerektirir. Araştırmalar Information-based capability ile depolama performansı, Lojistik performans, finansal performans ve tedarik zinciri performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu da desteklemektedir. Bilgi paylaşımı müşterilerin satın alma kararlarında da etkili faktörlerdendir. Bilginin nasıl kazanıldığının anlaşılması hizmet yönetimi için çok önemlidir. Çünkü bilgi satın alma kararının ilk safhasıdır. Müşteriler belirsizliği azaltmak ve satın almadaki riski azaltmak için edindiği bilgileri kullanır. Bu yüzden Lojistik hizmet sağlayıcılar hizmetin kullanımı ile ilgili müşteriye verilen eksik bilgiler sonucunda müşterilerin hangi alternatif bilgi kaynaklarını araştıracaklarını ve bu bilgiyi satın alma kararlarında nasıl kullanacaklarını anlamaları gerekir (Brienstock, 2002).

Satın alma bilgi kaynakları 2 kategoriye ayrılır; içsel ve dışsal bilgi kaynakları. İçsel bilgi kaynakları bir hizmetle ilgili geçmiş tecrübelerle dayanır. Bu tecrübeler satın alma ile ilgili bilgi birikimini oluşturur. Brienstock et al (1997). ve Mentzer et al (2001) Müşterilerin Lojistik hizmetleri ile ilgili deneyimlerinin hizmet kalitesi algısına etkilerini araştırdıkları araştırmalarında, bu deneyimlerin Lojistik hizmet satın alma kararlarında kullanılan bilgi birikimini oluşturduğu görülmüştür. Dışsal bilgi kaynakları ise hizmetle ilgili pazarda var olan ticari yada ticari olmayan bilgilerdir. Hizmetlerle ilgili kazanılan dışsal bilgi, entegre pazarlama iletişim (integrated marketing communication). perspektifi olarak bilinen süreçle ilgilidir. IMC sayesinde edinilen ürün ve hizmetle ilgili tüm dışsal bilgi ürün/hizmetin pazarda konumlandırılması, müşteri algılarını etkilemesi ve müşteri ilişkilerinin sürdürülmesinde önemli bir rol oynar (Duncan and Moriarty, 1998).

5.3. Lojistik Faktörler

Lojistik sektöründe, potansiyel firmaların belirlenmesi ve seçilmesinde niteliksel değerlendirme ve eleme yapılır. Alıcının firma seçim kriterlerini etkileyen faktörlerden birisi de firmanın lojistik faaliyetleridir. Lojistik faaliyetler firmaların

pazarlama faaliyetlerini etkileyen direkt unsurlardır. Buna göre aşağıda firma seçiminde önemli olabilecek lojistik kriterler sıralanmış ve her birisinin firma ilişkisinde yeri ve önemi tartışılmıştır.

5.3.1. Teslim

Lojistik firmanın rekabetçi çevrede en önemli avantajlarından birisi de teslim performansıdır. Teslim denilince temelde firmalar arası teslim yeterliliği veya iki zaman aralığı arasında ölçülmüş teslim yeterliliği anlaşılmalıdır. Rekabetçi bir teslim performansı oluşturup, onu uygulayan bir firma öncelikle (Fawcett et al., 1997);

- Rekabetçi teslim tarihleri vaad edebilmeli
- Verdiği sözü zamanında yerine getirebilmelidir.

Hız ve güvenilirlik teslim yeteneğinin iki önemli boyutudur. İlk olarak; sağlam bir teslim performansının geliştirilmesi, sipariş teslim süresinin azaltılmasına ve sipariş teslim süresi boyunca olabilecek değişkenliklerin ortadan kaldırılmasına bağlıdır. İkinci olarak, istenmeyen olaylar firmanın teslim performansını düşürebilir ve dolaylı yollardan herhangi bir faaliyetin süresini artırabilir. Bu nedenle işletmeler ürünü güvenli bir şekilde müşteriye ulaştırmalıdır. Teslim güvenilirliğini azaltabilecek durumlar; gönderinin yanlış girilmesi, makinenin arızalanması veya taşımadaki gecikme olarak sıralanabilir. Bunlar, firmanın teslim performansını bütünüyle ters yönde etkileyebilmektedir (Fawcett et al., 1997).

Amerika Birleşik Devletlerinin batı eyaletlerinden Utah ve Arizona’da 139 üretici firmanın yöneticisi arasında yapılan bir araştırmada firma yöneticilerinin algıları bir tedarikçiye aranan en önemli niteliğin kalite olduğunu göstermiştir. Fakat aynı araştırmada tedarikçi seçim kriterleri karşılaştırıldığında tercih sebebi olarak zamanında teslimin kaliteden daha önemli olduğu görülmüştür (Verma & Pulman, 1998).

Teslim müşteri memnuniyeti oranında önemli bir etkiye sahiptir ve uzun süreli teslim süresi belirsizliklere neden olmaktadır. Teslim güvenilirliği müşteri memnuniyeti oranında ek bir etkiye sahiptir. Yüksek teslim güvenilirliği teslim tarihine bağlılık olarak anlaşılmalıdır. Teslim tarihindeki değişimler ve teslim

zamanının teyit edilmesi konularında müşteriye bilgi verilmelidir. Yüksek teslim kalitesi şu anlama gelmektedir;

- Taşınan eşyaların hasarsız olarak teslimi,
- Müşterinin gönderdiği gönderinin miktarının ve sayısının doğru bir şekilde teslim edilmesidir.

Yanlış teslimlerden kaçınmak tüm teslimlerde güvenilirliği arttıracaktır. Özellikle gönderilerin toplanması ve dağıtımında yanlış teslimlerden kaçınılmalıdır. Ayrıca paketlenme şekli ulaşım sürecinde olası hasarlara karşı güvenilir bir koruma sağlayacaktır. Teslimde ayrıca bilgi paylaşımı da önemli bir yer tutmaktadır. Teslimdeki bilgi paylaşımı teslim alternatifleri ve olası teslim iptalleri ile ilgili müşterinin bilgilendirilmesini amaçlar (Pfhol & Ester, 1999, s.28).

Teslim güvenilirliği ve zamanında teslim gelecekte oluşabilecek maliyetlerde farklı bir etkiye sahiptir. Teslim hızı arttıkça maliyetler düşecek ve gelecekteki çalışmalarda olumlu etkilenecektir. Yanlış teslim noktasına gönderilecek mektup yada koliler, firmaya tekrar geri dönecek ve bunların doğru adrese yeniden gönderilmesine neden olacaktır ve birim maliyetlerde artış yaşanacaktır.. Bununla birlikte Nandakumar, Dater ve Akella (1993) en iyi kalitenin sadece direkt maliyetlerin düşmesi ile değil çalışma süreçlerindeki karışıklığın azaltılması ile sağlanacağını savunmuşlardır. Bu yüzden zamanında teslim için yatırımların artırılması gerekir. İlk etapta bir maliyet artışı söz konusu olabilir fakat tam zamanında teslimde meydana gelecek gelişmeler gelecekte oluşacak maliyet artışlarının önüne geçilmesini sağlayacaktır.

Yukarıda da bahsedildiği gibi zamanında teslim gelecekteki gelirlerde artışa neden olacaktır. Müşteriler firmanın teslim konusundaki güvenilirliğinin farkına vardıklarında mektup ve kolilerin devamlı bu firma yoluyla gönderimine gideceklerdir. Bu oluşacak potansiyel yüksek gelir, tahmin edilmesi mümkün olmayan gizli kalite maliyetlerinde en iyi süreç kalitesinin oluşumuna bağlıdır. Nagar ve Rajan (2001) tarafından 500 firma ve 11 fabrikada yapılan bir araştırmada zamanında teslim ve oranlarındaki değişimlere bakıldığında teslim süresindeki iyileştirmeler gelecekteki gelirlerin bu değişikliklerle doğru orantılı bir şekilde değiştiğini göstermişlerdir. Toplamda bakıldığında ise zamanında teslim oranı

yükseldikçe gelecekte gelirler beklendiği gibi yükselmiştir. Çünkü finansal olmayan ölçümler finansal performansta uzun bir müddetin sonunda değişime neden olmaktadır. Önceden yapılan çalışmalara da bakıldığında zamanında teslimin gelecekteki gelirleri etkilemesi ve bunun müşteri tatmini ile birlikte finansal performansa etkisi 6 ayda gerçekleşmektedir. Gönderi döngüsü kısa bir süreçte kurulduğu zaman kayıpların sıklığı, zamanında teslim ve gelecekteki gelirlerle ilgili endişeler de azalma söz konusu olacaktır. Müşteriler finansal olmayan taleplerdeki gelişmeleri fark ettikleri zaman, gelirdeki artış ertesi günden itibaren kendini hissettirmeye başlayacaktır (Wiersma, 2007, s.5-6)

5.3.2. Kalite

Kalite, birkaç kelime ile tanımlanamayacak kadar güç bir kavramdır. En basit biçimiyle kalite ihtiyaçlara uyum olarak tanımlanabilir. Organizasyonlar, gereksinimleri ve bunları karşılayacak özellikleri belirlemelidirler. Burada sorun kimin gereksinimleri ve hangi özelliklerdir. Bu yüzden ikinci bir tanımla kalite; kullanım için gerekli her türlü uygunluk olup, temelde müşterinin gereksinimlerinin tatminidir. Bu iki tanım müşterinin kalite algılaması kavramıyla birleştirilebilir (Palmer, 1997, s.173-174).

Hem imalat sektörü hem de hizmet sektörü ekonomiye katkıları bakımından vazgeçilmez niteliktedir. Başlangıçta kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmalar somut ürünler sunan imalat sanayinde uygulama alanı bulmasına karşılık, hizmetler sektörünün büyüüp gelişmesi ve ekonomide dikkate değer bir yer tutması nedeniyle bu sektöre de uyarlanmıştır. Ancak, kalitenin iyileştirilmesi için her şeyden önce ölçülebilir olması gerekmektedir. İmalat sektöründe kalite düzeyinin ölçülmesi nispeten kolaydır. Nitekim, ürünün fiziksel özellikleri, dayanıklılığı ve kendisinden beklenen işlevi yerine getirip getirmediği gibi değerlendirmede ipucu olarak kullanılabilecek özellikler çeşitli şekillerde kolayca ölçülebilmektedir. Ne var ki, hizmetlerin kendine özgü bir takım özellikleri olması nedeniyle bu ölçüm zorlaşmaktadır. Bu özellikleri; Zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından fayda meydana getiren ekonomik faaliyetler olarak tanımlanabilir. Ya da hizmetin bir birey veya örgüt tarafından bir başka birey veya örgüt yararına icra edilen bir eylem olduğu söylenebilir.

Hizmet kalitesinin hizmet sektörü kadar imalat sektörünü de yakından ilgilendirdiğine dikkat çekmekte fayda vardır. İmalat sektöründe görev yapan yöneticiler artık sadece teknolojiye dayalı rekabetin tesis edilmesinin ne kadar zor olduğunu kavradıklarından ilave hizmetler kategorisine giren ve üretilen ürüne eşlik eden hizmetlerin kalitesini artırmayı rekabet üstünlüğü yaratan bir unsur olarak görmektedirler. Böylece firmalar kaliteli hizmeti farklılık yaratmak, verimliliği artırmak, müşteri sadakatini sağlamak, fiyat rekabetinden korunmak ve kamuoyunda olumlu bir imaj yaratmak için kullanmaktadır (Bozdağ ve diğerleri, 2003, s.3).

Swan ve Comb hizmet kalitesinin iki önemli boyutunu belirlemişlerdir. Bunlar; hizmetlerin fiziksel yönleri ile ilgili “Instrumental” (araçsal) boyut ile soyutluk ya da psikolojik yönle ilgili “expressive” (anlamsal) boyuttur. Daha sonra Gronroos, kalite için “teknik ve fonksiyonel” kalite olmak üzere kalitenin iki elementini belirlemiştir. Teknik kalite, bir hizmetin göreceli olarak nicel yönlerine işaret eder. Bu hem müşteriler hem de tedarikçiler tarafından kolayca ölçülebilir. Örneğin, teknik kalite bir süpermarketin kasasındaki bekleme süresini gösterir. Gronroos, fonksiyonel kaliteyi; teknik kalitede olduğu gibi objektif olarak ölçülemeyen kalite olarak belirler. Örneğin, süpermarketin kasa kuyruğunda bekleme sırasında fonksiyonel kalite; kuyrukta beklemenin gerçekleştiği çevre ve müşterilere süper market çalışanlarınca yapılan muamele ile ilgili algılamalarına göre ölçülür (Palmer, 1997, s.174-175).

Hizmet kalitesi konusunu incelemeye başlamadan önce belki de ilk önce yapılması gereken; hizmet kalitesi ölçümü ile müşteri memnuniyeti ölçümünü birbirinden ayırmaktır. Çoğu uzmanlar; müşteri memnuniyetinin kısa dönemli ve belirli bir işlemi ölçtüğü, buna karşılık hizmet kalitesinin uzun dönemli genel bir performans değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan bir tutum olduğu konusunda görüş birliği içerisindeyler. Kuşkusuz, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi gibi iki kavram birbirleriyle ilişkilidir. Bununla beraber, bu iki kavram arasındaki ilişkiler açık değildir. Bazıları, müşteri memnuniyetinin hizmet kalitesinin algılanmasını esas aldığına inanırken diğerleri hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetini etkilediğine inanırlar. Ayrıca, bu iki kavram arasındaki ilişkiler ve bu iki kavramın satın alma davranışlarına etkisi büyük ölçüde açıklanamamış bulunmaktadır (Hoffman and Bateson, 1997, s.298). Memnuniyetin, müşterinin hizmet kalitesi algılamalarını

tekrar gözden geçireceğine yardım edeceği akla uygun bir açıklamadır. Bu yaklaşımın mantığı aşağıdaki biçimde açıklanmaktadır (Hoffman and Bateson,1997, s.63);

(1) Bir firma ile ilgili hizmet kalitesi algılamaları, müşterinin daha önceden bir deneyimi yoksa, müşterinin beklentilerine dayanır.

(2) Firma ile daha sonraki karşılaşmalar sürecin doğrulanmaması ve hizmet kalitesi algılamalarının gözden geçirilmesini esas alır.

(3) Firma ile her ilave karşılaşma, daha ileri gözden geçirme ve hizmet kalitesi algılamalarının geliştirilmesini sağlar.

(4) Gözden geçirilen hizmet kalitesi algılamaları müşterinin firmadan gelecekteki satın almaları üzerinde etkili olur.

Ürün ve hizmetin kalitesi yönetimin temel kaynakları olarak adlandırılan altı temel faktörden direkt olarak etkilenir. Bu faktörler Pazar, para, yönetim, insan, motivasyon ve modern bilgi metodları oluşturma şeklinde sıralanabilir (Efil, 2003, s.66):

Pazar: Pazara sunulan ürünler sadece ürün olarak değil, yeni malzeme ve üretim metodlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca yeni ürün geliştirmek için temel olarak tüketici istek ve ihtiyaçları göz önüne alınmakta ve dikkatle incelenmektedir. Gittikçe artan bir hızla firmalar büyümekte ve hatta global şekilde büyümektedir. Bunun sonucu olarak işletmeler günün koşullarına hızla ayak uydurabilmek için esnek olmalı ve hızla yön değiştirebilmelidir.

Para: Kalite düzeyini koruma ve geliştirme faaliyetleri ek bir maliyeti gerekli kılmıştır.

Yönetim: Daha önce kaliteden sorumlu birkaç özel bölüm yerine bugün işletmelerdeki bütün bölümler bu kavramla iç içe geçmişlerdir.

Çalışanlar: Teknik bilginin hızla büyümesi ve yeni alanların ortaya çıkması, konusunda ihtisaslaşmış kişilere olan ihtiyacı arttırmıştır. Bilgi alanlarının sayıca artmasının yanı sıra içerik olarak da büyümesi uzmanlaşmanın bir ihtiyaç haline gelmesine yol açmıştır.

Motivasyon: Kişiye parasal ödül vermenin dışında onun işini tamamlama duygusunu güçlendirmesi ve kişisel olarak işletme amaçlarına ulaşmada pay sahibi olduğunun anlatılması gerekliliği çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir.

Modern Bilgi Elde Etme Metodları: Bilgisayar teknolojisinin hızla gelişmesi, bilginin toplanması ve işlenip kullanılmasında çok büyük kolaylıklar getirmiştir. Elde edilen verilerin daha iyi işlenmesiyle, yönetim daha verimli, hızlı ve doğru kararlar vermektedir.

5.3.3. Rekabetçi Fiyatlama

Fiyat, hizmetin tüketiciye maliyeti veya satın alma maliyetidir. Hizmetler açısından bakıldığında fiyatlandırma politikası ürünlere göre daha karmaşıktır. Aynı hizmetin fiyatı günün belli saatleri yada yılın belli mevsimlerinde değişebilmektedir. Hizmetin fiyatı, kiralanma, lease veya satışı yansıtacak şekilde ayarlanmalıdır. Bu durum sunulan hizmetin tipi ile yakından ilgilidir. Hizmetin, hesaplanabilir ve makul ücretler karşılığı veriliyor olması önem taşımaktadır. Lojistik hizmet sektöründe fiyat, sadece müşteri talebinin seviyesini etkilemekle kalmaz, müşterinin o hizmetten beklentilerini de içeren bir mesaj gönderir. Başarılı bir lojistik firması, muhtemelen olumsuz deneyimlere de sahip olmuş müşterilerin lojistik hizmeti algılamaları ve kullanmaları sırasında zaman, mental ve fiziksel çaba harcayarak taşıdıkları giderleri en aza indirmek ve giderleri tanımak yönünde hareket etmektedir.

Taşıma hizmetlerinin pazar fiyatı, genel olarak uluslar arası ticaret hacmi, ekonomik canlılık, uluslar arası rekabet ve bölgesel yük trafiği gibi makro değişkenlerden fazlasıyla etkilenmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra faaliyette bulunulan ülke ve Pazar şartları içerisinde arz ve talep dengesi, verilen hizmetlerin kapsam, niteliği ve kalitesi diğer etkileyici unsurlar olarak görünmektedir. Örneğin ekonomik durgunluk, döviz kurlarındaki hızlı değişkenlikler faaliyette bulunulan firma sayısının fazlalığı bir taraftan lojistik hizmet alanların sayısını azaltırken diğer taraftan lojistik hizmet veren işletmeler arasındaki fiyat rekabetini artırmaktadır. Bu durum lojistik hizmet veren firmaların varlığını doğrudan tehdit etmekte, başa baş maliyetleri ile hizmet verme, fiyatlarda indirim veya uygun ödeme koşullarının sağlanması, alternatif pazarlar bulma, yeni ortaklıklara gitme veya yeni stratejiler oluşturma gibi uygulamalara sevk etmektedir (Çancı, 2003, syf:67).

Fiyat, kalite ve müşteri hizmetleri ile birlikte, müşterinin gözünde ürün/hizmeti sunan anahtar faktörlerden biridir. Lojistikçiler, fiyat politikasının

kurulmasından direkt sorumlu olmamasına rağmen, fiyatlama kararlarını etkilemektedirler (Ballou, 1998, s.67).

İşletmeler fiyat belirlerken üç öğeden birini esas almaktadır. Bunlar; maliyetler, rakipler ve tüketicilerdir. Maliyetlere göre fiyat belirlemek mallar için kolay olabilmektedir. Birim maliyetler hesaplandıktan sonra bunun üzerine kar eklenerek bir fiyat elde edilebilmektedir. Oysaki hizmet işletmelerinde hizmetin soyutluluk ve dayanıksızlık özelliklerinden dolayı birim maliyet hesaplamasını yapmak oldukça zordur. Tüketicilere göre fiyatlandırmada ise tüketicilerin hizmete verdiği değere göre karar verilmektedir. Bazı müşteriler için değerli olan düşük fiyattır, bazısı için o hizmetten sağladığı faydadır, bir diğeri için ise kalite çok önemlidir (Looy et.al, 2003).

İşletme müşterilerinin değer verdiği özelliği bilerek doğru fiyatlandırmayı yapmalıdır. Rakiplere göre yapılan fiyatlandırmada önce Pazar bölümünde kendi işletmemizi nerede konumlandırmak istediğimizi belirlemekteyiz. Düşük fiyat bölümündeki işletmelerle mi rakip olmak istiyoruz yoksa kendimizi daha üst seviyede mi konumlandırmaktayız. Verilen bu karar göre rakiplere göre fiyatlandırma yapılmaktadır (Ekinci, 2000, s.34).

Fiyat, müşterinin gözünde hizmetin kalitesini ortaya koyan faktörlerin başında gelmektedir. Aslında lojistik hizmetteki fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesi çok fazla çevresel unsura bağlıdır ama yinede müşteriler işletmenin belirlediği fiyatı kalite göstergesi olarak görüp etkilenmektedirler. Lojistik işletmeler için fiyat ile ilgili kararlar vermek oldukça güçtür. Ülkenin mevcut ekonomisi, müşteri satın alma davranışları, pazardaki rekabetin yoğunluğu fiyatlandırmaya etki eden faktörlerdir (Erdal, 2003, syf.67). Fiyat rekabetinde önde gitmek için Lojistik işletmeleri de çeşitli fiyatlandırma stratejileri belirlemektedirler. Bu stratejiler şunlardır (Leenders et.al., 2002, s.437):

Miktar indirimi: Eğer sunulacak Lojistik hizmet kapasitesi yüksekse işletmeler müşterilerine düşük fiyat uygulamaktadırlar.

Tanıtım fiyatlandırması: Lojistik işletmeleri kısa süreli olarak satışlarını arttırmak ve müşterilerini kendilerine bağlamak için tanıtım fiyatlandırmasına giderek fiyatlarını düşük tutmaktadırlar.

Serbest fiyatlandırma: Lojistik işletmeleri müşterilerin siparişinin niteliğine göre fiyat belirlemektedirler. Tehlikeli veya hasara uğrama riski yüksek ürünlerin fiyatlandırılmasında eğer sorumluluğu üzerlerine alırlarsa yüksek fiyatlandırmaya gitmektedirler.

5.3.4. Ulaşılabilme ve Esneklik

Esneklik, beklenmeyen durumlara uyum yeteneği olarak tarif edilebilir (MSUGLRT,1995). Esneklik; bir şirketin normal işletme sürecinden sapabilme becerisini belirler(Ör.Özel ürünler, Talepteki artış vb.) (Landegham and Persoons, 2001). Müşteriler, hizmet sağlayıcının iş süreçlerinin talep ve beklentilerine istenilen düzeyde cevap verecek biçimde hazırlandığını hissetmek isterler. Örgüt sistem ve kaynaklarının hizmete ulaşmayı kolaylaştıracak şekilde işletim dizaynı ve şeklinin yani yerleşim birimi, çalışma saatleri, çalışanlar ve faaliyet sistemleri, teknoloji altyapısının erişim kolaylığı ve esneklik dereceleri bakımından uygunluğu son derece önemlidir. Erişim, yaklaşım tarzı ve bağlantı kurma kolaylığını içermekte ve aşağıdaki unsurları barındırmaktadır (Çancı, 2003, s.78):

- Hizmet telefon, faks, internet vb. teknolojilerle kolayca ulaşılabilir durumda olmalıdır.
- Hizmete ulaşmak için fazla zaman harcanmamalıdır.
- İşlem saatleri açısından uygunluk taşınmalıdır.
- Hizmet kolaylığı açısından uygun yerleşim gerekmektedir.

Esneklik, işletmenin müşterilerinin olağan dışı taleplerini karşılama yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır. Süreci doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Esneklik gerektiren durumlara şunlardır (Christopher, 1998, s.40):

- Temel hizmet talebindeki değişiklikler. Mesela bir defaya özgü siparişin gideceği yere tesliminde değişiklik yapılması.
- Özel satış ve pazarlama programlarının desteklenmesi .
- Yeni ürün tanıtımları.

- Ürünlerin pazardan çekilmesi.
- Tedarikteki aksamalar.
- Ürünün geri alınması.
- Özel pazarlar için müşteri hizmet düzeylerinin uyarlanması.
- Ürün ile ilgili fiyat ve paketleme gibi konularda değişiklik yapılması.

5.3.5. Müşteri Hizmetleri

Hizmet yada müşteri hizmetleri, ürün/hizmeti'nin üretiminden satış sonrası faaliyetlere kadar pek çok elemanı içeren geniş bir kavramdır. Lojistik perspektiften bakıldığında müşteri hizmetleri, Lojistik aktivitenin yada tedarik zinciri sürecinin çıktısını oluşturur (Ballou, 1998, s.80).

Müşteri hizmetleri, lojistik sistemin omurgasını teşkil eder. Doğru ürünlerin, doğru müşterilere, doğru yerde, doğru koşullarda ve doğru zamanda mümkün olan en düşük toplam maliyetle ulaştırılması işlemidir . Ulusal Fiziksel Dağıtım Yönetimi Kurulu (National Council of Physical Distribution). tarafından yapılan müşteri hizmetleri çalışmasında, müşteriler ve tedarikçiler arasındaki işlemi 3 grup altında tanımlamıştır (Ballou, 1998, s.82):

İşlem öncesi elemanlar, bu elemanlar iyi bir müşteri hizmeti için bir iklimin oluşturulmasını sağlar

İşlem sırasındaki elemanlar, bu elemanlar ürün/hizmetin müşteriye teslimi sırasındaki faaliyetleri içerir.

İşlem sonrası elemanlar, ürün/hizmet'i destekleme faaliyetleridir. Bunlar şikayetlerin cevaplandırılması, garanti kapsamı vb. faaliyetlerdir.

Müşteri hizmeti, müşterinin sunulan hizmete olabildiğince kolay ulaşmasını sağlama ve müşterinin aldığı hizmetten maksimum düzeyde tatmin olmasını gerçekleştirme çabalarıdır. Yapılan araştırmalara göre hizmet konusundaki şikayetler şu alanlarda toplanmaktadır.

- Ürün/Kalite yanlışlıkları,
- Geç teslim
- Hasarlı mal
- Malın devamının olmaması, sık sık kesilmesi vd.

Lojistik müşteri hizmetleri yoluyla sağlanmaya çalışılan fayda, bu sorunların düzeltilmesine yöneliktir. Doğru mal doğru yere, doğru taşıma yöntemiyle, hasarsız ve zamanın da ulaştırılmalıdır. Malın dağıtımında yaşanan lojistik sorunlar, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini olumsuz yönde etkileyebileceği gibi kuruluş imajını da zedeleyecektir. Lojistik işletmesi, planlı pazarlama aktivitelerinde bulunarak talep yaratılması, lojistik hizmet alanlar ve yük göndericilerin gereksinimleri doğrultusunda hizmetler sunarak onların tatminiyle sadakatlerin sağlanması ve yeni müşterilerin kazanılmasını amaçlamaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçları genel olarak şu şekildedir (Çancı, 2003, syf59);

- Kişi ve kurum olarak beni tanı!
- İstek ve ihtiyaçlarımı tahmin et!
- İlgi alanlarımı öğren!
- Beklentilerimi karşıla!
- Neredeysem orada ol!
- Bana değer ver!
- Beni dinle!
- Beni hatırla!

Lojistik pazarlama faaliyetlerinde, lojistik hizmetlerin müşteri özelliklerine uygun bir formata dönüştürülmesi; müşterinin tanınması, istek ve ihtiyaçlarının tahmin edilmesi, ilgi alanlarının öğrenilmesi, beklentilerinin karşılanması, müşteri neredeyse orada olunması, müşteriye değer verilmesi, müşteriden gelen öneri ve şikayetlerin dinlenmesi ve müşterinin hatırlanması vb. temel başarı faktörleridir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasında lojistiğe yardımcı olacak veya işletme hizmetlerini müşteri talepleri ile aynı çizgide kesiştirmesine yardımcı olacak güvenilir pazar verilerine ihtiyaç bulunmaktadır. Lojistik firmalar faaliyette bulunduğu ulusal ve uluslararası Pazar şartları hakkında derinlemesine bilgiye sahip olmalıdır. Dolayısıyla faaliyette bulunan pazarlarla ilgili rakamsal somut bilgiler hayati öneme sahiptir. Kontrol edilemeyen değişkenlerin fazla olduğu uluslararası pazarlar içinde lojistik firma; ekonomik çevre, rekabet yapısı, hukuki ve politik çevre, teknolojik düzey, dağıtım yapısı, coğrafya ve altyapı, sosyal ve Kültürel çevre unsurlarını dikkatle analiz etmelidir (Çancı, 2003, s.61).

5.3.6. Yenilik

Günümüzdeki Pazar dinamikleri hızlı bir şekilde değişmektedir. Artık 1980 ve 1990'ların maliyet kontrollü ve kalite geliştirme odaklı popüler stratejileri günümüz pazarlarındaki rekabet savaşını kazanmada yeterli olmamaktadır. Son yıllarda rekabetçi avantaj ve başarı ancak yeni veya mevcut pazarlara farklı ve orijinal ürünler sürmekle elde edilebilmektedir (Leenders et-al, 2003, s.69).

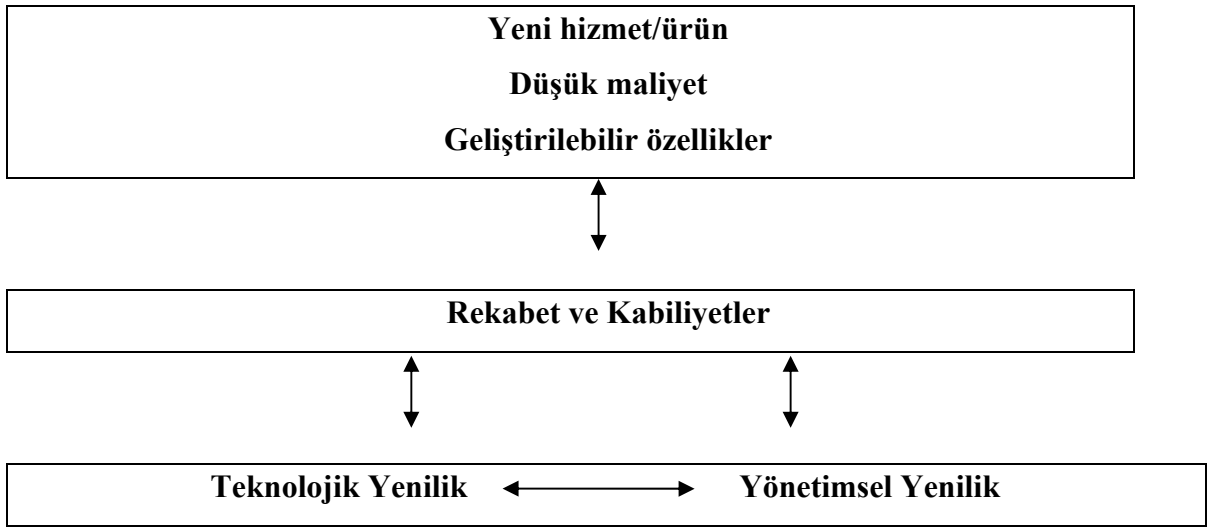
Pek çok endüstri kollarında çoğu rekabetçi firma, bilgi üretimiyle başarılı olmuşlardır. Daha sonra yapılan sürekli iyileştirmeyle ürünlerin pazara girişi hızlanmıştır. Lojistik firmalar tam zamanında teslim sistemleri üzerine önemli araştırmalar yaparken, zamana dayalı hızlı yenilik stratejilerine daha az ilgi göstermişlerdir. Hızlı yenilik, değişen pazarda ilk ve tek olma avantajını kullanma olanağı sunar. Yani, rakiplerine oranla daha kısa sürede müşterilere yenilik sunan firmalar, bir rekabet avantajı kaynağına sahip olurlar. Yenilik, gelecekteki satın almaların artması ve müşterilerin değişen ihtiyaçlarının karşılanması için önem taşır (Campbell, 1998).

Yenilik pek çok Lojistik hizmet sağlayıcısı için kritik bir öneme sahiptir. Danimarkalı Lojistik hizmet sağlayıcıları ile yapılan görüşmelerde, müşteri için yapılan yeniliklerin devamlı olarak sürmesi ve müşteri için yapılan değer yaratma faaliyetleri etkin bir rekabet için gerekli olan ihtiyaçlardan olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca akademik araştırmalarda firma performansında müşteri odaklı yenilik faaliyetlerinin önemi vurgulanmaktadır (Flint et.al., 2005, s.113). Yenilik; hizmette, süreçte yada herhangi bir sosyal sistemde meydana getirilebilir. Yenilik sadece mühendislik alanında, bilim alanında yada üretim alanında ortaya çıkmaz. Yenilik bir fikirdir, uygulamadır yada bireysel olarak yeni olduğu algılanan bir nesnedir (Rogers, 1995, s.11).

Lojistik yenilik ise, karmaşıktan basite doğru Lojistikle ilgili hizmetlerde odak noktası olan hizmet alıcılar tarafından yeni ve yararlı olarak algılanan bir süreçtir. Uç bir durum olarak Lojistik yeniliği şu şekilde tarif edebiliriz; daha önce hiçbir Lojistik hizmet sağlayıcının sunmadığı hatta daha önce hiç sorulmamış bir hizmeti sunmaktır.

Örneğin; taşımacılıkta kullanılan inter-model konteynerlar değişen endüstrinin sonucu olarak ortaya çıkmış Lojistik bir yeniliktir. Ürün geliştirme kavramında bu tarz yenilikler radikal yenilikler (radical innovations) olarak tarif edilmektedirler. Diğer bir uçta ise artan yenilikler (incremental innovations) vardır, şöyle ki bir paket dizaynında yenilik veya bir depo yönetim sisteminde ortaya çıkan yeniliklerdir. Yani mevcut bir süreçte gelişme söz konusu ise bu artan yeniliktir (FLİNT et.al, 2005).

Yenilik, teknik ve yönetsel bilginin kullanımıyla müşteri için yeni ürün yada hizmet sunma sürecidir. Şekil 5.1.'de bu süreç gösterilmiştir (Lin, 2006). Yeni olan ürün ve hizmetin maliyeti düşük, nitelikleri geliştirilebilir, özellikleri daha önce hiç kullanılmamış türden yada daha önce Pazar da hiç var olmayan nitelikte olmalıdır. Yeni olan bu ürün yada hizmet genel olarak yenilik olarak adlandırılır. Sebebi ise teknik yada yönetsel bilginin sonucu olması ve en önemlisi müşteri için yepyeni bir değer olmasıdır (Damanpour, 1991).



Şekil 5.1. Yenilik süreci

Lojistik hizmet sağlayıcıları için literatürde yenilik tipleri 2 kısma ayrılmaktadır: Bunlar yönetsel yenilik ve teknolojik yeniliktir;

A. Teknolojik Yenilik:

Bu yenilik türü ürünler, hizmetler ve üretimin süreç teknolojisi ile ilgilidir. Bu yenilik türü temel faaliyetlerle ve hem ürün hem de onun süreci ile ilgilidir (Damanpour & Evan, 1984). Lojistik faaliyetlere göre, Lojistik hizmet sağlayıcılar için teknolojik yenilik 3 kısma ayrılabilir: Bilgi teknolojisi, Depo yönetim sistemleri ve Ulaştırma yönetim sistemleri.

1. Bilgi Teknolojisi: Bilgi teknolojisi pek çok organizasyon arasında etkin iletişim kurabilmenin altyapısını oluşturmaktadır. Pek çok Lojistik firma yöneticisi bilgi teknolojilerini verimliliği ve rekabeti artırıcı ana kaynaklar olarak görmektedir. Lojistik endüstrisinde genel olarak kullanılan bilgi teknolojileri, şunları içermektedir:

Barcode sistemleri, Radyo Frekansı (RF)., Elektronik veri alışverişi (EDI). ve Lojistik bilgi sistemleri. Bilgi toplama ve bilgi paylaşımı Lojistik bilgi yönetimi ve kontrolü için kritik bir öneme sahiptir. Barkod sistemi ve radyo frekans sistemi, Lojistik bilginin toplanması ve paylaşımı için tanımlama teknolojisidir. Elektronik bilgi alışverişi (EDI) kurum içinde bilgisayardan bilgisayara standart formatta işletme belgelerinin alışverişi olarak tanımlanır. Son zamanlarda genişletilebilir işaretleme dili (XML) veri alışverişi için etkin bir yol sağlamaktadır.

2. Depo Yönetim Sistemi: Depo bir Lojistik sistemde çok önemli bir rol oynamaktadır. Depo yönetim sisteminin dizaynı, tesisin fiziksel özellikleri ve ürün hareketinin düzenlenmesini gerektirir. Lojistik endüstride genel olarak kullanılan depo yönetim sistemleri şunlardır: Otomatik depo/ Kurtarma sistemleri (AS/RS)., Elektronik toplama sistemleri (Electronic picking system). ve Otomatik sınıflandırma sistemi (Automatic sorting system). . Bu sistemler yüksek yoğunluklu araçlardır ve dağıtımda taşınacak maddelerin el değmeden korunmasını sağlar. AS/RS depolarda hızlı arama ve hareket imkanı sağlar.

3-Taşıma Yönetim Sistemi: Taşıma Lojistik operasyonların en gözle görülür elemanıdır. Taşıma fonksiyonu ürünün hareketinde ana fonksiyondur. Bir taşıma yönetim sisteminin ana unsuru bir ürünü orjin noktasından belirli bir yere maliyeti ve hasar masraflarını düşürerek hareketini sağlamaktır. Aynı zamanda

taşıma, teslim performansı ile müşteri performansını etkileyen bir unsurdur. Lojistik endüstride genel olarak kullanılan taşıma yönetim sistemi şunları içerir: Taşıma bilgi sistemi, global yer belirleme sistemi, coğrafik bilgi sistemi, radyo-frekanslı iletişim sistemi ve taşıma veri kaydını içerir. Taşıma bilgi sistemi ve coğrafi bilgi sistemleri Lojistik firma yöneticisine taşıma için gerekli olan planlama, yönetim ve kontrol imkanı sağlar. Global yer belirleme sistemi ve radyo frekanslı sistemi ile de ürünün taşıma sırasındaki konumu tespit edilir.

B. Yönetimsel Yenilik:

Yönetimsel yenilik ise organizasyonel yapı ve yönetim süreci ile ilgilidir. Bu tür ise dolaylı olarak temel çalışma faaliyetleri ve onun yönetimi ile ilgilidir (Damanpour & Evan, 1984). Lojistik hizmet sağlayıcıları için yönetimsel yenilik 3 kısma ayrılmaktadır:

1.Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik zinciri bilindiği gibi tedarikçi, üretici, dağıtımçı ve müşteri arasındaki etkileşimi içerir. Zincir taşıma, bilginin programlanması, fikir, dizayn ve hammadde transferini içerir. Lojistik hizmet sağlayıcılar tedarik zincirinde önemli bir rol oynamaktadır.

2.Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri ilişkileri yönetimi bir bilgi sistemidir. İnternet becerisiyle müşteri ilişkilerinin yönetilebildiği organize bir yoldur. Etkin bir müşteri ilişkileri yönetimi Pazar maliyetlerinin düşmesini ve müşteri tatminini beraberinde getirir. Firma müşterileri hakkında bir veri tabanı oluşturmalıdır.

3.Bilgi Yönetimi: Bilgi yönetimi ile ilgili araştırmalar bilginin nasıl oluştuğu yada nasıl kazanıldığı, nasıl yayıldığını ve organizasyon içerisinde nasıl kullanıldığını analiz eder. Bilgi yönetimi mühendisliği bilgi altyapısı ile temellendirilmiştir ve 3 parçadan oluşmuştur: Bunlar süreç, araç ve içeriktir. Bilgi yönetim süreci ise bilginin elde edilmesi ve toplanması, bilginin depolandırılması ve sınıflandırılması ve bilginin yayımı ve kullanımından oluşmaktadır.

5.4. Çevresel Faktörler

Firma ve bu firmadan hizmet alanlar arasındaki ilişkilerde çevresel faktörler iki türde ele alınabilir. Alternatif firmaların bulunabilirliği ve çevresel belirsizlik. Alternatiflerin çokluğu ve çevresel belirsizliğin az olması hizmet alanlar için hareket serbestisi sağlar. Bu iki değişkenin firma seçimindeki rolünü şu şekilde açıklayabiliriz.

5.4.1. Alternatiflerin Bulunabilirliği

Alternatiflerin bulunabilirliği, bir alıcı firmanın ihtiyaçlarını karşılamak için alternatif tedarik kaynaklarına kolaylıkla erişebilme derecesidir. Alternatif tedarik kaynaklarının kolayca bulunamaması, alıcı firma için bir belirsizlik ve bağımlılık sebebi olacaktır. Bundan dolayı, alternatiflerin bulunabilirliği, alıcı firmanın tedarikçiden satın alma yoğunluğunu ve onunla ilişkiyi sürdürme niyetini etkileyebileceği düşünülebilir (Cannon and Perreault, 1999).

Alternatiflerin bulunabilirliği alıcının karar verme sürecinin önemli unsurlarındandır. Müşteri tercihleri eldeki alternatiflerin karşılaştırılmasını içerir. Pek çok resmi araştırma tüm alternatiflerin genel özelliklerinin seçim sürecinde elendiğini göstermiştir (Tversky, 1972). Bir alternatifle ilgili tercihlerin o alternatifin diğer alternatiflerle benzer özelliklerine yada benzer olmayan özelliklerine bağlı olmasına rağmen, son araştırmalar bir alternatifin değerlendirilmesinin benzersiz özelliklerin değerine bağlı olarak değişebildiğini göstermiştir (Houston and Sherman, 1995). Dolayısıyla müşteri tercihlerinde alternatifler arasındaki seçim sürecinde benzersiz özelliklere odaklanmak farklılık yaratacaktır (Dhar & Sherman, 1996).

5.4.2. Çevresel Belirsizlik

Çevre'yi, organizasyonun sınırları dışında kalan her şey olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyon sınırı, organizasyonun kontrolü altında olan değişkenlerle kontrolü dışında bulunan değişkenleri birbirinden ayıran hayali bir çizgi olarak kabul edilebilir. Buna göre bu sınırın dışında kalan her türlü fiziksel ve sosyal faktör dış çevreyi oluşturan birer unsurdur. Bu faktörlerin başında demografik yapı, ekonomik koşullar, siyasi koşullar, kültürel yapı, hukuki koşullar, coğrafi koşullar ve teknolojik

koşullar gelmektedir. Bu koşullardan hangileri organizasyondaki karar sürecinde dikkate alınıyorsa, o koşulları organizasyonu direkt olarak etkileyen koşullar olarak ele almak mümkündür. Bütün sistemler belirli bir çevrede faaliyet gösterirler. Sistemin sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Kapalı sistemlerin çevreleri ile ilişkileri olmadığından, bu tür sistemler için çevrenin önemi azdır. Fakat açık sistemler için çevre son derece önemlidir. Çevrenin önemi, sistemi ve işleyişini etkileyecek potansiyeli taşımasından ileri gelmektedir (Koçel, 2003, s.248).

Çevresel belirsizlik; bir alış-veriş ortamında ve koşullarında beklenmeyen değişikliklerin ortaya çıkması olarak tanımlanır (Nordewier et al,1990). Belirsizlik çevresel koşulların anahtar unsurlarından biridir (Miller, 1987). Organizasyon yapı ve süreçlerini etkileyen bir faktör olarak çevre unsuru incelenirken durgun ve değişken boyutları en çok kullanılan boyutlar olmuştur. Bunları özelliklerine bakacak olursak (Koçel, 2003, s.332-333). Durgun bir çevrenin özellikleri:

- Mal ve hizmetlerde son yıllarda önemli bir değişiklik yoktur,
- Teknolojik yenilikler pek azdır,
- Müşterilerin ve rakiplerin sayısı ve nitelikleri belirlidir ve değişme pek azdır,
- Organizasyonu ilgilendiren politik, ekonomik ve sosyal koşullarda önemli bir değişme yoktur,
- Devletin müdahalesi (vergileme, diğer müdahale yolları, vs.). belirli ve yıllar itibariyle aynı niteliktedir.

Değişken bir çevrenin özellikleri ise şöyledir:

- Mal ve hizmetlerde önemli değişiklikler vardır,
- Sık sık yeni teknolojiler geliştirilmekte, eski teknolojiler yetersiz hale gelmektedir,
- Müşteri ve rakiplerin sayısı, nitelik ve davranışları sürekli olarak değişmektedir,
- Devletin müdahalesi, toplumdaki başka değişmelere bağlı olarak devamlı ve bazen kestirilmesi güç yönlerde değişmektedir,
- Toplumun değer yargılarında hızlı değişiklikler vardır.

Durgun bir çevresel yapı organizasyonlar için daha fazla belirlilik (certainty) getirmektedir. Değişken çevresel ortamlarda ise belirsizlik (uncertainty) artmaktadır. Öte yandan belirsizliğin iki boyutu vardır: (1). değişkenlik, (2). çeşitlilik (Klein et al, 1990). Değişkenlik, hızla gerçekleşen çevresel değişimlerle ilgilenmek ve firmanın müşterilere yönelik hızlı gelişen değişimleri yakalamasını sağlamaktır. Çeşitlilik ise, çevrede çok sayıda belirsizlik kaynağının bulunduğu durumu göstermektedir.

6. UYGULAMA: KARGO SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMANIN, SEKTÖRDE İYİ OLAN İKİ FİRMA İLE KIYASLANMASI

Kısaca başkalarından öğrenmek olarak tanımlanan Kıyaslama kavramı 2. 3. ve 4. bölümler de etraflıca ortaya koyulmuş, Kıyaslama ilkeleri de dikkate alınarak, uygulama örneklerinde elde edilen iyileştirmelerle birlikte verilmişti. Bu bölümde, Türkiye genelinde faaliyet gösteren üç kargo firması arasında müşteri tercihleri boyutunda yapılan kıyaslama çalışması, tüm süreçleri ve uygulama sonuçları ile birlikte ifade edilmeye çalışılacaktır. Kıyaslama uygulaması gerçekleştirdiğimiz üç firmanın isminin açıklanması, Kıyaslama Bilgi Paylaşım Kuralları ve Kıyaslama Protokolü gereğince etik olmayacağı ve bu konuda söz verildiği için, isimler verilmeyecek, firmalar gerektiğinde temsili isimlerle ifade edilecektir. Zaten firmaların Kıyaslama uygularken dikkate aldıkları Kıyaslama öneri formu da bunu zorunlu kılmaktadır (Ek: 1). Uygulama da kıyaslamaya konu olan firma A şeklinde, sektörde iyi konumda olan diğer iki firma ise X ve Y şeklinde kodlanmıştır.

Araştırmanın amacı ve önemi ile başlayan aşağıdaki kısımda, Tablo 6.1.'deki araştırma modeline göre önceden belirlenen firma seçim kriterleri ile ilgili bir anket müşteri ve çalışanlara uygulanmıştır. Ardından istatistiksel analizlerle araştırma metodolojisi ortaya konmuştur.

Tablo 6.1. Araştırma Modeli: Kıyaslama Faktörleri

Lojistik Faktörler	- Müşteri Hizmetleri - Kalite - Dağıtım Ağı - Yenilik - Teslim - Rekabetçi Fiyatlama - Esneklik
Çevresel Faktörler	- Çevresel Belirsizlik - Alternatiflerin Bulunabilirliği
Örgütsel Faktörler	- Firma Ünü ve İmajı - Müşteri Odaklılık - Firma Büyüklüğü - Hizmet Sonrası Garantiler - Teknolojik Altyapı
İlişkisel Faktörler	- Müşteri Memnuniyeti - Bilgi paylaşımı - Yeniden Satın Alma Niyeti

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Toplam Kalite Yönetimi anlayışının, yerli firmalarda önemli ölçüde uygulama alanı bulması, örgütsel küçülme (downsizing), personel güçlendirme (empowerment) gibi yönetsel uygulamaların yöneticilerin dikkatini çekmesi, bu süreçte, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve kıyaslama (benchmarking) gibi kalite iyileştirme çabalarını da, ülkemiz işletmelerinin gündemine getirmiştir.

Kalite iyileştirme ve rekabet avantajı elde etme adına oldukça yeni olduğunu söyleyebileceğimiz kıyaslama uygulaması, bazı yabancı kuruluşlar tarafından uygulanmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır. kıyaslamamanın dünyadaki ilk uygulayıcıları olan Xerox ve General Motors, uygulama sonucunda önemli iyileştirmeler sağlamışlardır. Bunlardan bazıları (Özer, 1999, s.14):

- Tasarruf konusunda önemli gelişmeler kaydedilmesi,
- Stok devir süresinin azalması GM için bu rakam 54 günden 20 güne düşmüştür),
- Satıcı tatmininin nispi olarak yükselmesidir GM için bu rakam %92.5'den %96.8'e yükselmiştir).

Bunlardan başka Xerox'un sağladığı bazı iyileştirmeler de aşağıda verilmiştir Özer,1999, s.14):

- Ürün maliyetleri yılda %10'luk,
- Tasarım maliyetleri %33'lük,
- Materyal maliyetleri %12'lik,
- Prototip maliyetleri %50'lik bir düşüş göstermiştir.
- Pazar payı %20 artmıştır.
- Kalite, etkileyici bir şekilde iyileştirilmiştir.
- Tedarikçi sayısı azaltılmıştır.

Küreselleşme sürecinde yaşanan hiper rekabette yerli firmaların ayakta kalması, ancak, uluslararası firmaların da uyguladıkları bu yeni tekniklerin

kullanımıyla mümkün olabilecektir. Uluslararası Kıyaslama uygulayıcısı kuruluşlarla benzer şekilde, ülkemizde Kıyaslamayı uygulayan kuruluşlar da, pazar payının artırılması, ihracatın artması, müşteri ve işgören tatmininde artış, müşteri şikâyetlerinde azalma, ürün teslim sürelerinde kısaltmalar sağlanması ve nihayet kâr artışı sağlanması gibi, Benchmarking bölümünde daha detaylı bir biçimde ortaya koyulmuş olan iyileştirmeler elde etmişlerdir.

Dünyanın önde gelen firmalarında ve ülkemizdeki uygulayıcılarında bu iyileştirmeleri sağlayan Kıyaslama çalışmasının, uygulanabilirliğinin ve metodolojisinin ortaya koyulmasının bu yüzden büyük önem arz ettiğini düşünmekteyiz. Çalışmanın amacı, dünyada ilk olarak Xerox, General Motors ve Texas Instrument şirketleri tarafından uygulanıp başarılı sonuçlar elde edilmiş olan, ülkemizde uygulayan kuruluşlarda da önemli iyileştirmeler sağlayan, Toplam Kalite Yönetimi'nde bir kalite iyileştirme aracı olarak ifade edilen Benchmarking uygulamasının teorisini ortaya koymak, ülkemizde Kıyaslama uygulayan bazı şirketlerdeki sonuçlarını görmek, üç örnek işletmede Kıyaslama çalışması yaparak uygulanabilirliğini, yararlı ve eleştirilebilir yönlerini belirlemektir. Böylelikle bilimsel olarak bu alanda yapılmış olan kapsamlı sayılabilecek bir çalışma olması itibarı ile bilime, uygulamanın sonuçlarını, üstünlüklerini ve eleştirilebilir yönlerini ortaya koyması bakımından da gerek ekonomik gerekse sosyal yönden iş dünyasına ve topluma yararlar sağlayacağını düşünmekteyiz.

6.2. Araştırmanın Örneklem Yöntemi

Araştırmanın İstanbul da Kadıköy bölgesindeki X, Y ve A kuruluşlarının çalışanları ile hizmet alan müşterileri arasında yürütülmesi planlanmıştır. Bu kuruluşların müşterilerinin tam listesine ulaşmak mümkün olmadığından basit rassal örnekleme yerine kota örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Bunun için kuruluşların Kadıköy'deki şubelerinde sistematik örnekleme yolu ile gelen müşterilerle ve o şubelerdeki müşteri ile muhatap olan çalışanlarla görüşme yapılmıştır. Bu durumda örnek çerçevesi şu şekilde özetlenmektedir:

Eleman	:X, Y ve A kuruluşlarının çalışanlar ve muhatapları olan müşteriler.
Birim	:X,Y ve A kuruluşlarının merkez ve şubeleri
Kapsam	:İstanbul ili Kadıköy ilçesi
Zaman	:Bir ay boyunca her hafta rastsal olarak seçilmiş zaman dilimleri

Araştırmanın saha çalışmasının maliyetinin yüksek olması sebebiyle görüşme sayısı 454 anket ile sınırlı kalmıştır. Bu durumda örneklem büyüklüğü (n) 484 olmak üzere, %95 güven düzeyinde (z) hesaplanmıştır.

6.3. Anketin Hazırlanmasına İlişkin Aşamalar

Bu bölümde tezin hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili aşamalar ve bu aşamalarda yapılan işlemler belirli bir hiyerarşik düzen içerisinde açıklanmıştır. Bu süreç; araştırmanın kapsamı, örneklem hacmi, araştırma anketinin hazırlanması ve verilerin toplanmasına ilişkin bilgilerden oluşmaktadır.

Öncelikle uygulamanın yapılacağı kargo-lojistik sektörü hakkında bilgiler toplanmış ve uzmanlarla görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler doğrultusunda anketin hazırlanması için, literatürde ölçülen değişkenler ve bu değişkenlere ait sorular derlenmiş ve tez modeline uygun olarak, ölçeklerden meydana gelen bir set oluşturulmuştur. Bu ölçek seti içerisinden tez danışmanında desteğiyle, sektör özellikleri ve Türkiye şartları da dikkate alınarak araştırma anketi oluşturulmuştur.

Ölçeklerin oluşturulması için yapılan literatür taramasında, kaynakların güncel ve uluslararası alanda genel kabul gören dergilerden olmasına özel bir önem gösterilmiştir. Ağırlıklı olarak, Journal of The Academy of Marketing Science, Journal of Small Business Management, Journal of Marketing Research, International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management, Journal of Marketing, Journal of Marketing Research ve Journal of Operations Management gibi dergilerden yararlanılarak hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan ölçeklerin Türkçe'ye çevrilmesinde konuyu bilen bir kişi ile mutabakat sağlanarak anketler oluşturulmuştur. Herbir soru üzerinde ayrı ayrı durulmuş, çeviri üzerinde gerekli düzenlemeler ve eklemeler oluşturulmuştur. Elde edilmesi düşünülen bilgilere kolayca ulaşmayı sağlayacak şekilde hazırlanmış formlar olan anketlerden, hazırlanması zor olabilmekle birlikte, doldurması ve yorumlanmasının kolay olması bakımından önemli ölçüde yararlanılmıştır.

Anket formları planlanırken, hazırlanan soru formunun mümkün olduğunca kısa olmasına dikkat edilmiş, uzun cevaplar gerektiren sorulardan kaçınılmış, formlar, toplanacak verilerin kolayca değerlendirilebileceği şekilde hazırlanmıştır. Formlar çoğunlukla birlikte doldurulmuş, zamanın yeterli olmadığı durumlarda doldurulduktan sonra almak üzere bizzat elden verilmiş, cevaplarda anlaşılmayan yerler olduğunda karşılıklı teyit alınmıştır.

6.3.1. Anket Formunda Dikkat Edilen Hususlar

Anketi yanıtlayanlar, zaman zaman dikkatsiz, gelişi güzel doldurabilmekte veya ehliyetsiz kişilere vererek doldurmasını istemektedirler. Bu ise ankette beklenen bilgiyi olumsuz etkilemekte ve hatta yanlış yollara sürüklemektedir. Bunun engellenmesi için iki yol takip edilmiştir. İlk olarak; aynı soru farklı bir yerde benzer şekilde tekrar sorulmuştur. İkinci olarak da olumsuz sorulara (reverse) verilen cevapların sağlıklı olup olmadığı incelenmiştir. Ankette isim, adres, şirket adı vb. gibi cevaplayanın kimlik tespitine yol açabilecek bilgilerden kaçınılmış, sadece genel bilgiler istenmiştir. Bu bakımdan da ankete cevap verenlerin rahat ve güven içinde soruları yanıtlamaları sağlanmıştır.

Anketteki bütün sorular kapalı uçlu hazırlanarak, cevaplayanın soruları yanıtsız bırakması yada soruların aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmiştir. Ancak demoğrafik bilgiler içeren bölümde bazı sorular yarı açık yada açık uçlu bırakılarak, cevaplayanların hem çoklu seçenekler içinde boğulmaları engellenmiş, hem de sorulara daha net cevap vermeleri beklenmiştir.

Anketin formatı, geri dönüş oranını arttırabilecek şekilde tasarlanmış ve literatürde bu yönde yapılmış tavsiye niteliğindeki çalışmalardan istifade edilmiştir (Linsky, 1975). Bu amaçla, anketin giriş kısmına anketin amacı, içeriği, bilimsel ve sosyal faydasına ilişkin kısa bir giriş metni ve bu metnin altına da sorumlu kişilerin adı, ünvanı, çalıştığı kurum, iletişim bilgileri ve adresleri eklenmiştir. Bu bilgilerin verilmesi, anketin açık ve şeffaf olduğunu göstermesi bakımından önemlidir ve geri dönüş oranının yüksek olmasına da yardımcı olmaktadır.

Anket formundaki ölçekler, uygun şekilde tasnif edilerek, değişkenler arası farklılıklar gösterilmiş ve birbiriyle karıştırılması önlenmiştir. Bölümler arası yumuşak geçişler sağlamak için de aralara açıklayıcı nitelikte geçiş cümleleri konulmuştur. Anketin nasıl cevaplandırılacağı bir örnekte gösterilmiş olup cevaplandırmada bireylerin fazla zamanını almaması için soru sayısının çok olmamasına dikkat edilmiştir. Böylece anketin tasnifi, açıklayıcı cümleleri, cevaplama örneği ve soru sayısı bakımından uygun özelliklerde olmasına özen gösterilmiştir.

6.3.2. Pilot Uygulama ve Nihai Anket Formunun Oluşturulması

Pilot uygulama için, kargo firmalarından birinde ön test yapılmıştır. Bu ilk uygulama, yaklaşık 80 müşteri ve çalışan ile birebir görüşülerek yapılmıştır. Bu esnada, ifadelerin istenildiği gibi anlaşılıp anlaşılmadığı, soruların ve açıklayıcı ifadelerin yeterliliği, formatın uygunluğu kontrol edilmiştir (Webb, 2000).

Elde edilen cevapların SPSS 13.0 programında faktör ve alfa güvenirlilik analizleri yapılmıştır. Ön test sonuçlarına göre, bazı ters (reverse) soruların düz ifadeye dönüştürülmesi ve birkaç sorunun çıkarılması haricinde başka bir değişikliğin gerekmediği görülmüştür. Ön testteki faktör ve alfa Güvenirlilik analizi sonuçları da oldukça iyi çıkmıştır.

6.4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Veriler yüz yüze görüşme yoluyla, firma kuryelerine verilerek sürekli müşterilere verdirilmesi yoluyla toplanmıştır, böylece elde edilen geri dönüş oranı, diğer pek çok anket toplama yöntemine göre oldukça yüksek oranda gerçekleşmiştir. Anket müşterilere doldurtulmadan önce ilgili firmalarla görüşülmüş anketin önemi anlatılmış ve bu şekilde toplanmıştır.

Üç kargo kuruluşundan her birine 175 adet anket verilmiştir. X firmasından geri dönüş 160 adet olmuş, Y firmasından geri dönüş 170 adet olmuş, A firmasından geri dönüş ise 174 adet olmuştur. X firmasından geri dönen anketlerden 10 tanesi boş ve 12 anketse sorulara verilen gelişi güzel cevaplar dolayısıyla elenmiştir. Y firmasından geri dönen anketlerden 5 tanesi boş ve 14 anket rasgele cevaplardan dolayı elenmiştir. A firmasından geri dönen anketlerde ise 9 adet anket ise yine dikkatsiz cevaplardan dolayı elenmiştir. Sonuç olarak kullanılabilir anket sayısı toplamda 454 adet; firma bazında ise X firmasından 138, Y firmasından 151 ve A firmasından ise 165 adet gerçekleşmiştir.

Verilerin analizinde , SPSS 13.0 istatistik programı kullanılmıştır. İlk olarak anketi cevaplayanların demografik ve firma çeşitlerine ait frekans tabloları çıkarılmıştır. Daha sonra faktör analizi ile boyutlar tespit edilmiştir. Ardından bu boyutlara ait değişkenlerin güvenirlik analizleri yapılmıştır. Son aşamada da Syntax Data Editörü ile bu değişkenlere ait ortalamalar tespit edilerek korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizler aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

6.4.1. Firmalara Ait Frekans Tabloları

Aşağıda firmalara ilişkin frekans ve yüzde dağılım tabloları verilmiştir. Tablo 6.2.'de görüldüğü üzere araştırmamıza üç firmadan 454 kişi katılarak, anketimize cevap vermiştir. Katılımcıların firmalara göre dağılımında tabloya göre, X firmasından 138 kişi, Y firmasından 151 kişi ve A firmasından 165 kişinin anketimize cevap verdiği görülmektedir.

Tablo 6.2. Firmalara Göre Anket Sayıları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
X Firması	138	30,4	30,4	30,4
Y Firması	151	33,3	33,3	63,7
A Firması	165	36,3	36,3	100
Toplam	454	100	100	

Araştırmamızda kullandığımız anket, hem müşteriler için hem de çalışanlar için ayrı ayrı uygulanmıştır. Dolayısıyla firmalara göre araştırmamıza katılan müşterilerin sayıları Tablo 6.3.’deki gibidir. Burada da araştırmamıza toplamda 358 müşteri katılarak anketimize cevap vermiştir. Müşterilerin firmalara göre ankete cevap verme oranları incelendiğinde birbirlerine yakın oldukları görülmektedir.

Tablo 6.3. Müşterilere Göre Anket Sayıları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
X Firması	107	29,9	29,9	29,9
Y Firması	120	33,5	33,5	63,4
A Firması	131	36,6	36,6	100
Toplam	358	100	100	

Tablo 6.4.’e bakıldığında ise her üç firmadaki çalışanlardan anketimize katılan kişilerin oranları incelendiğinde X firmasından ve Y firmasından araştırmamıza katılan çalışanların sayısı eşit düzeyde gerçekleşmiştir. A firmasından araştırmamıza katılan çalışanların oranı ise %35.4’tür.

Tablo 6.4. Çalışanlara Göre Anket Sayıları

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
X Firması	31	32,3	32,3	32,3
Y Firması	31	32,3	32,3	64,6
A Firması	34	35,4	35,4	100
Toplam	96	100	100	

Araştırma kapsamında görüşülen müşterilerin ve çalışanların genel demoğrafik özelliklerinin tamamı ise Tablo 6.5.'de gösterilmiştir. Cinsiyetlerine göre ankete cevap verenlerin %62.3'ü bay, %37.7'si erkeklerden oluşmuştur. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun lise, önlisans ve lisans düzeyinde eğitime sahip kişilerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 6.5. Araştırma Örneği'nin Demoğrafik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans (n)	Yüzde (%)	Pozisyon	Frekans (n)	Yüzde (%)
Bay	283	62.3	Müşteri	358	78.9
Bayan	171	37.7	Çalışan	96	21,1
Toplam	454	100.0	Toplam	454	100.0
Eğitim	Frekans (n)	Yüzde (%)	İş Yoğunluğu	Frekans (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	15	3.3	Hiç Yok	26	5.7
Lise	167	36.8	Az	79	17.4
Önlisans	109	24.0	Orta	134	29.5
Lisans	143	31.5	Çok	108	23.8
Master	11	2.4	Pek Çok	107	23.6
Doktora	9	2.0			
Toplam	454	100.0	Toplam	454	100.0

Tablo 6.5.'de ortaya çıkan önemli bir özellik; ankete katılanların büyük bir çoğunluğunun firmayla sürekli ilişkide olan kişilerden oluşmasıdır. Ankete katılanların çoğunluğunun firmalarla sürekli ilişkide olan kişilerden oluşması anket sorularının daha objektif bir bakış açısıyla değerlendirildiğini göstermiştir.

6.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizinde, değişkenler faktör boyutunda ele alınmış ve değişkenler bu şekilde analize tabi tutulmuştur. Değişkenler; Lojistik faktörler (müşteri hizmetleri, kalite, dağıtım ağı, yenilik, teslim, rekabetçi fiyatlandırma, esneklik,), Çevresel faktörler (çevresel belirsizlik, alternatiflerin bulunabilirliği), Örgütsel faktörler (firma imajı, müşteri odaklılık, firma büyüklüğü, hizmet sonrası sunulan garantiler, teknolojik altyapı), İlişkisel faktörler (müşteri memnuniyeti, bilgi paylaşımı, tekrar satın alma niyeti)'den oluşmaktadır. Faktörlerin değişkenlere yüklenmesinde 0.4'ün üzerindeki

değerler esas alınmıştır. Bu değişkenlere ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda ilgili başlık altında verilmiştir. Buna göre, faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans tablolarda görülmektedir.

A. Lojistik Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette yer alan, Lojistik Faktörlere ilişkin soruların dağılımı şöyledir: Müşteri hizmetleri: 7 soru; Kalite: 5 soru; Dağıtım ağı: 4 soru; Yenilik: 4 soru; Teslim: 6 soru; Rekabetçi Fiyatlama: 5 soru; Esneklik: 6 soru ile ölçülmüştür. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 7 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Müşteri hizmetleri'ne yüklenen 2., 3., 4., 5., 6., 7. sorular, Kalite'ye yüklenen 1., 2., 3. sorular, Dağıtım Ağı'na yüklenen 2., 3., 4. sorular, Yeniliğe yüklenen 1., 2., 3. sorular, Teslim'e yüklenen 2., 4., 5., sorular, Rekabetçi Fiyatlamaya yüklenen 1., ve 3. sorular, Esnekliğe yüklenen 1., 2., 3., sorulardır. Müşteri hizmetleri'nin 1. sorusu, Kalite'nin 4. ve 5. soruları, Dağıtım ağı'nın 1. sorusu, Yeniliğin 4. sorusu, Teslim'in 1., 3., 6. soruları, Rekabetçi fiyatlamaya'nın 2., 4., 5. soruları, Esnekliğin 4.,5. ve 6. soruları diğer faktörlere yüklendiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Lojistik Faktörlere ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.6.'da gösterilmektedir. Ayrıca Lojistik faktörlere ilişkin yedi değişken toplam varyansın %71.131'ini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile ölçülmek istenen olguyu %71.131 oranında tanımladığı gözlenmektedir.

Tablo 6.6. Lojistik Faktörlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans: %71,131	Bileşenler						
	MSH	KLT	DTA	YNK	TSL	RFT	ESK
Firma, müşteri taleplerini zamanında karşılamaktadır.	,593						
Firma, müşteri kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktadır.	,577						
Firma, müşterilere tam ve eksiksiz bilgi vermektedir.	,507						
Firma, müşterilere verdiği sözleri yerine getirmektedir	,685						
Firma, müşteri problemlerini çözüme kavuşturmaktadır	,682						
Firma, müşterilere yardım için isteklidir	,538						
Bu firma hizmetin gerektirdiği tüm kalite belgelerine sahiptir	,768						
Bu firma tüm şubelerinde kaliteli hizmetler vermektedir	,745						
Bu firma tüm şubelerinde yüksek standartlarda hizmetler vermektedir	,718						
Firma yaygın dağıtım ağına sahiptir	,513						
Firma geniş bir araç filosuna sahiptir	,772						
Kullanılan sevkiyat araçları bu iş için uygundur	,652						
Sevkiyat, zamanında ve sorunsuz yapılır	,629						
Bu firma, sık sık yeni fikirler üretir				,813			
Bu firma, işlerin daha iyi yapılması için yeni yollar araştırır				,665			
Bu firma, çalışma yöntemlerinde yenilikçidir				,505			
Firmanın teslim hızı yüksektir					,581		
Firma gönderileri tam zamanında teslim etmektedir					,675		
Firma gerekirse taahhüt ettiği tarihten önce de teslim edebilir					,778		
Firma piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izlemektedir						,824	
Rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir						,856	
Bu firma, verdiği hizmetlerin dışında farklı hizmetler de sunabilir							,684
Bu firma, standart dışı gönderilerde esnektir							,778
Bu firma, değişken taleplerimizi kolayca karşılayabilir							,501

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Equamax .

Rotasyon 17 iterasyonda sonuçlanmıştır.

MSH: Müşteri Hizmetleri; KLT: Kalite; DTA: Dağıtım Ağı; TSL: Teslim; YNK: Yenilik;

ESK: Esneklik; RFT: Rekabetçi Fiyatlama.

B. Çevresel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette Çevresel faktörlere ilişkin 8 soru vardır. Bu sorular uygulamada kontrol değişkenleri olarak kullanılmışlardır ve toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 2 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Alternatiflerin bulunabilirliği'ne yüklenen 2., 3. ve 4. sorular ile Çevresel belirsizliğe yüklenen 1. ve 2. sorulardır. Diğer sorular uygun faktör yapısına sahip olmadıklarından analiz dışı bırakılmışlardır. Çevresel faktörlere ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.7.'da gösterilmektedir. Bu analizin sonucunda, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüştür. Çevresel faktörlere ilişkin iki adet değişken toplam varyansın % 68,878'ini açıklamaktadır. Bir diğer değişle ölçülmek istenen olguyu % 68,878 oranında tanımladığı gözlenmektedir.

Tablo 6.7. Çevresel Faktörlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans:%68,878	Bileşenler	
	Çevresel belirsizlik	Alternatiflerin bulunabilirliği
Bu firma piyasada neredeyse bir tekeldir		,754
Bu firma, bu gönderiyi gönderebileceğimiz az sayıdaki firmadan biridir		,819
Bu firmanın yeterliliğinde başka bir firma bulunmuyor		,683
Gönderilerin istenilen noktaya varabilmesi yüksek belirsizlik taşıyor	,890	
Gönderilerin zamanında yerine varabilmesindeki belirsizlik hakikaten büyük bir sorun teşkil ediyor	,899	

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
 Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax .
 Rotasyon 3 iterasyonda sonuçlanmıştır.

C. Örgütsel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette yer alan, örgütsel faktörlere ilişkin soruların dağılımı şöyledir: firma ünü ve imajı: 6 soru; müşteri odaklılık: 7 soru; firma büyüklüğü: 3 soru; garantiler: 6 soru; teknoloji: 5 sorudan oluşmaktadır.

Tablo 6.8. Örgütsel Faktörlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans:%71,477	Bileşenler				
	FİJ	MUO	FRB	GRT	TEK
Firma müşterilerine karşı her zaman ilgili olmakla tanınmıştır	0,624				
Firma piyasada iyi bir üne sahiptir	0,798				
Firma, bende daima iyi izlenimler bırakmıştır	0,814				
Bana göre bu firma müşterilerinin gözünde iyi bir imaja sahiptir	0,819				
Müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler firma geneline yayılmıştır ve bütün çalışanlarca bilinmektedir		0,616			
Müşteri şikayetleri mevcut süreçleri iyileştirmede etkin olarak kullanılmaktadır		0,769			
Firma amaçları müşteri memnuniyeti doğrultusunda oluşturulmuştur		0,669			
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazardaki değişimler firma tarafından sürekli izlenmektedir		0,824			
Firma kendi alanında çok büyük bir şirkettir			0,819		
Firma kargo sektöründeki en büyük hizmet sağlayıcıdır			0,844		
Firma piyasada çok büyük bir rol oynamaktadır			0,756		
Firma, gönderiler için zamanında teslim garantisi vermektedir				0,554	
Hasarlı/Kayıp gönderilerle ilgili işlemler zaman geçirilmeden yapılmaktadır				0,810	
Kayıp kargolar kolaylıkla saptanır				0,707	
Gönderinin kabulünden teslimine kadarki bütün riskleri firma üstlenmektedir				0,647	
Gönderilerde barkodlu takip yapılmaktadır					0,631
Dağıtım merkezleri ve şubeler arasında elektronik veri değişimi yapılabilir					0,737
Gönderilerin takibi internetten yapılabilir					0,543

Çözüm (Extraction) Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax .

Rotasyon 8 iterasyonda sonuçlanmıştır.

FİJ: Firma İmajı; MUO: Müşteri Odaklılık; FRB: Firma Büyüklüğü GRT: Hizmet Sonrası Sunulan Garantiler; TEK: Teknolojik Altyapı.

Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 5 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Firma ünü ve imajı'na yüklenen 2., 3., 4., 5., sorular, Müşteri odaklılığa yüklenen 3., 4., 5., 6. sorular, Firma Büyüklüğü'ne yüklenen 1., 2., 3. sorular, Garantiler'e yüklenen 1., 3., 4., 5. sorular, Teknolojiye yüklenen 1., 2., 5., sorulardır. Firma ünü ve imajının 1. ve 6.soruları, Müşteri odaklılığın 1. ve 2. soruları, Garantilerin 2. ve 6. soruları, Teknoloji'nin 3. ve 4. soruları diğer faktörlere yüklendiğinden ölçek dışı bırakılmıştır. Örgütsel Faktörlere

ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.8.'de gösterilmektedir. Ayrıca Örgütsel faktörlere ilişkin beş değişken toplam varyansın %71,477'sini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile ölçülmek istenen olguyu %71,477 oranında tanımladığı gözlenmektedir.

D. İlişkisel Faktörlere İlişkin Faktör Analizi

Ankette İlişkisel faktörlere ilişkin 13 soru vardır. Bu sorular toplu halde faktör analizine tabi tutulmuş ve faktör analizi sonucunda, bu sorulardan bazıları analiz dışı bırakılarak, diğer sorular beklendiği gibi 3 faktöre ayrılmıştır. Bunlar, Müştreri memnuniyeti'ne yüklenen 1.,2., 3. ve 4. sorular, Bilgi paylaşımına yüklenen 1., 2., 3., ve 4. sorular ile Yeniden satın alma niyeti'ne yüklenen 1., 2., ve 3. sorulardır. Yeniden satın alım niyeti'nin 4. sorusu uygun faktör yapısına sahip olmadığından analiz dışı bırakılmışlardır. İlişkisel faktörlere ilişkin faktör analizi sonuçları ve toplam açıklanan varyans Tablo 6.9.'da gösterilmektedir. Bu analizin sonucunda, anket sorularının bir bütünlük arz ettiği görülmüştür. İlişkisel faktörlere ilişkin üç adet değişken toplam varyansın %76,095'ini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile ölçülmek istenen olguyu %76,095 oranında tanımladığı gözlenmektedir.

Tablo 6.9. İlişkisel Faktörlere Ait Faktör Yükleri

Toplam Açıklanan Varyans:%76,095	Bileşenler		
	MUM	BLP	SAN
Bir kargo firmasında olması gereken tüm niteliklere bu firmanın sahip olduğunu düşünüyorum	0,764		
Başka firmalarla kıyasladığımda, bu firmayı oldukça başarılı buluyorum	0,877		
Bu firmayı seçmemin isabetli bir karar olduğunu düşünüyorum	0,848		
Bu firmanın verdiği hizmetlerden genel olarak memnunum	0,833		
Firma kampanyalarını ve fiyat değişimlerini önceden haber verir		,773	
Firma planlarımızda yardımcı olacak bilgiyi kullanımımıza verir		,757	
Firma teslim tarihi üzerinde yapacağı değişiklikleri önceden bildirir		,689	
Firma teslimatta yaşanabilecek problemleri önceden haber verir		,671	
Firma hizmetlerle ilgili haberleri sürekli günceller		,666	
Bu firmayla işlerimizin büyüyeceğini umuyoruz			,848
Gelecekte, bu firma gönderilerimizden daha büyük bir pay alacaktır			,832
Bir yıl sonra bu firmayı şimdikinden daha çok kullanıyor olacağız			,810

Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax, Rotasyon 6 iterasyon da sonuçlanmıştır. (MUM:Müşteri Memnuniyeti;BLP:BilgiPaylaşımı;SAN: SatınAlmaNiyeti.)

6.4.3. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Güvenirlilik bir kavramın, özelliğin yada nesnenin aynı yöntemi kullanmak suretiyle bağımsız fakat karşılaştırılabilir ölçümlerinin benzerliği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda güvenirlilik analizinde, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorular, ilgili değişkenleri oluşturacak biçimde birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenirlilikleri analiz edilerek, güvenirliliği gösteren Cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. 0 ile 1 arasında değişen alfa katsayısının 1'e yakın oluşu ölçeğin o ölçüde güvenilir bir ölçek olduğuna karar verilebilmektedir. Buna göre verilen Tablo 6.10.'de, ilgili değişkenler ve alfa güvenirlilik katsayıları görülmektedir.

Tablo 6.10. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Soru Sayısı	Alfa Katsayısı
Müşteri Hizmetleri	6	0,869
Kalite	3	0,864
Dağıtım Ağı	3	0,810
Yenilik	3	0,805
Teslim	3	0,739
Rekabetçi Fiyat	2	0,717
Esneklik	3	0,650
Alternatiflerin Bulunabilirliği	3	0,612
Çevresel Belirsizlik	2	0,786
Firma ünü ve imajı	4	0,852
Müşteri Odaklılık	4	0,867
Firma Büyüklüğü	3	0,852
Satış Sonrası Garantiler	4	0,769
Teknolojik Altyapı	3	0,745
Müşteri Memnuniyeti	4	0,920
Bilgi paylaşımı	5	0,870
Satın Alma Niyeti	4	0,860

Esneklik ölçeği olumsuz yani ters sorularla (reverse) ölçüldüğünden, güvenirliliği diğerlerine nispeten düşük çıkmıştır. Bununla birlikte literatürde dikkate

alınması istenen en küçük alfa değeri 0.6 olarak belirtildiğinden (Bagozzi and Yi, 1988), Alternatiflerin bulunabilirliği değişkeninin 0.612'lik alfa değeri ile esneklik değişkeninin 0.650'lik alfa değeri olağan karşılanabilir. Diğer bütün değişkenlere ait alfa değerleri Nunnally (1978) tarafından belirtilen 0.7 eşik değerinin üzerindedir ve bu sonuç da oldukça tatminkar bir düzeyi göstermektedir. Sonuç olarak, değişkenlere ait alfa güvenirlik katsayıları, uluslar arası kaynaklarda belirtilen ve genel kabul gören değer aralığında çıkmıştır. Böylece ölçek güvenirliğinin sağlandığı görüldükten sonra, değişkenler arası ilişkiler ve korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

6.4.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı (r) harfiyle sembolize edilmekte olup, -1 ile $+1$ arasında değişmekte ve 1 'e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir. x ve y gibi iki değişken arasındaki basit doğrusal korelasyon katsayısını şöyle yorumlayabiliriz (Gürsakal, 2002, s.314):

$r > 0$ ise x artarken y de artar.

$r = 1$ ise x ile y arasında tam ve pozitif bir ilişki vardır.

$r < 0$ ise x artarken y azalır.

$r = -1$ ise x ile y arasında tam ve negatif bir ilişki vardır.

$r = 0$ ise x ile y arasında doğrusal bir ilişki yoktur.

Aşağıdaki tabloda değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerleri ile Pearson korelasyon katsayıları (r) verilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşıdığından, tablodaki korelasyon katsayıları değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesi amacıyla kullanılabilir. Buna göre tabloda ($**p < 0.01$ ve $*p < 0.05$ seviyelerinde) anlamlı olduğu görülen her ilişki için pozitif veya negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Genellikle eğer $n > 100$ ve $r > 0.70$ ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” olduğu kabul edilmektedir.

Eğer $0.40 < r < 0.70$ ise, “orta derecede ilişki”, $0.20 < r < 0.40$ ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. $r < 0.20$ ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda, $\rho < 0.01$ ve $\rho < 0.05$ düzeyinde anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Tüm bağımsız değişkenler, birbirleriyle (ikili bazda, ayrı ayrı) pozitif ve $\rho < 0.01$ anlamlılık düzeyinde bir ilişkiye sahiptirler.

Değişkenler arasındaki korelasyon incelendiğinde müşteri hizmetlerinin yüksek korelasyona sahip olduğu değişkenler sırasıyla yenilik, firma ünü ve imajı, müşteri odaklılık, satış sonrası sunulan garantiler ve bilgi paylaşımıdır (0.667; 0.622; 0.639; 0.650; 0.639).

Kalite değişkeninin en yüksek ilişkiye sahip olduğu değişken müşteri memnuniyetidir (0,697). Ayrıca kalite değişkeninin dağıtım ağı, firma ünü ve imajı, müşteri odaklılık değişkenleri ile de yüksek bir korelasyona sahip olduğu Tablo 6.10’da görülmektedir (0.667; 0.649; 0.645).

Firma ünü ve imajı değişkeninin en güçlü korelasyona sahip olduğu değişkenler ise sırasıyla, müşteri odaklılık değişkeni ve müşteri memnuniyeti değişkenidir (0.764; 0.763). Bilgi paylaşımı değişkeni de müşteri odaklılık değişkeni ile güçlü bir ilişkiye sahiptir (0.740).

Tablo 6.11’in en yüksek korelasyona sahip iki değişkeni ise müşteri memnuniyeti ile müşteri odaklılık değişkenleridir (0.778).

Tablo 6.11. Korelasyon Analizi, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ORT	STD.S		MSH	KLT	DTA	TSL	YNK	ESK	RFT	ALB	ÇVB	FIJ	MUO	FRB	GRT	TEK	MUM	BLP	SAN
3,823	0,841	MSH	1																
3,345	1,047	KLT	,542**	1															
3,688	0,983	DTA	,568**	,667**	1														
3,523	0,913	TSL	,575**	,592**	,607**	1													
3,557	0,932	YNK	,667**	,548**	,500**	,509**	1												
3,434	0,812	ESK	,293**	-,016	,036	,092*	,307**	1											
3,662	1,010	RFT	,316**	-,011	,040	,022	,299**	,393**	1										
3,346	0,935	ALB	,436**	,171**	,162**	,198**	,460**	,476**	,444**	1									
2,562	1,196	ÇVB	-,285**	-,301**	-,300**	-,240**	-,234**	-,046	,007	,034	1								
3,728	0,968	FIJ	,622**	,649**	,586**	,527**	,618**	,098*	,097*	,268**	-,272**	1							
3,556	0,907	MUO	,639**	,645**	,653**	,545**	,644**	,159**	,122**	,313**	-,317**	,764**	1						
3,968	0,896	FRB	,429**	,167**	,197**	,214**	,484**	,499**	,490**	,507**	-,188**	,291**	,355**	1					
3,736	0,817	GRT	,650**	,428**	,354**	,428**	,586**	,350**	,306**	,448**	-,207**	,496**	,568**	,524**	1				
4,039	0,822	TEK	,507**	,259**	,277**	,205**	,523**	,403**	,363**	,417**	-,270**	,386**	,451**	,653**	,543**	1			
3,549	1,062	MUM	,586**	,697**	,639**	,563**	,613**	,018	,025	,206**	-,306**	,763**	,778**	,238**	,490**	,332**	1		
3,284	0,951	BLP	,639**	,581**	,563**	,542**	,630**	,196**	,120*	,343**	-,231**	,678**	,740**	,299**	,585**	,389**	,664**	1	
3,779	0,893	SAN	,582**	,305**	,344**	,332**	,548**	,429**	,411**	,444**	-,229**	,503**	,576**	,577**	,589**	,553**	,485**	,520**	1

** Korelasyon, $p < 0.01$ seviyesinde anlamlı (tek yönlü)* Korelasyon, $p < 0.05$ seviyesinde anlamlı (tek yönlü)

MSH: Müşteri Hizmetleri; KLT: Kalite; DTA: Dağıtım Ağı; TSL: Teslim; YNK: Yenilik; ESK: Esneklik; RFT: Rekabetçi Fiyatlama; ALB: Alternatiflerin bulunabilirliği; ÇVB: Çevresel Belirsizlik; FİJ: Firma İmajı; MUO: Müşteri Odaklılık; FRB: Firma Büyüklüğü

GRT: Hizmet Sonrası Sunulan Garantiler; TEK: Teknoloji; MUM: Müşteri Memnuniyeti; BLP: Bilgi Paylaşımı; SAN: Yeniden Satın Alma Niyeti.

6.5. Benchmarking (Kıyaslama) Analizi ve Bulgular

Kıyaslama uygulaması, İstanbul Kadıköy bölgesinde Türkiye genelinde yaygın bir ağa sahip kargo sektöründe faaliyet gösteren üç firma arasında gerçekleştirilmiştir. Bu haliyle bir rekabetçi kıyaslama uygulaması söz konusudur. Bilindiği üzere rekabetçi kıyaslama, rakipler karşısında performans, uygulama sonuçlarının karşılaştırılması yada müşteri memnuniyetinin ölçülmesi amacıyla yapılan kıyaslamadır. Yine Müşteri Memnuniyeti konusunda gerçekleştirilen bu çalışmanın, hizmet süreci uygulamalarına ilişkin bir kıyaslamayı içerdiğinden, Hizmet Kıyaslama uygulaması olduğunu söyleyebiliriz.

Kıyaslama uygulaması gerçekleştirdiğimiz üç kuruluşun isminin açıklanması, Kıyaslama Bilgi Paylaşım Kuralları ve Kıyaslama Protokolü gereğince etik olmayacağı ve bu konuda söz verildiği için, isimler verilmeyecek, firmalar gerektiğinde temsili isimlerle ifade edilecektir. Zaten firmaların Kıyaslama uygularken dikkate aldıkları Kıyaslama Bilgi Paylaşımı Modeli de bunu zorunlu kılmaktadır. Bu üç kuruluş arasındaki Kıyaslama çalışması, bu üç kuruluşa verilen ön bilgilendirme mektubunda belirtilen noktalarla başlamıştır (Ek-1).

6.5.1. Firmaların Genel Durumuna Göre Kıyaslanması

Toplanan verilerden, uygulama yapılan firmaların, farklı konularda birbirlerinden üstün uygulamalara sahip oldukları ve karşılıklı birbirlerinden öğrenecekleri konuların bulunduğu tespit edilmiştir.

A firması X ve Y firmalarına göre nispi olarak büyük kurulu kapasiteye sahip bir kargo firmasıdır. Yenileşme sürecine girmiş, yenileştirme yatırımları, kalite iyileştirme çalışmaları, tutundurma çabaları ve ucuz fiyat politikasıyla pazar payını artırmaya çalışan, 980 merkez, 1837 şube ve 1513 acentesi, 2203 araç filosuna sahip 28707 personel istihdam eden bir kuruluştur.

Y firması ise A ve X firmalarına göre sektörde daha yeni olmasına rağmen hızla pazar payını arttırabilmiştir. Zamanında teslimat, sıfır hata ile operasyon

gerçekleştirme, hasarsız teslimat, müşteri memnuniyetini yükseltmek ve personel devir oranını düşürmeyi hedefleyerek pazar payını arttırmaya çalışan, 29 bölge müdürlüğü, 27 transfer merkezi, 835 şube ve acentesi, 2500 araç filosuna sahip, 7500 uzman kadro istihdam eden bir kuruluştur.

X firması ise sektörün ilk kuruluşlarından biridir. Dört yıl önce yabancı bir firmayla ortaklık anlaşmasına varılmış ve bu yıl % 25 hissesini bu yabancı ortağa devretmesiyle gelişen bir kuruluştur. Kurulduğu günden bu yana gelişen teknolojileri takip ederek iş kalitesini arttırarak pazar payını yükseltmeyi hedefleyen, Türkiye genelinde 16 bölge müdürlüğü, 725 şubesi, 30 aktarma merkezi, 2500 araçtan oluşan dev filosu ve 10000 çalışan istihdam eden bir kuruluştur.

Kıyaslanan kuruluşların müşterilere ve onlara hizmet veren firma çalışanlarına ilişkin verileri asıl olarak değerlendirilmekle birlikte, daha sonrada tezde verilmiş faktör bazında incelenecektir. Öncelikle genel olarak değişkenler için ortalamalar ve standart hataları Tablo 6.12'deki gibi bulunmuştur. Bulunan bu değerlere göre kıyaslanan kuruluşların genel olarak değişkenler bazında birbirlerine göre durumlarını Tablo6.13. yardımıyla tespit edilmiştir.

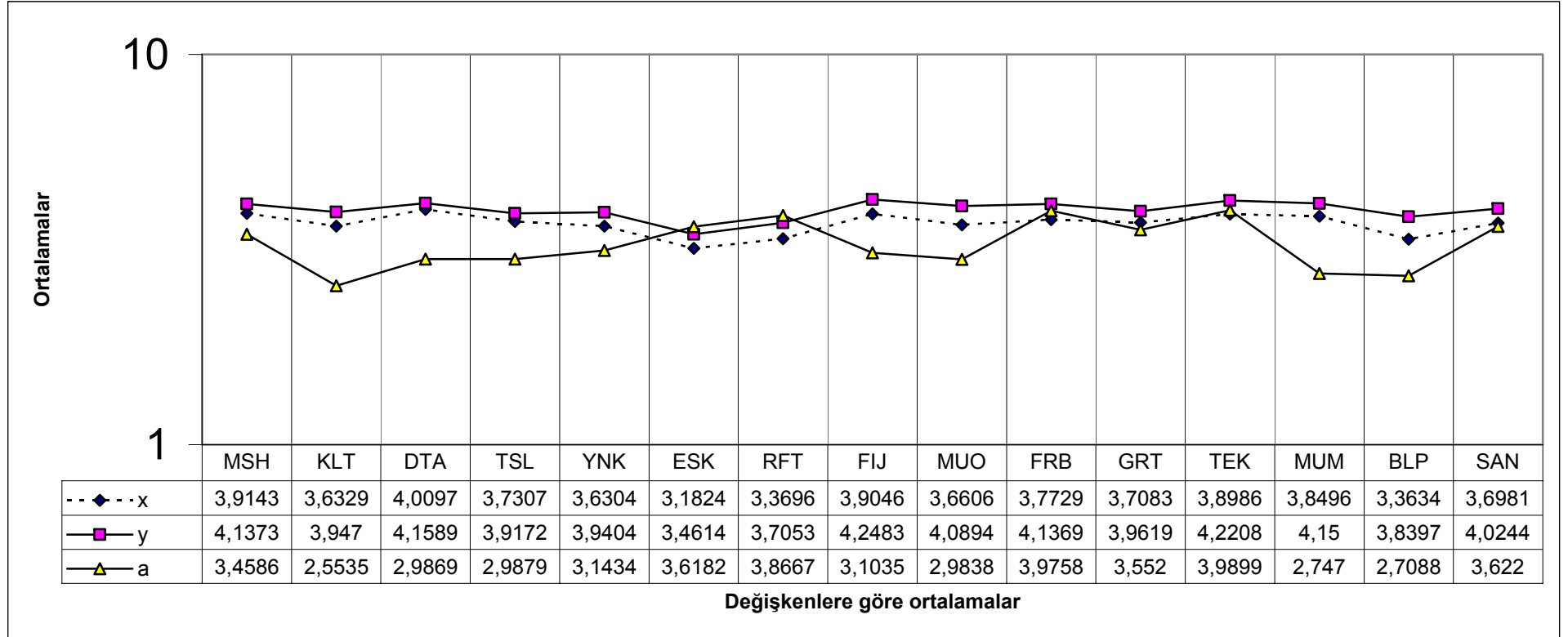
Tablo 6.12. Firmalara Ait Genel Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Müşteri Hizmetleri	3,9143	0,85655	4,1373	0,72076	3,4586	0,79493
Kalite	3,6329	0,85083	3,947	0,68863	2,5535	0,97842
Dağıtım Ağı	4,0097	0,8014	4,1589	0,63693	2,9869	0,98841
Teslim	3,7307	0,75972	3,9172	0,68255	2,9879	0,96335
Yenilik	3,6304	0,94426	3,9404	0,79915	3,1434	0,86971
Esneklik	3,1824	0,69929	3,4614	0,68623	3,6182	0,94514
Rekabetçi Fiyat	3,3696	1,06932	3,7053	0,82315	3,8667	1,06085
Firma İmajı	3,9046	0,78604	4,2483	0,64646	3,1035	1,00995
Müşteri Odaklılık	3,6606	0,83513	4,0894	0,67584	2,9838	0,81908
Firma Büyüklüğü	3,7729	0,82636	4,1369	0,66027	3,9758	1,09108
Satış Sonrası Garantiler	3,7083	0,93228	3,9619	0,68359	3,552	0,78013
Teknoloji	3,8986	0,89389	4,2208	0,66208	3,9899	0,86518
Müşteri Memnuniyeti	3,8496	0,85837	4,15	0,67618	2,747	1,01446
Bilgi Paylaşımı	3,3634	0,86951	3,8397	0,79096	2,7088	0,82051
Tekrar Satın Alma Niyeti	3,6981	0,94957	4,0244	0,74395	3,622	0,92568

Bu şekildeki değerlendirme müşteri ve çalışanların toplu değerlendirmelerini içermektedir. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında Y firması müşteri hizmetleri, kalite, dağıtım ağı, teslim, yenilik, firma imajı, müşteri odaklılık, firma büyüklüğü, satış sonrası garantiler, teknolojik altyapı, müşteri memnuniyeti, bilgi paylaşımı, tekrar satın alma niyeti boyutlarında X ve A firmalarına oranla daha iyi olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak esneklik ve rekabetçi fiyatlandırma boyutlarında ise A firmasının X ve Y firmalarına göre daha iyi oldukları görülecektir.

Yapılan bu kıyaslama basit olarak değişkenlere ait ortalamaların baz alındığı bir kıyaslama olmuştur. Bundan sonraki analizlerde literatür çerçevesinde oluşturulan faktörlere göre müşteri ve çalışan ayırımı yapılarak firmalar arası farklılıklar ve benzerlikler ortaya konacaktır.

Tablo6.13. Kıyaslama Yapılan Kuruluşlara Ait Genel Değişken Ortalamaları



MSH: Müşteri Hizmetleri; KLT: Kalite; DTA: Dağıtım Ağı; TSL: Teslim; YNK: Yenilik; ESK: Esneklik; RFT: Rekabetçi Fiyat; FIJ: Firma İmajı; MUO: Müşteri Odaklılık; FRB: Firma Büyüklüğü; GRT: Garantiler; TEK: Teknoloji; MUM: Müşteri Memnuniyeti; BLP: Bilgi Paylaşımı; SAN: Yeniden Satın Alma Niyeti.

6.5.2. Firmaların Lojistik Faktörlere Göre Kıyaslanması

Burada, lojistik faktörleri oluşturan müşteri hizmetleri, kalite, dağıtım ağı, teslim, yenilik, esneklik ve rekabetçi fiyat değişkenlerine ait değerler hem müşteri bazlı hem de çalışan ayırımı yapılarak değerlendirilecek ayrıca One-Way Anova testi ve Duncan testi ile de farklılık boyutunda çıkarımlarda bulunulacaktır.

A. Müşteri ve Çalışanlara Göre Lojistik Faktörlere İlişkin Algısal Farklılıklar

Firmalar birlikte ele alındığında müşterilerin algıları ile çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. T testi sonuçlarına göre Tablo 6.14.'deki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 6.14. Lojistik Faktörlerde Müşteri ve Çalışan Algısal Farklılıkları İçin T Testi Sonucu

Değişkenler	T Değeri	Anlamlılık
Müşteri Hizmetleri	-7,482**	0,000
Kalite	-2,862**	0,004
Dağıtım Ağı	-5,939**	0,000
Teslim	-0,564	0,064
Yenilik	-6,945**	0,000
Esneklik	-3,789**	0,000
Rekabetçi Fiyatlama	-2,922**	0,004

****p<0.01**

Yapılan analizdeki sonuçlara göre belirlenen anlamlılık düzeyinde müşteriler söz konusu boyutlarda çalışanlardan farklı algılara sahiptir. Sadece teslim boyutunda algılar arasında bir farklılık çıkmamıştır. Bu testin sonucuna göre lojistik faktörlerden müşteri hizmetleri, kalite, dağıtım ağı, yenilik, esneklik ve rekabetçi fiyatlandırma değişkenleri açısından müşteriler firma çalışanlarından farklı görüşlere sahiptirler.

B. Lojistik Faktörler Boyutunda Müşteri Temelli Kıyaslama

Müşteriler için oluşturulmuş lojistik faktörlere göre değişkenler düzeyindeki algısal değerler Tablo 6.15'deki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında Y firması müşterilerinin X ve A firmaları müşterilerine göre hizmet aldıkları firmadaki lojistik faktörleri daha yüksek algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Yalnızca Rekabetçi fiyat düzeyinde A firması X ve Y firmasına göre daha yüksek algılanmaktadır.

Tablo 6.15. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Müşteri Hizmetleri	3,659	0,760	4,088	0,682	3,319	0,766
Kalite	3,374	0,689	3,911	0,711	2,606	0,968
Dağıtım Ağı	3,788	0,765	4,119	0,659	2,836	1,001
Teslim	3,603	0,719	3,932	0,709	3,048	0,950
Yenilik	3,324	0,822	3,878	0,805	3,043	0,914
Esneklik	3,095	0,707	3,511	0,686	3,438	0,919
Rekabetçi Fiyat	3,322	0,996	3,688	0,825	3,721	1,056

İkiden çok sayıda anakütle ortalamaları arasındaki farkların, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için varyans analizinden (ANOVA – Analysis of Variance) yararlanabiliriz (Gürsaka, 2002, s.264). Bu analiz ile firmaların birbirlerine göre durumlarını daha net bir biçimde ortaya koymuş olacağız. Bu analizi yaptıktan sonra Tablo 6.16.'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre $\alpha=0.01$ önem düzeyinde üç firma arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.16. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algıları için One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Müşteri Hizmetleri	34,120	,000
Kalite	82,761	,000
Dağıtım Ağı	81,288	,000
Teslim	38,406	,000
Yenilik	30,814	,000
Esneklik	8,962	,000
Rekabetçi Fiyat	5,928	,003

F değerleri anlamlı çıktığından, bu farklılığa hangi firmaların neden olduğunu araştırmak amacıyla Duncan Testi yapılmıştır. Buna göre Tablo 6.17.'da gösterildiği gibi SPSS 13.0 yardımıyla One-Way Anova analizinde Duncan testi ile değişkenlere göre 3 firmanın farklılıkları ve benzerlikleri ortaya konmuştur. Lojistik faktörlere ait değişkenlerden müşteri hizmetleri, teslim, yenilik değişkenlerinde  firmanın da durumunun iyi olduğu görülmekte ve bu değişkenler açısından Y firması X ve A firmasına göre daha iyidir. Dağıtım ağı ve kalite değişkenleri açısından A firması diğerlerine göre orta düzeyin altında kalmıştır ve bu konumda da üç firma arasında Y firması daha iyidir. Esneklik ve rekabetçi fiyatlama değişkenleri açısından gene  firmanın da durumu iyi düzeydedir. Ancak, X ve Y firmaları arasında fazla bir farklılık görülmemiş olup bu değişkenler açısından en iyi firmanın ise A firması olduğu görülmektedir.

Tablo 6.17. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Dağıtım Ağı (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A Firması	2,8359		
X Firması		3,7882	
Y Firması			4,1194
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Müşteri Hizmetleri (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A Firması	3,3193		
X Firması		3,6589	
Y FİRMASI			4,0881
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Kalite (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A Firması	2,6056		
X Firması		3,3738	
Y FİRMASI			3,9111
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Teslim (d)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A Firması	3,0483		
X Firması		3,6028	
Y FİRMASI			3,9319
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Yenilik (e)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A Firması	3,0433		
X Firması		3,3240	
Y FİRMASI			3,8778
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Esneklik (f)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
X Firması	3,0950	
A Firması		3,4377
Y FİRMASI		3,5111
Anlamlılık	1,000	,472

Rekabetçi Fiyatlama (g)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
X Firması	3,3224	
Y FİRMASI		3,6875
A Firması		3,7214
Anlamlılık	1,000	,787

Homojen altküme grupları için ortalamalar.

a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 118,518.

b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır. Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir.

Özetleyecek olursak a, b, c, d ve e tablolarına göre her 3 firma arasında müşteri algıları bakımından anlamlı farklılıklar vardır. f ve g boyutunda ise A firması ile Y firması arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, bu iki firmanın X firmasından daha iyi konumda oldukları görülmektedir.

C. Lojistik Faktörler Boyutunda Çalışan Temelli Kıyaslama

Çalışanlar için oluşturulmuş lojistik faktörlere göre değişkenler düzeyindeki değerler Tablo 6.18'deki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında X firması çalışanlarının Y ve A firmaları çalışanlarına göre kendi firmalarındaki lojistik faktörleri daha yüksek algıladığı ortaya çıkmaktadır. Yalnızca rekabetçi fiyatlama düzeyinde ve esneklik düzeyinde A firması X ve Y firmasına göre daha yüksek algılanmaktadır.

Tablo 6.18. Lojistik Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Müşteri Hizmetleri	4,796	0,525	4,328	0,839	3,995	0,675
Kalite	4,527	0,749	4,086	0,584	2,353	1,008
Dağıtım Ağı	4,774	0,290	4,312	0,523	3,569	0,684
Teslim	4,172	0,740	3,860	0,576	2,755	0,993
Yenilik	4,688	0,438	4,183	0,740	3,529	0,526
Esneklik	3,484	0,589	3,269	0,663	4,314	0,696
Rekabetçi Fiyat	3,532	1,297	3,774	0,825	4,426	0,889

Bu kısımda da Anova analizi yaptıktan sonra Tablo 6.19.'deki sonuçlara göre $\alpha = 0.01$ önem düzeyinde üç firma değerleri için anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.19. Lojistik Faktörlerde Çalışan Algıları İçin One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Müşteri Hizmetleri	10,931	,000
Kalite	66,616	,000
Dağıtım Ağı	42,899	,000
Teslim	28,776	,000
Yenilik	32,653	,000
Esneklik	23,498	,000
Rekabetçi Fiyatlama	6,732	,002

Yukarıdaki gibi çalışan düzeyinde F değerleri anlamlı çıktığından, bu durumda değerlerin karşılaştırılmalarını yapmak, diğer bir deyişle farklı olan değerleri belirlemek için Duncan Testinden yararlanabiliriz. Tablo 6.20.'de gösterildiği gibi Duncan testi ile değişkenlere göre 3 firmanın farklılıkları ortaya konmuştur. Lojistik faktörlere ait değişkenlerden müşteri hizmetleri boyutunda üç firmada çalışan düzeyinde ortanın üzerinde algılanmaktadır. Test sonucu A ve Y firması arasında bir farklılık bulunmadığı görülmüş ve X firmasının bu iki firmadan daha iyi olduğu tespit edilmiştir. Kalite boyutunda ise A firması diğerlerine göre ortanın altında değerlendirilmiş olup bu boyutta da X firması daha iyi bir düzeydedir. Dağıtım ağı ve yenilik boyutlarında üç firmada iyi bir düzeyde olup burada da X firması diğerlerinden daha iyidir. Teslim boyutunda A firması diğer firmalara göre orta düzeyin altında kalmıştır ve bu analiz sonucunda X ve Y firmaları arasında fazla bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Esneklik ve rekabetçi fiyat değişkenleri açısından üç firmada iyi bir düzeyde değerlendirilmiştir. Burada ise X ve Y firmaları arasında fazla bir farklılığın bulunmadığı görülmüştür. Bu değişkenler açısından en iyi firma ise A firmasıdır.

Tablo 6.20. Lojistik Faktörlerde Çalışan Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Müşteri Hizmetleri (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	3,9951	
Y FİRMASI	4,3280	
X Firması		4,7957
Anlamlılık	,057	1,000

Kalite (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	2,3529		
Y FİRMASI		4,0860	
X Firması			4,5269
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Dağıtım Ağı (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	3,5686		
Y FİRMASI		4,3118	
X Firması			4,7742
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Teslim (d)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	2,7549	
Y FİRMASI		3,8602
X Firması		4,1720
Anlamlılık	1,000	,121

Yenilik (e)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	3,5294		
Y FİRMASI		4,1828	
X Firması			4,6882
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Esneklik (f)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
Y FİRMASI	3,2688	
X Firması	3,4839	
A FİRMASI		4,3137
Anlamlılık	,191	1,000

Rekabetçi Fiyat (g)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
X Firması	3,5323	
Y FİRMASI	3,7742	
A FİRMASI		4,4265
Anlamlılık	,346	1,000

Homojen altküme grupları için ortalamalar.

a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 31,939.

b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır. Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir.

Özetleyecek olursak; (b), (c) ve (e) tablolarına göre her üç firma arasında çalışan algıları bakımından anlamlı farklılıklar vardır. Bu tablolardan çıkan sonuç ise X firması A ve Y firmalarından daha iyi bir konumdadır. (a) tablosuna göre de A firması ile Y firması arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, burada da X firması Y ve A firmalarından daha iyidir. (d), (f) ve (g) tablolarında ise X ve Y firmaları

arasında çalışan algıları bakımından bir farklılık bulunmazken (d) tablosuna göre en iyi firma X firması, (f) ve (g) tablolarına göre ise en iyi firma A firmasıdır.

6.5.3. Firmaların Örgütsel Faktörlere Göre Kıyaslanması

Burada örgütsel faktörleri oluşturan firma imajı, müşteri odaklılık, firma büyüklüğü, satış sonrası garantiler, teknolojik altyapı değişkenlerine ait değerler hem müşteri bazlı hem de çalışan bazlı değerlendirilecek ayrıca yapılacak One-Way Anova testi ve Duncan testi ile de farklılık boyutunda çıkarımlarda bulunulacaktır.

A. Müşteri ve Çalışanlara Göre Örgütsel Faktörlere İlişkin Algısal Farklılıklar

Firmalar birlikte ele alındığında müşterilerin algıları ile çalışanların algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan T testine göre Tablo 6.21.'deki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 6.21. Örgütsel Faktörlerde Müşteri ve Çalışan Algısal Farklılıkları İçin T Testi Sonucu

Değişkenler	T Değeri	Anlamlılık
Firma İmajı	-4,503**	,000
Musteri Odaklılık	-6,722**	,000
Firma Büyüklüğü	-5,813**	,000
Satış Sonrası Garantiler	-6,776**	,000
Teknolojik Altyapı	-10,153**	,000

**p<0.01

Yapılan analizdeki sonuçlara göre belirlenen anlamlılık düzeyinde müşteriler söz konusu boyutlarda çalışanlardan farklı algılara sahiptir. Bu testin sonucuna göre örgütsel faktörlerden firma imajı, müşteri odaklılık, firma büyüklüğü, satış sonrası garantiler ve teknolojik altyapı değişkenleri açısından müşteriler firma çalışanlarından farklı görüşlere sahiptirler.

B. Örgütsel Faktörler Boyutunda Müşteri Temelli Kıyaslama

Müşteriler için oluşturulmuş örgütsel faktörlere göre değişkenler düzeyindeki değerler Tablo 6.22'deki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları

karşılaştırıldığında Y firması müşterilerinin X ve A firmaları müşterilerine göre hizmet aldıkları firmadaki Örgütsel faktörleri daha yüksek algıladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.22.Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Firma İmajı	3,657	0,689	4,168	0,660	3,100	1,014
Musteri Odaklılık	3,392	0,711	4,016	0,713	2,886	0,825
Firma Büyüklüğü	3,555	0,766	4,131	0,686	3,822	1,066
Satış Sonrası Garantiler	3,372	0,748	3,900	0,689	3,532	0,785
Teknolojik Altyapı	3,614	0,785	4,108	0,661	3,822	0,823

Bu kısımda da Anova analizi yaptıktan sonra Tablo 6.23.'deki sonuçlara göre $\alpha = 0.01$ önem düzeyinde üç firma değerleri için farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.23.Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Firma İmajı	53,735	,000
Musteri Odaklılık	69,849	,000
Firma Büyüklüğü	12,595	,000
Satış Sonrası Garantiler	15,381	,000
Teknolojik Altyapı	12,159	,000

F değerleri anlamlı çıktığından bu farklılığa hangi firmaların neden olduğunu araştırmak amacıyla duncan testi yapılmıştır. Tablo 6.24.'de gösterildiği gibi One-Way Anova analizinde Duncan testi yardımı ile değişkenlere göre 3 firmanın farklılıkları ortaya konmuştur. Örgütsel faktörlere ait firma imajı, müşteri odaklılık, firma büyüklüğü, satış sonrası garantiler ve teknolojik altyapı değişkenlerinde üç firmanın da birbirlerine göre iyi durumda olduğu görülebilmektedir. Bu değişkenler açısından Y firması A ve X firmalarına göre daha iyidir. Müşteri odaklılık değişkeni açısından baktığımızda A firması diğerlerine göre orta düzeyin altında olduğu görülmektedir. Bu değişken açısından da Y firması daha iyi bir düzeyde algılanmıştır. Satış sonrası garantiler açısından baktığımızda X ve A firmaları arasında fazla bir farklılık görülmemektedir. Bu değişken açısından da Y firmasının üstünlüğü tabloda görülebilmektedir.

Tablo 6.24. Örgütsel Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Firma İmajı (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	3,0999		
X Firması		3,6573	
Y FİRMASI			4,1667
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Müşteri Odaklılık (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	2,8861		
X Firması		3,3917	
Y FİRMASI			4,0161
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Firma Büyüklüğü (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
X Firması	3,5545		
A FİRMASI		3,8219	
Y FİRMASI			4,1306
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Satış Sonrası Garantiler (d)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
X Firması	3,3715	
A FİRMASI	3,5324	
Y FİRMASI		3,9000
Anlamlılık	,096	1,000

Teknoloji (e)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
X Firması	3,6137		
A FİRMASI		3,8219	
Y FİRMASI			4,1083
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Homojen altküme grupları için ortalamalar.
a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 118,518.
b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır. Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir.

Özetlersek, (a), (b), (c) ve (e) tablolarına göre her üç firma arasında müşteri algıları bakımından anlamlı farklılıklar bulunmuştur. (d) tablosunda ise X ve A firmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken tüm değişkenler açısından en iyi uygulama Y firmasında bulunmaktadır.

C. Örgütsel Faktörler Boyutunda Çalışan Temelli Kıyaslama

Çalışanlar için oluşturulmuş örgütsel faktörlere göre değişkenler düzeyindeki değerler Tablo 6.25'deki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında X firması çalışanlarının Y ve A firmaları çalışanlarına göre kendi firmalarındaki örgütsel faktörleri daha yüksek algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Yalnızca firma büyüklüğü düzeyinde A firması X ve Y firmalarına göre daha yüksek algılanmaktadır.

Tablo 6.25.Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Firma İmajı	4,758	0,410	4,565	0,483	3,118	1,008
Musteri Odaklılık	4,589	0,502	4,371	0,408	3,360	0,686
Firma Büyüklüğü	4,527	0,536	4,161	0,557	4,569	0,990
Satış Sonrası Garantiler	4,871	0,437	4,202	0,617	3,628	0,769
Teknolojik Altyapı	4,882	0,426	4,656	0,459	4,637	0,712

Bu kısımda da Anova analizi yaptıktan sonra Tablo 6.26.'daki sonuçlara göre $\alpha = 0.01$ önem düzeyinde üç firma değerleri için sadece firma imajı, müşteri odaklılık ve satış sonrası garantiler boyutunda farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Firma büyüklüğü konusunda X ve A firmaları açısından bir farklılık olmadığı görülmüş ve özellikle teknolojik altyapı boyutunda üç firma arasında herhangi bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 6.26.Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Firma İmajı	53,965	,000
Musteri Odaklılık	46,799	,000
Firma Büyüklüğü	2,941	,058
Satış Sonrası Garantiler	31,798	,000
Teknolojik Altyapı	1,907	,154

Bu durumda değerlerin karşılaştırılmalarını yapmak, diğer bir değişle farklı olan değerleri belirlemek için Duncan Testini yaptığımızda Tablo 6.27.'de gösterildiği gibi 3 firmanın farklılıkları ortaya konmuştur. Örgütsel faktörlere ait değişkenlerden firma İmajı ve müşteri odaklılık değişkenleri açısından X ve Y firmaları arasında fazla bir farklılığın olmadığı görülmüş ve A firmasından daha iyi oldukları tespit edilmiştir. Firma büyüklüğü değerlendirmesinde üç firma çalışanları da kendi firmalarının büyüklüğü konusunda dördün üzerinde bir değerle en büyük olarak nitelemesine rağmen A firması çalışanları diğerlerine göre daha yüksek bir değer vererek değerlendirmişlerdir. Satış sonrası garantiler değişkeni açısından olaya baktığımızda üç firmanın da bu hizmet yönünden iyi bir düzeyde oldukları değerlendirilmiştir. Bu değişken açısından Y firmasının A ve X firmalarından daha iyi olduğu görülmektedir. Ancak, teknolojik altyapı değişkeni açısından baktığımızda üç firmanın da anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Değerler

ne kadar farklı olursa olsun üç firmanın da çalışanları kendi firmalarını bu değişken açısından yeterli düzeyde görmektedir.

Tablo 6.27. Örgütsel Faktörlerde Çalışan Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Firma İmajı (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	3,1176	
Y FİRMASI		4,5645
X Firması		4,7581
Anlamlılık	1,000	,272

Müşteri Odaklılık (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	3,3603	
Y FİRMASI		4,3710
X Firması		4,5887
Anlamlılık	1,000	,117

Firma Büyüklüğü (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
Y FİRMASI	4,1613	
X Firması		4,5269
A FİRMASI		4,5686
Anlamlılık	1,000	,821

Satış Sonrası Garantiler (d)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	3,6275		
Y FİRMASI		4,2016	
X Firması			4,8710
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Teknoloji (e)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	
A FİRMASI		4,6373
Y FİRMASI		4,6559
X Firması		4,8817
Anlamlılık		,099

Homojen altküme grupları için ortalamalar.

a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 31,939.

b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır. Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir.

Özetlersek; (a) ve (b) tablolarında X ve Y firmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, çalışanların algılarına göre en iyi firma X firmasıdır. (c) tablosuna göre A ve X firması arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken gene burada da X firması en iyi uygulamaya sahiptir. (d) tablosunda ise üç firma arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır burada da X firması A ve Y firmalarından daha iyi bir düzeydedir. (e) tablosunda ise enteresan bir bulgu söz konusudur buradaki değişken açısından üç firma arasında anlamlı bir farklılığın bulunmadığı gözlenmiştir. Buradan çıkan sonuç ise üç firmanın çalışanı da kullandıkları teknolojik altyapıyı yeterli görmektedirler.

6.5.4. Firmaların İlişkisel Faktörlere Göre Kıyaslanması

Burada ilişkisel faktörleri oluşturan bilgi paylaşımı, müşteri memnuniyeti, yeniden satın alma niyeti değişkenlerine ait değerler hem müşteri bazlı hem de çalışan bazlı değerlendirilecek ayrıca yapılacak One-Way Anova testi ve Duncan testi ile de farklılık boyutunda çıkarımlarda bulunulacaktır.

A. Müşteri ve Çalışanlara Göre İlişkisel Faktörlere İlişkin Algısal Farklılıklar

Firmalar birlikte ele alındığında müşteri algıları ile çalışan algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. T testine göre Tablo 6.28.'deki sonuçlar çıkmıştır.

Tablo 6.28.İlişkisel Faktörlerde Müşteri ve Çalışan Algısal Farklılıkları için T Testi Sonucu

Değişkenler	T Değeri	Anlamlılık
Müşteri Memnuniyeti	-4,710**	,000
Bilgi Paylaşımı	-5,610**	,000
Satın Alma Niyeti	-7,903**	,000

** $p < 0.01$

Yapılan analizdeki sonuçlara göre belirlenen anlamlılık düzeyinde müşteriler söz konusu boyutlarda çalışanlardan farklı algılara sahiptir. Bu testin sonucuna göre ilişkisel faktörlerden müşteri memnuniyeti, bilgi paylaşımı, yeniden satın alma niyeti değişkenleri açısından müşteriler firma çalışanlarından farklı görüşlere sahip oldukları ortaya çıkmıştır.

B. İlişkisel Faktörler Boyutunda Müşteri Temelli Kıyaslama

Müşteriler için oluşturulmuş ilişkisel faktörlere göre değişkenler düzeyindeki değerler Tablo 6.29.'daki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında Y firması müşterilerinin X ve A firmaları müşterilerine göre İlişkisel faktörleri daha yüksek algıladığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.29. İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algı Değeri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Müşteri Memnuniyeti	3,563	0,727	4,086	0,679	2,719	1,045
Bilgi Paylaşımı	3,119	0,792	3,775	0,824	2,626	0,816
Satın Alma Niyeti	3,383	0,756	3,969	0,767	3,487	0,928

Bu kısımda da Anova analizi yaptıktan sonra Tablo 6.30.'daki sonuçlara göre $\alpha = 0.01$ önem düzeyinde üç firma değerleri için tüm boyutlarda farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.30. İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algı Değerleri için One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Anlamlılık
Müşteri Memnuniyeti	83,434	,000
Bilgi Paylaşımı	62,953	,000
Satın Alma Niyeti	11,401	,000

Bu durumda ortalamaların karşılaştırılmalarını yapmak, diğer bir değişle farklı olan değerleri belirlemek için Duncan Testinden yararlanabiliriz. Tablo 6.31.'de gösterildiği gibi One-Way Anova analizinde Duncan testi yardımı ile değişkenlere göre 3 firmanın farklılıkları ortaya konmuştur. İlişkisel faktörlere ait değişkenlerden müşteri memnuniyeti ve bilgi paylaşımı değişkenleri açısından A firmasının diğerlerine göre alt bir düzeyde kaldığı görülmüştür. X ve Y firmaları ise iyi bir düzeyde değerlendirilmiştir ve bu sonuçlara göre ise Y firması daha iyi olarak belirlenmiştir. Yeniden satın alma niyeti konusunda ise üç firmada ortanın üzerinde değerlendirilmiştir ve bu üç firma içinde müşteri tarafından yeniden satın alım düzeyi olumlu olarak değerlendirilmiştir. Değerler düzeyinde baktığımızda Y firması diğer firmalara göre bu üç değişken açısından en iyi uygulamaya sahiptir.

Tablo 6.31. İlişkisel Faktörlerde Müşteri Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Müşteri Memnuniyeti (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	2,7192		
X FİRMASI		3,5631	
Y FİRMASI			4,0861
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Bilgi Paylaşımı (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	2,6256		
X FİRMASI		3,1192	
Y FİRMASI			3,7750
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Tekrar Satın Alma Niyeti (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
X FİRMASI	3,3832	
A FİRMASI	3,4872	
Y FİRMASI		3,9692
Anlamlılık	,335	1,000

Homojen altküme grupları için ortalamalar.

a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 117,918.

b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır.

Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir.

Özetlersek (a) ve (b) tablolarına göre üç firma arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ve çıkan sonuca göre en iyi firma Y firmasıdır. (c) tablosuna bakıldığında A ve X firması arasında anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte burada da en iyi firma Y firmasıdır.

C. İlişkisel Faktörler Boyutunda Çalışan Temelli Kıyaslama

İlişkisel faktörlere göre değişkenler düzeyindeki değerleri Tablo 6.32'deki gibi bulunmuştur. Her üç firmanın ortalamaları karşılaştırıldığında X firması çalışanlarının Y ve A firmaları çalışanlarına göre kendi firmalarındaki İlişkisel faktörleri daha yüksek algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.32.İlişkisel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Değişkenler	X Firması		Y Firması		A Firması	
	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata	Ortalama	Std.Hata
Müşteri Memnuniyeti	4,839	0,440	4,395	0,615	2,853	0,894
Bilgi Paylaşımı	4,207	0,535	4,090	0,595	3,029	0,766
Satın Alma Niyeti	4,785	0,723	4,237	0,616	4,137	0,721

Bu kısımda da Anova analizi yaptıktan sonra Tablo 6.33.'deki sonuçlara göre $\alpha = 0.01$ önem düzeyinde üç firma değerleri için tüm boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6.33.İlişkisel Faktörlerde Çalışan Algı Değerleri İçin One-Way Anova Testi Sonucu

Değişkenler	F Değeri	Önem Düzeyi
Müşteri Memnuniyeti	76,203	,000
Bilgi Paylaşımı	33,376	,000
Satın Alma Niyeti	8,128	,001

Bu durumda da değerlerin karşılaştırılmalarını yapmak, diğer bir değişle farklı olan değerleri belirlemek için Duncan Testini yaptığımızda Tablo 6.34.'de gösterildiği gibi 3 firmanın farklılıkları ortaya konmuştur.

Tablo 6.34.İlişkisel Faktörlerde Çalışanlar Algıları için Duncan Testi Sonuçları

Müşteri Memnuniyeti (a)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$		
	1	2	3
A FİRMASI	2,8529		
Y FİRMASI		4,3952	
X Firması			4,8387
Anlamlılık	1,000	1,000	1,000

Bilgi Paylaşımı (b)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	4,1373	
Y FİRMASI	4,2366	
X Firması		4,7849
Anlamlılık	,566	1,000

Tekrar Satın Alma Niyeti (c)

FİRMA ADI	$\alpha = .05$	
	1	2
A FİRMASI	4,1373	
Y FİRMASI	4,2366	
X Firması		4,7849
Anlamlılık	,566	1,000

Homojen altküme grupları için ortalamalar.

a Model büyüklüğü için kullanılan harmonik ortalama = 31,939.

b Grup büyüklükleri eşit değildir. Grup büyüklükleri için harmonik ortalama kullanılmıştır. Tip I hata seviyesi garantilenmemiştir

İlişkisel faktörlere ait değişkenlerden bilgi paylaşımı ve müşterinin yeniden satın alma niyeti değişkenleri açısından çalışanların yaptıkları değerlendirmelerde üç firmada birbirlerinin durumuna göre iyi bir düzeyde oldukları değerlendirilmiştir. A ve Y firmaları arasında fazla bir farklılık görülmezken X firması çalışanlarının kendi

firmalarına verdikleri değer diğerlerinden daha iyi çıkmıştır. Müşteri memnuniyeti açısından baktığımızda A firması alt bir seviyede değerlendirilmiş diğer firmalar ise iyi olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelere göre X firması çalışanları açısından kendi firmalarındaki müşteri memnuniyetini diğer firma çalışanlarına göre daha yüksek algıladıkları görülmüştür.

Özetlersek; (a) tablosuna göre çalışan algıları açısından üç firma arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ve Y ve A firmalarına göre en iyi uygulamaya X firması sahiptir. (b) ve (c) tablolarına göre ise A ve Y firmaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, yine X firması bu firmalardan daha iyi bir konumda olduğu görülmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Araştırma Sonuçları ve Değerlendirmeler

Bu çalışmada mevcut literatürde firma seçimi ve tedarikçi seçim kriterleri açısından oluşturulmuş faktörlere göre müşteri tercihleri doğrultusunda üç firma arasında bir kıyaslama yapılmıştır. Analiz bulguları, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilmiş olan tedarikçi seçim (supplier selection) kriterleri ve firma seçim (firm selection) kriterlerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülkedeki kargo sektörü içinde bir kıyas unsuru olduğunu göstermektedir. Oluşturulan faktörler eşliğinde (lojistik faktörler, çevresel faktörler, örgütsel faktörler ve ilişkisel faktörler) ortaya çıkan bulgular değişken bazında aşağıdaki gibi değerlendirilecektir.

Müşteri Hizmetleri; ürün/hizmetin üretiminden satış sonrası faaliyetlere kadar pek çok elemanı içeren geniş bir kavramdır. Lojistik perspektifinden olaya baktığımızda müşteri hizmetleri, lojistik aktivitenin yada tedarik zinciri sürecinin çıktısını oluşturur. Bu bağlamda taleplerin zamanında karşılanması, müşterilere ait kayıtların tam ve eksiksiz tutulması, müşterilere hizmetle ilgili bilgi verme konularındaki hassasiyet, verilen sözlerin yerine getirilmesi, müşteriye ait problemlerin çözüme kavuşturulması ve müşterilere yardım konusunda istekli olma konularında yapılan değerlendirmede üç firmada ortanın üzerindedir. Ancak A firması X ve Y firmalarına göre gerilerdedir. Y firması ise diğer iki firmaya göre müşteri hizmetleri konusunda çok iyi durumdadır. Bu durumda A firmasının Y firmasını örnek alması ve müşteri hizmetlerini Y firmasına benzer şekilde yapılandırması bu boyutta performans artışı bakımından önem taşımaktadır.

Kalite; özellikle tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi, bu ihtiyaç ve beklentinin karşılanmasının tasarlanması, bunların hatasız bir şekilde sağlanması, performansın ve güvenliğin belgelendirilmesi, kullanımla ilgili bir takım özelliklerin açık bir şekilde ortaya konması ile uygun bir şekilde ambalajlama ve teslimatın dakik olarak gerçekleştirilmesi, geriye dönük olarak servis hizmetinin verimli olması ve de bu konuyla ilgili deneyimlerin hepsidir. Bu amaçla, firmanın hizmetin gerektirdiği tüm kalite belgelerine sahip olması, tüm şubelerinde aynı kalitede hizmet vermesi, ayrıca dünya standartlarında hizmet vermesi konularında A firması X ve Y firmasına

göre çok düşük bir düzeydedir. X ve Y firmasının A firmasına nispeten küçük olmaları tüm şubelerinde kaliteli hizmetler verebilmeleri açısından bir avantaj olabilir. Ancak A firmasının değişen yönetimle birlikte başlattıkları yenilik çabaları ileride kalite yönünden standartları yakalayabilmesi açısından önemlidir. Y firması en çok ortalamayla bu konuda da diğer firmalara göre üstün olmasına karşın X firması arasındaki farkın düşük olması X firmasının da aynı kalite düzeyini sağlayabildiğini göstermektedir.

Dağıtım ağı konusunda üç firma arasındaki kıyasta ise A firması orta düzeyin altında değerlendirilmiştir. Bu bağlamda A firması X ve Y firmasına göre düşük bir konumdadır. Aslında A firması en büyük dağıtım ağına sahip olmasına rağmen düşük çıkmasının sebebi müşteri tarafından dağıtım ağının, dağıtımın etkinliği olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü firma temsilcileri ile yapılan görüşmelerde ve müşteri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde çıkan sonuç ve Türkiye çapında en yaygın dağıtıma sahip firmanın A firması olmasına rağmen müşteri gözünde düşük çıkması dağıtım ağında çalışan personelin ve kullanılan araçların etkin ve verimli olup olmaması şeklinde değerlendirilmesinden kaynaklandığı ortaya çıkmaktadır.

Teslim boyutunda ise firmanın rekabetçi çevrede en önemli avantajlarından birisi de teslim performansıdır. Teslim denilince temelde firmalar arası teslim yeterliliği veya iki zaman aralığı arasında ölçülmüş teslim yeterliliği anlaşılmalıdır. Hız ve güvenilirlik teslim yeteneğinin iki önemli boyutudur. Bu açıdan bakıldığında, teslim hızının yüksek olması, teslim güvenilirliğinin yüksekliği ve tam zamanında teslim konularında firmaların durumuna baktığımızda A firması ortanın altında bir düzeydedir. Y firması ise X ve A firmalarından daha iyi bir düzeydedir. Y firmasına göre bunun sebebinin ise önceden belirlenen standartlara tam anlamıyla uyulması olarak ifade edilebilir. Bu bakımdan A firması müşteriye verdiği taahhütleri herhangi bir sapmaya mahal vermeden uygulaması performans artışına neden olacaktır.

Yenilik, karmaşıktan basite doğru hizmetlerde odak noktası olan hizmet alıcılar tarafından yeni ve yararlı olarak algılanan bir süreçtir. Uç bir durum olarak yeniliği şu şekilde tarif edebiliriz; daha önce hiçbir hizmet sağlayıcının sunmadığı

hatta daha önce hiç sorulmamış bir hizmeti sunmaktır. Bu bağlamda, firmanın sık sık yeni fikirler üretmesi, işlerin daha iyi yapılması için yeni yolların araştırılıyor olması çalışma yöntemlerinde tek düzelik yerine yeni yöntemler benimsiyor olması konularında üç firmada orta düzeyin üzerindedir. Bu konuda da Y firması X ve A firmalarından daha iyidir. Yenilik boyutunda A firmasının karşılaştığı bir takım zorluklar bulunmaktadır. Geniş ve yaygın bir yapıya sahip olması, elemanlarının eğitim düzeyinin arzu edilen seviyede bulunmaması firmayı yeniliklerde geride bırakmaktadır. Aynı zamanda örgütün büyüklüğünden kaynaklanan hantal yapı nedeniyle üst yönetim tarafından alınan yenilik kararlarına alt kademeler ayak uyduramamakta ve yeniliklere ilişkin verilen eğitimler uzun zaman almaktadır. Bu nedenle yenilik performansı firmanın esnekliği ile yakından ilişkilidir.

Esneklik, beklenmeyen durumlara uyum yeteneği olarak tarif edilebilir. Esneklik; bir şirketin normal işletme sürecinden sapabilme becerisini belirler (Ör.Özel ürünler, Talepteki artış vb.). Müşteriler, hizmet sağlayıcının iş süreçlerinin talep ve beklentilerine istenilen düzeyde cevap verecek biçimde hazırlandığını hissetmek isterler. Bu açıdan değerlendirecek olursak, firmanın verdiği hizmetlerin dışında farklı hizmet verebilmesi, standart dışı gönderilerde müşteriye yardımcı olabilmesi, değişken yada mevsimsel oluşabilecek talep değişkenliklerine uyum sağlayabilmesi konularında üç firmada birbirlerine yaklaşık değer almış olmasına rağmen A firması diğer firmalara göre bu konuda iyi bir durumdadır. Bunun sebebi, A firmasının kargo dışında farklı hizmetler sunuyor olması ve personel sayısı açısından diğer firmalara oranla beklenmedik durumlara hazırlıklı olması bu konuda etkili olmaktadır.

Rekabetçi fiyatlama boyutunda ise fiyat, hizmetin tüketiciye maliyeti veya satın alma maliyetidir. Bu açıdan, firmanın piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izliyor olması ve rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunuyor olması Pazar payını yükseltebilmesi açısından önemlidir. Bu konuda firmaları kıyasladığımızda A firması X ve Y firmalarından daha iyidir. Bunun sebebi A firmasının maliyetleri düşük tutabilmesi ve dolayısıyla düşük fiyatlar sunabiliyor olmasıdır. Bu sayede rakiplerine göre üstün bir rekabet avantajına sahiptir.

Firma ünü ve imajı boyutunda ise tıpkı insanlar gibi her firmanın bir kişiliği ve imajı vardır. Kurumsal imaj kurumun dışarıdan algılanmasıdır. Kurumsal kimlik binalar, araçlar, üniformalar, yazışma formları gibi toplumla temas edilen her noktadaki gerçekliktir. Kurumsal imaj ise insanların kurumsal iletişimlerde, müşteri ilişkilerinde ve hizmet yada ürün kullanımı sırasında yaşadıkları duygular ve görme, işitme duyuları aracılığıyla edindikleri duyular ve duyguların bütününden oluşur. Bu açıdan firmanın müşterilerine karşı her zaman ilgili olmakla tanınmış olması, piyasada diğer firmalara göre iyi bir üne sahip olması, fert bazında ve tüm müşteriler bazında iyi izlenimler bırakmış olması konularında Y firması X ve A firmalarına göre çok iyi bir durumdadır. Zaten Y firmasının son yıllarda almış olduğu ödüllerde bunu ispatlamaktadır. A firması ise çok büyük firma olmasına rağmen diğer iki firmaya göre iyi bir durumda değildir. Ancak yapılan yeniliklerin devam ediyor olması bu imajın değişebileceğini göstermektedir.

Müşteri Odaklılık boyutunda, müşteri odaklılık bir yönetim felsefesidir ve bir işletmenin müşteriye ve pazardaki gelişmeleri merkez olarak belirleyerek faaliyetlerine yön vermesine dayanmaktadır. Bu bakımdan, Müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgilerin firma geneline yayılmış olması, müşteri şikayetlerinin mevcut süreçleri iyileştirmede etkin olarak kullanılıyor olması, firmanın amaçlarını müşteri memnuniyeti doğrultusunda oluşturuyor olması ve müşteri için pazardaki değişimler firma tarafından sürekli izlenmesi gerektiği konularında , genel olarak Y firması en iyi, A firması ise en kötü olarak belirlenmiştir. Bu konuyu değerlendirirken iç müşteri ve dış müşteri bazlı değerlendirmek gerekir. Dış müşteri açısından bu konu genel değerlendirmeye paralellik göstermiştir. Ancak iç müşteri açısından değerlendirdiğimizde A firması orta düzeyin altında değerlendirilmiştir. X ve Y firmaları ise orta düzeyin üzerinde değerlendirilmiştir.

Firma büyüklüğü, genellikle iş hacmi, çalışan sayısı ve finansal göstergelerle ölçülür. Alıcılar, Lojistik firmaları değerlendirirken bu boyutlardan en az birini göz önünde bulundururlar. Lojistikçiler kalite, fiyat, teslim, garanti, mamul çeşitleri ve ödeme kolaylıkları gibi özellikleriyle müşterilerine büyüklüklerini hissettirirler. Bu bakımdan yapılan çalışma sonucunda müşterilerle yapılan yüz yüze görüşmelerde büyüklük çalışan sayısı, kalite ve teslim hızına bağlı olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla A firması çalışan sayısı bakımından diğer iki firmadan büyük olmasına

rağmen Y firması değişken ortalamasında en iyi çıkmıştır. Bunu nedeni, verilen hizmetin kaliteli olması; bu firmayı sektörde öncü olarak gösteriyor olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca A firmasının başka alanlara da odaklanmış olması ve farklı alanlarda hizmet veriyor olması bu firmanın kargo departmanının büyük algılanmasını engellemiştir.

Satış Sonrası Garantiler için bir hizmetin alıcısı hizmetin kullanımı süresince tatmin olmak ister. Bu ise satış sonrası destekle sağlanır. Satış sonrası destek sadece alıcıyı ikna etmekle kalmaz ayrıca bu hizmeti sunan firmaya da önemli rekabetçi avantajlar sağlar. Hizmet garantisi iyileştikçe müşteriyi ikna etmek kolaylaşacaktır. Bu açıdan firmanın zamanında teslim garantisi verebiliyor olması, hasarlı yada kayıp gönderilerle ilgili işlemleri zaman geçirmeden yapıyor olması, kayıp kargoların kolayca bulunabiliyor olması, kabulden teslim kadar olan süreçte oluşabilecek tüm riskleri firmanın karşılıyor olması konularındaki firmaların değerlendirilmelerine bakıldığında Y firması X ve A firmasına göre daha iyi çıkmıştır. A firmasının ise diğerlerine göre kötü olmasında kullandığı garanti koşulları ve müşteri takip düzeninin diğerlerine göre daha geride olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Teknolojik altyapı açısından bir organizasyonun en önemli yanı başarmayı amaçladığı iş ve bu işi yapmak için kullandığı teknolojidir. Teknoloji organizasyonda her şeyi etkileyecektir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gerekli nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin sağlaması, üretim miktar ve kalitesi, kişisel olarak veya grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vs. gibi hususlar kullanılan teknolojiden etkilenecektir. Bu bakımdan kargo firmaları için bir gereklilik olan barkodlu takibin kullanılıyor olması, dağıtım merkezleri ve şubeler arasında elektronik veri değişiminin yapılabilen olması ve gönderilerin takibinin internetten yapılabilen olması konularında firmalar arası kıyaslamadan çıkan sonuç Y firmasının X ve A firmalarından daha iyi olduğunu göstermiştir. A firmasının da yenilik sürecinde yeni teknolojik alt yapıları oluşturuyor olmasından teknoloji bazında değişken ortalaması ortanın üzerinde çıkmıştır ki buda bu konudaki gelişmelerle daha iyi olacağını göstermektedir.

Bilgi paylaşımı, bilgi entegrasyonu olarak da adlandırılan bilginin bireyler, gruplar veya organizasyonlar arasında kolayca erişimi, taşınması, aktarımının

sağlanabilmesi için yapılan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bilgi paylaşımı müşterilerin satın alma kararlarında da etkili faktörlerdendir. Bilginin nasıl kazanıldığının anlaşılması hizmet yönetimi için çok önemlidir. Çünkü bilgi satın alma kararının ilk safhasıdır. Müşteriler belirsizliği azaltmak ve satın almadaki riski azaltmak için edindiği bilgileri kullanır. Bu bağlamda, firmanın kampanyalarını ve fiyat değişimlerini önceden haber vermesi, müşterinin planlarında yardımcı olacak bilgiler konusunda anlayışlı davranması, teslim tarihi üzerinde yapacağı değişiklikleri önceden bildirebilme becerisi, teslimatta yaşanabilecek sorunları önceden haber vermesi, firmanın verdiği hizmetle ilgili haberleri gerekli yerlerde sürekli güncellemesi konularında firmalar arası kıyaslamadan çıkan sonuç Y firmasının X ve A firmalarına göre iyi bir durumda olduğunu göstermiştir. A firması ise ortanın da altında bir düzeyde kaldığı ortalama sonuçlarında görülmektedir. Bunun sebepleri değişken olmakla beraber görülen en büyük eksikliği X ve Y firmalarının bir çağrı merkezlerinin olmasına rağmen A firmasının bilgi paylaşımını etkin bir şekilde sürdürebileceği bir çağrı merkezinin bulunmamasıdır.

Müşteri memnuniyeti, bir işletmenin ürün yada hizmetleri kullanması sonucu müşterinin bu ürün ya da hizmetin değeri, niteliği ve özellikleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz duygularının toplamıdır. Bu açıdan bakıldığında firmada olması gereken tüm niteliklerin bulunması, başka firmalarla kıyaslanması halinde firmanın başarılı bulunup bulunmaması, firmanın seçiminin isabetli bir karar olup olmadığının değerlendirilmesi ve müşterinin verilen hizmetlerden genel olarak memnun olup olmadığı konularında firmalar arası kıyaslamadan çıkan sonuç Y firmasının X ve A firmalarına göre daha iyi olduğunu göstermektedir. A firması X ve Y firmalarına göre iyi bir düzeyde değildir. A firmasının müşteri memnuniyeti bakımından iyi düzeyde olmadığı için daha iyi durumdaki Y firmasının uygulamalarını örnek almalıdır.

Yeniden satın alma niyeti de memnuniyet düzeyi ile ilgilidir. Müşteri verilen hizmetin gereken tüm niteliklere sahip olduğunu gördüğünde bu hizmeti veren firmayla ilişkilerinin devam edeceğine karar verir. Gelecekte firma ile ilişkilerin devam edebileceği, kısa ve uzun vadede firmanın kullanımının artması konularında sonuç her üç firma içinde tercih edilebilecek düzeydedir. Her üç firmadaki

müşterilerin anket sorularına verdikleri cevaplar, firmalardan hizmet almaya devam edecekleri yönünde gerçekleşmiştir.

7.2. Uygulamacılar ve Araştırmacılar İçin Öneriler

TKY ve bu ileri yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınan kalite iyileştirme teknikleri, ülkemizde de, özellikle büyük kuruluşlarda yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. Kıyaslama, yeni yeni kullanılmaya başlanan bir kalite iyileştirme aracıdır. Kuruluşun kendi içerisinde en iyi uygulamalara sahip bölümlerini diğerlerine kıyaslama biçiminde yapılabileceği gibi, aynı veya farklı sektörlerdeki firmaların, en iyi uygulamalarını birbirleri ile kıyaslamak suretiyle birbirlerinden öğrenmeleri ve en iyi performans düzeyini yakalamaya çalışmaları biçiminde de gerçekleştirilebilir. Kıyaslama, adından da anlaşılacağı üzere, en iyiden öğrenme veya en iyi ile Kıyaslama uygulaması olarak, diğer birim veya dış kuruluşların, uygulama yöntemlerini içeren, çoğu hassas nitelikli bilgilerin karşılıklı paylaşımını zorunlu kılmaktadır. Benchmarking çalışmaları en iyi uygulamanın tespit edilerek en kötü uygulamanın ona göre kendi uygulamalarını geliştirebilmesi hedeflenmektedir.

Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda Y firmasının müşteri hizmetleri, kalite, dağıtım ağı, teslim, yenilik, firma imajı, müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti, bilgi paylaşımı konularında en iyi uygulamaya sahip olduğu ortaya çıkmıştır. A firması ise bu konuda düşük bir seyir izlemiştir. A firmasının Y firmasından bu konularda öğreneceği ve kendini eleştireceği noktaları gözden geçirmesi gerekir. A firmasına bu konularda yapılabilecek öneriler önceden yapılan korelasyon analizi (bkz. Tablo 5.10) esas alınarak kısaca şu şekilde açıklanabilir.

A firmasının müşteri hizmetleri konusunda yapabileceği iyileştirmeler için, müşterilere sunduğu yenilikler varsa bunları açık bir şekilde açıklamalı ve yenilikçi düşüncüyü tüm firma çalışanlarına ve süreçlerine yaymalıdır. Tam zamanında teslim konusunda hassas olmalı ve koyduğu standartlara uymalıdır. Hem içsel hem de dışsal müşteri odaklı bir çalışma felsefesi oluşturmalıdır. Sunduğu satış sonrası garantileri arttırmalı ve müşterinin firmadan güven duyabilmesini sağlamalıdır. Her tür noktada bilgi paylaşımına önem vermelidir.

A firmasının müşteri memnuniyeti konusunda yapabileceği iyileştirmeler içinde hizmetin temel noktalarından kalite konusunda hassas olmalı ve kaliteyi tüm süreçlere yaymalıdır. Kullandığı dağıtım ağındaki her noktada iyileştirmeler yapılmalıdır. Tam zamanında teslim ve pazardaki firma imajını arttırıcı faaliyetleri zaman geçirmeden uygulamaya koymalıdır. Müşteri memnuniyetini sağlamak içinde yine müşteri odaklı bir çalışma felsefesini tüm kuruma yaymalıdır.

Esneklik ve rekabetçi fiyatlama konularında A firması Y firmasından daha iyidir. Bu konuda ise X ve Y firmalarının A firmasından bu konularda öğreneceği ve kendilerini eleştireceği noktaları gözden geçirmesi gerekir. Y firmasının esneklik konusunda yapabilecekleri, değişken talep düzeyini ve mevsimsel değişimleri önceden öngörebileceği sistemleri kullanmalı ve çalışan profilini bu tarz durumlara karşı ayarlayabilmelidir. Rekabetçi fiyatlama konusunda X ve Y firmalarının maliyetleri düşürme yönünde yapılması gereken araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda örneklemin yurt sathına yayılması, kargo sektöründe faaliyet gösteren diğer firmaların da araştırma kapsamına dahil edilmesi sektör açısından son derece faydalı olacaktır. Yapılan bu çalışmada kullanılan değişkenlere ek olarak farklı değişkenlerin de olabileceği araştırılmalı ve bulunan yeni değişkenlerle sektör üzerinde uygulama yapılması hem akademik anlamda hem de pratik anlamda önemli katkılar sağlayabilecektir.

7.3. Çalışmanın Kısıtları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur: Öncelikle veri toplama süreci, sadece firmaların İstanbul Kadıköy bölgesinde gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak araştırma bu sektördeki sadece üç firma ile yapılmıştır. Oysa sektördeki tüm firmaları kapsayan bir kıyaslama çalışması daha genellenebilir bilgiler içerecektir. Üçüncü olarak örneklem sadece kargo sektörünü kapsamaktadır. Bunun için araştırmanın dizaynı, analizleri, sonuç ve yorumları tek sektör göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Ortaya çıkan bulgular lojistik sektörün diğer kollarındaki

işletmelerde de eksikliklerin görülebilmesi için ve en iyi uygulamanın belirlenebilmesi için yararlı olabilecektir.

Bu çalışmada ele aldığımız müşterilerin firma tercihlerini etkileyen lojistik faktörler, örgütsel faktörler, ilişkisel faktörler ve çevresel faktörler için literatürde yapılan çalışmalar dikkate alınmıştır. Bunlara ek olarak, sektördeki uzmanların da görüşlerine başvurulmalı ve başka hangi etkenlerin müşteri tercihlerini etkilediği ya da etkiyebileceği de araştırılmalı ve araştırma kapsamına dahil edilmelidir. Bu yolla araştırmanın çerçevesi genişletilmiş olacak ve işletmelerde yaşanan bir kısım sıkıntıların kökenine inmek de mümkün olabilecektir.

Kıyaslama uygulaması, çalışanların asli görevlerinin yanında, kalite iyileştirmesine yönelik ilave bir çalışma olması nedeniyle, TKY'nin, gönüllülük ve üst yönetimin katılımı gibi temel öğeleri doğrultusunda gerçekleştirilebilecek bir aktivitedir. Kıyaslama çalışması ayrıca, tamamen gizlilik ilkesine dayalı olarak yürütölmektedir. Bu durum, sadece bilimsel araştırmalar için değil aynı zamanda bizzat uygulama esnasında da bazı zorluklar doğurmakta, firmaların bilgi paylaşımını kabul ettikleri halde eksik bıraktıkları, paylaşmak istemedikleri verileri olabilmektedir. Hatta bazı konularda Kıyaslama çalışması yapılmasına karşı çıkılabilmektedir. Fazlaca gizlilik içermeyen anket çalışmaları da bile, araştırmacılar veri toplama konusunda güçlüklerle karşılaşabilmektedirler. Uygulamalı araştırma yapılacak olan kuruluşlar konuya endişeli yaklaşabilmekte, rakam vermekten kaçınabilmektedirler. Bu çalışmada da benzer güçlükler söz konusu olmuş, bu zorluklar bir şekilde aşılacak suretiyle, üç kargo firması arasında bir Kıyaslama uygulaması gerçekleştirilmiştir.

KAYNAKÇA

1. ACUNER, T., (2000), “Değişim Sürecinde Organizasyonel Süreklilik”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Nisan-Haziran 2000, s.6-9.
2. AKIN, H.B., (2007), Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=266 - 99k , Erişim Tarihi:17.04.2007.
3. AKYOS, M., (2002), “Teknoloji Yönetimi ve Endüstri İşletme Mühendisleri”, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran 2002-sayı 2, www.mmo.org/endustrimuhendisligi/2002_2. Erişim Tarihi: 12.04.2007.
4. ANDERSON, K. and MCADAM, R., (2004), “A Critique of Bnechmarking And Performance Measurement Lead or Lag?” *Emerald Group Publishing Limited- Benchmarking: An International Journal*, Vol.11 No:5 pp.465-483.
5. ANDERSON, K. and MCADAM, R., (2005), “An Emprical Analysis of Lead Benchmarking and Performance Measurement Guidance For Qualitative Rasearch”, *Emerald Group Publishing Limited International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.22 No.4 pp.354-375.
6. ANKARALI, E.G., (2007), “Lojistik Sektöründe Sorumluluk Sigortaları”, *L Lojistik & Tedarik Zinciri Yönetimi Dergisi*, Şubat/Mart 2007 s.40-41.
7. BAGOZZI, R.P. and YI, Y., (1988), “On The Evaluation of Structural Equation Models”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (Spring), 1988, 74-94.
8. BALLOU, R.H., (1999)., *Business Logistics Management*, Prentice Hall, New Jersey, Fourth Edition.
9. BAKER, W.H., (1994), “In Pursuit of Benchmarking Excellence: The Texas Instruments Story”, *National Productuvity Review*, December 22, p.64.
10. BARBER, E., (2003), “Benchmarking The Management Of Projects: A Review Of Current Thinking”, *International Journal Of Project Management*, Vol.(22), pp.301-307.
11. BEDÜK, A., (2002), *Benchmarking*, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No:447, İstanbul, 1. Baskı.
12. BUMİN, B. ve ERKUTLU, H., (2002), “ Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama (Benchmarking) İlişkileri”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilinler Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, s.83-100.

13. BHATT, G.D. and EMDAD, A.F., (2001), “ An Analysis of The Virtual Value Chain in Electronic Commerce”, *Logistics Information Management*, Vol.14, No:1/2.
14. BLUMBERG, D.F., (2005), Introduction To Management of Reverse Logistics and Closed Loop Supply Chain Process, Taylor & Francis Group LONDON, Third Edition.
15. BOZDAĞ, N., ALTAN, Ş. ve ATAN, M., (2003), Hizmet Sektöründe Toplam Hizmet Kalitesinin Servqual Analizi ile Ölçümü ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, <http://muratatan.info/academic/bulletin/10.pdf>, Erişim Tarihi: 03 Haziran 2007.
16. BRIENSTOCK, C.C., (2002), “Understanding Buyer Information Acquisition for The Purchase of Logistics Services”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32,8, pp.636.
17. BRIENSTOCK, C.C., MENTZER, J.T. and BIRD, M.M., (1997), “Measuring Physical Distribution Service Quality” *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.25 Winter pp.31-44.
18. BUDAK, G., (2000), “Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme”, İ.İ.B.F. Dergisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
19. CAMP, R., (1989), Benchmarking: The Search For Industry Best Practise That Lead To Superior Performance, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, Second Edition.
20. CAMPBELL, A.J., (1998), “Cooperation in International Value Chains: Comparing An Exporter’s Supplier Versus Customer Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.1, pp.22-39.
21. CANNON, J.P. and PERREAULT, Jr. W.D., (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol.36, pp.439-460.
22. CANOVA, F., (1995), “Sensitivity Analysis And Model Evaluation İn Simulated Dynamic General Equilibrium Economics”, *International Economic Review*, 36 (2), pp.477-501.
23. CARR, A.S. and SMELTZER, L.R., (1999) “The Relationship Among Purchasing Benchmarking, Strategic Purchasing, Firm Performance, and Firm Size” *Journal of Supply Chain Management* , (35). 4, pg.51.

24. CHEN, H.L., (2002), "Benchmarking And Quality Improvement- A Quality Benchmarking Deployment Approach", *International Journal Of Quality & Reliability Management*, Vol.19 No.6 pp.575-773.
25. CHRISTOPHER, M., (1998), *Logistics and Supply Chain Management: Strategies For Reducing Cost and Improving Service*, Prentice Hall LONDON, 2.Edition.
26. ÇANCI, M. ve ERDAL, M., (2003), "Lojistik Yönetim", UTİKAD, İstanbul, 2.Baskı.
27. ÇOBAN, S., (2004), "Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı" *Erciyes Üniv. İ.İ.B.F. Dergisi*, 22, Ocak-Haziran s.85-98.
28. DAMANPOUR, F. and EVAN, W.M., (1984, "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag" *Administrative Science Quarterly*, Vol.29: pp392-409.
29. DAMANPOUR, F., (1991), "Organizational İnnovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators." *Academy of Management Journal*, 34(3):.555-590.
30. DEMİRKAN, M., (2004), Sorularla Kıyaslama (Benchmarking)-İşletmeler Arası Karşılaştırma Başkasından Öğrenme, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul, Yayın no:2004-27.
31. DHAR, R. and SHERMAN, S.J., (1996), "The Effect of Common and Unique Features in Consumer Choise", *Journal of Consumer Research*, December 23,3 pg.193.
32. DİNLER, Z., (2000), *Bilimsel Araştırma ve İnternet'e Bağlı Bilgi Merkezleri*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı.
33. DUNCAN, T. and MORİARTY, S., (1998), "A Communication Based Marketing Model For Managing Relationships" *Journal of Marketing* Vol.62, April pp.1-13.
34. EFİL, İ., (2003), *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, Bursa, 5. Baskı.
35. EKİNCİ, H., (2000), "İşletme Yönetimi Açısından Fiyatlandırma Politikalarının Önemi", *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Sayı.2 (Mart-Nisan).

36. ELLRAM, L.M. and PEARSON, J.N., (1995), "Supplier Selection and Evaluation in Small Versus Large Electronic Firms", *Journal of Small Business Management*, October 1995, pp.53-6.
37. ENSARİ, H., (2004), 21. yy Okulları İçin Kıyaslayarak Öğrenme (Benchmarking), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1.Baskı.
38. ERDAL, M., (2003), Lojistik Yönetimi El Kitabı 1, UTİKAD, İstanbul, 2.Baskı
39. ERTÜRK, M., (1998), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2.baskı.
40. ESER, Z., (2006), "Using Mystery Shoppers A Benchmarking Tool To Compare Quality Of Banking Services: A Study Of Turkish Banks", *The Business Review*, Cambridge, Vol.5 No.2 pp.269.
41. F. HEWITT et. al., (1996), "Modelling and Benchmarking Business Processes: The Supply-Line Example", *MCB University Press Benchmarking for Quality Management & Technology Review*, Vol.3 No.2 pp.4-14.
42. FAWCETT, S.E., CALANTONE, R. and SMITH, S.R., (1997), "Delivery Capability and Firm Performance in International Operations", *International Journal - Production Economics*, 51, 191-204.
43. FAWCETT, S.E. and COOPER, MB., (1998), "Logistics Performance Measurement and Customer Success", *Industrial Marketing Management* 27, pp.341-357.
44. FİŞHER, J.G., (1998), "Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır (Çeviri)" Çeviren: Ahmet ÜNVER, Rota Yayın, İstanbul 1.Basım.
45. FLINT, D.J., LARSSON, E., GAMMELGAARD, B. and MENTZER, J.T., (2005), "Logistics Innovation: A Customer Value- Oriented Social Process", *Journal of Business Logistics*, Vol.26, No.1, pp. 113-139.
46. GANESAN, S., (1994), "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.58, (April 1994), pp.1-19.
47. GAUTIER, A. and GRANAT, F., (1995), "Forest Management: A Multicommodity Flow Formulation And Sensitivity Analysis", *Management Science* 41 (10), pp.1654-1668.
48. GOELTSCH, L.D. and DEVİS, B.S., (2003), Quality Management, Introduction To Total Quality Management For Production, Processing And Services, 4th International ed., Upper Saddle River, N.J., Pearson Education International.

49. HAMMER, M. and CHAMPY, J., (1997), Değişim Mühendisliği- İş İdaresinde Devrim için Bir Menifesto, Çeviren: Sinem GÜL, Sabah Kitapçılık, İstanbul, 4.Baskı.
50. HOFFMAN, K.D. and BATESON, J.E.G., (1997), Essential of Service Marketing, The Dryden Press, USA, 2. edition.
51. HOUSTON, D. and SHERMAN S.J., (1995), "Cancellation and Focus: The Role of Shared and Unique Features in The Choice Proses" *Journal of Experimental Social Psychology*, July (31). pp.357-378.
52. İYİLER, Z., (2005), "Pazarla İletişim", T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, www.igeme.org.tr/TUR/pratik/pazarla_iletisim.pdf ErişimTarihi:12.Nisan.2007.
53. KALDER KİYASLAMA KOMİTESİ, (2000), "Kıyaslama (Benchmarking) Başkalarından Öğrenmek ", KalDer Yayınları, İstanbul.
54. KALLİNG, T. and STYHRE, A., (2003), "Knowledge Sharing in Organizations", Sweden: Kopenhagen Business School Press.
55. KAVRAKOĞLU, İ., (1998), "Toplam Kalite Yönetimi", Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi No.3, İstanbul, 4.Basım.
56. KAYNAK, R., (2003), Proje Üretiminde Tedarik Yönetimi: Üreticinin Gelecekteki Alım Yoğunluğunu Etkileyen Faktörler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, Yayımlanmamış Doktora Tezi.
57. KİM, T., (2002), Quality Management: Technical Efficiency, Benchmarking and Contracts, A Thesis In Agricultural Economics And Operations Research, The Pennsylvania State University The Graduate School Department Of Agricultural, Environmental And Regional Economics, December 2002, US. Pp.98-100.
58. KLEIN, S., FRAZIER, G.L. and ROTH, V.J., (1990), "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integrational Markets", *Journal of Marketing Research*, Vol.32, pp.196-208.
59. KOÇEL, T., (1996), "İşletme Yönetimi ile İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar Açısından Anlamı", *Mercek Dergisi*, Türk Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, Temmuz 1996, s.35-37.
60. KOÇEL, T., (2003), İşletme Yöneticiliği- Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım, İstanbul, Genişletilmiş 9. Basım.

61. KOZAK, M., (2002), "Destination Benchmarking", *Annals of Tourism Research*, Vol.29, No.2, pp.497-519.
62. LANDEGHEM, R.V. and PERSOONS, K., (2001), "Benchmarking Of Logistical Operations Based On A Causal Model" *International Journal Of Operations & Production Management*, Vol.21 No.1/2 pp.254-266.
63. LEE, B.K., (2004), "Corporate Image Examined In A Chinese-Based Context: A Study Of A Young Educated Public In Hong Kong" *Journal Of Public Relations Research*, Vol.16 (1), pp.1-34.
64. LEENDERS R. T. A. J., ENGELEN J. M. L. and KRATZER J., (2003), "Virtuality, Communication, and New Product Team Creativity: A Social Network Perspective", *Journal of Engineering and Technology Management*, 20, pp. 69-92.
65. LIN, Chien-Yu, (2006), "A Study on The Organizational Innovation in Taiwan's Logistics Industry", *The Business Review*, Cambridge; Sep 2006;5, pp.270.
66. LINSKY, A.S., (1975), "Stimulating Responses To Mailed Questionnaires: A Review," *Public Opinion Quarterly*, Vol.39, pp.82-101.
67. LOBO, I. and ZAÏRI M., (1999), "Competitive benchmarking in the air cargo industry : Part 1" , *MCB University press-Benchmarking: An International Journal*, Vol.6, No:3 pp.164-190.
68. LOOY, B.V., GEMMEL, P. and DIERDONCK, R.V., (2003), *Service Management: An Integrated Approach*, Great Britain: Prentice Hall, s.102, 2. Edition.
69. MCDOUGAL, G.H.G., LEVESQUE, T. and PLAAT, P.V., (1998), "Designing Service Guarantee: Unconditional Or Specific?", *The Journal Of Service Marketing*, Vol.12, Iss.4, pg.278.
70. MENTZER, J.T., FLINT, D.J. and HULT, T.M., (2001) "Logistics Service Quality As A Segment Customized Process", *Journal Of Marketing* Vol.65 No:4 pp.82-104.
71. Michigan State University Global Logistics Research Team (MSUGLRT), (1995). "World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change". Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
72. MILLER, D., (1987) "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy" *Strategic Management Journal* 8 (1), 55-76.

73. MORIARTY, R.T.J. and SPEKMAN, R.E, (1984), “An Emprical Investigation of The Information Sources Used During The Industrial Buying Process” *Journal of Marketing Research* Vol.21(2). pp.137-147.
74. MORLİNG, P. and TANNER, S., (2000), “Benchmarking A Public Service Business Management System”, *Carfax Publishing Taylor And Francis Group – Total Quality Management*, Vol.11 No.4/5 pp.417-126.
75. NORDAWIER, T.G., JOHN, G. and NEVIN, J.R., (1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships”, *Journal of Marketing*, October 1990, pp.80-93.
76. Nunnally, J. C., (1978), *Psychometric theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill
77. OAKLAND, J., (1993), “Total Quality Management”, Butterworth-Heinemann Ltd., UK, p.180-185.
78. OĞUZ, S., (1996), *Benchmarking: Beter Than The Best*, Cem Ofset Basım Yayım, İstanbul, 1. baskı.
79. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR UZMANLIK GRUBU, (1998), *Öğrenen Organizasyonlar*, Kalder Yayınları, No:16, Mayıs 1998, İstanbul.
80. ÖZKAN, Y., (2001), *Toplam Kalite*, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2.baskı.
81. ÖZER, P. S., (1999), *Benchmarking*, Vizyon Yayınları, İzmir, 2.baskı.
82. ÖZEVREN, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1.basım.
83. PEKDEMİR, I., (2000), *Benchmarking: Kıyaslayarak Öğrenme*, Arc Yayınları, İstanbul Üniversitesi İ.İ.B.F, İstanbul, 3. Baskı.
84. REİDER, R., (2002), “Internal Benchmarking: How To Be The Best- And Stay ThatWay”, *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, May/June, pp.41-48.
85. PFHOL, H.C. and ESTER, B., (1999), “Benchmarking For Spare Parts Logistics”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol.6 No.1 pp.22-39.
86. PALMER, A., (1997), *Principle of Services Marketing*, McGraw-Hill Publishing Company, England.
87. ROGERS, E. M., (1995), *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press. 4. Edition.

88. ROSS, D.F., (1997), "Competing Through Supply Chain Management: Creating Market- Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships" Kluwer Academy Publishers London.
89. SARIKAYA, N., (2003), Toplam Kalite Yönetimi, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 1. Baskı.
90. SKJOLSVİK, T., (2007), "Firm Size As A Source of Competitive Advantage in Management Consulting", The Management Consulting Division of The Academy of Management Conference in Copenhagen May 31st – June 2nd 2007.
91. SCHUMPETER, J.A., (1934), The Theory of Economic Development, Harvard: Oxford University Press, 2.Edition.
92. SHANG, K.C., and MARLOW, P.B., (2005), "Logistics Capability And Performance İn Taiwan's Major Manufacturing Firms", *Transportation Research Part. E*-41, pp.217-234.
93. SPENDOLİNİ, M.J., (1992), The Benchmarking Book, AMACOM Books, New York, 2. Edition.
94. ŞİMŞEK, M., (2004), Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 4. Baskı.
95. TAKAN, M., (2000), Bankalarda Toplam Kalite Yönetimi, Türkiye Bankalar Birliği, İstanbul, 1. Baskı.
96. TVERSKY, A., (1972), "Elimination by Aspects: A Theory of Choice" *Psychological Review*, (79). July pp.281-299.
97. VERMA, R. and PULLMAN M. E., (1998), "An Analysis of The Supplier Selection Process" *Omega Int. J. Mgmt. Sci.* Vol.26 No.6 pp.739-750.
98. WEBB, J., (2000), "Questionnaires and Their Design", *The Marketing Review*, V:1, pp. 197-218.
99. WİERSMA, E., (2007), "An Exploratory Study Of Relative And Incremental Information Content Of Two Non-Financial Performance Measures: Field Study Evidence On Absence Frequency And On-Time Delivery", *Accounting, Organizations and Society* (in Press).
100. ZAİRİ, M. and AL-MASHARI, M., (2005), "The Role Of Benchmarking In Best Practice Management And Knowledge Sharing", *The Journal Of Computer Information Systems; Summer 2005*; 45,4 pp.14-31.

EKLER

EK 1: Ön Bilgilendirme Mektubu

25 Mart 2007

Sayın Kargo - Lojistik firması yöneticisi:

Kargo-Lojistik firmaları üzerine yapmakta olduğumuz Araştırma Projesi hakkında sizleri bilgilendirmek, öneri ve desteklerinizi almak üzere size ulaşmış bulunuyoruz. Araştırma projesinin amacı, içeriği, kapsamı ve uygulama biçimi aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

Bu araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü tarafından yürütülmekte olan “Kargo Firmalarında Lojistik Performansın Değerlendirilmesi ve Bir Benchmarking Uygulaması” konulu araştırma modelimizin test edilmesine yöneliktir. Bu araştırmayla, rekabetin yoğun olarak yaşandığı Kargo-Lojistik sektöründe son kullanıcının *hizmet alımı kararlarında* hangi faktörlerin etkili olduğunun ölçülmesi ve bu ölçülen değerler ışığında firmalar arası kıyaslama yapılarak en iyi uygulamanın belirlenmesi araştırmasıdır.

Firmanızın bu proje kapsamında bizimle işbirliği yapmasının size müşterilerinizin gözünde nasıl algılandığınızı göstermesi bakımından çok değerli bilgiler kazandıracağına inanmaktayız.

Araştırmanın Uygulanması; Araştırma için bir anket formu hazırlanmış olup; bu anket, İstanbul Kadıköy sınırları dâhilindeki hizmet noktalarınıza gelerek sizden hizmet alan müşterilerinize ve bu hizmeti veren çalışanlarınıza uygulanacaktır. Böylece firma seçimine ilişkin müşteri algısı ile çalışanların algıları arasındaki farklılıklar da tespit edilecektir.

Araştırma süresince size, anket formlarının müşterileriniz tarafından doldurulması dışında hiçbir ek külfet yüklenmeyecektir. Bu desteğiniz karşılığında

sizi bilgilendirmek maksadıyla araştırma sonuçları size bir dosya halinde sunulacaktır. Böylece müşterilerin firmanızı tercih etmesinde etkin olan faktörleri inceleme fırsatı yakalayacağınız gibi, ilgili bölgedeki *hizmet noktanızı* değerlendirme imkânına da kavuşmuş olacaksınız. Biz ise bir yılı aşkın süredir geliştirmek için teorik olarak üzerinde çalıştığımız modelin bilimsel olarak pratikte geçerliliğinin test edilebilmesi imkânına kavuşacağız.

Araştırma projemize katılarak destek vermeniz sayesinde her iki tarafın da sonuçlarından faydalanacağı iyi bir çalışma ortaya çıkacağına inanıyoruz. Saygılarımızla,

Yrd. Doç. Dr. Ramazan KAYNAK
GYTE İşletme Bölümü

Salih B. Avcı
GYTE İşletme Bölümü

Ek 2: Anket Soruları



KARGO SEKTÖRÜ FİRMA PERFORMANSI DEĞERLEME ARAŞTIRMASI

Bu anket, kargo lojistik firmalarının performanslarını değerlendirmek amacıyla Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde yapılmakta olan bir Yüksek Lisans Tezi için hazırlanmıştır. Anketi cevaplamak şüphesiz çok değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, elde edilen sonuçlar araştırmamız ve kargo lojistik sektörünü değerlendirme bakımından önem taşımaktadır. Cevaplarınızın gerçeği yansıtması için kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır. Anketimize yapacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkürlerimizi sunar, işlerinizde başarılar dileriz.

Değerlendirdiğiniz kargo firmasının adı (şu an hizmet aldığınız firma):

1 = Kesinlikle katıl-mı-yorum, 2 = Katıl-mı-yorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum olacak şekilde, aşağıdaki her bir soruyu yuvarlak içine alarak cevaplayınız.

Örnek: Bu anketin cevaplanması, araştırma için büyük önem taşımaktadır..... 1 2 3 4 5

Firma yaygın dağıtım ağına sahiptir	1	2	3	4	5
Firma geniş bir araç filosuna sahiptir	1	2	3	4	5
Kullanılan sevkiyat araçları bu iş için uygundur	1	2	3	4	5
Araçlarla sevkiyat, zamanında ve sorunsuz yapılır.....	1	2	3	4	5

Firma gönderdiğiniz ürünleri doğru sayıda ve tipte teslim etmektedir.....	1	2	3	4	5
Firmanın teslim hızı yüksektir	1	2	3	4	5
Firmanın teslim güvenilirliği çok iyidir	1	2	3	4	5
Firma gönderileri tam zamanında teslim etmektedir	1	2	3	4	5
Firma gerekirse taahhüt ettiği tarihten önce de teslim edebilir	1	2	3	4	5
Genelde firmanın teslim performansından memnunuz	1	2	3	4	5

Bu firma gerekli tüm kalite belgelerine sahiptir.....	1	2	3	4	5
Bu firma tüm şubelerinde kaliteli hizmetler vermektedir.....	1	2	3	4	5
Bu firma tüm şubelerinde yüksek standartlarda hizmetler vermektedir	1	2	3	4	5
Bu firma düşük standartlarda hizmet vermektedir	1	2	3	4	5
Bu firma kalite düzeyini sürekli yükseltmektedir.....	1	2	3	4	5

Bu firma, verdiği hizmetlerin dışında farklı hizmetler de sunabilir.....	1	2	3	4	5
Bu firma, standart dışı gönderilerde esnektir	1	2	3	4	5
Bu firma, değişken taleplerimizi kolayca karşılayabilir	1	2	3	4	5
Bu firma, talep edersek teslim süresini kısaltabilir	1	2	3	4	5
Bu firma, yılbaşı ve bayram gibi özel günlerde oluşacak talep artışına cevap verebilir	1	2	3	4	5
Bu firma, teknolojiye göre değişime kısa sürede adapte olabilir.....	1	2	3	4	5

Bu firma, sık sık yeni fikirler üretir.....	1	2	3	4	5
Bu firma, işlerin daha iyi yapılması için yeni yollar araştırır.....	1	2	3	4	5
Bu firma, çalışma yöntemlerinde yenilikçidir.....	1	2	3	4	5
Bu firma, çoğu kez yeni hizmetleri rakiplerden önce piyasaya sunar.....	1	2	3	4	5

Bu firmadan gönderdiğimiz başka firmalardan da gönderebiliriz	1	2	3	4	5
Bu firma piyasada neredeyse bir tekeldir.....	1	2	3	4	5
Bu firma, bu gönderiyi gönderebileceğimiz az sayıdaki firmadan biridir.....	1	2	3	4	5
Bu firmanın yeterliliğinde başka bir firma bulunmuyor.....	1	2	3	4	5

Firma piyasada rekabetçi bir fiyat politikası izlemektedir	1	2	3	4	5
Müşterilerine ekstra indirimler uygulamaktadır	1	2	3	4	5
Rakiplerinden daha düşük fiyatlar sunabilmektedir	1	2	3	4	5
Sabit fiyat garantisi vermektedir	1	2	3	4	5
Aynı tipteki gönderi için bu firmaya ödediğimiz fiyat, rakiplerden yüksektir	1	2	3	4	5

Firma, hizmeti tam zamanında yerine getirmektedir.....	1	2	3	4	5
Firma, müşteri taleplerini zamanında karşılamaktadır.....	1	2	3	4	5
Firma, müşteri kayıtlarını tam ve eksiksiz tutmaktadır.....	1	2	3	4	5
Firma, müşterilere tam ve eksiksiz bilgi vermektedir.....	1	2	3	4	5
Firma, müşterilere verdiği sözleri yerine getirmektedir	1	2	3	4	5

Firma, müşteri problemlerini çözüme kavuşturmaktadır.....	1	2	3	4	5
Firma, müşterilere yardım için isteklidir	1	2	3	4	5

Gönderilerin istenilen noktaya varabilmesi yüksek belirsizlik taşıyor.....	1	2	3	4	5
Gönderilerin zamanında yerine varabilmesindeki belirsizlik hakikaten büyük bir sorun teşkil ediyor.....	1	2	3	4	5
Kargo-Lojistik piyasası karmaşıktır.....	1	2	3	4	5
Kargo tipine göre fiyatlar değişkendir.....	1	2	3	4	5

Firma, gönderiler için zamanında teslim garantisi vermektedir	1	2	3	4	5
Gönderinin güvenli şekilde adrese ulaştırıldığı bilgisi hemen verilmektedir	1	2	3	4	5
Hasarlı/Kayıp gönderilerle ilgili işlemler zaman geçirilmeden yapılmaktadır	1	2	3	4	5
Kayıp kargolar kolaylıkla saptanır.....	1	2	3	4	5
Gönderinin kabulünden teslimine kadarki bütün riskleri firma üstlenmektedir	1	2	3	4	5
Tüm gönderiler sigorta kapsamındadır	1	2	3	4	5

Firma kendi alanında çok büyük bir şirkettir.....	1	2	3	4	5
Firma kargo sektöründeki en büyük hizmet sağlayıcıdır.....	1	2	3	4	5
Firma piyasada çok büyük bir rol oynamaktadır.....	1	2	3	4	5

Gönderilerde barkodlu takip yapılmaktadır.....	1	2	3	4	5
Şubeler arasında elektronik veri alış verişi yapılabilmektedir.....	1	2	3	4	5
Bilgisayar tabanlı karar destek programları kullanılmaktadır.....	1	2	3	4	5
Araç takip sistemi mevcuttur.....	1	2	3	4	5
Gönderilerin takibi internetten yapılabilmektedir.	1	2	3	4	5

Firma kampanyalarını ve fiyat değişimlerini önceden haber verir.....	1	2	3	4	5
Firma planlarımızda yardımcı olacak bilgiyi kullanıma veriyor.....	1	2	3	4	5
Firma teslim tarihi üzerinde yapacağı değişiklikleri önceden bildirir.....	1	2	3	4	5
Firma teslimatta yaşanabilecek problemleri önceden haber verir.....	1	2	3	4	5
Firma hizmetlerle ilgili haberleri sürekli günceller	1	2	3	4	5

Firma dürüst olmakla tanınmıştır.....	1	2	3	4	5
Firma müşterilerine karşı her zaman ilgili olmakla tanınmıştır.....	1	2	3	4	5
Firma piyasada iyi bir üne sahiptir.....	1	2	3	4	5
Firma, bende daima iyi izlenimler bırakmıştır	1	2	3	4	5
Bana göre bu firma müşterilerinin gözünde iyi bir imaja sahiptir.....	1	2	3	4	5
Bu firmanın toplumdaki imajının rakiplerinden daha iyi olduğuna inanıyorum.....	1	2	3	4	5

Bu firmada müşterilerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçları bilinmektedir.....	1	2	3	4	5
Yeni ürün ve hizmet tasarımı müşteri ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulmuştur	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarına ilişkin bilgiler firma geneline yayılmıştır ve bütün çalışanlarca bilinmektedir.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetleri mevcut süreçleri iyileştirmede etkin olarak kullanılmaktadır.....	1	2	3	4	5
Firma amaçları müşteri memnuniyeti doğrultusunda oluşturulmuştur	1	2	3	4	5
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak üzere pazardaki değişimler firma tarafından sürekli izlenmektedir.....	1	2	3	4	5
Firma, müşteri memnuniyetini düzenli ve sistematik olarak ölçmektedir.....	1	2	3	4	5

Gelecekte, bu firma gönderilerimizden daha büyük bir pay alacaktır	1	2	3	4	5
Bu firmayla işlerimizin büyüyeceğini umuyoruz.....	1	2	3	4	5
Bir yıl sonra bu firmayı şimdikinden daha çok kullanıyor olacağız.....	1	2	3	4	5
Üç yıl sonra bu firmayı şimdikinden daha çok kullanıyor olacağız.....	1	2	3	4	5
Bir kargo firmasında olması gereken tüm niteliklere bu firmanın sahip olduğunu düşünüyorum.....	1	2	3	4	5
Başka firmalarla kıyasladığımda, bu firmayı oldukça başarılı buluyorum	1	2	3	4	5
Bu firmayı seçmemin isabetli bir karar olduğunu düşünüyorum.....	1	2	3	4	5
Bu firmanın verdiği hizmetlerden genel olarak memnunum.....	1	2	3	4	5
Bu firma ile iş ilişkilerinizin yoğunluğu: a) Hiç yok b) Az c) Orta d) Çok e) Pek çok					

Bu firmanın müşterisiyim: ☐ Bu firmanın çalışanıyım: ☐ Firmadaki pozisyonum:

Yaşınız: Bu firma ile kaç yıldır iş yapıyorsunuz:

Cinsiyetiniz: a) erkek b) bayan

Eğitim durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans (2 yıl) d) Lisans (4 yıl) e) Master f) Doktora

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Erzurum’da dünyaya geldim. İlkokulu Erzurum Sabahattin Solakoğlu İlkokulunda tamamladım. Orta ve lise öğrenimimi Erzurum Anadolu Lisesinde tamamlayarak 1998 yılında Erzurum Atatürk Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Bilgisayar Programcılığını kazanarak yüksekokul eğitimime burada başladım. 2000 yılında dönem ikincisi olarak bu okulu bitirdim. Aynı yıl Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme bölümünü kazandım. Bu bölümü de 2004 yılında bölüm ikincisi olarak bitirdim. Aynı yıl Kamu Personeli Seçme Sınavı ile T.C. Posta ve Telgraf İşletmeleri Genel Müdürlüğü Anadolu Yakası PTT Başmüdürlüğünde Memur olarak göreve başladım. Halen bu kurumda, Personel Müdürlüğünde çalışmaktayım. Dört kardeşiz, ailemle birlikte İstanbul’da ikamet ediyorum.