

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TEMEL AKTÖRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AYVAZ ABAR

GAZİANTEP – 2020

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK TEZLİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAMI

LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TEMEL AKTÖRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI
SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
AYVAZ ABAR

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞRETİM ÜYESİ LAMİHA ÖZTÜRK

GAZİANTEP – 2020

KABUL VE ONAY

Ayvaz Abar tarafından hazırlanan “LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TEMEL AKTÖRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER” başlıklı bu çalışma 04.09.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Z. Vildan SERİN

(Başkan)

Prof. Dr. Havva ÇAHA

(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK

(Üye)

Onay Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım. 04.09.2020

Doç. Dr. Yakup Durmaz

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE TEMEL AKTÖRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER ” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım./...../.....



[İmza]

Ayvaz Abar

ÖZET

Bu çalışma, Türkiye’de zamanla ilerleyen lojistik sektörünün konumunu incelemek ve sektörün problemlerini belirlemek ve lojistik sektörünün gelişimine katkıda bulunmak amacıyla yapılmıştır. Türkiye lojistik sektörünün, dünyadaki diğer lojistik sektörlerine kıyasla hangi seviyede olduğu, sektörde karşılaşılan halihazırda mevcut olan sorunların nasıl etkilere sebep olduğu ve bunların üzerinde çözüm önerileri sunarak, Türk lojistiğinin eksik yönlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. İlk bölümde lojistik sektörü hakkında ana bilgiler verilmiş ve lojistik sektörünün dünya ekonomisindeki rolünden bahsedilmiştir. Daha sonra lojistiğin dinamik yapısı incelenmiş ve mevcut olan altyapı sistemlerinin yeterlilik düzeyi ve ayrıca lojistikte karşılaşılan mikro ve makro problemler araştırılmıştır. Türkiye lojistiğinin stratejik ve teknolojik konumu ele alınmıştır. Sonuç ve bulgular kısmında Türkiye’de başta lojistik sektörü aktörlerinden olan üreticiler, lojistik hizmet sağlayıcıları ve yük taşıyıcıları olmak üzere söz konusu aktörlerin karşılaştığı sorunlar hakkında bilgiler verilmiştir. Ana olarak bu aktörlerin durumlarının incelenmesi için sektörün önde gelen bir üretici firmasıyla, bir lojistik hizmet sağlayıcı firmasıyla ve altı bağımsız yük taşıyıcısıyla nitel araştırma tekniği kullanılarak derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Yapılan bu çalışma sonucunda özellikle bu üç lojistik aktörünün karşılaştıkları sorunlar incelenmiştir. Araştırmamıza konu olan aktörlerin her birinin sorununun diğer aktörlerle olan ilişkileri hakkında durulmuştur. Yapılan analizler neticesinde gelecek için çözüm önerileri sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Sektörü, Ulaştırma Sistemleri, Lojistikte Mikro ve Makro Ölçekli Sorunlar, Lojistik Aktörler

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the position of the logistics sector in Turkey which is progressing over time and to identify the problems of the sector and to contribute to the development of the logistics sector. The aim of this course is to determine the level of Turkish logistics sector compared to other logistics sectors in the world, how the current problems encountered in the sector are causing the effects and the missing aspects of Turkish logistics by offering solutions on them. In the first part, the main information about the logistics sector is given and the role of the logistics sector in the world economy is mentioned. Later, the dynamic structure of logistics was examined and the level of competence of existing infrastructure systems and also the micro and macro problems encountered in logistics were investigated. The strategic and technological position of Turkish logistics is discussed. Results and findings the section provides information about the main problems faced by these actors, especially the producers, logistics service providers and freight carriers, who are the actors of the logistics sector in Turkey. Interviews with 1 leading producer Company, 1 logistics service provider company and 6 independent freight carriers were conducted as a qualitative research in order to examine the situation of these actors. As a result of this study, the problems faced by these three logistics actors were examined. In addition, the connection of the problem of each of these three actors with the other actors was examined. In the last section, all the data collected for the study was examined and a status analysis was conducted. As a result of the analyses, solutions for the future have been presented.

Keywords: Logistics Sector, Problems of Logistics Sector in Turkey, Transportation Systems, Micro and Macro Scale Problems in Logistics, Logistics Actors

TEŞEKKÜR

Çalıőmalarım süresince hiçbir desteğini esirgemeyen maddi manevi yanımda olan çok değerlim babam **Mehmet ABAR**'a; üzerimde emeği büyük olan, her zaman arkamda duran abim **Fatih Mehmet ABAR**'a ve yengem **Neslihan**'a; hayattaki en değerli varlığım annem **Dursun ABAR**'a; her zaman kariyerim boyunca yol gösteren ve kılavuzum olan ablalarım **Azra Döne ABAR** ve **Canan Ölçer**'e, her zaman yanımda olan kardeőim **Sinan ABAR**'a; beni destekleyen ve bana sonsuz güveni olan sevgili eőim **Emine ABAR**'a; fikirlerinden, bilim insanı kiőilięinden ve insanietinden çok şey öğrendiğim ayrıca öğrenciye verdiği değerle ve üst düzey eğitimi ve sıradanın dışında öğretim yöntemleriyle büyük saygı duyduğum değerli hocam **Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK**'e; içindeki çalışma azmi bitmek bilmeyen enerjisiyle hayranlık duyduğum **Prof. Dr. Vildan SERİN**'e; bu tezin her aşamasında desteğini hissettiğim değerli dostum **Mustafa őahanoęlu**'na teőekkürü borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
SİMGELER	x

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1.Giriş.....	1
1.2. Problem Durumu.....	2
1.2.1. Problem Cümlesi.....	4
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi.....	4
1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	5

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1. Uluslararası Ticarete Lojistik Kavramı.....	6
2.1.1. Lojistik Kavramının Tanımı	6
2.1.2. Lojistiğin Tarihçesi	7
2.1.3. Lojistiğin Önemi	10
2.1.4. Literatür Özeti.....	12
2.1.5. Lojistik Yönetimi	14
2.1.6. Lojistik Faaliyetler	16
2.1.6.1. Talep Tahmini.....	17
2.1.6.2. Müşteri Hizmetleri.....	17
2.1.6.3. Sipariş Yönetimi	18
2.1.6.4. Envanter (Stok) Yönetimi	18
2.1.6.5. Ambalajlama	19
2.1.6.6. Depo ve Antrepo Yönetimi	20
2.1.6.7. Elleçleme (Handling).....	21
2.1.6.8. Satın Alma	22
2.1.6.9. Taşımacılık	22
2.1.6.10. Sigorta.....	23
2.1.6.11. Gümrükleme	24
2.1.7. Lojistiğin Bölümleri	25
2.1.7.1. Tedarik Lojistiği	25
2.1.7.2. Üretim Lojistiği	27
2.1.7.3. Dağıtım Lojistiği	27
2.1.7.4. Tersine Lojistik	28

2.1.8. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı	28
2.1.8.1. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Parti Lojistiği (3PL-4PL-5PL)	28
2.1.9. Elektronik Ticaret Lojistiği (E-Lojistik)	29
2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)	30
2.2.1 Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Aşamaları	30
2.2.2 Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları.....	30
2.2.3 Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları	31
2.2.3.1. Talep ve Sipariş Yönetimi	31
2.2.3.2. Satın Alma Yönetimi	31
2.2.3.3. Planlama Yönetimi	32
2.2.3.4. Depo Yönetimi	32
2.2.3.5. Sevkiyat Yönetimi	33
2.2.4.Tedarik Zinciri Üyeleri.....	33
2.2.4.1. Üreticiler	34
2.2.4.2. Dağıtıcılar	34
2.2.4.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar	34
2.2.4.4. Perakendeciler	35
2.2.4.5. Müşteriler.....	35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN BAŞLICA SORUNLARI.....

3.1. Lojistik Sektörünün Mevcut Durumu	36
3.1.1. Dünyada Lojistik Sektörü	36
3.1.2. Türkiye’de Lojistik Sektörü	37
3.1.3. Türkiye’nin Lojistikte Üstün Yönleri	40
3.1.4. Türkiye’nin Lojistikte Zayıf Yönleri	41
3.2. Lojistik Sektöründe Yaşanan Sorunlar.....	43
3.2.1. Sorunlara Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	43
3.2.2. Konuyla İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	43
3.2.3. Konuyla İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar.....	46
3.3. Sektörün Başlıca Sorunları.....	50
3.3.1. İç Kaynaklı Sorunlar.....	50
3.3.1.1. Kurumsallaşamama	50
3.3.1.1.1. Müşteri Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar	51
3.3.1.1.2. Taşımacılık Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar.....	51
3.3.1.1.3. Depolama Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar	53
3.3.1.1.4. Satın Alma Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar	54
3.3.1.1.5. Gümrükleme Faaliyetlerinde Yaşanan Sorunlar	55
3.3.1.2. Yöneticilerin Bilgi ve Tecrübe Eksikliği	55
3.3.1.3. Kalifiye Eleman Eksikliği.....	56
3.3.1.4. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düşük Olması	57
3.3.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Gelişmemiş Olması.....	58
3.3.1.6. Zayıf Mali Yapı ve Araç Gereç Eksiklikleri.....	58
3.3.2. Dış Kaynaklı Sorunlar.....	59
3.3.2.1 Sektör Bilincinin Yerleşmemiş Olması	59
3.3.2.2. Yasal Düzenlemelerdeki Belirsizlikler	59

3.3.2.3. Taşımacılık Alanında Yaşanan Sorunlar.....	60
3.3.2.4. Gümrükleme Sorunları.....	60
3.3.2.5. Teknik Alt Yapı Yetersizlikleri	60
3.3.2.6. Bürokrasi.....	61
3.3.2.7. Outsource (Dış Kaynak) Kullanımının Gelişmemiş Olması.....	61
3.3.2.7.1 Dış Kaynak Kullanımının Firmalara Sağladığı Yararlar.....	62
3.3.2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Firmalarda Oluşturabileceği Zararlar.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM	63
4.1. Araştırma Modeli.....	63
4.2. Evren ve Örneklem.....	64
4.3. Veri Toplama Yöntemi.....	64
4.3.1. Güvenirlilik.....	65
4.3.2. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması ve Uygulanması.....	65
4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	68

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM	69
5. Araştırmanın Bulguları.....	69
5.1. Üretici Firmaların Karşılaştıkları İç ve Dış Kaynaklı Sorunları.....	69
5.2. Bağımsız Yük Taşıyıcılarının İç ve Dış Kaynaklı Sorunları.....	74
5.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların İç ve Dış Kaynaklı Sorunları.....	82

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA	94
EKLER	108
Ek-1 Mülakat Bilgilendirme Formu.....	108
Ek-2 Üreticilere Yönelik Mülakat Soruları.....	109
Ek-3 Bağımsız Yük Taşıyıcılarına Yönelik Mülakat Soruları.....	110
Ek-4 Lojistik Hizmet Sağlayıcılarına Yönelik Mülakat Soruları.....	111

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1. Geleneksel Lojistik ile E-Lojistiğin Kıyaslanması	29
Tablo 3.1. Dünya Taşımacılığı Verileri	37
Tablo 3.2. Türkiye'nin 2016 yılı Ulaşım Yollarına Göre İthalat Veri Dağılımları	38
Tablo 3.3. Türkiye'nin 2016 Yılı Ulaşım Yollarına Göre İhracat Verileri Dağılımları ...	39
Tablo 3.4. LPI 2016 Raporundaki Kriterlere Göre Türkiye'nin Puanları	39



ŞEKİL LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1. Lojistiğin Tarihsel Süreçteki Değişimi.....	10
Şekil 2.2. Lojistik Süreci.....	14
Şekil 2.3. Lojistik Yönetiminin Bileşenleri.....	15
Şekil 2.4. Birbirine Bağlı Lojistik Aktiviteler.....	17
Şekil 2.5. Lojistik Faaliyetler.....	26
Şekil 4.1. Lojistik Sektörü Aktörlerinin Genel Sorunları.....	63



KISALTMALAR

GSMH:	Gayri Safi Milli Hasıla (GDP)
GSYİH:	Gayrisafi Yurt İçi Hasıla
DKK:	Dış Kaynak Kullanımı
LODER:	Lojistik Derneği
Outsource:	Dış Kaynak Kullanımı(3.Parti Lojistik)
UND:	Uluslararası Nakliyeciler Derneği 3PL
TZ:	Tedarik Zinciri
TZY:	Tedarik Zinciri Yönetimi
CRM:	Müşteri İlişkileri Yönetimi(Customer Relationship Management)
İTO:	İstanbul Ticaret Odası
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AB:	Avrupa Birliği
GPS:	Küresel Konumlama Sistemi (Global Positioning System)
CLM:	Lojistik Yönetim Konseyi
CSCMP:	Tedarik zinciri yönetimi profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals)
EDI:	Elektronik Veri Değişimi(Electronic Data Exchange)
RFID:	Radyo Frekanslı ile Tanımlama (Radio Frequency Identification)
3PL:	Üçüncü Parti Lojistik (Third Party Logistics)
4PL:	Dördüncü Parti Lojistik (Fourth Party logistics)
5PL:	Beşinci Parti Lojistik (Fifth Party Logistics)
E-Lojistik:	Elektronik Ticaret Lojistiği
MÜSİAD:	Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
IMF:	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
TCDD:	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TÜİK:	Türkiye İstatistik Kurumu
TL:	Türk Lirası
GTB:	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
UTİKAD:	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
KARİD:	Kargo Kurye, Lojistik İşletmecileri Derneği
RODER:	Ro-Ro ve Kombine Taşımacılık Derneği
TÜRKLİM:	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
ATD:	Ağır Taşıyıcılar Derneği
LODER:	Lojistikçiler Derneği
ARLOD:	Araç Taşımacıları Derneği
KOBİ:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
DİİB:	Dahilde İşleme İzin Belgesi
KDV:	Katma Değer Vergisi
BTY:	Bağımsız Yük Taşıyıcısı

SİMGELER

€:	Euro
₺:	Türk Lirası
\$:	Amerikan Doları





BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1.Giriş

Türkiye sahip olduğu konumundan dolayı iktisadi, siyasi ve jeopolitik açıdan birçok avantaja sahiptir. Sahip olduğu avantajları kullanarak birçok alanda çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Özellikle ülkelerin itici gücü olarak görülen lojistik sektörü, ekonominin gelişmesi için birçok çalışma yapılması ticaret hacmini olumlu yönde etkilenmesi beklenmektedir. Bu açıdan lojistik faaliyetler incelendiğinde lojistiğin sadece Türkiye dış ve iç ticaretinde kullanılan bir yan sektör değil, ekonominin itici güçlerinden sayılacak kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda söz konusu ülkenin coğrafi yapısı ve konumu sektörün gelişme gösterebilmesi açısından büyük önem arz etmektedir.

Türkiye, içinde bulunduğu jeopolitik konumundan dolayı oldukça stratejik bir konuma sahiptir. Bunun yanı sıra genç ve dinamik nüfusundan dolayı elde ettiği avantajla sektörün gelişimini hızlandıracağı ve lojistik sektörü açısından lider olma potansiyeline sahip olacağı öngörülmektedir. Bu kapsamda mevcut Türkiye lojistik sektörünün durumu, sektörde yaşanan sorunları ve bulunan sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmak bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmada ilk olarak tezin teorik alt yapısına ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Türk lojistiğinin gelişimi ve önemi tartışılmış ve lojistik yönetimi ve lojistik faaliyetler genel hatlarıyla açıklanmıştır.

Türkiye lojistik sektörünün üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi amacıyla, taşımacılık, depolama, ambalajlama, satın alma ve gümrükleme gibi temel lojistik faaliyetlerinde yaşanan sorunlar incelenmiştir. Bu çalışma, Türkiye lojistik sektörünün şu an ki yaşamakta olduğu ve geçmişte yaşadığı sorunlar üzerinde durmuş ve bunun neticesinde sektörün problemlerine yönelik çözüm önerileri geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, sektörün sorunlarının belirlenmesi, bu sorunlara çözüm geliştirilmesi ve eksikliklerin giderilmesi, Türkiye'nin lojistik potansiyelinin ve Türk lojistiğinin kalitesinin artırılması hedeflenmiştir.

Lojistik: yedi doğru prensibinin benimsenmesiyle doğru ürünün, doğru zamanda, doğru biçimde, doğru miktarda, doğru kaynaktan, doğru yolla, doğru fiyata son kullanıcının ihtiyaçlarının karşılanmasıdır. Bu faaliyetler kapsamında talep tahmini, müşteri hizmetleri,

sipariş yönetimi, stok yönetimi, elleçleme, satın alma, sigorta ve gümrükleme gibi birçok faaliyeti kapsamaktadır. Lojistik faaliyetler, tedarik zincirinin etkin yönetimi için merkezi bir öneme sahiptir. Küreselleşme beraberinde rekabeti arttırmış ve lojistiğin önemi bu sayede daha da belirgin hale gelmiştir. Bundan dolayı üreticilerin, müşterinin memnuniyeti konusuna lojistiğe daha fazla önem vermesine neden olmuştur. Lojistik faaliyetler, doğru orantılı olarak ne kadar etkili ve etkin şekilde yerine getirilirse bu üretici firmalara bir yandan maliyet avantajı sağlamakta olup diğer yandan ise müşteri memnuniyeti konusunda ön plana çıkmaktadır. Firmaların bu avantajları değerlendirmek amacı ile lojistik kavramına daha fazla önem vermeleri ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, mikro ve makro anlamda lojistiğin sorunlarını tespit etmek ve çözümler geliştirmek sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışmada; birinci bölümde genel bir giriş yapıp kısaca problem belirtildikten sonra araştırmanın önemi ve amacı verilmiş, ikinci bölümde lojistik yönetimi, lojistik faaliyetler ve lojistik sektörde yaşanan gelişmeler incelenip, Türkiye’de lojistik sektörünün durumu ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ikinci bölüme dayanılarak Türkiye’de lojistik sektörünün sorunları üzerine bir araştırma yapılmış ayrıca lojistik sektörde yaşanan sorunların neler olduğu ve bu sorunlar üzerine yapılan çalışmalar verilmiştir. Türkiye lojistik sektörünün mevcut durumu ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde yöntem yer verilmiştir ve araştırmanın evreni, modeli ve örnekleme, veri toplama araçları ve son olarak verilerin toplanması ve analizi hakkında bilgi verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırmanın bulguları kapsamında, çalışmamıza konu olan aktörlerin lojistik sektörde karşılaştıkları sorunlar, firmaların, lojistik hizmet sağlayıcılarının ve bağımsız yük taşıyıcılarının karşılaştıkları iç ve dış kaynaklı sorunları açığa çıkarılmıştır. Son bölümde ise, sonuç ve öneriler ile çalışma sonuçları verilerek genel bir değerlendirme yapılmış ve yer alan sorunlara yönelik çözüm önerileri getirilmiştir.

1.2. Problem Durumu

Tüm üreticiler, malzemelerini taşımak zorunda kalmaktadır. Üreticiler, ham maddelerini temin ettikleri aktör olan tedarikçiden toplamakta ve ürettikleri nihai ürünleri tüketicilere etkili ve etkin bir şekilde sunmaktadırlar. Basit bir şekilde açıklamak gerekirse, lojistik faaliyetleri, insanların en çok kullandığı temel ihtiyaçlarının yanı sıra en az kullandıkları özel bir ürünün dahi ulusal ya da dünyanın herhangi bir bölgesinde üretilip etkin bir şekilde müşterilerine ulaştırılmasıdır. Lojistik sektörü, lojistik yönetimi malzemelerin ya da ürünlerin üreticiler, tedarikçiler ve tüketiciler arasındaki hareketinden sorumlu olmaktadır (Waters, 2003: 16).

Lojistik sektörü, tarih açısından genç bir sektör olmasının yanı sıra potansiyeli yüksek ve dinamik bir sektördür. Ayrıca tüm ülkeler için önemli bir yere sahiptir. ABD (Amerika Birleşik Devletleri), (Gayri Safi Yurtiçi Hasıla) GSYH'nin %12'sinin lojistik sektörüne bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Waters, 2003: 17). Dünyanın en büyük 7 ülkesinin de (ABD, Kanada, İngiltere, İtalya Japonya, Almanya, Fransa,) lojistik sektörünün milli gelir açısından payı toplamda 20 trilyon doları geçmektedir. ABD'ye ağırlıklı olarak petrol ürünleri Kanada'dan, elektronik eşyalar Japonya'dan, otomobiller İngiltere'den, süt ürünleri de Fransa'dan getirilmektedir. Bunun neticesinde üretilen ürünlerin çoğu deniz aşırı ülkelerde lojistik hizmetlerle gerçekleştirilmektedir. Bu lojistik süreçlerin tamamında milyonlarca insan görev almakla beraber milyarlarca dolara mal olacak işlemler gerçekleştirilmektedir. İşte tam bu noktada lojistiğin önemi gün yüzüne çıkmaktadır (Waters, 2003: 17).

Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte ve teknoloji kullanımının tüm alanlara dağılmasıyla beraber dünya rekabeti artmaya başlamıştır, işte tam da bunun sonucunda işletmeler rekabet avantajını ele geçirebilmek için lojistiği bir çıkış noktası görmektedir (Christopher, 1986).

Küreselleşmeyle beraber işletmeler müşteri memnuniyetini kazanmak için kendi ürünlerinin kalitesini arttırmanın yanı sıra müşterilerinin memnuniyetine önem vermeye başlamışlardır. Gerekçesi ise gerçekleştirilen çalışmaların müşteri memnuniyetine bağlı olarak satışların daha fazla arttığı görülmesi ve üreticilerin tutunmaları kolaylaşması olarak ifade edilmektedir (Waters, 2003). Müşteri memnuniyetini kazanmanın önde gelen yolu ise kaliteli ürünün müşteriye etkin ve hızlı bir şekilde ulaştırılması olarak görülmüştür. Müşteriler almak istediği ürünü birçok kıstasa göre değerlendirmektedir. Bunlar; içeriğinin kalitesi, görünüşü, ürünün en hızlı nereden temin edildiği, ürünün ulaşması için bekleyeceği süre, fiyatı gibi farklı parametrelere bakabilmektedirler. Üreticilerin, maliyetine, kalitesine, zamanlamasına ve hız faktörüne dikkat etmesi gerekmektedir. İşletmeler, amaç ve araçları birleştirerek müşteriler arasında iletişimi sağlamaktadır. İşletmeler açısından müşteri memnuniyetinin tamamen sağlanması işletme içi lojistiğin eksiksiz gerçekleştirilmesine bağlıdır (Waters, 2003: 18).

Lojistik, maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olmakla beraber karlılığın, şirket performansının ve müşteri memnuniyetinin artmasında etkilidir. Novich bir çalışmasında; "müşteri şikâyetlerinin %50'sinin sebebi başarılı olmayan lojistik faaliyetlerden kaynaklanmaktadır" (Novich, 1990: 48-53).

Kanalıcı (2006) çalışmasında, Türkiye’de lojistik sektörünün uluslararası ve ulusal pazarda toplam işlem hacminin 23 milyar dolardan fazla olduğunu belirtmektedir. Ayrıca lojistik hizmet sağlayıcılarının kapasiteleri incelendiğinde potansiyellerinin 7,4 milyar dolar ile 11,8 milyar dolar arasında olduğunu belirtmektedir. Pazarınsa 4 milyar doların üzerinde olduğunu ayrıca vurgulamaktadır (Kanalıcı, 2006: 29).

Bu anlamda, lojistik sektörü ile ilgili sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmesi sektörün gelişimi açısından önem arz etmektedir.

1.2.1. Problem Cümlesi

- Türkiye lojistik sektöründe iç kaynaklı ve dış kaynaklı (genel) sorunlar var mı? Varsa nelerdir?
- Türkiye lojistik sektöründe spesifik sorunlar var mı? Varsa nelerdir?
- Türkiye lojistik sektöründeki genel sorunlar ile spesifik sorunlar arasında benzerlikler ve farklılıklar nelerdir?
- Lojistik sektöründeki aktörlerin diğer lojistik aktörlerden kaynaklı sorunları var mı?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırma, Türkiye lojistik sektörünün mevcut yapısını incelemek, sektörün sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirerek sektörün ilerlemesine katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Söz konusu amaca yönelik olarak;

- Türkiye lojistik sektörünün genel sorunlarını betimlemek,
- Tedarik zinciri aktörlerinden üreticiler, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağımsız yük taşıyıcılarının sorunlarını detaylı bir şekilde belirlemek,
- Bulunan sorunlara yönelik çözümleri önerileri belirlemek alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Yukarıdaki belirtilen çalışmalar ışığında Türkiye lojistik sektörünün genç dinamik bir yapıda olduğu ve bu sektörün ekonomi için itici bir güç olduğu, lojistik faaliyetlerin işletmelere rekabet avantajı sağladığından dolayı büyük bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Lojistik

sektörü ile ilgili sorunların bulunması ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmesi, ülkemizin GSYİH açısından önem arz etmektedir.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Türkiye Lojistik sektörünün sorunları sektörde yer alan üretici firmaların, lojistik hizmet sağlayıcılarının ve bağımsız yük taşıyıcıların (BYT) görüşlerine dayalı olarak saptanabilir.

2. Mülakat sorularını cevaplandıran üreticiler, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağımsız yük taşıyıcıları samimi ve içten sorularımıza cevap vermişlerdir.

3. Lojistik sorunlarını belirlemek için hazırlanan mülakat soruları ve nitel araştırma yöntemi sektörde yer alan firmaların sorunlarını belirlemede yeterlidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

2.1. Uluslararası Ticarete Lojistik Kavramı

2.1.1. Lojistik Kavramının Tanımı

Lojistik kavramı çok geniş bir alana sahip olmasından kaynaklı birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımların her birinin farklı olmasının nedeni araştırmacıların lojistiği farklı açılardan incelemeleridir. Tanımlar incelendiğinde küçük farklılıklar olmasına rağmen, vurgu fikri aynı olmaktadır. Aşağıda farklı kaynaklardan lojistik ile ilgili tanımlar bulunmaktadır.

İTO (İstanbul Ticaret Odası) lojistik kavramını şu şekilde tanımlamaktadır: “Müşteri ihtiyacına göre ürün / hizmet imalatında kullanılacak olan hammaddelerin, malzemelerin, zaman içerisindeki stokların, imalat aşamasını tamamlamış son mamullerin ve bilgilerinin çıkış noktasından nihai harcama noktasına kadar etkili olan ve masrafların asgari düzeye indirilmiş seviyeye varabilmesi amacıyla talep edilen yerde, istenilen oranda, uygun şartlarda istenilen zamanda teslimatına ilişkin planlama, yürütme ve denetim aşaması” (İstanbul Ticaret Odası, 2006).

Lojistik, ilk üretim işlemini başlatan üreticinin tedarikçisinden itibaren nihai müşteriye kadar uzanan kısa bir tanımlama ile bir zincirde, ihtiyaç duyulan malzemenin doğru zamanda tedarik edilmesini sağlayan eksiksiz işlemler toplamıdır (Kanalıcı, 2006: 28).

İTO'nun tanımına göre lojistik; 7 doğru prensibine dayanmaktadır. Bu prensiplere göre lojistik: doğru malzemenin doğru oranda, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru yere, doğru fiyat ile doğru tüketiciye ulaşmasıdır. İTO'nun bu tanımı ile istenen zaman ve mekân boyutunu vurgulamaktadır (İstanbul Ticaret Odası, 2006).

Vitasek (2013), lojistik kavramını, tüketici ihtiyaçlarına göre lojistik faaliyetlerin getirdiği avantajları göz önüne alarak “...müşterilerin ihtiyaçları ve tüketimi doğrultusunda, ürünlerin verimli ve etkin taşıma yöntemleriyle planlanması, depolanması, uygulaması ve kontrol edilmesi...” olarak tanımlamıştır (Vitasek, 2013).

Tılanus'un(1997) lojistik tanımına göre, lojistik: müşterinin ihtiyaçlarının ve isteklerinin tahmin edilerek; bu ihtiyaçların ve isteklerin karşılanması için gerekli sermayenin, materyalin, insanların, teknolojilerin ve bilgilerin elde edilmesi, müşterinin taleplerinin yerine

getirilerek mal ve hizmet üreten ağı optimize ederek ve müşterinin taleplerini zamanında karşılayacak ağın yönetimidir (Tilanus, 1997).

Lojistiğin temel amacı, malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin üretim noktasından tüketim noktasına, müşteri çıkarlarına uygunluk amacıyla etkin akışını ve depolanmasını planlamak, uygulamak ve kontrol etmektir (Tepic, 2011: 379).

En optimal şekilde müşterinin faydası gözetilerek, ürünün doğru zamanda ve doğru mekânda bulundurulması lojistiğin asıl amacıdır (Somuyiwa, A. 2010: 41).

2.1.2. Lojistiğin Tarihçesi

Lojistik kavramı yunanca hesaplama konusunda yetenekli olan ve herhangi bir olayı ya da hesabı aritmetik olarak ilişkilendiren anlamına gelen “logistikos” kelimesinden gelmektedir. Kelime kökü yunanca olan “logistikos” kelimesi zamanla Avrupa dillerine geçerek latince “logisticus” olarak yerini almıştır (Güngörürler, 2004: 38).

Birçok tarihçi, bu kelimenin kökeninin daha eski zamanlarda Roma ordusunda kullanıldığını belirtse de ilk resmi ve modern kullanımı 17. yüzyıl başlarında Fransa’da askeri alanda görülmektedir. Lojistik kelimesinin kökü Latince “log” iken Fransızcada “loger” olduğu görülmüştür. Lojistik kelimesinin hikayesi 1670 yılında XIV. Louis’in danışmanı olan Marechal General de Logis’in askeri alanda bulunan personellerin görevleri, askerlerin kamp seçimi, askeri teçhizatların taşınması ve tedarigi gibi ordu içinde bulunan problemlerinin çözümünü sunan generalin isminden gelmektedir (Erdoğan, 2007).

1803 yılında Napolyon Savaşları esnasında Fransız kökenli olan “logistique” kelimesi askeri personellerin bir yerden başka bir yere ihtiyaç duyulduğu zamanda anında nakledilmesi ile ilgili askeri bir kelime olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güngörürler, 2004:38).

Lojistik kelimesi, savaş için orduları hazırlamak ve savaşta askerlere savaşı kazandıracak tüm hizmet desteğini sağlayarak savaş sırasında onları hayatta tutmak için kullanılan Fransız dilinden gelen askeri bir kelimedir (Demir, 2007).

“La logistique” kelimesi İngilizce’ye “logistics” olarak çevrilmiş ve 19. yüzyılda askeri anlamda lojistik taşımacılık, malzeme temini ve askeri konaklama amacıyla tüm araçları birleştirme sanatı olarak görülmüştür (Erdoğan, 2007).

Lojistik kelimesi ilk olarak 1905 yılında askeri alanda ordu malzemelerinin ve personelinin taşınması, temini, teçhizat onarımı ve yenilenmesi olarak kullanılmıştır (Kobu, 2003).

ABD'de yirminci yüzyılın başlarında ordu ve askeri anlamda kavramsal olarak “personel ve mühimmatın geliştirilmesi, süreklilik, dağıtım ve yeniden derleme çalışmalarının sağlanması” olarak tanımlanan lojistik, 1960'lardan beridir iş hayatında kullanılmaya başlanmıştır (İTO, 2006).

Çoğu bilimsel yeniliğin kökenine baktığımızda, bu yeniliklerin başlangıçta bazı askeri gereklilikleri ortadan kaldırmayı amaçladığı ve daha sonra farklı alanlarda uygulanacak bir fırsat bulduğu görülmektedir. Lojistiğin tezahürü, diğer birçok teknolojik değişimin ve gelişmenin kökünde var olan askeri nedenler gibi bu temele dayanmaktadır. Lojistiğin, özellikle sanayi devriminden sonra imalattaki değişime paralel olarak askeriyeden sivil hayata geçtiği görülmektedir. Hammaddelerin sanayi açısından zengin ülkelere taşınması ve üretim sürecinden sonra tüketim alanlarına geri taşınması lojistiğin bir faaliyet olarak zaman içinde önem kazanmaya başlamasına sebep olmuştur (Demir, 2007).

Yirminci yüzyılın başında, tarım ürünlerinin uzak yerlere taşınması ihtiyacı ile lojistik bir bilim biçiminde belirtmeye başlanmış ve zamanla lojistik, gerçek değerini ikinci dünya savaşından sonra bulmuştur. Sonrasında tüm dünya savaşlarında, lojistik; askeri alanda, arka planda destek çalışması olarak kullanılmış ve önemi giderek artmıştır. Tüm bunların sonucunda Yöneylem Araştırması denilen bir matematiksel disiplinin doğuşuna sebep olmuştur. Savaşta başarılı şekilde yürütülen lojistik modeller geliştirilmiş ve bu modeller savaştan sonraki dönemde ticari kuruluşların amaçlarına hizmet etmek için sivil hayata entegre edilmiştir. Lojistik sektörü, 40 yıldan fazla bir süredir kayda değer gelişmeler göstermiştir. Nitekim, taşımacılık ve dağıtım gibi küresel finansal şirketlerin gelişimi için bir temel olarak yapısını koruyan lojistik sektörü, 1960'lardan önce bir disiplin veya endüstri olarak bile kabul görmemekteydi (Mehmet, Ç. 2015).

Bilimsel faaliyetlerde lojistik ile ilgili referanslar 1960 yılında ortaya çıkmıştır. 1966-1970 yılları için lojistikle ilgili ilk test dönemi olduğu ifade etmek mümkündür (Koban ve Keser, 2007).

Fordist yapıdaki lojistik faaliyetleri, 1960 yılında belirli alanlarda uzman ekipler tarafından parça parça yürütülen çalışmalar şeklinde kendini göstermiştir. Lojistik takviyenin planlayıcıları veya yürütücüleri, uzman oldukları sektörler tarafından adlandırılmıştır. Örnek

vermek gerekirse, lojistiğin önemli halkaları olarak ulaştırma işlerinden sorumlu olanlar genellikle nakliyatçılar; satın alma birimleri olarak ise tedarikçiler ve muhasebe görevlileri, ambarcılar olarak ise depolama görevlileri olarak tanımlanmaktaydı. Fordist yapının gerekliliklerinin doğal sonucu olan tüm lojistik çalışmalar, ticari kurumların kendi bünyesinde profesyonellikten uzak bir şekilde yürütülmekteydi (Keskin, 2006).

1970-1980, lojistiğin birçok özel ve kamu girişimi ile kurumsallaştığı dönem olduğu varsayılmaktadır (Koban ve Keser, 2007).

1980 süreci, ulaşma, bilgi teknolojisine yönelik adımlara ve iletişimde reformlara yol açan teknolojik ve politik değişikliklerin bir dönemi sayılmaktadır. Bu dönemde bilgi teknolojisindeki hızlı gelişmelere paralel olarak lojistik sektörünün önemli bir değişim geçirdiği gözlenmiştir. Büyük kargo uçakları, yüksek hızlı trenler, büyük hacimli yük gemileri, taşıma cihazları, büyük tonajlı vinçler ve GPS donanımlı taşıma araçları bu değişimin küçük bir modülü olarak ortaya çıkmıştır. 1990 yılından itibaren üretim işletmelerinin bulunduğu ulusal ve uluslararası rekabet ortamı değişmiştir (Güngörürler, 2004: 38).

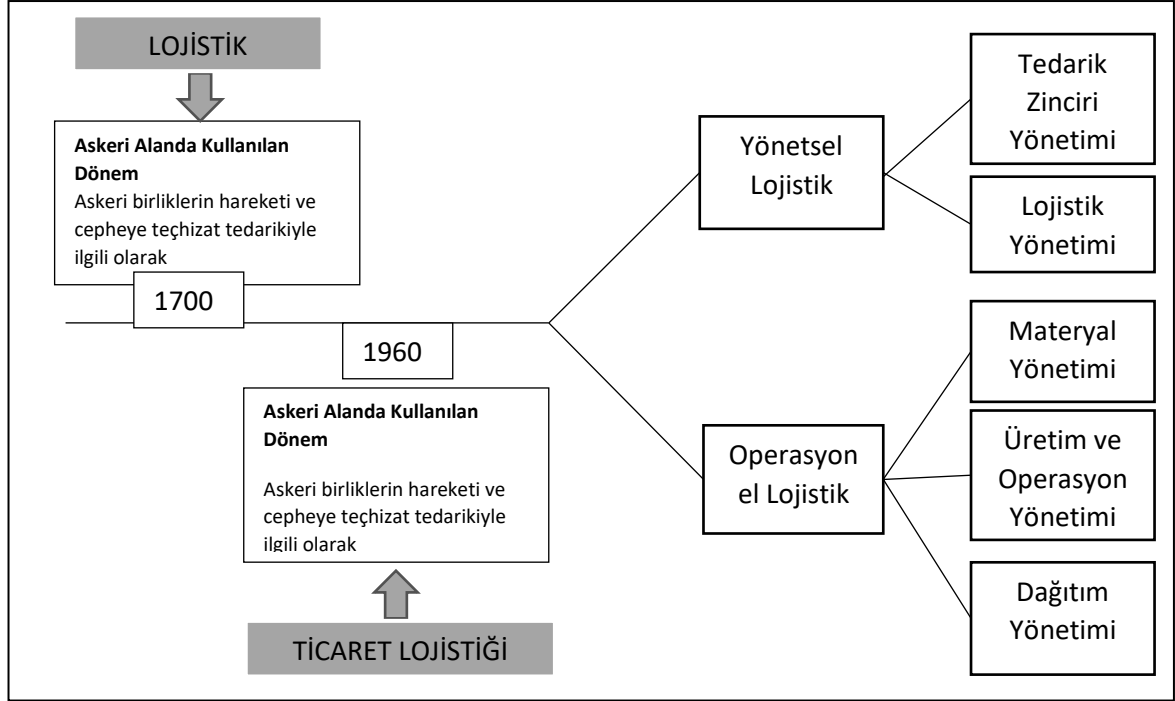
Coğrafi olarak dağınık bölgelerde yeni kurulan ve daha önce kurulmuş olan küresel pazarlardaki müşteriler, en kaliteli ürünleri daha ucuz ve hızlı bir şekilde elde etmeyi hedeflemektedir. Kısaca, müşteriler hız, esneklik ve kaliteyi birlikte görmek istemektedir. Sonuç olarak, işletmeler üretim faaliyetlerini yeniden yapılandırmalı ve küresel stratejiler üretmelidir. Kurumlar merkeziyetçi yapıdan, enine büyüyen ve tek merkezli üretim merkezleri olmaktan daha çok coğrafi açıdan yayılan küçük kaynak ağlarına dönüşmüştür (Demir, 2007).

İş hayatında rekabetin artması ve müşteri merkezli pazarlama düşüncesinin değişmesi, lojistik tedarik zinciri ile çalışmanın önemini artırmıştır. İş hayatında çoğalan rekabet ve değişime uğrayan müşteri merkezli pazarlama düşüncesi lojistik arz zinciri ile çalışmanın firmalar nezdinde ehemmiyetini çoğaltmıştır. Bunun bir sonucu olarak, 1990'ların sonunda, lojistik yönetimi üniversitelerde yepyeni bir bilimsel faaliyet alanı olarak yerini almıştır (Güngörürler, 2004: 38).

Küreselleşmeyle birlikte değişen ve çeşitlenen ürün ve hizmetlere yönelik değişen talep ve pazardaki değişen görünüm, rekabet taktiklerinin temel unsuru olarak lojistik olgusunu ve üretim sistemini ortaya koymuştur. Lojistik tarafından bakıldığında, Lojistikteki algının artık sadece dağıtım yönetimi biçiminde olmaması önemli bir gelişme sayılmaktadır. Bugün, işletmelerin ulaştığı noktada, lojistik çalışmaları artık işi tamamlayan ve değerli kılan bir süreç olarak görülmektedir (Koban ve Keser, 2007).

Lojistik olgusunun tarihsel süreçteki değişimi Şekil 2.1'de görülmektedir.

Şekil 2.1. Lojistiğin Tarihsel Süreçteki Değişimi



Kaynak: Koban, E. ve Keser, H.Y. (2007), Dış Ticarete Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları, s: 37.

2.1.3. Lojistiğin Önemi

Lojistik, tüm kuruluşlar için en temel unsur olarak ifade edilmektedir. Christopher (1986), lojistiğin her zaman merkezi bir yere sahip olduğunu ve tüm ekonomik faaliyetlerin geleceği için gerekli olacağını ifade etmektedir (Christopher,1986).

Shapiro, (1986) Christopher'ın görüşüne katılarak, ürün ya da hizmetin üretiminden tüketimine kadar lojistiğe dayanmayan çok az faaliyet olduğunu fakat lojistik işleme tabii olmayan hiçbir malzemenin taşınmasının mümkün olmayacağını ve bunun neticesinde hiçbir ürünün ya da hizmetin ulaştırılmasının mümkün olmayacağını ve hiçbir müşteriye hizmet edilmesinin olanaksız olduğunu belirtmişlerdir (Shapiro, 1986).

Lojistik, maliyetleri, kazançları, müşteri memnuniyetini ve performansla alakalı tüm parametre ve faktörleri etkilemektedir. Novich (1990), müşteri şikayetlerinin %50'sinin tatmin edici olmayan lojistik faaliyetlerden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Novich, 1990: 48-53).

Lojistiğin üreticiler için mühim ve gerekli bir unsur olduğunu inceledikten sonra, lojistiğin ekonomi ve iş dünyasındaki rolünü de incelemek gerekir. Gayri safi milli hasıla açısından lojistik, gelir seviyesini, enflasyon oranını, üretimi, enerji maliyetlerini ve diğer ekonomik alanları etkilemektedir. Lojistiğin ekonomideki yerini tam olarak anlamak için lojistik giderleri ve diğer giderler karşılaştırılabilmektedir. ABD'de, örneğin, bir işletmenin, lojistik için harcadığı toplam maliyeti, tanıtım için harcadığı miktardan on kat daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, lojistiğin ekonomik açıdan başka bir etkisi, malzemelerin etkin hareketini sağlamak olarak ifade edilmektedir. Örneğin, ürünler ya da hizmetler zamanında teslim edilmez ise müşterilerin bu ürün ve hizmetleri tekrar satın almamayı seçebilmekte veya ürünler uygun zamanlarda uygun yerlerde tutulmazsa, satış yapılamamaktadır, bu anlamda iş gelirin kaybına neden olabilmektedir (Stock ve Lambert, 2001: 6-7).

İşletmeler için müşteri hizmetleri, rekabet avantajını sağlamada ana unsur olarak kabul edilmektedir. Müşteri gereksinimlerini karşılamak için işletmeler hizmet düzeylerini artırmaya ve fiyatları düşürmeye çalışmaktadır. Aslında lojistik faaliyetler incelendiğinde, işletmelerin müşteri memnuniyeti için gerekli olan bu faaliyetleri etkilediği görülmektedir. Etkili lojistik yönetimi sebebiyle, ürünler ve hizmetler müşterilere doğru şekilde, doğru zamanda, doğru maliyetle teslim edilebilmektedir. Üretici bu süreci rakiplerinden daha etkili bir şekilde yürütebilmesi rakiplerinden bir adım önde olmasına olanak sağlayacaktır (Stock ve Lambert, 2001: 7).

İşletme içinde lojistik, zaman ve mekân faydaları sağlamaktadır. Yerin yararı, üretilen mal ve hizmetlerin doğru yerlerde müşteri tarafından arzu edilen yerde olması anlamına gelmektedir. Bu süreçte lojistik, hammaddelerin tedarikçiden işletmeye, işletme içindeki malzemelerin taşınmasında ve malzemelerin işletmeden alıcıya taşınmasında direk etkilidir.

Zaman avantajı, üretilen mal ve hizmetleri müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda istenilen zamanda tutmaktır. İstenen her ürün veya hizmet her zaman ulaşılabilir değildir. Uygun zamanlarda ürün veya hizmetlere erişim eksikliği hem finansal kayıplara hem de rakiplerin avantaj elde etmesine neden olmaktadır (Stock ve Lambert, 2001: 7).

Lojistiğin önemi aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Lojistik, ticari kuruluşlar için temel bir süreçtir.
- Lojistik yüksek maliyetlere sebep olsa da bu maliyetler daha büyük bir kar olarak işletmeye geri dönmektedir.

- Lojistik, işletmenin karlılığını ve performans değerlerini etkilemektedir.
- Performansı etkilemede lojistik, stratejik öneme sahiptir.
- Lojistik, tedarikçiler ve müşterilerle uzun süreli ilişkiler sağlamaktadır.
- Lojistik, müşteri hizmetlerinde ana nokta olarak görülebilmektedir (Waters, 2003: 23).

Berkowitz, (1997) şirketler için lojistiğin önemi bir dizi kilit faktörle değerlendirilmekte olduğunu vurgulamaktadırlar. Bunlar:

- Hammadde ve nihai ürünlerin sayısı, ağırlığı, hacmi ve dayanıklılığı,
- Malzeme temin noktalarının sayısı,
- Malzeme işleme noktalarının sayısı ve
- Ürün tüketim noktalarının sayısıdır.

2.1.4. Literatür Özeti

Lojistik sektörü sorunlarına yönelik yapılan ilk çalışmalar 50 yıl önce başlamış olup genelde daha yüzeysel anlamda araştırma yapıldığı görülmektedir. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle askeri alanda lojistik ve ulaşım sisteminin geliştirilmesi için çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmıştır. Yurt dışında yapılan bu araştırmalar ilk başlarda askeri alanda olup daha yerel özellikler taşısa da zamanla lojistiğin öneminin artmasıyla beraber global düzeyde çalışmalara dönüşmüş ve bu alanda var olan problemlerin çözümü amacıyla tüm dünyada çalışmalar yapılmıştır. Yapılan ilk lojistik sorunları incelendiğinde makro ölçekli araştırmalar olmaktan çok mikro yapıda olduğu görülmektedir. Lojistiğin tüm sistemleri açısından incelenmesi söz konusu olmaktan çok sadece bir faaliyeti olan taşımacılık düzeninde yapılan iyileştirmelerden oluştuğu görülmektedir. Ambalajlama, depolama, talep tahmini, müşteri yönetimi vs. diğer faaliyetleri üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Wu, Y., 2008: 208). Bunu doğrular nitelikte Aneja ve Nair'in 1979 yılında yaptıkları bir çalışmada lojistik sorunları sadece taşımacılık alanında incelendiği anlaşılmaktadır (Aneja, Y.P. ve Nair, K.P.K., 1979: 87-91).

Etezadi ve Beasley (1983) ayrıca önceki sorunlara ek olarak taşıma hızının artırılması ve donanımının güçlendirilmesi üzerine çalışmalar yapmıştır (Etezadi, T., Beasley, J.E., 1983: 87-91).

Current and Min (1986) ve Marsh ve Current (1993) ayrıca taşımayı direk veya dolaylı yoldan etkileyen değişken faktörler üzerinde çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (Current J., 1986: 187-201).

Geoffrion ve Powers (1995) yaptığı bir çalışmada, lojistiğinin kendisini nasıl geliştirebileceğine odaklanmış ve lojistiği bir süreç olarak kabul etmiştir. Lojistiğin, ticari kuruluşun ihtiyaç duyduğu farklı işlevlere göre değişebileceğini ve gelişebileceğini ortaya koymuştur (Geoffrion and Powers, 1995: 105-128).

Rogers ve Tibben-Lembke (2001), normal lojistik sürecinin yanı sıra, tersine lojistik sürecinin de bir maliyet unsuru olduğunu ve yüksek maliyetler nedeniyle tersine lojistiği geliştirmek istediklerini belirtmişlerdir. 1999 yılında, tersine lojistik maliyetlerinin diğer tüm lojistik maliyetlerine kıyaslandığında maliyet payının yaklaşık %4'ünü oluşturduğunu bunun yaklaşık 37 milyar dolar olduğunu belirtmişlerdir (Rogers, 2001: 129-48).

Dooley, F., çalışmasında (2005), üreticilerin lojistik faaliyetlerinde yavaş yavaş depolama sistemi, stok kontrolü ve stok yönetimi gibi konulara yöneldiğini belirtmiştir. Firmaların maliyetlerini düşürmek ve müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla stok tuttuklarını ve bu stokların sistem anlayışı ile düzenlenmesi sonucunda maliyetlerin azaltılabileceğini açıklamıştır. Aynı zamanda işletmeler için önemli bir sorunun varlığını vurgulamıştır. Bir firma çok fazla stok tutarsa, yüksek depolama maliyetlerine neden olur ve çok az stok tutarsa, bu da satış kaybına neden olabileceğini ifade etmiştir. Bu nedenle, işletmeler için stok yönetimi stratejilerinin çok önemli bir konu olduğunu ifade etmektedir (Dooley, 2005: 287-288).

Aberdeen Grup'un Mart 2008'de yaptıkları "Bugünün Tedarik Zinciri (TZ) içerisinde Lojistik Servis Sağlayıcıların Değişen Rolü" adlı çalışmasında taşımacılık sektörünün gelişerek, lojistik sistemler zincirine dönüşmesiyle ulusal ve uluslararası ticaretin geliştiğini ve taşıma maliyetlerinin her geçen gün artmasından dolayı firmaların lojistikte dış kaynak kullanımına yöneldiklerini belirtmişlerdir. Buna ek olarak, küresel dış kaynak kullanımında yüksek maliyetlerin olduğunu, zamanında teslimat oranlarının düşük olduğunu ve yetersiz müşteri memnuniyeti gibi çeşitli sorunların olduğunu belirtmişlerdir (Aberdeen, Mart 2008).

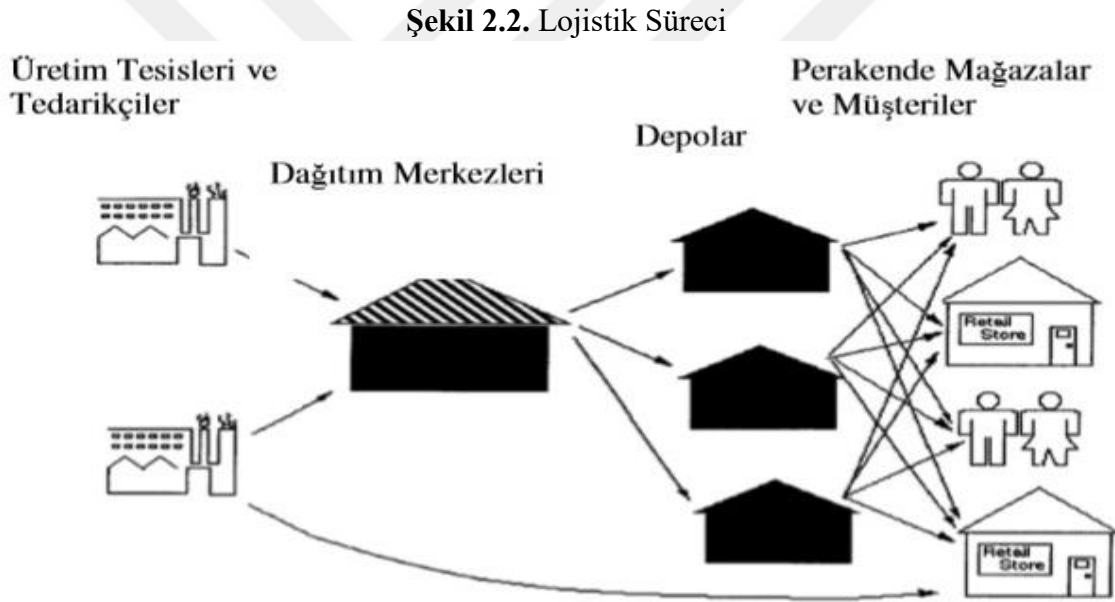
Aberdeen Grup'unun 150 firma ile yaptığı anket araştırmasında, %41'lik gibi büyük bir bölümünün uluslararası taşımacılıkta dış kaynak kullanan firmalar olduğunu, ayrıca %10'nun ise dış kaynak kullanımını planladıklarını belirtmiştir. Burada, işletmelerin %55'i lojistik süreçlerin gittikçe daha da karışık bir hal aldığını ve bu karışıklık nedeniyle, %49'u yüksek

maliyet sorununu çözmek için dış kaynak kullanımına yönelmeyi seçtiğini ve %26'sının ise farklı bir coğrafi bölgeye yayıldığını belirtmiştir (Aberdeen, Mart 2008).

2.1.5. Lojistik Yönetimi

Lojistik sistemlerde, ürünler veya hizmetler bir veya daha fazla tesiste üretildikten sonra ürünler orta noktadaki depolarda toplanmakta ve daha sonra perakendeci veya müşteriye gönderilmektedir. Maliyetleri düşürmek ve hizmet düzeyini arttırmak için, üreticiler lojistik süreçlerindeki stratejileri ve planlarını iyice tanımlamalıdır. Lojistik süreçler; tedarikçiler, üretim merkezleri, depolar, dağıtım merkezleri, hammaddeler, yarı mamul ve bitmiş ürünlerden oluşmaktadır (Bramel ve Smichi-Levi, 1997: 1-2).

Şekil 2.2.'de detaylı olarak lojistik süreç gösterilmektedir.



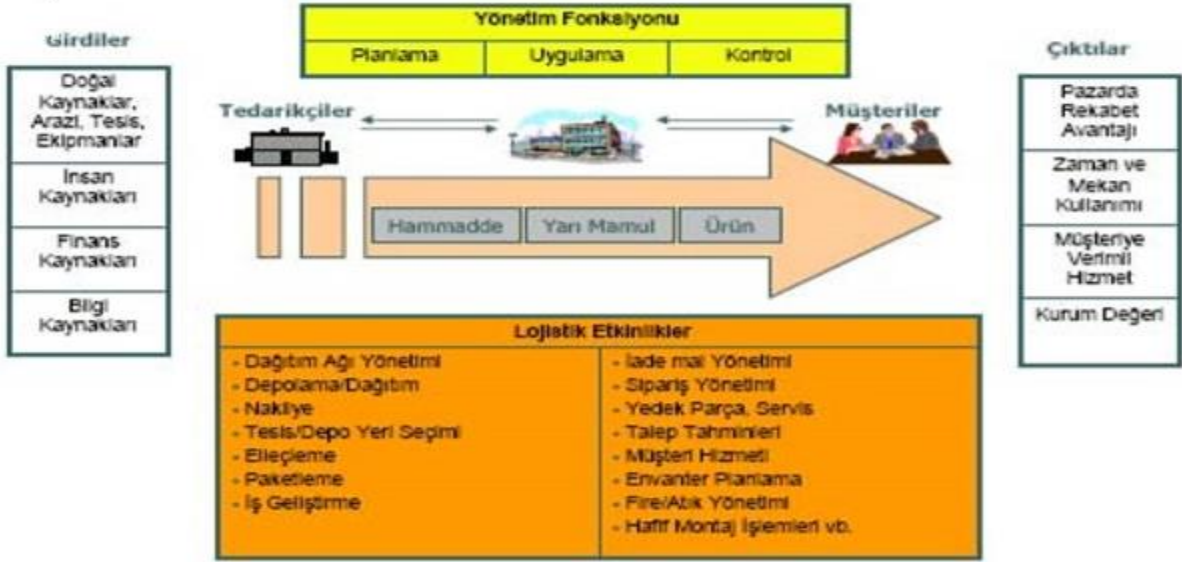
Kaynak: (Bramel ve Simchi-Levi, 1997:2)

Lojistik yönetimi, iş lojistiği, fiziksel dağıtım, Endüstriyel Lojistik, malzeme yönetimi gibi farklı şekillerde de ifade edilebilmektedir. Ancak en yaygın kullanılan ve en çok kabul edilen Lojistik Yönetim Konseyi'nin (CLM) tanımıdır (İTO, 2005). Lojistik yönetimi, imalat sektöründen hizmet sektörüne kadar her süreçte malzeme, hizmet ve bilginin hareketini içermektedir (Bramel ve Smichi-Levi, 1997: 3).

Lojistik yönetimi; tedarik zinciri sürecindeki malların tedarikçilerden temin edilerek hizmet sağlayan firmanın alıcısına ulaşıncaya kadar ki zaman diliminde tüm taşıma

hareketlerinin, ilgili ambalajlama, depolama, sipariş hazırlama, envanter yönetimi, sigortalama, gümrükleme, gibi katma değer yaratan hizmetlerin ve tüm bu konularla ilgili müşterilerin, tedarikçilerin, lojistik servis sağlayıcılarının iş ortakları gibi tüm tarafların bu akış için gereksinim duydukları bilgi transferinin etkin bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir (Aktaş,2004: 88).

Şekil 2.3. Lojistik Yönetiminin Bileşenleri



Kaynak:(Stock ve Douglas, 2001:3)

Lojistik Yönetimi, kaynak noktadan ürünün tüketildiği son noktaya kadar tüm akışın yönetimini kapsar (Stock ve Douglas, 2001: 2-3).

Bu tanımda bazı çeşitli noktalar vurgulanmaktadır. Vurgulanan ilk nokta, lojistik yönetiminin, sistemin verimliliğini etkileyen tüm olasılıkları dikkate alması ve ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına uyarlanması önemli bir rol oynamasıdır. Vurgulanan ikinci nokta, amacın, sistemin maliyetlerini azaltmış (hammaddelerin alınmasından bitmiş ürünün dağıtımına kadar tüm süreçte) olmasıdır. Bu sadece maliyetleri azaltma süreci değil, lojistik ağını planlama, yürütme ve kontrol etme sürecidir. Başka bir deyişle, bu süreç birçok faaliyeti içeren çok değişkenli bir süreçtir (Stock ve Douglas, 2001: 2-3).

Hax ve Candeas'a (1984) göre, işletme yönetimi tarafından verilen lojistik kararlar üçe ayrılmaktadır:

Stratejik kararlar: iş üzerinde kalıcı bir etkisi olan kararlar sayılmaktadır. Depoların sayısı, konum, kapasite ve üretim planları veya lojistik ağındaki malzemelerin hareketi

dikkate alınmaktadır. Stratejik kararlar, uzun bir süre boyunca alınan kararlardır ve iş stratejisine bire bir bağımlı olmaktadır.

Taktik kararlar: her yıl veya her üç ayda bir belirli bir süre içinde alınan kararlardır. Satın alma, üretim kararları, stok politikası, ulaşım stratejileri gibi konular dikkate alınmaktadır.

Operasyonel kararlar: günlük kararlardır. Burada, ulaşım araçlarının planlanması, rota tespiti, yükleme gibi konular dikkate alınmaktadır (Bramel ve Smichi-Levi, 1997).

2.1.6. Lojistik Faaliyetler

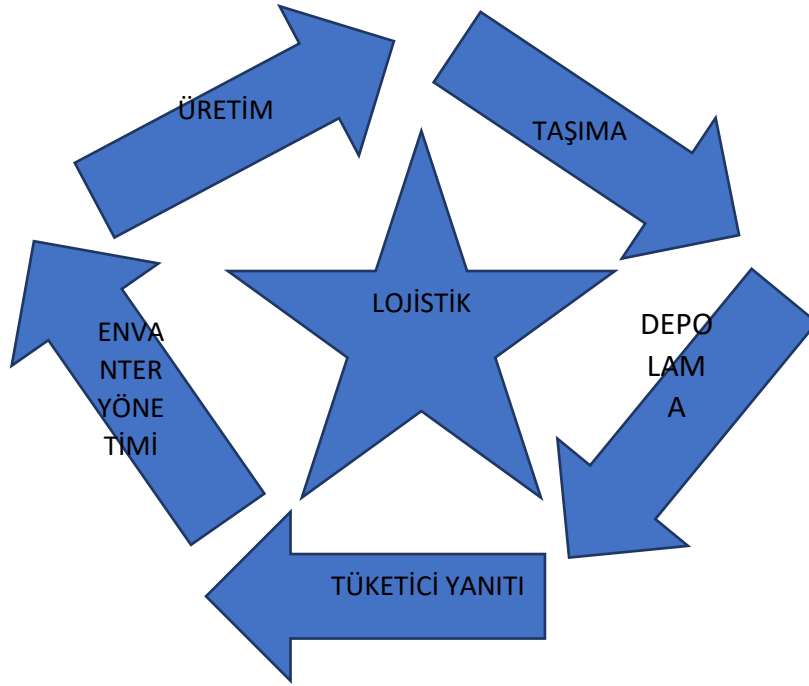
Lojistik faaliyetlerin ana hedefi, şirketin üretim maliyetlerini azaltmak ve hizmet kalitesini artırmak için koordineli bir şekilde fiziksel dağıtım faaliyetlerini ve malzeme yönetiminin etkin olarak gerçekleştirmektir. Lojistik faaliyetlerin temel hedeflerine ulaşmak için entegre lojistik yaklaşımı kullanılmaktadır. Bu yaklaşım, malzemelerin veya ürünlerin bir bütün olarak taşınması ve sınıflandırılması ile ilgili tüm ilgili işlevlerin tek tek değil, bir bütün olduğunun dikkate alınmasına yol açmıştır (Johnson, 1999: 12).

Lojistik, nakliye(taşıma), satın alma, depolama, dağıtım, envanter yönetimi, sipariş işleme ve sipariş yönetimi, talep tahmini, paketleme, müşteri ilişkileri, geri ödeme ve iadeler gibi konuları içeren faaliyet alanlarını kapsamaktadır. Bu faaliyetlere ek olarak, lojistik operasyonları tesis kuruluş yeri seçimi, gümrükleme ve sigorta işlemleri, üretim planlaması, rota seçimi vb. işlemleri de kapsamaktadır (Çancı, 2009: 11).

Lojistiğin doğasında tahmin, planlama, organize etme, örgütlenme, koordinasyon ve kontrol unsurları mevcuttur. Lojistik, bir ürün veya hizmet ile ilgili olarak üretim ve dağıtım işlemlerini yönetir. Lojistik, fiyat, zaman ve hizmet gibi önemli değişen unsurlara karşı güçlü kılımdır (Çancı ve Erdal, 2009).

Birbirine bağlı lojistik faaliyetleri beş temel başlık altında toplayan Frazelle, 2002 yılında bunları aşağıdaki şekilde özetlemiştir.

Şekil 2.4. Birbirine Bağlı Lojistik Aktiviteler



Kaynak: Frazelle, E. (2002), Supply Chain Strategy: The Logistics of Supply Chain Management, New York : McGraw-Hill s:12.

2.1.6.1. Talep Tahmini

Alıcı tarafından talep edilen ürün, talep edilen miktar, talep edilen kalite ve çeşitlerde, doğru zamanda, doğru fiyatla ve doğru yerde tedarik gücü ve esneklik, etkin talep yönetimi ile tedarik edilebilmektedir. Bu nedenle, talep yönetimi, talebin bilgiye bağlı olarak maksimum düzeyde sağlanmasını sağlarken; gecikme süresinin, giderlerin, maliyetlerin ve stokların en düşük seviyede kalmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Etkin talep yönetiminin gerçekleşmesi için aktif bilgi akışı ve bilgi iletişimi gerekmektedir. Bu nedenle, karmaşık ilişkiler zinciri ile bu zincirdeki halkalar arasındaki bilgi iletişimi iyi yönetilmelidir. İlişkileri iyi yönetmek ve talebi fonksiyonel bir şekilde karşılamak için esnek üretim kabiliyetine ve sağlıklı talep tahminine sahip olmak gerekmektedir. Kısaca, esnek üretim ve talep tahmini, fonksiyonel talep yönetiminin(tahmininin) iki temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır (İTO, 2006).

2.1.6.2. Müşteri Hizmetleri

Lojistik faaliyetleri yoluyla müşteri memnuniyetini sağlamak, işletmenin en önemli amaçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, üretimin başladığı ilk noktadan nihai tüketiciye kadar geçen zaman ve süreçlerin, müşterilerin gözünde işletmeleri şekillendirmesidir. Müşteri Hizmetleri üç şekilde gerçekleşir. Bunlar;

Satış Öncesi Müşteri Hizmetleri: Müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hareket etmek için lojistik planı oluşturulmaktadır. Lojistik faaliyetleri ile ilgili kural ve prosedürleri içermektedir.

Satış Sırasında Müşteri Hizmetleri: Teslimat süresinin konusunu ve ürünlerin taşınacağı modu içermektedir.

Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri: Teslimatı hatasız yapmak, müşteri memnuniyetini sağlamak, teslimat süreci hakkında olumlu ve olumsuz geribildirim almak olarak tanımlanmaktadır (Bölükbaş, 2016: 12).

2.1.6.3. Sipariş Yönetimi

Bu aşama, siparişin sisteme girildiği aşamadır. Siparişin işlenmesi, müşteri siparişinin güvenilir, hızlı ve herhangi bir hataya neden olmadan şirket bilgilerine dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bu süreç hızlı, basit ve kesinlikle doğru bir şekilde çalışmalıdır. Bilgisayar sistemi açısından, bu işlem tek aşamalı bir işlem olarak gerçekleştirilmeli ve doğrudan sistem günlüğüne kaydedilmelidir. Bu, gecikmelerin ve hataların önlenmesini sağlar. Basılı müşteri siparişlerinin gerekli olduğu durumlarda, sipariş çıktısı doğrudan sistemden alınmalıdır. Bilgisayar destekli olmayan uygulamalarda, kaynak stoktan siparişleri aramak için kullanılabilir. Lojistik faaliyetlerde birçok dijital teknoloji kullanılmaktadır. EDI Teknolojisi de bunlardan birisidir. EDI teknolojisi, herhangi bir çaba harcamadan sistem içindeki talebi düzenleyebilir (Stadtler ve Kilger, 2005).

2.1.6.4. Envanter Yönetimi

Stok ve envanter kavramları birbirinde farklı kavramlar olmalarına rağmen zaman zaman literatürde birbirleriyle karıştırıldıklarını gözlemlenmekteyiz. En basit anlamda, stok, kuruluşların mal ve hizmet üretmek amacıyla kullanılmak üzere depolarında hazır tuttıkları fiziksel varlıklardır. Yarı mamul ürünler, hammaddeler, nihai ürünler, sökme malzemeleri, bakım, onarım ve işletme parçaları gibi tüm fiziksel varlıkları kapsar. Envanter, çeşitli amaçlar

için saklanan bu varlıkların envanter durumunun listesidir. Tedarik edilen malzemeler, üretim sürecinde olan veya depoda stoklanan tüm ürünler envantere dahil edilmektedir (Waters, 2003: 252).

Şirketlerin maliyet giderlerini ve karlılığını doğrudan etkileyen kaynaklardan biri olan stok yönetiminin amacı, müşteri hizmetlerinin karını belirlemek ve dengeyi sağlamaktır (Öztürk, 2011).

Gourdin'e (2006) göre envanter yönetimi; stok eksikliği ile bu ürünlerin stoktaki maliyetleri arasındaki denge yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Stok yönetimi ve izlenebilirlik ve stok akışının izlenmesi, şirketlerde müşteri memnuniyetini ve şirket maliyetini doğrudan etkileyen bir faktör olması nedeniyle stok fazlalığı veya eksikliği riskini en aza indirmek için uygulanan bir yönetim faaliyetidir. Bu nedenle en uygun envanter yönetiminin planlaması ve politikalarının belirlenmesi gerekmektedir (Hopbağlı, 2009).

Bir envanter yöneticisinin amacı, stok tutma maliyetini azaltmak veya müşteri taleplerine göre karlılığı artırmak olmalıdır. Bu nedenle, firmalar sadece satış karlılığı yerine envanter tutma stratejilerini doğru kullanarak, planlayarak ve uygulayarak toplam karlılığı en üst düzeye çıkarabilmeyi amaçlamalıdır (Hopbağlı, 2009).

Bu ifadelerde, stok yönetiminin stratejik bir karar olduğu ve maliyeti ve dolayısıyla işletmelerdeki toplam kazancı etkileyen faktörlerden biri olduğu görülmektedir.

2.1.6.5. Ambalajlama

Ambalajlama: depolama, sevkiyat ve son kullanım sırasında ürünün kalitesinin korunmasını ve tüketiciye minimum maliyetle teslim edilmesini ve tanıtılmasını sağlayan en önemli süreçlerden biridir. Ambalajda ürün için uygun malzemeyi seçmek, tasarlamak, ambalajın taşınmasını kolaylaştırmak ve ürünün kalitesinin korunmasına yardımcı olmak önemlidir (Özçandır, S., ve Yetim, H., 2010: 1-9).

Ambalajlamanın işletme açısından dört amacı vardır. Bunlar koruma, maliyeti minimize etme, satışları yükseltme ve bilgilendirme. Ambalajlama ile üretimden tüketime kadar olan dönemde ürünün her türlü etkiden uzak tutulması hedeflenmektedir. Öte yandan, ambalaj maliyetlerini minimumda tutmak işletme için önem arz etmektedir. Ambalaj ile üretim sürecine başlamak için ürün hakkında gerekli bilgiler kolayca elde edilebilir. Dikkat çekme ihtiyacı,

ambalajdaki yenilikler ve tüketicinin ambalaj için daha fazla ödeme yapmayı kabul etmesi sayesinde satışlar arttırılabilir (Örücü ve Tavşancı, 2011: 113).

2.1.6.6. Depo ve Antrepo Yönetimi

Depo, hammadde sürecinden üretim ortamına, hizmetten tüketim merkezlerine kadar tüm çalışmaların oluşturulmasında stratejik bir rol oynayan ara noktadır. Depo, 4458 sayılı Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliği'nin ilgili maddelerinde belirtilen niteliklere sahip, gümrüklü alanlarda inşa edilmiş, ürün ve malların miktar ve kalitelerinin incelendiği, değer tespitinin ve muhafazalarının uygun koşullar altında yapıldığı yerleri ifade etmektedir (Çancı ve Erdal, 2009).

Stokların depolanması ve gizlenmesi için yeterli boyut ve alanı sağlamak, lojistik ve stok kontrolünün önde gelen koşulu sayılmaktadır. İstenen parçanın depoda hemen bulunması yerine kolaylıkla taşınabilmesi önemlidir. Barkodlama işlemi, deponun bölümlere ayrılması ve koordinat sistemine göre belli edilmesi, kullanım sıklığının göz önünde bulundurulması bölümlere ayrılması, sıklıkla kullanılan parçaların taşıma mesafelerinin kısa tutulacağı noktaları, depo binasının yapısı, zeminin kalitesi, araçların kolay hareket edebilmesi, yangın, basit ama etkin kayıt sistemleri vb. gibi üstünde dikkatlice durulması gerekli konuları içermektedir (Filiz, 2004).

Depolama işi, taşıma ve stok kontrolünün çok yakından bağlantılı olduğu lojistik unsurlardır. Kullanılan taşıma şekli ve araç sayısı, envanterdeki mal sayısını yakından etkilemektedir. Yavaş bir taşıma modu durumunda, envanter seviyesini yüksek tutarak büyük ölçekli mağazalar kullanılmalıdır. Kullanılan bu depoların sayısı az ve küçük ise, hızlı bir ulaşım modu tercih edilmelidir (Kayabaşı, 2010: 109).

Sürekli gelişen teknoloji sayesinde, modern lojistik depolama sistemleri sipariş toplama ve nakliye sürelerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Depolar, taşınması veya teslim edilmesi gereken ürünlerin belirli merkezlerde istiflenmesini ve sevkiyata hazır olmasını sağlayarak verimlilik sağlayan ve katma değer üreten merkezler olmaktadır (Çancı ve Erdal, 2009).

Depoların verimli ve etkili kullanımı için kullanılan modern depolama yöntemleri ile depo tasarımı dinamik ihtiyaçlara cevap verebilecek ve depo içi operasyonların kolay ve hızlı çalışmasını sağlayacak bir tasarım geliştirilmelidir.; Örneğin, geliştirilen algoritmalara göre konumlandırılmış raf sistemleri depo alanını daha verimli kullanarak stok kapasitesini

artırabilmektedir. Buna ek olarak, depo yönetim sistemi, ürünlerin tedarikinden ve depoya getirilmesinden başlayarak tüm sayım, sevkiyat, stoklama, barkodlama vb. süreçlerin tek bir merkezden yönetilmesini ve deponun en üst düzeyde kullanılmasını sağlayacaktır. Ayrıca operasyonların anında raporlanması, depo yönetiminde depodaki ürünlerin konumlarını ve miktarlarını izlemeyi kolaylaştıracaktır (Filiz, 2017).

2.1.6.7. Elleçleme (Handling)

Geçici olarak depolanmış ürünün görünümünün ve teknik niteliklerinin değiştirilmediğinden emin olmak şartıyla, aynı şekilde korunmalarını sağlamak için gümrük idaresinin izni ve denetimi altındaki belirli prosedürlere tabi olabilirler. Bu operasyonlara “elleçleme” adı verilmektedir. Elleçleme işlemleri aşağıdaki gibidir (Koban ve Keser, 2007).

- Konteynerlerin onarılması,
- Konteynerlerde yenileme,
- Malların havalandırılma işlemi,
- Kalburlamak,
- Büyük kaplardan küçük kaplara boşaltma veya kapları birleştirme işlemi,
- Karıştırma işlemi,
- Yeni kap türleri yapma,
- Kaplardan örnek veya numune almak (Uçgunoğlu, 2015: 3).

Elleçleme işlemi, ürünlerin taşınması, depolanması ve yüklenmesi sırasında gerçekleştirilmekte ve bu işlem, ürünün verimlilik durumunu doğrudan etkilemektedir. Elleçleme, katma değer sağlamaması ve üründe herhangi bir değişiklik oluşturmayan bir işlem olmasına rağmen doğru yapılmadığı zaman ürünün değerini kaybetmesine yol açmaktadır (Koban ve Keser, 2007).

Elleçleme faaliyetleri manuel, yarı manuel ya da tamamen otomatik olarak yapılabilir. Depolama faaliyetlerinin elleçleme faaliyetleri yoluyla verimliliğini artırmak, malzemelerin gereksiz depolanmasını önlemek, uygun elleçleme yoluyla ürünlerin yer değiştirme sayısını azaltmak ve böylece ürünü olası risklerden korumak, lojistik maliyetlerini düşürmek ve lojistik faaliyetlerinin verimlilik düzeyini artırmayı hedeflenmektedir (Gürdal, 2006: 20).

Depolama faaliyetleri ve taşıma faaliyetleri kapsamında yer alan avantajlar aşağıda verilmiştir (Gürdal, 2006);

- Depolama süreçlerinin verimliliğini artırır,

- Depolama süreçlerinde oluşan maliyetler azalır,
- Depolama süreçlerinde insan gücüne olan gereksinim ve kullanım miktarı azalır,
- Depolama alanında stoklanan malların bekleme süreleri kısaltılır,
- Depolama süreçlerindeki çalışma koşulları etkinleşir.

2.1.6.8. Satın Alma

Tedarik ve satın alma, işletme açısından en önemli konulardan biridir. Bu konu hem tedarikçiler hem de müşteriler ile ilgilidir. Ayrıca kalite, maliyet ve zaman kalemlerinin en etkili yönetimini içermektedir (Koçoğlu ve Avcı, 2014: 3334).

Diğer lojistik faaliyetlerde olduğu gibi, satın alma faaliyetlerinde de rekabet stratejileri benimsenmelidir. Satın alma faaliyetlerinde sadece hammadde maliyetini düşürmek için değil, yarı mamul ürünler, ürün ve malzemelerin kime, ne kadar, ne zaman ve son olarak uygun fiyatlarla tedarik edilmesi gerektiği, istenen miktar ve kalitede sağlanmalıdır (Güner ve Mutlu, 2005: 473).

Satın alma sürecindeki belirsizlik, işletmelerin karşılaştığı en temel sorunlardan biri olarak görülmektedir. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak için, tedarik aşamasında kullanılan planlar ve stratejiler, bu sürecin önceliklerini dikkate alarak belirlenmelidir (Yüksel, 2004: 149).

2.1.6.9. Taşımacılık

Ulaştırma faaliyeti, lojistik süreçlerde en önemli faaliyetlerden biridir. Taşımacılık faaliyetinin lojistik faaliyetleri arasında önemli bir faaliyet olarak görülmesinin başlıca nedeni, bu faaliyetin tüm süreçler açısından oldukça büyük bir yüzdeye sahip olmasıdır. Başka bir deyişle, taşımacılık lojistik süreçlerini sürdürülebilir hale getirmede kritik bir faktördür. En basit şekilde, taşıma faaliyeti, malların üreticiden alınması, şirketin stokunda tutulması, ürünlerin teslimatı, üretim süreçleri veya depolanmış mallar ile ürünlerin satılacağı yerlere hareketi, nakliye faaliyetlerinin tamamının ürünlerin teslim edileceği alanlara ulaştırılmasına kadar olan faaliyetlerin tamamıdır. Lojistik faaliyetlerin ulaşım boyutunun, sürecin her aşamasında bir anlamda gerçekleşebileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, ulaşım ile ilgili süreçlerin doğru ve etkin bir şekilde planlanması ve yönetimi, genel anlamda lojistik faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde çıkmasını sağlayacaktır (Şen, 2014).

Taşıma faaliyeti bir sistem bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle, bir şirket lojistik süreçlerinde nakliye faaliyetleri kapsamında farklı taşıma sistemlerini kullanabilmektedir. Taşıma; karayolları, deniz yolları, hava yolları ve demiryolları ile gerçekleştirilebilmekte ve bu dört farklı rotanın her biri bir ulaşım sistemi olarak kabul edilmektedir. Bu dört farklı taşıma sisteminin birbirinden üstün olduğu noktalar ve birbirlerine kıyasla daha dezavantajlı olduğu noktalar mevcuttur. Bu noktada, taşıma sistemlerini, hız, maliyet, hizmet alanı gibi taşıma için önemli olan faktörler açısından karşılaştırmak yararlı olacaktır. Mevcut taşıma sistemlerinin hız, maliyet, hizmet alanı gibi değişkenler açısından karşılaştırılması ve sistemlerin avantaj ve dezavantajlarının bilinmesi, uygulanacak taşıma faaliyetlerinin etkinliği açısından önemlidir. Örneğin bir ürün bir depolama alanına alındığında tüketim noktasına teslim edilecek ürün için tercih edilecek taşıma sistemi farklı olacaktır (Erol, 2004: 49).

2.1.6.10. Sigorta

Sigorta, lojistik süreçler açısından önemli bir maliyet unsurudur. Ürünlerin/malların teslimat süreçlerine ilişkin sigorta sözleşmelerinin, üretici ve tüketiciler arasında imzalandığı bilinmektedir. Bir anlamda, sigortalama süreci lojistik faaliyetlerin olmazsa olmaz bir maliyet unsurudur. Bu noktada, nakliye işlemlerine tabi ürünlerin etkin, verimli ve makul maliyet seviyelerinde sigortalı olması ve sigorta kapsamının nakliye süreçlerinde oluşabilecek tüm riskleri kapsaması önemlidir (Koban ve Keser, 2008).

Ürünlerin hasar görmeden tüketiciye ulaşıncaya kadar tüm süreçlerde sigortalanması önemlidir. Taşınan ürünlerde oluşabilecek risklere karşı bir garanti olmalı açısından ve alıcı ile satıcı arasında bir güven ortamının sağlanması açısından önem arz etmektedir (Şahin, 2018: 15).

Risk, “gelecekte gerçekleşmesi muhtemel ve istenmeyen bir olay olasılığı” olarak ifade edilebilmektedir (Koban ve Keser, 2015: 271). Risk olarak görülen olaylar arasında hırsızlık, kazalar, yangınlar, depremler, seller, fırtınalar, ekonomik krizler, vb. bu tür olaylar dikkat çekmektedir. Uluslararası ticarete riskler;

- Taşıma esnasında ortaya çıkan riskler; malların herhangi bir araca yüklenmesi, taşınması veya boşaltılmasından kaynaklanan kazalar veya mücbir sebepler,
- Ticari riskler; ürünü satın alacak kişinin veya kurumun malları almaması veya ödemeyi geciktirmesi, malların nihai teslimini zamanında veya istenen kalitede gönderilmemesi,

- Devlet politikasından kaynaklanan riskler, alıcı ve satıcının faaliyetlerinden kaynaklanmayan, ülkelerin birbirlerine karşı koyduğu tarifeler, ambargolar, grevler gibi alıcı ve satıcının kontrolü dışında meydana gelen riskler olarak karşımıza çıkmaktadır (Arslanhan, 2019: 9).

Dış ticaret işlemlerinde, malların taşınması çok uzun mesafelerde gerçekleştirildiği için her an sorunlarla karşılaşmak mümkündür. Sigorta, en azından dış ticaret işlemlerinde kolayca göz ardı edilebilecek çok düşük bir fiyat için malların hasar veya telef riskini ortadan kaldırmaktadır (Chyi, 2000).

Tüm koşullar karşılanırsa bile, nakliyeye tabi malların sigortalı olması, herhangi bir olumsuz olay durumunda tüm kayıpların karşılanacağı anlamına gelmez. Sigortalı, prim tutarı göz önüne alındığında, daha dar bir sigorta bedeli seçerse veya sigorta şirketinin ulaşım rotasında bir karışıklık veya sorun varsa, vb. bu gibi nedenlerden dolayı, teminatı dar tutmak istiyorsa, olası bir kazazedenin yalnızca belirli bir bölümünü kapsayacak şekilde politikalar düzenlenebilir. Sigorta şirketleri tarafından üstlenilen risk oranına göre 3 tip emtia nakliye (navlun) sigortası mevcuttur (Millar, 1984).

- Geniş Kapsamlı Teminat (All Risk)
- Dar Kapsamlı Teminat
- Tam Ziya (Total Loss) (Deniz, 2017: 39)

2.1.6.11. Gümrükleme

Gümrükleme; ithalat ve ihracat işlemleri esnasında ürünlerin gümrük noktalarından geçişinden dolayı, gümrük yönetmeliklerine uygun mevzuatlara göre yapılan işlemlerin tümüdür. Gümrükleme faaliyetleri Gümrük mevzuata dayanmaktadır. Gümrükleme işlemleri zaman almakla beraber gümrükleme faaliyetleri çok karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle gümrükleme, lojistik faaliyetlerinde ilk dış kaynak kullanımına gidilen faaliyettir (Erturgut, 2016: 151).

Gümrükleme düzenlemeleri/mevzuatları standart değildir, ülkeden ülkeye ve üründen ürüne değişmektedir. Gümrükleme işlemleriyle, dış ticaret yoluyla gelen veya giden ürünler vergiye tabi tutulmakta ve ürünler kontrol edilmektedir. Vergilendirme ve uygulamalar, ürünün sınıflandırma koduna göre, ürünün nicel ve nitel özelliklerine göre ülkeden ülkeye değişmektedir (Bergami ve Desiderio, 2010: 74).

Ülke grupları arasındaki gümrük prosedürleri benzerdir, ancak diğer ülkelerin gümrük prosedürleri farklı kurumlar tarafından tekrar tekrar denetlenebilmektedir (risk.gtb.gov.tr: 2017).

Gelen veya giden ürünlerin gümrük notlarının çıkışı sırasında yapılan hatalar, küçük olsa bile, zaman kaybına, maliyetin artmasına ve yasal sorunlara yol açabilmektedir. Bu durum gümrükleme faaliyetleri sağlayan firmalar için prestij ve performans kaybına yol açmaktadır (Koban ve Keser, 2015: 239).

Gümrük ücretlerini ödemek için çok uluslu, otomatik ve koordineli bir sistem kuruluncaya kadar sınır geçiş sürecindeki gecikmeleri ve zorlukları en iyi şekilde önlemek için lojistik uzmanlarından destek almak önem arz etmektedir (Bergami ve Desiderio, 2010: 74).

Gümrük izni; ithalat ve ihracat işlemleri ile bağlantılı olarak, giriş çıkış işlemleri için gerekli beyanname, belge ve dokümanların hazırlanması, bu belgelerin gümrük idaresine sunulması, gerekli işlemlerin buradan takip edilmesi, gerekli incelemelerin yapılması ve giriş veya çıkış izninin elde edilmesinden oluşur. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, gümrük kapılarındaki prosedürlerin hızlandırılmasında, standartlaştırılmasında ve basitleştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu durumda, tüm bu aşamalarda e-gümrük uygulamalarından yararlanan işletmeler uluslararası rekabet avantajı sağlamaktadır (Çancı ve Erdal, 2009).

2.1.7. Lojistiğin Bölümleri

Herhangi bir işletmede aktif olarak yürütülen lojistik faaliyetler dört ana başlık altında gruplandırılabilir:

- 1. Tedarik Lojistiği**
- 2. Üretim Lojistiği**
- 3. Dağıtım Lojistiği**
- 4. Tersine Lojistik**

2.1.7.1. Tedarik Lojistiği

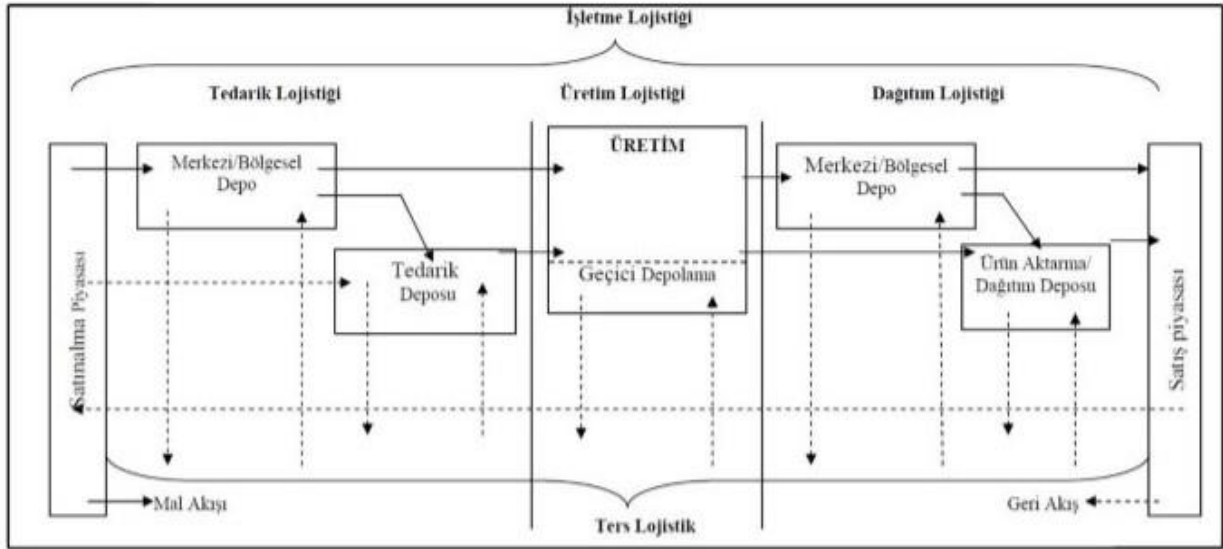
Tedarik lojistiği, işletmelere değer katan ana işlevleri kapsamaktadır. Tedarik Zinciri (TZ) çerçevesinde satın alma, tedarikçiden üreticiye mal akışı, depoya kesintisiz ürün girişi ve

çıkışı gibi işlemlerden oluşmaktadır. Bunlar, tamamen üretimden önce oluşturulmuş bir aşamadır ve kaynakları üretim hattına aktarmaya hizmet etmektedir (Koban ve Keser, 2007).

Tedarik lojistiği; tasarım, araştırma, geliştirme ve üretim ile ilgilenen lojistik dalıdır. Kısacası, ihtiyaç duyulan malzemeler ve işletmenin devamlılığı için gerekli malzemeler, standartlara dayalı ihtiyaç sistemine göre sefer stoklarının tedarikine özgü işlemlerdir (Orhan, 2003).

Tedarik lojistiği iyi planlandığında, şirketler üretim öncesi harcamalarını önemli ölçüde azaltma fırsatına sahiptir. Doğru 3PL (Üçüncü Parti Lojistik) firmasının seçimi, etkin döküm kontrolü ve tedarikçilerle olan güven unsuruna dayalı uzun vadeli protokollerin oluşturulması sayesinde şirketler stok seviyelerini en düşük seviyeye taşımakta ve depolama maliyetlerini en aza indirmektedir.

Şekil 2.5. Lojistik Faaliyetler



Kaynak: Koban, E. ve Keser, H.Y. (2007), Dış Ticarete Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları s: 83.

Malların uygun koşullar altında tedarik edilmesi, taşınması, depolanması belirli bir maliyeti gerektirmektedir. Tedarik lojistiği maliyetleri; depolama maliyetleri, nakliye maliyetleri, stok tutma maliyetleri, sipariş süreci ve bilgi sistemi maliyetleri, toplu birim miktar maliyetleri ve diğer lojistik maliyetleri içermektedir (Kıymetli Şen, 2014: 102).

İşletmeler açısından en basit rekabet unsurlarından biri olan maliyet azaltma, tedarik lojistiği için çok önemli bir konu sayılmaktadır. Tedarik lojistiği, bu süreçte maliyetleri en aza indirerek değer katan bir faaliyet sağlamaktadır. Tedarik lojistiği maliyetleri düşürmenin yanı

sıra, lojistik sağlayıcıları, tedarikçileri ve kuruluşları ile iş birliğine dayalı tüm taraflara fayda sağlamak için daha etkili bir ilişki sağlamaktadır (Lu ve Su, 2002).

Öte yandan, bu etkinliğin performansı, işletmeye kalite ve performansın artırılması noktasında birçok avantaj sağlamaktadır. Tedarik kaynağının seçilmesi, kaynakların kalitesinin iyileştirilmesi, satın alma süresinin ve miktarının en doğru şekilde belirlenmesi, tedarik lojistiğinin diğer işlevleriyle birlikte değer katarak işletmenin rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır (Deniz ve Gödekmerdan, 2011: 383).

2.1.7.2. Üretim Lojistiği

Üretim lojistiği, yalnızca sanayi işletmelerinde kullanılan işletme içindeki tüm ürün akışlarının ve bilgi akışlarının planlanmasını, yönetimini ve kontrolünü içermektedir (Koban ve Keser, 2007).

Gereksinimlerin tespiti, kaynağının planlanması, projenin yönetimi, tüm donanımın destek planının hazırlanması, teknik ve idari şartların hazırlanması, tasarlama, araştırma ve geliştirme, imalat, kalite güvencesi ve kontrolünün gerçekleştirilmesi, güvenilir olma ve hata analizleri, deneme ve test yapılması, dokümantasyon çalışması, muayene, ürünün testi, kabul ve teslim çalışmaları gibi konuları kapsamaktadır (Keskin, 2006).

2.1.7.3. Dağıtım Lojistiği

Üretim sonrası lojistik süreci, fiziksel dağıtım kanallarını içeren ve ürünün müşteriye teslimi için çalışmayı kontrol eden bir iş akışı sürecidir. Fiziksel dağıtım hizmetleri burada çalışmanın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunların en temelleri; paketleme, depolama, nakliye vb. (Koban ve Keser, 2007).

Bu anlamda, bir lojistik operasyon sonucunda elde edilen ürünün üretiminin tamamlanıp tüketiciye veya kullanıcıya verildiği aşamadır. Araştırma, tasarım ve geliştirme çalışmaları da bu aşamaya eklenmektedir (Keskin, 2006).

Dağıtım lojistiği, kurumsal sınırlardan çıkan, kullanıma hazır ürünlerle başlamayan, ancak satıcıya veya son kullanıcıya ulaşmakla biten sistemdir. Ürün tesliminde son halka olduğu ve müşterilerle en yakın ilişkinin sağlandığı nokta olduğu için lojistiğin en önemli parçası olarak ortaya çıkabilmektedir (Koban ve Keser, 2007).

2.1.7.4. Tersine Lojistik

Tersine Lojistik, Lojistik Yönetim Konseyi (CLM) tarafından yapılan tanımına göre, genellikle geri dönüşümdeki, atık bertarafındaki ve tehlikeli madde yönetimindeki lojistiğin rolü için kullanılmaktadır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında, kaynakların azaltılması, geri dönüşüm, ikame, yeniden kullanım ve malzemelerin bertarafı vb. işlemler yürütülen lojistik faaliyetlerden sayılmaktadır (Brito ve Dekker., 2002: 2).

Tersine lojistik, kullanım tarihi dolmuş, yanlış yere gönderilen, kusurlu ve ömrü sona eren ürünlerin toplanması ve değiştirilmesi veya yeniden kullanılmasını içermektedir. Bu faaliyetler, ürünlerin toplanması ve transferinin yanı sıra geriye doğru bilgi akışını içermektedir. Tedarik zincirinde ters lojistiğin başladığı nokta, ürünün hatalı olduğu veya ürünün iade edilmesi gerektiği anlaşıldığı noktadır. İade edilen ürünlerdeki kusur türüne bağlı olarak, ters lojistik faaliyetlerinin sona ereceği nokta da farklı olacaktır (Akiş, 2016: 2; Akyıldız, 2004: 10)

2.1.8. Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı

Günümüzün rekabet koşullarında, şirketler kendi üretim alanlarına odaklanmaktadır. İşletmeler odaklandıkları hizmette kendilerini geliştirmekte ve uzmanlaşmakta iken diğer hizmetler için dış kaynaklardan yararlanmaktalar. Bu hizmetler her geçen gün artan lojistik hizmetleri talebi ile ortaya çıkmıştır. Lojistikte artan müşteri talepleri, hizmet sürelerini kısaltırken hizmet kalitesinin artması nedeniyle dış kaynak kullanımı yaygınlaşmıştır. Başka bir deyişle, küreselleşmiş bir rekabet ortamında var olmaya devam etmek için dış kaynak kullanımı gerekli hale gelmiştir (Gülen, 2005: 30).

2.1.8.1. Üçüncü, Dördüncü ve Beşinci Parti Lojistiği (3PL-4PL-5PL)

Bu dış kaynak kullanımı 3PL, 4PL ve 5PL şeklinde farklı uygulamalara sahiptir. 3PL'de, firmalar üç hizmet için tek bir servis sağlayıcı ile çalışır. Uzman lojistik hizmeti veren firmalar en az üç lojistik hizmeti için sözleşmeli olup, bu hizmetler söz konusu şirket tarafından yönetilmektedir (Sevim, S., 2008: 3).

3PL hizmetleri gönderici, tedarikçi ve alıcı arasında kurulan bir sistemdir. Ulaşım, stok / depolama ve BT(Bilişim Teknolojileri) hizmetleri çoğunlukla bu sistemde sağlanmaktadır (Gülen, 2005: 31-32).

3PL hizmetleri, şirketlere hizmet kalitesini artırmak için zaman ve maliyet avantajı sağlamasına rağmen, zaman içinde yetersiz kalmışlardır. 4PL kavramı, 3PL şirketleri ile bilgi ve ürün akışı, bilgi teknolojilerinin entegrasyonu ve siparişlerin organizasyonu ve izlenmesi gibi şirketler arasında ihtiyaç olduğunda ortaya çıkmıştır. 4PL şirketleri bu ihtiyaçları karşılamaktadır (Gülen, 2005: 33-34).

5PL, 4PL'nin daha gelişmiş bir versiyonudur ve tüm tedarik zinciri için hizmet ve çözümler sunmaya odaklanmıştır. 5PL kullanan şirketler sadece kendi uzmanlık alanlarına konsantre olurlar ve tedarik zincirindeki diğer tüm faaliyetler için 5PL uygulamalarından yararlanmaktadırlar (Koban ve Keser, 2008: 63).

Dış kaynak şirketleri, firmalar için birçok avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlar arasında maliyetlerin azaltılması, yapılan işin risklerinin paylaşılması, dış kaynak kullanımı yoluyla sağlanan hizmetler için altyapı gereksiniminin ortadan kaldırılması, müşteri memnuniyetinin artırılması ve uzman ve deneyimli birimler tarafından hizmetlerin yürütülmesi yer almaktadır. Tüm bu avantajların yanı sıra, dış kaynak kullanımı bazı dezavantajlara sahiptir. Bu dezavantajlar arasında lojistik hizmet sağlayıcılarına aşırı bağlılık, vaatlerini yerine getirmeyerek hizmeti kesintiye uğratma ve şirketlerin gizli bilgilerinin paylaşılma olasılığı bulunmaktadır (Koban ve Keser, 2011: 77-78).

2.1.9. Elektronik Ticaret Lojistiği (E-Lojistik)

E-lojistik, elektronik tabanlı medya ve iletişim araçlarının kullanarak lojistik uygulamalarının yürütülmesidir. Lojistik fonksiyonları, bilgi teknolojileri kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda, e-lojistiğin daha fazla hizmet ve bilgi içermesi, geleneksel lojistikten daha gelişmiş olduğunu göstermektedir. E-lojistik uygulamaları sayesinde lojistik faaliyetleri daha verimli hale getirilmiştir. Şirketler dünya çapında portallar oluşturarak birbirleriyle uyum ve bütünlük içinde çalışabilmekteler. E-lojistik ayrıca şirketlere daha az maliyetle daha esnek ve daha yüksek kalite avantajı sağlamaktadır (Gülen, 2011: 38)

Tablo 2.1. Geleneksel Lojistik ile E-Lojistiğin Kıyaslanması

	Geleneksel Lojistik	E-Lojistik
Yükleme Tipi	Dökme Yük	Parça Yük
Müşteri	Stratejik	Bilinmiyor

Talep Türü	İtme Sistemi	Çekme Sistemi
Stok/Sipariş Akışı	Tek Yönlü	İki Yönlü
Ortalama Sipariş Miktarı	1000\$'dan çok	100\$'dan az
Varış	Toplu	Çok Dağılımlı
Talep	Sabit	Mevsimsel, Parçalı
Mali Sorumluluk	Zincirin Bir Halkasında	Tedarik Zinciri Boyunca

Kaynak: (Gülenç ve Karagöz, 2008:79; Köse, 2017: 33)

2.2. Tedarik Zinciri Yönetimi (TZY)

Tedarik zinciri (TZ), tedarikçilerden müşterilere bir ürün veya hizmetin üretimi ve teslimatı ile ilgili tüm araçları, faktörleri ve çalışmalarını içine almaktadır. Aynı zamanda tedarik zinciri, arz ve talebin planlanması ve yönetimi, malzeme tedariki, mal veya hizmetlerin üretimi ve programlanması, depolama, stok kontrolü ve dağıtımını, teslimat ve alıcı hizmetlerini de içermektedir. Tedarik zinciri yönetimi, tüm bu çalışmalarını kontrol ederek, malların alıcılara en düşük maliyetle, hızlı ve güvenli bir şekilde, yüksek kaliteyle teslim edilmesini sağlamaktadır. Başarılı bir tedarik zinciri yönetimi, işletme için rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Tanyaş, 2011: 23).

2.1.1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları ve Aşamaları

Tedarik zincirinin teknik tanımı, malzemeleri tedarik etmek ve mevcut malzemeden yarı mamul ürünler veya ürünler üreterek tedarik zinciri kanalları aracılığıyla müşteriye ulaştırmaktır (Eymen, 2007: 7).

Tedarik zinciri bir halka yapısına sahiptir. Bu oluşum üreticileri, tedarikçileri, ortakları, perakendecileri ve tüketicileri içermektedir. Tedarik zincirinin iyi yönetilebilmesi için öncelikle doğru planlama yapılması gerekmektedir. Burada önemli olan müşteri memnuniyetinin en yüksek seviyede tutulmasını sağlamaktır. Tüm olasılıkların en iyisini kullanarak, ürünlerin üretiminin, ambalajlanmasının ve dağıtımının hızlı olması ve ürünlerin kalitesinin ve fiyatının optimal faydayı sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. Bu süreçler ilerledikten sonra, ürünün nihai tüketiciye ulaşması sağlanmaktadır (Ciravoğlu, 2006: 5-6).

2.2.2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları

Tedarik zinciri yönetimi, şirketlerin ihtiyaçlarına göre modellenmeli ve günümüz koşullarına uyum sağlamalıdır. Tedarik zinciri yönetiminin halkalarını hızlı, karlı ve verimli bir şekilde yönetmek önemlidir. Düşen maliyet, verimliliği, finansal ve insan kaynaklarını uygun

bir şekilde artırarak kalite artışı; zamanında ürün, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende konularında şirketin rekabet gücünü arttırmakta, pazar paylarını genişletmekte ve bir fark yaratmaktadır (Apaydın, 2019: 58).

2.2.3 Tedarik Zincirinin Temel Fonksiyonları

Tedarik zinciri yönetiminde temel işlevler entegre bir döngüde yer almalıdır. Tedarik zinciri yönetimi, hammadde tedarikinden müşterilere talep edilen ürünün teslimine kadar ki tüm süreçte yer almaktadır. Bu süreç aynı zamanda talep ve sipariş yönetimi, depolama yönetimi, satın alma yönetimi, tedarik zinciri yönetimi içinde sevkiyat yönetimi gibi işlevlere de sahiptir.

2.2.3.1. Talep ve Sipariş Yönetimi

Talep, belirli bir fiyata satın alınacak mal ve hizmetlerin miktarıdır. Tedarik zincirinin koordineli yönetimi ve bu zincire bağlı piyasalar aracılığıyla talep akışına, talep yönetimi denir. Talep yönetiminde talep faaliyetlerinin ve önlemlerinin artması veya azalması da düşünülebilir. Talep yönetiminin ana bileşeni, gelecekteki talebi planlamak için yapılan talep tahminidir. Aynı zamanda sipariş tabanlı üretim ile çalışan işletmelere yardımcı olmaktadır. Yatırımın büyüklüğü, yatırım yapıldıktan sonra ihtiyaç duyulacak hammadde ve malzeme miktarı talep tahminleri ile belirlenmektedir. İşletmelerde yanlış tahminlerin yapılması, eksik veya fazla stok ile çalışmaya yol açmaktadır (Seval, 2018: 30).

2.2.3.2. Satın Alma Yönetimi

Satın alma yönetimi, hammadde, yarı mamul ürünler, ekipman vb. bunun gibi işletmenin ihtiyaç duyduğu üretimi ve üretimi destekleyen ihtiyaçları karşılamaktadır. İşletme, üretimde ihtiyacı olacağı tüm ekipmanı satın alabilmekte ya da tüm ekipmanı ve aleti kendisi üretebilmektedir. Satın alma yönetimiyle alakalı bu konular, satın alma işlemlerinin karar verme sürecidir ve satın alma işleminin başlangıcı kabul edilmektedir. Satın alma kararlaştırıldıktan sonra tedarikçiler incelenmekte, değerlendirmeler yapıldıktan sonra en elverişli koşulları sunan tedarikçilerle kontratlar yapılmaktadır. Tedarikçiler ürünü işletmeye gönderdiğinde ve işletme ürünün teslimini aldığı anda, işlem gerçekleşmektedir. Satın almada maliyet, kalite, teslim tarihi, sıklık ve süreklilik gibi parametreler önemlidir. Bu nedenlerden dolayı iletişimin doğru olması gerekmektedir. İşletme tarafından talep edilen ürün farklıysa

veya talep edilen ürün zamanında gelmezse, işletme zarar görebilir. Bu nedenle, satın alma biriminin işlemleri gerçekleştirme başarısı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, tam ve eksiksiz satın alımın zamanında gerçekleştirilmesi, şirketler için en önemli değerlerden biridir (Görçün, 2013: 105-107).

2.2.3.3. Planlama Yönetimi

Tedarik zinciri yönetiminin ana işlevlerinden biri olan planlama, operasyonların en önemli aşamalarından biridir. Planlama, düzenli ve sıralı bir şekilde planlama aşaması olarak adlandırılır. Bu aşamada müşterilerin beklentileri veya taleplerindeki değişiklikler belirlenir. Üretim esnasında talepler, plana doğru şekilde dahil edilmeli ve planlama sırasında en uygun fiyat belirlenmelidir. Tedarik zinciri operasyon sürecinde, üretimden dağıtım, dağıtım planlamasından müşteriye kadar ki tüm süreçlerde planın ortaya konması gerekmektedir (Apaydın, 2019: 58).

2.2.3.4. Depo Yönetimi

Depolama, talep edilen zamanda, dağıtım sürecinde kullanılmak üzere ürünlerin depolanması, korunması ve saklanması anlamına gelmektedir. Depolama, ürünün minimum hareket halinde veya hareketsiz kaldığı yer olarak da adlandırılmaktadır. Depolama tedarik zincirinin hizmet kalitesini belirlemektedir. Depolama, ürünlerin üretim aşamasından nakliye sürecine kadar her aşamada stratejik öneme sahiptir (Ölçer ve Önüt, 2003: 2).

Tedarik zincirinde Depo yönetimi, ürünün depolanması, birleştirilmesi, ayrılması, montajı gibi birçok işlevi yerine getirir. Depo üretime yakınsa, depolanan malzeme artar, çeşitlilik azalır ve müşteri yaklaştıkça depo alanı birimi küçülür ve çeşitlilik büyür. İşletmeden, araç tam yüklü bir depoya gider, ancak ürün müşteriye gittiğinde azalır. Müşteriler istedikleri ürünü daha fazla veya daha az talep edebilmektedir. Depolar, üretici ve müşteri arasındaki köprüler gibidir. Ürünler önceden üretildiğinde ve depolandığında, şirketler ve müşteriler arasındaki sevkiyat talepleri daha hızlı ve sürece uygun ilerleme göstermektedir (Perrealt ve Mccarty, 1996: 72).

Deponun faydaları, yüklerin birleştirilmesi, daha yüksek hacim, daha düşük nakliye, dağıtım maliyetleri azalması, ürün çeşitliliği, erteleme olmaması, rezerv stoku, talep değiştiğinde taleplerin yerine getirilmesi olarak sayılabilir (Apaydın, 2019: 58).

2.2.3.5. Sevkiyat Yönetimi

Firmalar tarafından üretilen ürünlerin müşterinin isteğine göre varış noktasına teslimine ve dağıtımına sevkiyat yönetimi denir. Nakliye ve dağıtım kanalları, şirketin faaliyet şekline ve maliyet-fayda analizine göre belirlenmektedir. Sevkiyat için planlama, entegre ve otomatik bir sistem ile yapılmalıdır. Bu sistem sayesinde, tüm tedarik zinciri süreci boyunca filolar, siparişlere göre gönderileri en iyi şekilde dağıtarak en yüksek faydayı amaçlanmaktadır. Sevkiyat yönetiminde rota tanımlarını doğru bir şekilde yaparak, sistem destekli filo yönetimi uygulamasından yararlanılabilir. Ayrıca Sevkiyat ve dağıtım performansı sürekli kontrol edilmeli, ölçümler yapılmalı ve her zaman iyileştirmelere odaklanılmalıdır (Eymen, 2007: 13-14).

2.2.4. Tedarik Zinciri Üyeleri

Tedarik zinciri süreci üreticileri, distribütörleri, perakendecileri, müşterileri ve lojistik sağlayıcılarını içerir. Genel olarak, bu zincir içindeki üyeler, tedarikçilerin tedarikçileri, müşterilerin müşterileri; finans, depolama, ulaşım, dağıtım, pazarlama, iletişim gibi konularda birbirlerine bilgi hizmetleri vermektedir. Tedarik zinciri üyeleri sadece kişisel çıkarları dikkate almamalıdır. Bu nedenle, üyeler arasındaki iletişim zincirin vazgeçilmez bir unsurudur (Apaydın, 2019: 60).

Tedarik zincirinin ana hedefleri şunlardır: müşteri memnuniyetini sağlamak, ürün hataları minimize etmek, stok maliyetlerini minimize etmek, döngü süresini kısaltmak ve işletme maliyetlerini azaltmaktır (MEB, 2011: 5).

Tedarik zinciri yönetiminde, değişen dünya koşullarında rekabetçi şirketler arasında en önemli nokta, tedarikçileri, üreticileri, dağıtıcıları(distribütörleri), perakendecileri ve müşterileri içeren zincirin süreçlerini doğru zamanda doğru yerde tamamlamasıdır. Buna ek olarak, bu süreçteki en önemli noktalar, tedarik zincirinin ana işlevlerinden biri olan satın alma, planlama, depo yönetimi ve sevkiyat operasyon sürecini doğru bir şekilde yönetme yeteneğidir (Görçün, 2013: 32).

2.2.4.1. Üreticiler

Doğada bulunan maddeleri işleyen ve onları yarı mamul yapan ve katma değer yaratan üreticilerdir. Bir üretimin gerçekleşmesi için önceden tasarlanması gerekmektedir. Tasarım ile ürünün katma değeri daha fazladır. Örneğin, bir müzik veya bir yazılımın katma değeri, bir tarımsal ürünün katma değerinden daha yüksek bir değere sahiptir. Gerekçesi ise, katma değeri olmayan veya daha az olan ürünler, kalifikasyonu olmayan personel tarafından gerçekleştirilebilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Görçün, 2013: 32-33).

2.2.4.2. Dağıtıcılar

Dağıtıcılar; ürünün veya yarı mamul ürünün işletmeden alınmasını ve müşteriye ulaşmasını sağlayan merkezi distribütörlerdir. Distribütörler, nakliye, depolama, envanter faaliyeti gibi tedarik zincirinin süreçlerinde kilit noktalardan biridir. Sürece en uygun amacı seçmek ve hızlı bir şekilde uygulamak gerekir. Distribütörler bu işlemi, şirketin adına kendi adına veya başkası adına yapabilirler. Buna ek olarak, bu süreçte müşteriye ulaşmak için en uygun koşullar sistemde araştırılmakta ve uygulanmaktadır. Bunlar ürün envanteri, depolama, taşıma, ağ tasarımı ve rota planıdır. Distribütörlerin bir başka amacı, ürün sıkıntısı varsa pazara ürün sunmaktır. Bir ürün fazlalığı varsa, ürün piyasadan çekilmekte, böylece denge sağlanmakta ve fiyatların yukarı veya aşağı gitmesi engellenmektedir. Dağıtım maliyeti, üretimin ve müşterinin uzaklığı ve yakınlığı arasındaki ilişkidir. Kurulan ilişkinin sağlıklı olması için, üretimin uygun yerde kurulması gerekmektedir (Görçün, 2013: 33-34).

2.2.4.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcılar

Tedarik zinciri üyeleri için hizmet sağlayan ve hizmetlerini belirli bir fiyata satan organ lojistik hizmet sağlayıcılarıdır. Tedarik zincirine her iki yönde de katkıda bulunurlar. Böylece firmayı sabit yatırım, depo ve araç gibi diğer maliyetlerden kurtarırlar. Bunlar gelişmekte olan şirketler için, ihtiyaçlarını karşılama açısından rekabet etme fırsatı sunmaktadır. Depolama, nakliye ve dağıtım da büyük ölçüde ölçek ekonomisi etrafında lojistik maliyetini azaltarak, birçok şirketin çalışmalarını yapmaktadırlar. Lojistik hizmetleri, üretim arttığında işletmeye stok göndererek üretimin devam etmesini sağlamaktadır. Ayrıca, lojistik hizmet için tesisleri daha geniş olduğundan, ürüne kısa sürede yatırım yapmaya gerek yoktur. Müşteriler, hizmeti kendi yaptıkları gibi başka bir servis sağlayıcıdan yapabilmektedirler. Örneğin, depolamayı kendisi yapabilmekte ve diğer şirketlere taşıtabilmektedir. Bu durumda, maliyet ve iş yükü

azalmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcılar, tedarik zincirinin üyelerinden biri olup, oluşturulan zincirin halkalarını birbirine bağlamaktadır. Bu birbirine bağlı zincirler arasında, maliyetleri azaltarak katma değerli aktiviteyi üstlenmektedirler. Buna ek olarak, lojistik hizmet sağlayıcılar, bekleme, zaman israfı gibi lojistikteki olumsuzlukları ortadan kaldırmakta veya kabul edilebilir bir düzeye getirmektedir (Görçün, 2013: 36-40).

2.2.4.4. Perakendeciler

Dağıtıcıdan ve toptancıdan müşteriye toplu ya da büyük parçalar halinde gelen parçaları küçük olarak ya da tek tek satmak olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, müşterinin tedarik zincirindeki talebine göre değişebilmektedir. Perakendeciler ayrıca ürünlerin satışı için ev hizmeti vermektedir. Kısacası, perakendeci müşterinin taleplerini değerlendirmek ve yerine getirmekten sorumludur (Görçün, 2013: 35-36). Perakendeciler, hizmetlerin veya ürünlerin doğrudan pazarlanması sürecini oluşturur. Bu süreçte, ürün ve hizmetin son kullanıcıya ulaşması sağlanmaktadır (Tek, 1984: 1).

2.2.4.5. Müşteriler

Tedarik zincirindeki son bağlantı noktası sayılmaktadır. Ürünler müşterinin talebine göre hazırlanmaktadır. Ürünün son kullanıcısı tüketici olarak adlandırılmaktadır (Görçün, 2013: 36). Ürünler oluşturulduktan ve kullanıma hazır hale getirildikten sonra tedarik zincirinde son noktaya ulaştırılmaktadır. Müşteriler iç müşteri ve dış müşteri olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. İç müşteri için, tüm üyeler tedarik zincirinde desteklenmelidir. Bunun sebebi, müşteriler için kaliteli hizmet sunulması gerekliliğidir. (Apaydın, 2019: 58).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN BAŞLICA SORUNLARI

3.1. Lojistik Sektörünün Mevcut Durumu

Küreselleşmiş bir dünyada, ülkelerin ekonomik göstergeleri, güçleri hakkında fikir vermektedir. Ekonomiyi canlı tutan işletmeler, küresel bir rekabet ortamında zaman içinde zorlu koşullarda rekabet etmeli ve rakiplerinden öne geçmelidir. Bu, ürünü müşteriye istenilen zamanda, istenilen şekilde, istenilen kalitede, istenilen miktarda, sorunsuz ulaştırılmasıyla sağlanmaktadır. Bu nedenle, tüm işletmeler artık lojistik şirketleri ile çalışmakta ya da lojistik ağlarını geliştirmek zorunda kalmaktadır. Bu sayede Türkiye'deki ve dünyadaki lojistik sektörü her geçen gün büyümektedir. Bu bölümde, Türkiye'de ve dünyada lojistik sektörü hakkında bilgi verilecektir. Stratejik konumu nedeniyle lojistik açısından büyük bir potansiyele sahip olduğu düşünülen ülkemizde, sektörün ne gibi eksiklikler olduğu değerlendirilecektir.

3.1.1. Dünyada Lojistik Sektörü

Kıymetli (2014) çalışmasında “Uluslararası Para Fonu'na göre lojistik hizmetlerinin büyüklüğünün dünya GSYİH'sının %29'una karşılık...” geldiğini belirtmiştir (Kıymetli, 2014).

Robinson (2015), Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışmada, “yalnızca Amerika Birleşik Devletleri'nde, ulaştırma sektörünün 2016 yılında 4 trilyon dolar gelir elde etmeyi beklediğini...” ifade etmiştir. (Robinson, 2015)

MÜSİAD 2015 yılında yayınladığı raporunda, 2011'den bu yana dünyadaki ulaşım sektörünün her yıl %7 oranında büyüdüğünü belirtmiştir. Aynı raporda, lojistik sektöründe 2013 ve 2016 yılları arasında 1,1 milyon yeni iş olanağı yaratıldığı belirtilmiştir (MÜSİAD, 2015)

“Bugünkü hava taşımacılığı sektörünün küresel değeri 70 milyar dolar olarak ölçülmektedir. 2008 ve 2013 arasında, hava taşımacılığı sektörü %4,6'lık bir ek değer üretmiştir. Asya Havayolu taşımacılığının değeri %6,5 artmıştır. Ulaşımın %42'si Avrupa ve Kuzey Amerika arasında gerçekleşmektedir. Küresel deniz taşımacılığının değeri 54 milyar dolardır. Küresel ticaretin %80'i deniz taşımacılığı işlemleri ile yapılmaktadır. Ekonomik kriz nedeniyle, 2008-2013 yılları arasında ilk 20'de yer alan gemi nakliyat şirketleri 6,5 milyar dolar değer kaybetmiştir. Kara taşımacılığının küresel değeri 2 trilyon dolardır. Karasal

taşıma sektöründe her yıl 8 milyar ton malzeme taşınmaktadır. Kara taşımacılığı, modern ekonomilerde 150 km'den daha az mesafelerde %85 oranında tercih edilmektedir. Dünya Lojistik pazarının büyüklüğü 2016'da 5 trilyon doların üzerindedir ve Dünya'da üretilen her 1 dolarlık değer en az yüzde 25'i lojistik faaliyetlere tahsis edilmiştir. AB pazarının büyüklüğü 627 milyar avro civarındadır.” (AB Komisyonu, 2017).

Tablo 3.1. Dünya Taşımacılığı Verileri

Yıllar	Dünya Taşımacılığı (Tüm Yıllar) Milyar Ton	Dünya Taşımacılığı Değişim (%)
2008	10,86	-
2009	9,56	-12%
2010	10,82	13%
2011	11,54	7%
2012	11,83	3%
2013	12,19	3%
2014	12,58	3%
2015	12,88	3%
2016	13,18	4%
2017(*)	13,55	3%
(*)Öngörülen		

Kaynak: Clarksons Research Jan.2017

Küresel yük taşımacılığı 2008’de 10,86 milyar ton iken, bu rakam 2016 senesinde 13,18 milyar tona ulaşmıştır. Avrupa Birliği’ndeki yük taşımacılığının %3,7’si iç su yollarıyla, %11.2’si demiryoluyla, %37.8’i gemilerle ve %47.3’ü kamyonlarla yapılmaktadır. 2050 yılına kadar bu lojistik maliyetlerin yaklaşık %50 oranında artması beklenmektedir (AB Komisyonu, 2017).

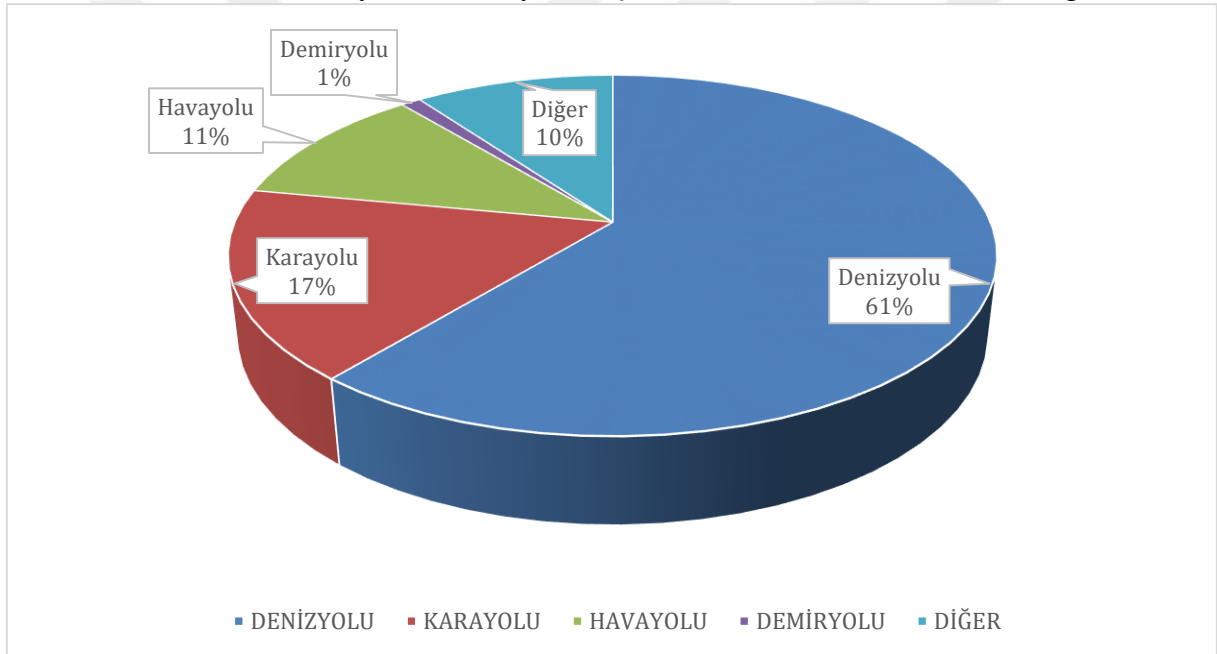
AB’de genel olarak yük taşımacılığının 2030’da 2005’e kıyasla %40 ve 2050’de %80’den az daha fazla artacağı tahmin edilmektedir. Buna ek olarak, yolcu trafiğinin yük trafiğinden biraz daha az büyüyeceği belirtilmiştir (2030 yılına kadar %34 ve 2050 yılına kadar %51). Bunun özellikle şehirlerde sıkışıklığa neden olacağı tahmin edilmektedir. 2050 yılında olası tıkanıklığın tahmini maliyeti 200 milyar Euro’dur. AB’nin 2010-2030 yılları için altyapı talebi 1,5 trilyon Euro olarak karşımıza çıkmaktadır (AB Komisyonu, 2015).

3.1.2. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Coğrafi konumu nedeniyle Türkiye'nin batı ile doğu arasında bir köprü görevi görmesi, Türkiye'nin lojistik sektörü açısından ciddi bir rol almasına neden olmaktadır.

Lojistik sektörünü depolama, yük ve yolcu taşımacılığı olarak incelediğimizde TÜİK'in verilerine göre 2013 yılında sektörün 101,7 milyar dolar olduğu ve bu rakamın milli gelir içindeki oranının %12,3 olduğu görülmektedir (TÜİK, 2016). 2014 yılında bu oranın %12'ye (210 milyar Euro) yükseldiği görülmüştür. 1998 ve 2014 yılları arasında sektörün gelişimi incelendiğinde, GSYH'deki ortalama payın %11,3'ünü oluşturduğu görülmektedir (MÜSİAD, 2015). 2016 yılında lojistik ve depolama faaliyetlerinin toplam cirosu 250 milyar TL olarak gerçekleşmiştir (İş bankası, 2017). Günümüzde gelişmiş ülkelerde lojistik faaliyet harcamaları GSMH'nin yaklaşık %1,5-2'sini oluştururken, gelişmekte olan ülkelerde bu oran %0,2-0,5 arasında değişmektedir. Türkiye'de bu oran ise yaklaşık %0,3 olarak karşımıza çıkmaktadır.

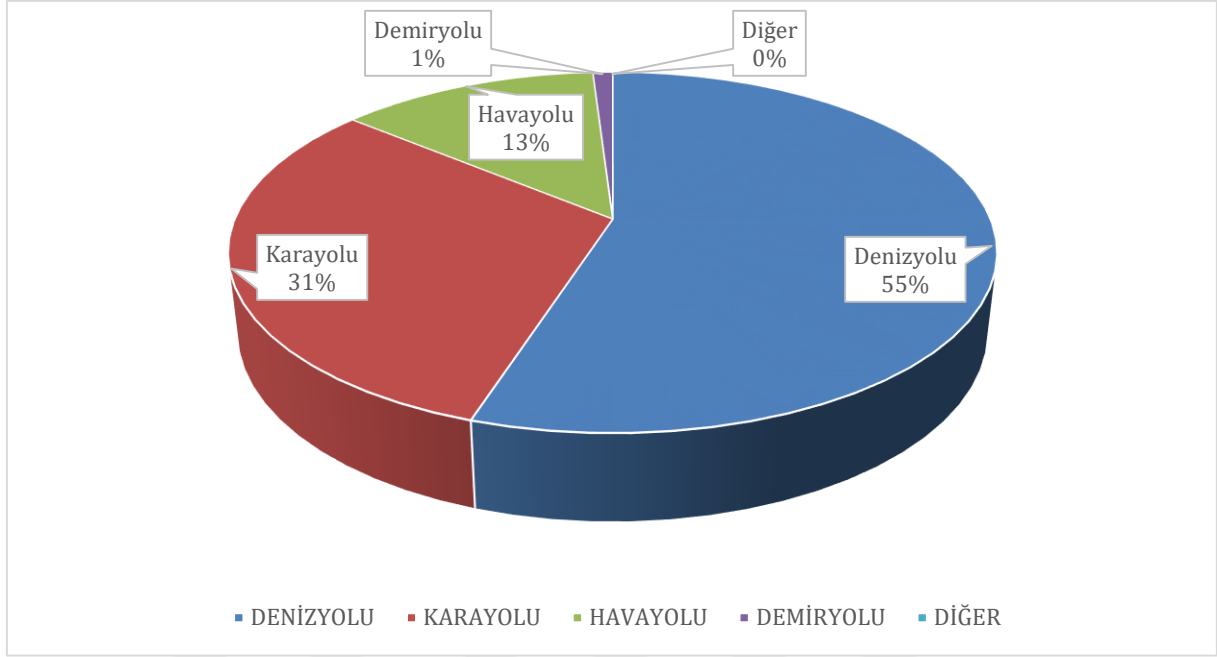
Tablo 3.2. Türkiye'nin 2016 yılı Ulaşım Yollarına Göre İthalat Veri Dağılımları



Kaynak: TUİK, 2016

Grafiğe göre 2016 yılında ithalatın, %61'i deniz, %17'si karayolu, %11'i havayolu, %10'u diğer ve %1'i demiryolu ile gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 3.3. Türkiye'nin 2016 Yılı Ulaşım Yollarına Göre İhracat Verileri Dağılımları



Kaynak: TÜİK, 2016

Bu grafiğe göre 2016 yılında gerçekleştirilen ihracatın %55'i deniz, %31'i kara, %13'ü hava, %1'i diğer ve %0.45'i demiryolu ile gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.4. LPI 2016 Raporundaki Kriterlere Göre Türkiye'nin Puanları

Ölçüt	2014		2016	
	Sıra	Puan	Sıra	Puan
Gümrük ve sınır işlemlerinin Etkinliği	34	3,23	36	3,18
Ticaret ve taşımacılık altyapısının kalitesi	27	3,53	31	3,49
Rekabetçi fiyatlarla sevkiyatların düzenlenmesinin kolaylığı	48	3,18	35	3,41
Lojistik hizmetlerin kalitesi ve yetkinliği	22	3,64	36	3,31
Sevkiyatların takibi ve izlenebilmesi	19	3,77	43	3,39
Sevkiyatların alıcıya zamanında ulaşması	41	3,68	40	3,75

Kaynak: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Lojistik Performans Endeksi, 2016

Puan açısından lider olunan alan “alıcıya zamanında gönderiler” ile 3,75 puan, sıralama ise 31. sırayla “ticaret ve ulaşım altyapısının kalitesi” olduğu görülmüştür (Lokmanhekim, 2017: 28).

3.1.3. Türkiye'nin Lojistikte Üstün Yönleri

Hızlı ve sürekli büyüyen lojistik sektöründe diğer ülkelerle rekabet edebilmek için, ülkelerin rakip ülkelere göre kendilerine avantaj sağlayan özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Türkiye'nin lojistik sektörü açısından öne çıkan yönleri şu şekilde özetlenebilir:

- Türkiye, Asya ve Avrupa arasındaki ulaşım kanallarında yer almakta olup, coğrafyasında mevcut ve potansiyel pazarlara hizmet edebilecek bir lojistik üs konumundadır.
- Türkiye'nin dünyadaki en önemli enerji yollarındaki varlığı ve çevre ülkelerle olan ticaret potansiyeli, sektörün operasyonel gücünü artırmaktadır.
- Büyük bir yerel çalışma kapasitesine sahiptir. Özellikle Türkiye'nin kuzeybatısında başlayarak yoğunlaşan üretim ve tüketim, özellikle büyük şehirlerde dağıtım ve konsolidasyona dayalı dağıtım hizmetleri için iyi bir potansiyel yaratmaktadır. Lojistik; soğuk zincir, tekstil, gıda taşımacılığı, tehlikeli madde taşımacılığı, otomotiv gibi özel sektörlerde başlamıştır.
- Türkiye, Avrupa'nın en büyük kamyon filolarından birine ve gelişmiş bir karayolu taşımacılığı sektörüne sahiptir. Ayrıca kara taşımacılığında boş kapasite bulunmaktadır. Bu kapasite açığı aynı zamanda maliyetlerin ve fiyatların düşmesine neden olmaktadır. Ayrıca antrepo, depo, liman, kara taşımacılığında kullanılan araçların altyapı potansiyeli yeterlidir. Sermaye birikimi açısından gelişmiş bir sektördür ve sektörün sahip olduğu güçlü bir araç filosu mevcuttur.
- Türkiye'nin üç tarafı denizle çevrili olması sebebiyle, limanların inşasına uygun bir yapı olduğunu ifade etmek mümkündür. Karadeniz'de kıyıları olmayan yeni cumhuriyetler, Akdeniz, Kızıldeniz ve Basra Körfezi'ne kıyıları olmayan Orta Doğu ülkeleri mallarını Türkiye üzerinden taşınması ülkenin önemini ve stratejik yapısını göstermektedir. Liman hinterlandındaki sanayileşme, limanların ve yan sanayinin iyileştirilmesi, istihdamını artırmakta büyük faktördür.
- Limanların bölgesel konumu ve transit taşımacılığa uygunluğu ve uluslararası ulaşım koridorları arasındaki coğrafi konum açısından önemi, talebin büyüklüğüne bağlı olarak artmaktadır.
- Demiryoluna gerekli yatırımları yaparak Türkiye'nin bölgesel konumunu güçlendirecek ve Türkiye'nin en önemli yedi limanı ile bağlantıları olan bir sektördür.

- İnsan gücü maliyetinin düşük olması nedeniyle ucuz işçiliğin sağlanabilir olması ve şirketlerin lojistik konusunda eğitilmiş personel istihdam etmesinin sağladığı avantajlar mevcuttur.
- Lojistik faaliyetlerinde kullanılmak üzere elektronik, yazılım ve iletişim teknik altyapısını oluşturarak bilgi teknolojilerini destekleyen kurumlar bulunmaktadır.
- Bilgi paylaşımı ve UND işbirliği (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), KÖK işleri organizatörleri UTİKAD (Uluslararası Lojistik ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği), KARİD (Kargo Kurye, Lojistik İşletmecileri Derneği), demiryolu taşımacılığı Derneği arkasında LODER, RODER (Ro-Ro ve kombine Taşımacılık Derneği) TÜRKLİM (Türkiye Liman İşletmecileri Derneği), AT Derneği (Ağır Taşıyıcılar Derneği) ARLOD, dernek olarak kuruldu. Bilgi paylaşımı ve iş birliği yapacak UTİKAD (Uluslararası Nakile İşleri Organizatörleri Derneği), UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), LODER (Lojistikçiler Derneği), RODER (Ro-Ro ve Kombine Taşımacılık Derneği), KARİD (Kargo İşletmecileri Derneği), TÜRKLİM (Türkiye Liman İşletmecileri Derneği), Demiryolu Taşımacıları Derneği, ARLOD (Araç Taşımacıları Derneği) gibi dernekler oluşmuştur.

Üniversitelerde lojistik sektöründe çalışacak personel yetiştirmek amacıyla yeni yüksekokul ve fakülteler kurulmuştur. Eğitim kurumları özel dersler ve seminerler ile sektörün gelişimine katkıda bulunmaktadırlar (Depe, 2019).

3.1.4. Türkiye'nin Lojistikte Zayıf Yönleri

Lojistik avantajları ile Türkiye, dünyada önemli bir lojistik üs olabilme kapasitesine sahiptir. Ancak, bu avantajlar bir lojistik üssü olmak için yeterli değildir. Türkiye'nin lojistik sektörü açısından zayıf yönleri Tutar (2009) tarafından aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Kriz sonrasında, lojistik hizmetlerden faydalanan müşterilerin hem geniş çaplı yüklerde hem de nakliye sıklığında azalma, lojistik şirketlerini verimsiz kılmıştır. Bu, dağıtım ağı güçlü olmayan ve kargo şirketleri aracılığıyla nakliye hizmetlerini gerçekleştiren şirketlerin operasyonlarını artırmıştır (www.utikad.org.tr).
- Gümrüklerde, gümrük işlemlerinin uzun sürmesi nedeniyle ulaşımda gecikmelerin meydana gelmesi sektörü olumsuz yönde etkilemektedir.

- Türkiye'nin ikinci büyük pazarına; Avrupa Birliği'ne sıfır noktalarında, gümrük (sınır) geçişlerinde uygulanan karmaşık, zaman alıcı ve maliyetli bürokratik işlemler ile sektörün performansı olumsuz yönde etkilenmektedir.
- Fiyat odaklı rekabet anlayışı, yüksek kaliteli hizmet sunan şirketleri zorlamakta ve özellikle kamyon taşımacılığında kar marjlarının düşmesine neden olmaktadır.
- Demiryolu ve deniz altyapısı eksikliği bulunmaktadır. Modernleşmeye ihtiyaç duymaktadır. Demiryolu taşımacılığı sadece dökme yük için ve esas olarak devlet ürünlerinin taşınması için kullanılmaktadır. Vagonların sayıları yetersiz olması ve demiryolların tek hatlı olmaları sektörü olumsuz etkilemektedir. İstasyonlar da navlun elleçlemek için alan ve ekipmanın yeterli düzeyde olmaması zaman zaman ürünlerin müşteriye ulaştırılmasında negatif bir yol oynamaktadır.
- Lojistik bölümlerin kısmen yeni açılmış olmaları veya birkaç yıldır mezun veren üniversitelerin bulunması, sektörün geneli itibariyle şirketler eğitilmiş ve nitelikli insan gücü bulmakta zaman zaman zorlanmaktadır. Bu bağlamda, lojistik sektöründe yönetici olarak çalışacak deneyimli personel eksikliği olduğunu ifade etmek mümkündür.
- Sektörde kurumsallaşamamış ve Ticaret Odalarına veya Esnaf odalarına kayıtlı olmayan firmalar bulunmaktadır. Firmaların kurumsallaşamamasının nedeni genellikle öz konusu firmaların aile şirketi olarak faaliyetlerine devam etmelerinde kaynaklanmaktadır.
- Lojistik sektörünün temel sorunları arasında mevzuatın getirdiği bürokratik engeller ve gümrük sistemlerindeki altyapı sorunları yer almaktadır. İthalat ve ihracat formaliteleri ve gümrük işlemleri karmaşık olduğundan, uzmanlık ve yerel bilgi gereklidir.
- Karayolları, deniz yolları ve demiryolları bağlantılarında eksiklikler ve yetersizlikler vardır. Limanlar aynı alanda inşa edilmiş ve birbirine bitişik düşük kapasite ile faaliyette bulunmaktadır. Konteyner gemilerindeki teknolojik gelişmeler ve kapasitelerinin artması karşısında limanlarımız yetersiz kalma riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Konteyner destek hizmetleri (onarım, bakım, nakliye, paketleme vb.) açısından limanlar teknolojik gelişmeleri yakından takip etmelidirler aksi takdirde uluslararası ticaret faaliyetleri açısından rekabet edebilme ihtimali azalacaktır.
- Şirketlerde bilgi teknolojilerinden yararlanma oranı düşüktür.
- Teknolojik altyapının yetersiz kalmasından dolayı teknoloji istenilen verimde etkin kullanılamamaktadır.

- Yabancı ortaklarla tekelleşme aşamasında olan şirket sayısı artmaktadır. Ayrıca, yabancı sermaye, yerli sermayeye kıyasla daha fazla kullanılmaktadır (Tutar, 2009).

3.2. Lojistik Sektöründe Yaşanan Sorunlar

Yapılan araştırmalar sonucunda lojistik sektöründeki sorunlar aşağıda verilmiştir.

3.2.1. Sorunlara Yönelik Yapılan Çalışmalar

Lojistik sektöründe yaşanan sorunlarla ilgili araştırmalar yurtiçi ve yurtdışı araştırmalar olarak iki şekilde incelenerek aşağıda sunulmuştur.

3.2.2. Konuyla İlgili Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana lojistik ve taşımacılık konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ancak ilk çalışmalarda, depolama, paketleme vb. gibi lojistik süreçteki lojistik sorunları değil de sadece ulaşım sorunları gibi daha kısıtlı konular ele alınmıştır (Wu, 2008: 218). Örneğin, Aneja ve Nair, 1979 yılında sadece taşımacılıktaki lojistik sorunlar açısından çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Zamanla bu çalışmalarda farklı konularda artış gözlemlenmiş ve Etezadi ve Beasley, 1983 yılında, ulaşım hızı ve ekipmanları sorunlarına değinmişlerdir. Current ve Min, (1986) taşımayı etkileyen değişkenler konusunu irdelemişlerdir. Cohen ve Lee, 1989 yılında uluslararası lojistik sürecindeki sorunların sebepleri araştırmışlar. Yazarlar elde ettikleri bulgulara göre, hammadde ve üretim maliyeti, farklı ülkelerde uygulanan vergiler, gümrük vergileri ve döviz kurlarındaki olası dalgalanmalar sektörün temel sorunları olarak gösterilmiştir. Cooke (1991), lojistik idarecilerin 1990'larda ulaşım ve dağıtım odaklı çevresel kısıtlamalarla mücadele etmenin zorluklarını belirtmiştir. Foster (1992), 1990'larda lojistik açısından en önemli meselenin çevre olduğunu belirtmiştir. Fawcett (1992), uluslararası lojistik alanında çok fazla çalışma yapılmadığını ve mevcut çalışmaların özellikle tanımlar üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir.

Murphy, (1994) lojistik sektörünün yöneticilerinin çevre sorununa odaklandığını belirtmiştir. Çevre konularına olan ilginin artışının lojistik alanının genişlemesine bağlı olarak arttığını da açıklamışlardır. Lojistik faaliyetleri olarak, dağıtım, depolama, taşımacılık gibi bu tür faaliyetler yürütülürken, çevre sorunları ile tersine lojistik sektörüne deyinmiş ve şimdi sadece üreticiden tüketiciye dağıtım değil, tüketiciden üreticiye geri dönüş de önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca çevresel olayın gelişiminin, lojistik yöneticilerinin iş gerçekleştirme şekillerinde bir değişikliğe neden olduğunu belirtmiştir. Örneğin katı atıkların yeniden

kullanımı, yöneticilerin daha etkili paketleme sistemleri geliştirmelerine sebep olurken, geri dönüşürülmelerine de olanak sağlamıştır.

Geoffrion ve Powers (1995) lojistik sürecini gelişimsel bir perspektif içinde değerlendirdi ve lojistiğin işletmenin gerekli işlevlerine göre değişebileceğini ve gelişebileceğini vurgulamışlardır. Rogers ve Tibben-Lembke (2001), işletmelerin yüksek maliyetleri nedeniyle ters lojistik faaliyetleriyle yoğunlaştıklarını beyan etmektedirler. 1999 yılında, ters lojistik maliyetlerinin toplam lojistik maliyetlerine oranının %4'ünü denk geldiğini ve 37 milyar dolara tekabül ettiğini belirtmişlerdir.

Dooley, F., (2005), işletmelerin ilerleyen zamanlarda stok yönetimi gibi konulara giderek daha fazla odaklandığını belirtmiştir. Stok bulundurma sebebi, işletmelerin maliyetlerini azaltmak ve müşteri ilişkilerini geliştirmek amacıyla yapıldığını açıklamıştır. Dooley (2005) çalışmasında işletmelerin stok sorununun oldukça önemli olduğunu ve stok fazlasının maliyete yol açabileceğini, azlığı ise satış kaybına sebep olabileceğini vurgulamaktadır. Bu anlamda, yazar kar ve performans açısından stok yönetiminin altını çizmektedir.

Cooke, J. A., (2006), artan ulaşım maliyetlerinin ve hizmet sorunlarının sektörde önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir. Çalışmalarında, 1,100 nakliyeciyile çevrimiçi bir anket gerçekleştirmişler. Ankete katılan firmaların %69,6'sı yurtiçi taşımacılığa 49 milyon dolar ve altında, %9,6'sı 50 ila 99 milyon dolar, %18,5'i 100 ila 499 milyon dolar ve %2,2'si 750 milyon dolar ve üzerinde harcama yaptığını bildirmiştir. Ankete katılan şirketler, en fazla sorunu "zamanında teslimat" konusunda yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca ulaşım yollarındaki altyapı eksikliklerini başka bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Bu şirketlere hedefleri sorulduğunda, %35,9'u müşteri memnuniyetini artırmak, %33,9'u maliyetleri düşürmek, %20,7'si kar oranlarını artırmak ve %9,7'si aktif kullanım oranlarını maksimum seviyeye çıkarmayı planladıklarını belirtmiştir. (Cooke, J. A., 2006)

Andrea Macdonald (2007), küreselleşme gibi gelişmelerin ve faktörlerin etkileri nedeniyle lojistik faaliyetlerinin tüm dünyaya yayıldığını ve yayılımın lojistik sorunlarını (karışıklığı) arttırdığını ve çözümlerin daha karmaşık hale geldiğini belirtmiştir.

Andrea Macdonald (2007), 3. parti lojistik, dünya gelişimine bağlı olarak daha da yayınladığını belirtmiş ve 3PL'nin kullanımının giderek daha da yaygın hale gelmesi gerektiğini savunmuştur. Kombine taşımacılığının vakit kaybına ve ürünlerin hasarlı bir şekilde teslim edilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.

Reto M., (2007), farklı ülkelerde uygulanan vergiler, ithalat ve ihracat kuralları, altyapı eksiklikleri, coğrafi kısıtlamalar ve güvenlik sorunlarının lojistik sektörü için önemli sorunlar olduğunu belirtmektedir.

2008 Şubat ayında lojistik alanı için Eye For Transport tarafından yapılan bir araştırmada, Amerika Birleşik Devletleri'nin Lojistik dış kaynak kullanımının geçen beş yıla kıyasla çok büyük oranda arttığı vurgulanmıştır. Ulaşım alanında, maliyetlerin azaltılması gerektiği, ancak bunu yaparken verimlilikten ödün verilmemesi gerektiği belirtilmektedir. Çalışmada 381 şirkete anket uygulanmıştır. Çalışmaya katılan 381 işletmenin %80'i özellikle taşımacılıkta dış kaynak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Aberdeen Group'un Mart 2008'de "Günümüz Tedarik Zincirinde Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Değişen Rolü" isimli çalışmasında, uluslararası ticaretin gelişmesinin ve nakliye maliyetlerinin artmasının, işletmeleri dış kaynak lojistiğine yönlendirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, yüksek maliyetler, zamanda teslimat oranlarının yetersiz olması, müşteri memnuniyeti düşük olması gibi küresel dış kaynak kullanımında birçok sorun olduğunu da belirtmişlerdir. Aberdeen Grup'un 150 işletmeyle yaptığı anket çalışmasında, işletmelerin %41'inin uluslararası taşımacılıkta dış kaynak(3PL) kullanmakta olduklarını belirtmiştir. %10'nunun ise dış kaynak(outsoure) kullanmayı planladıklarını ifade etmişlerdir. Burada, işletmelerin %55'i, lojistik sürecinin daha karmaşık hale geldiğini ve bu karmaşa sorunu nedeniyle %49'unun yüksek maliyet sorununu çözmek için dış kaynak kullandığını ve %26'sının farklı bir coğrafi bölgeye yayılmak amacıyla dış kaynak(outsoure) kullandıklarını vurgulamaktadırlar.

Wu, Y., (2008), küresel lojistiğin işletmeler için diğer lojistik süreçlere veya faaliyetlere kıyasla çok daha önemli bir tehdit oluşturduğunu belirtmektedir.

Gunasekaran, A. ve Cheng, T. C. E. (2008) ise 3PL'nin günümüzde önemli bir tehdit olduğunu belirtmiş olup ayrıca özellikle tedarikçi seçiminin bu konuda önemli bir problem teşkil ettiğini belirtmişlerdir.

Ketikidis (2008), bilgi teknolojilerinin gelişimi üzerine yaptıkları araştırmalarda, tedarik zinciri paydaşları açısından talep zincirinin zayıflığı önde gelen sorunların arasında yer aldığını ifade etmektedirler. Lojistiğin gelişimindeki engeller olarak özellikle ters lojistik sürecinde yeterli iletişim eksikliği, stratejik planlama son olarak ta organizasyon yapısının eksikliği ve altyapı sorunları ön plana çıkmaktadır. Yanga, (2008) lojistik aşamalardan olan sipariş girişi ve depolama maliyetlerinin firma açısından önemli bir maliyet problemi oluşturduğunu

belirtmişlerdir. Depo maliyetlerini minimize edememekten dolayı farklı ürünlerin tedarik döngüsünü karşılayabilmenin zayıflığından bahsetmişlerdir.

3.2.3. Konuyla İlgili Yurtiçinde Yapılan Çalışmalar

Ülengin ve Uray (1999), Türkiye üzerindeki çalışmalarında İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı en büyük 250 şirket hakkında bir anket gerçekleştirmiştir. Çalışmalarında sadece 55 firmadan geri dönüş elde edebilmiştir. Gerçekleştirilen ankette, Türkiye'deki firmaların lojistik süreçlerini nasıl planladıkları, lojistik süreçlerini nasıl yürüttükleri ve nasıl geliştirdikleri hakkında sorular sorulmuştur. Ankete cevap veren firmaların %47,3'ü lojistik departmanları olduğunu, %65,2'si ise lojistik yönetim maliyetlerinin nakliye ve depolama maliyetlerinden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, lojistik faaliyetlerin gelişmesinin nedenleri; işletme maliyetlerinin minimize edilmesi, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamak, geçmişte yaşanan problemlerin üstesinden gelmek ve müşterilerin taleplerini karşılamak olduğu belirtilmiştir. Lojistikte yaşanan ana sorunlar, eğitimde eksiklik, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılabilmesi, yönetimin ve çalışanların depo otomasyonu gibi yeni teknolojilere karşı direnci olduğu belirlenmiştir.

Ernst & Young- IBS (2002) tarafından Türkiye'de yapılan çalışmada, 343 şirketle yüz yüze görüşerek lojistik sektörüne genel bir değerlendirme gerçekleştirmişlerdir. İncelenen 343 şirketten 250'si lojistik hizmeti alan, 71'i lojistik servis sağlayıcıları ve 22'si bilgi sistemleri sağlayıcıları ve lojistik ekipman ve ekipman sağlayıcılardan olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan şirketler, lojistik operasyonlarında rekabet avantajı yaratacak alanların; müşteri hizmet düzeyindeki artış, mükemmel sipariş işleme, düşük maliyetli tedarik zinciri, geniş erişim, etkin stok yönetimi ve hızlı hizmet sunumu olduğunu belirtmişlerdir. Şirketler tarafından kullanılan yazılım türleri sırasıyla; depo yönetimi, muhasebe, pazarlama ve malzeme yönetimi olarak ifade edilmiştir. 71 lojistik hizmet sağlayıcısıyla yapılan çalışmaya göre lojistik hizmet sağlayıcılarının %70'i, en fazla 8 yıldır faaliyette olduğunu belirlemişlerdir. Lojistik hizmet sağlayıcılarının %72'si çok ortaklı olsa da %46'sının uluslararası şirketlerle ortaklıkları mevcut olduğu belirtilmektedir. Sağlanan minimum hizmetler ayrıca; hafif montaj %20, stok yönetimi %32 ve elektronik siparişlerin yerine getirilmesi %34 olarak gösterilmiştir. Bu çalışmada Tekstil / Konfeksiyon %83, Otomotiv %79, Kimya %75, makine %73 olarak belirlenmiştir. En az hizmet sektörü de mücevher sektörünün olduğu görülmüştür. Ankete katılan firmaların %53'ü sektöre özel hizmetler sunduklarını, %47'si ise sektöre hiçbir özel hizmetler sunmadıklarını ifade etmişlerdir. Lojistik servis sağlayıcıların cirosunun %59'u

yurtiçi satışlardan meydana gelmektedir. Şirketlerin %72'sinin İstanbul'da bir depo ve dağıtım merkezine sahip olduklarını veya başvurduklarını belirtmişlerdir. Taşıma işlemlerinde, şirketler çoğunlukla kendi araçlarını kullandıklarını vurgulamaktadırlar.

Aktaş (2004), ilk 500 sanayi şirketi üzerinde bir çalışma yürütmüştür. Ankete katılan firmalar nakliyecilerin seçimine odaklanmıştır. Söz konusu şirketlerin %93'nün nakliyatçı seçiminde dış kaynak seçimine gittiği belirlenmiştir. Nakliyecinin seçiminde ve değerlendirilmesinde en önemli faktörler, nakliyenin kalitesi, mevcut nakliye sorunlarının ortadan kaldırılması, nakliye şirketinin prestiji, nakliye şirketinin teknolojisinin kullanımı ve nakliyecinin siparişe tepkisi olduğu görülmüştür. Türkiye'nin lojistik sektöründe ulaştığı düzeyi değerlendirdikten sonra, sektörde yaşanan sorunları dile getirmişlerdir ve bu sorunlar nedeniyle Türkiye'nin lojistik merkezi olma avantajını kullanamayacağını ifade etmişlerdir.

Yıldıztekin (2005), Süzer (2003); Türkiye'nin lojistik alanındaki seviyesini değerlendirdikten sonra sektörde yaşanan sorunları ele alarak, bu sorunlar nedeniyle Türkiye'nin lojistik merkezi üs olma avantajını kullanamayacağını belirtmiştir. Sektörde Yıldıztekin (2005) tarafından aktif yaşanan sorunlar 20 maddede ifade edilmektedir:

- İyi ve yeterli seviyede altyapıya sahip olunmaması, teknoloji alanındaki yatırımlarının düşük olması ve liman eksiklikleri nedeniyle denizden yeterince faydalanamaması,
- Demir yollarının hizmet ve imkanlarının eksikliği nedeniyle kombine taşımacılığın gelişmesi,
- Devlet politikalarının karayolunu desteklemesinden dolayı, yük taşımacılığının ağırlıklı olarak karayolunda yapılması,
- Gümrük mevzuatlarının taşımacılık sektörünün hızına ayak uyduramaması
- Know-how¹'da dış ülkelere bağımlı olması,
- Türkiye'de iş anlayışı çok esnek olması, disiplinle bir yapının olmaması ve kalifiye insan gücü sınırlı olması,

¹ “**Know-how:** Bir kavram olarak, gizli olarak kabul edilen bir ürün veya yöntem üzerinde bir şirket veya kişinin sahip olduğu bilgi veya ticari sırdır ve onlara bir işi en iyi / en kolay şekilde nasıl yapacağını söylemeyi amaçlamaktadır. Know-how'ı bir mekanizma olarak ele alırsak, aynı iş kolunda çalışan veya çalışmaya hazırlanan başka bir firmaya kendi üretim dağıtımını ve çalışma yöntemlerini açıklayan bir firma örneği olduğunu söylenebilir”(Lindsay, 2000).

- Kullanılan yazılım programları çok ileri seviyelerde olmasına rağmen, lojistik faaliyetlerinin yeterince iyi kontrol edilememesi,
- Pazarlama, hizmet, müşteri ilişkileri gibi iş kavramlarının Türkiye’de yeterince oturmuş olmaması,
- Sektörde mali açıdan zayıf işletmelerin kurulması ve sinerji yaratmak için işletmeler arasında iş birliğinin olmaması,
- Türkiye'deki şirketlerin genelde tek bir lojistik operasyonuna odaklanması ve işletmelerin faaliyetlerinin farklı şirketler tarafından yapılması,
- Kayıt dışı ekonomi ve yaygın etik olmayan iş anlayışı,
- Sektör adına olması gereken güvenilirliği yüksek olan standart bir bilgi sisteminin olmamasından kaynaklı lojistik sektörünün izlenmesinin güç olması ve yapılan çalışmaların yetersiz kalması,
- Türk lojistik sektöründeki firmaların yöneticilerinin bilgi paylaşma konusunda isteksiz olması,
- AB uyum konusundaki değişikliklerin henüz faaliyete geçirilmemesi,
- Tehlikeli maddelerin, canlı hayvanların, gıda maddelerinin ve atıkların taşınması için henüz bir mevzuatın hazırlanmamış olması,
- Dış kaynaklı bilgilerin kapatılması ve krizin buna göre hazırlanıp yönetilememesi,
- İşletmelerin kısa vadeli vizyonunun olması ve özgün politika oluşturmak yerine taklit etmeleri,
- İşletmelerin genelde daha küçük ölçekli ve iş kapasitelerinin dar olması (Yıldıztekin, 2005).

Prof. Dr. Ersoy (2006) Türk lojistik sektörünü SWOT analizi kapsamında değerlendirmiş ve sektörün zayıf yönlerini şöyle sıralamıştır;

- Eğitimli personel eksikliği,
- Teknolojik altyapı yetersizliği,
- Yeni teknolojiye mesafeli kalmak, yaklaşmamak,
- Demiryolu taşımacılığı ve deniz taşımacılığı eksikliği,
- Kombine taşımacılıktaki noksanlıklar,
- Yaşlı araç filosu,
- Etik dışı rekabet ve iş etiği eksiklikleri,
- Yasal düzenleme eksiklikleri,
- Akademik çalışma eksiklikleri,

- Ölçek küçüklüğü,
- Sermaye sıkıntısı,
- Yetersiz ve verimsiz çalışma olarak belirtmiştir.

İstanbul Ticaret Odası (2006), “Türk Lojistik Sektörü Altyapı Analizi” adlı çalışmasında Türk lojistik sektörünün güçlü ve zayıf yönlerini belirtmiştir. Analizdeki zayıflıklar aşağıdaki sırayla ifade edilir:

- Altyapı eksikliği,
- Bilgi ve teknoloji yetersizliği,
- Bürokratik altyapı zayıflıkları,
- Personel devir hızı yüksekliği
- Deniz Ticaret filosu sıkıntısı,
- Ekonomik istikrarsızlık,
- Etkili olmayan gümrükleme,
- Yüksek çekici ve kamyon sayısı ve yetersiz kapasite,
- İlegal rekabet ortamının varlığı,
- İnsan odaklı olmayan çalışma düzeni,
- Mal ve hizmet üreticilerinin kendi ürünlerini kendisinin taşıması eğilimi,
- Ölçek ekonomisi oluşturulamaması,
- Pazarlama faaliyetlerinin eksikliği,
- Sektör çalışanlarının bilgi ve deneyim eksikliği,
- Sektörde yasal altyapı ve standart eksikliği,
- Sektörde yetersiz denetim,
- Sektörün algılanan imaj sorunu,
- Sermaye eksikliği/yetersizliği,
- Komşularımızla yaşanan sorunlar,
- Şirketlerin kurumsallaşmaması
- Yetersiz sayıda uzun vadeli sözleşme,
- Yerli şirketlerin sermaye yapılarının zayıflaması,
- Yatırımcıların yeterli bilgi düzeyinin olmaması,
- Eğitimli insan gücü eksikliği,
- Yüksek transit ücretleri,
- Zayıf limanlar ve demiryolları olduğunu belirtmiştir.

Uluslararası Karayolu Nakliye Sektörü'nün 2006 yılındaki raporuna göre, transit belgelerin ve vize kısıtlamalarının Türkiye'nin lojistik açısından en önemli sorununun olduğu belirtilmiştir (Gür, 2009: 24).

3.3. Sektörün Başlıca Sorunları

Türkiye önemli ticaret yolları üzerinde olmasına ve yüksek enerji trafiğinin yaşandığı merkezi bir konumda olmasına rağmen Türk lojistik sektörü birçok sorun ile karşı karşıya kalmaktadır. Türkiye lojistik sektöründeki sorunlar, lojistik faaliyetler dikkate alınarak incelenmiştir. Lojistik sektörünün sorunları, firmalardan kaynaklanan iç sorunlara ve firma dışındaki faktörlerden kaynaklanan dış sorunlara bölünerek incelenmektedir.

3.3.1. İç Kaynaklı Sorunlar

İç sorunlar kurumsallaşma eksikliği, yöneticilerin bilgi ve deneyim eksikliği, kalifiye personel eksikliği, bilgi teknolojisinin düşük kullanımı, dış kaynak kullanımı eksikliği, zayıf finansal yapı ve araç eksikliği olarak ifade edilmektedir.

3.3.1.1. Kurumsallaşamama

Ülkemizde günümüz koşullarında faaliyet gösteren lojistik firmalarının geçmişini incelediğimizde, iki kasa ve bir masadan oluşan küçük nakliye şirketlerinden, entegre ve sistematik hizmet veren lojistik şirketleri haline geldikleri daha yeni yeni görülmektedir (Keskin, 2018: 35).

Yönetim formunun sadece şirket patronunun isteklerine göre şekillendirildiği, kötü yönetim mekanizmalarının kurulmasının yanı sıra kalite sertifikalarının yetkili makamlardan alınmış olmasına rağmen şirket içi kalite algısının yerine oturmaması negatif koşullara yol açmaktadır (Orhan, 2003: 103).

Teorik olarak izlenen süreçlerin lojistikte sistem yapılandırmasının oluşturulması amaçlansa da uygulamada var olan çok esnek süreç ilerlemesi, bu tür şirketlerde müşteri ilişkileri yönetiminin (CRM) uygulanabilirliğini zorlaştırmaktadır (Orhan, 2003: 103).

Kurumsallaşma sürecini tamamlamamış, kurumsallaşmak istemeyen ve gelişmekte olan lojistik sektöründeki değişime direnen aile şirketlerinde uygulanmaya çalışılan CRM, modernleşme sürecine oldukça zorluklarla entegre olmaktadır.. Kurumsallaşmanın ana

etkeninin büyük ölçekli sermaye yatırımları olduğu bilinmektedir ancak CRM sistemlerinin işletmeye entegre edilememesi işletmeye kurumsallaşma sürecinde boşa harcanan bir yatırım olarak görülmektedir (Orhan, 2003: 103).

İstanbul Ticaret Odası ve bir PVC firmasının yaptığı iki farklı araştırmada, Türkiye'deki lojistik altyapısı incelenmiş ve mevcut lojistik şirketlerinin KOBİ'lerden oluştuğu gözlenmiştir. Söz konusu KOBİ'lerin yönetimi ve işleyişi incelendiğinde, çoğunluğunun aile şirketleri oluştuğu ifade edilmektedir. Aile şirketlerinin yapısı incelendiğinde, ailenin ekonomik olarak geçimini sağlamak veya mirası kontrollü bir şekilde paylaşmak için kurulduğu tespit edilmiştir. Ailenin maddi olarak geçimini sağlayan ve genellikle ailenin en eskileri tarafından yönetilen bu işletmelerde, yönetim seviyelerinin çoğunluğu aile üyeleri tarafından doldurulmakta böylece karar verme mekanizmasının işleyişi büyük ölçüde aile üyeleri tarafından etkilenmektedir (Karpuzoğlu, 2000: 7-8)

3.3.1.1.1. Müşteri Hizmetlerinde Yaşanan Sorunlar

Lojistik faaliyetler arasında müşteri hizmetleri, lojistik yönetimi açısından önemlidir. Lojistik yönetimde başarılı olmanın; Her müşteriye özen gösterebilen, müşterilerini çok iyi tanıyan, müşterinin taleplerini anlayan ve müşterilerin isteklerini istedikleri zaman yerine getiren müşteri hizmetlerinin varlığına bağlıdır. Müşteri ilişkilerine atıfta bulunulduğunda, yalnızca bir çalışan ile işletmenin müşterileri arasındaki ilişkiler anlaşılmalıdır. Müşteri ilişkileri, müşterilerin beklenti, talep ve isteklerini esas olarak yönetilmelidir. Sektörle ilgili bilgi eksikliği, müşteri ve sektör personelinin bilgi eksikliği, personelin deneyim ve ikna kabiliyeti eksikliği, müşteri beklentilerini karşılayamama ve sürekliliğin eksikliği, teslimat sürelerindeki gecikmeler yaşanan sorunlar arasındadır (Çokay, 2012 : 62).

3.3.1.1.2. Taşımacılık Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar

Türkiye, Avrupa'yı coğrafi konuma göre Asya kıtasına bağlayan bir köprü görevi görmektedir ve büyük uluslararası karayolları üzerinde yer almaktadır. Ancak ülkemizden geçen yabancı araç sayısında ve yurtdışına taşıma gerçekleştiren Türk araç adedinde önemli bir dengesizlik bulunmaktadır. Türkiye'de yurtiçi yük taşımacılığının %93'ü kara yolları, %4'ü demiryolu ve %1,2'si deniz yolları ile yapılmaktadır. Bu dağılım, ucuz ve verimli olan demir ve deniz yollarının kullanılmadığını ve başka bir tanımla bu alanda çok önemli altyapı eksikliklerinin olduğunu açıkça göstermektedir. Türkiye'nin üç yakasının denizle çevrili

olmasına rağmen, denizyolu kullanım oranının %1,2 olduğu görüldüğünde, deniz yollarının payının düşük olması bir sorunun olduğunun belirgin göstergesidir (UTIKAD, 2008).

Dış ticaretimizin büyük bir kısmının karayolu ile gerçekleşmesi nedeniyle zaman zaman bu alanda meydana gelen tıkanmalar uluslararası ticaretimizi ve ulusal ekonomimizi olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bunu önlemek için ulaşım yolları her zaman açık tutulmalıdır. Ancak, ülke yetkililerinin transit güzergah üzerindeki tutumu nedeniyle zaman zaman sorunlarla karşılaşmaktadır (mfa.gov.tr).

Türkiye'deki taşımacılık sektörü, özellikle bütünsel bir modlar arası taşımacılık ağı kurulamaması gibi birçok sorunla karşı karşıyadır. Demiryolu ve liman altyapısına yapılan düşük yatırım ve stratejik bir kalkınma sisteminin olmaması, farklı ulaşım modlarında eşitsiz büyümeye yol açmıştır. Demiryolu taşımacılığının ülkeye yayılmaması, diğer ulaşım biçimlerinden daha hızlı ve daha esnek bir ulaşım sistemi olan karayolu taşımacılığının gelişimi vb. gelişmeler ülkemizde ulaşım modları arasındaki dengesizliği derinleştirmektedir. Ulaşım modları arasındaki dengesizliğin çevre, halk sağlığı ve ekonomik rekabet gücü için de olumsuz sonuçları doğurmaktadır (ubak.gov.tr).

Karayolları sisteminde altyapı ve denetim eksikliği nedeniyle, taşımacılık sektöründeki şirketlerin maliyet yükü artmaktadır. Demiryolu hat uzunluğunun yeterince olmaması Türk demiryollarının en büyük sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda, ülkemizdeki demiryolu hattının yetersiz uzunluğu, demiryoluna olan talebin önemli ölçüde sınırlandırılmasına neden olmaktadır. Bunun nedeni, bölgeler ve iller arasındaki kısa ve doğrudan bağlantılar yerine, dolambaçlı bağlantıların kurulması ve yolun istenenden daha uzun olmasıdır. Bu durum, karayolu trafiğinin çevre illerden ağırlıklı olarak karayollarına doğru kaymasına, başka bir deyişle demiryollarının boşa kalmasına neden olmaktadır. Ayrıca, mesafenin uzaması nedeniyle demiryollarının ulaşım maliyetleri de artmaktadır (Demiryolu İş Sendikası Yayınları, 1996).

Türkiye'de demiryollarının hat uzunluğu açısından yetersiz olmasının yanında, yolun %98,2'sinin tek raylı olması da ayrı bir olumsuz faktördür. Bu açıdan bakıldığında, Avrupa ülkelerinde, tek yönlü yol uzunluğunun %1'den az olduğu görülecektir. Türkiye'de demiryolu ağının tek hat olması bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunlardan ilki, tek hatlı yollarda sefer sayısını arttırmanın ve gerekli sefer sayısına ulaşmanın mümkün olmamasıdır. Çift hatlı yollarda 10'ar dakikalık aralıklarla yapılabilse de, gidilecek mesafenin 2 katı olan iki istasyon arasında maksimum mesafede tek sefer gerçekleştirilmektedir (Yöner, 2004).

Gemi ve uçak hatlarında akaryakıt fiyatlarının artması, güvenlik maliyetlerinin artması, direkt hatların maliyetli olması ve aktarmaların çok uzun zamanda gerçekleşmesi ve zamanında yapılacak işlemleri engellemektedir. Büyük kapasiteli, yakıt tasarrufu sağlayan, teknolojik olarak gelişmiş uçakların filoya eklenmesi havayolu operasyonları ve hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahipken, özelleştirmelerdeki artış sektörün yapısını değiştirmiştir ve sektörü tüketicilerin söz sahibi olduğu bir pozisyona getirmiştir (izto.org.tr).

Özellikle devlet tarafından verilen teşvikler ve son yıllarda uygulanan araç yenileme politikaları neticesinde Türkiye'nin gereğinden çok araç sayısına ulaştığı vurgulanmaktadır. Bu durumda sektörde önemli sorunlar yaratmıştır (Narin, D. 2009: 95).

3.3.1.1.3. Depolama Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar

Depolarda depolanan malzemelerin her an kullanıma hazır hale getirilmesi, stok hareketlerinin izlenmesi, fiziksel güvenliğin sağlanması, depodaki mahremiyetinin korunması gibi faaliyetlerin tümü ön plandaki teknik unsurlardandır. Deponun kurulması için gerekli mali kaynakların bulunması, inşa edilecek alanın seçilmesi, istihdam edilecek personelin niteliği ve sayısı, depo yönetim sistemlerinin kurulması, depoda kullanılacak ekipmanların seçimi, güvenlik sistemlerinin tasarımı ve bunların etkin bir şekilde yürütülmesi akla gelen ilk konular arasındadır.

Bununla birlikte, özellikle işletmenin büyüklüğü ve faaliyet alanı gibi birçok faktörün hesaplamalara dahil edilmesinin mecbur olmasıyla birlikte, depo yönetimi ve uygulamalarının optimum çözümlere ulaşması zorlaşmaktadır.

Depolama yeri ve depo türü seçimi, uzun vadeli bir planlamaya dayanmaktadır. Bununla birlikte, çoğu şirket herhangi bir planlama yapmadan depolama kararları almakta ve çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum işletmenin büyük kayıplara maruz kalmasına neden olmaktadır. Depo operasyonlarında karşılaşılan sorunlar aşağıda özetlenmiştir (Tezcan, 2007).

- Genel amaçlı depoların, bir deponun çalışma şekli, özellikleri, teknoloji ve ekipman tercihleri ve faaliyet alanına bağlı olarak yönetim anlayışı ve uygulamaları dikkate alınmadan kullanılması,
- Stokların depolanması ve korunması için yeterli büyüklükte ve uygun koşullarda yer sağlanamaması,

- Mal yönetimi için depolama alanlarında elleçlemeyi kolaylaştırmak için ayrı alanlar tasarlanmamış olması,
- Depo yeri seçiminde yanlış kararlar alınması ve bunun sonucunda yüksek kira ve ulaşım gibi sorunlar ortaya çıkması,
- Seçilen depolama yerinin sonraki dönemlerde genişlemeye izin vermemesi sonucu esnek büyüme olanağının olmaması,
- Parçaların kullanım sıklığına göre ayrılması, ulaşım mesafelerini kısa tutmak için sık kullanılan parçaların yerleştirilmesi, zemin kalitesi, depo binası yapısı, araçların kolay hareketi, güvenlik, yangın basit ama etkili kayıt sistemleri vb. olmayan bu konuların dikkate alınmaması,
- Depo ısıtma, nemlilik, ses, ışık vb. risk etkenlerini en aza indirmek gibi faaliyetler için koordinasyon eksikliği,
- Bilgi teknolojilerinin depolama faaliyetlerinde yaygın kullanılmamasıdır (Tezcan, 2007).

Türkiye'de birçok depo olmasına rağmen, çoğu kapasitelerinin altında faaliyet göstermektedir. Bu durum, önemli sayıda araç trafiğine ve zaman kaybına neden olmaktadır. Türkiye'nin mümkün olduğunca yüksek otomasyon seviyesine sahip büyük ölçekli depolara ihtiyacı doğmaktadır (Narin, D. 2009: 95).

3.3.1.1.4. Satın Alma Faaliyetlerinde Yaşanan Sorunlar

Satın alma işlevi firma açısından hayati önem taşımaktadır. Üretimin başlangıcı, vaat edilen hammaddelerin zamanında ve yeterli tedarikine bağlıdır. Perakendeciler açısından istenen ürünler beklenen miktar ve kalitede değilse, müşteri kaybına ve dolayısıyla satış kaybına sebep olacaktır. Satın alma işlemi sırasında istenen ürüne ulaşamaması teknolojinin zayıf kalması veya kullanılmaması, uygun bir tedarikçinin olmaması, yalnızca belirli markaların hedeflenmesi ve satın alma sonrası hizmetlerin olmaması gibi birçok sorunu saymak mümkündür. Teslimat süresi ve düşük kalite gibi tedarikçilerle ilgili sorunlar müşteri şikayetlerine, stok eksikliğine, üretimin yavaşlamasına, ürün imajının ve güvenilirliğinin kaybına, pazar kayıplarına, düzeltici eylemlere veya aşırı stoklara neden olmaktadır (Yıldızoğlu, 2012: 20).

3.3.1.1.5 Gümrükleme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar

Gümrük, gelişmiş ülkelerde, uluslararası ticareti düzenleyen ve ticareti kolaylaştıran, söz konusu ülkenin tüm ekonomik ve ticari faaliyetler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ancak Türkiye'de ticareti engelleyen ana unsur gümrükleme faaliyetlerinde meydana gelen ve zorunlu olan bürokratik işlemler olarak görülmektedir (Çokay, 2012: 62).

Gümrük işlemlerinde en sık karşılaşılan sorunlar teknik altyapı eksiklikleri, gümrük hizmetlerinin eksikliği, gümrük personeli eğitiminin yetersizliği, yetersiz çalışan personel sayısı, gümrükleme işlemlerinde vergi mükelleflerinden istenen belgelerin çok fazla olmasıdır. Farklı sektörler ve ürün grupları için gümrük işlemlerinde yaklaşık 30 belge istenmektedir ve birçok bürokratik süreç ile karşılaşılmaktadır (arsiv.ntvmsnbc.com).

Gümrük işlemlerinde ithalat ve ihracat mallarının pozisyonunun tespitinde gümrük tarife istatistiklerinin ve gümrük işlemlerinde kullanılan faturada bilgilerin beyanına aktarılması sırasında sorunlar yaşanmaktadır. Gümrük muayene memurlarının çıkışlarda fiziksel muayene sırasında beyanın farklı olduğunu, ihraç konusu malların herhangi bir şekilde GTİP (ürün kodu) ile uyuşmadığını uyumsuz olduğunu belirterek, DiİB'nin (dahilde işleme izni) kapanmasında sorunlara neden olduğunu belirtilmiştir. Muayene nedeniyle, özellikle kısmi yüklerde aracın tamamen askıya alınması, zaman ve maddi zarara neden olmaktadır. Ayrıca, çıkış onaylarının geç gelmesi nedeniyle, KDV iadelerinin geciktiği görülmektedir. Onarılması, tekrar gönderilmesi ve iade edilmesi nedeniyle ülkeye geri getirilen eşyalarla ilgili işlemler arzu edilen hızda yürütülmemesi, malların depolarda aylarca bekletilmesine ve yüksek depolama maliyetlerinin ödenmesine yol açmaktadır (Çokay, 2012: 62).

3.3.1.2. Yöneticilerin Bilgi ve Tecrübe Eksikliği

Yapılan araştırmalar ışığında, lojistik şirketlerinin çoğunluğu bireyler veya aile şirketleri tarafından oluşturulmaktadır. Aile şirketlerinin idare yapısı ve şirkete karşı sorumlulukları incelendiğinde, yaş faktörünün aile bireylerinin yeteneklerinden ziyade deneyim üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Bu yaklaşıma göre şirket içinde yapılan kusurlardan aile fertlerinin sorumlu tutulamayacağı, yetki devrinin kalıplaşmış bir yapı olduğu, iş tanımlarının yapılmadığı ve karların dağıtılmaması için sektörde eğitilmiş profesyonel yöneticiler yerine aile fertlerinin istihdamının dikkate alındığı görülmüştür. Bu tür şirketlerde, çocuklar şirkete dahil edilmekte ve yönetim seviyesinin oluşturulmasındaki yetenek ve deneyimlerinden bağımsız olarak çeşitli bölümlere getirilmektedir. Aile fertlerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerine bakılmaksızın yetiştirmek ve onları yönetim kadrosuna getirmek önemli bir sorundur. Öte

yandan, lojistik şirketlerinin yeni kurulan şirketler olması ve çoğunlukla daha profesyonel olan taşımacılık sistemleri yerine nakliyeciliğe odaklanması nedeniyle, yöneticiler önemli bir deneyime sahip değildir. Lojistik sektöründeki bilgi ve deneyim eksikliği, şirketin gelecekte kimin yönetmesi gerektiğine karar veren şirket içindeki yönetim anlayışı ile yakından ilgilidir (Gür, 2009: 85; Uçkun ve Yüksel, 2007: 34).

3.3.1.3. Kalifiye Eleman Eksikliği

Expeditors Turnak Direktörü Dave Harbath, Türk halkının disiplinli olmaktan uzak olduğunu ve zaman kavramının bazı insanlar tarafından yeterince dikkate alınmadığını ve bundan dolayı istenmeyen sorunlarla karşı karşıya kaldıklarını belirtmiştir (Narin, D. 2009: 95). Lojistik sektöründe çalışan kişilerin deneyim portföyüne baktığımızda, mevcut çalışanların büyük çoğunluğunun nakliye şirketleri veya kargo taşımacılığı alanında faaliyet gösteren şirketlerde çalıştığı gözlenmiştir. Bununla birlikte, nakliye ve kargo taşımacılığı için gerekli olan tecrübe ve bilgi, lojistik sisteminin gerektirdiği tecrübe ve bilgiden farklıdır. Bu sebepten dolayı, günümüz lojistik sektöründe aktif çalışan altyapısı, lojistik konusunda yetersiz bilgi ve deneyime sahip personelden oluşmaktadır (Keskin, 2018: 38).

Lojistik sektöründe donanımlı ve nitelikli işgücü yokluğu önemli bir eksiklik olarak belirtilmiştir. Gümrük mevzuatında uzman olmanın yanı sıra, lojistik süreçlerdeki yazışmaları takip edebilen, yabancı dili iyi olan ve işin gerektirdiği eğitimi almış personel eksikliği, lojistik sektöründe önemli sorunlar teşkil etmektedir (Koban ve Keser, 2007: 195).

Türkiye'de lojistik sektörü için uzman personel yetiştirmek amacıyla eğitim veren kurumlar incelediğinde, lisans ve önlisans düzeyinde lojistik eğitimi almış personel sayısının çok sınırlı olduğu görülmektedir. Ülkemizde lojistik öğretimi daha yeni yeni görülmektedir. Yüksek okul (2 yıllık) ve lisans (4 yıllık eğitim) eğitim düzeyinde az sayıda lojistik programı vardır. Sektör adına yapılan son eğitim düzenlemeleriyle son yıllarda “Ulaştırma Yüksek Okulları” olan isimler “Ulaştırma ve Lojistik” olarak değiştirilmeye başlanmıştır. Ülkemizde lojistik kavramının önemi ve bu bağlamda alanında uzman personel ihtiyacı ile özellikle lojistik eğitimi ders içerikleri önemli bir duyarlılık kazanmıştır. Lojistik meslek lisesi, Anadolu meslek liselerinde lojistik programı ve üniversitelerde lojistik alanında lisans ve yüksek lisans Programları 2004 yılı itibarıyla yeniden şekillendirilmiş ve bu alanda sektörün ihtiyaçları yeniden tanımlanarak buna göre adımlar atılmıştır (Uca, 2017: 67).

Dış kaynak kullanımının önündeki en önemli engellerden biri, lojistik hizmet alan şirketlerin ve lojistik hizmet veren hizmet sağlayıcıların iletişim sorunları ve lojistik alanında terminoloji birliğini sağlayamamalarıdır. Bu sorunları çözmek için atılacak adımların da formasyon ve toplantılar yoluyla çözülmesi beklenmektedir. Son yıllarda lojistik ile ilgili kongre, sempozyum, toplantı ve kısa ve uzun vadeli eğitim programlarının sayısı önemli ölçüde artmıştır. Ülkemizde sağlanan ulaşım hizmetlerinin kalitesi ve ilgili kamu ve özel kurumlarda çalışan yetkili kişilerle yapılan görüşmeler sonucunda lojistik sektöründe çok büyük bilgi ve deneyim eksikliğinin olduğunu ortaya çıkmıştır (Erel, 2002: 5).

Lojistik adına eğitimi alanında yapılmış ve yapılmakta olan çalışmalar incelendiğinde, ilk olarak İstanbul Üniversitesi'nde Meslek Yüksekokulu olarak sonrasında önlisans eğitimi olarak eğitim vermeyi planlayan lojistik meslek yüksekokulu, ihtiyaçların artmasından dolayı ilerleyen yıllarda lisans düzeyinde eğitim vermek üzere 4 yıllık bir eğitim bölümüne dönüştürülmüştür (Dölek, 2015: 40).

İlerleyen yıllarda bilhassa Vakıf üniversitelerinde çok sayıda lojistik bölümleri eğitim ve öğretime açılmıştır. Fakat, lojistik sektörü için eğitilmiş personel yetiştirmek için bir kaynak olacak olan bu teşebbüsler, sektörün hedefi olan kaliteli personel gereksinimlerini tam olarak karşılamamıştır (Koban ve Keser, 2007: 197). Personelin istenilen kalitede ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde eğitilmesi için, uygulama alanında ve teorik bölümün desteklenmesinde saha eğitimine ihtiyaç duyulmaktadır (Ateş, 2005: 27).

Eğitim sürecinde sadece akademik bilgi birikimi olan ve belirli bir süre içinde staj dışında bir lojistik uygulaması olarak sahada yer almayan, iş sürecini görmeyen ve iş içinde aktif olarak vakit geçirmeyen bir bireyin sektör adına aktif rol alamadığı belirlenmektedir (UTİKAD, 2012).

3.3.1.4. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düşük Olması

Lojistik sektöründe kurumsal kaynak planlaması, depo yönetim sistemleri, nakliye yönetim sistemleri, POS takip sistemleri, uydu araç takip sistemleri, veri tabanı yönetimi, ileri planlama sistemleri, sipariş sistemleri, elektronik veri değişimi, RFID(radyo frekansı ile tanımlama)(Radio Frequency Identification) gibi programlar kullanılmaktadır. Bu programlarla lojistik şirketleri stok kalem yönetiminden yük takibine, depo yönetiminden nakliye düzergâhlarının belirlenmesine kadar çoğu faaliyeti takip edebilmektedir. Ancak İstanbul Ticaret Odası tarafından düzenlenen Türkiye Lojistik Altyapı Analizi'ne göre sektördeki en

büyük firmaların bu teknolojileri kullanma oranlarının çok yüksek olduğu buna karşın küçük ve orta ölçekli şirketler söz konusu teknolojileri düşük oranda kullandıkları gözlemlenmiş ve bunun neticesinde bilgi teknolojileri eksikliğinden kaynaklanan sorunlar yaşandıkları belirlenmiştir. Örneğin, transit taşımacılık alanında, hızlı erişilebilir bir yük ve bilgi dağıtım sisteminin olmaması büyük bir sorun teşkil etmektedir. Bu sorunun bir sonucu olarak, lojistik faaliyetlerin iyi düzeyde kontrolünün olmaması başka bir sorun teşkil etmektedir (Orhan, 2003: 101).

3.3.1.5. Dış Kaynak Kullanımının Gelişmemiş Olması

Küçük veya orta ölçekli lojistik şirketleri tüm lojistik faaliyetlerini yeterince tamamlayamamaktadır. Çok kapsamlı lojistik faaliyetleri yürütmek için şirketin kapsamlı personel ve iş departmanları oluşturması gerekmektedir. Türkiye'deki lojistik şirketleri dış kaynak kullanımına direnç göstermektedir. Bunun nedeni, sektör yöneticilerinin dış kaynak kullanımı konusuna sıcak bakmaması ile ilgilidir (www.kobitek.com).

3.3.1.6. Zayıf Mali Yapı ve Araç Gereç Eksiklikleri

Uluslararası rekabet gücü, büyük ölçüde finansal güce dayanmaktadır. Bu bağlamda, bilhassa gelişmekte olan ülkelerde ulusal düzeyde etkinlik gösteren birçok firma, küresel ölçekte rakiplerle rekabet etmekte zorluk çekmektedir. Örneğin Türkiye'deki lojistik sektöründeki şirketler, uluslararası rakiplerine kıyasla finansal ölçek ve dünya çapındaki organizasyonel yetenek gibi çeşitli alanlarda dezavantajlı olarak kabul edilmektedir. Lojistik şirketlerinin kredi ve finansman sorunları var olmaktadır. Tahsilattaki gecikmeler ve tahsil edilemeyen ödemeler, özellikle finansmanda önemli bir rol oynamaktadır. Limanlarda, limanların geri kalanındaki bölgelere hizmet eden ekipmanlar yetersiz olduğu ifade edilmektedir. Bu, maliyetleri ve hizmet kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Havayolundaki yüksek ekipman fiyatları başka bir sorun olarak kabul edilmektedir (tedarikzinciri.org).

Lojistik hizmetleri sağlamak sermaye gerektiren yatırımlar ile mümkündür. Bu yatırımın lojistik şirketleri tarafından yapılması, hizmet talep eden şirketler ile lojistik hizmeti veren kuruluşlar arasında uzun vadeli anlaşmalar yapılarak mümkün olmaktadır. Ancak hizmet talep eden firmalar çoğunlukla 6 aylık veya 1 yıllık anlaşmaları tercih etmekte ve birden fazla

tedarikçiyle çalışmaktadır. Bu anlamda, lojistik şirketleri için uzun vadeli yatırımları imkânsız kılmaktadır (Narin, D. 2009: 95).

3.3.2. Dış Kaynaklı Sorunlar

Dış kaynaklı sorunlar, sektörün kendi içinde farkındalık eksikliği, yasal düzenlemelerdeki belirsizlikler, bürokrasi, taşımacılık alanındaki sorunlar, gümrüklemedeki sorunlar ve altyapı eksiklikleri olarak ifade edilmektedir.

3.3.2.1 Sektör Bilincinin Yerleşmemiş Olması

Küreselleşme sürecinde, sektörün dünya lojistik ağında önemli bir konuma sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye’de lojistikte standardizasyon ve sertifikasyonların oluşturulması, sektörel verimliliği ve etkinliği arttıracak şekilde yapılandırılması, özel ve kamu sektörleri arasında eşgüdümün sağlanması, lojistikte insan kaynaklarının geliştirilmesi ve formasyon görmeleri, bilgi, beceri ve yetkinliklerin arttırılması, çağdaş ve ekonomik donanım, bilişim, iletişim teknolojilerinden yararlanılması, değişik lojistik sistem seçeneklerinden yararlanılması gerekmektedir (Narin, D. 2009: 95).

3.3.2.2. Yasal Düzenlemelerdeki Belirsizlikler

Gümrük işlemlerinin yasal eksiklikler olmasa bile, uygulama alanında eksiklikler olduğunu, prosedürlerin yoruma açık olduğunu ve bu konuda acilen düzenlemeler yapılması gerektiği görülmektedir (Süzer, 2003: 8).

Son beş yılda Türkiye'nin dış ticaret hacmindeki %316’lık artışa rağmen, AB belge kotalarındaki artış %40 seviyesinde kalmıştır. Belge kotaları ile birlikte, Türkiye'nin Gümrük Birliği kapsamında güçlü olduğu sektörlerle uygulanan kotalar da dış ticareti sınırlayan bir sorun olarak görünmektedir. Ayrıca ticari bağlantıların, potansiyelinin altında kalması lojistik sektörünü doğrudan etkilemektedir (Narin, D. 2009: 95).

Sektörün bir diğer önemli Avrupa merkezli sorunu da AB ülkelerine giriş için uygulanan vizelerdir. AB üyesi olmayan eski Doğu Bloku ülkelerine yönelik vize işlemleri kolaylaştırılırken, Avrupa Birliğine aday ülke konumunda olmamıza rağmen Türkiye için vizelerin kolaylaştırılması henüz bir çözüme ulaşmamıştır. Vize düzenlemeleri, ulaştırma sektörünün rekabet gücünü de zayıflatmış ve bu açıdan sektörün geleceğini tehdit etmiştir. Tır ve kamyon şoförlerine verilen vizeler bir yıllık iken 6 aylığa indirilmesi, kalış süresinin 90

günden 45 güne indirilmesi, çift sürücü uygulamasının maliyeti arttıran etkiler yaratması, verilen sürenin aşılmaması için sürücülerin yük almadan dönmek zorunda kalması, AB bölgesinde taşımacılık ve ithal ürün getirme gibi birtakım olanaklardan yararlanılamaması gibi durumlara yol açmaktadır (Süzer, 2003: 8).

3.3.2.3. Taşımacılık Alanında Yaşanan Sorunlar

Türkiye coğrafi yapısından dolayı stratejik bir konuma sahip olmasından dolayı komşu ülkelere göre birçok avantaja sahip olduğu görülmektedir.

Son yıllarda, katı vize uygulamasına ek olarak keyfi ve kasıtlı cezalar gibi sorunların Tır ve Kamyon şoförleri tarafından dile getirilmeye başlanmıştır. AB içinde nüfuz kazanmaya başlayan yeni(neo)-korumacılık politikalarının bir yansıması olarak görülebilen bu sorunlar, büyüyen AB'nin örtük iş bölümü politikası çerçevesinde ele alınabilir. Karayolu taşımacılığında, AB'ne bağlı ülkelere tanınan avantajlara ve Türk lojistik firmalarının önüne çıkarılan engeller eklenince Türk lojistik şirketlerinin rekabet gücü azalmaktadır (Narin, D. 2009: 95).

3.3.2.4. Gümrükleme Sorunları

Gümrüklemede; teknik altyapı eksiklikleri, gümrük hizmetlerinin yetersizliği, gümrüklerde çalışan personelin deneyimsizliği ve eğitimsizliği, çalışan personel sayısının yetersiz olması gümrükte yaşanan sorunlar olarak gösterilebilir. Gümrük kapılarında genel yapısal bir değişikliğe ihtiyaç vardır. Ayrıca 24 saat kesintisiz gümrük işlemlerinin yapılamaması, hava kargo hizmetlerini aksatan bir sorun olarak görülmektedir (Süzer, 2003: 8).

3.3.2.5. Teknik Alt Yapı Yetersizlikleri

1970 yıllarında, AB ülkelerinde demiryolu taşımacılık oranı %21 idi. 1999 yılına gelindiğinde bu oran %8'e düşmüştür. Aynı dönemde, karayolunun kullanımı oranı ise %30'dan %44'e yükselmiştir. Bu düşüşün nedenlerinden biri, rekabetçi pazarın ortadan kalkmasıdır. AB ülkelerindeki karayollarındaki kuyruklardan kaynaklanan mali kayıpların her yıl AB'nin GSMH'nin yaklaşık %1'ine eşit olduğu belirlenmiştir. 1999 yılında AB, karayollarının yarattığı sorunları çözmek için tek başına demiryolları geliştirmek için 32 milyar Euro yatırım gerçekleştirmiştir (Narin, D. 2009: 95).

3.3.2.6. Bürokrasi

Türkiye'nin lojistik sektöründe AB ile benzer sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Türkiye'nin lojistik faaliyetleri, lojistik köy ya da lojistik merkez vb. isimlerle özellikle endüstriyel ve ticari faaliyetlerin yoğunlaştığı alanlara yakın toplama girişimleri mevcuttur. Özellikle TCDD gibi büyük kamu kuruluşları olmak üzere özel sektör kuruluşları da bu yöndeki girişimlerini kamuoyu ile paylaşmakta ve lojistik merkezlerine İstanbul gibi metropollerde kentsel mastır planlarında yer verilmektedir. Bu girişimler kuşkusuz sevindiricidir, fakat bu planların çeşitliliği ve bağımsız gelişimi de kendi içiresinde birtakım zorluklar oluşturmaktadır.

3.3.2.7. Outsource (Dış Kaynak) Kullanımının Gelişmemiş Olması

Lojistik sektöründe dış kaynak kullanımı, işletmelerin uzmanlık alanlarıyla doğrudan başa çıkma ve diğer yan faaliyetler için aracı kurumlar kullanma sürecidir. Dış kaynak kullanımı ile, işletme rekabet avantajı sağlamak ve böylece işletme diğer faaliyet alanlarına daha fazla yatırım yapma imkanına kavuşmaktadır. (Özbay, 2004: 24).

Türkiye'nin lojistiğinin dış kaynak kullanımına bakıldığında, üretim ve mal hareketinin yaklaşık %85'i işletme içinde gerçekleşirken, geri kalan %15'i dış kaynaklıdır (Uca, 2017: 72).

Giderek daha rekabetçi bir ortamda, işletmeler, uzmanlıklarını rakiplerinden farklı kılan temel işletme işlevlerine odaklanmak için finansal operasyonlarında ve muhasebe, yönetim, yatırım ve ulaşım işlevlerinde dış kaynak kullanmaya başlamıştır (Orhan, 2003: 39).

Büyük işletmelerin dış kaynak kullanımını sıkça tercih etmesinden dolayı kendi alanlarına zaman ayıra bildikleri ve alanlarında profesyonelleştikleri görülmektedir. Bununla birlikte, küçük veya orta ölçekli lojistik şirketlerin, dış kaynak kullanımında daha fazla iş departmanı kurma ihtiyacı olduğundan ve yatırım açısından özel bir harcama gerektiğinden tüm lojistik faaliyetlerini tam olarak yerine getiremediği görülmektedir. Bunun sonucunda, KOBİ'ler açısından işler daha karmaşık ve kararsız bir hal almaktadır (Dölek, 2015: 72).

KOBİ'ler dış kaynak kullanımına yönelmeyip, kendi sorunlarını kendi kaynaklarıyla çözüm aramaktadırlar. Sonuç olarak, işletmelerin kendi işletme faaliyetlerinde kırımlar meydana gelmekte ve rakiplere kıyasla dezavantajlı bir duruma düşmektedirler. Türkiye'deki çoğu lojistik firmasının bu dezavantaja rağmen dış kaynak kullanımına gitmediği görülmektedir (Orhan, 2003: 39).

3.3.2.7.1 Dış Kaynak Kullanımının Firmalara Sağladığı Yararlar

- Sürekli değişen ve gelişen teknoloji karşısında hizmet sektörüne aktif olarak uyum sağlayabilmek,
- Altyapı, donanım ve tesisler gibi yüksek maliyetli gereksinimleri azaltabilmek,
- Taleplerdeki ani dalgalanmalara hızlı bir şekilde cevap verme esnekliği kazanmak,
- Mevcut lojistik pazarında rekabet etmeyi güçlendirecek kapasitenin sağlanması,
- Ölçek ekonomisine kolay uyum avantajı ile birim başına maliyetlerin azaltılması,
- Bilgi ve bilgi sistemlerine kolay entegrasyon,
- Şirketin uzman olduğu ana işe zaman ayırma ve odaklanma fırsatı,
- Şirketin ana işi dışındaki işlerin idari yükümlülüğünden kurtulmak,
- Önceden öngörülebilir maliyet analizi ile doğru plan yapabilmek,
- Teknolojik açıdan görünen risk etkenlerinin minimuma indirilmesi,
- Hizmet standartlarını kolaylaştırmak,
- Çalışma koşullarında esnek zamanlama olarak belirtilmektedir (Uca, 2017: 89; Can, B.E., 2019: 101).

3.3.2.7.2. Dış Kaynak Kullanımının Firmalarda Oluşturabileceği Zararlar

- Yapılan Sözleşme maddelerinin ya da kararlarının 3. parti lojistik firmaları tarafından gerçekleştirilmemesi,
- İşletme sırlarının gizliliği ve bilgi teknolojisinin çalınması unsuru,
- Tedarikçiler ve üreticiler üzerindeki yönetim ve idare etkisini kaybetme olasılığı,
- Dış kaynak kullanarak şirkette çalışan sayısının azaltılmasından etkilenen iş ortamında çalışma huzurunun azalması riski olarak belirtilmiştir (Uca, 2017: 89).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

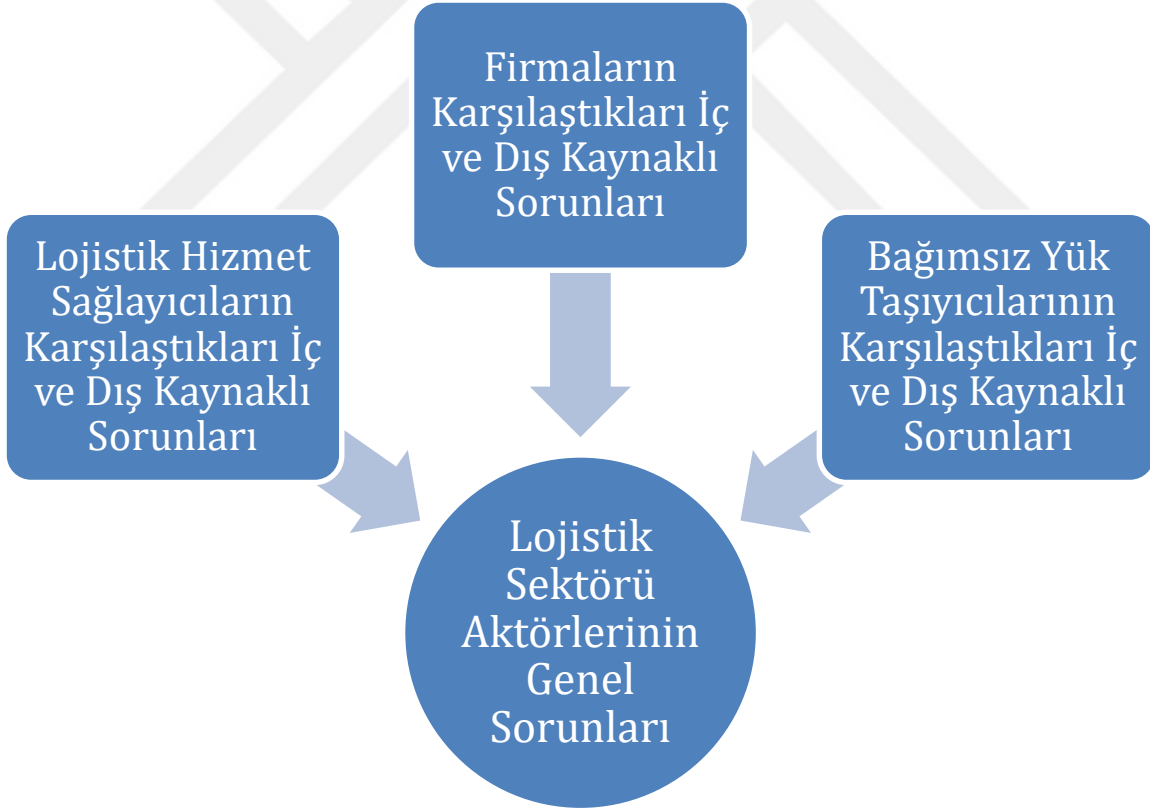
YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, Türkiye’de bulunan lojistik sektöründe faaliyet gösteren üretici firmaların, lojistik hizmet sağlayıcılarının ve bağımsız yük taşıyıcılarının ulusal ve uluslararası taşımacılık alanlarında karşılaştıkları lojistik sorunların tarama modeliyle bulunması ve bulunan sorunlara çözüm önerileri sunmaya yönelik yapılan bir araştırmadır.

Geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu var olduğu gibi tanımlamayı amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Değişkenleri herhangi bir şekilde değiştirmek veya etkilemek için hiçbir girişimde bulunulmaz (Karasar, 2012).

Şekil 4.1. Lojistik Sektörü Aktörlerinin Genel Sorunları



4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni olarak 2020 yılı içinde Türkiye’de yer alan büyük işlem ve ticaret hacmi olan üretici firmalar, lider konumunki ulusal ve uluslararası taşımacılık yapan lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağımsız yük taşııcılarından oluşmaktadır. Bunun için 2020 yılı içerisinde yukarıdaki kriterlere uyan Gaziantep ilinde Ticaret Odasına kayıtlı olan 2 firma araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Firmaların kimlikleri söz konusu firmaların isteği üzerine gizli tutulmuştur. Yukarıdaki kriterler sonucunda Gaziantep’te faaliyet gösteren ve 2018 yılı Türkiye’nin en büyük 500 ihracatçısı listesinde yer alan ve “Üretici X” olarak adlandırdığımız birinci firmamız yer almaktadır. Türkiye’nin 2015 yılı en iyi 20 lojistik firmasından biri olan “Lojistik Hizmet Sağlayıcı X” ve son olarak tüm Türkiye geneli hizmet sunan 15 bağımsız yük taşıyıcısı seçilmiştir.

Bu lojistik sektörünün üç ana aktörüyle nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle görüşme yapıldığından randevu alınıp yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Yukarıda sayılan firmalar araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışmada Türkiye’nin lojistik sektörünü ve sorunlarını incelemek için bu kriterlere uyan yaklaşık 7 üretici firmayla telefonla ve maille iletişim kurulmaya çalışılmıştır, fakat kriterlere uyan 7 firmadan sadece 3’ü ile görüşme yapılmıştır. Bu firmalar sektörün önde gelen firmalarından olup, sektörün genelini yansıtabilecek kabiliyettedir. Lojistik firması açısından ise 6 firmayla iletişime geçilmiş ve bunlardan sadece 2 tanesi geri dönüş yapmıştır. Aralarından “Lojistik Hizmet Sağlayıcı X” in diğerine göre daha fazla işlem hacmi ve cirosu olduğu belirlenmiş ve bu nedenle söz konusu hizmet sağlayıcı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Türkiye’nin en iyi 20 lojistik firması listesinde bulunan LHS X(Lojistik Hizmet Sağlayıcı X) seçilmiştir. Son olarak bağımsız yük taşıyıcıları açısından mesleğinde deneyim ve tecrübe sahibi bireyler seçilmesi kistasıyla Türkiye’nin ayrı ayrı bölgelerine taşıma yapan 15 farklı bağımsız yük taşıyıcısı, çalışma için seçilmiştir. BYT’ler ile gerçekleştirilen mülakatta 9 BYT, paylaştıkları bilgilerin kendilerine sorun çıkartacağını belirterek, düşüncelerinin çalışmaya yansıtılmamasını istediklerinden dolayı sadece diğer 6 BYT’nin düşünceleri çalışmaya yansıtılmıştır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Verilerin toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada firmalara ait bilgiler (isim, adres, telefon ve faks numaraları) Gaziantep Ticaret Odası ve Türkiye İhracatçılar Meclisi, UTİKAD Derneği ve

MÜSİAD Derneği kayıtlarından elde edilmiştir. Firmaların elektronik posta adresleri ise web sayfalarından elde edilmiştir. Mülakat soruları firmalara bizzat yüz yüze görüşme yoluyla iletilmiştir.

Araştırmada gerekli izinler alınarak, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş bir adet ölçek kullanılarak araştırma konusu dâhilinde ki işletme yetkililerine yüz yüze uygulanmıştır.

4.3.1. Güvenirlilik

Araştırmada firmalarda çalışanlara mülakat soruları sorulmuştur. Bu nedenle alınan yanıtlar firma çalışanlarının kişisel sorumluluğunu içermektedir. Şirketlerle yapılan toplantılar mümkün olduğunca tarafsız bir şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır. Araştırılan konu hakkında bütünsel bir resim oluşturmak için elde edilen veriler Katılımcı onayı ile desteklenmiştir. Mülakatının başarılı olması, konu içeriğinin bozulmaması ve görüşmelerin kalitesinin korunması amacıyla uygun ortamlar seçilmiştir. Mülakata başlamadan önce, çalışanlara tezin içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Görüşmede ayrıntılı bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Görüşme sonunda, araştırmacının öğrendiklerini özetleyerek ve kendi algısının doğru verileri yansıtıp yansıtmadığı sorularak katılımcıya dışsal güvenilirlik sağlanmıştır.

4.3.2. Veri Toplama Yönteminin Hazırlanması ve Uygulanması

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır.

Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165).

Yarı yapılanmış görüşme, görüşmenin önceden planlandığı, ne tür soruların sorulacağı ve hangi verilerin toplanacağıın önceden ayrıntılı bir şekilde oluşturulduğu görüşmelerdir. Oluşturulan görüşme planı aynen uygulanmaktadır (Güldü, Ö., 2007).

Veriler, bu araştırmada üretici firma için hazırlanan 12 adet, bağımsız yük taşıyıcıları için hazırlanan 11 adet, lojistik hizmet sağlayıcı firma için hazırlanan 10 adet sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Görüşme yüz yüze görüşme şeklinde yürütülmüş ve katılımcıların konuya ilişkin ifadeleri yazıya geçirilmiştir. Mülakat formu araştırmanın amacını anlatan bir tanıtım yazısı ile başlamaktadır. Mülakat formunda ilk olarak firmalar hakkında

genel bilgiler edinmek amacı ile sorulmuş sorular, sonrasında ise firmaların iç kaynaklı ve dış kaynaklı lojistik sorunlarına yönelik sorular bulunmaktadır. Mülakat özgün ve özel olarak sektöre yönelik hazırlanmıştır. Araştırmada kullanılan görüşme soruları araştırmacılar tarafından ilgili alan yazının taranması ve gerekli uzman görüşlerinin alınmasıyla hazırlanmıştır. Söz konusu görüşmelerin neticesinde mülakat sorularından birinin değiştirilmesine karar verilerek mülakat formu son haline getirilmiştir. Bu görüşme sayesinde soruların yeterlilik düzeyi ve ulaşılabilirliği tartışılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot çalışma gerçekleştirildikten sonra asıl uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmada firma temsilcilerine yöneltilen sorular şunlardır:

Üretici Firma Mülakat Soruları

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?
2. Firmanızın sektördeki faaliyet süresi ne kadardır?
3. Firmanızdaki çalışan sayısı kaçtır?
4. İşletmeniz lojistik çalışmalarında ulaştırma türlerini ve modlarını ne ölçüde kullanmaktadır?
5. Müşterilerinizle ve tedarikçilerinizle lojistik konularında hangi sıklıkla problemle karşılaşıyorsunuz? Olay örneği verebilir misiniz?
6. Taşımacılık faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
7. Depolama, elleçleme ve ambalajlama faaliyetlerinde yaşanan sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
8. Kurumsallık yönünden herhangi bir sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?
9. 3PL şirketleriyle çalışıyor musunuz? Evet ise taşıma işlemlerinde sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?
10. Bağımsız yük taşıyıcıları ile çalışmakta mısınız? Onlarla ilgili herhangi bir sorun yaşamakta mısınız?
11. Gümrükleme faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
12. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?

Bağımsız Yük Taşıyıcıları Mülakat Soruları

1. Lojistik taşıma hizmetini ne kadar süredir yapmaktasınız?
2. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
3. Lojistik sektöründe, lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları olarak kendinizden kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
5. Lojistik sektöründe, özel ve resmi olarak farklı kurum ve kuruluşlardan kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
6. Taşımacılık faaliyetlerinde devlet politikalarından kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir?
7. Taşıma anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
8. Yük bulmayla ilgili sorunlar yaşamakta mısınız?
9. Devlet politikaları taşımacılık sektöründeki bağımsız yük taşıyıcıları için yeterli mi? Bağımsız yük taşıyıcılarını koruyor mu?
10. Taşımacılık sektöründe bağımsız yük taşıyıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?
11. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Lojistik Hizmet Sağlayıcıları Mülakat Soruları

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?
2. Lojistik sektöründe ne kadar süredir hizmet vermektесiniz?
3. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları olarak kendinizden kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
5. Sunduğunuz hizmet anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
6. Sıralayacağım nedenlerden herhangi birisinden dolayı yaşadığınız sorunlar var mı? Bürokrasi, Teknik Alt Yapı Yetersizlikleri, Gümrükleme Sorunları, Yasal Düzenlemelerdeki Belirsizlikler, Sektör Bilincinin Yerleşmemiş Olması, Zayıf Mali

Yapı ve Araç Gereç Eksiklikleri, Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düşük Olması, Kalifiye Eleman Eksikliği, Yöneticilerin Bilgi ve Tecrübe Eksikliği, Depolama, Müşteri Hizmetleri, Kurumsallaşamama. Varsa detaylı bir şekilde anlatabilir misiniz?

7. Yaşadığınız diğer sorunlar nelerdir?
8. Taşımacılık sektöründe lojistik hizmet sağlayıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı, zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?
9. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?
10. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Görüşme, araştırmacı tarafından yapılmıştır. Görüşmeler firmalardan önceden randevu alınarak yüz yüze yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık 90-120 dakika sürmüştür. Ayrıntılı bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Görüşmeler araştırmacının not alması şeklinde kaydedilmiştir.

4.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Görüşme verileri tek tek incelenmiş, görüşme ile ilgili notlarla birlikte değerlendirilmiş ve kodları çıkarılarak raporlaştırılmıştır. Yapılan analizlerde betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz, daha önce belirlenmiş temalara göre çeşitli veri toplama teknikleriyle elde edilen verilerin özetlenmesini ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analizi türüdür. Bu tür bir analizde, araştırmacı sıklıkla görüştüğü veya gözlemlediği kişilerin görüşlerini çarpıcı bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılar verir. Bu tür bir analizin temel amacı, bulguları okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2003). İçerik analizi, en yaygın nitel veri analiz türleri arasında kullanılan yöntemlerden biridir. İçerik analizi ağırlıklı olarak yazılı ve görsel verileri analiz etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, Tümdengelim yolu takip edilmektedir. İçerik analizinde araştırmacı öncelikle araştırma konusuyla ilgili kategoriler geliştirir. Araştırmacının daha sonra incelediği veri kümesinde, bu kategoriler içine giren kelimeleri, cümleleri veya resimleri sayar (Silverman, 2001).

BEŞİNCİ BÖLÜM
BULGULAR VE YORUM
ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Lojistiğin üç ana aktörünün sorunlarına ait bulgular aşağıdaki başlıklar altında incelenmiştir.

5.1. Üretici Firmaların Karşılaştıkları İç ve Dış Kaynaklı Sorunları

Üretici X Firması
Firmanın Yaşadığı Sorunlar

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?

-Lojistik faaliyetlerin tümünü gerçekleştirilmektedir.

Talep Tahmini, Sipariş Yönetimi, Envanter (Stok) Yönetimi, Ambalajlama, Depo ve Antrepo Yönetimi, Satın Alma gibi işlemleri kendi firmamız bünyesinde yapsak ta Taşımacılık, Sigorta, Gümrükleme gibi işlemler için 3PL firmalarıyla çalışmaktayız.

2. Firmanızın sektördeki faaliyet süresi ne kadardır?

-Firmamız 2000 yılından önce kurulmuştur ve faaliyete geçmiştir. Günümüzde devam etmektedir.

3. Firmanızdaki çalışan sayısı kaçtır?

-Yaklaşık 500 çalışan istihdam edilmektedir.

4. İşletmeniz lojistik çalışmalarında ulaştırma türlerini ve modlarını ne ölçüde kullanmaktadır?

-Yurt dışı satışlarımızda %90 RORO taşımacılığı ya da konteyner ile gemi yolu taşımacılığını kullanmaktayız. Kara yolu taşımacılığında konteynerle uyumlu

tırları kullanmaktayız. Yurt içi satışlarımız için ise, %100 kara yolu taşımacılığı kullanmaktayız.²

5. Müşterilerinizle ve tedarikçilerinizle lojistik konularında hangi sıklıkla problemle karşılaşıyorsunuz? Olay örneği verebilir misiniz?

-Genel olarak çok fazla sorun yaşamamaktayız ama sıklıkla karşılaştığımız sorun genelde müşterilerimizin kendi gümrükçülerine geç haber vermesinden kaynaklı gönderdiğimiz yükün zamanında gümrükten çekilememesidir. Örneğin nakliyecisi parsel yük almıştır. Yükü 3 ayrı noktaya bırakmak zorundadır. A, B ve C noktalarının olduğunu düşünelim. İlk A noktasına indirilmesi gerekir ama A noktasındaki müşteri gümrükteki malını çekmezse B ve C noktalarındaki müşterilerin malları mecburen geciktirilmiş olmaktadır. Bu da geç teslimattan kaynaklı mali sorunlara yol açması neden olmaktadır. Bu tür sorunlardan dolayı müşterilerimize karşı zor duruma düşebilmekteyiz. Tedarik zincirinin aksamaması söz konusu olmaktadır.

6. Taşımacılık faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun:

-Mevsimlere göre navlunlarda fiyat artış ve düşüş yaşanmaktadır, Buda müşterilerimiz için sıkıntı yaratmaktadır. Çünkü müşteriler sürekli sabit navlun ödemeleri yapmak istemektedir. Aynı adresteki müşterilerin 2 ay gibi kısa bir süre içerisinde ödediği farklı navlun fiyatları müşterilerin bize karşı olan güvenini azaltmaktadır. Eğer peki müşterilerimiz neden kendileri taşıma işlemi için firma bulmuyorlar derseniz, Avrupa firmaları genelde DDP(delivery duty paid) ve DAP(delivery at place) yöntemleri kullanmaktadırlar.³

² RO-RO Taşımacılık: Taşınacak yükün kara araçlarının içerisinde indirilmeden, rampalar, geniş park alanları ve uzunlamasına depolara sahip olan gemiler ile denizyoluyla taşınmasına olanak tanıyan ulaşım türüdür (Demirci, 2020).

³ **DAP** teslim şekli, satıcı yani ihracatçı firma, fabrikada yükleme, iç nakliye, limanda gemiye yükleme ve sevkiyat süreçlerini organize ederek, yükü, alıcının yani

Diğer bir sorun,

-Deniz taşımacılığı şirketlerinin inisiyatifinde olan birçok durum vardır. Örnek veriyorum mersin limanından Avrupa'ya taşıma yapan X firması diyor ki; "Ben gemilerimi çarşamba günü harekete geçireceğim." Çarşamba günü geldiğinde ise cuma günü harekete geçireceğim diyor. Hatta bazen bu tutarsızlıkları arasında günler değil haftalarca fark olmaktadır. Ama biz müşterimize taşımayı yapacak X firmasına güvenerek "çarşamba günü yük yola çıkacak" demişizdir. Ama yük yola çıkamamıştır. Böyle bir durumun neticesinde karşıdaki müşterinin bize olan güveni azalmaktadır. Ayrıca firmamız adına fazladan masraf olmaktadır. Çünkü araçlarımız limanda fazladan 1 hafta bekletmiş olmaktadır. Aracımızın orda bağlanması demek bizim diğer yük transferlerimizi gerçekleştiremememiz ya da fazla kaynak kullanmamız demektir. Kendi programımızdan dışarı çıkmak zorunda kalmaktayız.

Diğer bir sorun,

-RORO taşımacılığı ya da konteyner çapında taşıma yapan denizyolu taşıma şirketleri taşıma esnasında çok fazla hakka sahip olduklarını düşünmekteyiz. Diyelim ki tarafımıza ait olan yükü gemiden denize atılması durumunda dahi hiçbir şey demeye hakkımız olmamaktadır. Böyle bir durumda sigortamızın

ithalatçının ülkesinde alıcının belirttiği gümrük noktasında, alıcı tarafından gümrük işlemleri tamamlandıktan sonra alıcının önceden belirttiği bir terminale veya bir taşıma noktasına teslim edilecek şekilde operasyonun tamamlanmasıdır (Özalp, 2019).

***DDP** teslim şekli, satıcı yani ihracatçı firma, fabrikada yükleme, iç nakliye, limanda gemiye yükleme ve sevkiyat süreçlerini organize ederek, yükü, alıcının yani ithalatçının ülkesinde alıcının belirttiği gümrük noktasında, gümrük vergileri ve lokal vergileri de ödedikten sonra alıcının önceden belirttiği adrese teslim edilecek şekilde tüm sorumluluk ve riskleri üstlenerek ihracatı gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Özalp, 2019).*

olduğunu varsaydığımızda ise malın sadece maliyeti karşılanmaktadır. Ama müşterilerimize ürünü geç tedarik ettiğimiz için zor duruma düşebilmekteyiz.

7. Depolama, elleçleme ve ambalajlama faaliyetlerinde yaşanan sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

-Nakliyeciler firmanın deposundaki eleman sayısının yetersiz olması ve yetersiz ekipman olması durumunda özellikle parsel yüklerimizde taşıma ve yükleme yapılırken ürünlerimizin nakliyeciler firma çalışanlarını tarafından hasar görmesi çok sıklıkla olmaktadır. Bu konuda gereken özen gösterilmemektedir.

8. Kurumsallık yönünden herhangi bir sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun,

-Kurumsallaşamamış şirketlerle çalıştığımız zaman, iletişim kopukluğu ya da muhatap bulmada zorluk yaşanmaktadır. Taşıyıcı firmalar yurt dışındaki şubesiyle entegre çalışamamakta ve bundan dolayı yükü gümrükten çok uzun sürede sökmektedir.

Diğer bir sorun,

-Lojistik firmalar maillerimize çok geç dönüş yapmaktalar. Ya da hiç dönüş yapmamaktalar. Taşıma yaptırdığımız lojistik firmalarında bazen yabancı dil eksikliği olmaktadır. Mesela ürünümüzü Almanya'ya gönderiyoruz ama taşıma işlemini gerçekleştiren firmanın çalışanları Almanca konuşamıyor ya da konuşmakta zorlanmaktalar. İletişim kopukluğundan kaynaklı yanlış anlaşılmalarda ya da gümrükte ya da başka bir aşamada beklemeler meydana gelmektedir.

9. 3PL şirketleriyle çalışıyor musunuz? Evet ise taşıma işlemlerinde sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun olarak,

-Ara ara taşımayı yapan şirketten kaynaklı tedarikçilerimizden alınan hammaddenin elimize çok uzun süre sonra geçmesinden dolayı üretim bandında sorunlar yaşamaktayız.

Diğer sorun,

-Bilgi teknolojileri kullanımının düşük olmasından kaynaklı sorunlar yaşamaktayız. Örneğin; Gaziantep'ten Almanya'ya ürünü yollamaktayız ama ürünümüzün nerede, ne durumda, ne aşamada olduğunu görememekteyiz. Bunu GPS sistemiyle takip etmek istemekteyiz ama taşımacılık hizmeti sunan lojistik firması böyle bir hizmeti karşılayamamaktadır. Bu hizmeti yapan şirketler de var ama çok uçuk rakamlarla bu hizmeti sunmaktalar. Fiyat performans açısından uygun LHS bulunamamaktadır.

10. Bağımsız yük taşıyıcıları ile çalışmakta mısınız? Onlarla ilgili herhangi bir sorun yaşamakta mısınız?

Sorun,

-Genellikle lojistik hizmeti veren şirketlerle çalışmaktayız. Ama bazen mecbur kalırsak hammadde tedarik aşamasında bağımsız yük taşıyıcılarıyla çalışmak zorunda kalmaktayız. Zamanında teslim konusunda ve hammaddenin özensiz yüklenmesi konusunda sorun yaşamaktayız.

11. Gümrükleme faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

-Gümrükleme konusunda kayda alınacak bir sorun yaşamamaktayız.

12. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?

-Farklılaşmaya ve ürün geliştirmeye çok önem verdiğimizden dolayı rakiplerimizle rekabet edebilmekteyiz. Proses ve ürün çeşitliliği, bizi rakiplerimizden ayıran ana unsurlardır, diyebiliriz. Ürünlerimizde yenilik ve inovasyona değer verdiğimizden dolayı birçok ilke imza atmaktayız. Ürünlerimizde yaptığımız bu tür inovasyonlar sayesinde rekabette avantajlı konuma geçmekteyiz.

-Lojistik faaliyetlerin rekabet ortamında gün geçtikçe işletmenin maliyetlerini azalttığına farkına vardık. Bir ürünün etkin ve hızlı bir şekilde tedarik edildikten sonra yine etkin ve hızlı bir şekilde müşterilerimize ulaşması, şirket imajımızı ve

kalite standartlarımızı üst seviyelere taşıdığını belirledik. Bu noktada yalın ve çevik lojistik sistemini benimseyen 3PL firmalarıyla çalışmaya özen göstermekteyiz.

-Lojistik faaliyetler açısından taşıma yapan araçlarımızın sayısını arttırmak yerine araçlarımızın modelini yükselterek filomuzu güçlendirmekteyiz.

-Depo ve yükleme bölümlerimizde lojistik takip sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler sayesinde yüklemelerde dağıtım personellerimiz el terminalleri, araç terminalleri, barkod okuyucuları ve barkod yazıcılarımız sayesinde dağıtım ve teslimat ile ilgili istedikleri her bilgiye en hızlı şekilde ulaşmaktadır.

5.2. Bağımsız Yük Taşıyıcılarının İç ve Dış Kaynaklı Sorunları

1. Lojistik taşıma hizmetini ne kadar süredir yapmaktasınız?

Katılımcı 1: 33 yıldır.

Katılımcı 2: 40 yıldır.

Katılımcı 3: 27 yıldır.

Katılımcı 4: 36 yıldır.

Katılımcı 5: 41 yıldır.

Katılımcı 6: 34 yıldır.

Katılımcılar benzer cevaplar verdiklerinde cevapları ilgili soruda özetlenmiştir.

2. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığımız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun,

“Şu an Türkiye’de tüm üretici firmaların yöneticilerinin yüzde 80’i araç yükletme başına gizlice anlaştığı komisyon evinden en az 200 TL olmak üzere komisyon almaktadır. Bunu birçok iş yeri sahibi bilmemektedir. Yöneticiler(müdürler) bunu gizli yapmaktadır. İşlem şöyle ilerlemektedir: Üretici firma yükünü taşıtmak için arası iyi olduğu komisyon evini aramaktadır. Komisyon evi kendisine yükü taşıtmak için bağımsız yük taşıyıcısı bulacağını söylemektedir. Taşıtmak istediği yükün piyasa koşulları 1500+kdv olduğunu

düşünelim. (Verilen sayılar örnek teşkil etmektedir, örnekte olayın mantığına vurgu yapılmaktadır.) Komisyon evi bir bağımsız yük taşıyıcısı bulmaktadır. Normal koşullarda komisyon evinin bağımsız yük taşıyıcısına söylemesi gereken miktar 1700+KDV olması gerekmektedir. Komisyon evi burada 200 TL karını koyar. Buraya kadar sorun yoktur. Sorun buradan sonra başlamaktadır. Komisyon evi bağımsız yük taşıyıcısına 1700+KDV'ye gideceksin demek yerine 1900+KDV'ye gideceksin der. Komisyon evinin 1900+KDV demesinin sebebi 200 TL üretici firmadaki müdüre komisyon vermek içindir. Bir nevi müdüre gizliden kendisine yük bulduğu için komisyon vermektedir. Tabi ki biz bağımsız yük taşıyıcıları bunu rüşvet olarak algulamaktayız. Çünkü sabit bir maaşla çalışan bir müdürün böyle bir fırsat yaratıp komisyon alması ne kadar etikdir? Size soruyorum? Bunun bizim gibi bağımsız yük taşıyıcılarına ne gibi zararı var onu anlatmakta fayda vardır. Tüm işlemler böyle olunca bağımsız yük taşıyıcısı 1700+KDV'ye gitmek yerine 1900+KDV'ye gitmek zorunda kalır. Bağımsız yük taşıyıcısı yükü boşaltacağı yerden parasını alırken yükü boşalttığı firmanın gözünde pahalıya çalışan bir BYT gözüyle bakılmaktadır ve bu durum bizim tercih edilebilirliğimizi azaltmaktadır. Bir daha bizimle taşıma yapmak istememelerine sebep olmaktadır. Bu işler çoğu zaman normal fiyatından resmi olarak gösterilmekte ama lojistik müdürü el altından resmi olmayacak şekilde rüşvetini almaktadır.”

Diğer bir sorun,

“Biz bağımsız yük taşıyıcıları olarak akaryakıtı satın alırken KDV ödemekteyiz ama yükü boşaltığımız yerdeki firmaların çoğu bize fatura kesmemektedir. Çünkü bu firma KDV keserse üretim maliyeti yükselecektir. Bundan dolayı kesmemektedirler. Bizi KDV'siz taşıma yapmak zorunda bırakmaktadırlar. Ama bu bizi çok zora sokmaktadır. Çünkü faturasız yük taşıdığımız esnada maliyeci bizi yakalarsa ceza yazabilmektedirler. Bizde bundan dolayı maliyecilerden kaçarak taşıma yapmak zorunda kalmaktayız. Neden yükü boşaltığımız yer diye sorarsanız yükün taşıma ücreti her zaman boşaltılan yerden alınmaktadır.”

3. Lojistik sektöründe, lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun,

“Komisyon evleri, bağımsız yük taşıyıcılarını en çok zarara uğratan unsurlardan biri olmaktadır. Bunun sebebine geçmezden önce bir konuda bilgilendirme yapmak gerekmektedir. K1 belgeli araç sadece Türkiye sınırları içerisinde taşıma yapma hakkına sahiptir. Yurt dışı taşıma hizmeti sunma hakkı yoktur, yasaktır. Diğer şekilde C2 belgeli araç ise sadece yurt dışı taşımaları için izinlidir. Yurt içinde bir noktadan başka bir noktaya taşıma yapması yasaktır. Konuyu dönecek olursak bir örnekle açıklayalım: Örneğin, Gaziantep'ten İstanbul'a normal piyasa koşullarında K1 belgeli araç 4000 TL ye giderken, C2 belgeli araç ise sadece 2000 TL ye gitmektedir ama C2 belgeli aracın bu taşımayı yapması normalde yasaktır. Bu aradaki fiyat uçurumunu sebebi şudur. Üretici firma ya da ürünü satın alan firma komisyon evinden ya da 3PL şirketinden yükü taşımak için araç ister. Aracı bulan komisyon evi ya da 3PL şirketi taşıma bedelinin 3500+KDV olduğunu söyler. Buraya kadar sorun yoktur. Çünkü normal piyasa koşullarında da Gaziantep-İstanbul arası zaten bu fiyattır. Sorun şu kısımda başlamaktadır. Komisyon evi ya da 3PL şirketi bu yükü K1 belgeli araçla taşımak yerine C2 belgeli araçla taşımaktadır. Peki bu komisyon evi neden C2 belgeli araca yükü taşımaktadır? Çünkü C2 belgeli araç Gaziantep'ten İstanbul'a K1 belgeli aracın fiyatı olan 3500+KDV yerine sadece 2000 TL'ye gitmektedir. Komisyon evi ya da lojistik hizmet sağlayıcı bu hizmette eğer K1 belgeli bir araç kullansaydı ortalama 300-400 TL kazanacaktı ama bunun yerine C2 belgeli aracı kullanarak ortalama 1500-2000 TL arası para kazanmaktadır. Peki neden C2 belgeli bağımsız yük taşıyıcısı İstanbul'a 2000 TL'ye gidiyor? Çünkü C2 belgeli araç İstanbul'a vardığında Avrupa'ya taşıma yapmak için kesinlikle yük bulacağından emindir. Bu yüzden C2 belgeli araç sadece İstanbul'a gidiş maliyetim çıksın yeter düşüncesindedir. Tüm bunlardan yükün boşalacağı firmadakilerin haberi yoktur. Peki C2 belgeli bağımsız yük taşıyıcısı neden 2000 TL'ye taşıma görevini üstlenmekte ve 1500 TL de komisyon evine ödemektedir? Çünkü buna göz yummaz ise bir daha ki sefere komisyon evi ona yük vermeyecektir. Tüm bunların sonucunda C2 belgeli bağımsız yük taşıyıcısı hakkı olmadan bu yükü taşıyarak, K1 belgeli bağımsız yük taşıyıcısını rekabet edemez duruma getirmektedir.”

Diğer bir sorun,

-Lojistik firmalarına verilen imkanlar bağımsız yük taşıyıcılarına verilmemektedir. BYT'ler şirketlere karşı ezildiğini düşünmekte. Çünkü devletin lojistik firmalarına yüksek krediyi çok düşük faizle vermesinden ya da mazotu ÖTV'siz almaları gibi avantaj yaratacak sebeplerden dolayı BYT'leri rekabet edemez duruma getirmektedir. "Devletin firmalara verdiği teşvikten BYT'lerde istemektedir. BYT'ler olarak biz ÖTV'siz mazot alamamaktayız. Diyelim ki mazot şu an 5 TL'dir. Eğer mazottan ÖTV çıkarsa fiyatı 2.5 TL'ye düşmektedir"

Diğer bir sorun,

-Lojistik sektöründe hesaba havale denen bir şey çıkmıştır. Buda bazı art niyetli komisyon evlerinin işine gelmektedir. Örnek bir olay anlatmak gerekirse: komisyon evi bir yük bulmaktadır. Yükü BYT'ye vermektedir. Taşıma ücreti olarak BYT ile 3000 TL'ye anlaşılmaktadır. Ödeme koşulları olarak komisyon evi der ki "Sen bu yükü Gaziantep'ten al, Antalya'ya götür, götürdüğünde bana verdiğin hesap numarasına parayı yollayacağım." der. BYT yükü Antalya'ya götürüp boşalttıktan sonra ve komisyoncuyla arayıp ücretinin yatırılmasını ister ama telefonu açan yoktur. Komisyoncu telefona dahi bakmazlar.

4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları olarak kendinizden kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

(Toplam 6 katılımcının 6'sında hem fikir olmakla beraber birinci ağızdan aktarılmıştır.)

Sorun,

"Kendi meslektaşlarımın %70'inden şikayetçiyim. Eskiden muavinlik sistemi vardı. Eğer şoför olmak istersen bir şoförün yanında 5 sene muavin olduktan sonra ehliyet almaya hak kazanıyorduk. Eski sistem güzeldi. Çünkü mesleğin inceliklerini ve adabını öğreniyordun. Temelini öğreniyordun ama şimdi 22 yaşına giren herkes ehliyet alabilmektedir. Birde parasını basıp tır ya da kamyon alıp hemen sektöre girmektedirler. Hal böyle olunca temelden yetişmemiş kişiler

sektörü doldurmaktadır. Bu deneyimsiz kişiler ne iş ahlakını almışlar ne de temizlik nedir bilmezler. Sektörde şoförlük edebini almayan insanlar var.”

5. Lojistik sektöründe, özel ve resmi olarak farklı kurum ve kuruluşlardan kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun,

-Yol boyundaki kantar istasyonlarındaki kantarlarda hassasiyet söz konusu değildir. Sanayi içindeki devletin resmi kantarında girip aldığımız kantar fişinde maksimum taşıma kapasitemizi aşmadığımızı belgelememize rağmen otoban girişindeki denetleme istasyonundaki kantarlarda yükümüz fazla çıkmaktadır. Birçok kamyoncu o denetleme istasyonlarındaki kantarlarla oynandığını düşünmektedir. Yükümüz eksik olmasına rağmen çoğu kez ceza yiyebilmekteyiz.

Diğer bir sorun,

-Sigortadan dolayı da çok fahiş fiyatlar söz konusu olmaktadır. Mesela kaza yapmadığımız zaman 1000 lira ödediğimiz harca, küçücük bir kaza yaptıktan sonra 5000 lira ödemek zorunda kalmaktayız. Sigorta ücretinin 5 kat artması BYT olarak bizi zorlamaktadır. Ama normalde küçük bir araba sahibinin kazasında 5 kat artmamaktadır.

**(6 BYT'den 6'sı bu şekilde düşünmektedir.)*

Diğer bir sorun,

Diğer büyük sorunlarımızdan biriside otoban giriş çıkışlarında inanılmaz bir ücret ödemekteyiz. Mesela Gaziantep'ten Anamur'a gidecek bir kamyonun sadece gidişini hesaplarsak 50 TL ödüyor. Diğer bir örnek Şanlıurfa'dan İstanbul'a gidecek bir aracın toplam otoban giriş çıkış masrafı 500 TL'dir.

6. Taşımacılık faaliyetlerinde devlet politikalarından kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir?

-Var. Devletin dijital takograf çıkarma kararı bizim için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Dijital takograf uygulamasına geçildiği zaman her taşıma hizmeti veren sürücü bu dijital takografi kullanmak zorunda kalacak ama hiçbir sürücü şu an o takografi kullanmak istememektedir. Sebebi şu şekilde anlatabiliriz:

dijital takograflarda rapor sistemi olacak. Sürücü her ay bu raporu ticaret odasına götürecektir. Raporda inceleme yapılacak. Yapılan inceleme sonucunda sürücüler olarak azami hız sınırimız olan 90km/s hızın üstüne çıktığımız gözükür ise anında ceza yazılacaktır (kgm.gov.tr).

Aslında bizim dijital takografi istemememizin sebebi şu: Analog takografda oynama yapılabilmektedir. Mesela aracın yoldaki azami hız sınırı 90km/s diyelim, ama araç gerçekte 110km/s hızla giderken takograf bunu 90km/s göstermektedir. Bu oynamayı yapanda var yapmayanda var ama zaten inanılmaz zor çalışma koşullarında çalışmaktayız.

Diğer bir sorun,

“-Canlı hayvan taşıma belgesi, K1 belgesi, Psikoteknik belgesi, SRC belgesi, eksoz bantrolu, maliye sorumluluk sigortası, kasko, arabanın fenni muayenesi, gelir vergisi, kara taşıt vergisi gibi 10’larca vergi ödememize rağmen BYT’lere gereken değer verilmemektedir ve bize sahip çıkılmamaktadır. Halbuki Türkiye’de lojistiğin belkemiği fiziksel taşıma işlemini gerçekleştiren şoförlerdir. Bir ürün bir yerden başka bir yere taşınmasa sanayi sektörü nefes alamaz.”

7. Taşıma anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

Sorun,

-BYT’ler olarak araçlarımıza uygulanan hız sınırı bizim için büyük sorun olmaktadır. Mesela şehir içinde kamyonlar için 50km/h hız sınırı vardır. Eğer 55km/h hızı geçerse anında ceza yiyebilmekteyiz. Ama şöyle bir durum var, eğer biz yavaş gidersek özellikle tek şeritli yollarda trafik ister istemez aksamaktadır. Arkamızdaki arabalar sürekli yol ver diye sıkıştırmaktadır. Hatta sinirlenmektedirler. Ama bizim hız sınırimız 50 km/h olduğu için hız yapamamaktayız. Bizi tehlikeli bir şekilde sollamak zorunda kalmaktalar. Araçların sabırsız sollamaları yüzünden gözümüzün önünde kafa kafaya çarpışıp hayatını kaybeden insanlar görmekteyiz. Bir insanın hayatını kaybetmesinden daha büyük bir sorun var mı?

8. Yük bulmayla ilgili sorunlar yaşamakta mısınız?

-Evet, yk bulmak bizler için çok önemlidir. BYT'ler olarak bizler için vakit nakittir. Yük bulamadığımız zaman günlerce aynı yerde kalmaktayız. Eğer kendi tanıdıklarımız vasıtasıyla yk bulmazsak, Nakliyetiler.com ya da Facebook üzerinden arkadaşlarımızın ya da komisyoncuların paylaştıkları yk ilanlarını takip etmekteyiz.

Diğer bir sorun,

-Meyve sebze hallerine yk alıp yüklerini boşalmak isteyen BYT'leri haldeki komisyoncular zor durumda bırakmaktadır. Kamyoncu yükünü hale soktuktan sonra yükünü boşaltıp gitmek istemekte ama halci yükünü indirmemektedir. Bazen aynı gün indirmekteler ama bazen de 5 gün sonra indirmekteler. Sebebi ise şu: meyve ya da sebzesinin satılamamasıdır. Halci aracın üstünü kendi vitrini gibi kullanmaktadır. Durum böyle olunca 5 gün beklemek zorunda kalmaktayız. Zaman bizim için çok değerli ama halciler bizi 5 gün boştan yere rehin tutulmaktalar. Bunu birçok yere şikayet ettik ama ilgilenen olmamıştır. Hatta komisyoncu bir daha bana yk getirme diye tehditkar konuşmaktadır. Önceden her rehin tutulduğumuz gün için en az 100 TL yevmiye almaktaydık ama halciler onu da kaldırmışlardır.

9. Devlet politikaları taşımacılık sektöründeki bağımsız yük taşıyıcıları için yeterli mi? Bağımsız yk taşıyıcılarını koruyor mu?

İlk sorun,

-BYT'lerin, taksiciler gibi kullandığı bir tarife izelgesi yoktur. Taksicilerin km başına verdikleri hizmetin creti belirlidir. Buna karşın BYT'lerin yaptığı km başına aldığı ya da alması gereken bir ücret tarifesi ya da izelgesi yoktur. cret miktarı belli olunsun istemekteyiz. Sektördeki dev lojistik şirketlerine karşı rekabet edememekteyiz. Emeğimizin sömürüldüğünü düşünmekteyiz.

Diğer bir sorun,

Eğer aracı satmak istersek k1 belgesine verdiğimiz 25 bin TL boşuna gitmektedir. Bir nevi K1 belgesi tek kullanımlık olmaktadır. Ama taksiciler plaka tahdidi yaptığı zaman onu aldığı fiyattan satabilmektedir. Aldığımız k1 belgeleri

şu an tek kullanımlıktır. Mesleği bıraktığımız anda k1 belgesi ölmektedir. K1 belgesine verdiğimiz o kadar para heder olmaktadır. Taksicilerle kendimizi kıyasladığımızı düşündüğümüzde aracın değeri taksicilerin araçları gibi değerli değildir. Taksicilerde arabanın fiyatı 50 bin TL ve plakası da 100 TL iken arabanın toplam değeri 150 bin TL oluyor hatta bu zamanlar artmaktadır. Ama biz k1 belgesini 25 bin TL ye alıyoruz aracımız ise 125 bin TL ama arabamızı satmaya kalktığımızda toplam değeri yine 100 bin TL olmaktadır.

10. Taşımacılık sektöründe bağımsız yük taşıyıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?

Sorun,

Takograflar büyük sorun teşkil etmektedir. 24 saate 9 saat yolculuk yapma hakkı verilmektedir. Bu günlük verilen 9 saat BYT'ler olarak bizim için az bir zaman dilimi olmaktadır. Ortalama Gaziantep İstanbul arası 20 saattir. Bizlere verilen bu hakkın en az 12 saat olmasını istemekteyiz. Şu an 4,5+4,5 saat, devletin verdiği zaman dilimi vardır. Arada 45 dakika dinlenmek zorunludur. Ama 4+4+4 olmasını isterdik. Çünkü 4+4+4 olsa taşıdığımız yükü daha hızlı götürüp zamanında ulaştırmamız söz konusu olmaktadır. Ama devlet buna izin vermemektedir. Bizi ikinci şoförü tutmaya teşvik etmektedir. Tek şoför için takograf 9 saat iken 2 şoför için 18 saat olmaktadır. Ama 2. Şoför ayrı bir maliyet olmaktadır.

En kötü ihtimalle,

İkinci Şoförün,

Aylığı 3000 TL

Sigortası 1100 TL

Yemek 750 TL

Sigara 750 TL

Toplam 5600 TL dir

Eğer biz uzun yola dinlenmeden gitmek istersek ikinci şoförü tutmak zorun kalmaktayız. BYT'ler olarak yüksek rekabet koşullarından dolayı negatif yönde etkilenmemizden dolayı kar marşımız çok düşüktür ve bu düşük kazançtan dolayı ikinci şoförü tutmamız çok zor olmaktadır. Bu sebepten dolayı takograf

sürelerinin 12 saat yapılması BYT'ler olarak bizlerin ikinci şoförü tutma zorunda kalmamızı engelleyecektir.

11. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Sorun,

-Lojistik sektörünün her geçen gün büyüdüğünün ama BYT'ler açısından iş ve hizmet imkanlarının gittikçe zorlaştığını düşünmekteyiz. Rekabet koşullarının zorluğu bizi negatif etkilemektedir. Her gün artan petrol fiyatları, aracımızın yüksek maliyetli bakım masrafları ve kar marjımızın çok düşük olması bizi kötü etkilemektedir. Lojistik şirketlerine karşı avantaj sağlamamız için uygun koşulları devletimiz sağlamadığı sürece bu böyle olacaktır. Diğer açıdan her geçen gün gelişen imkanlar ve teknolojilerle lojistik sektörü güçlenmektedir. Önceden bu imkanlar ve teknolojiler yoktu. Ama teknolojinin yanında lojistik sistemindeki tüm paydaşların korunması için gerekli etkin bir sistemin kurulması gerekmektedir. Şu an ki BYT'ler olarak bizi korumamaktadır.

5.3. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların İç ve Dış Kaynaklı Sorunları

Lojistik Hizmet Sağlayıcısı X

Lojistik Hizmet Sağlayıcısının Yaşadığı Sorunlar

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?

- Taşımacılık, Müşteri Hizmetleri, Depo ve Antrepo yönetimi, Elleçleme, Sigortalama, Gümrükleme.

2. Lojistik sektöründe ne kadar süredir hizmet vermektесiniz?

-2000 yılı öncesinden beridir hizmet vermekteyiz.

3. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

İlk sorun,

-Müşteriyle olan bilgi yetersizliği ve iletişim bozukluğundan kaynaklı sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin, müşteri, ürününü taşımak için 40'lık konteyner istemiştir. Bizde genel amaçlı 40'DC konteyner göndermişizdir. Meğerse 40'HQ istemiştir. Ama üretici detay vermediği için bu sorun yaşanmıştır. İletişim kaynaklı sorunlardan dolayı müşteri kaybedebilmekteyiz.

Diğer sorun,

-Mesele üretici firma ürününü yurtdışına satmıştır. Bunu taşıyacak olan lojistik firması bu yük için konşimento bastırmak zorundadır. Konşimento kıymetli bir evraktır ve taşınacak olan ürün hakkında a dan z ye tüm özellikleri belgelemektedir. Sorun şurada başlamaktadır. Yabancı ülkedeki malı satın alan firma satın aldığı ürünü çekmek istediği zaman ürünü satın aldığı tedarikçisinden konşimentoyu muhakkak teslim almak zorundadır. Eğer konşimento olmazsa yabancı ülkedeki firma malı çekememektedir. Konşimentoyu ise lojistik hizmet sağlayıcıları yani lojistik taşıma görevini üstlenen firma bastırmaktadır ve konşimentoyu, malın satıcısı olan firmaya taşıma bedeli karşılığında teslim etmektedir. Eğer üretici firma ödeme yapmazsa lojistik firması da konşimentoyu teslim etmez. Ama bazen müşterimiz bizi öyle bir durum sokuyor ki mesela üretici firmanın parasını alması karşındaki malı satın alan firmanın malı teslim almasından hemen sonra gerçekleşmektedir. Buraya kadar müşterinin bizi kredisini kullanarak zora sokmasından kaynaklanan sorundur. Bunun devamında çalışandan kaynaklanan sorunda söz konusudur. Bu tür durumlarda ödeme yapmadan üretici firmaya patrondan gizli konşimento teslim eden çalışanların varlığı da söz konusudur. Tecrübeli bir eleman böyle bir şeyi kesinlikle yapmaz. Bu müşteriyi kayırmak sayılmaktadır.

4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları ile yaşadığımız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

Sorun,

-Bağımsız yük taşıyıcılarının çoğunun eğitim seviyesi düşüktür. Eğitim seviyesinin yanında ahlak yönünden de birçok eksikleri vardır. Bundan dolayı anlaşmakta ve sağlıklı iletişim kurmakta zorlanmaktayız.

5. Sunduğunuz hizmet anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?

Sorun,

-Bu konuda en çok sıkıntı parsiyel yüklerde çıkmaktadır. Parsiyel yüklerin çok iyi planlanması lazımdır. Çünkü çok fazla karışıklık olmaktadır. Bir örnek vermek gerekirse, 3 ayrı üretici firmanın taşıdığı ürününden ilk hangisi inecek, ilk hangisi elleçlenecek vs. bunların çok iyi planlanması lazımdır. Mesele a, b ve c müşterilerinin 1 konteyner içinde malları olsun. Bunlardan sadece birisi gümrükten malını geç sökerse diğer 2 müşteride negatif yönde etkilenmektedir. Diğer iki müşteri ardiye⁴ ücreti ödemek zorunda kalmaktadır. İlk müşteri konteynerin içinden yükünü geç boşaltırsa ya da herhangi bir nedenden dolayı yükünü çekemezse, konteyner gemiye yetişemeyebilir ve konteyner o limanda kalabilmektedir. Bunun sonucunda diğer 2 müşterinin malları diğer geminin gelmesini beklemek zorunda kalmaktadır.

6. Sıralayacağım nedenlerden herhangi birisinden dolayı yaşadığınız sorunlar var mı? Bürokrasi, Teknik Alt Yapı Yetersizlikleri, Gümrükleme Sorunları, Yasal Düzenlemelerdeki Belirsizlikler, Sektör Bilincinin Yerleşmemiş Olması, Zayıf Mali Yapı ve Araç Gereç Eksiklikleri, Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düşük Olması, Kalifiye Eleman Eksikliği, Yöneticilerin Bilgi ve Tecrübe Eksikliği, Depolama, Müşteri Hizmetleri, Kurumsallaşamama. Varsa detaylı bir şekilde anlatabilir misiniz?

İlk sorun,

-Departmanlarımız arası iletişimin bazen yazılı değil de sözlü yapılması çalışanlar arasında iletişim kopukluğuna sebep olmaktadır. İletişimin sadece çalışanlarımızın kendi arasında değil müşterilerimizle de mailleşerek kurulmak gerekmektedir. Mail demek resmiyet demektir. Örnek bir sorun, bazen şirket içi departmanlar arası bir fiyatın konuşulması gerekmektedir. Bunu sözel olarak konuşursak başka bir zaman diğer departmandaki çalışan bunu unutabilmekte

⁴ **Ardiye:** Genellikle ticaret eşyasının saklandığı yer, depo (TDK, Erişim tarihi: 05.08.2020)

ve hata inkâr edebilmektedir. Ama mail yoluyla fiyatı bildirip iletişime geçildiyse diğer çalışanın üretecek bahanesi kalmamakta ve müşteriye karşı fiyat birliğine varmış olabilmekteler.

Diğer bir sorun,

-Müşterinin istekleri doğrultusunda planlanan yükleme tarzına bazen lojistik çalışanlar riayet etmemekte ya da unutmaktalar. Bunun neticesinde müşterinin yükü zarar görebilmektedir. Buda müşteri kaybına neden olmaktadır.

-Gümrükleme aşamasında firmamız adına neredeyse hiç sorun yaşamamaktayız. Sanırsam firmamızın verdiği güven ve prestijin sayesinde olsa gerek gümrük memuru firmamızın araçlarını gördükleri zaman hiç sorun çıkarmadan bırakmaktalar.

Diğer bir sorun,

-Müşterilerimiz için konteyner tedarik ederken bazen elimizde olmayan sebeplerden ötürü müşterinin ihtiyacını o an karşılayamayabiliyoruz. Örnek vermek gerekirse, müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda 40'lık konteyner gerekmiştir ama tedarikçimizde temin edemediğimiz ya da bulamadığımız zaman müşterimizle aramızda bir güven sorunu yaşanmaktadır.

Diğer bir sorun,

-Donald Trump, demir sektörüne %20 ek vergi koyduğunda Türkiye'deki ithal eden firmalar demir çelik almaktan azaltmış ya da vazgeçmiştir. Buda bizim yurtdışına demir ihraç eden müşteri pazarımızı azaltmıştır. Buna ek olarak ticari ambargolarda gösterilebilir.

7. Yaşadığımız diğer sorunlar nelerdir?

Sorun,

-Hasarlı konteynerden dolayı ürüne zarar gelmesi bazen söz konusu olabilmektedir. Mesela konteyner paslı veya deliktir. Bu konteynerin pası ürünün üzerine yapışabilmekte ya da delik konteynerden malın dış etkilere maruz kalması söz konusu olabilmektedir.

8. Taşımacılık sektöründe lojistik hizmet sağlayıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı, zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?

Sorun,

-Soğuk zincir ürünlerinin ve hassas ürünlerin taşınmasında sorunlar yaşanmaktadır. Örnek vermek gerekirse; bir müşterimizin Gaziantep fıstığı ürününü taşımak gerekmişti. Ama Gaziantep fıstığı öyle bir ürün ki hiç zaman kaybetmeden teslimat noktasına ulaştırılması gerekmektedir. Eğer kısacık bir ardiyeye maruz kalıp bekletilse bile ürün kurtlanmakta ve bozulmaktadır. Ya da başka bir örnek; diyelim ki Türkiye'nin Mersin limanından Rusya'ya çilek taşınması gerekmektedir. Çileğin taşınması gereken derecesi 6 derecedir. Eğer çok küçük fark olsa bile 8 derece taşınırsa o çilek çürümektedir. O 2 derece müşterinin 100 binlerce TL kaybetmesine ve bizimde müşterimizi kaybetmemize sebep olmaktadır. Bu gibi sebepler taşımacılık yapmamızı zorlaştırmaktadır.

9. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?

-Ticaret yapan firmalara beklentilerinin üzerinde çok çeşitli taşıma hizmeti sunmak ve müşterilerin memnuniyetinin yükseltilmesine yönelik sürekli iyileştirme çalışmaları yapmak bizim tercih edilebilirliğimizi arttırdığı için birçok optimizasyonu bu konularda yapmaktayız. Genel olarak, müşterilerin memnuniyetlerini, şikayetlerini ve önerilerini çok dikkate almakla beraber teknoloji uyumlu bir firma olmak yenilikleri bu alanlarda yapmak ilk önceliklerimiz arasındadır.

-Müşterilerin firmamızdan almış olduğu hizmetlerinden memnuniyetin düzeylerini değerlendirilmesine yönelik çalışmalar (ziyaret, anket, şikayet yönetim vb.) yaparak sektördeki yerimizi korumakta ve daha güçlü bir firma yolunda hazırlıklar yapmaktayız. Müşteri ilişkileri yönetimi, şirketimizden hizmet alan müşterilerimiz arasında köprü oluşturup, alternatif bir iletişim kanalı yaratmaktadır. Bu iletişim sürecinde müşteri beklenti ve ihtiyaçları tespit edilerek, müşteri hizmet bilincinin geliştirilmesi, buna bağlı olarak, hizmet kalitesinin ve memnuniyet düzeyinin artırılması hedeflerine hizmet etmektedir.

-Şirketimiz, Lojistik 4.0 dijital dönüşüme uçtan uca tedarik zinciri teknolojilerini kullanarak, müşterilerimizle birlikte entegre olmakta ve müşterilerimizin iş ihtiyaçları, Büyük Veri ve Analizi / Sensörler / Yatay Entegrasyon ve Bulut Bilişim uygulamalarımız ile dijitalleştirilmektedir.

Özellikle,

- *Saha adresleme*
- *Araç optimizasyonu*
- *Siparişlerin otomatik entegrasyonu-Online sipariş*
- *Sanal veri depolaması*
- *E-iş akış ve onaylama*

Sistemlerimiz devreye alınmış olup müşterilerimizle birlikte teknolojimizi yükseltmekteyiz.

10. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

-Şu anki lojistik sektörü hakkında; Türkiye'nin sektörüyle ilgili en zayıf şey, demiryolu ve Millar altyapısının hala modernize edilmemesidir. Buna ek olarak, kayıt dışı şirketler rekabette dezavantaj oluştururken, şirketleri kaliteli hizmet sunmaya zorlayan fiyat odaklı rekabetin neden olduğu sorunlar da sektörü etkilemektedir. Yüksek derecede yatırım ihtiyacı, sektörün potansiyelini düşüren bir başka büyük zayıflık olarak görünmektedir.

-Lojistik sektörü açısından büyümeye yönelik fırsatların azaldığını düşünmekteyiz. Müşterilerin ihtiyaçlarını göz önüne alarak strateji geliştiren şirketlerin ayakta kalacağını bellidir. ABD ve Avrupa'daki gibi kurumsallaşmış bir altyapı olduğu takdirde sektörün daha da ilerleme kaydedeceğini düşünüyoruz. Ayrıca Türkiye'deki lojistik sektörü gelişmekte ama gelişmişliğinin yanında sürekli değişmektedir. Bunun sebebi şirketlerin kaynaklarını kısa vadeli stratejik planlara harcamaktan dolayı olsa gerektir.

-Lojistik sektörünün çok karmaşık bir sistemi olduğunu düşünmekteyiz. Bu sistemi teknolojinin de yardımıyla daha otonom ve optimal düzeyde kullanılması

sayesinde o karmaşıklığın giderek azaldığını ve bunun sonucunda operasyonel mükemmelliğin yakalanmasının mümkün olacağını düşünmekteyiz. Tabii bunda kalifiye eleman ve teknolojinin doğrudan bağlantısı vardır.

-Sektörün geleceği hakkında ise; Sektörün büyüdüğünü düşünmekteyiz ama her geçen gün fırsatlar azalmakta ve risklerde artmaktadır. Ama müşterinin ihtiyaçları önemseyen firmaların kazanacağı muhtemeldir. Kendini kurumsallığa daha da çok iten ve o karmaşıklıkta operasyonel mükemmelliği yakalayan firmalar ayakta kalacaktır.

-Sektörde yakın zamanda büyük iş birlikleri kurulmaya başlanmıştır ve bunun giderek artmasını beklemekteyiz. Çünkü artan rekabetten dolayı daha küçük kar marjlarıyla daha yüksek kalitede hizmet sunan firmalar kazanacaktır ve bundan dolayı büyük iş birlikleri söz konusu olmakta ve olmaya devam edecektir.

ALTINCI BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler açısından günümüz üretim maliyetlerinin birbirine çok yakın olduğu ve sadece fiyat rekabetiyle rakiplerin önüne geçilemeyeceği anlaşılan küresel arenada lojistik hizmetlerin ve operasyonların önemi giderek artmaktadır. Lojistik yönetiminde gelişmiş olan ve lojistik faaliyetlere önem veren ülkelerin detaylı ve kapsayıcı lojistik stratejileriyle, uluslararası pazarlarda daha fazla yer aldığı görülmektedir. Türkiye'nin 2023 hedefleri kapsamında, dünyanın en iyi 15 lojistik ağından birine sahip olma amacına uygun hareket etmesi için dünya pazarında payını arttırmasına, yenilikçi olmasına, etkin dış ticaret politikalarına ve teknolojik altyapısını yükseltmesine ihtiyacı olduğu görülmektedir. Ayrıca Türk lojistik sektörünün temel sorunlarından olan kalifiye eleman eksikliği, lojistik master planlarının tamamlanmamış oluşu, yasal ve kurumsal düzenlemelerin gerçekleştirilmemesi, lojistik köylerin azlığı ya da kurulmamış olması gibi konularda eksiklerini tamamlaması gerekmektedir. Bu eksikler tamamlandığı takdirde Türkiye'nin 2023 hedeflerine yaklaşması ve gerçekleştirmesi muhtemel görülmektedir. Bugün endüstri 4.0'ın sektörümüzdeki etkilerini görmekteyiz. Nesnelerin internetiyle birbiriyle iletişim olan ve bağlantı kuran eşyalar, RFID teknolojisi, insansız yük araçları hatta çalışmaları yapılan insansız gemiler, maliyeti ve masrafları minimize etmesi amacıyla kullanılan etkin lojistik depolama uygulamaları vb. birçok çalışma Türk lojistik sektörü açısından büyük önem arz etmektedir.

Türkiye lojistik sektörünün güncel durumu, hedefleri ve sorunları adına genel bilgilendirmeler yapıldıktan sonra Üretici X, Lojistik Hizmet Sağlayıcı X ve Bağımsız Yük Taşıyıcıları ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilen veriler neticesinde Türk lojistiğinin sorunlarına değinecek olursak, oluşacak sonuç ve öneriler şu şekilde olacaktır.

Yapılan araştırmada Türkiye Lojistik Sektörü Aktörlerinin Sorunlarını bulmak amacıyla Türkiye'nin önde gelen üretici ve lojistik hizmet sağlayıcı firmaları ile bağımsız yük taşıyıcılarıyla görüşülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan Üretici X firması ile Lojistik Hizmet Sağlayıcı X firmasının Türkiye'nin çeşitli bölgelerinde şubeleri bulunmaktadır. Bu firmalar ulusal ve uluslararası alanda lojistik hizmeti almakta ve sunmaktadır. Lojistik sektörü aktörü olan Bağımsız Yük Taşıyıcıları ise ulusal ve uluslararası taşımacılık faaliyetini fiziksel olarak gerçekleştirmektedir. Üretici X ve LHS X'in bilgi teknolojilerinden aktif olarak yararlandığı görülmektedir. Firmaların en fazla kullandığı taşıma türü sırasıyla denizyolu ve karayolu olduğu gözlemlenmiştir. Havayolunu sadece özel durumlarda maliyet ve entegrasyon problemleri sebebiyle çok az sıklıkla kullanmaktadırlar. Demiryolu en az tercih edilen sistem

durumundadır. Demiryolu ağlarının gelişmemiş ve yetersiz oluşu, lojistik sektörü için bu taşıma türünü kullanılmaz kılmaktadır. Yapılan araştırmada, faaliyetlere göre yaşanan sorunlar ele alınmıştır. Yapılan çalışmadan elde edilen veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Üretici firmaların müşteri ilişkileri kapsamında yaşadığı sorunların en çok iletişim bozukluğu ve kalifiye eleman eksikliği konularından kaynaklandığı görülmektedir. Bu sorunun müşteri hizmetleri birimindeki çalışan elemanların şirket içi eğitim almasıyla sektör bilincinin aşılmasıyla aşılabacağı düşünülmektedir. Üretici X firmasında eğitimsiz personelden kaynaklı sorunların varlığı söz konusudur. Günümüz şirketlerinde en çok karlılığı arttıran ve yüksek rekabet koşulları altında ayakta durmayı sağlayacak faaliyetlerden birisi olan müşteri hizmetleri yönetimi dikkate alındığında, eğitimsiz personelden kaynaklı bu sorunun aşılması için personellerin, müşteri isteklerine hızlı şekilde karşılık ve yanıt vermesiyle ve bilgi ve becerilerinin artırılmasıyla ve bu konuda eğitim almasıyla aşılabacağı düşünülebilir. Müşterilerin ihtiyaçlarının giderilmesi için personellerin müşterilerinin beklentilerini anlamaları ve onları alışverişe iten nedenlere üzerine çalışmalar yapmaları gerekmektedir. İşletmenin performansını yükseltmesi açısından şirket içi eğitimler, maliyet olarak algılanmamalı aksine yatırım olarak algılanmalıdır.

Üretici X firması yaşadığı sorunları genel olarak incelendiğinde köklü ve kurumsal bir firma olmasına rağmen lojistik sorunlarla karşılaştığı görülmüştür. Bu sorunlar incelendiğinde sorunların genel olarak gün yüzüne çıkmamış ve daha spesifik sorunlar olduğu görülmektedir. Üretici X firmasında, müşterilerinden kaynaklı olarak, satılan ürünlerin gümrükten geç çekilmesinden dolayı tedarik zincirinde aksamaların meydana geldiği görülmüştür. Bunun, müşterilerin dış ticaret işlemlerinde etkin olmayışı ve kalifiye eleman eksiklikleri gibi sorunlardan kaynaklandığı görülmektedir. Müşterilerinin bu konuda etkin dış ticaret politikaları benimsemesiyle ve işinde uzman kişilerle dış ticaret işlemlerini gerçekleştirmesiyle bu sorun aşılabılır. Üretici X firması, mevsimlere göre sürekli farklılık gösteren navlun fiyatlarından dolayı müşterilerinin kendilerine karşı güvenlerinin azaldığını belirtmektedir. Bunu sebebi olarak satış sonrası yapılan kısa vadeli ve etkin olmayan planlardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Uzun vadeli sözleşmelerle, sabit fiyat garantisi altında taşıma işlemleri gerçekleştirilebilir. Deniz taşıma şirketlerinin seferlerinde aksaklıklar meydana gelmesinden dolayı satılan ürünlerin müşteriye geç ulaştırılması söz konusudur. Bunun aşılması için alternatif 3PL lojistik şirketle ve alternatif deniz taşıma şirketlerin bulunmasıyla bu sorun kısmen azaltılabilir. Üretici X firması, depolama, elleçleme ve ambalajlama işlemlerinde, 3PL şirketlerinin elemanlarının ürünleri özensiz taşınması, eleman sayısının yetersiz oluşu ve

kalifiye elaman eksikliğinden dolayı sorunlar yaşadığı görülmektedir. Bunun aşılması için şirket içi eğitimlerle kalifiye eleman yetiştirilmesi, elleçleme ve ambalajlama teknolojilerinin yükseltilmesiyle aşılabılır. Lojistik firmasında çalışan elemanların aile bireylerinden oluşu ve yabancı dil seviyesinin düşük oluşundan kaynakla iletişim problemleri yaşanmaktadır. Bunun aşılması için yabancı dil seviyesi yüksek olan sektörün temelinden gelmiş yada lisans veya yüksek lisans mezunu çalışanlar ile bu sorun aşılabılır. Taşıtma işlemleri aşamasında Üretici X firması ürünlerinin nerede, ne durumda, ne aşamada olduğunu görememekte ve bundan kaynaklı olarak planlamalarını düzgün yapamamaktadır. Bu durumun kaynağı olarak LHS şirketinin teknolojik uyumlarının yüksek olmayışı düşünülebilir. LHS şirketlerinin güncel olarak teknolojiyle sürekli olarak kendilerini yenileyebilmeli ve teknolojik açıdan lojistik operasyon güçlerini arttırmaları gerekmektedir. Tüm bu sorunlar incelendiğinde Üretici X firmasının sorunlarının çoğunun Lojistik Hizmet Sağlayıcılarından kaynaklı olduğu görülmektedir. Lojistik Hizmet Sağlayıcıların müşterilerine daha kaliteli ve efektif hizmet verebilmeleri gerekmektedir. Bunun için aile şirketi kimliğinden sıyrılıp daha etkin yöneticilerle ve çalışanlarla, sürekli güncel teknolojiyle kendini yenileyen sistemlerle ve teknolojik altyapıyla, müşterilerine hizmet etmesi gerekmektedir.

Bağımsız Yük Taşıyıcıları hakkında yapılan araştırmada literatür kısmında olmayan, özgün ve gün ışığına çıkmayan sorunların varlığı söz konusudur. BYT ile yapılan mülakattaki 11 sorunun 10'unda BYT'ler tamamen hemfikirdir. Üretici firmalardaki lojistik konularla ilgilenen yöneticilerin etik sınırlar çerçevesinde davranmadan komisyon aldıklarını, bu durumun BYT'ler hakkında olumsuz sorunlar yarattığı görülmektedir. LHS'lerin teşvikler kapsamında akaryakıt alırken KDV ödemedi aldıkları ve devletin LHS'lere birçok kredi imkânı sunmakta olduğu bilinmektedir. Ancak buna karşın BYT'lerin bu tür imkanlardan yararlanmadığı görülmektedir. C2 belgeli araçların, şehirlerarası düşük kar marjlarıyla yasak olmasına rağmen taşımacılık yapması, K1 belgeli araçları rekabet edemez duruma getirmekte ve zor duruma sokmaktadır. Bunun kaynağı olarak bazı komisyon evlerinin kayıt dışı ve yasal olmayan hizmet sunmalarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca komisyon evlerinin “hesaba havale” çatısı altında BYT'lere ödemede zorluklar çıkardıkları görülmektedir. Bunun dışında BYT'lerin, kendi meslektaşlarından kaynaklı sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Daha önceki muavinlik sisteminin şu an ki sistemden daha iyi olduğunu belirtmektedirler. Bunun sebebi ise şu an ki sistemde 22 yaşını dolduran her bireyin taşımacılık sektöründe BYT olabilmesinin, sektörün diğer paydaşlarını imaj yönünden ve yüksek rekabet koşulları yönünden zora soktuğu görülmektedir. Yol boyundaki kantarlardaki hassasiyetin olmasından yakınmakta ve kantar

ayarlarıyla oynandığını savunmaktadırlar. Yüksek sigortalama maliyetlerinden, aracın değerinin K1 belgesine bağlı olarak düşük oluşundan, otoban giriş ve çıkışlarında ödenen ücretlerin yüksek oluşundan, BYT'ler için araçlarına tanınan hız sınırlarının düşük oluşundan, meyve ve sebze hallerindeki komisyoncuların haksız bir şekilde taşıma araçlarını işgal edişinden ve belirli bir tarife çizelgelerinin olmayışından fazlasıyla zarar gördükleri ve şikayetçi oldukları görülmektedir. Buna ek BYT'lerin, Canlı Hayvan Taşıma Belgesi, K1 Belgesi, SRC Belgesi, Eksoz Bandrolü, Kara Taşıt Vergisi vb. farklı vergi türü ödemelerinden maddi zorluklar ile mücadele etmek zorunda kaldıklarını ifade etmektedirler. Yasal anlamda taksit şoförlerine tanınan hakların ve sistemin Bağımsız Yük Taşıyıcıları için de benzer bir uygulamanın hayata geçirilmesi talep edilmektedir. Bu anlamda, BYT'ler içinde standart bir taşıma tarifesinin oluşturulması birçok sorunu çözecektir. Meyve, sebze hallerindeki BYT araçlarının tutulmasını önlemek amacı ile yasal düzenlemelerin gerekliliği vurgulanmaktadır. Yol boyundaki kantarların, kantardaki çalışan memurların ya da görevlilerin sürekli denetlenmesi kantarla ilgili sorunları azaltabilir. Muavinlik sistemi, revize edilip, fizibilite çalışmaları yapıldığı takdirde tekrar uygulanabilir ve bunun sonucunda işinde uzman BYT'ler taşımacılık hizmetleri sunabilir. BYT'lere taşıma masraflarından ödeme kolaylıkları sunulabilir ve teşvikler verilebilir. Tüm bunların sonucunda, BYT'lerin en çok sorun yaşadığı şirketlerin komisyon evleri ve lojistik hizmet sağlayıcılar olduğu belirlenmiştir. Bu durumun aşılması için BYT'lerin LHS'ler ve komisyon evlerine karşı rekabet etmesi ve ellerini güçlendirme amacıyla yasal çerçeve kapsamında, etkin, efektif politikaların belirlenmesi gerekmektedir.

Lojistik Hizmet Sağlayıcıları (LHS) açısından da LHS'lerin sahip olduğu literatür kısmında bulunmayan özgün ve gün ışığına çıkmayan sorunlar söz konusudur. Müşterileriyle yaşanan iletişim bozuklukları, kalifiye eleman eksikliği, eski taşıma yöntemleri, teknolojiye entegre olmamış lojistik yönetimi ve sistemleri, bürokratik engeller, demiryolu ulaşımındaki alt yapı yetersizlikleri, kısa vadeli planlardan kaynaklanan geçici çözümlerin yeterli olmayışı gibi literatürde bulunan sorunların yanı sıra parsiyel yüklerde yaşanan sıkıntılar, departmanlar arası yaşanan iletişim bozukluğu, anlık ihtiyaçları karşılayacak altyapının, araç ve gereçlerin eksikliği, soğuk zincir ürünlerinin hassas taşıma koşulları, operasyonel mükemmelliğin yakalanamaması gibi spesifik sorunların varlığı söz konusudur. Sektörün temelinden gelen kendini yetiştirmiş, özgüveni, eğitimi, bilgi ve tecrübesi yüksek çalışanlar ile iletişim bozukluklarının önüne geçilebilir. Güncel lojistik bilişim sistemlerinin kullanılmasıyla operasyonel planlamalar düzelebilir ve güçlendirilebilir. Devlet eliyle ya da özel iştirakler ile

demiryolu altyapısında köklü düzenlemeler ve yenilemeler yapılabilir. Bu yatırımların 2023 hedeflerine uygun olarak Türkiye lojistik ağını ve gücünü arttıracığına düşünülebilir.

Bu çalışmada, özellikle lojistik sektörü ana aktörlerinden olan üretici, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağımsız olarak fiziksel taşıma görevini üstlenen bağımsız yük taşıyıcılarına yönelik sorunların bulunması amacıyla özgün sorunlar bulunmaya çalışılmıştır. BYT'lerin LHS'lerden kaynaklı birçok sorunu bulunmakta, ayrıca üreticilerin özellikle LHS ve BYT'lerden kaynaklı birçok spesifik sorun ile mücadele ettikleri anlaşılmaktadır. LHS'lerin ise en çok BYT'lerden kaynaklanan sorunlar ile karşı karşıya kaldıklarını ifade etmektedirler. Özellikle yukarıdaki sorunlar incelendiğinde, sonuç olarak sayılan üç ana aktöründe birçok sorunu yine birbirlerinden kaynaklandığı görülmektedir.



KAYNAKÇA

- Aberdeen, G., (2008) The Changing Role of Logistics Service Providers in Today's Supply Chain Araştırması., Mart, www.aberdeen.com.
- Aneja, Y.P. ve Nair, K.P.K. (1979). Bicriteria transportation problem. Management Sci., 25, pp. 73–78.
- Altıparmakoğulları, İ. (2007). Stratejik Lojistik İşbirliklerinin Türkiye’de Uygulanma Düzeyinin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Açısından İncelenmesi, Manisa.
- Arslanhan, H. (2019). Ulaştırma Modu Seçimi Probleminin Bütünleşik Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Çözümlemesi ve Bir Uygulama, Antalya.
- Apaydın, A. (2019) Tedarik Zinciri Yönetiminde İhracat Operasyonlarının Yeri, Problemleri, Çözüm Önerileri ve Bir Araştırma.
- Andrea Macdonald. (2007). Global Logistics Solutions: A Guide to the Problems Shippers Face. World Trade Mag, May.s.36-40.
- Ateş. Ö., (2005) ‘‘Aile şirketlerinde Değişim ve Süreklilik Anlayışı’’, Doktora Tezi, Ankara, 2003: 171).
- Aktaş, A.O. (2004). Lojistik Yönetiminde Kombine Taşımacılık, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Deniz Bilimleri ve İşletmeciliği Enstitüsü, İstanbul, ss.88.
- Akiş, E. (2016). "Türkiye'de Lojistik Sektörü ve Rekabet Gücüne Etkisi", 2. Üretim Ekonomisi Kongresi, 1-8.
- Bergami, R. ve Desiderio, D. (2010). "Time Release Studies: Measuring Customs Clearance Process Times and Delivery Performance". MHD Supply Chain Solutions, 40(4): 74-75.

Berkowitz, Eric N., Roger A. Kerin, Steven W. Hartley ve William Rudelius, Marketing, Irwin McGraw-Hill, USA, 1997.

Bölükbaş, Ö. (2016). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Lojistik Köyler. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Brito, M. P., & Dekker, R. (2002). "Reverse Logistics – A Framework". Econometric Institute Report, 1-19.

Bilgin, N. (2006). Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Bramel, J., Simchi-Levi, D. (1997). The Logic of Logistics: Theory, algorithms, and applications for logistics management. Springer- Verlag Press, New York.

Cohen, M.A., Lee, H.L. (1989). Resource deployment analysis of Global Manufacturing and Distribution networks, J. Manufacturing Operations Management, 2, pp. 81–104.

Cooke, J.A. (1991). "The Environment: Your Challenge for the '90s," Traffic Management, p. 32.

Cooke, J.A. (Eylül 2006). 15th Annual Masters Of Logistics Survey. Strategy Shift, s.25-30 www.logisticsmgmt.com.

Christopher M. (1986) The strategy of distribution management, Heinemann, Oxford.

Current J., Min, H. (1986). Multiobjective design of transportation networks: Taxonomy and annotation, Eur. J. Oper. Res., 26, pp. 187–201, 1986.

Ciravoğlu, G. (2006). Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları ve Performans Üzerine Etkilerinin Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Can, Berrak Erkumru (2019) Türkiye’de Lojistik Sektörü, Sektörde Karşılaşılan Sorunlar ve Lojistik Sektörünün Ekonomik Büyümeye Etkisi

Chyi, L. (2000). “Knowledge Value Chain”. Journal of Management Development. Vol.19, No. 9, s.783-794.

Çancı, M. ve Erdal, M. (2009). Lojistik Yönetimi. UTİKAD Yayınları, İstanbul.

Çokay, F. (t.y.). Türkiye’de Lojistik Sektörü ve Sorunları. 112.

Deniz, Ş.U. (2017) Tedarik Zincirinde Dış Kaynak Kullanımı Olarak Taşıma Sözleşmelerinde Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri. İstanbul

Demiryollarının Modernizasyonu Yeni Bir Gelişme Stratejisi. (1996). Demiryolu-İŞ Sendikası Yayınları, Ankara.

Demir, V. (2007): Lojistik yönetim Sisteminde Maliyet Hesaplaması, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Deniz, A., & Gödekmerdan, L. (2011). "Müşterilerin Kargo Firmalarının Sunduğu Hizmetlere Yönelik Tutum ve Düşünceleri Üzerine Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 379-396.

Demirci E. (2020). Lojistik İlkeleri, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 69.

Depe N. (2019). Türkiye’de Kombine Taşımacılık: SWOT Analizi, Stratejiler ve Hedefler, İstanbul T.C. Maltepe Üniversitesi, 24

Dooley, F. (2005). Logistics, Inventory Control, and Supply Chain Management, Published in CHOICES (A Publication of The American Agricultural Economics Association) P.287-288, <http://www.choicesmagazine.org>.

Dölek, A., “Lojistik ve Nakliye İşlemleri”, Umut Kitap, 2015, Ankara.

Erdoğan, N. (2007): Lojistik Maliyetlemesi ve Lojistikte Faaliyete Dayalı Maliyetleme, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; NO.1748 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları; NO. 22.

Erel, A., (2002). “Türkiye’de Ulaştırma Sektöründe Sorunlar ve Eğitim”, [Http://Content.Csbs.Utah.Edu/~Ehrbar/Erc2002/Pdf/P476.Pdf](http://Content.Csbs.Utah.Edu/~Ehrbar/Erc2002/Pdf/P476.Pdf), Erişim Tarihi: 9 Mart

Erol, İ. 2004, “Geleneksel ve Elektronik Tedarik Zincirlerinde Dağıtım Ağları, Alternatif Tasarımlar Ve Karar Verme Süreci”, Pazarlama Dünyası, Yıl: 18, S2004/5, Eylül –Ekim 2004.

Ernst & Young. (2002) Türkiye Lojistik Sektör Araştırması 2002, ,Power Dergisi, Mayıs.

Erturgut, R. (2016). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

Eye For Transport (Şubat 2008). Outsourcing Logistics USA 2008: Best Practices for Managing 3PLs. Araştırması. www.eyefortransport.com Eymen , U. E. (2007). Tedarik Zinciri Yönetim. Kaliteofisi Yayınları.

Eymen, U. E., (2007) Tedarik Zinciri Yönetimi, Kalite Ofisi Yayınları, No:14

Etezadi, T., Beasley, J.E. (1983). Vehicle fleet composition. J. Oper. Res. Soc., 34, pp. 87–91.

Fawcett, S.E. (1992). Strategic logistics in co-ordinated global manufacturing success. Int. J. Prod. Res., 30, pp. 1081–1099.

Fearon, L., Johnson, F. (2002). Purchasing and Supply Management. NewYork: McGraw-Hill.

Frazelle, E. H. (2002). Supply Chain Strategy. The Logistics of Supply Chain Management. Copyright by The McGraw-Hill Companies, USA, s172-175.

Filiz, A. (2004): “Lojistik ve Stok Yönetimi”, <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/kutuphane/dergi/f8/M00114.pdf> (Erişim: 11.04.2015)

Filiz, A., (2017). Lojistik Ve Stok Yönetimi (<https://www.biomed.com/pages/makaleler/makale15.htm>) (18.07.2018 tarihinde ulaşıldı).

Foster, T.A. (1992). An Environmental Impact Statement. Distribution, p. 4.

Gülen, K. G. (2005). "Lojistik Hizmetlerde Dış Kaynak Kullanımının Yaygınlaşması ve Tedarikçi İşletmelerde Gelişim Stratejileri". İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 29-48.

Gülen, K. G. (2011). Lojistik Sektöründe Durum Analizi ve Rekabetçi Stratejiler. İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul.

Gür, Serap (2009) Lojistik Sektörünün Sorunları ve Çözüm Önerileri (Gaziantep İli Örneği)

Görçün, Ö. F. (2013). "Örnek Olay ve Uygulamalarla Tedarik Zinciri Yönetimi" Beta Basım A.Ş., İstanbul.

Gunasekaran, A., Cheng, T.C.E. (2008). Special Issue on Logistics: New Perspectives and Challenges. Omega (The International Journal of Management Science) 36, p.505 – 508.

Güngörürler (2004): Sevim, "Ticaretin Vazgeçilmezi Lojistik Sektöründe Son Gelismeler", İzmir Ticaret Odası, Pusula Dergisi, Sayı:11, İzmir, 2004.

Gülenç, İ.F., Karagöz, B. (2008). E-lojistik ve Türkiye’de e-lojistik uygulamaları. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (15).

Gecowets G.A., Physical Distribution Management. Defense Transportation Journal, 35, no.4, p.5.

Gürdal, S. (2006). Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul

Güldü, Ö., (2007), Araştırma Yöntem ve Teknikleri, Verilerin Toplanması Kullanılan Teknikler.

Gümüş, Www.Sistem.İe.Metu.Edu.Tr, Erişim Tarihi:06.04.2009

Güner, H., & Mutlu, Ö. (2005). "Bulanık AHP İle Tedarikçi Seçim Problemi Ve Bir Uygulama". V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 473-477.

Geoffrion, A.M., Powers, R.F. (1995). Twenty Years Of Strategies Distribution System Design: An Evolutionary Perspective. Interface, 25, pp. 105–128.

Hopbağlı, F. (2009). Tedarik Zincirinde ve Lojistik Süreçlerde Depo Tasarımı ve Depo Yönetimi: Kozmetik Sektöründe Bir Uygulama.(çevrimiçi)

İTO, İstanbul Ticaret Odası Yayınları (2006): Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi, İstanbul: İTO Yayın No: 200614.

Johnson,G.A.,Malucci,L.,1999,Shift To Supply Chain Reflects More Strategic Approach, Apıcs- The Performance Advantage, October, Pp. 28-31.

Karasar, N. (1995). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: 3. Araştırma Eğitim Danışmanlık.

Kanalıcı, Ö. (Kasım 2006). Türkiye ve Lojistik. AR&GE Bülten 28, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü.

Karamolla, Tarık (2015) Lojistik Sektörünün Yapısı ve Sektördeki Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri (İstanbul İli Örneği)

Kayabaşı, A. (2010). Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme, İstanbul Ticaret Odası, İstanbul.

Keskin, H. (2006). Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi (Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Keskin, H., "Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi, Geçmişi, Değişimi, Bugünü, Geleceği", Nobel Yayıncılık, 2018.

Ketikidis, P.H., Koh, S.C.L., Dimitriadis, N., Gunasekaran, A. ve Kehajova, M. (2008). The use of information systems for logistics and supply chain management in South East Europe: Current status and future direction. Omega, Volume 36, Issue 4, p.592-599.

Köse, S (2017) Havayolu İşletmelerinde E-Lojistik Uygulamaları: Antalya Havalimanı Örneği. Alanya

Kobu, B. (2003): Üretim Yönetimi, İstanbul: Avcıol Yayınları.

Kıymetli Şen, İ. (2014). "Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları". Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 83-106.

Koban, E. ve Keser, H.Y. (2007): Dış Ticarete Lojistik, Bursa: Ekin Yayınları

Koban, E. ve Keser, H. Y. (2008). Dış Ticarete Lojistik. Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Koban, E. ve Keser, H. Y. (2015). Dış Ticarete Lojistik. Ekin Basım Yayın Dağıtım. Bursa

Koçoğlu, C. M., & Avcı, M. (2014). "Satın Alma Yönetimi: Teorik Bir Çalışma". İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33-47

Kıymetli Şen, İ. (2014). Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 83-106.

Lambert, D.M., Stock, J.R., ve Ellram, L.M. (1998). Fundamentals of Logistics Management, Boston: Mc-Graw Hill Professional.

Lu, H., & Su, Y. (2002). An Approach Towards Overall Supply Chain Efficiency. Masters Thesis No. 2002:29. Graduate Business School Göteborg University, Göteborg.

- Lokmanhekim, R. (2017) Yabancı Ve Türk Sermayeli Lojistik Firmalarının Türkiye'deki Büyüme Stratejileri. İstanbul
- Mehmet, Ç. (2015). "Askerî Devrim Bağlamında Batı Savaş Lojistiğinin Tarihsel Gelişimi
- MEB. (2011). "Dış Ticarete Ödeme Şekilleri" Ankara.
- Murphy, P.R., Poist R.F., Braunschwig, C. D. (1994). Management of environmental issues in logistics: Current status and future potential. Transportation Journal, p.49-56.
- MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği). (2015). Lojistik Sektör Raporu. İstanbul: Mavi Ofset.
- Millar, D. (1984). "Basic Briefing: Insurance", Facilities, Vol.2, No.8, s.14.
- Novich N.S. (1990). Leading-edge distribution strategies. The Journal of Business Strategy, November/ December, 48–53.
- Narin, Dünder (2009) Türkiye'de Lojistik Sektörünün Yapısı, Sorunları Ve Çözüm Önerileri, İstanbul
- Lindsay, J., 2000, The Technology Management Audit - The Tools to Measure How Effectively You Exploit the Technological Strengths and Know-How in Your Company, (London: Financial Times / Prentice Hall).
- Ölçer, C. ve Önüt, S. (2003) "Lojistik Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimi" , International Logistics Congress
- Öztürk, A. (2011). Etkin Depo Yönetimi ve Lojistik Depoların Etkin Depo Stratejileri Üzerine Bir Araştırma, İstanbul
- Özalp, A. (2020). Ticaretin Mal Teslim Yöntemleri, Incoterms 2020'ye Göre Mal Teslim Yöntemleri, İstanbul

- Özbay, T., "Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", İTO Yayınları, İstanbul,2004, No: 2004.
- Orhan, O., Z., (2003), Dünyada ve Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişimi, İTO Yayınları, İstanbul.
- Özçandır, S., & Yetim, H. (2010). "Ambalajlama Teknolojisi ve Gıdalarda İzlenebilirlik". Gıda Teknolojileri Elektronik Dergisi, 1-11.
- Örücü, E., & Tavşancı, S. (2001). "Gıda Ürünlerinde Tüketicinin Satın Alma Eğilimini Etkileyen Faktörler ve Ambalajlama". Muğla Üniversitesi SBE Dergisi, 109-122.
- Perrealt, W.D. ve Mccarty, E.J. (1996). "Basic Marketing: A Global Managerial Approach", Chicago: Times Mirror Higher Education Group.
- Reto M. (2007). Global logistics solutions: A guide to the problems shippers face, World Trade Mag. M a y .s.41-42.
- Rogers, D.S., Tibben-Lembke, R.S. (2001). An examination of reverse logistics practices. Journal of Business Logistics, Vol. 22 No.2, pp.129-48.
- Robinson, A., (22 Nisan 2015). Interesting Facts & Financial Breakdown of the Global Logistics Market, 3PL Infographics Logistics Supply Chain, <http://cerasis.com/2015/04/22/logistics-infographic/>, (10.10.2017).
- Shapiro R.D., (1986). Logistics Strategy, West Publishing, St Paul, MN.
- Sevim, S., Akdemir, A., & Vatansever, K. (2008). "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme". Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 127.
- Stock ve Lambert, (2001). Strategic Logistics Management. Fourth Edition, Singapore, McGraw-Hill.

Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publication.

Stadtler, H., Kilger, C. (2005). *Supply Chain Management and Advanced Planning*. Germany. Springer Berlin-Heidelberg.

Seval, İ (2018) *Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetiminde Talep Hacmi, Depo ve Filo İşletme Planlaması*. İstanbul

Sargın, K. (2017) *Etkin Depo Yönetimi ve Depo Planlamasında Bilişim Sistemleri Uygulaması*. İzmir

Sezgin, S. (2019) *E-Ticaretin Lojistik Süreçler Üzerindeki Etkisi*. Ankara

Somuyiwa, A. (2010) *Managing Logistics Information System: Theoretical Underpinning*.

Stock ve Douglas, (2001) *Strategic Logistics Management, Fourth Edition*, McGraw Hill.

Süzer, D., H., “Bizim Sektör Tekstili Geçer”, *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Kasım 2003.

Süzer, H., D. (Kasım 2003). Bizim sektör tekstili geçer. *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, ss.8-16.

Şahin, E. (2018), *Türkiye’de Lojistik Eğitimi, Lojistik Eğitim Standartları, Mesleki Yeterlilik ve Bologna Süreci, AB Üye Ülkeleri ile Türkiye Kıyaslaması*. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şen, İ.K. (2014). *Lojistik faaliyetlerin yönetimi ve maliyetleme yaklaşımları*, Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4 (1), 83106.

Tanyaş, Mehmet (2011). *Tedarik Zinciri Yönetimi*. (Editör: Mehmet Tanyaş ve Köksal Hazır). *Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş)*. Ankara: Çağ Üniversitesi, 23- 45.

Tutar, E., Tutar, F. ve Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile Karşılaştırmalı Bir Analizi. KMU İ.İ.B.F. Dergisi (17).

Tezcan, I. (2007). Sektörel Lojistik Yönetimi Sistemlerinde Depo Tasarım Metodolojisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Tek, Ö. B. (1984). Perakende Pazarlama Yönetimi, Üçel Yayımcılık Dağıtımcılık, İzmir.

Tepic, J., Tanackov, I., Stojic, G. (2011) “Ancient Logistics – Historical Timeline and Etymology”, Technical Gazette, Cilt 18, Sayı 3, ss. 379-384.

Tilanus, B. (1997) “Information Systems in Logistics and Transportation, Second Edition”, Emerald Group Publishing Limited, London.

Toygar, A. (2018) Algılanan Hizmet Kalitesinde E-Lojistik Uygulamalarının Rolü: Lojistik İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Bandırma

Türkiye Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Sektör 2007 Raporu. (2007). UTİKAD Yayınları, Ankara, ss,4-87

Tutar, E., Tutar, F. ve Yetişen, H. (2009). Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile Karşılaştırmalı Bir Analizi. KMU İ.İ.B.F. Dergisi (17).

Türkiye İstatistik Kurumu, TÜİK 2013 verileri

Uca, N., “Lojistiğin Küresel Rekabetteki Yeri”, Beta Yayın, 2017. Ankara

Ülengin, F, Uray, N. (1999). Current perspectives in logistics: Turkey as a case study. International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.29-1, 22-49.

Ünlü, D.B. (2017) Lojistikte Taşıma Modu Seçim Kararına Etki Eden Faktörlerin Analizi.
Antalya

Uçgunoğlu, K. (2015) İmalat ve Dağıtım Süreçlerinde Lojistiğin Önemi. İstanbul

Vitasek, K. (2013) “Supply Chain Management Terms and Glossary”, Council for Supply
Chain Management Professionals,

Waters, D.(2003). Logistics; An Introduction to Supply Chain Management. Ashford Colour
Press Ltd, New York.

Waters, D. (2003): Global Logistics and Distribution Planning, Kogan Page Limited,London,
U.K.

Wilson, R. (2006). 17th Annual State of Logistics Report, Ronald Reagan Building,
Washington, DC, p.2-40.

Wu, Y. (Mart 2008). A Mixed-integer Programming Model For Global Logistics
Transportation Problems. Southampton, UK.

Witt, S. (2005). The Pursuit Of Race Equity İn American Academi (2.nd. Ed). New York:
Praeger.

Yönter, Ğ.U. (2004). Türkiye’de Demiryolları ve Demiryollarının Alt Yapı Sorunlarının
İktisadi Çerçeve de Değerlendirilmesi. 2023 Dergisi.

Yıldızoğlu Z. (2012). İşletmelerde Satın Alma Fonksiyonu. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Bucak Hikmet Tolunay Meslek Yüksekokulu, Bucak.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin Yay,
7.Baskı, Ankara.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin
Yayınları.

Yıldıztekin. A., (2005) ve Süzer. D., (2003) Hande Demirel Süzer, Bizim sektör tekstili geçer, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Kasım 2003, Sf.8-16.

Yanga, J., Wangb, J., Wongc, C.W.Y., Laic, K.H. (2008). Relational stability and alliance performance in supply chain. Omega 36, p.600 – 608.

Yüksel, H. (2004). "Tedarik Zincirleri İçin Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı". Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 143-154

INTERNET KAYNAKLARI

Wikipedia, (2020) Lojistik nedir? <http://en.wikipedia.org/wiki/Logistics>

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, (2019) Taşımacılık Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar www.mfa.gov.tr

İzmir Ticaret Odası, (2017) Taşımacılık Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar, www.izto.org.tr
Kanal NTV, (2018) Gümrükleme Faaliyetlerinde Karşılaşılan Sorunlar, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/201607.asp>

Kobilerin İş Portalı, (2019) Dış Kaynak Kullanımının Gelişmemiş Olması, www.kobitek.com
Tedarik Zinciri, (2016), Tedarik Zinciri Üyeleri, http://www.tedarikzinciri.org/UserFiles/File/Lojistik%20Yonetimi/L_ojistikaltyapi.doc

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği, (2019), Taşımacılık alanında yaşanan sorunlar, <http://www.utikad.otg.tr/haberler/?id=10292>

KOBİ'lerin İş portalı, (2020), Dış Kaynak Kullanımı, http://kobitek.com/outsourcing_dis_kaynak_kullanimi

KOBİ'lerin İş portalı, (2020), E- Lojistik Gelişimi, http://kobitek.com/turkiye_ve_dunyada_e-ticarette_e-lojistik_gelisimi

Karayolları Ağır Vasıtaların Hız sınırı, (2020),
<https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Trafik/HizSinirlari.aspx>

AB Komisyonu, 2015 https://www.ab.gov.tr/fasil-14-tasimacilik-politikasi_79.html

Türkiye'nin Lojistikte Üstün Yönleri ve Zayıf Yönleri (2017) (www.atillayildiztekin.com).

Türkiye lojistik sektörüne yönelik bir swot analizi (2006)
http://www.turktrade.org.tr/durum/durum_ocak_2006/mehmetsakirersoy.html

https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921, Erişim Tarihi 17/06/2018.

<http://www.risk.gtb.gov.tr/data/52c5898e487c8eca94a7c695/Lojistik%20Performans%20Endeksi%202012.pdf>, erişim tarihi: 11.02.2017

https://books.google.com.tr/books/about/Ted%C3%A2rik_Zincirinde_Ve_Lojistik_S%C3%BCre%C3%A7leri.html?id=XAmKngEACAAJ&redir_esc=y, (erişim tarihi: 16.01.2017).

<https://www.ihracat.co/p/dap-delivery-at-place-teslim-sekli.html>

<http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/46/7.html>

<http://www.paragontrans.com/terms3.html>

EK-1**MÜLAKAT BİLGİLENDİRME FORMU****Araştırmanın;**

Adı:	LOJİSTİK SEKTÖRÜ AKTÖRLERİNİN SORUNLARININ BELİRLENMESİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
Amacı:	<p>Araştırma, Türkiye lojistik sektörünün şu an ki yapısını incelemek, sektörün sorunlarını tespit etmek ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirerek sektörün ilerlemesine katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Söz konusu amaca yönelik olarak;</p> <ul style="list-style-type: none">• Türkiye lojistik sektörünün genel sorunlarını belirleyebilmek,• Tedarik zinciri aktörlerinden üreticiler, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağımsız yük taşıyıcılarının sorunlarını detaylı bir şekilde belirlemek,• Bulunan sorunlara yönelik çözümleri önerileri belirlemek amaçlar olarak belirlenmiştir.
Yöntemi:	<p>Bu çalışma, Türkiye’de bulunan lojistik sektöründe faaliyet gösteren üretici firmaların, lojistik hizmet sağlayıcılarının ve bağımsız yük taşıyıcılarının ulusal ve uluslararası taşımacılık alanlarında karşılaştıkları lojistik sorunların tarama modeliyle bulunması ve bulunan sorunlara çözüm önerileri sunmaya yönelik yapılan bir araştırmadır.</p>
Uygulanacağı Yerler:	Özel Şirketler, Bağımsız Yük Taşıyıcıları
Başlama Tarihi:	19.05.2020
Tez Danışmanının Adı Soyadı:	Lamiha ÖZTÜRK

Mülakat Katılımcısı**Araştırmacı/Tez Yazarı****İmza****İmza**

....// 2020

....// 2020

EK-2

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI TEZ ARAŞTIRMASI ÜRETİCİLERE YÖNELİK MÜLAKAT SORULARI

Bu mülakat lojistik sektörü aktörlerinin sorunlarının tespit edilmesi ve sadece akademik çalışmalarda kullanılması amacıyla yapılacaktır!

ÜRETİCİ FİRMA MÜLAKAT SORULARI

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?
2. Firmanızın sektördeki faaliyet süresi ne kadardır?
3. Firmanızdaki çalışan sayısı kaçtır?
4. İşletmeniz lojistik çalışmalarında ulaştırma türlerini ve modlarını ne ölçüde kullanmaktadır?
5. Müşterilerinizle ve tedarikçilerinizle lojistik konularında hangi sıklıkla problemlerle karşılaşılıyorsunuz? Olay örneği verebilir misiniz?
6. Taşımacılık faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
7. Depolama, elleçleme ve ambalajlama faaliyetlerinde yaşanan sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
8. Kurumsallık yönünden herhangi bir sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?
9. 3PL şirketleriyle çalışıyor musunuz? Evet ise taşıma işlemlerinde sorun yaşıyor musunuz? Olay örnekleri verebilir misiniz?
10. Bağımsız yük taşıyıcıları ile çalışmakta mısınız? Onlarla ilgili herhangi bir sorun yaşamakta mısınız?
11. Gümrükleme faaliyetlerinde karşılaştığınız problemler nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
12. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?

Cevaplar:

Şirket Sorumlusu

İmza

Araştırmacı/Tez Yazarı

İmza

EK-3**HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ
ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI TEZ
ARAŞTIRMASI BAĞIMSIZ YÜK TAŞIYICILARINA YÖNELİK MÜLAKAT
SORULARI**

Bu mülakat lojistik sektörü aktörlerinin sorunlarının tespit edilmesi ve sadece akademik çalışmalarda kullanılması amacıyla yapılacaktır!

BAĞIMSIZ YÜK TAŞIYICILARI MÜLAKAT SORULARI

1. Lojistik taşıma hizmetini ne kadar süredir yapmaktasınız?
2. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
3. Lojistik sektöründe, lojistik hizmet sağlayıcıları ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları olarak kendinizden kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
5. Lojistik sektöründe, özel ve resmi olarak farklı kurum ve kuruluşlardan kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
6. Taşımacılık faaliyetlerinde devlet politikalarından kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir?
7. Taşıma anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
8. Yük bulmayla ilgili sorunlar yaşamakta mısınız?
9. Devlet politikaları taşımacılık sektöründeki bağımsız yük taşıyıcıları için yeterli mi? Bağımsız yük taşıyıcılarını koruyor mu?
10. Taşımacılık sektöründe bağımsız yük taşıyıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?
11. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Cevaplar**Mülakat Katılımcısı****Araştırmacı/Tez Yazarı****İmza****İmza**

....// 2020

....// 2020

EK-4

HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER FAKÜLTESİ ULUSLARARASI TİCARET VE LOJİSTİK ANABİLİM DALI TEZ ARAŞTIRMASI LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARINA YÖNELİK MÜLAKAT SORULARI

Bu mülakat lojistik sektörü aktörlerinin sorunlarının tespit edilmesi ve sadece akademik çalışmalarda kullanılması amacıyla yapılacaktır!

LOJİSTİK HİZMET SAĞLAYICILARI MÜLAKAT SORULARI

1. Firmanız lojistik faaliyetlerden hangilerini yapmaktadır?
2. Lojistik sektöründe ne kadar süredir hizmet vermektесiniz?
3. Lojistik sektöründe, üretici firmalar ile yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
4. Lojistik sektöründe, bağımsız yük taşıyıcıları olarak kendinizden kaynaklı yaşadığınız sorunlar var mı? Varsa nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
5. Sunduğunuz hizmet anında yaşadığınız sorunlar nelerdir? Olay örnekleri verebilir misiniz?
6. Sıralayacağım nedenlerden herhangi birisinden dolayı yaşadığınız sorunlar var mı? Bürokrasi, Teknik Alt Yapı Yetersizlikleri, Gümrükleme Sorunları, Yasal Düzenlemelerdeki Belirsizlikler, Sektör Bilincinin Yerleşmemiş Olması, Zayıf Mali Yapı ve Araç Gereç Eksiklikleri, Bilgi Teknolojileri Kullanımının Düşük Olması, Kalifiye Eleman Eksikliği, Yöneticilerin Bilgi ve Tecrübe Eksikliği, Depolama, Müşteri Hizmetleri, Kurumsallaşamama. Varsa detaylı bir şekilde anlatabilir misiniz?
7. Yaşadığınız diğer sorunlar nelerdir?
8. Taşımacılık sektöründe lojistik hizmet sağlayıcıları açısından hizmet yapmayı ve taşımayı, zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlar nelerdir?
9. Sektörde rekabet edebilmek için ve lojistik sisteminizi optimize etmek için ne gibi hazırlıklar / yenilikler yapmaktasınız?
10. Şu an ki lojistik sektörü hakkında ve sektörün geleceği hakkında neler düşünüyorsunuz?

Cevaplar:

Mülakat Katılımcısı

Araştırmacı/Tez Yazarı

İmza

İmza

.../ .../ 2020

.../ .../ 2020