

# TÜRKİYE'DE LOJİSTİK SEKTÖRÜ: EPISTEMOLOJİK DOKÜMAN ANALİZ TEKNİĞİ İLE STRATEJİK BİR DEĞERLENDİRME

SEDAT BAŞTUĞ<sup>(1)</sup>, CEREN ALTUNTAŞ<sup>(2)</sup>, ENGİN DENİZ ERİŞ<sup>(3)</sup>, OKAN TUNA<sup>(4)</sup>

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye lojistik sektörünün farklı alanlarda faaliyet gösteren paydaşların görüşlerini ana temalarda birleştirerek, uzun vadeli sektörel stratejilerin oluşturulmasında kullanıcılar açısından öncelikli görülen boyutları keşfetmektir. Bu doğrultuda 10. Lojistik İhtisas Komitesi tarafından tartışılan Türkiye'nin lojistik sektörünün güçlü ve zayıf yanları veya önündeki fırsatlar ve tehditler epistemolojik doküman analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşleri, Türkiye'nin Kalkınma Planlarında yer alan ulaştırma sektörüne ilişkin adımlarla ve AB uyum süreci ile karşılaştırılarak sektörel önceliklerin makro politikalara ve stratejilere uygunluğu irdelenmiştir. Bu bağlamda, lojistik sektörünün daha etkin çalışabilmesi için öncelikler belirlenmiş ve kıt kaynakların etkin kullanımı için doğru çözümlerin uygulanmasının önemi vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lojistik, kalkınma planları, ulaştırma politikaları, epistemoloji, içerik analizi.

**JEL Kodları:** M31, R40, R41

## ABSTRACT

The aim of this study is to discover the prior dimensions in which to establish long-term market strategies for users while combining the actors' opinions at the main nodes in the different branches of Turkish logistics sector. At this direction, the strengths and weaknesses of Turkish logistics sector discussed in 10th Logistics Expert Committee had been reviewed by epistemological document analysis technique. The opinions of participants examined by comparing the steps in which development plans of transportation sector and EU harmonization process for compliance of sectorial priorities to macro policies and strategies. In this context, the priorities were identified in order to ensure the efficient

1 Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, sedatbastug@hotmail.com

2 Öğr. Gör., Yaşar Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, ceren.altuntas@yasar.edu.tr

3 Yrd. Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir Meslek Yüksekokulu, engindeniz.eris@deu.edu.tr

4 Prof. Dr., Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, okantuna@beykoz.edu.tr

work of logistics sector and it has been emphasized to do right solution for usage of scarce resources.

**Keywords:** Logistics, development plans, transportation policies, epistemology, content analysis.

**JEL Codes:** M31, R40, R41

## 1. Giriş

Lojistik, hizmet sektörü içinde son yıllarda ön plana çıkan bir alt sektördür. İşletmelerin, ürünlerini etkin biçimde müşterilerine sunabilmeleri, lojistik süreçlerin yeterliliğine bağlı olmaktadır. Lojistik sektörü açısından da kanunlar tarafından zorunlu kılınan süreçler ve donanımların yanında fark yaratan hizmetler sunmak rekabetçi avantaj için önem arz etmektedir (Eriş, 2008). Yeni ekonomi kuramında tedarik zincirinde maliyet azaltımı ile rekabet edebilme, işletmeciler tarafından temel alınan yaklaşımlardan bir tanesi olarak görülmektedir (Handfield ve Nichols, 2002:87). Bu anlamda işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi'nin ve lojistik uygulamalarının stratejik bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir.

Yazındaki tanımlamalarda (örn. Mentzer, 2001) tedarik zinciri yönetiminin sistematik, stratejik olarak eşgüdümlemiş bir yapı olduğu vurgulanırken zincirdeki tüm uygulamalar ve özellikle de lojistik uygulamaları, rekabetçi analizin temel unsuru olarak ele alınmaktadır (örn. Croom vd., 2000; Manuj ve Mentzer, 2008). Bahsedilen bu durum, tedarik zincirinin stratejik önemini ve tedarik zincirinde stratejik yaklaşımları ön plana çıkartmaktadır.

20. yüzyılın sonları, dünyada lojistik anlamında küresel stratejilerin önem kazanmaya başladığı bir dönem olmuştur (Capacino ve Britt, 1991). Bu dönemde işletme lojistiğinin geleceğini belirleyecek olan faktörler; ulusal ekonomilerin küreselleşmesi, yaşam tarzlarının ve demografilerin değişmesi, bilgi ve iletişim alanındaki devrimler (LaLonde ve Masters, 1990) şeklinde sıralanmaktaydı. 1990'lar Avrupa işletmelerindeki uluslararası rekabet; tüm dünyaya hızla ve tam zamanında müşteri ihtiyaçlarına uygun ürünlerin gönderilmesi üzerine dayanırken, lojistik yönetiminin de rekabet için ne denli önemli bir parametre olduğu kabul görmüştür (Skjoett-Larsen, 1999). Bu dönem, Avrupa'da ticaret duvarlarının kaldırılması, ulaşımdaki yasal düzenlemeler, bilgi sistemleri, çevresel etmenler lojistik sektörünün itici güçleri (Cooper vd., 1992) olmuştur.

21. yüzyılda işletme çevresi iki temel oluşum ile karakterize edilmektedir. Öncelikle küresel ekonomideki yoğun rekabet, işletmeleri maliyet azaltımı ve fırsat yakalama konusunda zorlamaktadır. İkinci olarak da tedarik zinciri yönetimi ürünlere değer katma ve işletmelerin rekabetçi avantajını artırmanın yolu haline gelmiştir (Li ve Kumar, 2005).

Küresel pazarlar, özellikle teknolojik ürünlerde yaşam dönemlerinin kısalması ve müşterilerin farklılaşan ihtiyaçlarını anında giderebilmenin gerekliliği, lojistik uygulamalarını stratejik bir rekabet noktası haline getirmiştir. Bu işletmecilik gerçeği içinde lojistik süreçlerin maliyetleri önemli bir yer tutarken, lojistik maliyetleri yüksek olan ülkeler küreselleşme fırsatlarını kaçırmaktadırlar (Arvis vd., 2007: 2-3).

## 2. Araştırmanın Yöntemi

### a. Araştırma problemi ve amacı

Dünyanın 17'inci Avrupa'nın 5'inci büyük ekonomisine sahip olan Türkiye'de, son yıllarda yaşanan hızlı büyüme ve taşıma imkânlarının artması sayesinde lojistik sektörü büyük bir atılım göstermektedir. Dünya Ticaret Örgütü verilerine göre, son 10 yılda %28 büyüyen sektörün 2015 yılında 10-12 trilyon dolarlık bir hacme ulaşması beklenmektedir (TOBB, 2011: 2). Avrupa Birliği'nin (AB) ulaştırma ve lojistik sektörlerindeki politikalarının yanısıra 2001 yılında uygulamaya aldığı Beyaz Kitap ilkeleri ile sektörün yalnızca kalkınmada değil, sürdürülebilir kalkınmada önemli yol katettiği görülmektedir. Beyaz Kitap ortak bir ulaştırma politikası oluştururken dört temel alana odaklanmaktadır. Bunlar (EC, 2001):

1. Ulaştırma modları arasında bir denge kurmak,
2. Ulaştırma altyapısındaki darboğazları ortadan kaldırmak,
3. Yolcu ve yük hareketliliğini kolaylaştırırken kullanıcı tercihlerini göz önünde bulundurmak ve
4. Ulaştırmanın küreselleşme hareketini yönetmek olarak özetlenebilir.

Dünyadaki ve AB'deki gelişmeler, uygulanan politikalar lojistik sektörünün küresel kalkınma için stratejik önem taşıdığını göstermektedir. Küresel pazarlara ve de AB'ye entegrasyonunu tamamlamayı hedefleyen Türkiye'de ise coğrafik konumun yarattığı fırsatlar iyi değerlendirilerek, ülkenin büyümesi ile göz dolduran lojistik sektörü, taşıma modları arasında yaratacağı entegrasyon ve ciddi yatırımlarla güçlenmektedir. Ancak, her sektörde olduğu gibi lojistik sektörünün de daha etkin çalışabilmesi için bir takım sistemsel ve altyapısal düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu düzenlemelerin, kıt kaynakları etkin kullanarak ve tüm paydaşların görüşleri alınarak gerçekleştirilmesi, doğru çözümlerin uygulanması açısından oldukça kritik bir yaklaşımdır. Lojistik sektörü için stratejiler belirlenirken, bu sektörde aktif rol oynayan tüm paydaşların taleplerinin analiz edilerek makro politikalara entegre edilmesi, daha sonra hayata geçirilecek uygulamaların daha kolay benimsenmesine yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye lojistik sektörünün farklı alanlarda faaliyet gösteren paydaşlarının görüşlerini ana temalarda birleştirerek, uzun vadeli sektörel stratejilerin oluşturulmasında kullanıcılar açısından öncelikli görülen boyutları keşfetmektir. Bu doğrultuda 10. Lojistik İhtisas Komitesi tarafından tartışılan Türkiye'nin lojistik sektörünün güçlü ve zayıf yanları veya önündeki fırsatlar ve tehditler epistemolojik doküman analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşleri, Türkiye'nin kalkınma planlarında yer alan ulaştırma sektörüne ilişkin adımlarla ve AB uyum süreci ile karşılaştırılarak sektörel önceliklerin makro politikalara ve stratejilere uygunluğu irdelenmiştir.

## b. Araştırmanın örnekleme ve veri toplama yöntemi

Araştırmada yargısal örnekleme yöntemi kullanılarak, 26-27 Eylül 2012 tarihleri arasında Ankara’da Kalkınma Bakanlığı’nın ev sahipliğinde gerçekleştirilen 10. Lojistik İhtisas Komisyonu çalışma raporları örnekleme olarak seçilmiştir. Yargısal örnekleme, kolayda örnekleme yönteminin geliştirilmiş bir türüdür ve araştırmacının örnekleme, evreni veya araştırma olgusunu en iyi temsil eden birimlerden seçmesi ilkesine dayanır (Fogelman and Comber, 2007: 135). Ülkelerin farklı sektörlerinde uygulamaya alınacak stratejilerin saptanmasında ihtisas komitelerinin önemi büyüktür. Araştırmacılar için bu alanda yapılan komite toplantıları, sempozyumlar ve çalıştaylar, katılımcıların ilgili alanda aktif faaliyet gösteren kullanıcıları ve paydaşları temsil etmesi sebebiyle, en etkili veri toplama kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren paydaşların görüşlerinin derlenmesi ve ana boyutlarının oluşturulması araştırmacılara ve gelecekte yapılacak yeni çalışmalara ışık tutacaktır. Bu sebeple seçilen örneklemin evreni – Türkiye lojistik sektörü paydaşlarını – gerçeğe yakın oranda yansıttığı düşünülmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan 10. Lojistik İhtisas Komitesinin katılımcılarının, %45’i kamu sektöründen, %30’u sivil toplum kuruluşlarından, % 14’ü eğitim kurumlarından ve %11’i ise özel sektördendir (Tablo 1). Katılımcılar, ileri gelen karar organlarında çalışan kamu ve özel sektör yöneticileri ile akademisyenlerden oluşmaktadırlar. Toplam 44 konuşmacı komite toplantısına katılmıştır.

**Tablo 1:**  
**Katılımcıların Dağılım Tablosu**

Eğitim Kurumları		Sivil Toplum Kuruluşları		Kamu Sektörü		Özel Sektör	
Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
6	14	13	30	20	45	5	11

Bu çalışma, Tablo 1’de gösterilen örnekleme içerisindeki konuşmacıların iki gün boyunca katılım gösterdikleri komite toplantılarının raporlarına uygulanan metin içerik analizine dayanmaktadır. Toplantı raporlarının bulunduğu farklı dokümanlar birleştirilmiş ve birleştirilen dokümanlar NVIVO yazılım programı aracılığı ile analiz edilmiştir. NVIVO, yapılandırılmamış veri gruplarını toplayan, düzenleyen ve farklı analizler uygulayan bir yazılımdır (QSR, 2013). İçerik analizi yöntemi, az sayıda denekten veri toplayan ancak bu veriyi çok daha derinlemesine incelemeyi amaçlayan (Tashakkori ve Teddlie, 1998) nitel araştırma yöntemleri kapsamında yer almaktadır. Bu yönüyle araştırma nitel ve keşifsel bir çalışmadır.

İçerik analizi yöntemi ise, önceden belirlenmiş metin örneklemi içinde bulunan ifadelerin daha az sayıda kategorileri indirgenmesini amaçlar (Weber, 1990). Oluşturulan kategorilerin tüm ana başlıkları kapsamayı ve incelenen konu hakkında eksik bir yön bırakmayacak şekilde tasarlanması oldukça önemlidir. Sonrasında ise bu kategoriler sıklık analizi yöntemi ile incelenerek, metnin içerisinde ilgili kategorilerin gözlemlenme oranları tespit edilir (Bailey, 1994). Duverger (1973)'in "*belgesel gözlem*" diye adlandırdığı bu yöntemi, Rummel (1968) ve birçok araştırmacı "doküman metodu" olarak adlandırmışlardır. Best (1959) ise bu yöntemi "mevcut kayıt ya da belgelerin, veri kaynağı olarak, sistemli incelenmesi" olarak tanımlamıştır.

### c. Analiz

Çalışmada elde edilen veriler, *içerik analiz* türlerinde *kategorik analiz* ve *frekans analizi* teknikleri kullanılarak çözümlenmiştir. Kategorik analiz sürecinde (Corbin ve Strauss, 2007);

1. Verilerin kodlanması,
2. Temaların [kategorilerin] oluşturulması,
3. Temaların düzenlenmesi
4. Bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları izlenmiştir.

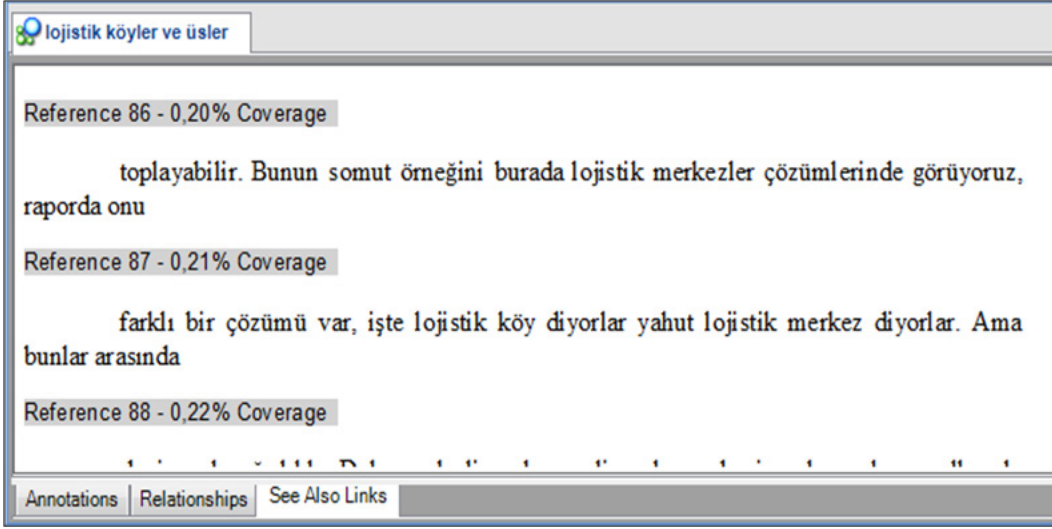
Çalışmada öncelikle, örneklem grubunda yer alan komite konuşmalarının tematik içeriklerinin incelenmesine paralel olarak tematik yapı veri kodlaması yapılmıştır. Veri kodlamasının tamamlanmasını izleyen süreç *temaların [kategorilerin]* oluşturulmasıdır. Bu aşamada kodlama işleminden sonra, elde edilen kodlar bir araya getirilerek ortak yönleri belirlenmiştir. Böylece çalışma bulgularının ana hatları oluşturan temalar Tablo 2'de elde edilmiştir.

**Tablo 2:**  
**NVIVO ile Oluşturulan Temalar [Kategoriler]**

<b>Tema İsmi</b>	<b>Kaynaklar</b>	<b>Referanslar</b>
Lojistik Köyler ve Üstler	9	1753
Büyük Lojistik Merkez Yatırımları	9	977
Temel İhracat Sektörlerine Yönelik Lojistik Tedbirler	9	962
Lojistik Master Planı	9	853
Lojistik Eğitimi	9	828
Bütünleşik Lojistik Yapılar	9	826
Kentsel Lojistik	9	816
Lojistik Süreçte AR-GE ve İnovasyon	5	664
Ulaştırma Modlarının Dağıtımı ve Diğer Lojistik Faaliyetler	3	599
Denize Kıyısı Olmayan Bölgeler için Yapılması Gerekenler	9	578
Lojistik Hizmetlerinin Kamuda Yapılanması	4	560
Sınır İlleri Bölgelerinde Yapılması Gereken Konular	9	219
Eğitim Konusunda Hedefler	9	213
Afet Lojistiği	9	132
Altyapı ve Büyük Projeler	6	131
Perakende Lojistiği	9	89
Lojistikte Yabancı Sermaye	8	66
Limanlar ve Liman Bağlantıları	6	52
Gümrükler	7	42
Kuzey Marmara Otoyolu	2	27
Demiryollarının Serbestleştirilmesi	4	12
Kurumsallaşma ve Mevzuat	1	7

Bu aşamanın devamında kodlanan verilerin, düzenlenen *temalara [kategorilere] eşleştirilmesi* ile sürece devam edilmiştir. Bu aşama, Grafik 1 de gösterildiği üzere elde edilen kodların temalar altına yerleştirilmesi olarak ifade edilebilir.

## Şekil 1: Kodlama Süreci



Kodlama sürecinde elde edilen kodlar, ilgili temaların altlarına yerleştirilmesine paralel olarak, bu süreçte bulguların sunulmasına yer verilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü üzere, komite konuşmalarının tematik dağılımlarının sunumunda; frekans dağılımlarına, kayıt birimlerinin niceliksel yoğunluk [yüzdesele ve oransal gibi] olarak yani sayısallaştırılarak ortaya konulmasına çalışılmıştır.

Bu aşamada aynı kod ya temalar altındaki veri setinin çeşitli bölümlerde yer alan veriler tanımlanarak, ortaya çıkacak kavramlara ya da temalara göre birbirleri ile olan ilişkileri ortaya koyacak şekilde düzenlenmesine dikkat edilmiştir. Verilerin çözümlenmesinin son aşaması ise *bulguların yorumlanması* aşamasıdır.

Toplanan verilere anlam kazandırmak ve bulgular arasındaki ilişkileri açıklamak, neden-sonuç ilişkileri kurmak, bulgulardan bir takım sonuçlar çıkarmak ve elde edilen sonuçların önemine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.



**Tablo 3:**  
**Komite Konuşmalarındaki Başlıkların Frekans Dağılımları**

No	Konu Başlığı	Frekans
1	Lojistik Köyler ve Üsler	22.793
2	Büyük Lojistik Merkez Yatırımları	12.026
3	Temel İhracat Sektörlerine Yönelik Lojistik Tedbirler	11.894
4	Lojistik Master Planı	10.558
5	Lojistik Eğitimi	10.163
6	Bütünleşik Lojistik Yapılar	10.131
7	Kentsel Lojistik	10.013
8	Lojistik Süreçte AR-GE ve İnovasyon	8.376
9	Ulaştırma Modlarının Dağılımı ve Diğer Lojistik Faaliyetler	7.501
10	Lojistik Hizmetlerinin Kamuda Yapılanması	7.037
11	Denize Kıyısı Olmayan Bölgeler için Gerekenler	6.805
12	Sınır İlleri Bölgelerinde Yapılması Gereken Konular	2.561
13	Eğitim Konusunda Hedefler	2.488
14	Afet Lojistiği	1.558
15	Altyapı ve Büyük Projeler	1.495
16	Perakende Lojistiği	1.067
17	Lojistikte Yabancı Sermaye	746
18	Limanlar ve Liman Bağlantıları	616
19	Gümrükler	462
20	Kuzey Marmara Otoyolu	335
21	Demiryollarının Serbestleştirilmesi	130
22	Kurumsallaşma ve Mevzuat	85

Çalışma kapsamında incelenen komite görüşmelerinde toplam 22 ana temanın ele alındığı saptanmıştır. Tablo 2’de gösterilen 22 ana tema içerisinde; lojistik köyler ve üsler (%17,69), büyük lojistik merkez yatırımları (%9,33), temel ihracat sektörlerine yönelik lojistik tedbirler (%9,23) ve lojistik master planı (%8,19), lojistik eğitimi (%7,89), bütünleşik lojistik yapılar (%7,86), kentsel lojistik (%7,77), lojistik süreçte ARGE ve inovasyon (%6,50) ve toplam (%74,46) ile ihracat sektörlerine yönelik tedbirlerin genel ortalama yüzdesi en yüksek olan temaları oluşturmaktadır.

Elde edilen bu sonuçlar; Türkiye’deki lojistik sektörüne yönelik ele alınan konuların geniş bir yelpaze yerine dar bir tema alanına sıkıştığını göstermektedir. Ayrıca lojistik sektöründeki yetersizlikler ve ulaştırma mod dağılımına etkisi özellikle tartışılan konular-

dandır. Taşıma modlarındaki dağılımın dengesiz oluşu ve karayoluna olan taşımaların ağırlığı neticesi böyle bir sonuç alınması doğaldır. Diğer bir ana tema olan kamuda yapılanma gerekliliğinin çok sık konuşulması da bu iki temayı destekler niteliktedir. Çünkü kamuda yeniden yapılanmanın ve devlet desteğinin gerekliliği lojistik sektöründeki sorunları çözebileceğine dair güçlü bir inanç hâkimdir. Son olarak, denize kıyısı olmayan bölgeler için yapılması gerekenler teması için ise hammadde kaynağı olan illerle (Konya, Antep ve Şanlıurfa gibi) demiryolu bağlantılarının sağlanarak devlet desteğiyle lojistik üsler kurulması gerekliliğini ortaya koymakta ve hepsini bütünlük bir yapıda değerlendirilmesi gerektiği çıkarımını doğurmaktadır.

Özellikle ihracat sektöründeki aktörlerin lojistik sektöründeki sıkıntılarına yönelik alınacak tedbirler teması sadece Türkiye’de değil, son yıllarda tüm dünyada popülerlik kazanan bir konudur. 1950’li yıllardan önce, ürün ve hizmetlerin akışıyla ilgili faaliyetler “dağınık anlayış” çerçevesinde değerlendirilirken, 1950’li yıllardan sonra “sistem yaklaşımı” boyutunda ele alınmaya başlanmıştır. Sistem yaklaşımı, lojistik süreçler içerisinde yer alan tüm faaliyetlerin tek bir birim tarafından yürütülmesini ve sonuç olarak etkinliğin artırılması ve maliyetlerin düşürülmesini öngörmektedir. Türkiye’nin bu çerçevede hem yurtiçi hem de yurtdışı taşımalar bağlamındaki ürün yapılarını gelecek boyutunda da öngörecektir lojistik ve ulaştırma alt yapısı ile bütünlük sağlama gerekliliği söz konusudur.

Bu temanın içerik analizi sonucu, lojistik köyler %17,69 yoğunluk ile ilk sırayı almaktadır. Dolayısıyla, yukarıda bahsedilen sistem yaklaşımının bir parçası olan lojistik köy ve üslerin alınacak tedbirler içerisinde ilk sırada gösterilmesi, daha önce yapılan literatür çalışmalarını da destekler niteliktedir.

### **3. Bulgular**

Lojistik sektörü, ülkelerin küresel ölçekte rekabet edebilme düzeylerini etkilemesi açısından makro politikalar ve devlet stratejileri için kritik önem arz etmektedir. Aynı zamanda maliyetleri düşürme, pazar isteklerine yanıt verebilme ve esnek üretim modelleri geliştirilebilme yeteneklerine etkisi doğrultusunda, örgütlerin rekabet üstünlükleri açısından da oldukça önemli bir işletme fonksiyonunu oluşturmaktadır. Bu çift yönlü etki göz önünde bulundurulduğunda lojistik ve bağlı sektörlerle ilişkin stratejiler geliştirilirken, önceliklerin belirlenmesi hem makro politikaları düzenleyen kurum ve kuruluşlara hem de sektör paydaşlarına önemli kolaylıklar sağlayacaktır.

Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler sonucunda, lojistik sektörünün dış ticaret sektörünü direkt olarak etkilediği ve lojistik altyapısının ihracata dayalı büyüme için kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Sektör paydaşlarının öncelikli gördüğü konular lojistik mer-

kezler<sup>(5)</sup>, lojistik eğitimi, lojistik master planı, bütünleşik lojistik yapılar, kentsel lojistik, lojistikte yenileşim ve AR-GE, ulaştırma modlarının dağılımı ve diğer faaliyetler ile denize kıyısı olmayan bölgeler için yapılması gerekenler etrafında yoğunlaşmıştır.

**Tablo 4:**  
**Epistemolojik Doküman Analiz Tekniği ile Temaların Belirlenmesi**

Komitede Görüşülen Konular ve Alt Konu Başlıkları Toplam Yoğunluk (%) Toplam Frekans	İçerik Taraması Sonuçları	
1. Temel İhracat Sektörlerine Yönelik Lojistik Tedbirler	9,23	11.894
1.1. Lojistik Köyler ve Üsler	17,69	22.793
1.2. Büyük Lojistik Merkez Yatırımları	9,33	10.131
1.3. Lojistik Master Planı	8,19	10.558
1.4. Lojistik Eğitimi	7,89	10.163
1.5. Bütünleşik Lojistik Yapılar	7,86	10.131
1.6. Kentsel Lojistik	7,77	10.013
1.7. Lojistik Süreçte ARGE ve Inovasyon	6,50	8.376
<b>1. Madde Ara Toplam</b>	<b>74.46</b>	<b>94.059</b>
2. Ulaştırma Modların Dağılımı ve Diğer Lojistik Faaliyetler	5,82	7.501
2.1. Kuzey Marmara Otoyolu, 3. Boğaz Köprüsü ve Marmaray Projesi ile İlgili Hedefler	0,26	335
2.2. İstanbul Anadolu, Avrupa Lojistik Merkez Yerleşimi, Modellerine İlişkin Hedefler	0,10	2
2.3. Limanlar ve Liman Bağlantıları	0,48	616
2.4. Sınır İlleri/Bölgelerinde Yapılması Gereken Konular	1,99	2.561
2.5. Demiryollarının Serbestleşmesi	0,10	130
2.6. Lojistikte Yabancı Sermaye	0,58	746
2.7. Denize Kıyısı Olmayan Bölgeler için Yapılması Gerekenler	5,28	6.805
<b>2. Madde Ara Toplam</b>	<b>14.61</b>	<b>18.696</b>
3. Lojistik Hizmetlerinin Kamuda Yapılanması	5,46	7.037
<b>3. Madde Ara Toplam</b>	<b>5,46</b>	<b>7.037</b>
4. Eğitim Konusunda Hedefler	1,93	2.488

5 Teoride farklı anlamlar taşısalar da, toplantı raporları içinde lojistik merkezler, lojistik üsler ve lojistik köyler eşanlamli olarak kullanılmıştır.

<b>4. Madde Ara Toplam</b>	<b>1,93</b>	<b>2.488</b>
5. Afet Lojistiği	1,21	1.558
<b>5. Madde Ara Toplam</b>	<b>1,21</b>	<b>1.558</b>
6. Altyapı ve Büyük Projeler	1,16	1.495
<b>6. Madde Ara Toplam</b>	<b>1,16</b>	<b>1.495</b>
7. Perakende Lojistiği	0,83	1.067
<b>7. Madde Ara Toplam</b>	<b>0,83</b>	<b>1.067</b>
8. Kurumsallaşma ve Mevzuat	0,07	85
8.1. Gümrükler	0,36	462
<b>8. Madde Ara Toplam</b>	<b>0,43</b>	<b>547</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>	<b>100</b>	<b>126.947</b>
<b>TOPLAM METİN</b>		<b>1.011.709</b>

Sonuç bölümünde sektör paydaşlarının strateji belirleme ve kalkınmada öncelikli gördüğü bu alanlara, Türkiye'nin makro politikalar anlamında ne yönde destek verdiği 5 yıllık kalkınma planları ve AB uyum süreci çerçevesinde incelenecektir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1963 yılından itibaren yapmakta olduğu 5 yıllık kalkınma planlarında lojistik sektörü ayrıca bir başlık olarak yer almamaktadır. Ancak lojistik sektörünün en büyük payını oluşturan ve temel lojistik stratejilerinin direkt olarak bağlantılı olduğu ulaştırma sektörüne yönelik kalkınma hedefleri, bu araştırma için hedef alınmıştır. Farklı dönemlerde yapılan kalkınma planlarında dile getirilen ulaştırma sektörüne yönelik hedefler Tablo 5'te derlenmiştir.

Birinci 5 yıllık kalkınma planından itibaren ulaştırma sektörünün kritik öneminin arttığı görülmektedir. Ancak bir önceki kalkınma planlarının değerlendirilmeleri incelendiğinde karayolu ulaştırma sektörünün tüm sektör içerisindeki ağırlığının eleştiriye uğradığı ve ulaştırma sektörünün bir bütün olarak ele alınmadığı tespit edilmiştir. Dokuzuncu 5 yıllık kalkınma planı döneminde hazırlanan orta vadeli programlarda ise genelde aynı hedeflere vurgu yapılmıştır. Bu hedefler (DPT, 2013):

1. Ulaştırma altyapısının geliştirilmesinde özel sektörün katılımının sağlanacağı yeni modellerin oluşturulması
2. AB'nin Kafkas, Orta Asya ve Orta Doğu lkeleri ile ulaşımını sağlayan ulusal ulaşım ağlarımızın Trans Avrupa Ağları ile bütünleştirilmesinin sağlanması.
3. Türk limanlarının AB deniz otoyollarının üzerinde yer almasının sağlanması ve ana limanlar oluşturularak limanların kombine taşımacılık yapılabilen lojistik merkez haline getirilmesi
4. Yük taşımacılığında denizyolu ve demiryoluna öncelik verilmesi

5. Hızlı tren ile yolcu taşımacılığının yaygınlaştırılması
6. TCDD'nin yeniden yapılandırılması
7. Karayollarında bölünmüş yolların yapımına devam edilmesi
8. Kentlerde ekonomik ve çevresel bir ulaştırma sisteminin oluşturulması olarak listelenmiştir.

Türkiye kalkınma planları çerçevesinde özellikle ulaştırma sektörüne yönelik kararlar incelendiğinde stratejilerin, bu çalışmada gerçekleştirilen analiz bulguları ile uyumlu olduğu görülmektedir. 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın ardından özellikle farklı ulaştırma modlarının entegrasyonunu hedefleyen ve ulaştırma sektöründe planlama, işletme, kontrol ve idari yapıya dair önerilerin geliştirilmesini amaçlayan 10 yıllık bir Ulaştırma Ana Planı yapılmıştır (Öncü ve Ekler, 2013). 8. ve 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı hedefleri ile 2010-2012 Orta Vadeli Program kararları karşılaştırıldığında, Türkiye'nin makro politikalarının ve bu politikalara bağlı olarak geliştirilen stratejilerin sektör paydaşlarının öncelikli gördüğü alanlarla uyum içinde olduğu söylenebilir. Ancak sektör paydaşları, lojistik sektörünü bir bütün içinde değerlendirmekte olup, bütünleşik lojistik altyapısını, lojistik sektörünün tamamına yönelik AR-GE ve yenileşim stratejilerini, lojistik merkezleri, lojistik eğitimini öncelikli hedeflere yerleştirmektedir.

**Tablo 5:**

**Türkiye Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Ulaştırma Sektörüne Yönelik Hedefler**

1. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)	Ulaştırma modları arasındaki seçimlerin yük, yolcu ve posta trafiğine göre yapılması Ulaştırma kapasitelerinin verimli kullanılması Hizmetlerin iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesi
2. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)	Ulaştırma talebinin güvenle ve düşük maliyetle karşılanması Ulaştırma sistemlerinin benzer şartlarda rekabet edebilmesi Ulaştırma sistemlerinin bakım, onarım ve amortisman giderlerinin kullanıcılar ile paylaşılması Sektörün esnek ve dinamik yapıya kavuşturulması Ulaştırma sistemlerinde emniyetin sağlanması, kazaların önlenmesi
3. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)	Talep ve kapasite sorunlarının giderilmesi

4. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)	Taşıma hizmetlerinde dışa bağımlılığın azaltılması Her ulaştırma alt sisteminin birbirini engellemeden geliştirilmesi Demiryolu ve denizyolu yolcu ve yük taşımacılığının payının artırılması, karayolu taşımacılığının payının azaltılması Karayolu yolcu taşımacılığında toplu taşıma araçlarının yaygınlaştırılması
5. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)	Ulaştırma sektöründe verimliliğin ve hizmet kalitesinin artırılması
6. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)	Kamu yatırımlarının ulaştırmaya ayrılacak payının belirlenmesi Ulaştırma sektöründe çalışacak nitelikli personelin eğitimi Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) ile entegrasyon
7. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)	Bir önceki kalkınma planında ayrılan bütçenin incelenmesi Ağırlığın %80 oranında karayollarına verilmiş olduğunun saptanması
8. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2006)	Ulaştırma ana planı hazırlanması Karayolu taşımacılığında kurumsallaşmanın sağlanması Demiryolu ve liman yatırımlarının hızlandırılması Mevcut havaalanlarının eksiklerinin giderilmesi Avrupa ve Asya ulaşım koridorlarına entegrasyonun sağlanması Ulaştırma politikalarında AB'ye uyum sağlanması
9. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007-2013)	Küresel rekabet üstünlüğünün geliştirilmesi için ulaştırma altyapısının iyileştirilmesi Kombine taşımacılığın özendirilmesi ve lojistik faaliyetlerle desteklenmesi Ulaştırma altyapısının, lojistik faaliyetler de düşünülerek iyileştirilmesi

**Kaynak:** Kurt, 2010: Tablo C ve kaynakçada gösterilen kalkınma planlarından yararlanarak demis-tir.

Bu çalışmada elde edilen analiz sonuçları ile Türkiye'nin makro politikaları karşılaştırıldı-ğında, Türkiye'nin lojistik sektörüne yönelik geliştirdiği stratejilerin yerinde ancak yetersiz olduğu söylenebilir. Ulaştırma sektörünün, tüm lojistik sektörü ile entegrasyonu ve bu ba-kış açısının yönetim kademelerinden örgütsel kademelere kadar yaygınlaştırılması bütün-leşik lojistik altyapıları yaratmak için gerekli bir adım sayılabilir. TCDD'nin yeniden yapılan-dırılması, kombine taşımacılığın özendirilmesi gibi stratejik hedefler, analiz sonuçlarında yer alan lojistik merkezler veya ulaştırma modlarının dağılımı gibi boyutları karşılıyor olsa

da, kentsel lojistik, denize kıyısı olmayan bölgeler ile ilgili önlemler gibi alanlarda görülen sorunlara stratejik düzeyde yanıt verilememektedir.

#### 4. Sonuç ve Değerlendirme

Bu bağlamda, analiz sonuçlarında öncelikli olarak görülen Lojistik Master Planı'nın hazırlanması, bu plan çerçevesinde sadece ulaştırma sektörüne yönelik stratejilerin değil, lojistik faaliyetlerin tamamının entegrasyonuna yönelik stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir. Öncelikli görülen diğer boyutlara yönelik alt stratejilerin ve yol haritalarının çizilmesi ve ilgili paydaşların katılımı da sağlanarak uygulamaya konulması Türkiye lojistik sektörünü, küresel rekabet içerisinde daha üstün bir konuma taşıyacaktır. Analiz sonuçlarında paydaşlar tarafından önceliklendirilen boyutlar ve bu boyutlara yönelik strateji önerileri Tablo 6'te özetlenmiştir.

**Tablo 6:**  
**Öncelikli Boyutlar ve Bu Boyutlara Yönelik Strateji Önerileri**

Lojistik Köyler ve Üsler Büyük Lojistik Merkez Yatırımları	Türkiye'de kurulacak lojistik merkezlerin yerlerinin, yük ihtiyaçları da göz önünde bulundurularak tespit edilmesi Lojistik merkez ölçeklerinin, yük talebine bağlı olarak tahminlenmesi Lojistik merkez işletmelerinin, yönetim şeklinin, vereceği hizmetlerin kullanıcı isteklerine göre şekillendirilmesi Lojistik merkezlerin kombine taşımacılığa uygun bir biçimde yapılandırılması için farklı ulaştırma sistemlerinin bu merkezlerde entegrasyonunun sağlanması Demiryollarının özelleştirilmesi Demiryolu yatırımlarının teşvik edilmesi Lojistik merkezlerde özel sektör yatırımlarını özendirici teşviklerin uygulanması
Lojistik Master Planı	Paydaş görüşleri de alınarak bir Lojistik Master Planı hazırlanması Bu Master Plan çerçevesinde Türkiye'de lojistik sektörünün tanımlanması, sınırlarının ve alt faaliyetlerinin belirlenmesi
Lojistik Eğitimi	Lojistik sektörünün personel yetkinlik ihtiyaçlarının belirlenmesi Lojistik sektöründe mesleki yeterliliklerin ve meslek tanımlarının belirlenmesi Mevcut eğitim kurumlarının müfredatlarını sektör ihtiyaçlarına göre yeniden düzenlemesi Eğitimin eğitimine yönelik girişimlerin teşvik edilmesi Lojistik sektöründe istihdam politikalarının alanda eğitilmiş iş gücüne yönlendirilmesi

Bütünleşik Lojistik Yapılar	Farklı ulaştırma sistemlerinin birlikte çalıştığı ve katma değerli lojistik hizmetlerinin verildiği lojistik merkezlerin kurulması
Kentsel Lojistik	Kent içi lojistik faaliyetinin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda tekrar düzenlenmesi Kent içi lojistik faaliyetlerinde toplu taşımacılığın, yük konsolidasyonunun, merkezi dağıtımın özendirilmesi
Lojistik Süreçte AR-GE ve İnovasyon	Lojistik araştırma merkezlerinin kurulması Lojistik sektör ihtiyaçlarının periyodik aralıklarla araştırılması ve karşılanmalarına yönelik projeler geliştirilmesi Lojistik sektörüne yönelik istatistik ve performans ölçüm birimlerinin kurulması
Ulaştırma Modlarının Dağılımı ve Diğer Lojistik Faaliyetler	Ulaştırma modlarının kullanımında dengeli dağılımın özendirilmesi için yük ve yolcu taşımacılığında karayolunun ağırlığının azaltılması Demiryolu ve yurt içi denizyolu taşımacılığının teşvik edilmesi, bağlı altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi
Denize Kıyısı Olmayan Bölgeler için Yapılması Gerekenler	İç bölgelerin limanlar ile bağlantılarının sağlanması için demiryolu bağlantılarının kurulması İç bölgelerin liman bağlantılarını kolaylaştırmak amacıyla gümrük koridorlarının oluşturulması
Lojistik Hizmetlerinin Kamuda Yapılması	Lojistik sektörünün kamuda tanımlanması Farklı bakanlıklarca koordine edilen lojistik faaliyetlerin tek çatı altında birleştirilmesi Gümrük politikaları ile lojistik politikalarının entegrasyonu

Ortaya çıkan bulguların hem önceki planlar ile hem de 10. Kalkınma Planı ile de uyumlu olduğu görülmektedir. Ancak, bu uyumluluğun operasyonel anlamda, yapılacak olan yatırımlarla gelecek kalkınma planı döneminde doğrulanacağı da dikkate alınmalıdır.

#### KAYNAKÇA

**Arvis, Jean Francois, Monica Alina Mustra, John Panzer, Lauri Ojala ve Tapio Naula (2007)** "Connecting to Compete Trade Logistics in the Global Economy", [www.weforum.org/pdf/GETR08/Chap%201.4\\_Connecting%20to%20Compete.pdf](http://www.weforum.org/pdf/GETR08/Chap%201.4_Connecting%20to%20Compete.pdf), Erişim tarihi: 17 Nisan 2013.

**Bailey, Kenneth (1994)** *Methods of Social Research*, 4. Baskı, New York: Free.

**Best, John (1959)** *Research in Education*, New Jersey: Prentice Hall.

**Capacino, William ve Frank Britt (1991)** "Perspectives on Global Logistics", *The International Journal of Logistics Management*, 2(1), s.35-41.



**Cooper, James, Kevin O’Laughlin ve James Kresge (1992)** “The Challenge of Change: Logistics in the New Europe”, *The International Journal of Logistics Management*, 3(2), s.1-18.

**Corbin, Juliet ve Anselm Strauss (2007)** *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, California: Sage.

**Croom, Simon, Pietro Romano ve Michalis Giannakis (2000)** “Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review”, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, s.67-83.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1963)** 1. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1963-1967, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1968)** 2. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1968-1972, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1973)** 3. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1973-1977, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1979)** 4. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1979-1983, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1985)** 5. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1985-1989, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1990)** 6. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (1996)** 7. Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (2001)** 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (2007)** 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013, Ankara.

**Devlet Planlama Teşkilatı (2009)** *Orta Vadeli Program 2009-2011*, Ankara.

**Duverger, Maurice (1973)** *Sosyal Bilimlere Giriş: Metodoloji Açısından*, çev. Ünsal Oskay, Ankara: Bilgi.

**Eriş, Engin Deniz (2008)** *Lojistik Sektöründe Pazar Yönlü - Öğrenme Yönlü Olma ve Yenilikçiliğin İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**European Commission (EC) (2001)** *White Paper European Transport Policy for 2010: Time to Decide*, İtalya.

**Fogelman, Ken ve Chris Comber (2007)** “Surveys and Sampling”, *Research Methods in Educational Leadership and Management* içinde, (der. A.R.J. Briggs ve M. Coleman), s.125-141, Londra: Sage.

**Handfield, Robert ve Ernest Nichols (2002)** *Supply Chain Redesign*, New Jersey: Financial Times Prentice Hall.

**Kurt, Cihan (2010)** *Türkiye’de Ulaştırma Sektörü İçerisinde Lojistiğin Yeri ve Önemi*, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**LaLonde, Bernard ve James Masters (1990)** “Logistics: Perspectives for the 1990s”, *The International Journal of Logistics Management*, 1(1), s.1-6.

**Li, Zhengping ve Arun Kumar (2005)** “Supply Chain Network Scenario Design and Evaluation”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 8(2), s.107-123.

**Manuj, Ila ve Mentzer, John T. (2008)** “Global Supply Chain Risk Management Strategies”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), s. 192-223.

**Mentzer, John T. ve Ila Manuj (2001)** *Supply Chain Management*, California: Sage.

**Öncü, Erhan ve Ekler, Cüneyt (1993)** “1983-1993 Ulaştırma Ana Planının Değerlendirilmesi”, [arsiv.mmo.org.tr/pdf/10429.pdf](http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10429.pdf), Erişim tarihi: 17 Nisan 2013.

**Qualitative Research Software Developer International (tarihsiz)** [www.qsrinternational.com/products\\_nvivo.aspx](http://www.qsrinternational.com/products_nvivo.aspx), Erişim tarihi: 17 Nisan 2013.

**Rummel, Francis (1964)** *An Introduction to Research Procedures in Education*, 2. Baskı, New York: Harper and Row.

**Skjoett-Larsen, Tage (1999)** “Supply Chain Management: A New Challenge for Researchers and Managers in Logistics”, *The International Journal of Logistics Management*, 10(2), s.41-53.

**Tashakkori, Abbas ve Charles Teddlie (1998)** *Mixed Methodology Combining Qualitative and Quantitative Approaches*, California: Sage.

**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2011)** *Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu*, [www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB\\_ulasirma\\_kitap\\_2012.pdf](http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB_ulasirma_kitap_2012.pdf), Erişim tarihi: 17 Nisan 2013

**Weber, Robert Philip (1990)** *Basic Content Analysis*, California: Sage.