
LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN ÜLKEMİZDEKİ GELİŞİMİ ve REKABET VİZYONU

Doç. Dr. Muazzez BABACAN
Dokuz Eylül Üniversitesi
İzmir Meslek Yüksekokulu Pazarlama Programı
babacan@deu.edu.tr

ÖZET

Ülkemizde lojistik sektörü son yıllarda gelişme gösteren genç bir sektördür. Türkiye, lokasyon olarak Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi oluşturmasından kaynaklanan avantajlı konumu ile birçok otorite tarafından lojistik üssü olma iddiası veya ideali ile tanımlanmaktadır. Lojistik firmaları arasındaki rekabet sadece yurt içinde değil yurt dışındaki firmalar ile de olmaktadır.

Ekonomik koşulların değişkenliği ya da belirsizliği ile karakterize edilen dönemler ve özellikle krizler, sektördeki firmaları farklı yönlerden etkilemiştir. Sektörün geleceğine ilişkin öngörüler arasında Lojistik hizmet sağlayıcılarının da önümüzdeki dönemleri tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyetleri ile geçirecekleri, dış kaynak kullanımının süreceği, yabancı sermaye girişleri, sektörden çekilmeler vb. önemli gelişmelerin yaşanabileceği beklentisi bulunmaktadır.

Bu makalede son yıllarda Ülkemizde lojistik sektörünün yükselen başarıları, gelişme potansiyeli ve rekabet vizyonu, yönetici görüşlerini de kapsayan bir çerçeveden ele alınmaktadır.

ABSTRACT

Logistics is a young sector in Turkey, and it has made progress in recent years. Turkey, being advantageously positioned between Middle East, Turkic Nations and Europe, serves as a transfer center between these regions; which is why many authorities claim it will, or already has become a logistics base. Local companies not only compete among themselves, but also compete with international companies.

Economical periods characterized by unstable or indefinite conditions, and especially crises have affected companies in different ways. According to forecasts concerning the future of the sector, 3.PLs will spend the oncoming periods with efforts of structurization and public relations, outsourcing will continue to find use and important events will take place, i.e. foreign investments, some companies leaving the sector, etc.

This paper discusses the increasing number of successes, development potential and competition vision of the logistics sector from a frame that includes executives' opinions.

GİRİŞ

Teknoloji, iletişim ve ticaret alanında birbirine giderek yaklaşan ekonomiler, aynı zamanda üretim ve pazarlamanın uluslararasılaşması arenasında, zorlu bir rekabet ortamında bulunmaktadır. Günümüzde ulusal ve uluslararası işletmeler, üretim ve dağıtımdaki başarılarının yanı sıra bu iki kavramın önemli arayüzü olan lojistik hizmetlerle de daha fazla rekabet gücü elde edebilmektedirler. Varlıklarını devam ettirebilmek için rakipleriyle kıyasıya rekabet etmeye çalışan, daha kaliteli ürünleri daha ucuza üretebilmenin ve pazarlayabilmenin yollarını arayan, hem kalite hem de maliyetler açısından yeni başarılar elde eden işletmeler ilgi ve kıyaslama odağı olmaktadır.

Bu makalede, son yıllarda Ülkemizde lojistik sektörünün yükselen başarıları, gelişme potansiyeli ve rekabet vizyonu, yönetici görüşlerini de kapsayan bir çerçeveden ele alınmaktadır. Özellikle son yıllarda büyüyen bir pazar olarak lojistik sektörü, birçok yerli ve yabancı firmanın yatırım ve dış kaynak kullanımı açısından ilgisini

çekmektedir. Kavram, bu nedenle bazı durumlarda tartışma konusu olmakta, içeriği, çalışma koşulları ve etiği açısından sıkça gündeme gelmektedir. Bu nedenle öncelikle temel kavramlar üzerinde kısaca durmakta yarar vardır.

LOJİSTİK, LOJİSTİK YÖNETİMİ, STRATEJİK LOJİSTİK YÖNETİMİ

Genel olarak askeri bir terim olarak hatırlanan lojistik kavramı geniş bir içeriğe sahip olmakla birlikte ülkemizde tam ve doğru olarak anlaşılabilen bir kavram durumundadır. Lojistik, “sevkiyat noktası/noktaları ile teslim

FIATA (Fédération Internationale des Associations de Transitaires et Assimilés- International Federation of Freight Forwarders Associations) ve CLECAT(European Association for Forwarding, Transport, Logistics and Customs Services)’in uzlaşmaya vardığı Freight Forwarder(nakliye aracı) ve lojistik tanımı şöyledir: (<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm>, <http://www.fiata.com>)

"Freight Forwarder ve Lojistik Hizmetler, bir ya da daha fazla taşıma türü kullanılarak gerçekleştirilen taşımaya ilişkin konsolidasyon, depolama, elleçleme, paketleme veya dağıtım olduğu kadar, ilave işlemler ve danışmanlık dahil tüm hizmetler ile eşyanın gümrük beyanının yapılması, sigortalanması, kıymetli evrakın hazırlanması ve ödemenin tahsilatı gibi işlemleri de kapsayan hizmetler zincirini ifade etmektedir. Freight Forwarder hizmetleri aynı zamanda fiili olarak tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, taşıma, elleçleme ya da depolamaya ilişkin modern bilişim ve iletişim teknolojileri ile lojistik hizmetleri de kapsamaktadır. Sunulan hizmetlerin esnekliğinin sağlanması amacıyla dış kaynak kullanımına gidilebilir."

Modern anlamda lojistik, tüm bu faaliyetlerin planlı ve entegre biçimde gerçekleşmesini amaçlayan bir yönetim çerçevesini gerektirir. Lojistik hizmetler, tedarik zinciri içindeki tüm lojistik faaliyetlerin tek bir sorumlu firmada toplanmasını sağlayarak firmaların ana faaliyet alanlarına odaklanmalarına yardımcı olur. Sabit yatırım gerektiren yüksek maliyetli lojistik alt yapısı oluşturmak yerine üretime kaynak ayırmalarına yardım ederek aynı zamanda depolama, trafik ve güvenlik açısından firmanın yükünü hafifletir. Zaten lojistik sektörü de, üretici firmaların, kendi konuları olan üretime odaklanarak, tedarik zinciri içerisindeki faaliyetleri dış kaynak kullanımı (outsourcing) yoluyla elde etmesi fikrinden doğmuştur.

nokta/noktaları arasındaki malzeme, bilgi ve hizmetlerin iki yönlü akışı” şeklinde anlaşılacak yerine sadece nakliye hizmeti olarak da algılanabilmektedir.

Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonların dan müşteri isteklerinin (siparişlerinin) işyerinde veya müşterinin kapısında yerine getirilmesi (teslimatı) anlamına gelen ama sadece teslimattan ibaret olmayan “lojistik”, içinde her birinin bilimi olan birçok araç (stok yönetimi, sipariş işleme, depolama, kuruluş yeri seçim ve yönetimi, trafik ve rut yönetimi, elleçleme, tahminleme, ulaştırma, koruyucu ambalajlama vs) barındıran ve çok ciddi entegre bilimsel hazırlıklar ve stratejiler gerektiren bir faaliyettir. (Tek, web.deu.edu.tr/baybars)

LODER’in tanımına göre, “tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerinden birkaçının (ardışık olarak en az üç farklı faaliyet - örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman lojistik şirketleri tarafından üstlenilmesidir.(Mersin) Lojistikte dış kaynak kullanımı ülkelerin gelişmişlik seviyelerine göre yüzde 10 ile 30 arasında değişmektedir. Dünyada lojistik pazarına bakıldığında, ülkelerin lojistik harcamaları GSMH’lerin yüzde 1.5 -2’si olarak tahmin edilmekte, lojistik pazarı her yıl Avrupa’da yüzde 7-9, Kuzey Amerika’da yüzde 15 ve Asya’da yüzde 20 büyüme göstermektedir. (<http://www.netbul.com/superstar/ozeldosyalar/ekonomi/ekosozluk/1.asp>)

Son yıllardaki, küreselleşmeye paralel olarak şirketlerin de uluslar arası yatay veya dikey bütünleşmeleri **lojistik yönetimi**ni öne çıkarmıştır Lojistik yönetimi, Lojistik Yönetimi Konseyi (Council of Logistics Management -CLM) tarafından ‘müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmetlerin ve bunlara ilişkin bilginin etkin ve verimli olarak depolama ve aktarımının planlama ve kontrol etme süreci’ olarak tanımlanmıştır (Lambert, Stock & Ellram’dan aktaran Nilsson and Waidringe.)

Ricardo Ernst’e göre, “İçinde bulunduğumuz global koşullar, bir ürünün üretimiyle satın alımı arasında yer alan ve şirketin kârlılığını doğrudan etkileyen lojistik süreçlerinin önemini daha da artırmıştır. Geçmişte bir çok şirket, pazarlama, finans ve üretim odaklı stratejiler geliştirmekteydi. Bu yaklaşım ürünün üretilmesi ve satın alınması arasında gelişen sürecin bilincinde olunmamasından kaynaklanıyordu. Bugün şirketler üretim aşamasında maliyetleri düşürmek yerine doğru lojistik süreçlerini

uygulayarak nakit akışlarını ve karlılıklarını artırmayı hedeflemektedir”.
(<http://www.btinsan.com/133/04.asp>)

Son yıllarda lojistik yönetimi kavramının daha çok dışa yönelik stratejik bir fonksiyona dönüştüğü görülmektedir. Buna göre **stratejik lojistik** işletmeler arası ilişkileri lojistik tekniklerle düzenleyerek, rekabet avantajı elde etmek olarak tanımlanmaktadır. Etkin bir lojistik yönetiminin firmalar için maliyet düşürücü, üretim artırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyeti artırıcı, dolayısıyla da payımı büyütme ve rekabet gücünü artırma etkisi sağlayacağı açıktır. Durumun Ülkemiz için boyutların izleyen başlıkta ele alınacaktır.

ÜLKEMİZDE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

Lojistik kavramı ülkemiz için çok yenidir. Önce ihracat ve ithalat ile, sonra da büyük ölçekli perakendecilik (süpermarket ve hipermarketler) ve elektronik ticaretle birlikte iyice öne çıkmıştır.

‘Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının entegre olduğu günden güne gelişen lojistik sektörü, Türkiye’de de 1980’lerle 1990’lı yıllar arasında kara, hava, deniz, demiryolu ve kombine taşımacılık alanlarındaki yatırımlarla alt yapısını oluşturmuştur, 1990’lı yıllarda da atılıma geçmiştir. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaştıran Türkiye’de yerleşik lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslararası şirketlerde işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir’. (<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm>)

Bu bağlamda da lojistikle ilgili çeşitli politika, strateji ve uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır; rekabette hızdan yararlanmayı esas alan “turbo marketing” veya özellikle lojistik faaliyetlerde etkinliği artırmak için dış kaynak kullanımı ya da taşeronluk olguları gibi durumlar gündemdedir. (<http://web.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/Tek-magazg.htm>).

Bir çok şirket, lojistik servislerini kendi bünyelerinde kurmuştur ve daha çok depolama/dağıtım segmentinde aktiftir. Enformasyon altyapısı yeterli değildir. Lojistik servisler için giderek büyüyen bir talep olmasına karşın, lojistik servis veren şirketler gerek finansal gerekse operasyonel olarak henüz gelişme çağında

olduklarından oluşan talebe karşılık verememektedir. (Sacit Erdem,2001)

Firmalar sektörde yeni uygulamalar yoluyla, yeni ortaklıklar ve gelişme gayretleriyle dikkat çekmektedirler. Belli konularda uzmanlaşma ve dağıtım kanalında söz sahibi olma hedefi vardır. Ülkemizde lojistik sektörünün gelişimi hızlı bir şekilde sürmekte ve bazı firmalarca dünya standartlarında hizmet sunulabilmektedir. Ancak her alanda kural ve standartların tam olarak netleştiğini söylemek zordur. Ülkemizde lojistik sektörü heterojen bir yapı göstermekte, sermaye, karlılık ve ciro büyüklüğü, anlayış, çalışma prensipleri, değerleri ve örgüt kültürleri açısından birbirinden farklı yapıda olan firmalar dikkati çekmektedir. Basit bir sınıflandırma yapılacak olursa (Babacan-Eriş, 2004),

1. Daha çok spot işler yapan **küçük firmalar**, geleneksel biçimde çalışmakta ve modern iş anlayışından uzak, anlık ve günlük işlerle varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bu firmaların ilk amacı ciro ve karlılıktır. Kalıcı politikaları, ilkeleri ve pazarlama stratejileri yoktur.
2. Yerli sermaye ile kurulmuş, kökeni taşımacılık sektörüne dayanan, piyasa koşullarını bilen, bir yandan geleneksel bir yandan global olmaya çalışan **KOBİLER**. Bu firmalarda örgütsel anlayış geleneksel, ticari anlayış büyümeye yöneliktir. Köklü deneyimleri vardır ve büyümek için pazarın büyümesi için çalışan firmalardır.
3. Bir holding bünyesinde olan, büyüme ve gelişme şansına sahip, uluslararası boyutta iş yapabilme yeteneğinde olan ve global partneri olan veya olmayan büyük firmalar. Bu firmalar örgütsel yapı olarak daha modern ilkelerle çalışan, sektörde marka olmaya çalışan, iş etiğine ve yaratacakları katma değere önem veren firmalardır.
4. Yabancı firmaların Türkiye Şubeleri. Uluslararası marka olma avantajını kullanarak güven sağlayan ve kendi standartlarında hizmet vererek pazarın hizmet düzeyine katkı sağlayacağına inanan, aynı zamanda yerel avantajlardan yararlanmayı amaçlayan firmalardır.
5. **Kuruluşu kargo şirketi** statüsünde olan ve daha sonra aynı isimle bir lojistik firması kuran ve daha önce varolan kargo taşıma ağından yararlanan firmalar. Sektörde lider olmak, yeni projelerle pazar payını büyütme, yeni ürün ve hizmetlerle pazarda ilgi çekmek, yeni yatırımlar ve eğitimleri sürekli kılarak fark

yaratmak gibi gelişme hedefleri bulunan firmalar içinde ilk kez alanında kalite ödülü alanlar da vardır.

Öte yandan sektörel fuar ve konferansların düzenlenmesi ve geleneksel hale getirilmeye çalışılması, katılımın her yıl giderek artış göstermesi, sektörün büyüdüğüne göstergesi olarak yorumlanabilir. Aynı paralelde "Tüm eksikliklere rağmen son beş yıldır lojistik alanında yabancı sermaye girişiminin hızlandığını" görüldüğü belirtilmektedir.(<http://www.btinsan.com/129/08.asp>.)

Gerek meslek örgütleri gerekse sektörde önemli yer tutan firmalar, akademik boyutlu eğitim çalışmalarını ile sektörde çalışanların eğitim, deneyim ve becerilerini arttırmak, yeni uygulamalarla tanıştırmak ve aynı zamanda eğitim düzenleyicisi olarak sektörde saygın bir yer edinmek eğilimindedirler. Ayrıca Üniversitelerimizde verilen lojistik eğitimi de son yıllarda sektöre yetişmiş insan gücü sağlamada önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

Yazılım yatırımları konusunda da benzer bir eğilim gözlenmektedir. Firmalar kendileri için özel yazılımlar sipariş vererek veya kendi bilgi işlem servislerini oluşturarak müşteri hizmetleri konusunda rekabet etmektedirler. Özellikle yoldaki yüklerin takibi konusunda radyo frekans (RF) ve uydu sistemleriyle çalışan firmalar, rekabet gücü yaratma konusunda duyarlı davranmaktadır. Firmalar, kullanılan uydu sistemleri ile sürücülerle elektronik ortamda yazışarak bağlantı kurmakta, sevkiyat, mesafe ve maliyetleri bilgisayar ortamında tespit edilmektedir. Müşteri ve müşterinin tedarikçileri ile internet tabanlı uygulamalar kullanarak elektronik ortamda bilgi transferi yaparak müşterilerine hizmet vermektedir.

ÜLKEMİZDE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN KARAKTERİSTİK ÖZELLİKLERİ

Ülkemizde lojistik sektörü hakkında akademik bazı araştırmalar ve çalışmalar hızlanmış olmakla birlikte, sektörü kucaklayan ve rakamlarla anlatan kapsamlı bir çalışma henüz yapılmış değildir. Bu konuda başvurulan ilgili kişi ve kaynaklar istatistik verilerin bulunmamasından yabınmaktadır. Akademik anlamda yapılan araştırmaların yanı sıra sektörde mesleki örgütler, dernek ve kuruluşlar da sektöre ilişkin veri üretme çabası içindedir.

Sektörde alt branşların çokluğu ve karmaşık yapısı nedeniyle ulaştırma, depolama, elleçleme,

gümrükleme gibi alt faaliyet alanlarından elde edilen ciro ve karlılık rakamlarının elde edilmesi ve birlikte ele alınması oldukça zordur. Elde edilen yazılı ve yazılı olmayan bilgilere göre ve sektör temsilcilerinin beyanlarına istinaden yaklaşık değerlerle sektöre ilişkin veriler şöyle yorumlanabilir:

- **Pazarın coğrafyası:** Kıtalar arasında bulunan ve stratejik olarak önemli bir kavşakta bulunan Türkiye pazarı aynı zamanda işgücü ve arsa olanakları bakımından da elverişli olanaklar sunmaktadır.
- **Pazar değeri:** Yaklaşık olarak 2 ile 3 milyar ABD Doları.
- **Yıllık Kar Artışı Oranı :** 1999 için %31, 2000 için %35 ve 2001 için %55 rapor edilmiş. Sonraki üç yıl için ise yıllık %50 büyüme öngörülmüştür. (Dergi L , 2004)
- **Pazar potansiyeli :** Gayri safi milli hasılanın %10 ile %12'si.
- **Büyüme hızı:** %10-15
- **Gelişme dönemi:** Son on yıl
- **Hizmet maliyet oranı:** Satış fiyatının %8-15 arasında değişmektedir.
- **Yoğun çalışılan sektörler:** İhracat ve ithalattaki endüstri kolları farklılık göstermektedir. İhracatta ağırlık tekstildedir. Son birkaç yıla kadar tekstil ve kuru gıda ağırlıklı mallar ihraç edilirken bunlara bazı makina aksamı parçaları, beyaz eşya ve ufak, ucuz teknolojik aparatlar eklenebilir. İthalatta endüstri kolları çok çeşitlilik göstermektedir. Ağırlık, sanayi hammaddeleri, tekstil boyaları ve mal bedelleri yüksek, pahalı tekstil makinaları, otomotiv, bilgisayar gibi ürünlerdir. Geleneksel tarıma dayalı ihraç ürünleri ve tekstil dışında, son yıllarda artan ileri teknoloji ürünleri, seramik, mermer ve otomotiv ihracatı lojistik sektörünün de canlanmasına yardımcı olmuştur.
- **Müşteri ilişkileri:** hizmet müşterileri ile lojistik hizmet sağlayıcıları arasında olması gereken güven ortamının yeterince sağlanmadığını görülmektedir. Müşteriler genellikle fiyata duyarlı davranmakta ve bu nedenle kaliteli hizmet almak yerine

firmayı fiyat nedeniyle değiştirmek eğilimi bulunmaktadır.

- **Kontratlı satış prensibi:** Piyasada bir yıl süreli sözleşmeler hakim olup uzun vadeli çalışma prensibi benimsenmemekte, işin prensibinin sinerjiye ve konsolidasyona dayanmasına rağmen, birçok üretici firma daha işin başında iken rakipleriyle çalışmama koşulunu öne sürmektedir.
- **Yatırımlar:** Özellikle sabit yatırımlar, filo yenileme, eğitim ve bilgisayar teknolojileri konusunda yapılmaktadır.
- **Dış kaynak kullanımı:** Sektörde dış kaynak kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Ülkemizin mevcut üretim ve mal hareketinin % 85'inin halen üretim ve satış şirketlerinin kendi bünyelerindeki birimler tarafından karşılanmakta olduğunu, sadece % 15'inde ise dış kaynak kullanımı yoluna gidildiğini ve bu yolla maliyetlerde %15-20 arasında maliyet azalması elde edilebildiğini söylemek mümkündür. Firmaların küresel pazarlara açılması, lojistik gereksinimleri hızla arttırmıştır. Yeni girilen pazarlar ve bu pazarlardaki düzenlemeler hakkında bilgi birikimi ve uygun altyapı bulunmaması firmaların 3. parti lojistik şirketlerine yönelmesine neden olmuştur. Piyasalardaki dalgalanma ve talepteki değişiklikler, firmaları yüksek yatırımlardan kaçınmaya, sabit maliyetlerini en aza çekmeye zorlamaktadır. Firmalar tahmin edemedikleri gelecek için yatırım yapmaktansa, bir 3. partinin kaynaklarını kullanıp, kullandığı kadar ödeme yaparak maliyetlerini düşürmeye çalışmaktadır.(Filiz)

Özellikle 3PL (Üçüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısı) ve 4PL (Dördüncü Parti Lojistik Hizmet Sağlayıcısı) şirketlerin uluslararası operasyonlarının hızlanmasıyla büyümesi beklenen alanlardır. Özellikle ,kendi bünyesinde sabit kıymet taşımayan, işin bilgisini aktararak en uygun 3. parti lojistikçiyle, en uygun hizmeti almak isteyen müşteriyi bir araya getirme hizmeti sunan, bir anlamda sanal lojistik şirketleri (Ogan) büyüme göstergesi olarak kabul edilebilir.

ÜLKEMİZDE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN REKABET GÜCÜ VE STRATEJİLERİ

Türkiye lokasyon olarak Orta Doğu, Türk Cumhuriyetleri ve Avrupa arasında bir aktarma merkezi ve köprü oluşturmasından kaynaklanan avantajlı konumu ile birçok otorite tarafından lojistik üssü olma iddiası veya ideali ile tanımlanmaktadır. Ancak sadece lokasyon üstünlüğü rekabet için yeterli değildir. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girmesinin Avrupa'daki lojistik faaliyetlerinin ağırlıklı yönünü Türkiye'ye kaydıracağı söyleyen Prof. Dr. Ernst, "Türkiye'nin stratejik coğrafik konumu mevcut karayolu taşımacılığı endüstrisi ile birleşince çok önemli avantajlar sağlamaktadır. Türkiye diğer ülkelere oranla düşük işgücü maliyeti ile yüksek seviyede verimlilik sunarak birçok endüstri için çekici bir ülke haline geldiğini" belirtmiştir. (<http://www.btinsan.com/133/04.asp>)

Ancak ekonomik koşulların değişkenliği ya da belirsizliği ile karakterize edilen dönemler ve özellikle krizler, sektördeki firmaları farklı yönlerden etkilemiştir. Kar marjının son 5-10 yıla göre erimesi, hizmet kalitesinde de düşüşe yol açmıştır. Müşterilerin fiyata gösterdiği duyarlılık daha kalitesiz ama daha düşük fiyatla hizmet veren kişi ya da firmalara yeni pazarlara yer açmış, Özellikle fiyat duyarlılığını kendi lehine kullanmak isteyen küçük ölçekli ve spot işler yapan firmalar, haksız rekabete neden olan düşük fiyatlar uygulayarak hizmet kalitesinin düşmesine neden olmuş ya da küçülerek piyasadan çekilmek zorunda kalmışlardır.

Genel tablo böyleyken krizden hiç etkilenmediğini ya da az etkilendiğini bildiren bazı firmalar da vardır. Bu durumun nedenleri arasında aşağıdaki nedenler gösterilebilir: (Babacan-Eriş,2004:29)

- Müşterileriyle sağlam iletişim ve bağlar kurabilmiş olmak, değişmeyen ve krizden etkilenmeyen müşterilere sahip olmak,
- Güçlü finansal yapı, özellikle holding bünyesinde bulunmak veya uluslararası bir firmanın Türkiye Şubesi olmak ,
- Hizmet çeşitliliği ,yeni hizmetler üretebilmek,
- Kriz anında, darboğaz yaşanan taşımacılık modundan bir diğerine geçilebilmesi,
- Daha önceki finansman ve yatırım planlarının bir tesadüf olarak kriz dönemlerine denk gelmesi nedeniyle krizden etkilenmemek, üstelik büyüebilme olanağını yakalamak,

- Krizden olumsuz yönde etkilenen ve müşteri kaybeden firmaların yarattığı pazar boşluğundan yararlanmak.

Porter'a göre, bir şirket sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen birçok etkenle birlikte yaşamak zorunda olmasına karşın stratejik değişiklikler yapmak yoluyla koşullarını geliştirme serbestliğine sahiptir. Firma yeni hizmetlerle, pazarlama yenilikleriyle veya ürün değişiklikleriyle ürün farklılaştırmasını artırmayı deneyebilir. (Porter,2000:27)

Ülkemizde lojistik firmaları benzer stratejiler uygulayarak hem yurt içinde , hem de yurt dışındaki firmalarla rekabet etmektedir. Firmalarının rekabet gücünü arttırmak üzere mevcut uygulamalarının farklı biçimlerde iyileştirilmesi için başvurduğu önlemler ise şöyle sıralanabilir:

Maliyet minimizasyonu:

- nakliye maliyet ve sürelerini azaltmak,
- işçilik maliyetlerini azaltmak
- minimum stok bulundurarak stok maliyetlerini azaltmak
- aynı anda farklı markaları taşıyarak müşteri ve hizmet veren firma için maliyetleri azaltmak
- kapital harcamalarının azaltılması
- outsourcing-insourcing yapmak

Ölçümler:

- müşteri memnuniyet ölçümleri
- performans ölçümleri

Yeni sabit yatırımlar yapma: depo, hangar, antrepo yatırımları, raflama sistemi (fiks ve kaotik raflama),bilgi işlem departmanları ve sistem yazılımlarını etkinleştirme, araç filosu yenileme.

Ürün çeşitliliği sağlamak üzere hizmet farklılaştırması.

Kontrath satış:Müşteri ile uzun süreli sözleşme yapmaya çalışmak.

Şu anda yapılmakta olan bu çalışmalara gelecekte yeni bir boyut kazandırmak amacıyla neler ilave edilebileceğini belirlemek üzere yapılan bir

inceleme ve elde edilen bulgular izleyen başlıkta yer almaktadır.

LOJİSTİK YÖNETİCİLERİNİN REKABET VİZYONU OLUŞTURMA KONUSUNDAKİ GÖRÜŞLERİ

Lojistik firmalarımızın sektörlerinde ulusal ve uluslar arası çapta rekabet gücü sağlamak üzere nasıl bir rekabet vizyonu oluşturdukları veya bu konudaki planlarını belirlemek üzere İzmir'de faaliyet gösteren lojistik firmalarının yöneticileriyle yapılan *derinlemesine görüşme* sırasında yöneltilen sorular ve alınan cevaplar ışığında elde edilen görüşler izleyen başlıkta yer almaktadır. Bu görüşlerle lojistik firmalarının web sitelerinde ifade edilen vizyonlarından da yararlanarak bir genelleme yapılmaya çalışılmıştır.

Sektörün mevcut durumu, beklentileri, sorun ve geleceği hakkında görüşlerine başvuru ve İzmir'de faaliyet gösteren Arkas Logistics Distribution Warehousing Transportation S.A.,Balnak Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri Ticaret A.Ş.,Barsan Global Lojistik A.Ş., Borusan Lojistik Dağıtım, Depolama Taşımacılık ve Tic. A.Ş., Exel Turkey TGFİM İzmir Branch, Kıta Ulaştırma Hizmetleri A.Ş., Maersk Logisitcs Mercan Taşımacılık A.Ş.,Omsan Lojistik A.Ş., Reysaş Taşımacılık ve Lojistik Ticaret A.Ş.,SDV Horoz Taşımacılık ve Ticaret A.Ş., TNT Lojistik ve Dağıtım Hizmetleri A.Ş., Türksped Milletlerarası Nakliyat A.Ş.,UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği), Yaka Şehirler ve Uluslararası Nakliyat A.Ş. yöneticileri ile yüz yüze ve telefonla görüşmeler yapılmıştır.Görüşmeler 13 yönetici ve UTİKAD temsilcisi ile toplam süresi 26 saat görüşme süresinde gerçekleştirilmiştir .

Görüş bildiren yöneticilere göre aşağıda gerçekleşmesi beklenen gelişmeler ışığında kendi firma konumları için uygun konum ve stratejileri belirleme çabaları vardır.

- Sektör temsilcilerinin görüşleri ve mevcut durum verilerine göre sektörel gelişim için önce "Lojistik" kavramının iyice anlaşılması ve oturması, sonra da hizmet verenlerin ve alanların belli platformlarda bir araya gelerek karşılıklı bilinçlenmesi ve yatırımların yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Öncelikli lojistik pazarının gelişmesi ve gelişme ayak uydurulması gereklidir.Üreticilerin sabit yatırım yapma geleneği nedeniyle maliyetler yükselmektedir. Lojistik sektörünün yan sektörleriyle birlikte büyüyüp bazı yatırım

yüklerini üretici üzerinden alabilmeler hem üretim hem dağıtım sektörünü rahatlatacaktır

- Yakın bir tarihte yasal düzenlemeler ve rekabet nedeniyle sektörde bulunan küçük firmaların silineceği ya da kendi aralarında birleşecekleri öngörülmektedir. Büyük firmalar ise, zaman içinde gelişme iyileştirmelerle dünya standartlarını yakalamayı başaracaklardır.
- Kargo şirketlerinin Türkiye’de yasalarla korunan posta tekelini kaldırma girişimleri sürecektir.
- Daha önce sigortalanmayan bazı ürün gruplarının sigortalı olarak taşınması, büyük firmaların kendi antrepo ve limanlarını oluşturması, depo yönetiminde etkinlik sağlayacak ek hizmetlerin önemsenmesi gerekecektir.
- Öte yandan, 2005’de kotaların kaldırılması Türk tekstil sektörünü doğrudan etkileyecek bir faktördür. Çin’in bu durumda lojistik alanında Türkiye’den yararlanacağı akla gelmektedir. Böylece Çin/Pakistan/Hindistan ticaretindeki artış, Türkiye’nin Pazar payında azalışa neden olacaktır. Bu nedenle Türk firmaları, uzun vadeli planlar kapsamında lojistik ihtiyaçlarını gözden geçirmelidirler. Bu dönemi aşmak üzere, ticaretlerini profesyonel lojistik şirketleri ile işbirliği yaparak organize etmeleri, birim maliyetlerini azaltacaktır. Ancak ne yazık ki halihazırdaki şirket profilleri, uzun dönemli planlar ile çalışmaya uygun gözükmemektedir.
- 25 Şubat 2005 tarihinde yürürlüğe giren Karayolları Taşıma Yönetmeliği’nin, yetki belgeleri, sözleşme sınırları bakımından sektörde yeni bir yapılanmaya yol açacağı düşünülmektedir. Yönetmeliğe uygun olarak küçük firmaların istenen yüksek teminatları ödeyememesi, şirketler arası birleşmeye neden olabilecek, büyük firmalar için de yeni TIR alımları çözümünü getirecek gibi görünmektedir. Ayrıca sigortalı taşıma yapma zorunluluğu taşıma maliyetlerini arttıracığından karayolunda yaşanan rekabet avantajının azalacağı düşünülmektedir. Bu durumun da yaşlı küçük firmalar için birleşme sorunu, büyük ve filo sahibi firmalar için bir rekabet avantajı yaratması beklenmektedir.
- Tedarikçinin tedarikçisinden başlayarak müşterinin müşterisine kadar uzanan tedarik zinciri yönetiminde etkin olabilmek gerekmektedir.
- Sektörün geleceğine ilişkin öngörüler arasında Lojistik hizmet sağlayıcılarının da önümüzdeki

dönemleri tanıtım ve yapılanma faaliyetleri ile geçirecekleri, dış kaynak kullanımının süreceği, satın almalar, yabancı sermaye girişleri, sektörden çekilmeler vb. önemli gelişmelerin yaşanabileceği beklentisi bulunmaktadır.

(<http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=890&Where=sektor&Category=0114>)

- Yarı mamul üretiminden itibaren, özel ihtiyaçları karşılamada esnekliği sağlayacak bir anlayışla çalışmak gerekecektir. Hatta perakende sektörünün de lojistik içinde düşünülmesi gereği doğacaktır.
- Etik değerlere, çevresel duyarlılıklara ve geleceğe dönük değerler geliştirmeleri sektörün gelişimini sağlayacaktır.
- Sektör faaliyetlerinde temel verimlilik anlayışı yerine ek verimlilikler sağlayarak karlılığı yükseltecek işler yapılmalıdır.
- Lojistik sektörünün özellikle aşağıdaki hedeflere odaklanacağı ve sektörel gelişimini rekabet içinde tamamlayacağı öngörülmektedir:
 - Doğru müşterinin seçimi ve ihtiyaç tespitlerinde isabet sağlamak
 - Müşteri hizmet düzeyini yükseltmek
 - Mevcut ürün yelpazesini geliştirmek
 - Kar hedeflerini ön plana almak
 - Müşteri tatmini - firma değeri dengesini sağlamak
 - Stratejik kontrol (kar akışını ve faaliyetleri yürütme)
 - Müşteri ürününe özel taşımacılık
 - İnteraktif ve otomasyon destekli depolama
 - Proje taşımacılığı ve yönetimi, Lojistik amaçlı bilgi üretimi ve insan kaynakları eğitiminde başarılı olmak.

Kuşkusuz, oldukça geniş tutulan bu rekabet vizyonu ile lojistik firmalarımızın planlanan hedeflerine ulaşabilmeleri için ekonomik ve politik istikrar, stratejik planlama ve çalışma etiği prensiplerinin gerekliliği de unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

BABACAN,Muazzez -ERİŞ,Engin Deniz. (2004): ‘Marketing Strategies of Logistics Firms in Turkey During Economic Crises’ , International Logistics Congress 2004, Dokuz Eylul Publications Volume I, December 2-3 2004.

ERDEM Sacit (2000): Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı-I, 11 Mayıs 2000, İzmir.

FİLİZ ,Atilla : ‘Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı (3PL)’, <http://www.akademikplatform.com.tr/>

MERSİN, Doğan: ‘Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı, Yararları ve Dikkat Edilmesi Gerekliliği’, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=199.

NILSSON Fredrik and WAIDRINGER Jonas : ‘Logistics Management from a Complexity Perspective’, [isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE%20Events/Naples_2002/Naples_2002_Papers/Nilsson_Waidringer.pdf](http://www.isce.edu/ISCE_Group_Site/web-content/ISCE%20Events/Naples_2002/Naples_2002_Papers/Nilsson_Waidringer.pdf), (*What’s it all about?* CLM book - in Lambert, Stock & Ellram 1998, p.3’den aktaran)

OGAN, Dilek (2001): ‘Dördüncü Taraf Lojistik Hizmetleri’ Türkiye İçin Lojistik Stratejileri Konferansı-I, 7 Mayıs 2001,İzmir.

PORTER, Michael E.(2000): Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Sistem Yayıncılık, 2000, İstanbul.

TEK, Baybars: ‘ Türkiye’de Lojistik Çağı’, <http://web.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/Tek-magazg.htm>

-----UTİKAD 2. Lojistik Konferansı
<http://www.btinsan.com/129/08.asp>

-----‘Günümüz Çin’inde Dağıtım Ve Lojistik’,Dergi L, Lojistik ve Tedarik Zinciri Dergisi, <http://www.dergil.com>,Temmuz - Ağustos 2004

-----‘Lojistik Gurusu Prof. Dr. Ricardo Ernstİstanbul’da’
[,http://www.btinsan.com/133/04.asp](http://www.btinsan.com/133/04.asp).

<http://www.fiata.com/>

<http://www.netbul.com/superstar/ozeldosyalar/ekonomi/ekosozluk/1.asp>

<http://www.kobifinans.com.tr/icerik.php?Article=890&Where=sektor&Category=0114>

<http://www.btinsan.com/133/04.asp>

<http://www.utikad.org.tr/loj-hizmet.htm>

KİŞİSEL GÖRÜŞMELER:

Adıgeçen şirketlerin üst ve orta kademe yöneticileri. Ağustos 2004,İzmir.