

**TEDARİK ZİNCİRİ ÜYELERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR: NİTEL BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>****Ayvaz ABAR**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

ayvaz.abar@std.hku.edu.tr

ORCID: 0000-0001-8293-7769

**Dr. Öğr. Lamia ÖZTÜRK**

Hasan Kalyoncu Üniversitesi

lamiha.ozturk@hku.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9724-5060

**Öz**

Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe üretici, lojistik hizmet sağlayıcı ve bağımsız yük taşıyıcı olarak faaliyette bulunan aktörlerin karşılaştıkları sorunları betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda, nitel veri toplama yöntemi olan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, çalışmaya dahil olan üç aktörün birbirinden kaynaklı zincirleme birçok sorun yaşadığı tespit edilmiştir. Özellikle parsiyel yük taşımacılığın planlı ve organize olmadığı durumlarda zincirleme bir gecikmenin meydana geldiği anlaşılmaktadır. Söz konusu zincirleme gecikme katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Her bir aktör için yüklerin planlanan zaman diliminde teslim edilmesi önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğunu ifade etmek mümkündür. Müşteri memnuniyetini sağlayarak, marka ve sadakat duygusunun oluşmasının ilgili firmaların sektördeki konumları açısından önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin özellikle haberleşme kanallarının yetersiz düzeyde kullanılması diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bağımsız yük taşıyıcıları özellikle komisyon evleri ve lojistik hizmet sağlayıcılar ile sorun yaşadıklarını belirtmektedirler. Bağımsız yük taşıyıcılarının komisyon evleri ve lojistik hizmet sağlayıcıları ile karşılaştıkları sorunların aşılması için yasal bir çerçeveye kapsamında, etkin ve tesirli politikaların belirlenmesi önerilmiştir.

<sup>1</sup> Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lojistik Sektörü, Ulaşımında Planlama, Tedarik Zinciri Üyeleri*

**JEL Kodu:** F14, L91, R12, R40.

---

## DIFFICULTIES ENCOUNTERED BY MEMBERS OF THE SUPPLY CHAIN: A QUALITATIVE STUDY

### Abstract

The aim of this study is to describe the problems faced by actors operating as producers, logistics service providers and independent cargo carriers in the logistics sector. For this purpose, the semi-structured in-depth interview technique, which is a qualitative data collection method, was applied. In the analysis of the data, the internal analysis technique was used. Based on the results obtained, it was determined that these three actors had many problems with chaining caused by each other. It is understood that a chain delay occurs, especially in cases where parcel freight transport is not planned and organized. It is understood that it is important for each actor to deliver the payloads in the planned time frame. In this sense, it is possible to express that customer satisfaction is kept at the forefront. By ensuring customer satisfaction, it is understood that the formation of a sense of brand and loyalty is important for the positions of the relevant companies in the sector. In terms of independent freight carriers, it has been determined that the companies with the most problems are commission houses and logistics service providers. In order to overcome this situation, it is important to determine effective policies within the legal framework for independent freight carriers to compete against logistics service providers and commission houses and to strengthen their hands.

**Keywords:** *Logistics Sector, Transportation Planning, Supply Chain Members,*

**JEL Code:** F14, L91, R12, R40.

---

### GİRİŞ

Lojistik sektörü, tarih açısından genç bir sektör olmasının yanı sıra potansiyeli yüksek ve dinamik bir sektördür. 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 (1990) müşteri şikâyetlerinin başarılı olmayan lojistik faaliyetlerden kaynaklanmakta olduğunu ifade etmektedir (Novich, 1990: 48-53). UTİKAD'ın 2019 lojistik sektörü raporuna göre 2018-2026 yılları arasında yıllık bileşik büyümenin %7,4 oranında gerçekleşeceği ön görülmektedir. Söz konusu rapor 2026 yılında küresel lojistik pazarının büyüklüğünün 16,445 milyar ABD Doları'na ulaşacağını ve halihazırda lojistik sektörünün küresel büyüklüğünün 5 trilyon ABD Doları'na ulaştığını belirtmektedir. Bu anlamda, lojistik sektörü ile ilgili sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri getirilmesi sektörün gelişimi açısından önem arz etmektedir. Lojistiğin, çok geniş bir alana sahip olmasından kaynaklı birçok tanımı bulunmaktadır. Tanımların her birinin farklı olması araştırmacıların lojistiği farklı açılardan incelemelerinden kaynaklanmaktadır.

Tanımlar incelendiğinde farklılıklar olmasına rağmen, ana fikrin benzer olduğu anlaşılmaktadır. Aşağıda farklı kaynaklardan alınan lojistik ile ilgili tanımlar bulunmaktadır. İTO'nun (İstanbul Ticaret Odası, 2006) tanımına göre lojistik; 7 doğru prensibine dayanmaktadır. Bu prensiplere göre lojistik: doğru malzemenin doğru miktarda, doğru zamanda, doğru şekilde, doğru yere, doğru fiyat ile doğru tüketiciye ulaşmasıdır. İTO'nun bu tanımı lojistiğin zaman ve mekân boyutuna dikkat çekmektedir (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. Lojistiğin temel amacı, en optimal şekilde müşterinin faydası gözetilerek, malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin üretim noktasından tüketim noktasına, müşteri çıkarlarına uygun olarak etkin akışını ve depolanmasını planlamak, uygulamak ve kontrol etmektir (Tepic vd.,2011: 379). 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 sorunları betimlemeği ve çözüm önerileri geliştirmeği hedeflemektedir.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

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) taşımacılıktaki lojistik sorunlar açısından çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Zamanla bu çalışmalarda ele alınan farklı konu sayılarında artış gözlemlenmiştir. Bu anlamda, Etezadi ve Beasley (1983) ulaşım hızı ve ekipmanları sorunlarına değinmişlerdir. Current ve Min, (1986) taşımayı etkileyen değişkenler konusunu irdemişlerdir. Cohen ve Lee, 1989 yılında uluslararası lojistik sürecindeki sorunların sebeplerini araştırmışlardır. Cohen ve Lee'nin (1989)elde ettikleri bulgulara göre, hammadde ve üretim maliyeti, farklı ülkelerde uygulanan vergi çeşitleri ve oranları, gümrük vergileri ve döviz kurlarındaki olası dalgalanmalar sektörün temel sorunları olarak gösterilmiştir. Fawcett (1992) uluslararası lojistik alanında çok fazla çalışma yapılmadığını ve mevcut çalışmaların özellikle tanımlar üzerinde yoğunlaştığını belirtmektedir. Murphy vd. (1994) lojistik sektör yöneticilerinin çevre sorununa odaklandığını belirtmiştir. Murphy vd. (1994) lojistik faaliyetleri olarak, dağıtım, depolama, taşımacılık gibi faaliyetler yürütülürken, çevre sorunları ile tersine lojistik sektörüne deyinmiş ve sadece üreticiden tüketiciye dağıtım değil, tüketiciden üreticiye geri dönüş de önem kazanmaya başladığını vurgulamışlardır.

Eyüboğlu ve Bastı (2017), Türkiye’de gıda sektöründeki tersine lojistik faaliyetleri kapsamında gıda firmaları üzerine bir saha çalışması yapmış ve tersine lojistiğin marka değeri, sosyal sorumluluk ve müşteri memnuniyeti açısından olumlu algının oluşmasında önemli rol oynadığını tespit etmişlerdir. Ülengin ve Uray (1999), Türkiye üzerindeki çalışmalarında İstanbul Ticaret Odası'na kayıtlı 250 şirket hakkında bir anket gerçekleştirmiştir.

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 departmanına sahip olduklarını belirtmiştir. Ayrıca ankete katılan firmaların %65,2'si lojistik yönetim maliyetlerinin, nakliye ve depolama maliyetlerinden daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Çalışmada, lojistik faaliyetlerin gelişmesinin nedenlerinin; işletme maliyetlerin minimize etmek, rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamak, geçmişte yaşanan problemlerin üstesinden gelmek ve müşterilerin taleplerini karşılamak olduğu belirtilmiştir. Lojistikte yaşanan ana sorunların, eğitimde eksiklik, müşteri ihtiyaçlarının anlaşılmasında, yönetimin ve çalışanların depo otomasyonu gibi yeni teknolojilere karşı direnci olduğu belirlenmiştir. Aktaş ve Ülengin (2005) 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 bulgusuna ulaşılmıştır. Nakliyecinin seçiminde ve değerlendirilmesinde en önemli faktörler, nakliyenin kalitesi, mevcut nakliye sorunlarının ortadan kaldırılması, nakliye şirketinin prestiji, nakliye şirketinin güncel teknolojinin 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 kullanmadığını ifade etmişlerdir. Wilson (2006) "17. Yıllık Lojistik Durum Raporu" adlı çalışmada, işletmelerin lojistik maliyetlerinin 2005 senesinde GSYİH'nin %9,5'ini oluşturduğunu ayrıca bir önceki yıla göre %8,8 olan yüzdenin %9,5'e gelmesiyle 156 milyar dolarlık artış sağlandığını belirtmiştir. Wilson (2006), ulaşım maliyetlerinin GSYİH'nin %6'sını oluşturarak, 2005 yılında %15,2'ye yükseldiğini vurgulamaktadır. Lojistik sektörüne yönelik yapılan çalışmalar sonucunda, ulaşım ağlarındaki kapasite sorunlarından ve ulaşım altyapısına yapılan yatırımların yetersizliğinden dolayı ulaşım sektörünün ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığını belirtmiştir (Wilson, 2006).

Cooke (2006), artan ulaşım maliyetlerinin ve hizmet sorunlarının sektörde önemli bir yer tuttuğunu belirtmiştir. Cooke (2006) Çalışmasında, 1,100 nakliyeciyi çevrimiçi bir anket gerçekleştirilmiştir. 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 arasında 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 değerlendirmiştir. 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 çıkarmak olduğunu belirtmişlerdir.

Macdonald (2007), küreselleşme gibi gelişmelerin ve faktörlerin etkileri nedeniyle lojistik faaliyetlerin tüm dünyaya yayıldığını, yayılımın lojistik sorunları (karmaşıklık) artırdığını ve çözümlerin daha karmaşık hale geldiğini belirtmiştir. Ketikidis vd. (2008), bilgi teknolojilerinin gelişimi üzerine yaptıkları araştırmada, tedarik zinciri paydaşları açısından talep zincirinin zayıflığının önde gelen sorunlar arasında yer aldığını ifade edilmiştir. Lojistiğin gelişimindeki engeller olarak özellikle ters lojistik sürecinde iletişim eksikliği, stratejik

planlama yapısının eksikliği, organizasyon yapısının eksikliği ve altyapı sorunları ön plana çıkmaktadır. Nalbantçılar (2012), birçok faktörün (zaman yönetimi, ürünün kalitesi, fiyatı vs.) lojistik sektörünün gelişimini etkilediğini vurgulamıştır. Üretilen ürünün zamanında ve kusursuz bir şekilde tüketiciye ulaştırılması aşamasının da üretim aşaması kadar önemli olduğunu vurgulamıştır. Tüm bu işlemlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için üreticinin tedarikçileriyle ve diğer tedarik zinciri üyeleriyle etkin bir iletişim ağı kurması gerektiğini vurgulamıştır. İşletmenin pazardaki başarısının, tüm bu süreçlerdeki başarılarla doğru orantılı olduğunu belirtmiştir. Öztürk (2014) özellikle Freight Forwarder firmaların sorunlarını incelemiş ve mevcut sorunların intermodal taşımacılığı ile çözülebileceğinin altını çizmiştir. İlbeyli (2015) lojistik sektöründe kalifiye personelin yetiştirilmesinin sektöre olumlu yönde etki edeceğini ifade etmiştir. MÜSİAD (2015) sektör analizi adlı raporunda sektör aktörlerine yöneltilen anket uygulaması sonucu en öne çıkan sorunların zamanında teslimat yapılamaması, hasarlı ürün teslimatın gerçekleştirilmesi ve kalifiye personelin noksanlığı olduğu ileri sürülmektedir. Demiral (2017) küresel tedarik ağlarının tedarik zinciri üyesi olan üreticiler/işletmeler açısından küresel tedarik ağlarına katılmak isteyen ve tedarik zincirinde yönetim ve organizasyon sorunu yaşayan işletmelerin “sınırsız” ve yönetimlerinin “esnek” olması gerektiği bulgusuna ulaşmıştır. Koç (2020), çalışmasında her geçen gün daha da popülerliği artan blockchain teknolojisinin tedarik zinciri yönetimine şeffaflık, izlenebilirlik ve sürdürülebilirlik açısından olumlu yönde etki edeceğini savunmuştur. Bu çalışmanın amacı, lojistik sektöründe üretici, lojistik hizmet sağlayıcı ve bağımsız yük taşıyıcı olarak faaliyette bulunan aktörlerin karşılaştıkları sorunları betimlemektir.

## 2. YÖNTEM

Araştırmada nitel veri toplama yöntemlerinden biri olan yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sayesinde sorular katılımcıların cevaplarına göre şekillenebilmektedir. Bu anlamda sağlamış olduğu esneklik bir avantaj olarak görülmektedir (Karasar, 1995: 165). Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşmenin önceden planlandığı, ne tür soruların sorulacağı ve hangi verilerin toplanacağını önceden ayrıntılı bir şekilde oluşturulduğu görüşmelerdir (Özdamar vd. 1999).

### 2.1. Evren, Örneklem ve Katılımcılar

Gaziantep ilinde Ticaret Odasına kayıtlı olan 2 firma araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır. Söz konusu iki firma Üretici X (UX) ve Lojistik Hizmet Sağlayıcı firma (LHS X) olarak adlandırılmışlardır. Evreni oluşturan üçüncü grup ise Bağımsız yük taşıyıcılarından oluşmaktadır. Bağımsız yük taşıyıcılar çalışmada BYT olarak ifade edilmiştir. Üretici X (UX) adlı katılımcının seçiminde Gaziantep Ticaret Odasında kayıtlı olan firmalar ele alınmıştır. Gaziantep Ticaret Odasına kayıtlı ve ihracat yapan 1078 firma mevcuttur<sup>2</sup>. 1078 firmadan Türkiye'nin en büyük 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan ilk 26 firma dikkate alınmıştır. Söz konusu 26 firma ile eposta ve telefon ile iletişim kurulmaya çalışılmıştır ancak sadece üç firma geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş sağlayan üç firmadan biri yarı-yapılandırılmış mülakat

<sup>2</sup> <https://gso.org.tr/tr/uye-firmalar.html?q=&n=&p=&s=&e=1>

yöntemi ile sorulara cevap vermeyi kabul etmiştir. Mülakata katılmayı kabul eden şirket Üretici X olarak kayıtlara geçmiştir. Lojistik hizmet sağlayıcı (LHS X) firması ise yine Gaziantep Ticaret Odasına kayıtlı ve ihracat yapan firmalar arasından seçilmiştir. Gaziantep Ticaret Odasına kayıtlı olan, ihracat yapan ve Türkiye'nin "En İyi 20 Lojistik Firması" listesinde bulunan 20 firma ile eposta yolu ile iletişim kurulmaya çalışılmıştır. Söz konusu 20 firmadan sadece ikisi geri dönüş sağlamıştır. Geri dönüş sağlayan iki firma arasında ise en çok işlem hacmi sahibi olan firma tercih edilmiştir. Tercih edilen bu firma LHS X olarak adlandırılmıştır.

Bağımsız yük taşıyıcıları gönüllülük esasına göre seçilmiştir. Gönüllü olan bağımsız yük taşıyıcıların farklı illerde ikamet etmeleri çalışmanın önemli bir parametresidir. Gönüllü olmayı kabul eden 15 bağımsız yük taşıyıcı arasında seçim yapılmasında ayrıca dikkat edilen diğer bir parametre mesleki deneyim ve tecrübedir. Neticede 6 bağımsız yük taşıyıcı ile yarı yapılandırılmış mülakatların gerçekleştirilmesine karar verilmiştir.

Firmaların ve kişilerin kimlikleri söz konusu firmaların ve kişilerin isteği üzerine gizli tutulmuştur.

## 2.2.Verilerin Toplanması

Verileri toplama aracı olarak nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada firmalara ait bilgiler (isim, adres, telefon ve faks numaraları) Gaziantep Ticaret Odası ve Türkiye İhracatçılar Meclisi, UTIKAD Derneği ve MÜSİAD Derneği kayıtlarından elde edilmiştir. Firmaların elektronik posta adresleri ise web sayfalarından elde edilmiştir. Bu lojistik sektörünün üç ana aktörüyle nitel araştırma yöntemlerinden olan derinlemesine yarı yapılandırılmış mülakat yöntemiyle görüşme yapıldığından randevu alınıp yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. 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. 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 oluşturulan 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 Büyüköztürk'ün (2005) geliştirmiş olduğu anket geliştirme süreci modeline dayanarak hazırlanmıştır. 2 farklı firma ve 2 bağımsız yük taşıyıcı ile yapılan pilot çalışmalarda soruların anlaşılabilirliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Pilot çalışmaların neticesinde mülakat formun son hali düzenlenmiştir ve asıl uygulamaya geçilmiştir.

## 2.3.Verilerin Analizi

Görüşme verileri tek tek incelenmiş, görüşme ile ilgili notlarla birlikte değerlendirilmiş ve kodları çıkarılarak raporlanmıştır. Yapılan analizlerde betimsel ve içerik analiz tekniği kullanılmıştır. 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 analizinde araştırmacı öncelikle araştırma konusuyla ilgili kategoriler geliştirir. Daha sonra, araştırmacının incelediği veri kümesinde, bu kategoriler içine giren kelimeleri, cümleleri veya resimleri sayar (Silverman, 2001) ve kodlamasını gerçekleştirir.

#### 2.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Tavşancıl ve Aslan'ın (2001) belirtmiş olduğu gibi kodlama işlemi içerik analizin güvenirliliği açısından önem arz etmektedir. Bu anlamda, kodlama sonrası elde edilen kategorilerin objektifliği ve açıklığı analizin önemli bir parçasıdır (Yalçın, 2016). İçerik analizin güvenirliliğini belirlemek adına gözlemciler arası güvenirlilik testi uygulanmıştır. Gözlemcilerin tutarlı kodlama yapma durumunu belirlemek için Cohen (1960) Kappa katsayısına bakılmıştır. Elde edilen katsayı ( $k=0,8$ ) kodlamalarda herhangi bir uyuşmazlığın olmadığını göstermektedir. Ampirik olan bu çalışmada, Lawshe'nin İçerik Geçerliliği Testi uygulanmıştır. Basit ve kullanışlı olan Lawshe içerik testi birçok araştırmacı tarafından tercih edilmektedir (Lawshe, 1975; Veneziano ve Hooper 1997; Wilson, vd., 2012; Ayre ve Scally, 2014; Yeşilyurt ve Çapraz, 2018). Araştırılan konu hakkında bütünsel bir resim oluşturmak için elde edilen veriler katılımcı onayı ile desteklenmiştir ve çalışmaya dahil edilmiştir. Görüşme sonunda, araştırmacının öğrendiklerini özetleyerek ve kendi algısının doğru verileri yansıtmayı yansıtmadığı sorularak katılımcıya dışsal güvenirlilik sağlanmıştır.

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın örneklemini üç farklı grup oluşturmaktadır. İlk önce Üretici X adlı katılımcının cevapları betimlenmiştir. UX adlı katılımcımız, istihdam edildiği üretici firmanın lojistik sektöründe yirmi yıldır birçok alanda faaliyette bulunduğunu ve Taşımacılık, Sigorta ve Gümrükleme işlemlerinin 3PL (üçüncü parti lojistik) şirketlerin aracılığı ile gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir. Mart 2020 ayında gerçekleşen mülakat esnasında, katılımcımız firmalarında yaklaşık beş yüz personel istihdam ettiklerini vurgulamaktadır. Katılımcı, firmalarının yurt dışı lojistik faaliyetlerinde RORO<sup>3</sup> ulaşım türünü, yurt içi faaliyetlerinde ve satışlarında sadece kara yolu taşımacılığını tercih ettiklerini belirtmektedir.

Üretici X adlı katılımcının cevaplarına içerik analizi uygulandığında üç tema ve sekiz alt tema altında cevapların gruplandığı görülmektedir.

<sup>3</sup> RO-RO Taşımacılık: Taşınacak yükün kara araçlarının içerisinden indirilmeden, rampalar, geniş park alanları ve uzunlamasına depolara sahip olan gemiler ile denizyoluyla taşınmasına olanak tanıyan ulaşım türüdür (Demirci, 2020).

Temalar	Alt temalar
Teslimat gecikmesine ilişkin görüşler	a) Gümrükten yükün geç çekilmesine ilişkin görüşler b) Nakliye firmaların tutarsızlığına ilişkin görüşler c) Deniz yolu taşımacılığı ile ilgili görüşler
Kurumsallaşmamış firmalara ilişkin görüşler	a) Bilgi teknolojilerin yetersiz düzeyde kullanıma ilişkin görüşler b) Yük izleme/takip edilmesine ilişkin görüşler
Müşteri memnuniyetsizliğine ilişkin görüşler	a) Geç teslimata ilişkin görüşler b) Hasarlı ürüne ilişkin görüşler c) Hasar görmüş paketleme işlemine ilişkin görüşler

Birinci temayı oluşturan “Teslimat gecikmesine ilişkin görüşler” üç alt temaya ayrılmaktadır. Söz konusu temanın üç alt temaları: “Gümrükten yükün geç çekilmesine ilişkin görüşler, Nakliye firmaların tutarsızlığına ilişkin görüşler ve Deniz yolu taşımacılığı ile ilgili görüşler” den oluşmaktadır. Bu anlamda, UX katılımcı üretici firma olarak tedarikçi firmalar ile lojistik faaliyetleri kapsamında en sık karşılaşılan sorunların yükün zamanında gümrük kapısından çekilmemesi veya çekilememesi olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, parsiyel yük taşımacılığında ilk parsiyel yükün geç indirilmesi sebebiyle diğer alıcıların malları gecikmeli olarak teslim etmeleri önemli bir sorun olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcı bu görüşünü şu şekilde ifade etmektedir:

*“Sıklıkla karşılaştığımız sorun genelde müşterilerimizin kendi gümrükçülerine geç haber vermesinden kaynaklı gönderdiğimiz yükün zamanında gümrükten çekilememesidir. Örneğin nakliyeciyi parsiyel yük almıştır. Yükü 3 ayrı noktaya bırakmak zorundadır. A, B ve C noktalarının olduğunu düşünelim. Yükün öncelikle A noktasına indirilmesi gerekmektedir ama A noktasındaki müşteri gümrükteki malını çekmezse B ve C noktalarındaki müşterilerin malları mecburen geciktirilmiş olmaktadır. Bu da geç teslimattan kaynaklı mali sorunlara neden olmaktadır. Bu tür sorunlardan dolayı müşterilerimize karşı zor duruma düşmekteyiz. Tedarik zincirinin aksaması söz konusu olmaktadır.”*

“Nakliye firmaların tutarsızlığına ilişkin görüşler” alt temasında, özellikle deniz yolu ile gerçekleşen taşıma faaliyetlerinde, ilgili nakliye firmasından gelen bilgilerin tutarsızlığının teslimatın gecikmesine sebep olduğu anlaşılmaktadır. Bu anlamda, limanda bekletilen yükün çıkış gününün sözleşme esnasında kararlaştırılan çıkış günü ile farklılık göstermesinin, firmanın itibar ve kredibilite kaybetmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Zamanında teslim edilmeyen malın, son müşteride memnuniyetsizlik oluşturmasının yanında firma için de ekstra maliyete sebep olduğu vurgulanmaktadır. Katılımcı yaşadığı sorunu şu şekilde dile getirmektedir:

*“Denizyolu 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 tutarsızlıklar 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 oluyor. Aracımızın orda bağlanması demek bizim diğer yük transferlerimizi gerçekleştiremememiz ya da fazla kaynak kullanmamız demektir. Kendi programımızdan dışarı çıkmak zorunda kalmaktayız.”*

Bir önceki alt tema ile oldukça yakın olmasının yanı sıra “Deniz yolu taşımacılığı ile ilgili görüşler” alt teması, RORO veya konteyner taşımacılıkta meydana gelen sorunları ele almaktadır. Katılımcı, özellikle konteyner taşımacılığında yükün transit aşamasında veya yolculuk aşamasında denize düşmesi ve kaybolması sonucunda sigortanın sadece yüklenen malın değeri kadar tazminatı kabullendiğini ifade etmektedir. Oluşan maddi kaybının telafisi gerçekleşmiş olmasına rağmen müşteriye teslim edilmeyen veya geç tedarik edilen malın neticede memnuniyetsizliğe ve sadakat duygusunun yok olmasına veya oluşmamasına zemin hazırladığı belirtilmektedir.

“Kurumsallaşmamış firmalara ilişkin görüşler” teması altında verilen kategorilere bakıldığında iki alt tema ön plana çıkmaktadır. “Bilgi teknolojilerin yetersiz düzeyde kullanımına ilişkin görüşler” ile ilgili alt temada elde edilen bulgulardan hareketle katılımcının, zaman zaman e-postalara geç geri dönüş yapılmasından ve diğer haberleşme kanallarının kullanılmamasından şikayetçi olduğunu söylemek mümkündür. “Yük izleme/takip edilmesine ilişkin görüşler” ile ilgili katılımcı, GPS gibi takip sistemlerinin kullanılmamasının özellikle hammaddelerin taşınması durumunda, zamanında teslim edilmeyen hammaddenin üretim bandında önemli maddi kayıplara yol açtığını belirtmektedir. Katılımcı kurumsallık yönünden yaşadıkları sorunları şu şekilde özetlemektedir:

*“Kurumsallaşmamış şirketlerle çalıştığımız zaman, iletişim kopukluğu yaşamaktayız ya da muhatap bulmada zorluk çekmekteyiz. Taşıyıcı firmaların yurt dışındaki şubesiyle entegre olmaması veya yükün gümrükte çok uzun süre kalması veya bekletilmesi bizi müşteriye karşı zor durumda bırakmaktadır. 3PL 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 konuşmamakta ya da konuşmakta zorlanmaktalar. İletişim kopukluğundan kaynakla yanlış anlaşılmalara ya da gümrükte ya da başka bir aşamada beklemeler meydana gelmektedir”.*

Son temayı oluşturan “Müşteri memnuniyetsizliğine ilişkin görüşler” diğer iki tema ile entegre olup, üç alt temadan oluşmaktadır. Katılımcı, navlun fiyatların istikrarsızlığı sebebiyle müşterileri ile güven sorunu yaşadıklarını belirtmektedir. Navlun fiyatlarının sabit olmaması ve

özellikle Avrupa Birliği'ne üye olan ülkelerinde yerleşik firmaların DDP<sup>4</sup> (Delivered Duty Paid) ve DAP<sup>5</sup> (Delivered at Place) teslim şekillerini kullanmalarının müşteri nezdinde memnuniyetsizliğe ve sadakat duygusunun zedelenmesine yol açtığı vurgulanmaktadır. Katılımcı, 3PL nakliye firmaların personel yetersizliğinden dolayı malların yükleme ve/veya boşaltma sırasında hasar gördüklerini belirtmektedir. Bu anlamda, zaman zaman müşteri firmanın paketleme konusunda memnuniyetsizliğini dile getirdiğini, personel kısıtlaması sebebiyle özenle paketlenmiş ürünlerin bile paketlerin hasarlı teslim edildiğini vurgulamaktadır.

Bağımsız yük taşıyıcıların sektördeki hizmet sürelerine ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

BYT Katılımcı	Lojistik Sektöründe BYT Olarak Hizmet Süresi	Cinsiyet
Katılımcı 1: K1	33 yıl	Erkek
Katılımcı 2: K2	40 yıl	Erkek
Katılımcı 3: K3	27 yıl	Erkek
Katılımcı 4: K4	36 yıl	Erkek
Katılımcı 5: K5	41 yıl	Erkek
Katılımcı 6: K6	33 yıl	Erkek

Veriler, BYT katılımcıların her birinden yüz yüze yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, içerik olarak analiz edilmiş ve aşağıda yer alan tablodaki temaların ve alt temaların oluştuğu görülmüştür:

Temalar	Alt temalar
3PL/ Komisyoncu firmalara ilişkin görüşler	a) Ücret ile ilgili görüşler b) Yasa dışı işlemler ile ilgili görüşler
Yasal düzenlemeler ve Kamu düzenlemeleri ile ilgili görüşler	a) Vergi düzenlemeleri ile ilgili görüşler b) Finansman desteği ile ilgili görüşler c) Yasal düzenlemeler ile ilgili görüşler
Diğer Bağımsız Yük Taşıyıcıları ile ilgili görüşler	a) Formasyon ile ilgili görüşler b) Haksız rekabet ile ilgili görüşler

<sup>4</sup> DDP Delivered Duty Paid (Gümrük vergileri/Resmi ödenmiş olarak teslim) alıcı, varış noktasına ulaşan malların boşaltılmasından sorumludur. Satış sözleşmesinde, taraflar katma değer vergilerin nasıl paylaşıldığını veya hangi tarafın üstlendiğini belirtmediği takdirde, satıcı katma değer vergileri ödemek ile yükümlüdür (Özalp, 2004).

<sup>5</sup>“DAP Delivered At Place (Belirtilen yerde Teslim). Satıcı, satış sözleşmesinde belirtilen yerde malları teslim etmekle yükümlüdür. (Özalp, 2004).

İlk temayı oluşturan “3PL/Komisyoncu firmalara ilişkin görüşler”, “ücret ve yasa dışı eylemler ile ilgili görüşler” ile iki alt temaya bölünmektedir. “3PL/Komisyoncu firmalara ilişkin görüşler”, teması altında verilen kategorilere bakıldığında, “Ücret ile ilgili görüşler” %10.98 oranına, “Yasa dışı işlemler ile ilgili görüşler” %7.74 oranına sahiptir. “Ücret ile ilgili görüşler” adlı alt tema incelendiğinde, katılımcıların 5’i Havale ve EFT yolu ile gerçekleşmesi planlanan ücret ödemelerinin çoğu zaman gecikmeli olarak ödendiğini ifade etmektedirler. Katılımcılar online ödeme şekline geçilmeden önce ücretlerini yükü boşalttıktan sonra boşaltılan yerde nakit olarak aldıklarını belirtmektedirler. Fakat son dönemlerde online olmasına rağmen ödemelerin beklenen hızda gerçekleşmediği vurgulanmaktadır. Bu soruna ek olarak, katılımcılar, üretici firmalar ile komisyoncu veya 3PL şirketler arasında şifahi oluşmuş anlaşmalardan dolayı ücretlerinin “şişirildiğini” ifade etmektedirler. Katılımcılar yük bulamayınca komisyoncu şirketlere başvurmak zorunda kaldıklarını ve bu durumlarda kendilerine yük bulan firmanın taşıma ücretine kendi komisyonunu da eklediğini belirtmektedirler. BYT’nin taşıma ücretine, komisyoncu firmanın komisyonu ve ayrıca üretici firmanın da ek ücreti eklendiğinde BYT’nin taşıma ücreti aynı mesafe ve benzer yük için diğer BYT rakiplerine göre daha yüksek olarak belirlenmektedir. Bu anlamda, katılımcılar kendilerine ödenen taşıma ücretinin aslında diğer BYT’ler ile aynı olduğunu ücret farkının sadece 3PL veya komisyoncu şirketin eklemiş olduğu ek ödemelerden kaynaklandığını vurgulamaktadırlar. Son olarak, katılımcılar, C2<sup>6</sup> belgesine sahip olan diğer BYT’ci meslektaşlarının K1<sup>7</sup> belgesine sahip olan Bağımsız yük taşıyıcılardan daha düşük ücretler ile yük taşımayı kabul ettiklerini belirterek ücretlerin aşağıya çekilmesinden olumsuz yönde etkilendiklerini ve bu gibi durumlardan kaynaklanan iş kaybının kendilerine bir gelir kaybı olarak yansıdığını ifade etmektedirler.

Katılımcılardan biri ücret ile ilgili sorunlarını şu şekilde dile getirmektedir:

*“Komisyon evleri, bağımsız yük taşıyıcılarını en çok zarara uğratan unsurlardan biri olmaktadır. Bunun sebebine geçmeden 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. Konuya 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 uçurumunun sebebi şudur: Üretici firma ya da ürünü satın alan firma komisyon evinden ya da 3PL şirketinden yükü taşıtmak için araç ister. Aracı bulan komisyon evi ya da 3PL şirketi taşıma bedelinin 3500+KDV olduğunu söyler. Buraya kadar sorun yoktur. Çünkü*

<sup>6</sup> 30295 Sayılı ve 2 Ocak 2018 tarihli Resmî Gazete ’de yayımlanan Kara Yolu Taşıma Yönetmeliğinin 6. Maddesinde yetki belgelerinin türleri açıklanmıştır. C2 yetki belgesi ticari amaçla Yurtiçi ve/veya uluslararası eşya taşımacılığı veya hususi taşımacılık yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilir.

<sup>7</sup> 30295 Sayılı ve 2 Ocak 2018 tarihli Resmî Gazete ’de yayımlanan Kara Yolu Taşıma Yönetmeliğinin 6. Maddesinde yetki belgelerinin türleri açıklanmıştır. K1 yetki belgesi ticari amaçla Yurtiçi eşya taşımacılığı veya hususi taşımacılık yapacak gerçek ve tüzel kişilere verilir.

*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 kazandı. 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 yük bulacağından emindir. Bu yüzden C2 belgeli araç sadece İstanbul'a gidiş maliyetim çıksın yeter düşüncesindedir. Tüm bunlardan yükün boşalacağı firmadakilere 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 bu yükü taşıyarak, K1 belgeli bağımsız yük taşıyıcısını rekabet edemez duruma getirmektedir."*

“Yasa dışı işlemler ile ilgili görüşler” alt başlığının içeriğine bakıldığında katılımcıların ifade etmiş oldukları sorunların aslında, bir önceki alt başlıkta yer alan üretici firma yöneticileri ile 3PL veya komisyoncu firmalar arasında gerçekleşen şifahi sözleşmeden kaynaklı olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, katılımcılar üretici firmaların taşıma faaliyetlerini yürüten yöneticilerinin haksız kazanç elde ettiklerini iddia etmektedirler. Çalışmaya dahil olan BYT'ler komisyon firmalarının veya 3PL şirketlerinin kendilerine “yük bulduğu” gerekçesi ile ilgili firmaların yöneticilerine veya taşımacılıktan sorumlu personeline herhangi bir vergi dilimine girmeyen bir ödeme gerçekleştirdiklerini belirtmektedirler. Bu durumun taşıma ücretlerinin yükselmesine ve taşımacılık piyasasında BYT'lerin ücretlerinin yüksek gibi algılanmasına neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Öte yandan, çalışmaya dahil olan katılımcılar kendilerine fatura kesilmemesinden mağduriyet yaşadıklarını ifade etmektedirler. Katılımcılar, fatura kesilmemesinin ana sebebinin katma değer vergisinin (KDV) ilgili firmaya maliyet olarak yansımından kaynaklı olduğunu altını çizmektedirler. Ancak, faturasız yük taşımanın kendilerine risk teşkil ettiğini vurgulamaktadırlar. Faturasız yük taşımanın cezası olmakla birlikte söz konusu yüke maliyeci tarafından el konulması söz konusudur. Bu bağlamda, katılımcılar mümkün olduğunca kontrol noktalarının bulunmadığı yollardan yüklerini taşımayı tercih ettiklerini belirtmektedirler.

“Yasal ve Kamu düzenlemeler ile ilgili görüşler” teması altında verilen kategorilere bakıldığında “Vergi düzenlemeleri ile ilgili görüşler” %17,85 oranına, “Finansman desteği ile ilgili görüşler” %6,3 oranına, “Yasal düzenlemeler ile ilgili görüşler” ise %30,52 oranına sahiptir. “Vergi düzenlemeleri ile ilgili görüşler” alt teması incelendiğinde, daha önce bahsedilen katma değer vergisinin 3PL veya komisyon şirketleri tarafından üstlenilmemesi ön plana çıkmaktadır. Bu soruna ek olarak, çalışmaya dahil olan katılımcılar Özel Tüketim Vergisi'nden muaf olamamaktan mağduriyet yaşadıklarını belirtmektedirler. Otoban geçiş noktalarına ödenen ücretlerin ve akaryakıt masraflarının yük taşıma esnasında taşıyıcılar için

en önemli iki maliyet unsuru olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, özellikle Bireysel yük taşıyıcılarına ÖTV muafiyeti veya indirim uygulanmasının kendilerine maddi anlamda olumlu yönde etki edeceğini belirtmektedirler. “Finansman desteği ile ilgili görüşler” alt teması irdelendiğinde, katılımcıların diğer 3PL veya lojistik faaliyeti gerçekleştiren firmalar gibi düşük faiz oranları ile finansman bulamadıklarının, araçlarını yenileyemediklerinin veya gerekli tadilatları zamanında gerçekleştiremediklerinin altını çizmektedirler. İkinci temanın, “Yasal düzenlemeler ile ilgili görüşler” alt teması ise genel anlamda Bağımsız yük taşıyıcılarını ilgilendiren mevzuatlar ile ilgilidir. Bu anlamda, 3516 sayılı Ölçüler ve Ayar Kanunu ile 30242 sayılı ve 16 Kasım 2017 tarihinde Resmi Gazete ’de yayımlanan Takograf Cihazları Muayene ve Damgalama Yönetmeliği Bağımsız yük taşıyıcıları tarafından en çok dile getirilen mevzuat sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgili yönetmeliğin geçici 3. maddesi ile 20. maddesi 1996 model ve sonrası araçlar için dijital takograf cihazının kullanılmasının zorunlu olduğu belirtilmektedir. Katılımcılar zorunlu dijital takograf uygulamasının kendilerini mağdur ettiğini ifade etmektedirler. Mevzuat gereği 1 Ekim 2020 tarihinden bu yana tüm araçların analog takografтан dijital takografa geçişi sağlanmış olmalıdır. Bahsi geçen yönetmeliğin 14. Maddesi’nde dijital takograf için azami tolerans düzeyi belirtilmiştir ancak katılımcılar söz konusu azami tolerans düzeyinin yeterli olmadığını altını çizmektedirler.

Katılımcılardan biri konu ile ilgili mağduriyetini şu şekilde açıklamaktadır:

*“Devletin dijital takograf çıkarma kararı bizim için büyük bir sorun teşkil etmektedir. Dijital takograf uygulamasına geçildiği zaman her taşıma hizmeti veren sürücü bu dijital takografı kullanmak zorunda kalacak ama hiçbir sürücü şu an o takografı 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 sınırımız olan 90km/s hızın üstüne çıktığımız görünür ise anında ceza yazılacaktır. Aslında bizim dijital takografı istemememizin sebebi şu: Analog takografта 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 yapan da var yapmayan da var ama zaten inanılmaz zor çalışma koşulları altında çalışmaktayız”.*

Katılımcılar ayrıca, kendilerinden talep edilen ve araçlarında bulundurmaları gereken belge türü sayısının yüksek olduğunu ifade etmektedirler<sup>8</sup>. Bağımsız yük taşıyıcıların öncelikle yetki belgesi ibraz etmeleri gerekmektedir. Yükün ulusal veya uluslararası düzeyde taşınmasına göre yetki belgesinin türü<sup>9</sup> değişmektedir. İlgili mevzuatta belirtilen 35 farklı yetki belgesi ayrıca

<sup>8</sup> Bağımsız yük taşıyıcıların bulundurmaları gereken azami belgeler şu şekildedir: Yetki belgesi, psikoteknik belgesi, SRC belgesi, egzoz bandrolü, maliye sorumluluk sigortası, kasko ve canlı hayvan taşıma belgesi.

<sup>9</sup> Karayolu Taşıma Yönetmeliği, 6. maddesi yetki belgeleri türleri açıklanmıştır, toplam 35 farklı yetki belgesi bulunmaktadır.

geçerlilik süreci bittiğinde yenilenmelidir<sup>10</sup>. Katılımcıların tamamı K1 veya C2 gibi yurtiçi veya yurt dışı ticari eşya taşımacılığı yetki belgelerine sahip olabilmek için kendilerinden talep edilen belge ücretinden şikayetçidir. 30295 Sayılı ve 8 Ocak 2018 tarihinde Resmî Gazete’de yayınlanan Karayolu Taşıma Yönetmeliği’nin ekinde ilgili belgelerin ücretleri belirtilmektedir. Katılımcıların söz ettikleri K1 belgesi için 10.000 Türk Lirası, C2 yetki belgesi için ise 40.000 Türk Lirası talep edilmektedir. Söz konusu belgenin düzenli olarak yenilenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte araçlarını satmak istediklerinde veya mesleklerine son verdiklerinde yetki belgesini araçlarını satın alan veya sadece yetki belgesi ihtiyacı olan başka bir bağımsız yük taşıyıcısına devretmelerinin mümkün olmamasından mağduriyet yaşadıklarını vurgulamaktadırlar. Katılımcılar taksi plakalarının araç ile birlikte devredildiğini böylece araçların taksi plakası ile birlikte satışı gerçekleştiğinden gerçek değerinde satış gerçekleştiğini ancak bunun bağımsız yük taşıyıcılar için uygulanmadığını ve yetki belgesine ödenen ücretin tekrar elde edilemediğini ifade etmektedirler.

“Diğer Bağımsız Yük Taşıyıcıları ile ilgili görüşler” teması altında verilen kategorilere bakıldığında, “Formasyon ile ilgili görüşler” %1,25 oranına, “Haksız rekabet ile ilgili görüşler” %5,75 oranına sahiptir. “Formasyon ile ilgili görüşler” alt teması incelendiğinde, katılımcıların yeni yasal düzenlemeler sayesinde muavinlik tecrübesi olmayan herhangi bir şahsın yetki belgesine başvurabilme imkanı olmasından şikayetçi olduklarını belirtmektedirler. Katılımcılardan biri konu ile ilgili görüşlerini şu şekilde aktarmaktadır:

*“Kendi meslektaşlarının %70’inden şikayetçiyim. Eskiden muavinlik sistemi vardı. Eğer şoför olmak istersen bir şoförün yanında 5 sene muavin olduktan sonra ehliyet almaya hak kazanıyordun. Eski sistem güzeldi. Çünkü mesleğin inceliklerini ve adabını öğreniyordun. Temelini öğreniyordun ama şimdi 22 yaşına giren herkes ehliyet alabilmektedir. Bir de parasını basıp tır ya da kamyon alıp hemen sektöre girmektedirler. Hal böyle olunca temelden yetişmemiş kişiler sektörü doldurmaktadır. Bu deneyimsiz kişiler ne iş ahlakını almışlardır ne de temizlik bilirlen. Sektörde şoförlük edebini almayan insanlar var.”*

“Haksız rekabet ile ilgili görüşler” alt teması irdelendiğinde, “ücret ile ilgili görüşler” adlı alt tema ile bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. K1 yetki belgesine sahip olan katılımcıların, özellikle C2 yetki belgesine sahip Bağımsız yük taşıyıcılar ile bir rekabet içerisinde oldukları görülmektedir. Katılımcılar, C2 yetki belgesine sahip olan bağımsız yük taşıyıcıların yurt içinde yük taşıma ücretlerini aşağı çektikleri ifade etmektedirler.

Son olarak, lojistik hizmet sağlayıcı firmasında istihdam edilen katılımcı ile gerçekleştirilen mülakatın verileri analiz edilmiştir. Verilere uygulanan içerik analizi iki temanın ön plana çıktığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, “İletişim ile ilgili görüşler” ve “Taşıma koşulları ile ilgili görüşler” olarak adlandırılan ve kodlanan iki temanın oluştuğunu göstermektedir.

<sup>10</sup> Karayolu Taşıma Yönetmeliğinin 19. maddesine yetki belgesi sahiplerinin ilgili belgenin yenilenmesi için yetki belgesinin geçerlilik süresinin sona erdiği tarihten itibaren 540 takvim günü içinde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yazılı olarak müracaat edilmesini ön görmektedir.

“İletişim ile ilgili görüşler” adlı tema ön plana çıkmaktadır. Lojistik hizmet sağlayıcı firmada çalışan katılımcı gerek üretici firmalar ile gerek BYT’lar ile alakalı en önemli sorunun iletişim yetersizliği olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcı, ürünün tedarik edilmesi için gerekli tüm bilgilerin zamanında taraflara iletilmemesinin tedarik zincirinde aksaklıklara ve/veya müşteri memnuniyetsizliğine zemin hazırladığını ifade etmektedir. Katılımcı, iletişim sorunlarından birini şu şekilde aktarmaktadır:

*“Müşteriyle olan bilgi yetersizliği ve iletişim bozukluğundan kaynaklı sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin, müşteri, ürününü taşıtmak için 40’luk 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”.*

“İletişim ile ilgili görüşler” temasının “Teslimat gecikmesine ilişkin görüşler” alt teması ile örtüştüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, Lojistik hizmet sağlayıcı firmada istihdam edilen katılımcı, iletişim yetersizliği veya bilgi eksikliğinin parsiyel yük taşımacılığında teslimatların zamanında gerçekleşmemesine neden olduğunu ifade etmektedir. “Teslimat koşulları ile ilgili görüşler” teması incelendiğinde, taşıma esnasında soğuk zincirin muhafaza edilememesinin zaman zaman yükün bozulmasına veya zarar görmesine neden olduğu ifade edilmektedir. Katılımcı, müşteri memnuniyeti konusundaki hassasiyetleri dile getirmektedir. Soğuk zincirin kırılması veya hasarlı konteynerlerden kaynaklı zarar gören yüklerin firmalarını maddi ve manevi açıdan olumsuz yönde etkilediğinin altını çizmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, lojistik sektöründe üretici firma, lojistik hizmet sağlayıcı ve bağımsız yük taşıyıcı olarak faaliyete bulunan aktörlerin karşılaştıkları sorunlar konu edilmiştir. Elde edilen bulgular, sorunları sekiz farklı tema ve on beş farklı alt tema altında gruplamamıza olanak sağlamıştır. Gümrükleme işlemlerinde sorun yaşamayan katılımcıların, yükün gümrük kapısından zamanında çekilmemesinden ve bu gecikmeden kaynaklı teslimatın planlanan zaman diliminde teslim edilememesinden şikayetçi oldukları anlaşılmaktadır. Özellikle parsiyel yük taşımacılığının planlı ve organize olmadığı durumlarda zincirleme bir gecikmenin meydana geldiği anlaşılmaktadır. Söz konusu zincirleme gecikme katılımcıların en sık karşılaştıkları sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Gümrük kapıları dışında limanlarda bekletilmesinin yüklerin nihai müşteriye gecikmeli olarak teslim edilmesine sebep olduğu katılımcılar tarafından aktarılmaktadır.

Deniz yolu ile gerçekleşen teslimatlar da yükün “kaybolması” veya konteynerin bakım durumu sebebiyle hasar gören yükün maddi ve manevi kayıplara yol açtığı ifade edilmektedir. Bilgi teknolojilerinin özellikle haberleşme kanallarının yetersiz düzeyde kullanılması diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. E-postalara geç geri dönüş yapılmasının veya nakliyesi gerçekleştirilecek yük hakkında bilgilerin zamanında ve yeterli düzeyde iletilmemesinin söz konusu yükün gecikmeli teslim edilmesine sebep olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda elde edilen sonuçlar MÜSAİD’in (2015) raporunda sunulan sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

Üretici firmada istihdam edilen ve lojistik hizmet sağlayıcı firmada çalışan katılımcıların ortak bir sorunda bulunduğu gözlemlenmektedir. UX katılımcısının bilgi teknolojilerin yetersiz düzeyde kullanılmasından kaynaklı sorunları ile LHSX katılımcısının iletişim yetersizliği olarak ifade ettiği sorunlarının benzerlik taşıdığını ifade etmek mümkündür. Neticede iki aktör için yüklerinin planlanan zaman diliminde teslim edilmesi önem arz etmektedir. Söz konusu iki aktör için de müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu anlaşılmaktadır. Navlun fiyatlarının istikrarsızlığının, müşteri nezdinde memnuniyetsizliğe ve güven kaybına yol açtığı vurgulanmaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlayarak marka ve sadakat duygusunun oluşmasının, ilgili firmaların sektördeki konumları açısından önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

Çalışmaya dahil olan bağımsız yük taşıyıcı katılımcıların ise elektronik ortamda gerçekleşen ücret ödemelerinin kendilerine zamanında ulaşmamasından şikayetçi olduklarını ifade etmek mümkündür. Bağımsız Yük Taşıyıcıları açısından öne çıkan sorunlardan biri komisyon evleri ve lojistik hizmet sağlayıcı firmaların arasında gerçekleşen şifahi anlaşmalardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Bu durumun aşılması, BYT'lerin LHS'ler ve komisyon evlerine karşı rekabet etmesi ve ellerini güçlendirmesi için yasal çerçeve kapsamında, etkin, tesirli politikaların belirlenmesi önem arz etmektedir. Bağımsız yük taşıyıcı katılımcılar yasal düzenlemelerin kendilerini mağdur ettiğini ifade etmektedirler. Özel tüketim vergisi, yetki belgelerin yüksek harç ücretleri, hayata geçirilen dijital takograf gibi düzenlemelerin çalışma koşullarını zorlaştırdığını vurgulanmaktadır.

Bağımsız yük taşıyıcıların mağduriyetlerini kısmen de olsa gidermek amacı ile kendilerine yük bulabilecekleri yasal bir platformun hayata geçirilmesi önerilmektedir. Ek olarak bahsi geçen iletişim sorunlarının kısmen de olsa azaltılması adına lojistik sektöründe faaliyette bulunan tüm paydaşların blockchain teknolojisi tabanlı bir bilgi paylaşımı platformuna üye olmaları önerilmektedir. Bilgi akışını eş-anlı tüm paydaşlar ile gerçekleştiren bu yeni teknoloji 21. Yüzyılın teknolojik devrimi olarak nitelendirilmektedir. Şirket içi eğitimlerin yanı sıra hayat boyu öğrenme programları kapsamında da özellikle lojistik sektöründe bulunan aktörlerin blockchain teknolojisi hakkında eğitim almaları sektörün geleceği açısından önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aneja, Y.P., Nair, K.P.K., (1979). Bicriteria transportation problem. *Management Sci.*, 25, 73–78.
- Ayre, C., Scally A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79–86. doi: 10.1177/0748175613513808.
- Aktaş E., Ülengin, F. (2005), Outsourcing Logistics Activities in Turkey, *Journal of Enterprise Management, Journal of Enterprise Information Management*, 18 (3), Special Issue, 316 – 329.



- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 133-151. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tebd/issue/26124/275190>.
- Cohen, J. (1960), A coefficient of agreement for nominal scales, *Educational and Psychological Measurement* Vol.20, No.1, 37-46
- Cohen, M.A., Lee, H.L., (1989). Resource deployment analysis of Global Manufacturing and Distribution networks, *J. Manufacturing Operations Management*, 2, 81–104.
- Cooke, J.A. (2006). 15th Annual Masters Of Logistics Survey. *Strategy Shift*, 25-30
- Current, J., Min, H. (1986). Multiobjective design of transportation networks: Taxonomy and annotation, *European Journal of Operational Research*. 26(2), 187-201.
- Demiral, Ö. (2017). Küresel Tedarik Ağları ve Yönetim-Organizasyon Sorunları: Çok Boyutlu Bir Literatür İncelemesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26 (1), 313-326. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cusosbil/issue/31939/351399>
- Demirci E. (2020). Lojistik İlkeleri, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 69.
- Etezadi, T., Beasley, J. (1983). Vehicle Fleet Composition. *Journal of Operational Research Society*, 34, 87–91. <https://doi.org/10.1057/jors.1983.11>
- Eyüboğlu, G., Bastı, M. (2017). Tersine Lojistikte Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Türk Gıda Sektörü Örneği, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (31).
- Fawcett, S.E. (1992). Strategic logistics in co-ordinated global manufacturing success. *International Journal of Production Research*, 30:5, 1081-1099, DOI: 10.1080/00207549208942944
- İlbeyle, E. (2015). Dış Ticaretteki Bürokratik Engellerin Lojistik Sektörüne Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi/ Dış Ticaret Enstitüsü, İstanbul.
- İTO (İstanbul Ticaret Odası). (2006) *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*, İTO Yayın No:2006-14.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 3. Araştırma Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Karayolu Taşıma Yönetmeliği. 30295 Sayılı ve 2 Ocak 2018 tarihli Resmî Gazete.
- Ketikidis, P.H., Koh, S.C.L., Dimitriadis, N., Gunasekaran, A. and Kehajova, M. (2008). The use of information systems for logistics and supply chain management in South East Europe: Current status and future direction. *Omega*, 36(4), , 592-599.
- Koç, E. (2020). Tedarik Zinciri İzlenebilirliği ve Sürdürülebilirliğinde Yeni Paradigma: Blokzincir. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 417-438. DOI: 10.29029/busbed.731939.

- Macdonald, A. (2007). Global Logistics Solutions: A Guide to the Problems Shippers Face. *World Trade Mag*, May, 36-40.
- Murphy, P. R., Poist, R. F., and Braunschweig, C. D. (1994). Management of environmental issues in logistics: Current status and future potential. *Transportation Journal*, 34(1), 48-56.
- MÜSİAD (Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği). (2015). İstanbul Lojistik Sektör Analizi Raporu. İstanbul.
- Nalbantçılar, A.B. (2012). Tedarik Zinciri Yönetiminde Alıcı-Tedarikçi İlişkileri ve Makine Tedarikçisi Seçimi Probleminin AHP ile Çözümlemesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Novich, N.S. (1990). Leading-edge distribution strategies. *The Journal of Business Strategy*, November/ December, 48-53.
- Özalp, A. (2004). *Dış ticarete teslim ve ödeme şekilleri*. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Özdamar, K., Odabaşı, Y., Hoşcan, Y., Kırcaali-İftar, G., Özmen, A. ve Uzuner, Y. (1999). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Bilim ve Araştırma (Editör Ali Atıf. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
- Öztürk, S. (2014). *Türkiye Lojistik Sektöründeki Tedarikçi Şirketlerin Sorunları ve Çözüm Önerilerinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Silverman, D. (2001). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. SAGE Publication, London.
- Tavşancıl, E., Aslan, E. (2001). Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller İçin İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri. Epsilon Yayınları: İstanbul.
- Tepic, J., Tanackov, I., Stojic, G. (2011). Ancient Logistics Historical Timeline and Etymology. *Technical Gazette*, 18 (3), 379-384.
- Utikad, (2019). *Lojistik Sektörü Raporu, küresel lojistik Pazar Hacmi*. <https://www.utikad.org.tr/Images/DosyaYoneticisi/22012020utikadlojistiksektoruraporu.pdf>, (Erişim Tarihi: 20 Nisan 2020).
- Ülengin, F., Uray, N. (1999). Current perspectives in logistics: Turkey as a case study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 29 (1), 22-49.
- Veneziano L., Hooper J. (1997). A method for quantifying content validity of health-related questionnaires. *American Journal of Health Behavior*, 21 (1), s. 67-70.
- Vitasek, K. (2013). *Supply chain management terms and glossary*. Supply Chain Visions. [https://cscmp.org/CSCMP/Contacts/Sign\\_In.aspx?WebsiteKey=0b3f453d-bd90-4121-83cf-172a90b226a9&LoginRedirect=true](https://cscmp.org/CSCMP/Contacts/Sign_In.aspx?WebsiteKey=0b3f453d-bd90-4121-83cf-172a90b226a9&LoginRedirect=true), (Erişim tarihi: 25 Nisan 2020).

- Waters, D. (2003). *Logistics; An Introduction to Supply Chain Management*. Ashford Colour Press Ltd, New York.
- Wilson, F. R., Pan, W. and Schumsky, D. A. (2012). Recalculation of the critical values for Lawshe's content validity ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 45, 197–210. doi:10.1177/0748175612440286.
- Wilson, R. (2006). *17th Annual State of Logistics Report*, Ronald Reagan Building, Washington, DC, 2-40.
- Wu, Y. (2008). *A Mixed-integer programming model for global logistics transportation problems*. Southampton, UK.
- Yalçın, S. (2016). Content Analysis of Research Articles in Measurement and Evaluation Journals. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 49 (1) , 65-84 . DOI: 10.1501/Egifak\_0000001375
- Yeşilyurt, S., Çapraz, C. (2018). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Kapsam Geçerliği İçin Bir Yol Haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 251-264. DOI: 10.17556/erziefd.297741
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2003). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayınları. Ankara.