

# Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi | Logistics Sector In Global Crisis and Competition Analysis

Gülşen Serap ÇEKEROL\*  
Niyazi KURNAZ\*\*

## ÖZET

Amerika Birleşik Devletlerinde başlayan ve tüm dünyayı etkileyen küresel kriz, ülkemizde de birçok sektörü olumsuz yönde etkilemektedir. Pazarlarda oluşan kısıntı ve ertelemelerin özellikle perakende, otomotiv ve elektronik sektörlerindeki olumsuz etkileri lojistik sektörüne yansımaktadır.

Lojistik sektörü stok yönetimi, depolama, taşıma gibi birçok faaliyeti bünyesinde bulundurmaktadır, bu nedenle uluslararası ticari, finansal hareketlerin ve değişkenliklerin tüm yoğunluğu sektörde hissedilmektedir. Faaliyetler, tırmanan petrol fiyatları, tahmin edilemeyen talepler karşısında maliyet azaltıcı unsurlarla sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Ülkemiz de lojistik sektörü, krizin yarattığı olumsuzluklara ek olarak, gelişime karşı gösterdiği direnç, tecrübe noksanlığı, altyapı eksikliği ve değişime ayak uyduramaması nedeniyle rekabet gücü bakımından olumsuzluklardan fazlası ile etkilenen bir sektör olmaktadır.

Bu çalışmada küresel krizin, lojistik sektörü üzerindeki etkileri tüm boyutları ile incelendikten sonra, sektörün kriz karşısındaki rekabet durumu SWOT analizi yoluyla araştırılmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Lojistik, Lojistik Sektörü, Rekabet Analizi, SWOT Analizi,

**Çalışmanın Türü:** Araştırma

## ABSTRACT

In many countries where international trade is dense, many sectors were negatively affected by the crisis. One of the sectors which were affected by the crisis was the logistics sector. The surplus capacity which was caused by the trading volume shrinking as a result of the global crisis and by decreased orders took effect in the world and therefore in our country with its global logistics dimension.

Since logistics activities have a significant share in operating costs, even small cost differences occurred in the activities such as transportation, storing, stock management, packaging, etc. directly affect competitive power.

In this context, the logistics sector is a sector which is directly affected by all kinds of fluctuations in the economy of a country. The financial crisis reduces the demand for logistics services and the sector becomes narrow. In the present study, it is aimed to reveal whether the sector which is quite new for our country is capable of dealing with the decreased trading volume or not using SWOT analysis.

The stakeholders in the present study are logistics sector, transportation sector, the Turkish State Railways, the Turkish Airlines, the Turkey Maritime Organization, storage firms, academicians, students in the departments of logistics, the employees of Directorate General of Customs Control.

248 of the 600 questionnaire forms sent to the abovementioned stakeholders were filled and the results were based on the findings obtained. The strengths and weaknesses, opportunities and the threats related to the logistics sector and competition analysis under the effect of the global crisis have been unrevealed based on the results of the survey data administered to the stakeholders.

The results obtained are as follows;

### Strengths

- Increased demand of qualified human resources of firms,
- Strong capital structures of firms,
- Rich alternatives of firms over selecting transporting points,
- Big size of fleet in land transportation,
- Possible points to locate a logistics base and harbours,
- Ability to establish supply chain,,
- Low cost of human resources,
- Employment of human resources that have experience in logistics training,
- Experience in crisis management.

### Weaknesses

- Lack of qualified personnel and lack of experience in firms,
- Lack of use of technology in firms,
- Lack of use of information technologies,

\* Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi

\*\* Yrd. Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi

- Lack of information technologies in use,
- Under use of environmentally friendly transportation systems,
- Over use of land transport,
- Lack of information of and interest in legal regulations,
- Difficulty in external funding,
- Very less interest in railway transportation,
- Lack of infrastructure investment by firms in ports,
- Lack of interfirm cooperation toward establishment of logistics bases.

#### Opportunities

- Increasing number of departments to provide logistics educations in universities.
- Rapid development in logistics technologies,
- Geographic location that permit different modes of transportation,
- Experience in market economy,
- Legal regulations that encourage environmentally friendly transportation,
- Human resources that will be employed in logistics sector,
- Geographical location suitable for logistical bases.

#### Threats

- Lack of qualified personnel,
- Political instability and chaos,
- Ever increasing oil prices,
- Competitive advantage of foreign firms in the market,
- Terror problem,
- Lack of infrastructure in modes of transportation,
- The adaptation problem that will appear in the use of environmentally friendly transportation systems,
- Lack of infrastructure in point of transfer and distribution,
- Inelastic structure of rail transportation,
- Economic crisis.

When the effects of the global crisis, which penetrated the entire world, on Turkish logistics sector are analyzed, it is seen that, as SWOT analysis results show, being located in a strategic geographical position was not enough for the sector not to be affected by the crisis. Inefficient use of environmentally friendly transportation systems amplifies the problem of harmonization with the European Union countries. Despite our young and dynamic population, lack of trained personnel in the sector and lack of experience amplifies the negative effects of the crisis on the sector.

It is thought that competition will change direction as the sector grows and reshapes. It is anticipated that competition will be between foreign companies and domestic large companies rather than between domestic large and small companies with the completion of the investments of international logistics companies in Turkey in the next few years. The companies which are able to provide services in the largest geography with the largest service diversity and which minimize their costs will get the biggest competition opportunity.

Low logistics service quality despite high logistics costs within the framework of logistics processes are the leading factors in the development of the logistics sector. It is important to optimize especially operational process costs and the time costs of other operations among logistics costs in the future and in these days when the global crisis takes effect. In addition, the measures directed to accelerate flow of goods such as reducing stock costs, establishing a working environment close to zero stock, shortening delivery times, creating a door to door delivery environment will increase logistics performance. One of the significant factors is information technology infrastructure. The quality of the information and data related to physical movements is of great importance for all parties, and directly affect logistics performance.

The main way for the sector to obtain a competitive power, to accomplish the desired targets and to sustain it is a logistics physical infrastructure, facilitated customs clearance, facilitated adaptation and processes, regulations related to transportation legislation and the cooperation between the stakeholders of the sector (enterprise, state, chambers, unions). It is understood from the results of the analysis made that the logistics sector needs to establish a balance between the surviving strategies and the improvement strategies in terms of cost and efficiency in order to maximize and sustain its competitive power.

The main way for the sector to obtain a competitive power, to accomplish the desired targets and to sustain it is a logistics physical infrastructure, facilitated customs clearance, facilitated adaptation and processes, regulations related to transportation legislation and the cooperation between the stakeholders of the sector (enterprise, state, chambers, unions).

**Keywords:** Crisis, Logistics, Logistics Sector Competition Analysis, SWOT Analysis.

**The type of research:** Research

## 1. Giriş

İçinde bulunduğumuz çağda, tüm dünya büyük bir değişim yaşamaktadır. Bu değişim ülkeleri bir araya getirerek, sistemin getireceği olumlu etkilerden daha fazla ve olumsuz etkilerden de daha az etkilenmelerini amaçlamaktadır. Belirlenen ortak hedefler doğrultusunda ülkeler sınırlarını kaldırmakta ve özellikle ticari

alanda tek bir güç olmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşen dünyada, uluslararası ticaret ve uluslararası sermaye hareketlerinin oldukça yoğun yaşandığı bu günlerde, tüm dünyada beliren küresel kriz, tek bir güç olarak hareket etmek isteyen ülkeleri dahi etkisi altına almaktadır.

Uluslararası ticaretin yoğun yaşandığı birçok ülkede, çoğu sektör krizden olumsuz yönde etkilenmiştir. Krizden etkilenen sektörlerden biride lojistik sektörüdür. Küresel kriz hem ulusal pazarda hem de uluslararası pazardaki olumsuz etkileri daralan ticaret hacminin ve azalan siparişlerin yol açacağı kapasite fazlasının, küresel lojistik boyutuyla tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de etkilerini göstermiştir.

Küresel krizin sektöre olan etkilerini incelenmeden önce lojistik ve lojistik sektörü hakkında bilgi vermek yerinde olacaktır.

## 2. Lojistiğin Gelişimi ve Lojistik Yönetimi

Lojistiğin tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. İlkel insanın uyguladığı lojistik destek faaliyetleri, teknolojinin sağladığı olanaklarla, biçimsel anlamda değişime uğrarken, teknolojik gelişmenin bugünden çok geride olduğu dönemlerde, bugün bile gerçekleştirilmesi çok güç görünen, başarılı lojistik uygulama örneklerine rastlamak mümkündür.

Lojistik kelimesi yunanca “logisticos” kelimesinden türemiş olup, hesap kitap yapma bilimi ya da hesapta beceri anlamına gelmektedir. Bununla birlikte lojistik teriminin, Latince “Logic” (mantık) ve “Statics” (hesap, istatistik) kelimelerinin birleşmesiyle oluşan mantıklı hesap anlamına geldiği de belirtilmektedir. (Koban ve Keser, 2007: 35)

Lojistik kavramının, askeri kökenli bir kavram olduğu bilinmektedir, bundan dolayı ilk uygulamaları askeri alanlar ve savaş alanları olmuştur. Tarih boyunca savaşların kazanılmasında, askerlere yiyecek, giyecek ve askeri malzeme tedariki önemli rol oynamıştır. “Logistique” kelimesine, –Napolyon’un ordusunda Tuğgeneral olarak hizmet eden Baron Jomini ve Henry Antoine’ye atfedilerek–“bir askeri kampanya boyunca hesaplanma nezdinde düşünülen, birliklerin tedarik ve taşıma anlamında desteklenmesine yönelik olan parçaların koordine edilmesi ve birleştirilmesi” olarak yapılan tanımlama 1840 yılında Fransız Akademisi tarafından kabul edilmiştir. (Pienaar, 2004:4-5)

Bir bilim dalı olarak dikkatleri üzerine çekmesi, 1900’lerin başlangıcında, tarımsal ürünlerin taşınması ile olmuştur. Nakliyyeye önem verilmesi tarih boyunca, nakliyenin gelişmesiyle birlikte ekonominin de gelişimini beraberinde getirmiş, bu da ekonomistlerin nakliyyeye olan ilgisini arttırmıştır. Ancak nakliyyede yeni modların ortaya çıkmasıyla beraber karmaşıklaşan konu, ekonomistlerin ilgi alanı olmaktan çıkmıştır. (Bowersox - Closs, 1996).

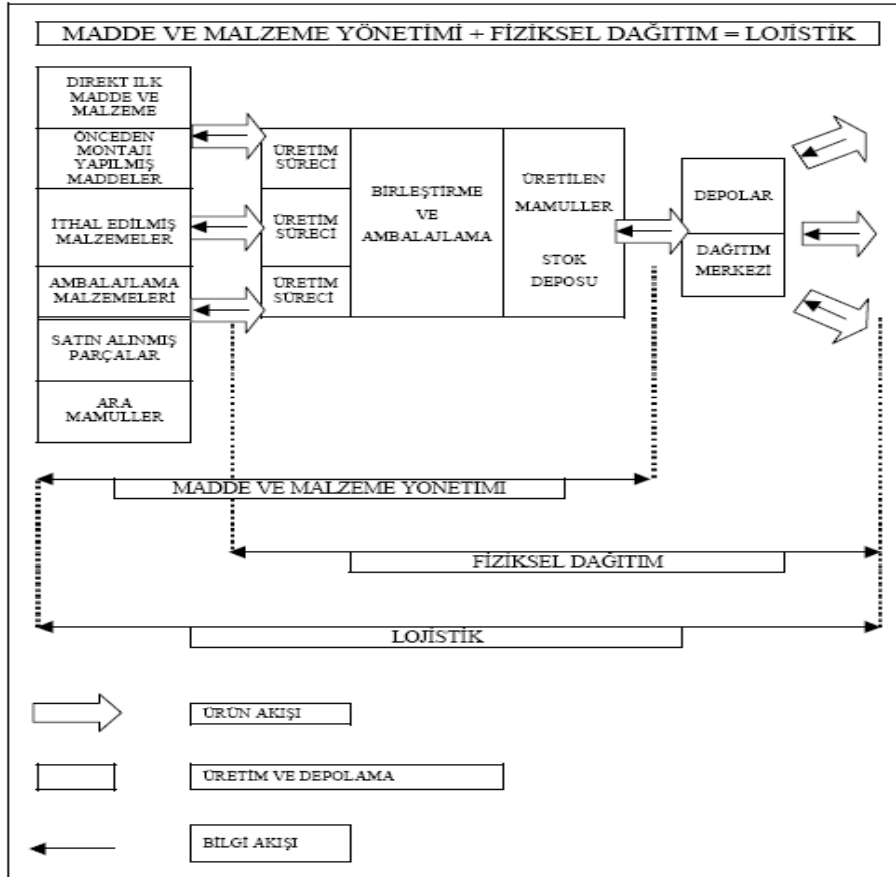
Lojistik yönetiminin endüstride uygulaması ABD’de başlamıştır (Yıldıztekin, 2001). Peter Drucker, ABD firmalarının önce üretime önem verdiklerini, daha sonra dikkatlerini sırasıyla finans, pazarlama, dağıtım ve lojistik problemlerini çözmeye yönelttiklerini belirtmektedir. II. Dünya Savaşı sırasında Personel malzemesinin sevkiyatı müttefiklerin Avrupa ve Uzakdoğu’daki başarısında önemli rol oynamamıştır. ABD ekonomisi II. Dünya savaşında elde ettiği başarıyı, ihtiyaç olduğunda teknik ve teknoloji sivil hayatta da uygulanabileceğini anlamış ve tüm dünyayı pazarı haline getirmiştir. (Doğan, 1999) Bu da 20. yüzyılın son çeyreğinde, lojistik hizmet veren ve kontrolünü yapan kuruluşların öncelikle ABD’de ortaya çıkmasına yol açmıştır (Yıldıztekin, 2001).

Bu dönemle birlikte lojistik, sanayide üretim öncesinde ve sonrasında malların bir noktadan başka bir noktaya olan hareketiyle anılmaya başlamıştır. Üretim sürecinin bir parçası, bir zorunluluğu olarak algılanmıştır. Hâlbuki üretimin bir uzantısı olan “satış” söz konusu olduğunda, lojistik kavramının nasıl algılandığı değişmektedir. Çünkü ticarete salt üretimin yapılmasının dışında “kâr” kavramı süreçlere dâhil olmakta ve ticaret sektöründe lojistik kavramı daha çok iş odaklı olarak değerlendirilmektedir. (Koban, 2007:36)

Lojistik, ikili pazarlama fonksiyonlarından müşteri siparişlerinin işyerinde veya müşterinin kapısında teslimatı anlamına gelen ama sadece teslimattan ibaret olmayan, 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, 2001)

Lojistik için genel kabul görmüş bir tanım verilmek istenirse, en büyük profesyonel lojistik organizasyonu olan CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) tarafından yapılmış olan tanım verilebilir. Bu tanıma göre; *lojistik yönetimi*, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, servis hizmetinin ve bilgi akışının, başlangıç noktasından tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasını sağlamaktadır. (Ballou, 2004), (CLM,2007:<http://www.clm1.org>) Şekil 1.'de Lojistik kavramı, sadece bir fiziksel dağıtım faaliyeti olmayıp, hammaddenin başlangıç noktasından, tüketileceği son noktaya yani müşteriye kadar olan süreci kapsadığı gösterilmektedir.

Şekil 1. Lojistik Süreç



Kaynak: Bingül, G., (2005), Lojistik Yönetimi Takdim Planı Sunumu, İstanbul.

### 3. Rekabet için Neden Lojistik?

Rekabet, doğrudan ya da dolaylı olarak pazara ürün ya da hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. İşletmelerarası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım faktörlere dayanmakta ve işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde etkili olmaktadır. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişmiş ve günümüzde hizmet üstünlüğü ile daha da belirgin hale gelmiştir. Rekabet, işletme ve tüketicilerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından gerekli bir olgudur. Günümüzde küreselleşme olgusu ile hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği artmıştır. (Tekin-Ömürbek,2004:10-13)

Herkes neredeyse her şeyi üretebilmekte, oldukça benzer teknolojilerden yararlanarak ürettikleri mal ve hizmetlerde belirli bir kalite düzeyine ulaşabilmektedir. Şirketler kaliteden ödün vermeden üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin toplam maliyetlerini minimize etmeye çalışarak, yoğun rekabet yaşanan pazarlarda varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Böyle bir ekonomik yapı içinde faaliyet gösteren

kurumlar da sürekli olarak yaratıcı olmak, maliyetlerini düşürmek için yeni alternatifler bulmak ve müşteri memnuniyetini artırmak zorundadırlar. (Ersoy, 2005)

Küresel rekabet ortamı; işletmeleri, ürettikleri ürünlerini kaliteli ve ekonomik üretmeye, daha etkin servis kalitesi vermeye ve müşterinin istediği yer, mekân ve zamanda ürünlerini teslim etmeye zorlamaktadır. Bir işletmenin kendi üretim faaliyetlerini öteki işletmenin faaliyetleri ile birleştirmesi, pazarların coğrafi olarak genişlemesiyle ulusal ve uluslararası pazarların ortaya çıkması ve ileri teknolojik araçların kullanılması lojistik sistemlerinin geliştirilmesine yol açmıştır.

Küreselleşmenin sunduğu bu yeni ekonomik yapı içinde özellikle toplam maliyetlerin minimize edilmeye çalışılması konusu tedarik zinciri yönetimine bağlı olarak lojistik hizmetlerin ve dolayısı ile lojistik hizmet sunan şirketlerin önem kazanmasına neden olmuştur. 21. yüzyılda önemli gelişmelerin gözleneceği üç konunun, bilgi ve iletişim teknolojileri; mikro biyoloji ve gen teknolojileri; lojistik ve tedarik zinciri yönetimi olduğu sıkça vurgulanmaktadır (Ersoy, 2005).

Bir işletmenin varlıklarını maliyet üstünlüğü ve genel verimlilik düzeyini artırıcı bir biçimde kullanabilme potansiyeli işletmenin “yeteneğini” belirlemektedir. Bu yeteneğin temel yetenek olabilmesi için, değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen nitelikte olması gerekmektedir. Bu temel yeteneğin sürdürülebilir temel yetenek olabilmesi için ise, değişen çevre ile uyum sağlayabilme özelliğini taşıması gerekir. (Barney,1995:487-504)

Bu bağlamda günümüz lojistik faaliyetleri; işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyen bir performans boyutu haline gelmiştir. İşletmeler eş zamanlı olarak üretim faaliyetleri ve pazarlama etkinliklerinin yanı sıra lojistik birimlerine de önem vermek zorundadır. Lojistik faaliyetlerinin başarısı da, işletme performansına katkıda bulunabilecek her tür teknolojiyi yapılandırmak ve müşteri memnuniyetini sağlayacak çözümler üretebilmelerine bağlıdır. Zayıf ve uyum yeteneği olmayan işletmeler sürekli olarak çevredeki değişimlerin tehdidi altında bulunmakta ve varlıklarını sürdürebilmeleri sürekli çevreye yönelik adaptasyon modelleri geliştirip reaktif davranış biçimi geliştirilmesine bağlıdır. (Bilginer ve Diğerleri,2008:278) Rekabet avantajı sağlama konusunda belirleyici bir rolü olan lojistik faaliyetlerinin bir diğer önemli rolü de bu faaliyetler sonucu oluşan maliyetlerin daha doğru biçimde hesaplanabilmesinin gerekliliğidir. (Gümüş,2007:5)

İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için, tüm bu faaliyetlerin üretilen ürünlere kattığı değer, rakiplerin faaliyetlerinden elde ettiği değerlerden daha fazla olmak zorundadır. Aksi takdirde işletmede değer yaratılabile bile rekabet üstünlüğü elde edilemez. İşletmelerde yürütülen faaliyetler sonucu rekabet üstünlüğü sağlayabilen değerler iki şekilde oluşur. Bunlar: (Papatya,2000:109)

- i. Faaliyetlerin maliyetlerini azaltarak maliyet üstünlüğü elde edilecek değer artışı sağlanması yoluyla,
- ii. Üretilen ürünlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılmasıdır.

İşletmelerde yürütülen faaliyetler **temel faaliyetler** (İçerik yöneltik lojistik, Üretim, Dışa yöneltik lojistik, Pazarlama ve satış, Servis) ve **destek faaliyetleri** (Altyapı tedarik, Teknolojik geliştirme, İnsan kaynakları yönetimi, İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler) olarak iki grup altında toplanabilir. (Porter,1985:33–62)

İşletmelerdeki temel ve destek faaliyetleri, birbirleriyle karşılıklı ve dinamik eylemler dokusuyla bağlıdır. Bu dinamik ve değişken olay örgüleri müşteriye yarattığı değer açısından ayrı bir şekilde gruplanması ve gruplanan olay örgüleri müşteriye kattıkları değerlerle ölçülmesi gerekir. Çünkü sürdürülebilir rekabet gücü değer yaratmaya odaklı olmak zorundadır. Değer yaratma müşteri ile ilgilidir. Müşteri standart bir ürünü daha düşük bir maliyetle elde ettiği zaman ve/veya ürün için fazla fiyat ödese bile bu katlandığı maliyetin kendisine bir biçimde farklı bir yarar sağladığına ikna olduğu takdirde değer yaratmış demektir. Değer yaratma maliyet üstünlüğü ve/veya ürün farklılaştırılması ile yaratılabilir. Her iki durumda da, işletmenin kârı maksimize olur ve müşteri için yaratılan değer işletme için de bir değer yaratır. (Elmacı-Kurnaz, 2004) Rekabet üstünlüğü sağlamış birçok işletmede, baskıcı satış, aşırı reklam, düşük fiyat politikaları yerine lojistik etkinliğin etkin olduğu gözlenmektedir.

Lojistik yönetimi; üretim süreçlerinde ve ihrac edilen malların tesliminde önemli bir yere sahip oldukları için bir ülkenin rekabet gücünü belirleyen faktör konumundadır.

(UNCTAD,2003:www.gfptt.org/uploadedFiles/edb97095\_c443\_4315\_aa92\_423c37a3bf18.Pdf)

Lojistiğin etkin bir biçimde yönetilmesi sonucu, maliyet düşürücü, üretim artırıcı, kalite yükseltici, müşteri memnuniyetini artırıcı dolayısıyla da pazar payını büyütme ve rekabet gücünü artırma etkisi olduğu bilinmektedir. İyi yönetilen lojistik sistem sayesinde;

- Stok seviyesinin kontrolünde, üretim seviyesi ile teslim ve satış işlerini optimum düzeyde tutulması zaman ve nicelik yönünden en iyi ve ekonomik sayılan materyali elde bulundurulması sağlanmaktadır.
- Depolama faaliyeti ile sağlanan; üretimi destekleme, ürün birleştirme, stoklama, yükleme ve dağıtım, konsolidasyon işlemleri başarı ile gerçekleştirilmektedir.
- Taşımacılık faaliyeti ile müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi adına bir taraftan rakiplerin daha kısa sürede ürün ve hizmetlerin ulaştırılması hedeflenirken, diğer taraftan ulaşım maliyetleri düşürülmekte böylece rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

#### 4. Küresel Mali Kriz

Tüm krizlerde resesyon ve depresyon terimleri sıklıkla kullanılmaktadır. Bu iki kavramın ne anlama geldiğini kısaca açıklamak gerekirse; *Resesyon* (durgunluk) ekonomik faaliyetin yavaşlaması anlamına gelir. Daha önce erişilmiş bir konuma oranla bir büzülme, konjonktür düzeyinin alçalmasıdır; alçalma sığ ya da derin olabilir. Resesyon bazen “kriz”le eş anlamlı olarak da kullanılır. Daha modern başka bir anlayışa göre resesyon ekonomik faaliyetin zayıf şiddette ve kısa süreli olarak büzülüp kasılması demektir. Ancak bu ifadedeki nitelermeler görelidir. Eğer alçalma şiddetli ve uzayıcı nitelikte ise ve eğer çok daha vahim bir görünümde ise, o zaman *kriz* söz konusudur. Buna karşılık ekonomik faaliyet daha önce ulaşılmış olan düzeye nispetle oldukça uzun bir süre düşük bir düzeyde kalıyorsa, bu durum da *depresyon* olarak tanımlanmaktadır. (Flamant,1970:5-9)

Uluslararası alanda Barings Bank (1995), Sumitomo Bank (1997) örneklerinde mikro seviyede gözlemlediğimiz kriz oluşumları, Avrupa Para Krizi (1992–93), Meksika Krizi (1994–95), Güneydoğu Asya Krizi (1997–98), Rusya Krizi (1998), Brezilya Krizi (1999) ve Şubat 2001 Krizi örneklerinde krizlerin sistemikliği dikkat çekmiştir. Önce bir şirket, ardından şirketin içinde bulunduğu sektör ve hemen akabinde tüm ulusal ekonomiye etki eden sistem temelli krizler, en sonunda ülkelerin içinde bulunduğu coğrafya ve hatta ticaret yapılan dünyanın diğer ucundaki diğer coğrafyalara da bulaşabilmektedir. (Kayacan,2006:44)

2008’in son aylarından itibaren Amerika’da başlayan, kısa bir sürede tüm dünyada hissedilmeye başlayan küresel ekonomik kriz, Mortgage kredilerinin yapısının bozulması, faiz yapısının uyumsuzlaşması, konut fiyatlarındaki balon artışlar, menkul kıymetlerin fonlanmasında yaşanan sıkışıklık, kredi türev piyasalarının genişlemesi ve kredi derecelendirme sürecindeki sorunlar nedeniyle ortaya çıkmıştır.

Finansal kriz, 2008 yılının Eylül ayında Lehman Brothers’ın iflasını açıklaması ile beraber küresel bir görünüm almıştır. Artarda yaşanan banka iflasları ve hemen akabinde gelen hükümet müdahaleleri krizin etkilerini yavaşlatmış olsa da finansal krizin ekonomik krize dönüşmesini engelleyememiştir. (<http://akreditif.wordpress.com/2009/11/09/kuresel-finansal-kriz-ve-dis-ticarete-yansimalari/>)

Kriz yankılarını tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de birçok sektörde kendini göstermiştir. Ekonomik bağlantıları küresel süreçle yoğun bir bütünleşme dâhilinde yürüyen ve Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası devler ve ihracatçılar krizden etkilenen grup olmuştur. Pek çok sektörü etkileyen krizin lojistik sektörüne etkisi ne olmuştur? Uluslararası ticari ve finansal hareketlerin ve değişkenliklerin tüm yoğunluğunu hissettirdiği bu sektör, kendini koruyabilmiş midir? Artan petrol fiyatları, tahmin edilemeyen talepler ve kapıda bekleyen felaket senaryoları vs. Tüm bu sorunların lojistik sektörü üzerindeki etkisi ne olmuştur? Tüm bu soruların cevaplanabilmesi için öncelikle sektörün rekabet gücünün ortaya konması gerekmektedir.

#### 4.1. Küresel Kriz Ekseninde Türk Lojistik Sektörünün Rekabet Vizyonu

Dünya genelinde yaşanan gelişmeleri yaratan ve yönlendiren temel eğilimler ve küresel kriz, işletmeleri dinamik hale getirmiştir. Bugün, bulunduğu pazarın rakipsiz lider konumunda bulunan işletmelerin rekabet gücü ertesi gün tehdit edilebilmektedir. Bunun sonucunda doğal olarak ortalama kârlılıkları azalabilmektedir. Bundan dolayı, kurum değerini yüksek tutabilmek ya da mevcut düzeyde koruyabilmek ancak diğer işletmelerden daha fazla kar elde edebilmek, başka bir deyişle sektör ortalamasının üzerinde bir

kâr elde etmekle sağlanabilir. Sektör ortalamasının üzerinde kâr ise, sektörde rekabet üstünlüğü olan işletmelerde elde edilebilir. Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesi için de, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulama olanağı bulunmayan stratejiler üretmekle mümkündür.(Elmacı-Kurnaz,2004:481)

Türkiye coğrafi konumu itibariyle Batı Avrupa-Asya transit taşımacılığı çerçevesinde birçok önemli ulaştırma şebekesi ve koridorunun içerisinde yer almaktadır. Son yıllarda uluslararası ticareti çerçevesinde Asya Kıtası'nın öneminin artması nedeniyle Avrupa ile Asya arasındaki ulaşım koridorları, özellikle demiryolu koridorları, kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Türkiye'nin bu gelişmelerin içerisinde yer alması kaçınılmazdır. Bu fırsattan yararlanabilmek için kamunun, lojistik faaliyetlerinden en önemli faaliyet alanına sahip olan taşımacılık faaliyetini geliştirecek çevre dostu yapılara yönelmesi ve bütün gümrük kapılarının da iyileştirilmesi gerekmektedir.

Dünya üzerindeki gelişmiş ülkelerin tamamının bütünleştiği 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 ve 1990'lı yıllarda da atılımı geçmiştir. Dünyadaki benzer uygulamalara paralel biçimde hizmetlerini çeşitlendiren ve uzmanlaşan Türk lojistik sektörü, 2000 yılının başına gelindiğinde, emekleme devresini geride bırakarak, yerli ve uluslararası şirketlerle işbirliğine giden, yurtdışı bürolar açan hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran, dinamik bir sektör haline gelmiştir. (<http://www.utikad.org.tr/lojhizmet.htm>)

Sektörün turizmden sonra en fazla gelecek vadeden konumu, ülkenin rekabet gücünde belirleyici rol üstlenmesine neden olmaktadır. Lojistik faaliyetler, işletme maliyetleri içinde önemli bir paya sahip olması nedeniyle faaliyet kapsamında yer alan taşıma, depolama, stok yönetimi, ambalajlama, vb. faaliyetlerde oluşan küçük maliyet farkları bile rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda ülke ekonomisinde oluşan her türlü dalgalanmadan birebir etkilenen sektör durumundadır. Ekonomik kriz, lojistik hizmetlere olan talebi düşürmekte ve sektör daralmaktadır. Ülkemiz için oldukça yeni olan sektör, azalan ticaret hacmiyle baş edebilme gücünün olup olmadığı SWOT analizi ile ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

## 5. SWOT ANALİZİ: Lojistik Sektörünün Rekabet Analizi, Güçlü ve Zayıf Yönleri, Fırsatlar ve Tehditler

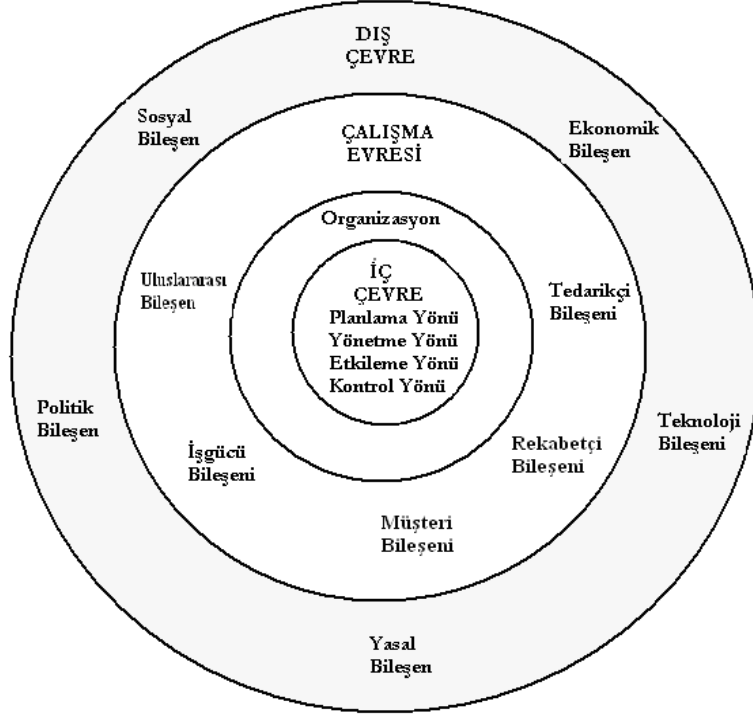
Rekabet gücü kavramı ile ele alınmak istenen; birime (işletme, sektör, ülke vs), rekabet gücünü ölçmede kullanılacak olan ölçütlere (fiyat, kalite, yönetsel beceri vb) ve bakış açısına göre değişmektedir. (Gürpınar-Öven,2007:175) Bir ülkenin ürettiği mal/hizmetlerle, diğer ülkelerin ürettiği mal/hizmetlerinin fiyat, kalite, tasarım, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi unsurlarda yarışabilir düzeyde olması anlamına gelen sektörel rekabet gücünün ölçülmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. (Detaylı bilgi için bakınız: Demir,2002:229 ve Canaktan, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme.htm>) Çalışmada strateji araştırmalarında ve karar vermede en sık kullanılan ve en temel teknik olan SWOT analizi yaklaşımı kullanılacaktır.

SWOT analizi, organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesini bir diğer ifadeyle çevresel faktörlerin olumlu ve olumsuz yönleriyle incelenmesini içermektedir.

Şekil 2'de görüldüğü üzere organizasyonun içinde bulunduğu dış çevre, çalışma evresi ve iç çevre bileşenlerinden oluşmaktadır. (Usta ve Öztayşi, 2010;

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> )

Şekil 2. Organizasyonun İçinde Bulunduğu Çevreler ve Bunların Bileşenleri



**Kaynak:** Usta, Y. ve Öztayşi, B.; Stratejik Yaklaşım

<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> 07.04.2010 )

Bu çalışmada küresel kriz ekseninde lojistik sektörü ve rekabet analizine ilişkin SWOT analizi tekniği kullanılmıştır. Tekniğin uygulanabilmesi için sektör paydaşlarının belirlenmesi yani araştırmanın çerçevesinin ortaya konulması gerekmektedir.

Araştırmada paydaşlar, uluslararası nitelikte lojistik hizmeti sunan firmaların yöneticiler, TCDD’de lojistik ile ilgili faaliyetlerde çalışanlar, THY’de lojistik ile ilgili faaliyetlerde çalışanlar, TDİ’de lojistik ile ilgili faaliyetlerde çalışanlar, depolama firmaları çalışanları, küçük ölçekli lojistik firmaları çalışanları, gümrükler genel müdürlüğünde lojistik ile ilgili faaliyetlerde çalışanlar, lojistik alanında çalışan akademisyenler, lojistik bölümü öğrencileri olarak belirlenmiştir. Belirlenen paydaşların tamamına (anakütle) zaman ve maliyet kısıtları nedenleri ile ulaşılamadığından, analize yönelik en uygun örnekleme yöntemi seçilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla paydaşlara ilişkin kümeler oluşturulmuş ve kümeleri oluşturan birimler üzerinden sonuçlar derlenerek olasılıklı örnekleme yöntemlerinden, tek kademeli küme örnekleme uygulanmıştır.

Aşağıda belirlenen paydaşların oluşturduğu kümelere ait birim sayıları belirtilmiştir;

Uluslararası nitelikte lojistik hizmeti sunan firmaların yöneticiler: 7 kişi, TCDD: 74 kişi, THY: 66 kişi, TDİ: 42 kişi, depolama firmaları çalışanları: 100 kişi, küçük ölçekli lojistik firmaları çalışanları: 160 kişi, gümrükler genel müdürlüğü: 20 kişi, lojistik alanında çalışan akademisyen: 70 kişi, lojistik bölümü öğrencisi: 61 kişi.

Sorularda birden fazla şıkkın işaretlenebildiği anketler, paydaşların bir kısmı ile yüz yüze görüşülerek diğer kısmı ise e-posta aracılığı ile yapılmıştır. Toplam 600 anketin 248’i geri dönmüştür.

248 anket; lojistik firmasında yönetici konumunda olan 7 kişi, TCDD çalışanı 28 kişi, THY çalışanı 19 kişi, TDİ çalışanı 23 kişi, depolama firmasında çalışan 27 kişi, küçük ölçekli lojistik firması çalışanı 85 kişi, gümrükler genel müdürlüğü çalışan 8 kişi, 32 akademisyen, 19 lojistik bölümü öğrencisi tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 1, küresel kriz ekseninde lojistik sektörü ve rekabet analizine ilişkin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditler, paydaşlara yapılmış olan anket verilerinin sonuçlarına dayandırılarak oluşturulmuştur.



**Tablo 1.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücüne İlişkin Güçlü ve Zayıf Yönleri İle Fırsatlar ve Tehditler

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmaların nitelikli insan gücü talebindeki artışı,</li> <li>Firmaların güçlü sermaye yapıları,</li> <li>Firmaların ulaştırma noktaları üzerinde konumlanma rahatlıkları,</li> <li>Kara taşımacılığında sahip olunan filo büyüklüğü,</li> <li>Firmaların tedarik zinciri oluşturma kabiliyetleri,</li> <li>İşgücüne bağlı maliyet düşüklüğü,</li> <li>Firmaların lojistik eğitimi almış eleman çalıştırmaları,</li> <li>Kriz yönetimi deneyimi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Firmalarda kalifiye eleman yetersizliği ve tecrübe eksikliği,</li> <li>Firmalarda teknoloji kullanımında yetersizlik,</li> <li>Bilgi teknolojilerinin kullanımındaki yetersizlik,</li> <li>Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin kullanım azlığı,</li> <li>Karayolu taşımacılığına olan eğilim,</li> <li>Firmaların yasal düzenlemelere ilişkin ilgi ve bilgi eksikliği,</li> <li>Kredi bulma güçlüğü,</li> <li>Demiryolu taşımacılığını tercih etmeme,</li> <li>Firmalar tarafından limanlardaki altyapıya yapılan yatırım eksikliği,</li> <li>Lojistik üs oluşturmak için firmalar arası işbirliği olmaması.</li> </ul>
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fakülte ve yüksekokullarda lojistik eğitimi veren bölümlerin açılması,</li> <li>Lojistik teknolojilerindeki hızlı gelişim,</li> <li>Bilgi teknolojilerinin, lojistik faaliyetlere entegrasyonu,</li> <li>Farklı taşımacılık modlarının kullanımını sağlayan coğrafi konum,</li> <li>Pazar ekonomisindeki deneyim,</li> <li>Çevre dostu taşımacılığı teşvik edecek yasal düzenlemeler,</li> <li>Sektöre yönelik istihdamı sağlayacak kalifiye eleman,</li> <li>Lojistik üs oluşturmaya yönelik coğrafi konum,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nitelikli personel eksikliği,</li> <li>Politik istikrarsızlık ve kaos,</li> <li>Yükselen petrol fiyatları,</li> <li>Pazardaki yabancı firmaların rekabet üstünlüğü,</li> <li>Terör sorunu,</li> <li>Taşımacılık modlarında var olan altyapı eksiklikleri,</li> <li>Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin kullanımında oluşacak uyum sorunu,</li> <li>Aktarma ve dağıtım noktalarının yetersizliği,</li> <li>Demiryolu taşımacılığındaki hantal yapı,</li> <li>Ekonomik kriz.</li> </ul>

Küresel kriz ekseninde lojistik sektörünün rekabet gücü ile ilgili paydaşların verdiği cevaplar, yüzdeliklerine göre Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5'te ayrı ayrı gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücünün Güçlü Yönleri

Güçlü Yönler	Sayı	Yüzde
Firmaların nitelikli insan gücü talebindeki artışı,	181	23,91
Firmaların güçlü sermaye yapıları,	121	15,98
Firmaların ulaştırma noktaları üzerinde konumlanma rahatlıkları,	110	14,53
Kara taşımacılığında sahip olduğu filo büyüklüğü,	109	14,40
Firmaların tedarik zinciri oluşturma kabiliyetleri,	91	12,02
İşgücüne bağlı maliyet düşüklüğü,	51	6,73
Firmaların lojistik eğitimi almış eleman çalıştırmaları.	49	6,48
Kriz yönetimi deneyimi.	45	5,94

**Tablo 3.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücünün Zayıf Yönleri

Zayıf Yönler	Sayı	Yüzde
Firmalarda kalifiye eleman yetersizliği ve tecrübe eksikliği,	192	11,93
Firmalarda teknoloji kullanımında yetersizlik	185	11,50
Bilgi teknolojilerinin kullanımındaki yetersizlik,	184	11,44
Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin kullanım azlığı,	180	11,19
Karayolu taşımacılığına olan eğilim,	176	10,95
Firmaların yasal düzenlemelere ilişkin ilgi ve bilgi eksikliği,	161	10,00
Kredi bulma güçlüğü,	142	8,82
Sermaye yetersizliği	131	8,15
Demiryolu taşımacılığını tercih etmeme,	110	6,83
Firmalar tarafından limanlardaki altyapıya yapılan yatırım eksikliği,	98	6,09
Lojistik üs oluşturmak için firmalar arası işbirliği olmaması.	50	3,10

**Tablo 4.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücünün Fırsatları

Fırsatlar	Sayı	Yüzde
Fakülte ve yüksekokullarda lojistik eğitimi veren bölümlerin açılması,	240	19,40
Lojistik teknolojilerindeki hızlı gelişim,	209	16,89
Bilgi teknolojilerinin, lojistik faaliyetlere entegrasyonu,	193	15,60
Farklı taşımacılık modlarının kullanımını sağlayan coğrafi konum,	185	14,95
Pazar ekonomisindeki deneyim,	175	14,15
Çevre dostu taşımacılığı teşvik edecek yasal düzenlemeler,	120	9,70
Sektöre yönelik istihdamı sağlayacak kalifiye eleman,	93	7,53
Lojistik üs oluşturmaya yönelik coğrafi konum,	22	1,78

**Tablo 5.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücünün Tehditleri

Tehditler	Sayı	Yüzde
Nitelikli personel eksikliği,	229	15,72
Politik istikrarsızlık ve kaos,	195	13,39
Yükselen petrol fiyatları,	190	13,04
Demiryolu taşımacılığındaki hantal yapı	160	10,98
Pazardaki yabancı firmaların rekabet üstünlüğü, ,	145	9,95
Taşımacılık modlarında var olan altyapı eksiklikleri,	140	9,61
Ekonomik kriz,	110	7,55
Aktarma ve dağıtım noktalarının yetersizliği,	96	6,59
Terör sorunu,	96	6,59
Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin kullanımında oluşacak uyum sorunu.	95	6,52

Anketlerden elde edilen bulgulara dayanılarak Tablo 6'da belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 6.** Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücünün Fırsatları Güçlü ve Zayıf Yönler ve Tehditler

Güçlü Yönler ve Fırsat Stratejileri	Zayıf Yönler ve Fırsat Stratejileri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojistik amaçlı bilgi üretiminde başarılı olmak,</li> <li>İnsan kaynakları eğitiminde başarılı olmak,</li> <li>Uzmanlaşmış işgücüyü krizin ekonomide neden olacağı olumsuz etkilerden kaçınma,</li> <li>Kara taşımacılığının, bilgi teknolojileri ile entegrasyonu,</li> <li>Pazar ekonomisi deneyimi sonucu oluşan tedarik zincirleri,</li> <li>Bölgesel üs olmak için ülkemiz ihracat ve ithalatı dışında üçüncü ülkelerin yüklerinin de ülkemiz lojistik işletmeleri tarafından yerine getirilmesi,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lojistik köy ve lojistik üs merkezlerinin oluşturulması,</li> <li>İnteraktif ve otomasyon destekli depolama,</li> <li>Proje taşımacılığı ve yönetimi,</li> <li>Lojistik hizmet kalitesinin artırılması,</li> <li>Gümrük geçişlerinin kolaylaştırılması,</li> <li>Taşımacılık mevzuatının düzenlenmesi ve işlemlerin basitleştirilmesi,</li> </ul>
Güçlü Yönler ve Tehdit Stratejileri	Zayıf Yönler ve Tehdit Stratejileri
<ul style="list-style-type: none"> <li>Müşteri ürününe özel taşımacılık,</li> <li>Doğru müşterinin seçimi ve ihtiyaç tespitlerinde isabet sağlamak</li> <li>Kriz yönetimi deneyimi sayesinde küresel krizden daha az etkilenme</li> <li>Müşteri hizmet düzeyini yükseltmek</li> <li>Mevcut ürün yelpazesini geliştirmek</li> <li>Müşteri tatmini - firma değeri dengesini sağlamak</li> <li>Stratejik kontrol (kâr akışını ve faaliyetleri yürütme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yapısal ve altyapı düzenlemelerin yapılması</li> <li>Stratejik işbirliklerinin oluşturulması</li> <li>Kar hedeflerini ön plana almak</li> <li>Yabancı stratejik ortaklık yoluyla özkaynak yetersizliklerini giderme</li> <li>Kaynakların vadesini uzatarak hali hazırdaki ve muhtemel krizlerden daha az etkilenme</li> <li>Operasyonel işlem maliyeti ve zaman maliyetlerinin optimize edilmesi</li> </ul>

Tüm dünyayı etkisi altına alan küresel krizin Türk lojistik sektörü üzerindeki etkileri incelendiğinde ise yapılmış olan SWOT analizi sonuçlarını desteklercesine, coğrafi anlamda stratejik bir konumda olmak, sektörün krizden etkilenmemesi için yeterli olmamıştır. Çevre dostu taşımacılık sistemlerinin etkin olarak kullanılmaması, Avrupa Birliği ülkeleri ile uyum sorunumuzu beslemektedir. Genç ve dinamik bir nüfusa sahip olmamıza karşın sektörde eğitimi personel yetersizliği ve deneyim eksikliği krizin sektör üzerindeki olumsuz etkilerini artırıcı rol oynamaktadır.

Sektör büyüyüp yeniden şekillenirken rekabette yön değiştirecektir. Önümüzdeki birkaç yıl içinde uluslararası lojistik şirketlerinin Türkiye’de yatırımlarını tamamlamasıyla rekabet artık yerli büyükler ile küçükler arasında değil, yabancı şirketlerle yerli büyük şirketler arasında yaşanacaktır. En geniş coğrafyada en geniş yelpaze ile hizmet verebilen ve maliyetlerini minimum kılan şirketler, en büyük rekabet avantajını yakalamış olacaktır.

Halen lojistik işletmelerinin birçoğu, lojistik faaliyetlerin tamamını kapsar biçimde hizmet verememekte, yani bir diğer ifadeyle hizmet çeşitliliği yeni hizmetler üretme açısından istenilen noktaya gilememektedir. Genelde verilen hizmetler, taşımacılık ve depolama faaliyetleri ile sınırlı kalmaktadır. Yani bir diğer ifade ile sektör dış kaynak kullanımı boyutuyla ele alındığında, büyük ölçekli firmaların bile, lojistik hizmetlerde dış kaynak kullanımına başvuramaları, sektörün işletmelerce tam onay almadığının bir başka göstergesidir.

Sektörün istenilen performansı gösterememesi, dış kaynak kullanımını sınırlayan nedenlerden biri olmaktadır. Sektörün işlemlerinin tamamında teknoloji kullanımı yani faaliyetlere yönelik geliştirilmiş yazılımları kullanması gerekirken, temel faaliyetlerde bile yazılımlara başvurulmaması subjektif yöntemlerin kullanımı faaliyetlerde maddi kayıplara neden olmaktadır.

Lojistik sektörünün özellikle aşağıdaki hedeflere odaklanacağı ve sektörel gelişimini rekabet içinde tamamlayacağı öngörülmektedir: (Babacan,2003:14)

- Doğru müşterinin seçimi ve ihtiyaç tespitlerinde isabet sağlamak
- Müşteri hizmet düzeyini yükseltmek
- Mevcut ürün yelpazesini geliştirmek
- Lojistik maliyetlerin optimizasyonu (özellikle işlem ve zaman maliyeti)
- Hizmet kalitesinin artırılması
- Gümrük geçişlerinin kolaylaştırılması
- Mevzuatın düzenlenmesi ve işlemlerin basitleştirilmesi
- İletişim ve bilgi teknolojileri alt yapısının oluşturulması
- 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

Krize yönelik alınması gereken tedbirleri ise şu şekilde özetleyebiliriz:

• Kaynak verimlilik seviyelerini arttıracak tedbirler ( kişi başı, araç başı, personel başı katma değer artışlarını sağlamak ),

- Ücret ödemelerinde performansa bağlı değişken ödemelerin toplam ücret içinde ağırlığını arttırmak,
- Kapasite Kullanım oranlarını Sabit ve Değişken Kapasiteleri iyi yöneterek yüksek tutmak,
- Geri dönüşü bir yıldan uzun vadeli sabit yatırımları ertelemek,
- Taksit vadelerini uzatma baskısına direnmek ve vade ile rekabet etmekten kaçınmak,
- Ticari alacaklarla ticari borçların değişik para cinslerinden olduğu uluslararası işlerde vadeli sermaye piyasalarını kullanarak kur riskini hedge etmek

- Müşteri karlılıklarını iyi takip etmek zararına hizmet verilen müşterileri elemek
  - Sektör bazında değişik fiyat vade promosyon ve hizmet portföyleri oluşturmak
  - Bölgesel temelde değişik satış ve hizmet paketleri geliştirmek
  - Maliyet yapısında sabit maliyetlerinin ağırlığını azaltıp değişken maliyetlerin ağırlığını arttırmak
  - İş birliktelikleri oluşturarak maliyet paylaşımları vasıtası ile verimlilik sağlamak
  - Kısa vadeli finansal kredileri mümkünse daha uzun vadeliyle değiştirmek ve kredi limitlerini önceden yükseltmek
- (<http://www.karid.org.tr/tr/article.asp?ID=42>)

Kuşkusuz, kriz ortamında 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.

### Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz rekabet ortamında doğru, güvenilir, karşılaştırılabilir, sonuç çıkarmaya yönelik bilgilerin önemi daha da artmıştır. Bu noktada, sürekli olarak maliyetlerin izlenmesi, bunları alternatifler yaratarak düşürülmesi, müşterilerden gelen değişen ve gelişen isteklere cevap verirken gerekli minimum karlılık düzeyinin de koruması zorunludur. Dolayısıyla sektördeki işletmelerin öncelikle derinlemesine analiz etme yeteneği olan, bilgileri mümkün olduğunca doğru zamanlı ulaştırarak bir maliyet yönetimi sistemine olan ihtiyacı kaçınılmazdır. Bu ihtiyaç, gerek işletmelerin bünyesinde yer alan, gerekse dışarıdan lojistik hizmeti sunanlar tarafından da hissedilmektedir. Maliyetler üzerinde gerekli kontrolün sağlanmış olması, güvenilir maliyet bilgilerinin elde edilmesi, alternatif faaliyetlerin oluşturulması, tedarik zincirinden optimum verimlilik ve karlılığın sağlanmasına yardımcı olacaktır. (Gökçen,2003:73) Yapılan analiz sonuçlarından da anlaşılmaktadır ki; lojistik sektörünün rekabet gücünü maksimum ve sürdürülebilir kılmak için maliyet ve verimlilik ekseninde yaşama stratejileri ve ilerleme stratejileri arasında denge kurması gerekir.

Lojistik süreçler çerçevesinde yüksek lojistik maliyetler ve buna karşılık düşük lojistik hizmet kalitesi lojistik sektörünün gelişiminde önemli etmenlerin başındadır. Küresel krizin etkisinin görüldüğü şu günlerde ve gelecekte lojistik maliyetlerden özellikle operasyonel işlem maliyeti ve diğer operasyonların zaman maliyetleri optimize edilmesi önemlidir. Bunun yanında stok maliyetlerinin azaltılması, sıfır stoka yakın çalışma ortamının kurulması, teslim sürelerinin kısaltılması, kapıdan kapıya teslimat ortamının oluşturulması... gibi mal akışının hızlandırılmasına yönelik tedbirlerin alınması da lojistik performansı arttıracaktır. Önemli unsurlardan biri de bilgi teknolojisi alt yapısıdır. Fiziki hareketlere ilişkin bilgi ve verilerin niteliği tüm taraflar için önem arz etmekte bu da lojistik performansını doğrudan etkilemektedir.

Lojistik performansı etkileyen bir diğer boyut ise kalifiye eleman kıstıdır. Pek çok üniversite de sektöre yönelik programlar açılmasına karşın, istihdam problemi yaşanmaktadır. Bu problemin aşılabilmesi, eğitilmiş işgücünün tecrübe kazanmasına fırsat tanınması ile sağlanabilecektir. Firmaların bu alanda eğitim alan öğrencilere staj imkânı tanınması ve başarılı mezunları sektörde çalışmaya teşvik etmeleri, sektörün rekabet gücü katkı sağlayacak faktörlerden biridir.

Sektörün istenilen hedeflere ulaşabilmesi ve sürekli hale getirilebilmesinin temel yolu; lojistik fiziki alt yapı, gümrük geçişlerinin kolaylaştırılması, uyumlaştırma ve işlemlerin basitleştirilmesi ile taşımacılık mevzuatına yönelik düzenlemelerin yapılması gibi çalışmaların yapılmasına ve sektörün taraflarının (işletme, devlet, odalar, birlikler...) işbirliğinden geçmektedir.

### Kaynakça:

- Aktan, C.C., Vural, İ.Y., (2004), *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*, Tisk Yayınlar. Rekabet Dizisi 2, B, Ankara.
- Babacan, M., (2003), Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu, *Ege Akademik Bakış*, C:3, S:2, İzmir.
- Ballou,Ronald H., (1999), *Business Logistics Management: Planning, Organizing and Controlling The Supply Chain*, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Barney, Jay B., (1995), Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis, MIS Quarterly, *Management Information Systems Research Center*, University of Minnesota.
- Bilginer N., Kayabaşı A. ve Sezici E. (2008), Lojistik Faaliyetlerin Süreçsel Etkinliğine Etki eden Faktörlerin Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, *DPU,SBE Dergisi*, Kütahya.
- Bingül, G., (2005), *Lojistik Yönetimi Takdim Planı Sunumu*, İstanbul
- Bowersox, D.J. and Closs, D.J., (1996), *Logistical Management: The integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York.
- Demir, İbrahim, (2002), Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri, *Planlama Dergisi 42.Yıl Özel Sayısı*, DPT, Ankara.

- Doğan, N., (1999), *Dünyadaki Yeni Lojistik Eğilimler ve Türkiye'deki Lojistik Şirketlerin Durumu*, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Elmacı, O., Kurnaz, N., (2004), Rekabet Gücünü Artırmaya Yönelik Vizyon Arayışlarında ABC Yaklaşımı, IV. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ersoy, M. Ş., (2005), Lojistik ve Türkiye'nin Konumu, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul.
- Gökçen, Gürbüz, (2003), Lojistik Maliyetler, *MÖDAV Muhasebe Bilim ve Dünya Dergisi*, Cilt:5, Sayı:3.
- Gümüş, Y., (2007), Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulaması, *İZSMMMÖ, Dayanışma Dergisi*, Sayı 100, İzmir.
- Kayacan, M., (2006), Küresel Mali Piyasalarda 'Kurumsal Yönetim' Kavramının Gelişimi ve Ülkemize Yansımaları, [www.tkyd.org/files/downloads/kurumsalynkitapson1610A4](http://www.tkyd.org/files/downloads/kurumsalynkitapson1610A4).
- Koban, Emine ve Keser, Hilal, (2007), *Dış Ticarete Lojistik*, 1. Baskı, Ekin Basım, Yayın ve Dağıtım, Bursa.
- M. Flamant et Jeanne Singer-Kerel, (1970), *Crises et récessions économiques*, P.U.F., Paris,
- Papatya, N., (2003), *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal ve Kurumsal Yaklaşım*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, F.P:1, New York.
- Tek, Baybars (2001), Türkiye'de Lojistik Çağı, 22.02.2001, *Dünya Gazetesi*, İstanbul.
- Tekin, M., Ömürbek, N., (2004), *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara.
- UNCTAD, (2003), Development Of Multimodal Transport And Llogistics Services”, United Nations Conference On Trade And Development, Geneva,  
[http://www.gfptt.org/uploadedFiles/edb97095\\_c4434315aa92\\_423c37a3bf18.pdf](http://www.gfptt.org/uploadedFiles/edb97095_c4434315aa92_423c37a3bf18.pdf)
- Usta, Y., Öztayşi, B.; (2010) Stratejik Yaklaşım  
<http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm> , 07.04.2010 )
- Walter J. Pienaar, (2004), Logistics: It's Origin, Conceptual Evolution And Meaning as a Contemporary Management Discipline, International Logistics Congress, Conference Proocedings Vol: I, Dokuz Eylül Pub., ILC İzmir.
- Yıldıztekin, A., (2001), Lojistik Yönetiminin Tarihçesi, 08.02.2001, Dünya Gazetesi, İstanbul.  
<http://akreditif.wordpress.com/2009/11/09/kuresel-finansal-kriz-ve-dis-ticarete-yansimalari/>  
<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-rekabet/ölçme.htm>  
<http://www.clm1.org>  
<http://www.utikad.org.tr/lojhizmet.htm>  
<http://www.karid.org.tr/tr/article.asp?ID=42>