



## Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Karadeniz Bölgesi Lojistik Üs Potansiyelinin SWOT Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi

### Importance Of Logistic Basis in Global Trade and The Evaluation of Potential of Black Sea Region for Logistic Basis with SWOT Method

Hüseyin BALCI<sup>1</sup>, Ömer EMİRKADI<sup>2</sup>

#### Öz

Küresel ticaretin artması ile birlikte ülkelerin birbirine karşı üstünlük kurmaları lojistik konusunda ortaya koyacağı performansları nispetinde olabilmektedir. Lojistik performanstaki artışlar ancak tedarik zinciri yönetimi, taşıma sistem ve yöntemleri üzerine yenilikler ortaya koyma ile gerçekleşmektedir. Kombine taşımacılığın etkin bir şekilde kullanılabilirdiği, yüksek kapasiteli depolama alanları sunan, iş gücü optimizasyonu ile operasyon ve personel maliyetlerini minimize eden, yüksek seviyelerde belli bir uzmanlaşmayı ortaya koyan lojistik köyler bu bağlamda önemini her geçen gün daha da belirgin bir şekilde ortaya koymaktadır. Ülkemizin küresel ticarettten daha fazla pay alabilmesi için var olan jeostratejik konumu iyi değerlendirilerek lojistik açısından bir geçiş ülkesi olmaktan ziyade, merkez ülke konumuna gelmesi gerekmektedir. Bu da ancak lojistik üsler/merkezler sayesinde gerçekleşebilmektedir. Ülkemizin en önemli geçiş noktalarından birinde bulunan Karadeniz Bölgesi kıyısı olan Karadeniz ile açık denizler ve hatta okyanuslara kadar ulaşılabilme imkânlarından dolayı limanlarına taşınan yükler, deniz ticareti yoluyla tüm dünya ülkelerine ulaştırılabilmektedir. Bu sayede sadece komşu ülkelere değil hinterlandında bulunan daha geniş bir alana ekonomik ve sosyal manada hizmet sunulabilme imkânlarına sahiptir. Bu çalışmanın amacı, küresel ticarete lojistik çalışmalarının önemini vurgulamak ve ülkemizin jeostratejik konumunda önemli bir geçiş noktasını oluşturan Karadeniz Bölgesi'nin lojistik üs olabileme potansiyelini SWOT analizi yöntemiyle değerlendirmektir. Böylelikle bölgenin lojistik üs potansiyeli güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenerek strateji geliştirme boyutunda yapılması gerekenler ve atılması gereken adımlar hakkında öneriler geliştirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lojistik Üsler, Lojistik Performans, SWOT Analizi*

**Jel Kodu:** *R40, N70, M11*

#### Abstract

Countries are competing overwhelmingly with each other to establish priorities in relation to the logistic performance they present. However, the increase in logistic performance can only be accounted to the innovation and improvement in supply-chain management, transportation systems and methods. Efficient use of combined transportation, availability of high capacity warehouse, minimizing operational and personal expenses with optimization of workforce and providing high level specialized logistic villages prevail distinctly day by day. Turkey should evaluate its geostrategic position to become a central/main player not as a transitory country to increase its share in the global trade. This would only be realized through the establishment of logistic basis. Because the Blacksea region, located in one of the important crossing points, with the advantage of being in the Black sea shore has the opportunity to reach to open seas and oceans, freight transported to its ports can be transported easily to all countries around the world through sea marketing. As such, the region has the opportunity to provide economic and social services not only to its neighboring countries but also to other countries within its hinterland. The objective of this work is to emphasize the importance of logistics in global market and evaluate the potential of Black Sea region, located in a geostrategic cross point, as a logistic basis with SWOT analysis. As a result, the strengths and weaknesses in association with the opportunities and threats related to the potential logistic basis of the region will be defined and alternative solutions will be suggested in developing strategies.

**Keywords:** *Logistic Basis, Logistic Performance, SWOT Analysis*

**Jel Codes:** *R40, N70, M11*

<sup>1</sup> **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Lojistik Programı, Trabzon, Türkiye. **E-posta:** huseyinbalci@ktu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9135-3551

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi, Araklı Ali Cevat Özyurt Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Lojistik Programı, Trabzon, Türkiye. **E-posta:** emirkadi@ktu.edu.tr **Orcid no:**0000-0001-5808-249X

## Extented Absract

### Abstract

Countries are competing overwhelmingly with each other to establish priorities in relation to the logistic performance they present. However, the increase in logistic performance can only be accounted to the innovation and improvement in supply-chain management, transportation systems and methods. Efficient use of combined transportation, availability of high capacity warehouse, minimizing operational and personal expenses with optimization of workforce and providing high level specialized logistic villages prevail distinctly day by day.

Turkey should evaluate its geostrategic position to become a central/main player not as a transitory country to increase its share in the global trade. This would only be realized through the establishment of logistic basis. Because the Black Sea region, located in one of the important crossing points, with the advantage of being in the Black sea shore has the opportunity to reach to open seas and oceans, freight transported to its ports can be transported easily to all countries around the world through sea marketing. As such, the region has the opportunity to provide economic and social services not only to its neighboring countries but also to other countries within its hinterland.

The objective of this work is to emphasize the importance of logistics in global market and evaluate the potential of Black Sea region, located in a geostrategic cross point, as a logistic basis with SWOT analysis. As a result, the strengths and weaknesses in association with the opportunities and threats related to the potential logistic basis of the region will be defined and alternative solutions will be suggested in developing strategies.

### Introduction

Competition and challenges between countries are increasing and ruthless with globalization. The rules related to production and trade in the world economy have been reshaped and rewritten. Nowadays, the international production power centers particularly in logistic sector are moving very rapidly from west to east. For these reasons, Turkey has to foresee the situation and be able to determine the rules of the game and get the right share from the business sector, realizing the advantage of her geo-strategic position. This study aims to provide a vision along with scientific data to guide the decision maker in the development and transformation of the logistic sector through identifying and analyzing the opportunities and threats to be encountered outside the sector and strengths and weaknesses embedded inside the sector in Northeastern part of Turkey.

### Method

Achieving the success in a sector requires to determine the advantages and disadvantages in the existing sector and discover the interaction with its environment in a systematic manner. For this reason, SWOT analysis which is one of the best methods of systematic analysis was used in this study. In this context, the strengths and weaknesses of the organization and the opportunities and threats arising from external factors have been identified and analyzed.

### Logistics bases and their importance

With the detailed definition, the Logistics bases are the logistic regions organized from the start point to the end point of all transport processes that have the logistics and transport companies (distribution companies, transport companies, logistics service providers-3PL) and all the official institutions in the sector in relation to the relationship, including all modes of transport and trade links with all kinds of different types of freight transport systems, low-cost, fast and secure transfer or handling tools and equipment (Istanbul logistics sector analysis, MUSIAD, 2014)

Cargoes coming from inside and outside the country can be stored in general, and operations such as handling and consolidation can be carried out regarding the cargoes in the warehouses of the Logistics Centers. In addition, value-added procedures such as customs clearance, surveillance, quality control procedures can be carried out and the tools and equipment necessary for mixed transportation can be included. Moreover, long-distance transport is performed and social facilities related to food and

housing are included in addition to the container and vehicle parking areas.

Logistics Bases is a center in a defined area where all operators, both local and global, are involved in transit transport and all services related to the entire supply chain dimension are commercially performed by various operators. Operators can be owners or tenants of buildings and facilities (storage areas, offices, distribution centers, transport services) built here. (europlatforms.eu, 2017)

With the rapid increase in trade between countries boosted with globalization, the products produced globally are shared more by all actors. As a result of the shortened shelf life of consumed materials and increasing international competition, logistics services have become an important tool for providing “strategic competitive advantage”. Changes in global trade dynamics determine both the direction and capacity of trade routes. Along with these dynamics, new logistics centers are emerging in the global dimension and the world trade volume is constantly increasing accordingly (Kara, Tayfur and Basik 2009)

The change in world trade and the consequence of new establishments are seen intensively in the logistics sector. Having a direct relationship with almost all sectors, logistics plays a key role in gaining competitive advantage in global markets. Logistics is the basis of delivering products or services to the targeted markets much faster and more economically than competitors (Çancı and Erdal, 2003)

### **Conclusions**

The Black Sea region of Turkey is located on an important trade passage way. When the current situation of the region is evaluated; in addition to human resources, geographical and strategic position the fact that we have one of the largest fleets in Europe in terms of vehicle fleet is an important advantage. The existence of various organized associations and groups to share the information, an important position on the historical trade routes and establishing new infrastructural capabilities constitute the most important aspects of the region. In addition to these strengths, the traditional approach to transportation, the unplanned and unbalanced distribution of the logistics units in the cities, the lack of qualified personnel, the lack of logistics services, the climate and geographical features, the distance to the production centers, the lack of qualified storage capacity and the insufficiency of railway networks are the main weaknesses. Considering these weaknesses, the necessary infrastructural activities should be taken into consideration.

Considering that logistics services play an important role in the development of countries and even in the regions within the country, it is of great importance to know the level of logistic performance and superiority in order to obtain a strategic advantage over competitors.

The Black Sea region of Turkey is located on the important trade routes. When the current situation of the region is evaluated; having one of the largest fleets in Europe in terms of vehicle fleet, especially human resources, geographical and strategic location, is an important advantage. The presence of various unions and associations organized for sharing information, being in an important position on historical trade routes and new infrastructural initiatives all constitute the prevailing sides of the region for the sector. In addition to these strengths, traditional transportation approach, unplanned and unbalanced distribution of logistics units in urban areas, lack of trained personnel, insufficiency of airline transportation infrastructure in terms of logistic services, climate and geographical features, distance to production centers, lack of qualified storage capacity and inadequacy of railway networks are some important weaknesses. Considering these, necessary infrastructural initiatives should be carried out in this direction.

Increasing trade volume as a result of new policies to be applied throughout the country or region, the willingness of the enterprises operating in the sector to establish information technology infrastructure, the increase in the level of education and the infrastructural projects planned to be conducted are the breakthroughs that will pave the way for the sector that should be well evaluated and logistic structures should be established in this direction. In addition, threats such as inadequate legal regulations, global risks and regional crises, accelerated infrastructure investments in neighboring countries, continuous increase in fuel prices and internal turmoil in neighboring countries should not be ignored. As well, new projects should be developed in order to turn the existing threats at regional, national and global scale into advantage.

Based on the information obtained from the SWOT analysis presented in this study, policy makers of countries or regions will be able to address their shortcomings in logistics performance, identify where they need to focus on strategic advantages and develop potential new strategies. New strategies to be developed at a national and regional scale in the field of logistics will open new opportunities for Turkey who is way down the ranking list of the countries according to the “Logistics Performance Index” calculated by the World Bank showing the performance of in the field of logistics. Moreover, the new strategies will contribute to Turkey’s being a logistic base by attracting investments at a global scale and gaining competitive advantage over its competitors.

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası rekabet her geçen gün artmakta ve acımasızlaşmaktadır. Dünya ekonomisinde üretim ve ticaretle ilgili tüm kurallar artık yeni baştan şekillendirilip yazılmaya başlanmıştır. Bu nedenlerle Türkiye özellikle lojistik sektöründe uluslararası üretim güç merkezlerinin çok hızlı bir şekilde batıdan doğuya kaydığı günümüzde var olan jeostratejik konumunun farkına vararak oyunun kurallarını belirleyen ve sektörden payını alan bir ülke konumuna gelmek zorundadır. Türkiye özellikle üç tarafının denizlerle kaplı olması, hinterlandında bulunan yoğun pazarlar, üretim ve tüketim merkezleri arasında köprü olma gibi etmenler ile lojistik sektöründe geçiş ülkesi olmaktan ziyade bir merkez ülke olarak avantajlarını karlılığa dönüştürebilecek kapasiteye sahiptir.

Bu çalışmanın amacı Türkiye, özellikle de Karadeniz bölgesi bağlamında lojistik sektörü, içinde barındırdığı güçlü, zayıf yönlerini ortaya koyarak ve sektör dışında karşılaşılabilecek fırsat ile tehditleri tespit edip inceleyerek sektörün gelişimine, dönüşümüne katkı sağlamak ve karar alıcıların almaları gereken kararlara yol gösterici bilimsel bir veri ortaya koymaktır.

Çalışmada ilk olarak lojistik kavramı tanımı ve önemi üzerine durulmuş daha sonra sırası ile lojistik üs nedir, küresel ticarete lojistik üslerin önemi ve Türkiye’de lojistik üs uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir. Tüm bu tanım ve açıklamalardan sonra araştırmanın yöntemi olarak seçilen SWOT analizi hakkında bilgiler ve uygulama kısmı olarak Karadeniz lojistik üs potansiyelinin SWOT analizi yöntemi ile değerlendirilmesi yapılmış son olarak ta sonuç yer verilmiştir.

### 1. LOJİSTİK NEDİR

Günümüzde küreselleşmenin en somut göstergesi olarak mal, hizmet ve insanların hızla artan hareketliliği görülmektedir. Artık firmalar için malları küresel rekabette yer alabilecek kapasite ve kalitede üretmenin yanında en etkili ve verimli şekilde tüketiciye ulaştırmak da önemli bir gerekliliktir. Bir mal ve hizmetin birden fazla kişi tarafından aynı kalitede üretildiği varsayıldığında, bu mal ve hizmeti en uygun koşullarda, en düşük maliyetle ve uygun zamanda nihai tüketim noktasına ulaştırmanın kazanacağı sonucuna ulaşmak zor olmayacaktır. Bunun yanında bilişim ve telekomünikasyon teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve onun yarattığı küresel dönüşüm göstermektedir ki bu değişim ve dönüşüme ayak uydurabilen, bunu en iyi şekilde kullanabilen ve avantaja dönüştürebilen taraflar küresel rekabet ortamında başarıya ulaşacaktır. Sonuç olarak küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmenin şekillendirdiği günümüz iş dünyasında doğru ürünün, doğru kişiye,

doğru fiyattan ve doğru zamanda ulaştırılması büyük önem taşıdığı söylenebilir (Ar ve Tanyaş 2011).

Bu değerlendirmeler ışığında küresel ticaretin ve rekabetin yoğun olarak yaşandığı tüm dünyada lojistik kavramının önemi ve değeri her geçen gün artmaktadır. Daha önceleri askeri bir terim olarak yoğun şekilde kullanılsa da artık tüm sektörlerde adı çok sık duyulan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik genel bir tanım itibariyle bir ürün veya hizmetin fikir olarak ortaya çıkmasından itibaren her aşamasında etkinliği ortaya koyan ürün veya hizmetin son kullanıcıya ulaşması ve dahi ürünlerin bakım, onarım veya bertaraf amaçlı ters yönlü hareketini de kapsayan bir süreçtir.

Tedarik Zinciri Yönetim Profesyonelleri Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals) tarafından yapılan tanıma göre (2017) lojistik; “tüketicilerin gereksinimlerini karşılamak üzere her türlü ürün, hizmet ve bilgi akışının, hammaddenin başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin, etkili ve verimli bir şekilde dolaşım, depolama, denetiminin sağlanması ve planlanması aşamalarının tamamıdır”.

## 2. LOJİSTİK ÜS NEDİR, KÜRESEL TİCARETE LOJİSTİK ÜSLERİN ÖNEMİ

Lojistik Üs ve/veya Merkezi terimi yeni bir terim değildir. Geniş bir lojistik işlev ve iş süreçleri serisi yapan merkezleri tanımlamak için kullanılmıştır. Bu terim, malları üretmek veya hizmetleri yerine getirmek dışında ürün ya da hizmet sunmak için gerekli tüm operasyonları ifade eden lojistik ve belirli bir etkinliğin yoğunlaştığı bir yer anlamına gelen merkez (Farook, Iris, Glenn and Philip, 2007) olarak tanımlanmaktadır.

Lojistik üsler en genel tanımı ile lojistik ve taşımacılık şirketleri (dağıtım şirketleri, taşımacılık şirketleri, lojistik hizmet sağlayıcılar-3PL) ve sektörel manada ilişki içerisinde olunan tüm resmi kurumların da içinde yer aldığı, tüm ulaştırma modlarına bağlantıları olan ve ticarete konu olan her türlü yükün farklı taşımacılık sistemleri arasında düşük maliyetli, hızlı ve güvenli aktarma veya elleçleme alet ve ekipmanlarına sahip, tüm taşımacılık süreçlerin başlangıç noktasından bitiş noktasına kadar organize edilmiş lojistik bölgelerdir ( İstanbul lojistik sektör analizi, MÜSİAD, 2014).

Lojistik Merkezlerde genel olarak ülke dışından ve içinden gelen yükler depolanabilmekte, depolarda bulunan yüklerle ilgili olarak elleçleme, konsolidasyon gibi operasyonlar gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca gümrükleme, gözetim, kalite kontrol işlemleri gibi katma

değerli işlemler yapılabilen ve karma taşımacılık için gerekli alet ve ekipmanları bünyesinde barındırmaktadır. Üstelik bu sayede uzun mesafeli taşıma gerçekleştirilmekte, konteyner ve araç park alanları yanında beslenme ve barınma ile alakalı sosyal tesisler de bulunmaktadır.

Lojistik Üsler, hem yerel hem de küresel boyutta transit taşımacılık ve tüm tedarik zinciri boyutuyla ilgili tüm hizmetlerin çeşitli operatörler tarafından ticari olarak gerçekleştirildiği tanımlanmış bir alandaki merkezdir. Operatörler, burada inşa edilmiş bina ve tesislerin (depolama alanları, bürolar, dağıtım merkezleri, taşıma araç hizmetleri) sahipleri veya kiracısı olabilirler (Europlatforms.eu ,2017).

Küreselleşme ile birlikte ülkeler arası ticaretin hızla artmasıyla birlikte, küresel boyutta üretilen ürünlerin tüm aktörler tarafından çok daha fazla paylaşılması, tüketilen malzemelerin kısalan raf ömürleri ve giderek artan uluslararası rekabet sonucunda lojistik hizmetler, “stratejik rekabet avantajı” sağlamanın önemli bir aracı haline gelmiştir. Küresel ticaret dinamiklerindeki değişimler hem ticaret yollarının yönünü, hem de kapasitesini belirlemektedir. Bu dinamikler beraberinde küresel boyutta yeni lojistik merkezler ortaya çıkmakta, dünya ticaret hacmi de buna bağlı olarak sürekli artmaktadır (Kara, Tayfur ve Basık 2009).

Dünya ticaretindeki değişim ve buna bağlı olarak yeni oluşumların tesiri yoğun bir şekilde lojistik sektöründe görülmektedir. Neredeyse bütün sektörlerle direkt ilişkisi olan lojistik, küresel pazarlarda rekabet avantajının elde edilmesinde anahtar rol üstlenmektedir. Ürün veya hizmetlerin hedeflenen pazarlara rakiplerden önce çok daha hızlı ve çok daha ekonomik bir şekilde ulaştırılması lojistik faaliyetlerin temelini oluşturmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003).

### **3. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK ÜS UYGULAMALARI**

Yaşadığımız devirde dünyada ve Türkiye’de taşımacılık ve ticaret alanında yaşanan gelişmelerle doğru orantılı olarak lojistik merkezlerin kurulması neredeyse bir mecburiyet haline gelmiştir. Lojistik üs ve/veya merkezlerin kurulması gerekliliği ülkemizde ilk kez 2000’li yılların başlarında konuşulmaya başlanmış, 2006 yılında ise TCDD tarafından lojistik köylerin kurulmasına yönelik ilk çalışmalar başlatılmıştır. Devam eden süreçte değişik kurum ve kuruluşların ve özel sektörün de sisteme dâhil olmasıyla lojistik köylerin kurulması süreci başlamıştır (Kurt, Çelik ve Ercan. 2008). Lojistik merkezlerin yerlerinin belirlenmesinde TCDD’nin etkin rol oynadığı görülmektedir. Özellikle şehirlerin gelişmesi ve genişlemesiyle birlikte şehir merkezleri içinde kalmış olan yük aktarma garları etrafında, diğer taşımacılık türleriyle kolay uyum sağlayabilecek alanlarda, organize sanayi bölgelerine yakın ve çok fazla



yük aktarma potansiyeli bulunan yerlerde lojistik merkezlerin kurulması çalışmaları devam etmektedir (Erca, Çelik, Atılcan. 2006).



Şekil 1: Türkiye’de Lojistik Köyler

Kaynak: www.lojistikhatti.com

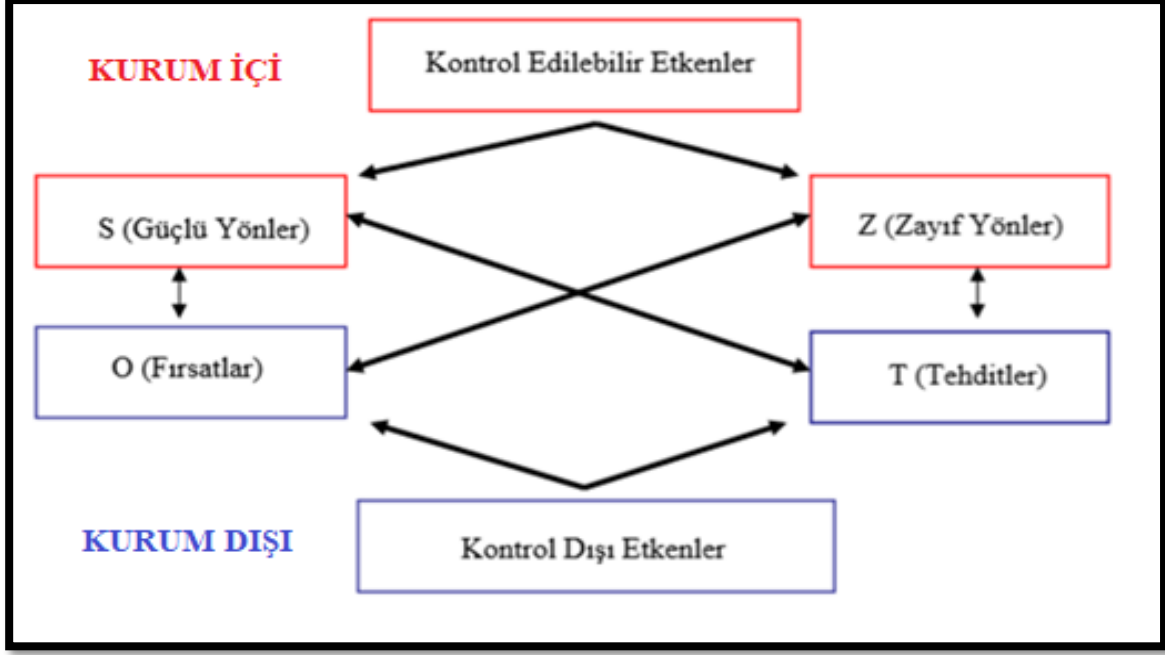
#### 4. SWOT ANALİZİ

Bir sektörde başarıya ulaşma öncelikle var olan sektörde avantaj ve dezavantajlar gibi durumların tespit edilerek çevresi ile etkileşiminin sistematik bir biçimde ortaya konması gerekmektedir. Bu nedenlerle lojistik sektörü ile alakalı yapılan bu çalışmada sistematik analizi en iyi ortaya koyan yöntemlerden SWOT (GZFT) analizinden yararlanılmıştır. Swot analizi; Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerin bir araya gelmesiyle oluşan risk analizidir. Herhangi bir konu ile ilgili karar verme ve bu konuyla ilgili detaylı inceleme yapıp olumlu bir sonuca varabilmeyi sağlayan sadece iş hayatında değil kişisel hayatla ilgili karar verme sürecinde de kullanılabilecek bir çeşit analiz sistemidir (Morfikirler.com,2018).

SWOT analizi, ilk olarak 1960’lı yıllarda Harvard Üniversitesi profesörleri Edmund P. Learned, C. Roland Christensen, Kenneth Andrews ve William D. Guth tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra Stanford Üniversitesi’nde Albert S. Humphrey tarafından yapılan araştırmalar sonucunda daha da belirgin bir şekilde ortaya konulmuştur (Paratic.com, 2018).



SWOT (GZFT) analizi yöntemi ile inceleme ihtiyacı duyulan konunun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir yöntemdir. SWOT (GZFT) analizinden beklenen; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yanların tesirini en aza indirecek stratejiler ve planlar ortaya koymaktadır (Şekil 2).



Şekil 2: SWOT (GZFT) Analizi

## 5. KARADENİZ LOJİSTİK ÜS POTANSİYELİNİN SWOT ANALİZİ YÖNTEMİYLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Lojistik üsler iyi planlanarak iyi yönetilen taşıma ile ilgili tüm faaliyetlerin ve bu faaliyetleri yerine getirmek amaçlı inşa edilmiş binaların bulunduğu ortak merkezler olarak tanımlanır. Ülkelerin kara, deniz, hava, demir veya su yolları gibi coğrafi ve beşeri özelliklere bağlı olarak mal ve hizmetlerin hareketini basitleştirecek, tüm taşıma maliyetlerini en aza indirecek, ticaret hacmini en üst seviyelere çıkarmaya imkân sağlayacak ve kurulduğu ülkenin küresel ticarete söz sahibi olmalarına katkı sağlayacak yatırım merkezi niteliği taşımaktadırlar.

21'inci Yüzyılın ilk çeyreğinde dünya gayri safi millî hâsılasında, üretiminin yüzde 65-70'lik bir kısmının Asya kıtasında yapılacağı göz önünde bulundurulduğunda. Asya'da oluşacak bu devasa üretim artışının batıya doğru taşınmasında, ülkemizin nasıl bir pozisyon alacağı ve bu pastadan hangi oranda bir pay alacağı önemli ve sürekli tartışılıp çözüm bulunması gereken bir konudur.

Asya kıtasının batısında bulunan limanların kapasiteleri ve altyapıları sürekli artan ticaret yoğunluğu karşısında yetersiz kalmıştır. Bu nedenle yeni ulaştırma rotaları bulma araştırmaları ortaya çıkarmıştır. Bu araştırmalar sonunda Avrasya ve Karadeniz bölgesinin kara ve demir yolları bağlantıları son derece önem kazanmıştır. Son yirmi yılda dünyada meydana gelen değişim ve gelişim süreci, tarihi İpek Yolunun yeniden eski hareketli günlerine geri dönmesine ve bu yol güzergâhı üzerinde bulunan ekonomik aktörlerin küresel ekonomik sisteme entegrasyonu gerekliliğini ortaya koymuştur. Tarihi İpek yolunun bir ucunda Çin diğer ucunda ise Avrupa Birliği ülkeleri bulunmaktadır. Bu muhteşem potansiyele sahip olan güzergâhın geçiş noktasında yer alan Türkiye ve tabiki de Karadeniz bölgesi bu imkânları en iyi şekilde değerlendirmeli ve lojistik kapasitesini artırması durumunda önemli bir lojistik üs haline gelebilecektir (Kara, Tayfur ve Basık 2009).

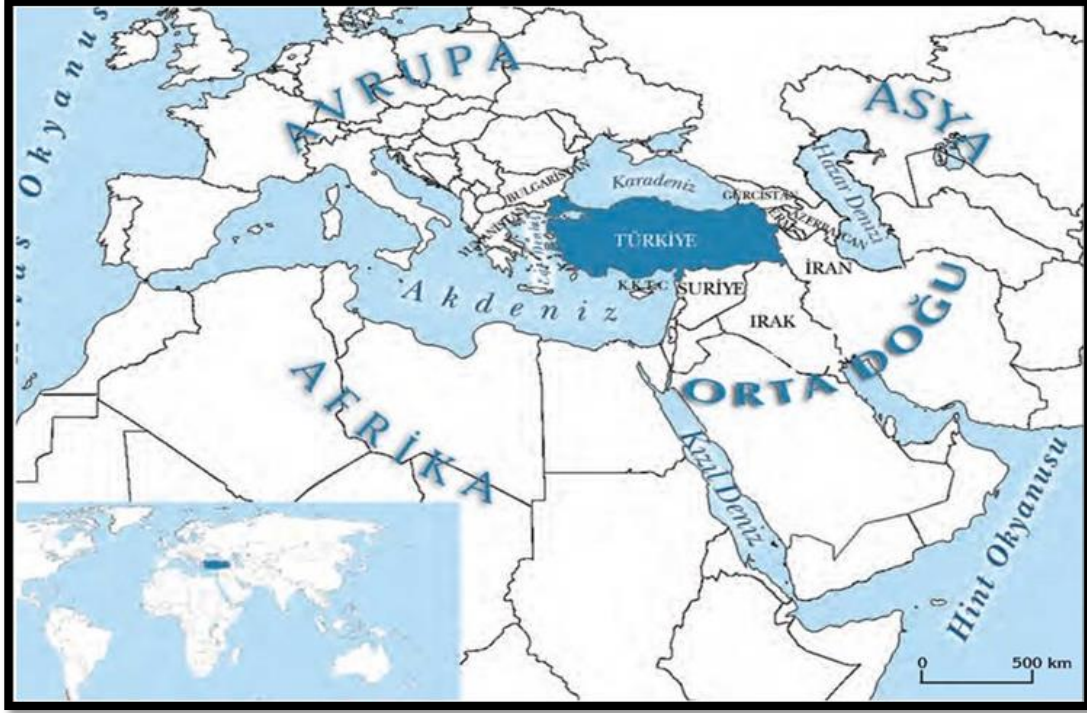
## **5.1. Güçlü Yönler**

### **5.1.1. İnsan Kaynağı**

Emek yoğun bir sektör olması nedeniyle insan kaynağı lojistiğin en önemli unsurlarından biridir. Ülke nüfusu TÜİK 31.12.2016 verilerine göre yaklaşık olarak 80 milyon ve yaş ortalaması 31,4 olarak gerçekleşmiştir. Buda gösteriyor ki genç, enerjik ve dinamik bir yapıya sahip olan ülke nüfusu lojistik sektörünün büyümesi neticesinde ihtiyaç duyduğu emek konusunda uzun yıllar sorun yaşamayacaktır.

### **5.1.2. Coğrafi ve Stratejik Konum**

Ülkemizin ve bölgenin lojistik sektöründeki en güçlü yanı stratejik konumudur çünkü 4 saatlik uçuş mesafesi kullanılarak 57 ülkeye ulaşılabilir. Bu 57 ülkelerde yaklaşık olarak bir buçuk milyar insan yaşıyor ve dünya toplam ithalatının yaklaşık olarak yarısı da bu bölgede yapılmaktadır (Şekil 3).



**Şekil 3:** Türkiye Jeopolitik Konumu

Kaynak: [www.talebemektebi.com](http://www.talebemektebi.com)

Ülkemizin kuzey kesiminde yer alan Karadeniz Bölgesi, coğrafi konumu itibari ile İç Anadolu'yu, Doğu Anadolu'yu ve dahi Güney Doğu Anadolu'yu Karadeniz'e kıyısı olan önemli yük aktarma merkezlerine, limanlara ve ülkelere bağlayan bir geçiş koridoru niteliğindedir. Karadeniz çevresinde bulunan önemli limanlar Zonguldak, Samsun, Ordu, Giresun, Trabzon, Varna, Odesa, Burgaz, Köstence, Novorosisk, Evpatoria, Poti, Batum ve Sochi limanlarıdır. Karadeniz hinterlandında, denizyolu ile konteyner, genel kargo, dökme yük ve Ro-Ro ile yük taşımacılığında kayda değer bir yoğunluğa sahiptir. Bu yoğunluk ile sürekli artan ticaret hacmi bölge için var olan pazarların gelişmesi ve genişlemesi anlamına gelmektedir.

8 bin 350 kilometre kıyı şeridine sahip olan ve 461.000 km<sup>2</sup> alan kaplayan Karadeniz, kıyısı olan 6 ülke ve yaklaşık 350 milyon nüfusa direk hizmet vermektedir. Karadeniz limanları Balkanlar ve Ukrayna koridoru kullanılarak Doğu Avrupa'ya, Kafkasya üzerinden ise Orta Asya'ya ulaşabilme imkânları göz önünde bulundurulduğunda daha fazla ülke ve nüfusa hizmet verilebileceği göz ardı edilmemesi gereken önemli bir unsurdur. Karadeniz'in, açık denizler ve hatta okyanuslara kadar ulaşılabilme imkânlarından dolayı iç bölgelerdeki limanlara taşınan yükler deniz ticareti yoluyla tüm dünya ülkelerine ulaştırılabilmektedir. Bu sayede sadece

komşu ülkelerde değil hinterlandında bulunan geniş bir alana ekonomik ve sosyal manada hizmet sunulabilme imkânlarına sahiptir.

### **5.1.3. Araç Filosu Bakımından Ülkemiz Avrupa'nın En Büyük Filolarından Birine Sahip Olması**

Türkiye son yıllarda ekonomik kalkınmada gösterdiği başarılı performansı lojistik sektöründe de göstermiştir ve lojistik sektörü 1500'ün üzerinde firma ve yaklaşık 46.000 adet araç ile Avrupa'nın en büyük filosuna sahip ülkesidir. Yaklaşık 400 bin kişi bu sektörde çalışmakta ve ülke ihracatının %42 si karayolu ile gerçekleşmektedir (www.und.org.tr).

### **5.1.4. Bilgi Paylaşımı Yapabilmek İçin Organize Olmuş Çeşitli Birlik ve Derneklerin Varlığı.**

Lojistik konusunda ülkemizde sektöre öncülük edecek LODER (Lojistikçiler Derneği), UTİKAD (Uluslararası Nakliye İşleri Organizatörleri Derneği), UND (Uluslararası Nakliyeciler Derneği), TÜRKLİM (Türkiye Liman işletmecileri Derneği), KARİD (Kargo işletmecileri Derneği) gibi derneklerin varlığı sektörde faaliyet gösteren işletmeleri tek çatı altında toplayarak ortaya çıkacak sorunlara karşı çözüm üretmede öncülük etmektedir.

### **5.1.5. Bölgenin Jeostratejik Konumu. Tarihi Ticaret Yolları Üzerinde Önemli Bir Yere Sahip Olması**

Türkiye, üç kıtanın kesişme noktasında yer alması Türkiye 'de de özellikle Karadeniz Bölgesinin tarihi ipek yolu gibi önemli yolların geçiş güzergâhında bulunmasından dolayı gerek geçmiş zamanlarda gerekse günümüzde lojistik konusunda vazgeçilemez önemi sürekli ön plana çıkmaktadır.

### **5.1.6. Yeni Altyapı Çalışmaları**

Türkiye'nin ihracat hedefine ulaşabilmesi amacıyla, ülke genelinde yapılan planlamalar doğrultusunda doğru yerde, doğru zamanda ve yeterli büyüklükte limanların inşa edilmesi ve var olan limanların, demiryolu ve karayolu bağlantılarının yapılması gerekmektedir. Limanların demiryolu bağlantılı olması sayesinde yeni taşımacılık koridorlarının oluşturulmasına ve oluşturulan bu yeni koridorlara kesintisiz hizmet sağlanması mümkün olabilecektir. Oluşturulacak bu koridorlar ve güzergâhlar sayesinde Türkiye, küresel boyuttaki taşımacılıkta önemli bir lojistik üstünlük elde edecektir. Türkiye'nin ve bölgenin artan dış ticaret hacmini karşılamak ve bölgesel bir lojistik aktarma merkezi olmasını sağlamak için büyük çaplı lojistik yapılara ihtiyaç vardır.

Bu bağlamda Karadeniz bölgesinde yapımı tamamlanan, devam eden ve proje aşamasında olan belli başlı lojistik altyapı çalışmalarını şöyle sıralayabiliriz; Filyos vadisi projesi, Samsun

lojistik üs projesi, Trabzon-Rize arasında lojistik üs kurulma projesi, Ordu- Giresun havaalanı, Rize-Artvin havaalanı, var olan liman altyapılarının yeniden gözden geçirilmesi projeleri, şehir geçişleri çevre yolları projeleri, bölgesel demiryolu projesi, mevcut havaalanlarında ikinci pist veya genişletme projeleri, kuzey- güney yol aks bağlantıları tünel ve yol yapımı çalışmaları gibi birçok projeyi sayabiliriz. Bu projeler sayesinde Karadeniz bölgesi her geçen gün lojistik konusunda önemini daha da arttırarak hem ülke ekonomisine katkı sunacak hem de jeostratejik konumu gereği hinterlandında bulunan geniş bir alana hizmet sunmuş olacaktır.

## **5.2. Zayıf Yönler**

### **5.2.1. Geleneksel Taşımacılık Anlayışı**

Geleneksel taşımacılık anlayışının büyümeden uzak yetersiz tesis ve araç kapasiteleri, bilgi teknolojilerinin avantajlarını kullanmadan uzak olmaları, yeni trend ve değişimlerden haberdar olmayan personel çalıştırma, müşteri memnuniyetinin pek de umursanmadığı genel bazda aile işletmelerinden oluşmaları sektörel manada ilerlemeye ve gelişmeye engel olmaktadır.

### **5.2.2. Lojistik Birimlerin Kent İçlerinde Plansız ve Dengesiz Dağılması**

Karadeniz bölgesindeki ulaşım dair genel sorunlar, plansız şehirleşmenin sebep olduğu şehir içi ulaşım problemleridir. Bu plansız ve programsız altyapı çalışmaları yanında coğrafik yer şekillerine bağlı olarak ulaşım güzergâhlarında devamlılık yoktur bu nedenle ulaşım altyapı yatırımlarını hayata geçirmek oldukça maliyetlidir. Şehir merkezlerinde bulunan yolcu, yük ve ürün terminal alanları kent içinde kalması nedeniyle hem otopark sorununa ortaya çıkarmakta hem de trafik sıkışıklıklarına neden olmaktadır. Dahası şehirlerarası taşımacılık hizmeti sunan çekici, kamyon, kamyonet, ağır yük ve dahi tehlikeli madde taşıyan araçların şehir merkezlerinden geçen rotalar çizerek geçiş yapmaları çözülmesi gereken çok önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duruma sebebiyet veren en önemli etken bölge illerinin çoğunda çevre yollarının olmayışdır. Ayrıca liman bağlantılarının da şehir merkezinden geçmesi trafik sıkışıklıklarına sebebiyet vermektedir.

### **5.2.3. Yetişmiş Eleman Eksikliği**

ManpowerGroup Solutions tarafından 2017 yılı için yayınlamış olduğu Bütünsel İşgücü Endeksi (Total Workforce Index™, TWI) raporu işverenlere, 75 farklı istihdam pazarı hakkında kapsamlı analizler sunuyor. Raporda dört kategori (kalifiye çalışan potansiyeli, maliyet, regülasyon ve üretkenlik) altındaki 90'ın üzerinde faktör değerlendirilmiş. TWI raporuna göre işverenler için en çekici ülkeler regülasyon, kalifiye çalışan sayısı ve yüksek üretkenlik seviyesiyle Yeni Zelanda, Hong Kong, Singapur, Kanada ve ABD ilk sıralarda yer

almışlardır. Türkiye ise 2,27'lik skoruyla listenin 42'inci sırasında yer alıyor (Marjinal.com.tr, 2018).

#### **5.2.4. Havayolu Taşımacılık Altyapısının Lojistik Hizmetler Açısından Yetersizliği**

Küresel boyutta mal ve hizmetlerin taşınmasında Havayolu taşımacılığı önemini gün geçtikçe arttıran alt ulaşım modlarından birisidir. Türkiye ürün ve hizmetlerin hava yolu ile taşınmasındaki payının arttırılmasına yönelik olarak yeterli girişimler şimdiye kadar gerçekleştirememiştir; mal ve hizmetler ağırlıklı olarak karayollarında taşınması hususu üzerine yoğunlaşmıştır. Fakat dünya genelinde havayolu yük taşımacılığında Türkiye'nin payı gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye'de havayolu yük taşımacılığının sadece belli merkezlerde yapılması yerine ülke genelinde yaygınlaştırılması, yüksek hacimlerde yük taşıyan havayolu araçlarının güvenli bir şekilde iniş ve kalkış yapabilmesi için havalimanlarının kapasitelerinin genişletilmesi ve yük trafiği açısından yeterli altyapıya ve modernizasyona kavuşturulması gerekmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı ulusal havacılık sektörünün rakiplerine karşı üstünlük ortaya koyacak yeni politikalara ve yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır (Bayraktutan ve Özbilgin, 2012).

#### **5.2.5. İklim ve Coğrafi Özellikler**

İklim ve coğrafi koşullardan en fazla etkilenen ulaştırma türü karayolu taşımacılığıdır buna rağmen Türkiye'de en yaygın olarak kullanılan taşıma türü de karayoludur. Türkiye'de ve özellikle Karadeniz Bölgesinde dağ sıralarının doğu-batı yönlü olarak uzaması nedeniyle yolların uzanış biçimi de yine aynı doğrultuda doğu-batı yönlü olmaktadır. Kuzey-Güney yönlü ulaşım ancak yapımı yüksek maliyet gerektiren geçitler ile sağlanmaktadır. Üstelik Karadeniz Bölgesinin belli yerlerinde yükseltinin fazla olması nedeniyle yoğun kar yağışı ve kar örtüsünün uzun süre yerde kalması iç bölgelerle iletişimi, ulaşımı olumsuz yönde etkilemektedir. Türkiye'nin uluslararası boyutta lojistik aktör ve üs olması, bu sektörden daha fazla pay alabilmesi için altyapı çalışmalarına ağırlık vermesi ve sadece karayolu taşıma sistemi ile lojistik çözümler yeterli görülmemeli alternatif taşıma sistem altyapı yatırımlarına hız vermesi gerekmektedir.

#### **5.2.6. Üretim Merkezlerine Olan Uzaklık:**

Karadeniz bölgesinde yeterli liman ve taşıma kapasiteleri olmasına rağmen sanayi üretimi yetersizliği ve bununla ilişkili olarak ticaretin gelişmemesi nedeniyle var olan kapasiteler tam



olarak kullanılamamaktadır. Bölge limanlarından genel olarak hububat, dökme yük, proje kargoları, konteynerli yüklerin elleçlemesi yapılmaktadır.

### **5.2.7. Nitelikli Depolama Kapasitesinin Olmaması**

Ülkemiz 'de lojistik sektöründe hizmet veren firmaların %80 i depolama alanlarına sahiptir. Var olan depolar içerisinde gümrüklü depolar da yaklaşık olarak %70, gümrüksüz depolar da ise yaklaşık olarak %65 doluluk oranına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bu veriler gösteriyor ki lojistik işletmelerin taşımacılık ve dağıtım maliyetlerinden sonra ki en büyük maliyetini içeren depoların, tam kapasite ile çalışmadıkları açık bir şekilde gözükmektedir. Teknolojik alet, ekipman ve bilgi teknolojileriyle donatılmış depolamacılık anlayışının olmaması nedeniyle müşteri istek ve beklentileri tam olarak karşılanamamakta ve iş kayıplarına dolayısıyla lojistik işletmelerin karlılık oranlarına ciddi zararlar verebilmektedir (Webnak.com, 2018).

### **5.2.8. Demiryolu Ağlarının Yetersizliği**

Demiryolu taşımacılığının düşük maliyetli ve çevresel etkilerinin az olması gibi etkenler göz önüne alındığında Asya ve Avrupa kıtaları arasında transit taşımacılık faaliyetlerinin yapılabilmesi için Karadeniz Bölgesi'nde olması gereken en önemli taşıma modlarından biridir. Kuruluşunun yüzüncü yılı olan 2023 yılına kadar dünyanın ilk on ekonomisi arasında yer almayı hedef olarak ortaya koyan ülkemizin, demiryollarında yolcu taşımacılığının %3'lerde olan seviyelerini %10'lara, yük taşımacılığında %5'lerde olan genel seviyenin ise %15'lere kadar çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu amaçlara ulaşabilmesi için öncelikli olarak "Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023" belgesine göre yeni yapılması planlanan demiryolu alt yapı yatırımlarına hız vermesi gerekmektedir. Aynı zamanda mevcut demiryolu ağının modernize edilerek standardının yükseltilmesi ve yeni yapılacak demiryolu hatları ile bağlantılarının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

## **5.3. Fırsatlar**

### **5.3.1. Artan Ticaret Hacmi**

Ülkemizde farklı taşıma şekillerinde göre dış ticaret hacimleri son beş yıllık Grafik1'de ki veriler incelendiğinde 2015-2016 yıllarında ülke içi hain darbe girişimi, çevre ülkelerdeki iç karışıklıklar ve Rusya ile yaşanan uçak krizi nedeniyle belli oranlarda düşüş eğilimi yaşansa da genel itibari ile lojistik hizmetler artış eğilimi yaşanmaktadır. Bu artış oranlarının önümüzdeki yıllarda daha da fazla olacağı aşikârdır. Bu oranlar sektörel manada yatırım yapma ortaklık kurma eğilimleri açısından olumlu göstergelerdir.

**Tablo 1:** Taşıma Şekillerine Göre Dış Ticaret Hacmi (Milyon ABD Doları )

İHRACAT					
TAŞIMA ŞEKLİ	YIL			OCAK	
	2015	2016	2017	2017	2018
<b>Denizyolu</b>	78.037	78.404	91.350	6.593	7.884
Genel İçindeki Payı (%)	54,3	55	58,2	58,6	63,3
<b>Karayolu</b>	46.709	44.755	45.835	3.349	3.745
Genel İçindeki Payı (%)	32,5	31,4	29,2	2,3	30
<b>Havayolu</b>	17.276	17.745	16.992	1.165	726
Genel İçindeki Payı (%)	12	12,5	10,8	10,4	5,8
<b>Demiryolu</b>	807	641	685	66	47
Genel İçindeki Payı (%)	0,6	0,4	0,4	0,6	0,4
<b>Diğer</b>	1.010	984	2.193	77	62
Genel İçindeki Payı (%)	0,7	0,7	1,4	0,7	0,5
<b>TOPLAM</b>	143.839	142.530	157.055	11.250	12.464
İTHALAT					
TAŞIMA ŞEKLİ	YIL			OCAK	
	2015	2016	2017	2017	2018
<b>Denizyolu</b>	124.440	129.184	148.638	10.405	13.235
Genel İçindeki Payı (%)	60	65,1	63,6	66,7	61,5
<b>Karayolu</b>	34.364	34.307	37.801	2.476	3.343
Genel İçindeki Payı (%)	16,6	17,3	16,2	15,9	15,5
<b>Havayolu</b>	20.003	22.970	34.284	1.743	3.912
Genel İçindeki Payı (%)	9,7	11,6	14,7	11,2	18,2
<b>Demiryolu</b>	1.170	1.428	1.178	86	101
Genel İçindeki Payı (%)	0,6	0,7	0,5	0,6	0,5
<b>Diğer</b>	27.258	10.688	11.891	882	926
Genel İçindeki Payı (%)	13,2	5,4	5,1	5,7	4,3
<b>TOPLAM</b>	207.234	198.576	233.792	15.592	21.518

**Kaynak:** GTB & TÜİK, 2018

### 5.3.2. Lojistik Faaliyette Bulunan İşletmelerin Bilişim Teknolojileri Altyapısı Kurmada İstekli Olmaları

Bilişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla tüketiciler açısından ürün ve hizmet sunan işletmelerin saha satış personelleri ile herhangi bir iletişime geçmeden, internet ortamında, işletmeler açısından da çevrimiçi hizmet ile müşterilerinin işletmenin ürünlerini görmesine, beğenmesine ve beğendiklerini sipariş vermesine fırsat tanınması giderek yaygınlaşmaya başlamıştır.

Ayrıca aşağıda belirtilen hususlarda bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasından kaynaklı olarak işletmelere katkı sağlamaktadır.

- Ürünler nakledilme esnasında gönderilen ürünleri ve bunları taşıyan araçların her an takip edilmesini ve izlenmesini sağlaması,
- Teslimatların gecikmesi, teslimat veya sipariş zamanlarının değiştirilmesi gibi nedenlerle ortaya çıkan sorunlar hakkında müşteriler ile anında temas kurma fırsatı vermesi ve bu durumun işletme veri tabanında görülmesini sağlaması,
- Kısa süreler içinde kamu veya özel sektör lojistik işletmelerine yükleme ve boşaltma plan ve programları hazırlamaya imkân vermesi,
- Küresel çapta 7 gün 24 saat müşterilere hizmet sunabilme ve müşterilerle direkt iletişim kurulmasına imkân vermesi,
- Firmaların küresel pazarlara açılmasına ve sınırlara bağımlı olmaksızın her türlü müşteriden sipariş alınmasına fırsat vermesi,
- Sipariş veren firmalara verdikleri siparişlerin durumunu kendi çalışma mekânlarından kontrol etme olanağı vermesi,
- Verilen siparişlere göre üretilen ürünlerdeki değişikliği anında alıcılara haber verme imkânı tanınması,
- Ürün ve hizmet alımıyla ilgili ödemelerin elektronik ortamda yapılması, hesapların ve borç durumunun kontrol edilmesine fırsat tanınması,
- Müşteri hizmetlerinden kaynaklı problemlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde çözüme kavuşturulması imkânı vermesi,
- Altyapı hizmetlerinin maliyetlerinin azaltılmasını ve daha etkin bir şekilde müşterilere hizmet sunumunu gibi katkılar sağlanması. (Yılmaz Didem, 2009)

Yukarıda sayılan pek çok nedenlerden dolayı lojistik alanında faaliyet gösteren işletmeler bilgi iletişim teknolojileri (Uluslararası Karayolu Eşya Taşımacılığı Bilgi Sistemi, Filo Yönetimi ve Araç Takip Bilgi Sistemi, Sürücü Takip Bilgi Sistemi, E-Ticaret, İnternet Pazarlaması, Depo Yönetim Bilgi Sistemleri) altyapısı kurmada son dönemlerde hızlı bir şekilde altyapı çalışmaları yürütmektedirler.

### 5.3.3. Eğitim Düzeyindeki Artış Eğilimi:

Ülke geneline baktığımızda yükseköğretim için tanımlanan teorik yaş grubu olan 18-22 yaş

grubundan sonra gelen en yakındaki 25-29 yaş grubu, nüfus içinde en az yükseköğretim mezunu olanların oranı 2009 yılında %16 iken 2016 yılında %31'e yükselmiştir. Bu artışta son yıllarda yükseköğretim kurumu sayısı ve kontenjanlarında yaşanan artışların büyük etkisi olduğu aşikârdır. 2018 yılı itibariyle lojistikle ilgili üniversite ölçeğinde eğitim veren 149 Meslek Yüksekokulu, 75 lisans, 28 yüksek lisans ve 2 tane de doktora programı mevcut olup kontenjanlara olan talebin yüksek olması nedeniyle hem program sayıları hem de belirlenen kontenjanlar her geçen gün artmaktadır.

#### **5.3.4. Yapılması Planlanan Altyapı Projeleri**

Karadeniz Bölgesi'nin de içerisinde bulunduğu pek çok uluslararası ulaştırma ağı mevcuttur. Bu ulaştırma ağlarının başında bir AB projesi niteliğindeki Bağımsız Devletler Topluluğu (BDT) ülkelerini deniz, kara ve demiryolu ile Kafkasya ve Karadeniz üzerinden Avrupa'ya bağlamak amacını taşıyan doğu-batı güzergahı üzerindeki TRACECA Projesi (Transport Corridor For Europe-Caucasus-Asia) gelmektedir. Türkiye'de bu proje kapsamında önemli karayolu bağlantılarını içerisinde barındırmaktadır. TRACECA projesi kapsamındaki karayolu hattı ülkemizin sadece kuzey kesiminden geçmektedir. Bu karayolu ağı Gürcistan sınırlarından başlayarak, Karadeniz Sahil Yolu boyunca uzanarak, oradan da İstanbul'a ve Avrupa'ya bağlanan bir karayolu bağlantı ağına sahiptir. Projenin tamamlanmasıyla karayolu hattının bölgedeki transit ticaret hacminin gelişmesine doğal olarak katkı sağlaması beklenmektedir

Karadeniz Bölgesi'nde Samsun hariç demiryolu ulaşım altyapısı mevcut değildir. Ancak, UDHB'nin (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı) geliştirmiş olduğu Trabzon-Gümüşhane- Erzincan Demiryolu Projesi'nin hayata geçirilmesi ile birlikte bu eksiklik giderilmiş olacaktır. UDHB tarafından hazırlanan "Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023" planında Türkiye üzerinden gerçekleştirilen transit taşıma hacminin artırılması için Karadeniz Bölgesi il ve limanlarına demiryolu altyapısının kazandırılması gereklidir. Bölgedeki demiryolu bağlantılarını hayata geçirilerek bölge illerini Batum üzerinden Orta Asya ve Çin'e kadar uzanan bir hat ile uluslararası demiryolu ağına bağlanması düşünülmektedir.

### **5.4. Tehditler**

#### **5.4.1. Yasal Mevzuatların Yetersiz Olması**

Türkiye'de son zamanlarda yapılmış olan mevzuat düzenlemeleri farklı bakanlıklara aynı konularla alakalı olarak görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Fakat lojistik üslerin ülke ekonomisine etkilerinin doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi ve bu üslerden maksimum

fayda elde edilebilmesi için kanun koyucu tarafından yürütülecek kapsayıcı bir planlanma faaliyetine her zamankinden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenledir ki ilgili kurum temsilcilerinden oluşan ortak bir komisyonun süreci planlama aşamasında konuyla ilgili olarak girişimlerde bulunması önemlidir. Kamu kurumlarının yanı sıra özel sektörün de konu ile ilgili düzenlemelerde söz sahibi olması bir gerekliliktir. Bu bağlamda, öncelikli olarak lojistik sektörünü tam anlamıyla kapsayacak bir lojistik master planına ihtiyaç bulunmaktadır. Diğer yandan, lojistik master planının sektöre ilişkin temel konulardan biri olan lojistik üslerle alakalı düzenlemeleri de içermesi gerekmektedir (Lojistikhatti.com).

#### 5.4.2. Küresel Riskler ve Bölgesel Krizler

Dünyanın lider sigorta ve risk yönetimi şirketi olan Marsh & Zurich Insurance Group girişimleriyle ortaya konulan Dünya Ekonomik Forumu'nun (WEF) Global Riskler Raporu, iş dünyasının en fazla önemsendiği temel riskleri belirlemiştir. Yaklaşık 136 ülkeden 12,500 yöneticinin düşüncelerine yer verilen kapsamlı anketin sonuçlarına göre, 10 yıl içerisinde işletmelerin karşılaşılabileceği en önemli 10 riskli durum şu şekilde sıralanmıştır (Ekonomist.com.tr, 2018).

- İşsizlik veya Eksik İstihdam,
- Mali Krizler,
- Ulusal Yönetişim Başarısızlığı,
- Enerji Fiyatları Hareketliliği,
- Toplumsal İstikrarsızlık,
- Finansal Mekanizma veya Kurum Başarısızlığı,
- Kritik Altyapı Başarısızlığı,
- Siber Saldırıları,
- Devletlerarası Çatışmalar,
- Terör Saldırıları,
- Bölge Bölge Risk Algılarındaki Farklılıklar olarak sıralanmıştır.

Bu riskler lojistik sektöründe faaliyet gösteren veya sektöre girme eğiliminde olan firmaları düşündürmektedir. Buna ilaveten döviz kurlarındaki sürekli artış eğilimi ve petrol fiyatlarındaki dalgalanmaların süreceği beklentisi lojistik sektörüne ilişkin beklenti ve tahminleri de aşağı çekmektedir.

Bölgesel riskler sınır komşularımız olan Irak ve Suriye'deki iç kargaşa ve karışıklıklar nedeniyle Orta Doğu'ya geçiş için kullanılan karayollarının kapanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra mülteci akını sonucu yaşanan yoğun göç dalgası nedeniyle AB ülkelerine geçişlerin sürekli kontrol altında tutulması ve bir takım keyfi uygulamalar nedeniyle sürecin zorlaştırılmasına birde sektördeki maliyetlerin ve taşıma sürelerinin uzaması gibi olumsuz gelişmeler lojistik sektörünün performansını olumsuz yönde etkileyen etmenlerin başında gelmektedir. Söz konusu lojistik maliyetlerindeki artışları getirdiği ek yükler nedeniyle ülke içi taşımacılık sektörü, komşu ülkelere karşı rekabet gücünü ve pazar payını bir miktar kaybetmiştir (Ekonomi.isbank.com.tr 2018).

#### **5.4.3. Çevre Ülkelerdeki Altyapı Yatırımları**

Karadeniz'e komşu ülkelerdeki konteyner gemi, liman operatörlükleri, liman ve alt yapı yatırımları değerlendirildiğinde, Karadeniz içinde yük taşımacılığının zaman içinde çok hızlı bir oranda artacağı tahmin edilmektedir. Gürcistan'da 2016 yılı itibariyle yapımına başlanan Anaklia Limanı'nın yıllık 100 milyon ton yük kapasitesine sahip olacağı ve 2020 yılında tamamlanacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca Çin, Gürcistan ile yapmış olduğu ticaret anlaşması ile Belçika'ya yapacağı kargo taşımaları için Poti Limanını üs olarak kullanma kararı almıştır. Karadeniz'de %30'luk yük elleçleme kapasitesi ile en büyük paya sahip olan Ukrayna, var olan limanların kapasitelerini arttırmak için yeni yatırım kararları almış ve birçok konteyner gemi operatörü ile yeni anlaşmalar yaparak mevcut kapasitesini her geçen gün arttırmayı amaçlamıştır.

#### **5.4.4. Akaryakıt Fiyatlarındaki Sürekli Artış**

Petrolün üretim için son derece önemli bir hammadde olması sadece onun bir enerji kaynağı olmasından kaynaklanmamaktadır. Aynı zamanda kendisinden elde edilen farklı türev ürünlerinin sanayide yaygın kullanımı sebebiyle petrol, vazgeçilemez başlıca girdi özelliğini korumaktadır. Son dönemde petrol fiyatlarının sürekli artmasında pek çok etken rol oynarken, petrol talebinin durmaksızın artması ve petrolün yenilenemeyen bir kaynak olması nedeniyle artan fiyat baskısı ile 1986 yılından itibaren petrol fiyatının uluslararası piyasalarda belirlenmesine izin verilmesi gibi etmenleri bu fiyat artışlarının arkasındaki faktörler olarak sıralayabiliriz. Ayrıca artan petrol fiyatları maliyet enflasyonu ortaya çıkarma potansiyeli taşımaktadır (Emo.org.tr 2018) ve yaşanan sürekli fiyat artışları ekonomiye yön veren birçok sektörü etkilediği gibi lojistik sektörünü de olumsuz yönde etkilemektedir. Lojistik maliyetleri yüzdeler olarak ifade etmek gerekirse;



- Taşımacılık maliyetleri: %45
- Depolama: %26
- Yönetim giderleri: %9
- Stok maliyeti: %20

Bu maliyetler içerisinde de en büyük paya sahip olan taşımacılık maliyetlerini de kendi içerisinde değerlendirdiğimizde ortaya çıkan maliyet unsurları ve yüzdeleri aşağıda verilmektedir (www.ubak.gov.tr).

- Yakıt giderleri: % 38,87
- Sürücü Ücreti: % 21,30
- Lastik giderleri: % 17,21
- Amortisman + Faiz giderleri: % 10,78
- Bakım (İşçilik + Yedek Parça) giderleri: % 10,4
- Motor Yağı giderleri: % 1,09
- Diğer giderler: % 0,45

Yukarıdaki veriler ışığında lojistik maliyetlerin yaklaşık olarak % 45'i taşımacılık maliyetlerini, taşımacılık maliyetleri içinde de yakıt giderleri yaklaşık olarak % 39'luk bir paya sahiptir. Söz konusu oranlar kendi içerisinde değerlendirildiğinde toplam lojistik maliyetler içinde yakıt giderleri yaklaşık olarak % 18 oranında bir maliyete denk düşmektedir. Buda göstermektedir ki yakıt giderlerindeki en ufak bir artış, işletmelerin karlılık oranlarında önemli düşüşlere neden olmaktadır.

#### **5.4.5. Çevre Ülkelerdeki İç Karışıklıklar**

Çevre ülkelerde yaşanan belli başlı sorunlar iktisadi yönüyle ele alındığında Suriye, Irak ve Ukrayna'da yaşanan iç karışıklıklar ve savaşlar, Rusya'ya AB tarafından konulan ambargo ve Rusya ile yaşanan uçak krizi ve dönem dönem petrol fiyatlarında görülen gerilemenin Rus ekonomisinde yarattığı olumsuzluklar ile İran'a batı ülkelerince uygulanan ambargonun ülkemize maliyeti 2015 sonu itibari ile yaklaşık 39,2 milyar olmuştur. Bu ülkelerdeki problemlerin çoğu hiç yaşanmamış olsaydı, Türkiye'nin ihracatı 2015 yılında 143,8 milyar dolar yerine yaklaşık 164,1 milyar dolar seviyesinde olacaktı. Buna göre ihracatımız varsayıldığı üzere 164,1 milyar dolar düzeyinde gerçekleşmiş olsaydı, Türkiye 2015 yılında %4 yerine %4,6 oranında, 2014'te ise %3 yerine %3,4'lük bir büyüme oranına ulaşılacaktı. Rusya ile yaşanan

uçak krizi nedeniyle ortaya çıkan sorunlar 2017 yılı sonu itibari ile bir nebze de giderilmiş olsa da ticaret hacmi henüz istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Bu oranlar ekonominin lokomotifi konumundaki lojistik sektörünü yaşanan tüm bu olumsuzluklardan en fazla etkilenen sektörlerin başını çekmesine neden olmaktadır. Şayet bu sorunlar yaşanmamış olsaydı, sektör açısından hem ülke hem de bölgesel açıdan daha gelişmiş seviyelere erişilmiş olacaktı (www.tim.org.tr).

## SONUÇ

Lojistik hizmetlerin, ülkelerin hatta ülke içinde ki bölgelerin gelişiminde önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, rakiplere oranla stratejik avantaj elde edebilmek için sahip olunan lojistik performans ve üstünlüklerin hangi seviyede olduğunu bilmek büyük önem kazanmaktadır.

Türkiye’de Karadeniz bölgesi bulunduğu konum itibari ile önemli ticari geçiş yolları üzerinde bulunmaktadır. Bölge olarak yapılan durum analizleri değerlendirildiğinde; başta insan kaynağı, coğrafi ve stratejik konumu olmak üzere, araç filosu bakımından Avrupa’nın en büyük filolarından birine sahip olması önemli bir avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm bunlar bilgi paylaşımı yapabilmek için organize olmuş çeşitli birlik ve derneklerinin varlığı, tarihi ticaret yolları üzerinde önemli bir konumda bulunması ve yeni altyapı çalışmaları bölgenin sektör açısından öne çıkan taraflarını oluşturmaktadır. Bu güçlü yönlerin yanı sıra geleneksel taşımacılık anlayışı, lojistik birimlerin kent içlerinde plansız ve dengesiz dağılması, yetmişmiş eleman eksikliği, havayolu taşımacılık altyapısının lojistik hizmetler açısından yetersizliği iklim ve coğrafi özellikler, üretim merkezlerine olan uzaklık, nitelikli depolama kapasitesinin olmayışı ve demiryolu ağlarının yetersizliği gibi zayıf yönlerde göz önünde bulundurularak gereken altyapı çalışmaları bu doğrultuda gerçekleştirilmelidir.

Ülke veya bölge çapında uygulanacak yeni politikalar sonucu artan ticaret hacmi, sektörde faaliyette bulunan işletmelerin bilişim teknolojileri altyapısı kurmada istekli olmaları, eğitim düzeyindeki artış ve yapılması planlanan altyapı projeleri gibi sektörün önünü açacak atılımlar iyi değerlendirilmeli ve lojistik yapılar bu doğrultuda kurulmalıdır. Tüm bunlara ilave olarak yasal mevzuatın yetersiz olması, küresel riskler ve bölgesel krizler, çevre ülkelerinde hızlanan altyapı yatırımları, akaryakıt fiyatlarındaki sürekli artış ve çevre ülkelerdeki iç karışıklıklar gibi tehditler göz ardı edilmemeli bölgesel, ülkesel ve küresel çapta var olan tehditlerin avantaja dönüştürülebilmesi için yeni projeler geliştirilmelidir.

Bu çalışmada ortaya konulmuş olan swot analizi sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak, ülkelerin veya bölgelerin politika yapıcıları, sahip oldukları lojistik performanslarıyla ilgili eksikliklerini giderebilecek, stratejik avantaj sağlayabilmek adına nerelere odaklanmaları gerektiğini belirleyebilecek ve potansiyel yeni stratejiler geliştirebileceklerdir. Lojistik alanında ulusal ve bölgesel çapta geliştirilecek olan yeni stratejiler, Dünya Bankası'nca hesaplanan ve lojistik alanında ülkelerin sergiledikleri performansı gösteren lojistik Performans İndeksi sıralamasında gerilerde bulunan Türkiye'ye yeni bir soluk getirecek, küresel ölçekte yatırımları çekerek lojistik bir üs haline dönüşmesine ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanmasına katkı sağlayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Ar, İ.M., Tanyaş, M. (2011). “Kentsel Lojistik ve Trabzon İçin Mevcut Durum Analizi”, Trabzon Kent Sempozyumu, 08-10 Eylül, Trabzon.
- Bayraktutan Y., Özbilgin M. (2012)” Lojistik Sektöründe Havayolu Taşımacılığı Ve Türkiye” Türk Hava Kurumu Üniversitesi Ist International Aviation Management Conference 7 December 2012, Ankara.
- Çancı, M., M. Erdal. (2003). “Lojistik Yönetimi”. Freight Forwarder El Kitabı 1, İstanbul: Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD).
- Erca, N., Çelik, İ., Atılcan, M., (2006), “Yük Köyleri Kavramı ve TCDD’deki Yük Köyü Uygulamaları” Uluslararası Demiryolu Sempozyumu 13-14 Aralık 2006, s.1001-1010, Ankara.
- Farook R. Hamzeh, Iris D. Tommelein, Glenn Ballard and Philip M. Kaminsky,(2007) “Logistics Centers To Support Projectbased Production In The Construction Industry” Proceedings IGLC-15, July 2007, Michigan, USA
- İstanbul lojistik sektör analizi, MÜSİAD, 2014
- Kurt, V., Çelik, İ., Ercan, N., (2008), “TCDD Lojistik Köyü Çalışmaları” 2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu/Demiryolu Fuarı Bildiriler Kitabı, 15-17 Ekim 2008, s.1483-1493, İstanbul.
- Medute, Ieva. (2005)“Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres”, Transport, 2005 cilt 20, No 3, s. 106-110.
- Mehmet Kara, Lütfü Tayfur, Hamit Basık.(2009).“Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi Ve Türkiye” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi. Cilt 6. Sayı 11, 69-84
- Yılmaz Didem, (2009). “Türkiye Lojistik Sektöründe Bilgi Sistemlerinin Rolüne İlişkin Bir Analiz” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Ve Yönetim Bilimi Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009
- <https://cscmpedge.org>, Erişim Tarihi: 17.08.2017
- <http://www.freight-village.com>, Erişim Tarihi: 17.08.2017
- <http://eurolatforms.eu/Logistic%20CenterDefinition.html>, Erişim Tarihi: 17.08.2017
- <http://www.lojistikhatti.com/haber/2012/11/turkiye-kuresel-lojistik-us-olma-hedefini-buyutuyor>, Erişim Tarihi: 17.08.2017
- <https://morfikirler.com/swot-analizi-nedir-ve-nasil-yapilir/>, Erişim Tarihi: 02.01.2018
- <https://paratic.com/swot-analizi/>, Erişim Tarihi: 02.01.2018
- [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1018](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018), Erişim Tarihi: 08.01.2018
- <http://www.marjinal.com.tr/basin-bulteni/turkiye-kuresel-iscucu-endeksinde-75-ulke-arasinda-42-sirada--/2728>, Erişim Tarihi: 24.01.2018
- <https://webnak.com.tr/blog/lojistik-sektoru-depolama/>, Erişim Tarihi: 24.01.2018
- <http://www.ekonomist.com.tr/haberler/is-dunyasinda-en-onemli-10-kuresel-risk.html>, Erişim Tarihi: 15.02.2018

[https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/rt\\_201732.pdf](https://ekonomi.isbank.com.tr/UserFiles/pdf/rt_201732.pdf), Erişim Tarihi: 15.02.2018

[http://www.emo.org.tr/ekler/3a900397522c1d3\\_ek.pdf?dergi=](http://www.emo.org.tr/ekler/3a900397522c1d3_ek.pdf?dergi=), Erişim Tarihi: 15.02.2018

<http://www.ubak.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 15.03.2018

<http://www.tim.org.tr/tr/ayin-uzmani-cevre-ulkelerdeki-krizlerin-bize-maliyeti.html>, Erişim Tarihi: 15.03.2018

<https://www.und.org.tr/tr/4492/undde-yeni-yonetim-belirlendi>, Erişim Tarihi: Erişim: 16.03.2018

<http://www.lojistikhatti.com/haber/2014/09/dunyada-ve-turkiyede-lojistik-us-mevzuati>, Erişim Tarihi: 20.03.2018

<https://www.talebemektebi.com/turkiyenin-jeopolitik-konumu/.html>, Erişim Tarihi: 09.04.2018