

Haldun TURAN

Dr. Öğr. Üyesi

İstanbul Rumeli Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi

Endüstri Mühendisliği Bölümü

haldun.turan@rumeli.edu.tr

LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN İHRACAT YÖNETİMİ, REKABET GÜCÜ GELİŞTİRMEDEKİ ROLLERİNİN ARAŞTIRILMASI

ÖZET

Lojistik faaliyetleri, şirketin rekabetçi konumuna birçok katkı sağlamaktadır. Beyan edilen katkıyı sürdürülebilir kılmak, genel başarısını etkileyen faktörleri vurgulayarak bir bütün olarak lojistiğin verimliliğini artırmayı gerektirir. Bu aşamada saha araştırması sonuçları eşliğinde; Yenilik, tedarikçilerle etkili ilişkiler, tedarik verimliliği, çevresel sorumluluk, değişiklik yönetimi, iletişim, sipariş işleme ve esneklik kilit faktörlerdir. Covid-19 pandemisinin lojistik sistemlerinde tedarik zincirlerinin kopması sonucunda yeniden yapılanmasına etki etmiştir. Kısacası lojistik sektörünün önemi en önemli konu olmuştur. Hatta günümüzde yaşanan savaşların kazanılmasında lojistik yönetiminin öncelikli birinci konu olduğu ortaya çıkmıştır. Bu noktada, ihracatın rekabet gücünü artırmak için etkin ve bütünleşmiş lojistik yönetimine duyulan ihtiyacın ortaya çıkması, bizi bu konuyu tüm yönleriyle ele almaya zorlamaktadır.

Rekabet stratejisinin temeli, bir şirketin rekabet güçleri karşısında varlığını nasıl sürdürdüğü ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için ne yapması gerektiği kavramıdır. Rekabet stratejisi, bir organizasyonun yönetim, işlevsel ve operasyonel hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynar. Rekabetin olabilmesi için rakiplerin ve diğer faktörlerin olması gerekir. Rekabet, kendimizi başkalarıyla karşılaştırarak mümkün olan en iyi hedeflere ulaşmaya yönelik kararlar almamızı sağlar. Rekabet gücünü elde eden firmalar, müşterilerine sundukları ürün veya hizmeti rakiplerini taklit etmek yerine en hızlı şekilde, doğru zamanda, doğru ürün, en iyi kalite ve doğru fiyatla ulaştırma yeteneğine sahiptirler. Firmalar, müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak bu gereksinimlere odaklanır ve en düşük maliyetle, üstün hizmet seviyelerinde ve kalitede üretim yapabilmek için sürekli araştırma ve geliştirmeyi taahhüt eder.

Anahtar Kelimeler; Lojistik Faaliyetler, Rekabet Gücü, Rekabet Stratejisi, Türkiye ve Lojistik, Küresel Anlamda Lojistik.

ABSTRACT

Logistics activities make many contributions to the competitive position of the company. Making the declared contribution sustainable requires increasing the efficiency of logistics as a whole by emphasizing the factors affecting its overall success. At this stage, accompanied by the results of the field research; Innovation, effective relationships with suppliers, procurement efficiency, environmental responsibility, change management, communication, order processing and flexibility are key factors. At this point, the emergence of the need for effective and integrated logistics management in order to increase the competitiveness of exports forces us to consider all aspects.

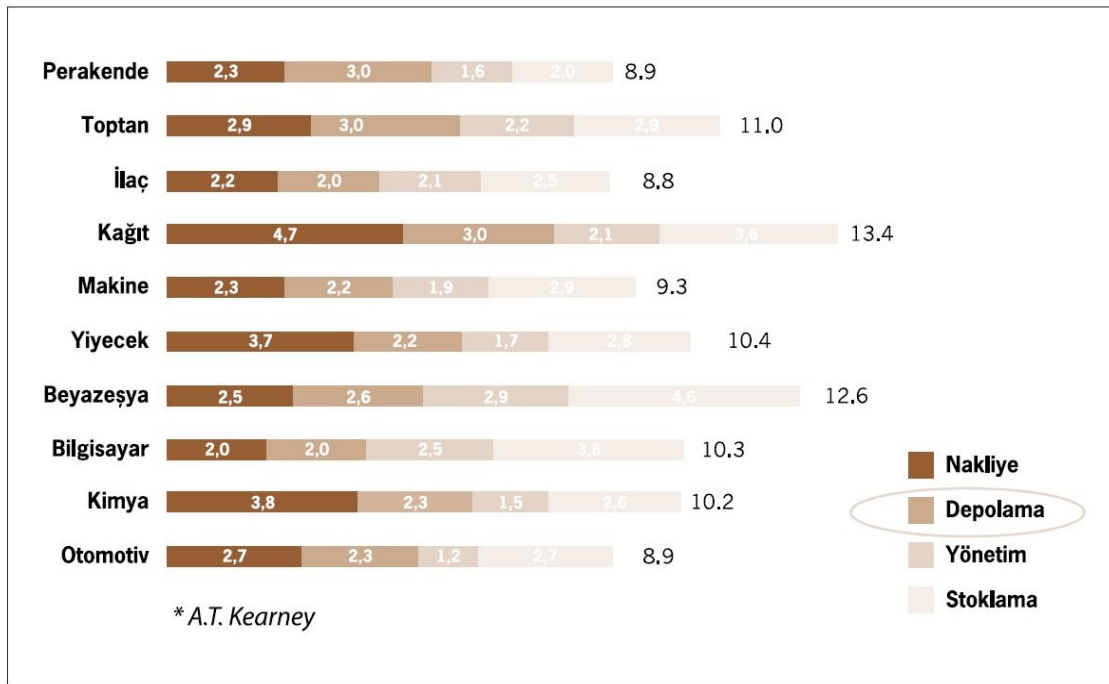
The basis of competitive strategy is the concept of how a company survives in the face of competitive forces and what it should do to achieve the determined goals and objectives. Competitive strategy plays an active role in achieving an organization's management, functional and operational goals. For competition to exist, there must be competitors and other factors. Competition enables us to make decisions towards achieving the best possible goals by comparing ourselves to others. Companies that achieve competitive power have the ability to deliver the product or service they offer to their customers in the fastest way, at the right time, with the right product, the best quality and the right price, instead of imitating their competitors. Companies focus on these requirements, taking into account the expectations of their customers, and commit to continuous research and development in order to produce at the lowest cost, with superior service levels and quality.

Keywords: Logistics Activities, Competitiveness, Competitive Strategy, Turkey and Logistics, Global Logistics.

1. Giriş

Lojistik faaliyetlerin öneminin artmasının, üretim ve bilgi teknolojilerinin gelişmesinin lojistik faaliyetlerin sistem, operasyon ve yönetim açısından daha gerçekçi bir biçimde ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu gelişmenin, özellikle bilginin işlenmesi ve iletilmesi işlevleri için gerekli bilgilerin doğru ve zamanında kullanılmasına büyük ölçüde katkı sağladığı açıktır. Şirketlerde karar verme sürecini hızlandırmak; Bilginin giderek daha önemli hale geldiği, pazar değişiminin hızlandığı ve şirketlerin meydana gelen değişikliklere hızla uyum sağladığı bu modern çağda bilgi kesinlikle gereklidir. Çalışma süresi kısıtlamaları, verilerin anlamlı verilere dönüştürülmesi süreci olarak da tanımlanan veri işleminin geliştirilmesini ve verimliliğini gerektirir. Verimliliğin geliştirilmesi rekabet açısından firmaların öne çıkmasında önemli bir etkidir. Lojistik maliyetler ürün satış fiyatının % 4-20 arasında değişmekte olup, taşımacılık, depolama, stok ve yönetim giderlerinden oluşmaktadır. Bu giderlerin lojistik maliyet içindeki dağılımı Şekil.1’de görülmektedir. Rekabet gücü, daha fazla ve daha kaliteli mal ve hizmet üretip müşterinin istediği ücrete sunmak olarak da ifade edilebilir.

- Rekabet, ekonomik karar almayı sağlayan mal ve hizmet piyasalarında firmalar arasındaki rekabet olarak tanımlanır.
- İş dünyasında rekabet gücü: Bir firmanın sunduğu mal ve hizmetlerle rakipleri, potansiyel müşterileri, sahipleri ve ortakları açısından başka bir firmadan elde ettiği maddi ve manevi avantaj olarak tanımlanabilir.



Şekil 1. Sektörlere Göre Lojistik Faaliyetler

Kaynak: AT KEARNEY “Global Retail Development Index [Çevrimiçi]”, 2011

Rekabet gücü açısından izlenebilecek diğer alternatif stratejiler şirketin faaliyet gösterdiği pazarın çevresel faktörleri analiz edilerek, bu değişime uyum sağlayarak kaynaklarını ve yeteneklerini ayarlamak için çeşitli stratejiler kullanılabilir. İnsan kaynakları, teknoloji, finansal güç, müşteri değeri, hissedar değeri, kullanılan yönetim teknikleri ve diğer birçok faktör, bir şirketin faaliyet gösterdiği sektör için mevcut stratejileri sınırlar. Bu amaçla, iş hedeflerine etkin ve verimli bir şekilde ulaşmak için farklı bakış açılarından çeşitli stratejiler geliştirilmektedir.

Lojistik faaliyetleri, şirketin rekabetçi konumuna birçok katkı sağlamaktadır. Beyan edilen katkıyı sürdürülebilir kılmak, genel başarısını etkileyen faktörleri vurgulayarak bir bütün olarak lojistiğin verimliliğini artırmayı gerektirir. Bu aşamada saha araştırması sonuçları eşliğinde; Yenilik, tedarikçilerle etkili ilişkiler, tedarik verimliliği, çevresel sorumluluk, değişiklik yönetimi, iletişim, sipariş işleme ve esneklik kilit faktörlerdir.

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

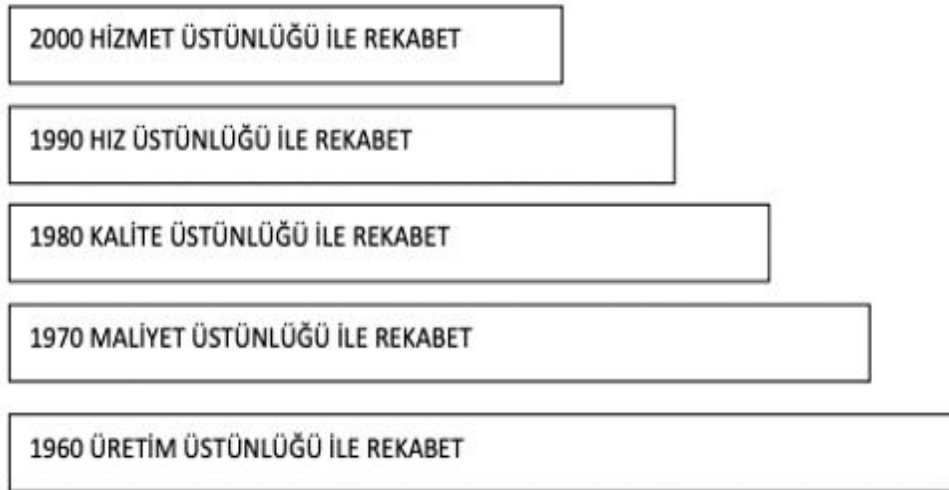
11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Büyük veya küçük bir şirketin genel başarısının oluşturulmasında rol oynayan faktörler, şirkete göre farklı yetkinlikler olarak gösterilirler. Bu nedenle, iş başarısı oluşturmak için bu kritik faktörleri ele almak yönetim için zorunludur. Ayrıca söz konusu faktör veya beceri, bireysel olarak ele alınabilecek önemli bir alandır. Spesifik faktörlerin formüle edilmesi ve lojistik faaliyetlerin firmaların rekabet gücüne katkıları göz önünde bulundurularak firmaların kıyasıya bir rekabet içerisinde ayakta kalmaları sağlanabilmektedir. Rekabetin etkinleştirilmesi, büyük ölçüde şirketin yetenek ve kaynaklarının rasyonelliğine bağlıdır. Bu taahhüt göz önüne alındığında, lojistiğin bir şirketin temel kaynakları en uygun koşullar altında sağlama ve yönetme başarısına birçok avantaj getiren hayati bir iş becerisi olduğu takdir edilmektedir.

Şirketin lojistik faaliyetlerinde rekabet avantajları diğer faaliyet alanlarından tamamen farklıdır. Lojistik faaliyetlerin rekabet gücünden dolayı, diğer iş faaliyetlerinin rekabet gücü değerlendirilir. Lojistik alanında rekabetçi bakış açısı üzerine yeterince araştırma yapılırsa, tüm işletmeye uygulanabilecek müşteri odaklı bir rekabet bakış açısının geliştirilebileceği söylenebilir. Yoğun pazar rekabeti, değişen müşteri beklentileri ve hızla değişen teknolojiler, şirketleri yetenek geliştirmeyi uygulamaya itiyor. Bu noktada, ihracatın rekabet gücünü artırmak için etkili ve bütünsel lojistik yönetimine duyulan ihtiyacın ortaya çıkması, işletmeleri rekabet stratejilerini tüm yönleriyle ele almaya zorlamaktadır.

2. Rekabet Kavramı

Geniş anlamda rekabet, kıt kaynakların kullanılması veya belirli kurallar ve kısıtlamalar altında bir hedef, olgu, sınırlı talep, başarı, ekonomi vb. elde etmek için kullanılmasıdır. Bir nedeni tatmin etme ve sürekliliğini sağlayarak devam etme yeteneğidir. Rekabet, piyasaya doğrudan veya dolaylı olarak ürün veya hizmet sağlayan şirketlerin faaliyetlerini etkileyen tüm durum ve koşulları içeren bir kavramdır. Firmalar arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek, verimlilik vb. iş hedeflerine etkin bir şekilde ulaşmak gibi çeşitli faktörlere dayanır. Günümüzün sözde yeni ekonomik yapısında, rekabetçi başarıyı daha düşük maliyet ve yatırımla ilişkilendirmek yeterli sonuç vermemektedir. Şekil.2’de görüldüğü gibi rekabetçi anlayışın gelişimi, üretim üstünlüğünden başlayıp, maliyet, kalite ve hız üstünlüğüne doğru gelişir ve artık hizmet üstünlüğü en ön plandadır.[10]



Şekil 2. Rekabetin Değişen Unsurları

Kaynak: TEKİN, M. ve Çiçek, E. “İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama.”, 5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

İş rekabeti ve tüketicinin hayatta kalması için rekabet üstünlüğü esastır. Günümüzün küreselleşen dünyasındaki değişimlerle birlikte rekabetin yoğunluğu ve çeşitliliği artmıştır. Günümüzün satış öncesi ve satış sonrası hizmet kalitesinde fark yaratabilecek üretim, maliyet ve kalite gibi önceki faktörlerin yerini alarak rekabet avantajı yaratır. Sürekli gelişen küresel bir süreçte rekabet, işletmeler üzerindeki stresi ve baskıyı artırmaktadır. Şirketler artık ayrıntılarda farklılıklar yaratma çabasına girişmişlerdir.

Şirketlerin ayakta kalmalarını sağlamak için yıkıcı rekabet koşullarında uygulayabilecekleri farklılıkları şöyle sıralayabiliriz.

- Küresel anlamda görülen değişimlere kolay adaptasyon sağlanabilmeli,
- Müşterilere değer katacak gelişmeleri araştırıp rakiplerden önce uygulamaya koyulabilmeli,
- Müşteri ihtiyaç ve beklentileri yüksek düzeyde tatmin edici olmalı ve her zaman ve yerde kolayca erişilebilir olunabilmeli,
- Üretim, depolama, nakliye vb. etkili tedarik zinciri uygulaması yoluyla, maliyetlerin en aza indirilip ürünün rakiplerinden daha düşük maliyetle üretebilmesi sağlanmalı,
- Ürün ve hizmet kalitesini piyasaya sunarken farklılığı ön plana çıkarabilmelidir.

Teknolojinin gelişmesi ve yeni firmaların pazarda yer bulma mücadelesi rekabet ortamını zorlaştırmaktadır. Artan rekabet nedeniyle şirketler yenilik yapmaya ve yeni yollar bulmaya devam etmelidir. Bu rekabet ortamında şirketler kârlılığı sürdürmek ve ürünleri müşterilere en uygun şekilde sunmak için çeşitli stratejiler kullanmaktadır.

3. Rekabet Stratejisi

Bir şirketin rakiplerinden farklı faaliyetler yürütmesi ve rakipleriyle aynı özelliklere sahip faaliyetler için farklı yöntemler kullanması stratejik konumlanmanın temelidir. Rekabet stratejisinin temeli, bir şirketin rekabet güçleri karşısında varlığını nasıl sürdürdüğü ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için ne yapması gerektiği kavramıdır.

Bu noktada rekabet stratejisi, bir organizasyonun yönetim, işlevsel ve operasyonel hedeflerine ulaşması için kesinlikle gerekli bir kavramdır. Rekabet stratejisi aşağıdaki sorulara yanıt arar:

- Belirli bir ürün pazarında veya sektörde en iyi şekilde nasıl rekabet edilebilir?
- Mevcut pazar payının artırılması veya korunması nasıl sağlanabilir?
- Uzun ve kısa vadeli hedefler neler olmalıdır?
- Belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilir?

Şirketinizin uyguladığı aşağıdaki rekabet stratejilerini kullanarak bunların cevaplarını belirleyebilirsiniz. Bu stratejiler dört şekilde gruplandırılabilir.

- Toplam Maliyet Liderliği,
- Özgünleştirme Stratejisi,
- Yoğunlaşma Stratejisi,
- Diğer Alternatif Stratejiler.

Bu dört temel rekabet stratejisi, rakipleri pazara dahil etmeye veya dışlamaya yönelik agresif yaklaşımlardır. Genel stratejiler şirketin faaliyet alanına göre değişiklik göstermektedir. Bazı şirketler için yüksek gelirler elde edilebilirken, diğerleri için durum olumsuz sonuçlara yol açabilir. Diyagram basit bir genel stratejiyi göstermektedir. (Bkz. Tablo.1) Bunları dört ana başlık altında toplayabilirsiniz.

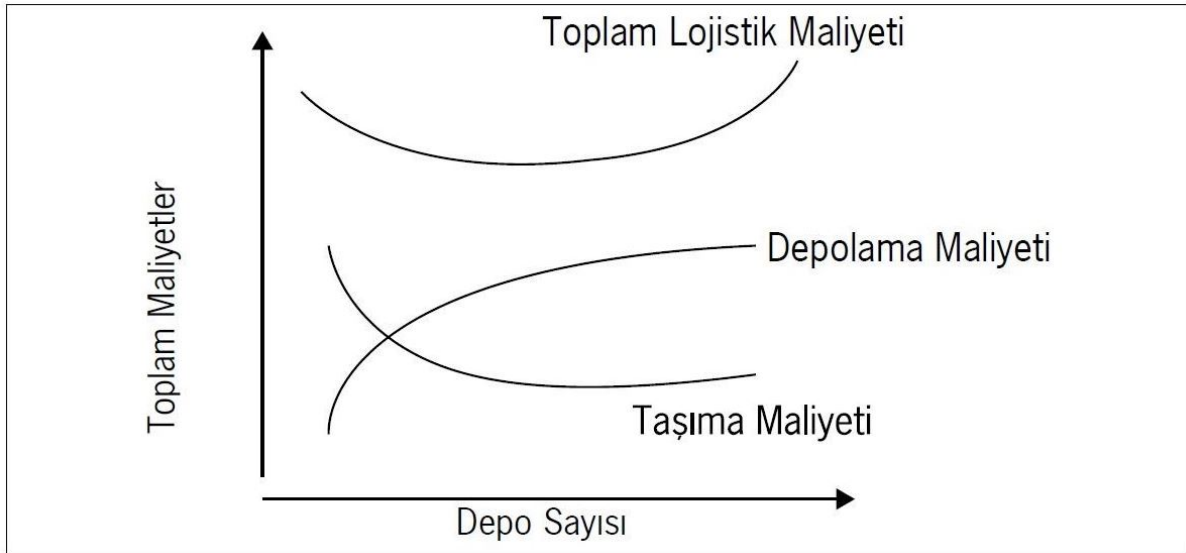
- I. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi,
- II. Özgünleştirme Stratejisi,
- III. Yoğunlaşma Stratejisi,
- IV. Alternatif Strateji.

Tablo1. Genel Rekabet Stratejileri

		REKABET GÜCÜ	
		Düşük Maliyet	Farklılaştırma
REKABETÇİ SINIR	Geniş Hedef	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar hedef	Maliyete Odaklanma	Farklılaştırmaya Odaklanma

3.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

Toplam maliyet liderliği stratejisi, ürettiğiniz ürünlerin veya sağladığınız hizmetlerin rakiplerinize kıyasla en düşük maliyetini elde etmektir. Bu stratejiyi tüm süreçlerine uygulayan şirketler, gelirlerini, pazar payını ve müşteri sayısını artırır. Maliyet liderliği stratejisi, kaliteden ödün vermeden maliyetleri azaltmak anlamına gelir.



Şekil 3. Toplam Lojistik Maliyet

Bazı ürünlerin yüksek değerli olması onların stok maliyetlerini artıracığından bu ürünlerde az miktar ve sık sevkiyat gerekebilir. Ancak bu durum taşımacılık maliyetlerini artırır. Diğer taraftan düşük değerli ürünlerde ise taşımacılık maliyetlerini düşürmek üzere konsolidasyonu sağlamak için depolu çözümler gerekebilir. Önemli olan Grafik.1’de görüldüğü gibi toplam lojistik maliyetin en düşük olduğu çözümü bulmaktır.

Toplam maliyet stratejisi, şirketin pazardaki rekabet gücüne rağmen sektör ortalamasının üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu strateji, mevcut rakiplerin yarattığı rekabete karşı koruma ve savunma sağlar. Maliyet stratejisi, sadece

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

mal ve hizmetlerin fiyatını düşürmek değil, tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi ilkesine dayanmaktadır. Düşük maliyetli pozisyonlara yol açan faktörler, çoğu zaman, maliyet avantajı veya ölçek ekonomileri açısından rakiplerin pazara girmesi için giriş engelleri yaratır. Sonuç olarak, bu strateji, şirketin sektördeki rakiplerine göre kâr elde etmesi ve şirketin pazarda önemli bir konum kazanması için bir fırsat yaratır.

3.2. Özgünleştirme Stratejisi

Özgünleştirme stratejisi, bir şirketin pazarda sunduğu ürün ve hizmetleri yenileyerek sektörde benzeri olmayan yeni değer yaratma kavramıdır. Özgünleştirme stratejisi, bir şirketin pazarda mevcut olanın aksine, ürün kalitesi ve ürün özellikleri ile satış öncesi ve satış sonrası hizmet açısından üstün değer sunarak rakiplerinden sıyrılmasını sağlayan bir yaklaşımdır.

Küreselleşmeyle beraber firmalar pazarda çeşitli rekabet ortamları ile karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik yeniliğin sürekli evrimi, kısaltılmış ürün yaşam döngüleri ve değişen müşteri taleplerine hızla yanıt verme yeteneği gibi durumlarda doğru hareket etmek kendinizi diğerlerinden farklılaştırmanıza izin vermek anlamına gelir. Farklılaşma; ürünlerde, süreçlerde ve stratejide yenilik ve yaratıcılık yoluyla mümkün olur.

Özgünleştirme stratejisi ile işletmeler, potansiyel müşteri taleplerini yerine getirirken özgün çözümler getirerek piyasada rakiplerinin sunduğu ürünlerin önüne geçerek daha yüksek **kazanç ve prestij elde edebilir**. Ürün, kalite, hizmet, teknoloji, promosyon gibi unsurlarda farklılaşarak müşteri beklentilerini karşılamaktadırlar.

İşletmeler rakip işletmelere göre daha farklı ürünleri piyasaya sürdüklerinde pazarı ellerinde tutmayı başarırlar. Sıradan ürün ve hizmetlerden farklı olarak bu şirketler, ürünlerine yenilikler getirerek pazarı istedikleri yöne çekebilirler. Bu inovasyonların işletmeler için faydaları aşağıdaki gibi sayılabilir;

- Hızlı değişen piyasa koşullarına çabuk adaptasyon,
- Tüketicilere özel ürünler sunarak rakipler firmalara kıyasla yenilikçi olabilmek,
- Tüketicilerin zihninde olumlu bir marka imajı,
- Rakip firmalar ürünlerinin benzerlerini piyasaya sunana kadar ürün yelpazelerini genişletip çeşitlilik sağlayabilme,
- Özgün ürünlerle piyasada bilgilerini ve deneyimlerini ortaya koyarak harcamaları azaltıp, avantaj sağlarlar,
- Kârlılığın yükselmesini sağlayabilirler.

3.3. Yoğunlaşma Stratejisi

Yoğunlaşma stratejisi, yukarıda bahsettiğimiz stratejilerden farklı olarak, belirli bir pazar segmentinin gereksinimlerine göre ürün ve hizmet sunma yöntemidir. Bu stratejiyi uygulayan firmalar sadece pazarda belirledikleri müşteri profilleri ile faaliyet gösterdiği için farklı özellikteki firmaları göz ardı **ederek** isteklerine cevap vermemektedirler. Örneğin, yalnızca soğuk hava deposu olan bir şirketle çalışmak gibi belirli büyüklükteki bir şirkete hizmet vermek belirli bir pazar segmentine hitap edecektir. Yoğunlaşma strateji, belirli bir hedefe odaklandığından ve etkin yoldan uygulandığında birçok fayda sağladığından, hizmet verdiğiniz pazarda kendinizi farklılaştırmaya, bu hedefe ulaşmanın maliyetini düşürmeye veya her ikisini de müşterilerinize sunmaya dayanır.

Yoğunlaşma stratejisinin temel amacı, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmektir. Merkezi stratejiye sahip şirketlerin en büyük özelliği, dar bir hedef müşteri kitlesi içinde olmak istemeleridir. Yoğunlaşma stratejisinin iki farklı kullanımı vardır: maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma. Maliyet yaklaşımını benimseyen firmalar, seçilen hedef pazarda maliyetlerini azaltarak rakiplerinden daha fazla pazara ulaşırlar.[3] Maliyet liderliği stratejileri, müşteri tabanına göre pazar daralması açısından farklılık göstermektedir.[12] Farklılaşmaya odaklanan şirketler, hedef pazar segmentlerinde kendilerini farklılaştırmaya çalışır. Şirket, sınırlı bir pazar segmentinde veya bölgede faaliyet göstermeye devam eder, ancak daha verimli olmak ve üstün ayrıcalıklar elde etmek için farklılaşma stratejisi izler.[3]

Şirketler, pazara sundukları ürün ve hizmetler alanında, pazar analizlerine, rekabet durumlarına, rekabet baskılarına ve geliştirme yeniliğine kolayca uyum sağlamak için yeni stratejiler benimseyebilmişler ve farklılaşan mevcut

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

stratejiler sayesinde yönetim süreçlerini bünyelerine dahil edebilmişlerdir. Birçok nedene dayalı olarak uygulanan belirli stratejiler geliştirebilmişlerdir. Gerçekleştirdikleri faaliyetlerin kapsamı nedeniyle işletmeler bazılarını da devreden çıkartmak durumunda kalmışlardır.

3.4. Alternatif Stratejiler

Yaygın anlamda yukarıda bahsedilen üç strateji, lojistik firmaları arasında kullanılıyor olsa da firmaların kullandığı alternatif stratejiler de bulunur. Bu stratejileri açıklamak gerekirse;

- *Birleştirilmiş Rekabet stratejisi:* Firmaların temel rekabet stratejilerini veya yoğunlaşmış stratejilerinden bir veya birkaçını bir arada uygulayabilme durumudur.
- *Büyüme Stratejileri:* Hali hazırda bulunan pazarlar için; pazara giriş ve ürün geliştirme stratejileri, yeni pazarlar için; pazar geliştirme ve çeşitlendirme stratejileri.
- *Basitleştirme Stratejisi:* İşleri temel iş alanlarının dışına, uzmanlaşmış şirketlere taşıyarak temel iş faaliyetlerine odaklanan dış kaynak kullanımı operasyonları. Dış kaynak kullanımı ile şirketler küçülür, temel olmayan faaliyetleri başka bir şirkete devreder ve organizasyon yapılarını basitleştirme eğilimindedir. Organizasyonel ve hiyerarşik bozulma gerçekleşir ve üst düzey yönetim, ana iş alanında en iyi performansı sergilemek ve kendilerini farklılaştırmak için daha fazla zaman kazanabilir.
- *Birleşme ve devralma stratejisi:* Şirketler arası birleşme ve devralmalar olarak da bilinen bu strateji, yatay birleşme ve devralmalar ile dikey birleşme ve devralmalar olarak iki kola ayrılmaktadır. Yatay birleşme, aynı sektörde faaliyet gösteren şirketler arasındaki birliktir. Dikey birleşme, araştırma ve geliştirme, pazarlama ve satış alanlarında paralel bölümlerde oluşturulan bir ortaklıktır.
- *Entegrasyon stratejisi;* İleri doğru ve geri doğru entegrasyon olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilir. Ters entegrasyonda firmalar kendi girdilerini üretirken, ileri entegrasyonda üretim sonrası dağıtım hizmeti veren firmalar asimile edilir.
- *Çıkış stratejisi;* Şirketin pazar payı ve rekabet gücü az olan alanlardan çıkışını gösterir.
- *Tasfiye stratejisi;* Firmanın verimsiz olduğu alan veya alanlardaki faaliyetlerin tamamen veya kısmen durdurulmasını ifade eder.

Diğer stratejiler ise uzmanlaşma, ürün farklılaştırma, ortaklık ve fonksiyonel stratejiler olarak ifade edilebilir.

4. Rekabet Üstünlüğü Kavramı

Uluslararası ticaretin serbestleşmesi, küresel pazarların gelişimi, teknolojik değişim ve yeni teknolojilerin hızlı kullanımı, son otuz yılda rekabet ortamında önemli değişikliklere yol açmıştır. Sonuç olarak, çevredeki işletmeler hayatta kalmak ve başarı için farklı stratejiler izlemeye başlamışlardır. Özellikle bu yeni rekabet ortamında başarılı olmak için şirketler kendilerine yeni rekabet avantajları sağlayabilecek kaynakları aramaktadır. Ancak, rekabetçi bir küresel pazarda, sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek zordur.

Rekabetin olabilmesi için rakiplerin ve diğer faktörlerin olması gerekir. Rekabet, kendimizi başkalarıyla karşılaştırarak mümkün olan en iyi hedeflere ulaşmaya yönelik kararlar almamızı sağlar. Piyasada bir şirketin rekabet avantajı elde etmesinin temeli, kendisini aşırı rekabetçi bir yapıda bulmasıdır. Yarış, aynı parkurda aynı yarışta bir yarış temsil eden bir kavramdır. Rekabette öne geçmek, rakiplerinizden farklı bir kulvarda koşarak kendi kulvarınızda yarışınızı seçmeyi anlatan bir kavramdır.[10] Rekabet gücü; bir işletmenin pazara sunduğu ürün ve hizmetler sayesinde rakiplerinin ve potansiyel müşterilerinin gözünde diğer işletmelere göre elde ettiği maddi ve manevi avantaj olarak kendini gösterir.[9]

Rekabet üstünlüğü açısından her yönüyle rakip firmalardan farklılaşması ve daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetle sunması beklenmektedir. Rakiplerinden farklı olarak rekabet avantajına sahip şirketler, müşterilerinin zihninde güçlü bir marka imajına sahiptirler.

Rekabet üstünlüğü elde eden firmalar;

- Kârlılığı önemli ölçüde arttırmayı,

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

- Pazara hâkim olma, gücü ele geçirmeyi,
- Pazar paylarını artırmayı,
- Uzun vadeli ilişkiler kurarak firmanın büyümesini ve ayakta kalmasını sağlarlar.

Rekabet gücünü elde eden firmalar, müşterilerine sundukları ürün veya hizmeti rakiplerini taklit etmek yerine en hızlı şekilde, doğru zamanda, doğru ürün, en iyi kalite ve doğru fiyatla ulaştırma yeteneğine sahiptirler. Firmalar, müşterilerinin beklentilerini dikkate alarak bu gereksinimlere odaklanır ve en düşük maliyetle, üstün hizmet seviyelerinde ve kalitede üretim yapabilmek için sürekli araştırma ve geliştirmeyi taahhüt eder. İşletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürekliliğini sağlamak için dünyadaki her değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmaları ve teknolojik olarak mümkün olan en iyi şekilde yenilikler ve farklı buluşlarla müşterilerini memnun edebilmeleri gerekmektedir. Orta ve uzun vadede rekabet avantajını sürdürülebilir ve başarılı kılmak için fiyat, kalite ve hız gibi diğer faktörlerin yanı sıra teknolojik gelişmeye uyum sağlamak, rekabet avantajı sağlamak için her işletmenin bir stratejisi olmalıdır.

Firmaların rekabet gücünü ellerinde tutmaları için gerekli olan faktörler;

- Nitelikli Ürün ve Hizmet Üretmek
- Stratejileri Verimli Uygulama
- Ortaklaşa Rekabet
- Rekabette Üstünlüğü Elde Tutmak
- İnovatif Yaklaşım
- İstikrarlı Hizmet Anlayışı
- Müşterinin İhtiyaçlarına Yoğunlaşma
- Çok Yönlülük
- Hız
- Kısa Sürede Üretme Becerisi
- Kurumsal İmaj
- Pazar Payı
- Satış Sonrası Hizmet

5. Türkiye Lojistik Pazarında Rekabetin Yeri

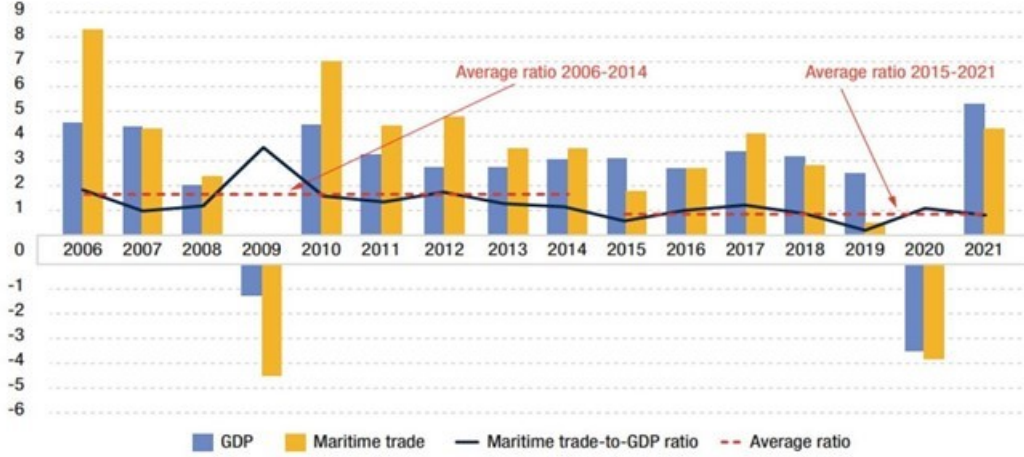
Lojistik, bir firmanın (dolayısıyla da ülkenin) küresel pazarlarda karşılaştırmalı üstünlük sağlamasının paralelinde rekabet gücü kazanmasının en önemli kaynağıdır.[7] Son yıllarda küresel rekabet, şirketleri ürünleri daha hızlı hazırlayıp teslim etmeye zorladı. Günümüzde üretim maliyetlerinin yaklaştığı bir ortamda lojistik hizmetler ve stratejiler rekabet gücü açısından giderek önem kazanmaktadır. Uluslararası pazarlarda ilerleme, lojistik faaliyetlerin uyarlanmasıyla sağlanabilir. Dolayısıyla böyle bir rekabet ortamında pazar payını ve kârı artırmanın ve korumanın en önemli yolu verimli lojistik faaliyetler oluşturmaktır. [6] Lojistik dostu ülkelerin küresel değer zincirlerine daha iyi entegrasyonu, ihracata yönelik doğrudan yabancı yatırımları çekebilir. Dış ticaret ve doğrudan yabancı yatırım, uluslararası bilgi yayılımının ana kanalları olduğundan, zayıf lojistik performansı, yeni teknolojilere ve bilgiye erişimi engelleyebilir ve üretkenlik artışını azaltabilir.

Koronavirüs pandemisi denizyolu taşımacılığını sektöre uğratsa da bu düşüşün beklenen kadar dramatik gerçekleşmediği Grafik.2'de görülmektedir. 2020 yılı ilk yarısında sektöre uğrayan bu taşımacılık türü yılın ikinci yarısında toparlanmaya başlayınca, geride bıraktığımız 2021 yılında mal ticareti ve dünya üretimindeki toparlanmaya paralel olarak denizyolu ticareti %4,3 oranında artış göstermiştir. Orta vadeli görünüm olumlu olmaya devam etse de artan riskler ve belirsizlikler bu taşımacılık türünde de mevcuttur.

Bir ülkenin uluslararası taşımacılık ağı sistemi tam bir yapı değilse, bilişim altyapısı ve gümrükleri yetersizse, zaman hataları olması durumunda ülkenin lojistik sektörünün işçilik ve hizmet maliyetleri yüksek olacaktır. Bu durumda, ulaştırma ve lojistiğin uluslararası rekabet gücü de zayıftır ve bu da küresel pazara girmeyi zorlaştırmaktadır. [8]

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE



Şekil 4. Deniz Ticaretinin, Dünya Gayri Safi Yurtiçi Hasılası'na oranı (Yıllık Bazda Değişim Oranları)

Kaynak: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Review of Maritime Transport. Cenevre. 2021

Türkiye’de lojistik firmaları benzer stratejiler uygulayarak rekabet güçlerini artırma çabasıdadır. Firmaların rekabet güçlerini arttırmak üzere mevcut uygulamalarının farklı biçimlerde iyileştirilmesi için başvurduğu önlemler şöyle sıralanabilir:

Giderlerin En Düşük Seviyelere İndirgenmesi

- Nakliyelerin maliyetleri ve ulaştırma zamanlarını azaltma
- İşçilik harcamalarını azaltma
- Stok miktarını en aza indirerek stok harcamalarını azaltma
- Anapara ile harcamaların en aza indirilmesi
- Dış kaynak ve iç kaynak kullanımını artırma,
- Öz değerlendirmeler
- Müşteri memnuniyetinin gözlemlenmesi
- Şirket üretkenliklerinin değerlendirilmesi

Yeni Sabit Yatırımlar

- Depo, hangar, antrepo yatırımları
- Raf sistemleri
- Bilgi Teknolojileri hizmetlerinin modernizasyonu ve aktivasyon sistemi yazılımı
- Filolarının optimum sürelerde yenilenmesi
- Ürünlerin Çeşitlendirilmesi

Sözleşmeli Satışlar

Ülkemiz, dünya ticaret ve lojistik hacminin yarattığı pastadan yeterince yararlanamamaktadır. Lojistik sektöründe rekabet gücünü artırmak için özellikle onuncu kalkınma planı kapsamında “Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı” açıklandı. Bu şemaya göre, sanayi sektöründeki ürün veya hammaddelerin navlun fiyatları, yatırım kararlarını ve rekabet gücünü etkiler. İmalat sanayinde yatırım fırsatlarının artırılması ancak lojistik imkanların artırılması ve lojistik maliyetlerinin dünya ile rekabet edebilecek düzeye çıkarılması ile mümkündür. Bu programın amacı, son yıllarda hızla gelişen lojistiğin Türkiye’nin büyüme potansiyeli içindeki payını artırarak ihracat, büyüme ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak ve Lojistik Performans Endeksi’nde ilk 15 ülkeye ulaşmaktır. Program ayrıca, Türkiye’nin lojistikte uluslararası konumunu güçlendirmeyi, lojistik maliyetlerinin endüstriyel ürünlerin toplam maliyetleri içindeki yükünü azaltmayı ve nihai ürünlerin tüketici pazarına taşıma süresini kısaltmayı da hedefler. Ayrıca lojistik sektöründe rekabet avantajı elde etmek için 6 başlığa öncelik verilir.[2] Bunlar arasında:

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

- Lojistik stratejisi ve kurumsal yapı oluşturma,
- Şehirlerin lojistik altyapısını iyileştirme,
- Gümrük prosedürlerinin etkinliğini sağlama,
- Ulaştırma altyapısına büyük yatırımların yapılması,
- Lojistik sektörde faaliyette olan firmaların rekabet güçlerinin güçlenmesi,
- Yurt içi lojistik yapılanmanın yurt dışı yapılanma ile desteklenmesi olarak özetlenebilir.

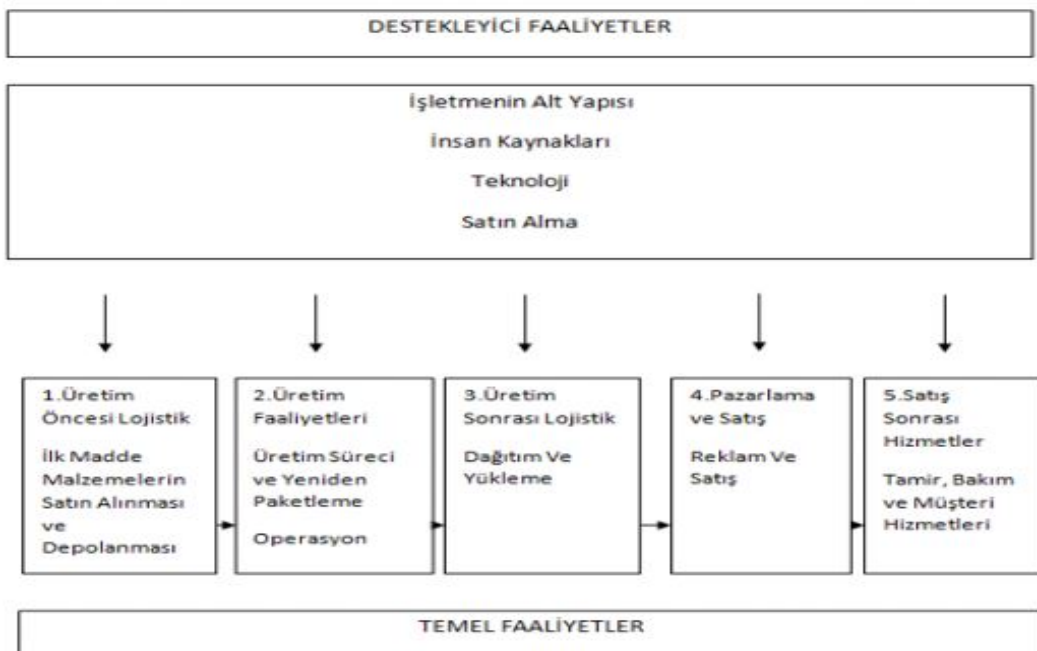
Niceliksel ve niteliksel olarak artan lojistik yatırımları, ülkemizin gelişme, milli gelir ve yurt dışı satışları hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve global rekabetin artırılması için en önemli dayanaktır.

6. Temel Destekleyici Faaliyetler ve Lojistik Değer

Günümüzde şirketlerin rekabet avantajı elde etmek için yaptıkları en etkili konulardan biri lojistik yönetimidir. Lojistik süreçlerinin etkin kullanımı, lojistiğin tanımladığı yedi ilkeye göre (doğru ürünü, doğru teknolojiyle, doğru koşulda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru müşteriye ve doğru fiyatta ulaştırmak) piyasadaki rakiplerine kıyasla iki temel avantajından bahsedebiliriz. Bunlar işletmenin temeli ve destekleyici faaliyetleridir ve lojistik değer zincirini oluştururlar.

Tablo.2.'de lojistik hizmetlerinin bir işletmeye kattığı değer zinciri gösterilmektedir. Değer zinciri, bir ürün veya hizmetin ilk satıcıdan son kullanıcıya, hammadde alımından satış ve rafların gerçekleştirilmesine kadar geçen süreç türünü ifade eder. Sürecin her adımında ürün veya hizmet değer katar veya katmalıdır. Amaç, mümkün olan en düşük maliyetle daha fazla değer katmak ve alış fiyatı ile satış fiyatı arasında fark yaratmaktır. Bir şirkette değer faaliyet yöntemleri iki şekilde kendisini gösterir; bunlar destekleyici faaliyetler ve değer faaliyetleridir. Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin fiziksel üretimini ve şirketin müşteriler için değer yaratan ürün ve hizmetlerinin dağıtımını içerir. Bunlar, üretim öncesi lojistik, üretim faaliyetleri, üretim sonrası lojistik, satış, pazarlama ve satış sonrası hizmetleri içerir. Üretim öncesi lojistik, bir şirketin nihai tüketiciye yönelik bir ürün veya hizmet için ilk malzeme ve sarf malzemelerini satın alma ve depolama sürecidir. Üretim, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetler üzerinde çeşitli işlemler gerçekleştirilerek girdileri nihai ürüne dönüştürme sürecidir.

Tablo 2. Değer Zinciri



2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Üretim sonrası lojistik faaliyetler, bir ağ oluşturarak bir kuruluşun nihai ürününün bir parçası olarak ürünleri dağıtma ve teslim etme sürecini kapsar. Satış ve Pazarlama; üretilen ürün veya hizmetlerin pazarda konumlandırılması, teknolojik yeniliklerle desteklenen pazarlama faaliyetleri, satışlar, etkinlikler vb. pazarlama ve satış operasyonlarının verimli bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur.

Hizmet faaliyetleri, satış sonrasında müşterilere destek ve onarım sağlanması sürecidir.[4] Temel faaliyetlere ek olarak, destek faaliyetleri vardır. Destek faaliyetleri, insanları, tedariki, uygulanan teknoloji için altyapı tedarikini ve temel iş performansını etkileyen operasyonları içerir.

7. Türkiye’de Lojistik ve Swot Analizi

Ülkemizde lojistik sektörünün en büyük sorunlarından bir tanesi sektörün gelişiminin, ihracat hacmindeki gelişme hızına yetişememesidir. Ayrıca iller bazında bireysel olarak hazırlanan lojistik köy master planlarının makro planlamadan uzak kalması, rasyonellikten yoksunluk ve kaynak israfından, yasal altyapı eksikliğinden, mevzuata eşlik eden bürokratik engellerden, eğitilmiş lojistik işgücünün eksikliğinden ve şirketlerin lojistik maliyetlerini ölçememesinden kaynaklanan sıkıntılar da sorunlar arasında sayılabilir.

7.1. Güçlü Yönler

Türkiye jeostratejik önemi ile gelişmekte olan Ortadoğu ve diğer Türk Devletlerinden Avrupa’ya giden yolun merkezi konumundadır. Ülkede uluslararası lojistik şirketlerinin bulunması, yerel şirketlere teknik bilgi ve deneyimlerinden yararlanma fırsatı sunar. İşçilik maliyetleri düşüktür ve Avrupa’nın en büyük kamyon filolarından birine ve gelişmiş bir karayolu taşımacılığı sektörüne sahiptir.

7.2. Zayıf Yönler

Fiyata dayalı rekabet, üstün hizmet sunan firmaların özellikle kamyon taşımacılığı açısından kârlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşın firmalarda yeterli sayıda nitelikli personel de yoktur. Sektördeki kaçak faaliyetler de haksız rekabete yol açmakta, özellikle demiryolu ve denizcilik altyapısında modernizasyona ihtiyaç duyulmaktadır. Ülkemizin ağlarının geniş olduğu demiryolu taşımacılığı tercihi ise nispeten düşüktür.

7.3. Fırsatlar

Uluslararası ticaret gün geçtikçe büyümekte olduğundan Türkiye’nin olası Avrupa Birliği’ne katılımı ticaret hacmini artıracaktır. Yeni limanların inşası için arazi koşulları uygundur. Sektör Avrupa ülkelerinden çok daha küçüktür ve pazar henüz doymamıştır. Avrupa-Kafkasya-Asya koridoru (TRECECA), Avrupa Birliği tarafından belirlenen en önemli on ulaşım koridorundan biridir ve doğrudan Türkiye üzerinden geçmektedir. Lojistik teknolojiler hızla gelişmekte olduğundan Türkiye de bu gelişmeleri yakından takip ederek fırsatları yakalama şansına sahiptir.

7.4. Tehditler

Kamyon taşımacılığında uygulanan kotalar, vize kısıtlamaları ve gümrük belgeleri gereksinimlerin fazlalığı, kârlılığı azalttığından önemli bir tehdit olarak görülmektedir. Diğer yandan Yunanistan, deniz taşımacılığında, Bulgaristan karayolu taşımacılığında önemli bir rakip olarak göze çarpmaktadır. Lojistik altyapısına yatırımın yüksek miktarlarda olması rakiplerin önüne geçilmesi için önem arz etmektedir. Bu yatırımların zamanında yapılamama olasılığı veya bu yatırıma ihtiyaç duyulması, potansiyel yatırımcıların piyasaya girmesini engellemesi gibi durumlar lojistik sektörünün gelişmesinde tehdit unsurları olarak sayılabilir. Petrol fiyatındaki artış, küresel ekonomik kriz dolar artışının da etkisiyle her ülkeyi etkilediğinden daha çok Türkiye’ye tehdit oluşturmaktadır.

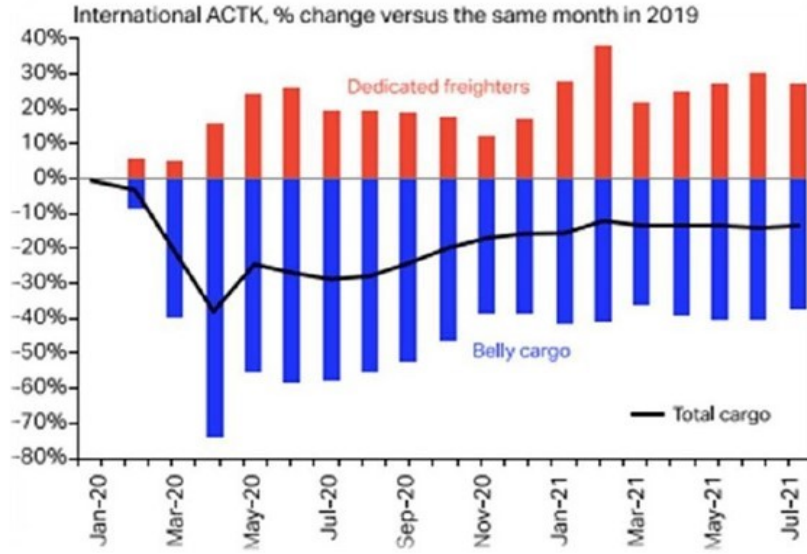
8. Covid-19 Pandemisi Sonrası Gelişmeler

İşletmelerin rekabet üstünlüğü açısından her yönüyle rakiplerine göre farklılaşması ve daha kaliteli ürünleri daha düşük maliyetle sunması beklenmektedir. Rakiplerinden farklı olarak rekabet avantajına sahip şirketler, müşterilerinin zihninde güçlü bir marka imajına sahiptirler. 2020 yılı ile kıyaslandığında 2021’de hava kargo kapasitesi yavaş ama tutarlı bir şekilde artışa geçmiştir (Bkz. Grafik.3). 2021 yılı Ocak-Temmuz ayları arasında dünyada mevcut olan toplam kargo ton-kilometreleri 2019 yılının aynı dönemine göre %12,4 düştü.

2. ÖRGÜTLERİN YÖNETİMİ ULUSLARARASI KONGRESİ

11-13 KASIM 2022 İSTANBUL/TÜRKİYE

Pandemiden sonra baş gösteren konteyner krizi ve limanlarda yaşanan aksaklıkların beraberinde normalde hava kargonun %60'ını taşıyan yolcu uçaklarında - uçağın gövdesinin altında istiflenen belly cargolarda - pandemi öncesi seviyelere hala dönülemediği sebebi ile hava kargo taşımacılığı süreçten önemli ölçüde etkilenmiş olsa da toparlanmaktadır.



Şekil 5. Uluslararası Kargo / Ton Kıyaslaması

Kaynak: INTERNATIONAL Air Transport Association (IATA), Monthly Statistics, 2021

9. Sonuç

İşletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürekliliğini sağlamak için dünyadaki her değişime ayak uydurabilecek esnekliğe sahip olmaları ve teknolojik olarak mümkün olan en iyi şekilde yenilikler ve farklı buluşlarla müşterilerini memnun edebilmeleri gerekmektedir. Orta ve uzun vadede rekabet avantajını sürdürülebilir ve başarılı kılmak için fiyat, kalite ve hız gibi diğer faktörlerin yanı sıra teknolojik gelişmeye uyum sağlamak. Rekabet avantajı sağlamak için her işletmenin bir stratejisi olmalıdır.

Bir ülkenin uluslararası taşımacılık ağı sistemi tam bir yapı değilse, bilişim altyapısı ve gümrükleri yetersizse, zaman hataları olması durumunda ülkenin lojistik sektörünün işçilik ve hizmet maliyetleri yüksek olacaktır. Benzer sorunlardan ötürü Türkiye de dünya ticaret ve lojistik hacminin yarattığı pastadan yeterince yararlanamamaktadır. Olumlu sonuçlar alabilmek ve küresel ekonomide söz sahibi olmak için bu noktalara bir an önce çözüm bulunmalıdır.

Dünya ve ülke ticaretindeki değişimlerin değerlendirilmesi, bu değişimleri önceden farkederek olası duruma uygun stratejiler geliştirmesi ve kendi kendilerine yetecek sistemler kurulması, dışa bağımlılığın azaltılması ve bu aşamadaki lojistik faaliyetlerinin günümüze ve geleceğe uygun olarak planlanmasını gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Covid-19 salgını ve Ukrayna-Rusya savaşı küreselleşen dünyanın ticari eksikliklerinin yanı sıra tedarik zincirlerinin ve lojistiğin hayati önemini ve güvenilir tedarik zincirlerine olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Salgın sürecinde ve günümüzdeki Ukrayna-Rusya savaşında gıda, sağlık, temizlik, saldırı ve savunma sistemleri ve tüm diğer ürünlere kolay ve hızlı ulaşılabilmesi için tedarikten üretime, depo operasyonlarından ulaştırmaya, e-ticaretten kargo ve kurye hizmetlerine kadar tüm tedarik zinciri ve lojistik operasyonların kusursuz işleminin gerekliliği anlaşılmıştır. Bu salgın ve savaşlar tedarik zinciri yönetiminin ve onun önemli bir parçası olan lojistiğin önemini ortaya çıkartmakla birlikte onlardaki açıklar ve zayıflıkları da daha görünür hale getirmiştir.

KAYNAKLAR

- [1] AT KEARNEY “Global Retail Development Index [Çevrimiçi]”, 2011
- [2] BABACAN, M. “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”, Ege Akademik Bakış, 2003
- [3] EREN, E. “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası” Beta Yayınları, İstanbul, 2007
- [4] GÜMÜŞ, Y. “Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönetimine Göre Hesaplanması ve Bir Üretim İşletmesi Uygulaması”, Dayanışma Dergisi Sayı: 100, Aralık s.105, 2007
- [5] INTERNATIONAL Air Transport Association (IATA), Monthly Statistics, 2021
- [6] KARA, M. vd. “Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye”, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, s.69-84, 2009
- [7] LAMBERT, M, vd. “Fundamentals Of Logistics Management, Irwin McGraw-Hill, ABD, 1998
- [8] OECD/WTO, “Aid for Trade and Value Chains in Transport and Logistics”, 1-71, 2013
- [9] TAVŞANCI, S. “Toplam Kalite Yönetimi Rekabet Avantajı Yaratır mı?”, Kalder Forum Dergisi, Sayı : 14, 2004
- [10] TEKİN, M. ve Çiçek, E. “İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlamada farklı bir yaklaşım: değer temelli pazarlama.”, 5. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 2005
- [11] UNITED Nations Conference on Trade and Development(UNCTAD). Review of Maritime Transport. Cenevre. 2021
- [12] ÜLGİN, H. ve Mirze, SK. “İşletmelerde Stratejik Yönetim” Arıkan Basım Yayım, İstanbul 2007