

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARININ
OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN ETKİSİ:
KONYA ÖRNEĞİ**

AHMET ÇELİK

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2023

**T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARININ
OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN ETKİSİ:
KONYA ÖRNEĞİ**

AHMET ÇELİK

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN**

KONYA-2023



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet ÇELİK		
	Numarası	148111013016		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tezin Adı	Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapılarının Oluşumunda İşletmelerin Etkisi: Konya Örneği		

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
Ahmet ÇELİK



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet ÇELİK		
	Numarası	148111013016		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
	Tezin Adı	Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapılarının Oluşumunda İşletmelerin Etkisi: Konya Örneği		

Lojistik Merkezler, entegre taşımacılığın ön plana çıktığı son yıllarda rekabet artırıcı bir yapı olarak görev almakta olup, bu merkezlerin yerleşke, yatırım ve işletme modellerinin sürdürülebilir olması da önemlidir. Ülkemiz “2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı” kapsamında “Lojistik merkezlerin kurulması ve işletilmesi için, kamu özel sektör iş birliği çerçevesinde yeni iş modelleri oluşturularak özel sektörün yatırım payının artırılması” ve “Lojistik merkezlerde etkin işletme yönetimi tesis edilmesi” hedefleri bulunmaktadır. Bu çalışmada; lojistik ve lojistik merkezlerin kavramsal çerçevesi anlatılmış, lojistik merkezlerin önemi, dünya ve Türkiye’deki lojistik merkezlerden örnekler ile yönetim yapıları incelenmiştir. Konya’nın ekonomik görünümü ve lojistik sektörü açısından değerlendirmesi de ayrıca yapılmıştır. Uygulama kısmında Konya Kayacık Lojistik Merkezini (KLM) kullanan işletmelere anketler yapılmış, doğrulayıcı faktör analizleri ve diğer testler sonrasında istatistiksel değerlendirmeler yürütülmüştür. Son bölümde, işletmelerin görüşleriyle KLM başta olmak üzere ülkemizde faaliyet gösteren/gösterecek lojistik merkezlerin etkili ve verimli yönetimi amacıyla, merkezlerin yönetim yapılarında kullanılabilecek öneriler kapsamlı bir şekilde açıklanmıştır. Yönetim yapısında Kamu Özel Ortaklığı modeli önerilmiş ve KLM’yi yönetebilecek şirket için ana sözleşme örneği hazırlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Merkez, Yönetim Yapısı, İşletme, Konya Lojistik Merkezi



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Ahmet ÇELİK		
	Student Number	148111013016		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
	Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Firms on the Formation of the Management Structures of Logistics Centers: The Case of Konya		

Logistics Centers have been performed as a competitive structure in recent years when integrated transportation has come to be prominent, and sustainability of the compound, investment and operation models of these centers are important. Within the scope of our country's "2053 Transportation and Logistics Master Plan", there are targets of "increasing the investment share of the private sector by creating new business models within the framework of public-private sector cooperation for the establishment and operation of logistics centers" and "Establishing effective business management in logistics centers". In this study, the conceptual framework of logistics and logistics centers is explained, the importance of logistics centers, examples of logistics centers in the world and Türkiye and management structures are examined. Also, Konya's economic outlook and logistics sector were evaluated. In the application part, firms using Konya Kayacık Logistics Center (KLM) were surveyed, statistical evaluations were carried out after confirmatory factor analyzes and other tests. In the last section, the opinions of the firms and the suggestions that can be used in the management structures of the centers for the effective and efficient management of the logistics centers operating / to be operated in our country, especially KLM, are explained comprehensively. A Public Private Partnership model was proposed in the management structure and a sample of the articles of association was prepared for the company that will manage KLM.

Keywords: Logistic Center, Management Structure, Firm, Konya Logistic Center

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
ÇİZELGELER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
TEŞEKKÜR	x

GİRİŞ	1
--------------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM LOJİSTİK MERKEZLER

1.1. Lojistik Kavramı ve Gelişimi	4
1.1.1. Lojistiğin Önemi.....	7
1.1.2. Lojistik Yönetimi	10
1.1.2.1. Lojistik Yönetiminin Amaçları	13
1.1.2.2. Lojistik Yönetimi Faaliyetleri	14
1.1.3. Dünyada Lojistik Sektörü.....	16
1.1.4. Türkiye’de Lojistik Sektörü.....	18
1.2. Lojistik Merkezler	24
1.2.1. Dünyada Lojistik Merkezler	28
1.2.2. Türkiye’de Lojistik Merkezler.....	33
1.3. Lojistik Açısından Konya	43
1.3.1. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)	44
1.3.2. Konya’nın Dış Ticareti	45
1.3.3. Konya’da Sanayi	46
1.3.4. Lojistik Açısından Konya.....	49
1.3.4.1. Karayolu	50
1.3.4.2. Havayolu.....	51
1.3.4.3. Demiryolu.....	54

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARI

2.1. Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapıları	58
2.1.1. Kamu Yönetim.....	62
2.1.2. Özel Yönetim	65
2.1.3. Kamu Özel Ortaklığı.....	67
2.2. Lojistik Merkezde Paydaşlar	72
2.3. Konya Lojistik Merkezi	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARININ OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	76
3.2. Çalışmanın Kapsamı.....	76
3.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi.....	77
3.4. Çalışmanın Yöntemi.....	78
3.5. Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri	80
3.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	81
3.7. Tartışmalar	97
3.8. Literatür Çalışması	102
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	106
KAYNAKÇA	115
EKLER.....	123

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1 Lojistiğin Tanımları	7
Çizelge 1.2 Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Türkiye'nin Durum Analizi	19
Çizelge 1.3 Kamu Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı (Milyar TL)	21
Çizelge 1.4 TCDD Tarafından Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler	35
Çizelge 1.5 TCDD tarafından Açılan Lojistik Merkezlerin Teknik Özellikleri	37
Çizelge 1.6 Lojistik Merkezlerden Yapılan Demiryolu Taşımaları (netton)	38
Çizelge 1.7 Lojistik Merkezlerin Sınıflandırılması	40
Çizelge 1.8 Açılan-Kapanan Firma İstatistikleri (2010-2021)	48
Çizelge 1.9 Yatırım Teşvik İstatistikleri (2010-2021)	49
Çizelge 3.1 Katılımcılara İlişkin Özellikler (n=110)	82
Çizelge 3.2 İhracat Durumuna İlişkin Özellikler (n=110)	83
Çizelge 3.3 Lojistik Merkez Bilgi Durumuna İlişkin Özellikler (n=110)	84
Çizelge 3.4 KLM'de Verilmesi İstenen Hizmetlerin Dağılımı (n=110)	85
Çizelge 3.5 Anket Sorularının Cevap Dağılımı (n=110)	86
Çizelge 3.6 Anket Sorularının Ölçek ve Alt Boyutlara Göre Cevap Dağılımı (n=110)	87
Çizelge 3.7 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110)	88
Çizelge 3.8 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)	90
Çizelge 3.9 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)	92
Çizelge 3.10 Anketin Lojistik Merkez Bilgi Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)	94
Çizelge 3.11 İhracat Durumu ile Lojistik Merkezlerde Sadece Kamu Kurumları Yer Almalıdır Sorusu Arasındaki İlişki (n=110)	95
Çizelge 3.12 İhracat Durumu ile Lojistik Merkezlerin Mülkiyeti Kamuya Ait Olup Yönetimi Özel Sektörde Olmalıdır Sorusu Arasındaki İlişki (n=110)	96
Çizelge 3.13 Hipotezlere Ait Soruların Analiz Değerleri (p)	99
Çizelge 3.14 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Uluslararası Ticaretin 2030-2050 Yıllarında Taşıma Yollarına Göre Dağılımı (%)	17
Şekil 1.2 Küresel Konteyner Taşımacılık Pazarı Büyüme Oranları (2015-2022, %)	18
Şekil 1.3 Türkiye’de Taşıma Modlarına Göre İhracat, Milyar Dolar)	20
Şekil 1.4 Türkiye’de Taşıma Modlarına Göre İthalat (Milyar Dolar).....	21
Şekil 1.5 Ulaştırma ve Depolamanın GSYH İçerisindeki Payı (%).....	22
Şekil 1.6 Ülkemizde İşletmede Olan ve Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler (TCDD)	34
Şekil 1.7 Lojistik Merkezi Olan OSB’ler- Doluluk Oranı (Yüzde)	36
Şekil 1.8 Lojistik Merkezlerde Yıl Bazlı Taşınan Yük Miktarı	39
Şekil 1.9 Gayri Safı Yurtiçi Hasıla 2010-2021 (Milyar TL).....	44
Şekil 1.10 Kişi Başına GSYH Türkiye/Konya 2010-2020 (TL)	44
Şekil 1.11 Türkiye, Konya İhracat Rakamları (2010-2022, milyar dolar)	45
Şekil 1.12 İhracatın İthalatı Karşılama Oranı-Konya / Türkiye (2010-2020, %)......	46
Şekil 1.13 Konya OSB İstihdam ve Faal İşyeri Sayısı (2010-2021).....	47
Şekil 1.14 Konya İl ve Devlet Yolları Toplam Trafik Hacimleri	51
Şekil 1.15 Konya Havalimanı Yolcu Trafiği (2013-2022) (Kişi)	52
Şekil 1.16 Konya Havalimanı Ülkelere Göre Gelen-Giden Yolcu Sayısı	52
Şekil 1.17 Konya Havalimanı Uçak Trafiği (2013-2022) (Uçuş)	53
Şekil 1.18 Konya Havalimanı Yük [Kargo+Posta+Bagaj] Trafiği (2013-2023) (Ton)	53
Şekil 1.19 Demiryollarında Taşınan Yolcu Sayısı / Konya (2013-2022)	55
Şekil 1.20 Konya Demiryolu Taşınan Yük Miktarı (Ton, 2014-2022).....	55
Şekil 3.1 Çalışmanın Modeli.....	80
Şekil 3.2 Konya Lojistik Merkezi Planlanan Organizasyon Şeması.....	109

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma-Geliştirme
AYGM	: Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü
BGUS	: Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi
BM	: Birleşmiş Milletler
DHMI	: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
ITF	: International Transport Forum
KAGM	: Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü
KGM	: Karayolları Genel Müdürlüğü
KLM	: Konya Kayacık Lojistik Merkezi
KÖO	: Kamu Özel Ortaklığı
KSO	: Konya Sanayi Odası
KTB	: Konya Ticaret Borsası
KTO	: Konya Ticaret Odası
LM	: Lojistik Merkez
MEVKA	: Mevlana Kalkınma Ajansı
OSB	: Organize Sanayi Bölgeleri
SLC	: Samsun Lojistik Merkezi
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TCDD	: Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TCMB	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
TLMP	: Türkiye Lojistik Master Planı
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
YHT	: Yüksek Hızlı Tren

TEŞEKKÜR

Danışmanlık sürecinde baştan sona yol gösterici olan hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e,

Tez izleme dönemlerinde tavsiyeleri ile çalışmama katkı sağlayan Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU ve Prof. Dr. Tahsin KARABULUT'a,

Hedef paydaşlara ulaşmamda yardımcı olan Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası ve Konya iş âleminin temsilcileri durumundaki tüm kurum ve kuruluşların yetkililerine,

Dualarını her daim hissettiğim anneme, babama,

Ve tabii ki bu süreci benimle yaşayan, okuyan, araştıran, her türlü koşulda yanımda olan sevgili eşime, birlikte öğrencilik yaptığım, ders çalıştığım kızıma ve oğluma

Teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

Günümüz dünyasında küçük ölçekli birçok firma dahi ithalat ihracat yapar hale gelmiştir. Bir malzemenin tedarik ve arz süreci, artık çok daha geniş coğrafyalar üzerine dağılmış, parça üzerine siparişler yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Nitekim dünyayı büyük bir pazar olarak gören firmalar, sanayiciler, tüccarlar, aracılar ve tüketiciler karlılığı maksimize etme amacıyla taşıma, depolama ve diğer lojistik faaliyetlerini etkin bir şekilde gerçekleştirmek istemektedirler. Küresel rekabet ortamında firmalar, lojistik yönetiminin önemini her gün yükselerek artan bir gerçek olarak görmüşler ve gerek finansal gerekse imaj noktasında rekabet üstünlüğü sağlayan unsur olduğu bilinciyle hareket etmişlerdir. Özellikle son yıllarda, bir ürünün imalat veya hizmete giriş noktasından nihai tüketiciye varış anına kadar geçen süreçte yaşanan her türlü maliyet ve zaman kaybının rekabet gücündeki etkisi, küresel çapta olduğu gibi ülkemizde de fazlasıyla hissedilmiştir. Gerek ulusal gerekse küresel pazarda rakipleri ile rekabet eden işletmeler, dağıtım kanallarındaki esneklikleri, süratleri ve hızlı karar alma becerileri ile bu rekabette öne geçmeye çalışmaktadırlar. Dolayısıyla tedarik zincirlerindeki lojistiğin önemi, özellikle dünyada görülmemiş bir döneme şahitlik edilen pandemi sürecinin de etkisi ile çok fazla anlaşılır hale gelmiştir.

Lojistik Merkezler, ticaretin bu denli rekabetçi olduğu, ulaşım modlarının birbirine çok hızlı bir şekilde bağlandığı, entegre taşımacılığın ön plana çıktığı dönemde ülkeler tarafından benimsenen rekabet artırıcı bir yapı olarak görev almaktadır. Lojistik merkezlerin yönetim yapılarının talep edildiği gibi düzenlenememesi, merkezi oluşturan yapılar arasında ve işleyen süreç boyunca sistemli bir örgütsel yapı olmaması büyük çatının verimli ve etkin faaliyet sunmamasına neden olacaktır. Hal böyle olunca, merkez kurma aşamasında gerek iç gerekse kurumlar arası iletişimin tam anlamıyla sağlanması ciddi önem arz edecektir. Tam da bu aşamada “yönetim” fonksiyonunun ihtiyacı ortaya çıkmakta, lojistik merkezlerin etkin ve verimli yönetilmesinin gerekliliği kendisini göstermektedir.

Bu araştırma; genel anlamda lojistik ve lojistik merkezlerin tanımlanmasını, küresel rekabet ortamında lojistik merkezlerin önemini, dünyadaki ve Türkiye’deki lojistik merkezlerin durumunu ve organizasyon yapılarını, ana konu olarak da Konya

özelinde lojistik merkezlerin yönetim yapılarının oluşumunda işletmelerin rolünü incelemektedir. Literatürde lojistik merkezlerin yönetim modelleri ile ilgili farklı çalışmalar olmasına rağmen ülkemizdeki merkezlerde süregelen atıl kapasite ve sistem yanlışlıkları bu araştırmanın ortaya çıkış noktasında yer almaktadır. Çalışmada; Konya iş dünyasını temsil eden en büyük iki oda olan Konya Ticaret Odası ve Konya Sanayi Odası'na kayıtlı lojistik ve ilgili yakın sektördeki işletmelere anketler uygulanacak, sonuçta da Konya ve Türkiye'deki lojistik merkezlerde uygulanabilecek bir model önerilecektir.

Çalışma; başlangıç, ilerleme ve bitiş tarihleri göz önüne alındığında gerek dünya gerekse ülkemiz açısından çok farklı hadiselerin yaşandığı döneme denk gelmiştir. Ekonomik anlamda ulusal ve uluslararası krizler ile karşılaşmış, bugüne değin dünyanın şahit olmadığı bir pandemi geçirilmiş, sonrasında da küresel ekonominin enflasyon başta olmak üzere çeşitli zorluklar ile sıkıntıya girmesine şahit olunmuştur.

Çalışma üç ana bölüm ile sonuç ve öneriler kısmından oluşmaktadır. İlk bölümde, içeriğin ana başlıkları olan Lojistik ve Lojistik Yönetimi ifadelerinin tarihsel akış içerisindeki gelişmeleri incelenmiştir. Süreç içerisinde lojistik yönetiminin önemi ve amaçları ile genel anlamda sektöre dair içerik araştırması yapılmıştır. Yine aynı bölümde lojistik sektörünün dünya ve ülkemizdeki durumu ve beklentiler hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Birinci bölümün devamında lojistik merkezlerin kavramsal çerçevesi çizilmiş, konunun literatürdeki yeri araştırılmış, dünya ve Türkiye'deki lojistik merkezler örnekleri ile anlatılmıştır. Bakanlıkların lojistik merkezler ile ilgili politikalarına ve özelde faaliyet gösteren, yapımı veya proje süreci devam eden diğer lojistik merkezlere de yer verilmiştir. Çalışma alanı olarak "Neden Konya?" sorusuna cevap verebilmek adına, farklı verilerle Konya ekonomisine bakılmıştır. GSYH, dış ticaret, istihdam, sanayi ve daha birçok başlıkta ülke ortalamasından fazla büyüyen il olan Konya'ya ait bu söylemler, resmî kurumların verileri ile desteklenmiştir. Asrın felaketi olarak nitelendirilen Kahramanmaraş depremi sonrası tekrar gündeme gelen, Marmara Bölgesi başta olmak üzere deprem riski altındaki farklı şehirlerde yer alan

sanayi ve ticaret akışının kaydırılabileceği en uygun şehirlerden birisi olan Konya'nın lojistik potansiyeli de ayrıca bu başlıkta incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde dünyadaki lojistik merkezlerin yönetim ve organizasyon yapıları örneklerle incelenirken; yatırım şekli, yönetim modelleri, verdikleri hizmetler gibi farklı başlıklarda öne çıkan lojistik merkezler, özellikleri ile ifade edilmiştir. Bu başlık altında, lojistik merkezlerde paydaş olarak sayılabilecek kurum ve kuruluşlar ile diğer işletmelere yer verilmiş, çalışmanın uygulama alanı olarak seçilen Konya Lojistik Merkezi'nin paydaşları tespit edilmiş ve özellikleri ile izah edilmiştir.

Üçüncü bölümde, lojistik merkezlerin paydaşları arasında yer alan ve sektörde faaliyet gösteren işletmelere yapılan anket uygulamasına yer verilmiştir. İşletme tespitinde, şehrin iş dünyasını temsil eden en büyük meslek örgütleri olan Konya Ticaret Odası ve Konya Sanayi Odası'nın ilgili meslek komitelerini içeren veri tabanından faydalanılmıştır. Bu aşamada çalışmanın amacı, önemi, kapsamı, model ve hipotezleri, veri değerlendirme kısmı, tartışmalar ve literatürdeki çalışmalar yer almaktadır.

Son olarak araştırma sürecindeki bütün veriler değerlendirilmiş, lojistik merkezlerin en büyük kullanıcıları olan işletmelerin görüşleri dikkate alınarak Konya Lojistik Merkezi başta olmak üzere ülkemizde faaliyet gösteren/gösterecek lojistik merkezlerin etkili ve verimli idare edilebilmesi adına yönetim yapılarında kullanılabilecek model ve öneriler açıklanmıştır. Konya Lojistik Merkezi için önerilen yönetim modelinde kullanılabilecek bir anonim şirket sözleşme örneği ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLER

2000’li yıllar, küreselleşme kavramının tüm dünyayı sardığı, uzaklık kavramının ortadan kalktığı, çoklu pazardan ziyade ekonominin tek pazarda devam edeceğinin belirtildiği bir dönemdir. Gelişmeler, bahsedildiği gibi de olmuş, teknoloji hızlı gelişmiş, taşımacılık maliyetleri azalmış, üretim merkezlerinin yoğunlaştığı yeni bölgeler ortaya çıkmıştır. Böyle bir dönemde, üretilen ürünlerin bir yerden başka bir yere nakli sürecini planlayan, tatbik ve kontrol eden lojistiğin önemi de fazlasıyla hissedilir hale gelmiştir.

Douglas Long, General Motors örneğini vererek lojistik kavramının zihinlerde yer tutmasını istemiştir. Firma, tüm dünyada birçok tedarikçi firmadan parçalar satın almakta, fabrikalarında bu parçaları birleştirerek otomobillerini satmaktadır. Bir otomobil için binlerce parçadan bahsedilir iken, Long yüzlerce farklı model içeren kamyon, otomobil ve farklı araçlar üreten bir yapının düşünülmesini ekler. İşte tam da bu noktada, yani ihtiyaç duyulan bütün parçaların, ihtiyaç duyulduğu yerde, ihtiyaç duyulan miktarda, ihtiyaç duyulan zamanda, ekonomik ve esnekliğe sahip bir şekilde ulaşmasını sağlayan süreç, lojistik olarak anlatılmaktadır (Long, 2012: 3).

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda kısaca önemi bahsedilen lojistik kavramının tanımlarına, içerik ve önemine, devamında da lojistik sektörünün dünya ve ülkemizdeki durumuna yer verilmiştir.

1.1. Lojistik Kavramı ve Gelişimi

Lojistik kelimesinin kökeni Yunanca “logisticos” sözcüğüne dayanmakta olup, hesap yapma ya da yapılan hesapta beceri manasında kullanılmıştır. Yine lojistik kavramı Latince’de de geçmekte ve mantık anlamına gelen “Logic” ile istatistik, hesap anlamındaki “Statics” kelimelerinden türetilmiş olduğu da ifade edilmektedir (Koban ve Keser, 2007: 35).

Journal of Business Logistics (JBL), lojistiği "verimlilik ve müşteri memnuniyeti elde etmek için ürünlerin, bilgilerin ve diğer kaynakların kuruluşlar arasında ve tedarik zinciri ağları içinde hareketini stratejik olarak yönetme ve koordine etme süreci" olarak tanımlamaktadır (Lambert ve Cooper, 1998: 2).

Lojistik, bir malı doğru yer, zaman ve miktarda, en kaliteli ve güvenli biçimde ve en uygun maliyetlerle sunmak şeklinde de izah edilmiştir. Tedarik zinciri üzerinde bulunan her çeşit hizmet, mal ve bunlara ait bilgi akışının, baştan sona kadar her iki yöne de verimli ve etkin bir biçimde yapılabilmesi için ortaya konan planlama, uygulama ve kontrol işlemleri de lojistiği tanımlamak için kullanılmıştır (Kaynak, 2004: 5).

Literatürde "Seven Rs" olarak isimlendirilen "Yedi Doğru" tanımında ise lojistik; ürün, şart, miktar, yer, zaman, müşteri ve maliyet başlıklarında doğruyu bulma konusunda yapılan bütün faaliyetler olarak isimlendirilmektedir (Rutner ve Langley, 2000: 73).

Lojistik kavramını genel bir tanım ile sınırlandırmanın zor olduğu görölmektedir. Bununla birlikte CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) tarafından yapılan lojistik tanımı, kavram karmaşasındaki önemli bir boşluğu doldurmaktadır. CSCMP'ye göre lojistik; müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla, mal, hizmet ve bunlarla alakalı diğer bilgilerin üretimden son tüketim noktasına değin, verimli, etkin ilerlemesini ve depolanmasını planlayan, yürütmesini yapan ve sonunda da kontrol eden tedarik zincirinin bir aşamasıdır (Çekerol ve Kurnaz, 2011: 50).

Lojistik; sipariş işleme, envanter, nakliye ve depolama, malzeme taşıma ve paketleme kombinasyonunun bir tesis ağı boyunca bütünleşmiş bir şekilde yönetilmesini içerir. Lojistiğin amacı satın alma, üretim ve pazar dağıtım operasyonel gereksinimlerini desteklemektir. Bir firma içindeki zorluk, müşterilere hizmet vermeye odaklanan entegre bir operasyonda işlevsel yetkinliği koordine etmektir. Daha geniş tedarik zinciri bağlamında, iç ve dış operasyonları tek bir

entegre süreç olarak birbirine bağlamak için müşterilerin yanı sıra malzeme ve hizmet tedarikçileriyle operasyonel senkronizasyon şarttır (Bowersox vd., 2002: 32).

Lojistik sadece son yıllarda ortaya çıkmış ve önemi yeni anlaşılmış bir konu değildir. Uzun yıllar boyunca lojistik kavramı, nakliyecilik/taşıma anlamında kullanılmış olsa da son dönemde kelimenin taşıdığı gerçek anlam değerini bulmaya başlamıştır. Teknolojinin geliştiği, bir yerden diğer yere ulaşımının kolaylaştığı, taşıma araçlarının yenilendiği çağımızda, üretilen ürünler ve bunların ulaştırılacağı yerler de bir o kadar çeşitlenmiştir.

1965-1970 dönemi, lojistiğin temel fikrinin ilk test edildiği yıllar olarak zikredilebilir. Bu dönemde birçok firma entegre lojistiği, operasyonel sonuçlara odaklanarak uygulamaya başlamıştır. Süreç pazarlama anlamında incelendiğinde, fiziki dağıtım metotları bitmiş ürün stok hareketlerine bütünsel bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Müşteri siparişlerine cevap vermede lojistik destek sağlanır olmuştur (Saatçioğlu, 2010: 5).

1980-1990'lu yıllar, nakliye düzenlemeleri, bilgisayar teknolojileri ve iletişim sahasında lojistik kavramının öne çıktığı yıllardır. (Tutar vd., 2009: 193). 1980'lerden sonra organizasyonlar arası birleşmeler, satın almalar vb. faaliyetler devam etmiştir. Teknolojinin hızlı değişimi lojistik faaliyetlerini de etkilemiştir. Bilgisayarlar odak noktada olmaktan çıkmış, yeni yazılım paketleri ile yöneticilerin lojistik becerileri yükselmiştir (Aslanertik, 2015: 12).

Lojistik terimi artık kamuoyu tarafından çok daha yaygın bir şekilde tanınır hale gelmiş olup, son çeyrek asırda televizyon, radyo ve basılı reklamlar da lojistiğin öneminden fazlasıyla bahseder olmuşlardır. UPS, DHL ve FedEx gibi taşımacılık firmaları kendi kuruluşlarından sık sık lojistik şirketleri olarak bahsetmişler, hizmetlerinin genel lojistik başarısı için önemini vurgulamışlardır. Tedarik boru hattıyla ilgili lojistik zorluklardan fazlasıyla bahsedildiği için 1990'lardaki Basra Körfezi Savaşı dahi, lojistiğin daha fazla tanınmasına katkıda bulunmuştur (Coyle vd., 2017: 54).

Sonuç olarak, farklı bakış açıları nedeniyle lojistiğin de farklı tanımları bulunmakta olup, ilgili perspektife göre tanımlar Çizelge 1.1'de gösterilmektedir.

Çizelge 1.1 Lojistiğin Tanımları

Perspektif	Tanım
Envanter	Hareket halindeki ve hareketsiz malzemelerin yönetimi
Müşteri	Doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru miktarda, doğru durumda, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru maliyetle ulaştırma
Sözlük	Malzeme, personel ve binaların tedariki, bakımı ve taşınması ile ilgili askeri bilim dalı
Uluslararası Lojistik Derneği	Hedefleri, planları ve operasyonları desteklemek için gereksinimler, tasarım ve kaynakların tedarik edilmesi ve sürdürülmesi ile ilgili yönetim, mühendislik ve teknik faaliyetlerin sanatı ve bilimi
Fayda/Değer	Kuruluş hedeflerini desteklemek için malzeme ve ürünlerin zaman ve yer faydasını/değerini sağlamak
Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak gayesiyle mal, hizmet ve bunlara dair bilgilerin çıkış yerinden tüketim yerine kadar etkin ve verimli akışını, depolanmasını planlayan, tatbik ve kontrol eden tedarik zinciri süreci

Kaynak: (Coyle vd., 2017: 54)

Çizelge 1.1, lojistiğin tanımlarının üst başlıkta bir noktada birleştiğini, ancak değerlendirildiği perspektif itibarıyla özelde lojistiğe farklı anlamlar yüklendiğini de göstermektedir. Kavram sadece taşıma ve nakliye ile sınırlı kalmamakta, bu süreç içerisinde her adımın doğru yapılmasını ve işe değer katacak faaliyetleri içermektedir.

1.1.1. Lojistiğin Önemi

Pazara doğrudan ya da dolaylı şekilde ürün veya hizmet sunan işletmelerin çalışmalarını etkileyen ortam ve şartların tamamı, rekabet olarak tanımlanabilir. Bu rekabet kalite, hizmet, destek, fiyat gibi farklı etkenlere dayanırken, işletme hedeflerinin yerine getirilmesinde önem arz etmektedir. Zamanla rekabete bakış açısı da değişmiş, üretim ile başlayan süreç, kalite ve maliyet ile devam etmiş, günümüzde ise hizmet üstünlüğü ile kendini göstermiştir (Tekin ve Ömürbek, 2004: 10).

Günümüz küresel ekonomisinde rekabet gücünü artırmada lojistiğin önemi artık her yerde sürekli olarak vurgulanmaktadır. İşletmelerin rekabetçi kalabilmek ve müşteri taleplerini karşılamak için verimli ve etkili lojistik sistemler oluşturmaya odaklanması gerektiği açıkça ifade edilmektedir (Lambert ve Cooper, 2000: 67).

İşletmelerde yürütülen faaliyetler; temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki grupta toplanabilir (Porter, 1985: 37):

Temel Faaliyetler

- İç lojistik
- İmalat
- Dış lojistik
- Pazarlama satış
- Hizmet

Destek Faaliyetleri

- Altyapı tedariği
- Teknoloji geliştirme
- İnsan kaynakları yönetimi
- İşletmenin yönetim süreci ile ilgili faaliyetler

1960'lı yıllar lojistik standartlarının kabul edilebilirlik düzeyi orta düzeyde olmasına rağmen, verimliliğin ana ölçüsünün üretim maliyetleri olduğu yıllardır. 70'li yıllardan itibaren lojistik verimlilik standartlarının kabulü artmış, rekabet ve "Malzeme İhtiyaç Planlaması" ön plana çıkmıştır. Diğer taraftan bu yılların en önemli göstergesi üretim ve depolama maliyetleri olmuştur. 1980'lerde lojistik performans standartları daha iyi tanımlanmış ve hemen hemen tüm şirketlerde kendine yer bulmaya başlamıştır. Liberalleşen fiyatlar, kısıtlayıcı koşulların ortadan kalkması, diğer bir deyişle hükümetlerin piyasanın işleyişi üzerindeki kontrollerinin giderek azalmaya başlaması, müşterilerin ve teknolojinin artan önemi piyasaların işleyişinde de değişikliğe neden olmuştur. İşte bu dönemde lojistik maliyetleri öne çıkan temel performans göstergesi olmuştur (Gümüş, 2009: 99).

Küreselleşmeyle beraber ürün ve hizmetlerin farklılaşması ve çeşitlendirilmesi ihtiyacı, değişen talep ve pazar beklentileri lojistik olgusunu ve

üretim sistemini rekabet stratejilerinin temel bir unsuru haline getirmiştir. Bu açıdan bakıldığında lojistik kavramının artık sadece dağıtım yönetimi olmaktan çıkması önemli bir adımdır. Şirketler artık lojistiği tamamlayıcı bir iş ve değer oluşturan, en az üç fonksiyonun entegre edilmesini ve tek bir kaynaktan yönetilmesini gerektiren bir süreç olarak görmektedir (Aslanertik, 2015: 15).

2000’li yılların başlarında esnek üretim sistemleri (FMS), malzeme ihtiyaç planlaması (MRP) ve tam zamanında üretim (JIT) yöntemlerine dayalı envantere yeni yaklaşımlar getirilmiş, toplam kalite yönetimine (TQM) sürekli vurgu yapılmıştır. Lojistik, firmanın sistem çapında görünümünü geliştirmeyi amaçlayan bütünleştirici bir kavramdır. Temelde, pazar ihtiyaçlarının üretim stratejisi ve planına dönüştürülebileceği, bunun da tedarik stratejisi ve planına bağlanabileceği çerçeveyi oluşturmayı amaçlayan bir planlama kavramıdır. İdeal olan, işletme içinde pazarlama, dağıtım, üretim ve tedarikin geleneksel bağımsız ve ayrı planlarının yerini almaya çalışan bir 'tek plan' zihniyeti olmasıdır. Bu, oldukça basit bir şekilde lojistik yönetiminin misyonudur (Christopher, 2005: 16)

Lojistiğin önemine “kararlar” açısından bakıldığında ise tipik olarak üç düzeyde sınıflandırılabilir (Bramel ve Simchi-Levi, 1997: 3);

- Stratejik seviye, firma üzerinde uzun süreli etkisi olan kararlarla ilgilenir. Bu, depo ve üretim tesislerinin sayısı, konumu ve kapasiteleri veya lojistik ağ üzerinden malzeme akışı ile ilgili kararları içerir.
- Taktik düzey genellikle haftada, ayda veya üç ayda bir arasında herhangi bir yerde güncellenen kararları içerir. Bu, satın alma ve üretim kararlarını, envanter politikalarını ve müşterilerin ziyaret edilme sıklığı da dahil olmak üzere nakliye stratejilerini içerir.
- Operasyonel seviye, çizelgeleme, yönlendirme ve kamyon yükleme gibi günlük kararları ifade eder.

Lojistikteki hızlı gelişimin sebebi olarak başlıca aşağıdaki faktörler sıralanabilir (Tek ve Özgül, 2005: 492):

- Bilgisayarlar ve iletişim teknolojilerinin gelişimi

- Durgunluğun kârlar üzerinde oluşturduğu baskılar
- Sistem yaklaşımının yönetimde yayılması
- Yöneylem araştırması vb. yöntemlerin sorun çözümünde devreye girmesi
- Askeri lojistikte yaşanan başarılı gelişmeler
- Tüketicinin korunması ve çevre/sağlık muhafaza akımları
- Online alışverişler

Entegre lojistik kavramı, lojistik faaliyetleri birbirine bağlamak için toplam maliyet analizi ve toplam kalite kontrolünü kullanmakta ve sonuçları, istenen müşteri hizmet seviyesine ulaşırken toplam tedarik zinciri maliyetlerini en aza indirmeye çalışan bir sistem olarak görmektedir (Kenderdine ve Larson, 1988: 8). Bütünleşik lojistik kavramı, çeşitli lojistik fonksiyonların entegrasyonundan daha fazlasını içermektedir Üretim desteği, satın alma operasyonları ve müşteri hizmet seviyelerinin yanı sıra fiziksel dağıtımın da planlanmasını, tahsis edilmesini ve finansal ve insan kaynaklarının kontrol edilmesini kapsamaktadır (Stank vd., 1994: 44). Dolayısıyla sistemin bir bütün halinde çalışması, işletme verimliliğine ve karlılığına da katkı sağlayacaktır.

Lojistikteki başarı potansiyeli, işletmenin rekabet avantajı oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. Çağdaş yönetimde ve özellikle stratejik yönetimde lojistiğin sürekli büyüyen rolü akıldan tutularak, lojistik kaynaklar, lojistik yetenekler ve lojistik yeterlilikler dahil olmak üzere uygun şekilde tanımlanmış lojistik başarı potansiyelleri, firmanın başarısına katkıda bulunan temel başarı faktörleri olabilir (Matwiejczuk, 2018: 26).

1.1.2. Lojistik Yönetimi

Literatürde lojistik tanımına ait ortak bir metin üzerinde anlaşma imkânı olamasa bile, sürecin “yönetim” fonksiyonu ile yakından ilgili olduğu bütün tanımlardan anlaşılmaktadır. Bu nedenle “lojistik yönetimi” kavramının tanımının nasıl yapıldığını incelemek önemli olacaktır.

Lojistik yönetimi, işletme faydasını en üst seviyeye yükseltmek hedefiyle yedek parça ve nihai ürün arasındaki her çeşit envantere ait akışı içerisinde

bulunduran bir sistem tasarlamak ve yönetmek şeklinde tanımlanmıştır (Aşıcı ve Tek, 1985: 3).

Lojistik yönetimi, ürünlerin müşterilere zamanında, verimli ve uygun maliyetli bir şekilde teslim edilmesini sağlamak için nakliye, depolama, envanter yönetimi ve müşteri hizmetleri dahil olmak üzere tedarik zincirindeki çeşitli faaliyetlerin entegrasyonunu içerir (Chen vd., 2020: 41).

Yukarıdakine benzemekle birlikte daha geniş açıklamalarla yapılan diğer bir tanımlamaya göre "Lojistik yönetimi"; doğru ürünü, doğru yere, doğru zamanda, zarar görmeden ulaştırmak amacıyla yapılan nakliye, depolama, paketleme, malzeme elleçleme, sipariş verme, tahmin, üretim planlama, satın alma ve müşteri hizmetleri gibi bazı temel fonksiyonları içerir (Anu, 2000: 151).

Lojistik yönetimi, sadece özel iş sektöründeki değil, aynı zamanda kamu/devlet ve kâr amacı gütmeyen sektörlerdeki lojistik sistemlerini de kapsamaktadır. Buna ek olarak bankalar, hastaneler, restoranlar ve oteller gibi hizmet kuruluşlarının da lojistik zorlukları ve sorunları vardır ve lojistik yönetimi hizmet kuruluşları için uygun ve büyüyen bir faaliyettir (Coyle vd., 2017: 54)

Lojistik yönetimi altında yer alan birçok faaliyet, lojistiğin girdiler için doğal, insan, finans ve bilgi kaynaklarına bağımlı olduğunu göstermektedir. Tedarikçiler, lojistiğin hammadde, süreç içi envanter ve mamul mallar şeklinde yönettiği malzemeleri sağlar. Yönetim faaliyetleri planlama, uygulama ve kontrol aşamaları vasıtasıyla lojistik işlemler için çerçeve imkânı sunar. Lojistik sistemin çıktıları ise rekabette avantaj, zaman yer faydası, müşteriye kaliteli hizmet ve lojistiğin kuruluşun tescilli bir varlığı haline geleceği bir lojistik hizmet karmaşıdır sağlamaktır. Bu çıktılar, lojistik faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesiyle mümkün olmaktadır (Lambert vd., 1998: 5).

Başka bir bakış açısına göre lojistik yönetimi (Christopher, 2005: 15); pazardan firmaya, firmanın operasyonlarına ve bunun ötesinde tedarikçilere kadar uzanan malzeme ve bilgi akışlarının koordinasyonu yoluyla müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan araçlardır. Şirket çapında bu entegrasyona

ulaşmak için geleneksel organizasyonda tipik olarak karşılaşılandan oldukça farklı bir yönelim gerektiği açıktır.

Lojistiğin hangi faaliyetler için kullanıldığı da lojistik yönetimi anlamak adına önemli bir konu olup, aşağıdaki maddelerin her biri firmaların yönetim şekline göre değişebilmekte birlikte lojistik yönetiminin adımları arasında yer almaktadır (Coyle vd., 2017: 88):

- Ulaşım
- Depolama ve antrepo
- Endüstriyel ambalajlar
- Malzeme taşıma
- Envanter kontrolü
- Sipariş tamamlama
- Envanter tahmini
- Üretim planlama ve çizelgeleme
- Tedarik
- Müşteri hizmetleri
- Tesis konumu
- İade malların taşınması
- Parça ve servis desteği
- Kurtarma ve atık bertarafı

Müşteriye özel ürünlerin tedarikçilerden veya üretim yerlerinden depo ve dağıtım merkezlerine, daha sonra da perakende firmalarına ve mağazalara taşınmasının tüm aşamalarını da lojistik yönetimi inceler. Zaman zaman alt tedarikçileri ve müşterileri de dikkate almak gerekir. Amaç, hammadde, yarı mamullerin ve mamul ürünlerin nakliye ve dağıtımından depolanmasına kadar maliyetlerini en aza indirmektir. Lojistik yönetimi stratejik, taktiksel ve işlevsel olarak tüm süreçte aktiftir (Bramel ve Simchi-Levi, 1997: 3).

Lojistik yönetimi, tedarik zinciri yönetimindeki önemli aşamalardan olmakla birlikte bu yönetim süreci ile karıştırılmamalıdır. Tedarik zinciri yönetimi sürecinin verimli ve etkin olması, lojistik yönetimi aşamalarına da bağlıdır. İşletme lojistiği, tedarik ve malzeme lojistikleri ile ve fiziki dağıtım süreçlerinden oluşur (Baki, 2004: 15).

Lojistik yönetimi, işletmeye; doğru ürün, zaman, yer üçlemesi ile “Etkili müşteri hizmetleri”, tedarik zinciri sürecindeki etkisi ile “Az maliyet / çok para” ve hammaddeye kolay, hızlı ulaşım sonucu “Peşin para faydası” sağladığı için de ayrıca önem kazanmıştır. (Kazançoğlu, 2008: 27).

1.1.2.1. Lojistik Yönetiminin Amaçları

Küreselleşme ve rekabetin yoğunlaşması, şirketlerin ürün fiyatı, maliyeti ve üretkenliklerini daha kapsamlı kontrol etmelerini gerektirir. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerden perakendecilere kadar, imalat ve dağıtım sürecinde malzeme ve bilgi akışlarının yönetilmesine yardımcı olur. Şirketler arası lojistik yönetim ve tedarik zinciri yapısı; insan, süreç, performans ölçümü ve teknoloji gibi farklı konularda tek şirket gibi hareket etme vasıtasıyla kaynakları paylaşarak sinerji oluşturmaya amaçlar (Paksoy vd., 2003: 3).

Lojistik yönetiminin misyonu, mümkün olan en düşük maliyetle istenen düzeyde teslim edilen hizmet ve kaliteye ulaşmak için gerekli tüm bu faaliyetleri planlamak ve koordine etmektir (Christopher, 2005: 15)

Lojistik yönetiminin amacı, sistem genelinde verimli olmak ve uygun maliyet imkânı sağlamaktır. Dağıtımdan hammadde envanterlerine, devam eden işlere ve bitmiş ürünlere kadar sistem genelindeki toplam maliyetler en aza indirilmelidir. Bu nedenle vurgu, sadece nakliye maliyetini en aza indirmek veya stokları azaltmak değil, lojistik yönetimine bir sistem yaklaşımı benimsemek üzerinedir. Lojistik yönetimi, lojistik ağı planlama, uygulama ve kontrol etme etrafında geliştiğinden, stratejik seviyeden taktik seviyeye ve operasyonel seviyeye kadar firmanın birçok faaliyetini kapsar (Bramel ve Simchi-Levi, 1997: 3)

İyi organize edilmiş lojistik yönetimi olanaklarına sahip bir pazar, diğer ekonomilere göre nitelikli bir avantaja sahip olurken, lojistik altyapının

iyileştirilmesi bir rekabet aracı şeklinde hizmet ederek pazar payının artmasında da etkilidir. Uluslararası tedarik zincirlerinin birleştirilmesindeki başarı, şirketlerin sınırlar arasında malları daha ucuz, daha tutarlı ve daha hızlı bir şekilde taşıyabilmesiyle başlamaktadır (Kherbacha ve Mocan, 2016: 405)

Lojistik yönetiminin hedefleri, belirli bağlama ve sektöre bağlı olarak değişebilmektedir. Bu hedefler aşağıdaki gibi 5 başlıkta özetlenebilir (Bowersox vd., 2002) (Chopra ve Meindl, 2007) (Christopher, 2005) (Coyle vd., 2017) (Mangan vd., 2008):

- I. Maliyet Azaltma ve Verimlilik İyileştirme:** Amaç, tedarik zinciri boyunca giderleri en aza indirmek ve operasyonel etkinliği artırmaktır.
- II. Müşteri Hizmetlerinin İyileştirilmesi:** Amaç, zamanında ve güvenilir teslimat, sipariş karşılama ve satış sonrası destek sağlayarak müşteri memnuniyetini artırmaktır.
- III. Stok Optimizasyonu:** Amaç, stok tutma maliyetlerini en aza indirmek ile müşteri talebini karşılamak için yeterli stok mevcudiyeti sağlamak arasında bir denge kurmaktır.
- IV. Zamanında Teslimat ve Teslimat Süresinin Azaltılması:** Amaç, teslimat sürelerini azaltmak ve malların müşterilere zamanında teslim edilmesini sağlamaktır.
- V. Esneklik ve Uyumluluk:** Amaç, değişen pazar koşullarına, müşteri gereksinimlerine ve öngörülemeyen aksaklıklara hızla uyum sağlayabilen bir lojistik sistem geliştirmektir.

1.1.2.2. Lojistik Yönetimi Faaliyetleri

Lojistik, ürünlere yer, zaman ve miktar faydalarını ekler ve üretim ve pazarlama tarafından eklenen biçim ve mülkiyet faydalarını geliştirir. Lojistiğin üretim, pazarlama, finans ve organizasyonun diğer alanlarıyla önemli bir sistem ilişkisi vardır ve bu da organizasyonları daha verimli ve etkili hale getirmeye yardımcı olur (Coyle vd., 2017: 76).

Lojistik faaliyetler, firmaların faaliyetlerine değer katarak verimliliği artırmakta, genel iş başarısını oluşturma ve müşteri faydası oluşturmada çok önemlidir. Pazar değiştikçe rekabet değişerek tedarik zinciri ile lojistik faaliyetler arasında olmaya başlamıştır. Dolayısıyla iş hedeflerine yüksek performans seviyesinde ulaşmak, büyük ölçüde tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetiminin ilişkisine bağlıdır (Kayabaşı ve Özdemir, 2008: 196).

Lojistik süreci, her çeşit ürün ve hizmetin başlangıçtan tüketim aşamasına kadar olan işleyişinde rol alan lojistik faaliyetlerinden oluşmaktadır. Lojistik yönetimi faaliyetlerini aşağıdaki şekilde maddeler halinde belirtmek mümkün olabilecektir (Saatçioğlu, 2010: 27):

- Müşteri Hizmetleri
- Talep Tahmini
- Satın Alma
- Taşıma
- Stok Yönetimi
- Depolama
- Malzeme Elleçleme ve Paketleme
- Parça Hizmet Desteği
- Sipariş İşleme
- Tersine Lojistik
- Ulaştırma
- Tesis Yer Seçimi

Lojistik bilgi sisteminde müşteri hizmet kalitesinin önemli bir göstergesi de sipariş yönetimidir. En kaliteli hizmeti sunmak için ise planlama, teslim alma, aktarma, işleme, sipariş hazırlama ve gönderme ve takip aşamalarında eksiksiz bilgi, belge ve belgelendirme yaparak teslim süresinin kısaltılmasını sağlamak önemlidir. Dolayısıyla işletmelerde verimliliğin artırılması için birimler arasında tam iletişimin

sağlanması, işlem hacim ortalamasının bilinmesi, standartlarının netleştirilmesi ve planlamanın yapılması gerekmektedir (Özaslan, 2011: 229).

Kalkınma Ajanslar Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028 çalışmasında (KAGM, 2023: 124); kentsel bölgede sürdürülebilir ve güçlü bir büyümenin, ancak bölgeyi destekleyen kaynaklar, tedarik zinciri ve lojistik ile mümkün olduğu özellikle ifade edilmektedir.

1.1.3. Dünyada Lojistik Sektörü

Dünya genelinde çok hızlı büyüyen lojistik sektörü, sürdürülebilirlik kavramı ve modal taşıma sistemlerinin gelişmesiyle bugün önemli bir değişim ve gelişim noktasında bulunmaktadır. Ülkemizin de dahil olduğu Avrupa-Orta Doğu bölgesindeki gelişmeler, sektörün geleceği için yol gösterici olacaktır. Lojistik sektöründe ana yatırımlar; entegre lojistik merkez, multimodal taşıma sistemleri, kuru liman ve diğer liman yatırımları ile öne çıkmaktadır (İEÜ LY Bölümü, 2009: 72).

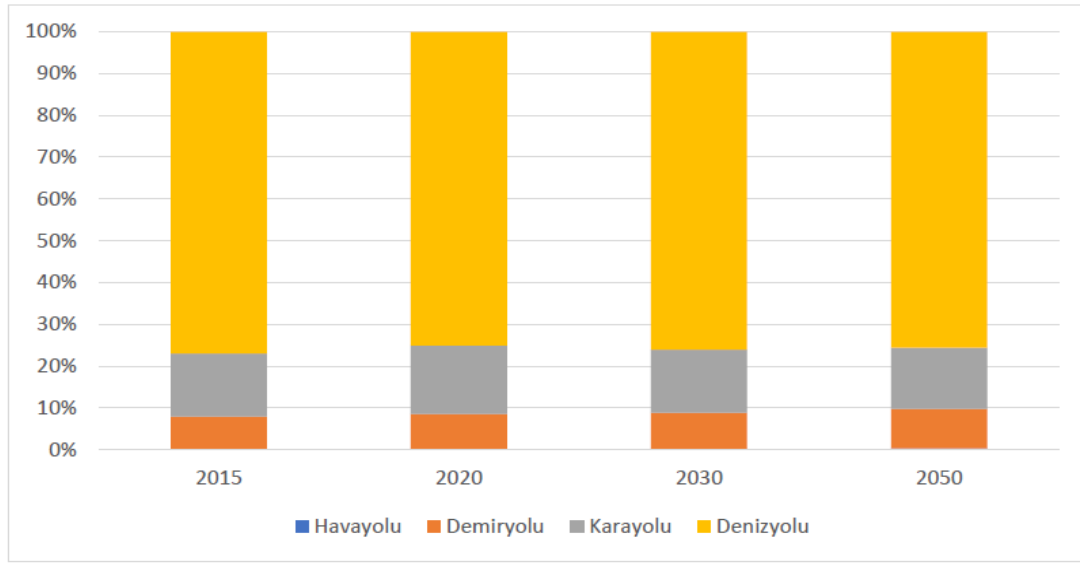
2020'deki pandeminin en çok etkilediği sektörlerden biri taşımacılık ve lojistik olmuştur. Pandeminin çok çeşitli alt başlıkları nedeniyle sektör üzerindeki etkisi de ciddi anlamda hissedilmiştir. İnsan taşımacılığı, tarihte görmediği günleri görmüş, yük taşımacılığı da çok derinden yaşanan kırılmanın akabinde hızla toparlanmaya başlamıştır. Bütün bu yaşananlar, sektördeki iş yapış modellerinin de değişmesine ve gelişmesine neden olmuştur (KPMG, 2021: 2)

Sadece lojistik değil diğer tüm sektörleri etkileyen Covid-19 pandemisi ile sınırlar kapatılmış, ekonomik istikrarsızlıklar ortaya çıkmış, küresel çapta tüm lojistik işlemleri durma noktasına gelmiştir. Yıllardır süregelen iş modellerindeki evrilme ile toparlanma başlamış, lojistik sektörünün uluslararası ekonomik çarktaki kritik konumu daha fazla güçlenmiştir (UTİKAD, 2023: 12)

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) 2024-2028 taslak çalışmasında geçtiği üzere; Uluslararası Ulaştırma Forumu (ITF) tarafından yayımlanan Transport Outlook 2021 belgesine göre dünya çapındaki yük taşımacılığı talebi 2050 yılına kadar 2,6 katına yükselecektir. İleriye dönük senaryolarda 2030-2050 yıllarındaki

küresel ticaretin taşıma modlarına göre dağılımı (ileriye yönelik senaryolarda) Şekil 1.1'deki gibi olacaktır.

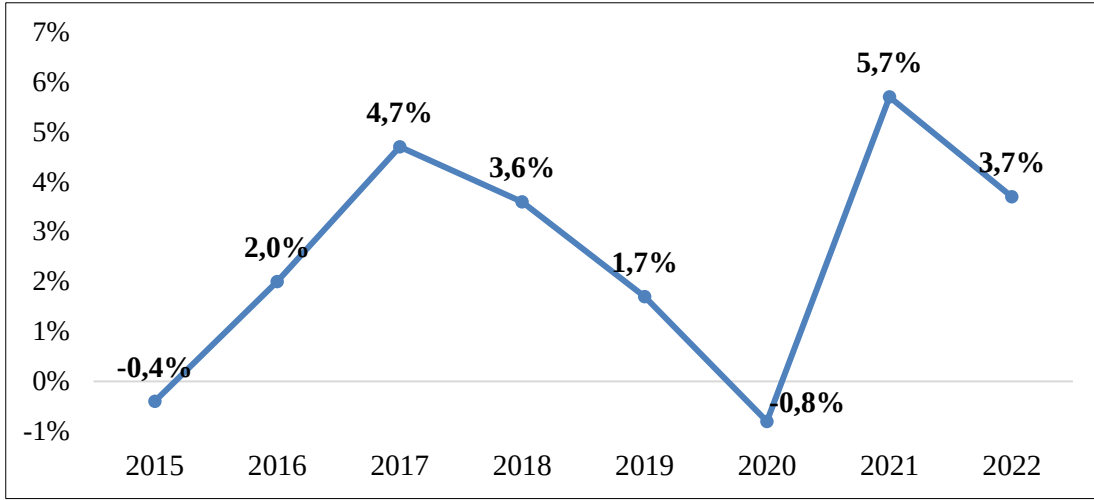
Yine aynı ITF verilerine göre uluslararası yük taşımacılığında denizyolunun payının mevcut seviyesini koruyarak 2050'ye kadar yaklaşık %75 oranında kalacağı tahmin edilmektedir. Karayolunun yük taşımacılığındaki payı 2019 yılında (AB-28 ülkeleri ortalaması ile) %74,1 olarak gerçekleşmiş; demiryolunun %16,2, denizyolunun ise %5,4 olmuştur.



Şekil 1.1 Uluslararası Ticaretin 2030-2050 Yıllarında Taşıma Yollarına Göre Dağılımı (%)

Kaynak: (KAGM, 2023: 182)

Lojistik sektörünün 2020'li yıllardaki durumunu en iyi anlatan göstergelerden birisi konteyner taşımacılığı verileridir. Pandemi döneminde artan maliyetler nedeni ile ortaya çıkan konteyner krizi, 2022'den itibaren küresel ekonomide yaşanan düzelme ile hızla yerini konteyner fazlalığına bırakmış ve navlun fiyatları azalmıştır. Covid-19 dönemi sıfırın altı değerleri gören (-%0,8) konteyner taşımacılık pazarındaki büyüme oranı (Şekil 1.2), pandemi sonrası artışa geçmiştir.



Şekil 1.2 Küresel Konteyner Taşımacılık Pazarı Büyüme Oranları (2015-2022, %)
Kaynak: (Statista, 2023)

1.1.4. Türkiye’de Lojistik Sektörü

Ülkemizin lojistik kavramı ile tanışması ihracat ve ithalatta yaşanan gelişmeler ile başlamış, süper ve hiper marketler olarak nitelendirilen büyük çaplı perakendecilik ile devam etmiş ve e-ticaretin yaygınlaşması ile önemi iyice artmıştır (Babacan, 2003: 10).

Son yıllarda lojistik sektörü Türkiye’de de hızla büyümektedir. Sektörün büyümesinde, ülkemizin jeopolitik konumu ciddi rol oynamaktadır. Konum olarak Asya ve Avrupa’yı bağlayan bir konumda bulunan Türkiye, sektör için önemli bir geçiş ülkesi olarak görülmektedir.

Ülkemizdeki lojistik işletmeleri yoğunlukla dış ticaretin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet göstermektedir. Otomotiv, petrokimyasallar, tekstil, konfeksiyon, hızlı tüketim malları, perakende ve toptan gıda, makine imalat ile inşaat sektörleri lojistiğin sıkça kullanıldığı sektörlerdendir (YDTA, 2010: 6).

Lojistik sektöründe Türkiye’de kara, demir, deniz ve hava yolları gibi bütün taşımacılık yöntemlerini kullanılmaktadır. Dış ticaretin gelişmesi, sektörün son dönemdeki gelişmesine katkıda bulunan en önemli faktörlerden biridir (UTİKAD, 2023: 36). Önemli bir politika değişikliği olmaz ise bahse konu ulaştırma modları mevcut durumdaki paylarını muhafaza edecek, ülkemizdeki yolcu ve yük taşımacılığında karayolu taşımacılığı baskın rolünü koruyacaktır (UAB, 2022: 45).

Ülkemizin taşımacılık ve lojistik sektöründeki durum analizi Çizelge 1.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 1.2 Taşımacılık ve Lojistik Sektöründe Türkiye'nin Durum Analizi

Güçlü Yönler

- Ülkenin coğrafi konumu
- Karayolu ve havalimanı ağı ile devam eden yatırımlar
- Transit taşımacılığa uygun mevcut limanlar ve yeni yatırımlar
- Sektörel gelişim ve dönüşüm konusunda kamunun iradesi

Zayıf Yönler

- Sektörel yatırımların finansmanında yüksek gereksinimler
- Pandemi ve sonrasında yaşanan (kısa vadede toparlanması beklenmeyen) sert yolcu taşıma hacmi
- Makroekonomik kırılganlıklar
- Teknolojik dönüşüm konusunda görece yavaş tempo
- Görece düşük kar marjı ve yer yer yüksek insan gücü gereksinimi

Fırsatlar

- Pandemi dönemindeki alternatif arayışları
- Alternatif arayışları içinde öne çıkma fırsatı oluşturabilecek mevzuat düzenlemeleri
- Pandemi sonrası ekonomideki toparlanma
- Küresel ticaret dair risk görünümünde azalma
- Artan bilişim teknolojisi yatırımları ile daha şeffaf fiyatlama sonucu rekabet ortamının teşekkülü, kar marjlarının stabilize edilmesi

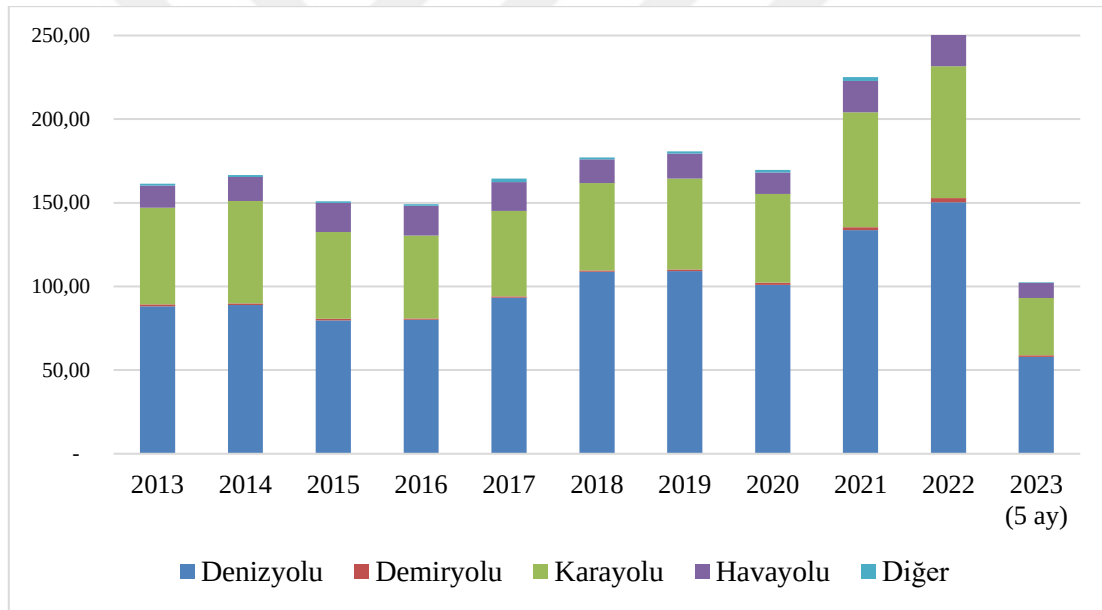
Tehditler

- Pandemiye benzer yeni bir dalga yaşanma ihtimali
- Yüksek fonlama maliyetleri ve ertelenen yatırımlar
- Küresel çapta siyasi gerginliklerin tekrar artması
- Yurt dışı temelli rakiplerin sektöre yeni teknoloji ve güçlü sermayelerle girmesi

Kaynak: (KPMG, 2021: 24)

Kaliteli lojistik hizmet arzı, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan etkileyerek zincir yoluyla ülke ekonomisinin de rekabet gücünü belirleyen temel unsurlardan biridir. Gelişmekte olan ülkeler, ihracattaki katma değerli ürünlerin payını artırmak için imalat değer zincirinde yukarı basamaklara sıçramak istemektedirler. Bu talebe uygun olarak, uluslararası taşımacılık ve lojistik hizmetlerindeki etkinlik giderek daha önemli hale gelmiştir.

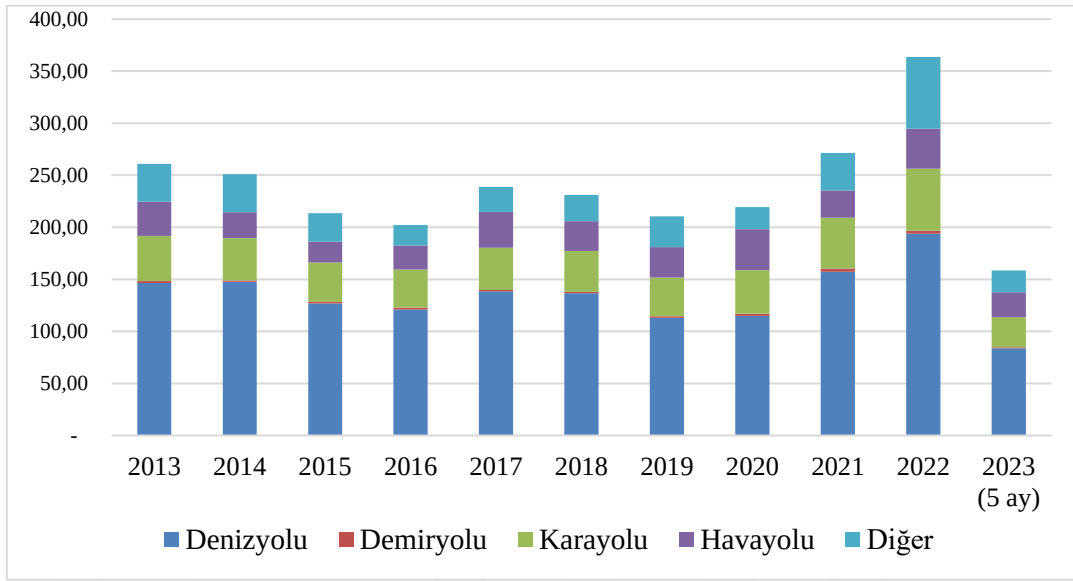
Taşıma modlarına göre ülkemiz ihracatına bakıldığında 2013'ten 2023'e demiryolu ile taşımacılık %0,6'dan %1,0 seviyesine yükselmiştir. Denizyolu taşımacılığının payı 2013'te %54,6 iken 2023 yılbaşı itibarıyla %59,1'e yükselmiştir. Karayolu taşımacılığının payı ise 2013'te %35,8 iken 2023 başında %31'lere kadar düşmüştür (Şekil 1.3).



Şekil 1.3 Türkiye’de Taşıma Modlarına Göre İhracat, Milyar Dolar)

Kaynak: (TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, 2023)

İthalattaki taşıma modlarında da ihracata benzer bir dağılım görülmektedir. Şekil 1.4’te görüldüğü gibi üç tarafı denizlerle çevrili olan ülkemizde doğal olarak ihracat ağırlıklı olarak denizyolu ile yapılmaktadır. Bu oran dünya verileri ile paralellik göstermektedir (dünyada hacmin %84’ü deniz yoluyla taşınmaktadır). Denizyolunu, karayolu takip etmektedir. Hava taşımacılığının ithalattaki payında da son yıllarda artış dikkat çekmektedir. İthalatta demiryolu taşımacılığı ise %1’in altında pay almaya devam etmektedir.



Şekil 1.4 Türkiye’de Taşıma Modlarına Göre İthalat (Milyar Dolar)
Kaynak: (TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, 2023)

Kamu yatırımları da ülkemiz ticaretinin gelişmesinde önemli bir gösterge hükmündedir. 2017’den bugüne gerçekleşen kamu yatırımlarında, lojistik sektörüne ait verilerin yer aldığı “Ulaştırma ve Haberleşme” başlığı toplam yatırım planında en yüksek payı almış ve sektörler içerisindeki önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.

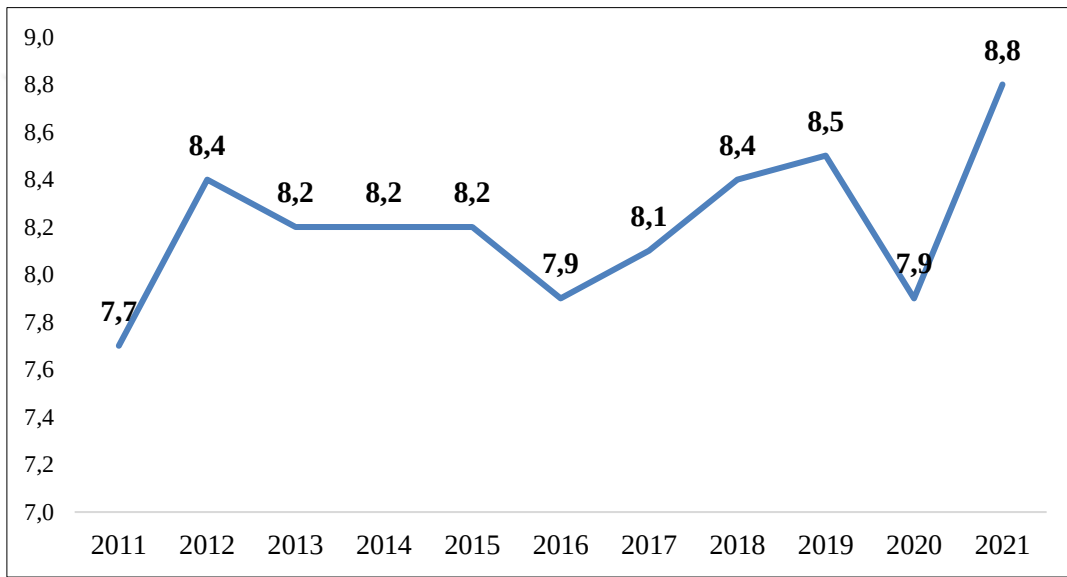
Çizelge 1.3 Kamu Yatırımlarının Sektörlere Göre Dağılımı (Milyar TL)

Yıllar	Ulaştırma-Haberleşme	Tarım	Madencilik	İmalat	Enerji	Turizm	Konut	Eğitim	Sağlık	Diğer Kamu Hizmetleri	Toplam
2022	49,75	18,61	23,26	2,73	23,84	0,33	0,79	24,44	17,06	23,52	184,31
2021	42,47	11,98	14,37	1,60	16,83	0,31	0,77	19,83	10,38	19,73	138,28
2020	25,21	5,18	3,54	1,02	11,86	0,35	0,45	11,09	6,11	12,32	77,13
2019	20,32	4,93	2,10	0,84	7,71	0,34	0,41	10,82	4,98	12,94	65,39
2018	28,92	10,11	2,81	1,02	5,71	0,50	0,59	14,03	7,25	17,12	88,05
2017	23,92	10,18	1,84	1,14	4,96	0,49	0,60	13,48	7,43	16,35	80,39

Kaynak: (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023) (TCMB, 2023)

Ulaştırma ve Haberleşme sektörü 49,75 milyar TL yatırımla “2022 Yılı Yatırım Programı” içerisinde yaklaşık %27 oranla yine en yüksek payı almıştır.

“Ulaştırma ve Depolama” kaleminin Gayri Safi Yurtiçi Hasıladan (GSYH) aldığı pay da lojistik sektörünün ekonomi içerisindeki yerini göstermesi anlamında önemlidir. Ulaştırma ve depolama faaliyetleri 2011’de GSYH’den %7,7 pay alırken, bu oran 2020 pandemi döneminde %8’in altına inmiş, 2021 sonunda ise %8,8’e yükselmiştir. GSYH verileri yıl içerisinde Ağustos veya Eylül ayında açıklanmakta olup, 2022 Ağustos itibarıyla açıklanan veriler 2021 yılı GSYH’sini göstermektedir.



Şekil 1.5 Ulaştırma ve Depolamanın GSYH İçerisindeki Payı (%)

Kaynak: (TÜİK Yıllık GSYH, 2022)

2024-2028 dönemini kapsayan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisinde ülkemiz sanayi ve ticaret dünyasını ilgilendiren konular “Sanayi-Lojistik Kapsamında Bölgesel Gelişme Stratejileri” başlığı altında detaylandırılmış olup, lojistik sektörü özelindeki maddeler özetle aşağıdaki şekilde hedeflendirilmiştir (KAGM, 2023: 187-188):

“Küresel entegrasyon ve rekabet boyutundaki iller öncelikli olmak üzere sanayi alanlarının ana demiryolu hatları ile bağlantıları güçlendirilecektir. Yük taşımacılığında demiryolunun payının artırılması hedefi ile uyumlu olarak belirlenecek öncelikler

çerçevesinde geliştirilecek bir program ile sanayi alanlarını mevcut demiryolu ağına bağlayacak iltisak hatları yapılacaktır.

Limanların OSB'lerle demiryolu bağlantısı güçlendirilecektir. Türkiye'de limanlara demiryolu bağlantısı olan 12 adet OSB bulunmaktadır. Söz konusu sayının artması OSB'lerde yer alan ihracatçı işletmelerin lojistik maliyetlerini azaltacaktır. Diğer taraftan, ihracata konu ürünlerin limanlara ulaşımı sırasında taşımadan kaynaklı oluşan karbon emisyonlarının düşürülmesi için demir yolu bağlantılarının oluşturulması gerekmektedir. Bu kapsamda, limanların hinterlandında yer alan OSB'ler öncelikli olmak üzere limanların OSB'ler ile bağlantısını güçlendirecek demiryolu hatları yapılacaktır.

Liman yoğunlukları göz önüne alınarak kuru limanların yapımına hız verilecektir. Kıyı şeridinde oluşan sıkışıklığı azaltmayı ve modlar arası entegrasyonu teşvik etmeyi amaçlayan kuru limanlar, yük elleçlenmesi ve geçici depolama sahası gibi lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu kapsamda, Ulaştırma ve Lojistik Ana Planında yer alan Tekirdağ, Kocaeli, Mersin ve İskenderun'da kuru limanların yapımına hız verilecektir. Bunlara ilaveten, belirlenen yeni ihtiyaçlar çerçevesinde kuru limana dönüştürülebilecek altyapılar tespit edilecektir.

Lojistik merkezlerin sayısı ve etkinliği artırılacaktır. İşletmelerin lojistik ve taşıma maliyetlerinin azaltılmasına katkı sağlayacak şekilde küresel entegrasyon ve rekabet boyutundaki iller öncelikli olmak üzere lojistik merkezlerin sayısı artırılacak ve etkin bir şekilde çalışması sağlanacaktır. Böylece, imalat sanayi işletmeleri, tüm lojistik faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü alanlar olan lojistik merkezlerde depolama, yükleme-boşaltma, tartı, elleçleme, yük bölme-birleştirme ve paketleme vb. faaliyetlere düşük maliyetli, hızlı, çevreci ve güvenli bir şekilde erişecektir.”

1.2. Lojistik Merkezler

Europlatforms'a göre "Lojistik Merkez" (LM) ulusal ve uluslararası geçiş için lojistik, nakliye ve mal dağıtımındaki tüm süreçlerin ticari amaçla farklı işletmeciler tarafından idare edildiği bir merkezdir. Bu merkezde inşa edilen binalar veya depo, dağıtım merkezleri, ofis, büyük vasıta hizmetleri gibi tesisler işletmeciler tarafından sahiplenilebilir veya kiralanabilir (Europlatforms, 2004: 3).

Lojistik merkezler; lojistik nakliye şirketleri ve ilgili resmî kurumlar tarafından, depolama, bakım, yükleme ve boşaltma, elleçleme, tartma, paylaşma, paketleme vb. faaliyetlerin yürütülebileceği, çeşitli taşıma yöntemlerini etkin bir şekilde birbirine bağlayan alanlardır. Lojistik merkezlerde, malların ulusal ve uluslararası nakliyesi, lojistiği ve dağıtımındaki tüm faaliyetler farklı operatörler tarafından yürütülmektedir (TCDD, 2022: 99).

Konteyner taşımacılığı, küreselleşme, üçüncü taraf lojistiği ve intermodal taşımacılık ile karakterize edilen yük ve lojistik süreçleri nedeniyle lojistik merkezlerin önemi büyük ölçüde artmaktadır. Yük ve lojistik süreçlerini kolaylaştıran lojistik merkezler, bölgesel nüfus ve yük artışının getirdiği zorluklara yanıt olarak yeni nesil intermodal lojistik ve dağıtım tesisleri şeklinde dünya çapında ortaya çıkmıştır (Wu ve Haasis, 2013: 63).

Lojistik merkezler; lojistik köy, dağıtım veya dağıtım-depolama merkezi, kargo terminali veya merkezi depo gibi farklı isimlerle anılmaktadır. Bu kavrama ilişkin başlıca terimler; Birleşik Krallık'ta Yük Köyleri, Fransa'da Plate Forme Lojistique, İtalya'da Interporto, Danimarka'da Taşıma Merkezi, Almanya'da Güterverkehrszenrum A.B.D., Çin, Japonya ve Singapur'da ise Lojistik Merkez olarak geçmektedir (Kaynak vd., 2014: 439).

Lojistik merkezler, her kullanıcı tarafından farklı destek hizmetlerinin sunulduğu, güvenli bir bölge içindeki yüksek kaliteli intermodal dağıtım lojistik binalar kümesi olarak da tanımlanmaktadır. Erişilebilirlikleri yüksektir ve daha az olumsuz çevresel etki ile yükü bir moddan diğerine aktarırlar (Wu ve Haasis, 2013: 64).

Yine aynı bağlamda lojistik merkezlerin anlaşılmasına ilişkin iki farklı bakış açısı bulunmaktadır. İlk yaklaşım, merkezleri iş üreticisi olarak tanımlarken diğer yaklaşım ise bunu taşımacılık altyapısı ile ilişkilendirmektedir. Taşımacılık altyapısının bir parçası olduğunu savunan görüşe göre (Tsamboulas ve Kapros, 2003: 141) lojistik merkez; "intermodal taşımacılığı teşvik eden çeşitli taşımacılık türlerinin entegratörü" olarak tanımlanmaktadır.

Birleşmiş Milletler Asya ve Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu, mevcut lojistik merkezleri beş tipe ayıran lojistik merkezler tipolojisini yayınlamıştır. Bu tipoloji, lojistik merkezlerin tasarımı, işlevi ve tedarik zinciri faaliyetlerindeki rolü arasındaki farklılıkların vurgulanmasına dayanmaktadır. Ancak önerilen bu metodoloji dünya çapında kabul görmemiş ve lojistik merkezlerle ilgili bilimsel yayınlarda bir standart haline gelmemiştir (Juozapaitis ve Palsaitis, 2017: 132).

Bir lojistik merkez gerekli tüm tesisleri içermeli, karayolu, demiryolu, denizyolu, iç su yolları, havayolu gibi çeşitli taşıma yöntemleriyle ve intermodal çözümlerle yüksek kalitede hizmet sunmalıdır. Bir Lojistik Merkez aynı zamanda yukarıda belirtilen faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli tüm kamu tesisleriyle donatılmış olmalıdır. Mümkünse, personel için kamu hizmetlerinin yanı sıra kullanıcıların ekipmanlarını da içermelidir. Malların taşınması için intermodal taşımacılığı özendirmek amacıyla bir LM, tercihen çeşitli taşıma yöntemleriyle hizmet vermelidir (Europlatforms, 2004: 3).

Çağın gereği olarak lojistik merkezler, demiryolu sektöründe de politik önceliğe sahiptir. Yönetim ve kapasitenin uygun bir şekilde planlanması halinde tüm kentsel antrepo hizmetleri buralara aktarılabilir. Aynı zamanda bu merkezler, imalat sanayinde depo olarak kullanılabilir, nakliye kolaylaştırmakta, hasarı azaltmakta ve ara nakliye olmaksızın malların doğrudan demiryolu veya diğer taşıma modlarına aktarılmasına olanak sağlamaktadır (UAB, 2022: 66).

İntermodal olma özelliği nedeniyle LM'ler yeşil lojistik ve tedarik zinciri yönetimini desteklemede çevreye uyarlanmış çözümler olarak önerilmektedir. LM'lerin doğası gereği; daha az depo dağılımına, hava ve su kirliliğine, gürültüye ve kirlilik emisyonlarında azalma dahil olmak üzere taşımacılığın çevre üzerindeki

olumsuz yan etkilerine yardımcı olacağı için çevreyi önemsediği de belirtilmektedir. Dolayısıyla yerel lojistik ağında önemli düğüm noktaları olarak lojistik merkezler, yerel kalkınma hedeflerine ulaşmada yardımcı olabilmektedir. Genel olarak bu tür özellikler lojistik merkezleri sürdürülebilir taşımacılık ve lojistik sektörünün geliştirilmesinde umut verici bir kolaylaştırıcı olarak konumlandırmaktadır (Wu ve Haasis, 2013: 64).

Ulaştırma sistemlerinin daha etkin hale getirilmesi için farklı taşıma modlarının entegrasyonu ve böylece mevcut taşıma altyapısı etrafında inşa edilen bölgesel lojistik kümelerin oluşturulması da gerekmektedir. LM'lerin gelişimi için bölgesel planlama, taşımacılık hizmetlerinin kalitesi ve modlar arası geçişin önemli olduğu düşünülmektedir (Juozapaitis ve Palsaitis, 2017: 135).

Lojistik Merkezlerde hizmet vermek üzere ayrılan bölümlerde bulunan alanların bazıları şunlardır (Karadeniz ve Akpınar, 2011: 54);

- Konteyner yükleme, boşaltma ve stok sahaları
- Gümrüklü alanlar (gümrük müşavirlikleri, acenteler, her türlü diğer gümrük birimleri)
- Tehlikeli ve özel eşya yükleme, boşaltma ve stok sahaları
- Dökme yük boşaltma sahaları
- Genel yükleme, boşaltma ve depolama sahaları
- Müşteri ve personel ofisleri, tır parkı, otopark, yönetim merkezi gibi sosyal ve idarî tesisler
- Tren teşkil kabul ve yönlendirme yolları
- Genel hizmet binaları (banka, restoran, otel, araç bakım onarım ve yıkama tesisi, akaryakıt istasyonu, büfe, depo ve antrepo, iletişim ve gönderi merkezi vb.)

Lojistik merkezlerin değerlendirilmesinde, alternatif yer seçiminde sezgisel, istatistiksel ve matematiksel farklı metotlar kullanılmaktadır. Ölçüt arttıkça çözüm de

daha karmaşık bir şekil alabilmektedir. Kullanılan farklı metotlardan bazıları şu şekildedir (Elgün, 2011: 221):

- Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP)
- Delphi Metodu
- Electre Metodu
- Ağırlıklandırma Metodu
- Çok Amaçlı Matematiksel Metotlar
- Matematiksel Programlama Metotları
- Yapay Zekâ Metotları ve
- Genetik Algoritmalar

Dünyadaki en büyük olarak ekonomilerin deneyimleri özetlenerek Lojistik Merkez faaliyetlerinin; nakliye maliyetlerinde %7-20 oranında azalmaya yol açtığı, malzeme kaynaklarının ve nihai ürünlerin taşıma ve depolama maliyetlerinin %15-30 oranında azaldığı, hammadde kaynaklarının cirosunun %20-40'a kadar hızlandığı sonucuna varılabilmektedir (Gafurovurov vd., 2014: 475).

Ekonomik perspektifin yanı sıra genel sürdürülebilirlik kavramı içinde çevresel kaygıların da analiz edilmesi gerekmektedir. Lojistik merkezler, sürdürülebilir ulaşım modlarının yakıt sarfiyatını düşürme, demiryolu ve su gibi çevre dostu ulaşım modlarının kullanımını artırma potansiyeline sahip olduklarından, çevresel hedeflere ulaşılmasına da yardımcı olmaktadır (Boile vd., 2021: 30).

Uluslararası ticarete etkisi her geçen gün olumlu yönde hissedilen lojistik merkezlerin planlama sürecinde fiziksel yerleşke, yatırım ve işletme modellerinin sürdürülebilir olması da önemli bir konudur. Farklı sahalarda faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin bir noktada buluşup ortak maliyet kalemlerini paylaşması, sektör nedeniyle ortaya çıkan çevre kirliliği faktörlerinin indirgenmesi, sektör tarafından verilen tüm hizmetlerdeki performans seviyelerinin artması ve en mühimi bu hizmetleri kullanan firmalara daha düşük maliyet ile hizmet sunulması sonucu kar

oranlarının artması lojistik merkezlerin kurulma ve tercih edilme nedenleri arasında sayılabilir.

Kalkınma Bakanlığı tarafından Onuncu Kalkınma Planı açıklandığında, “Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planı” başlığında kapsamlı bir içerik dikkatleri çekmiştir. Bu plan, etkin ve verimli lojistik planlaması yapabilmeyi hedeflemiş; mevzuat, altyapı, gümrük, şehirleşme, yurtiçi ve yurtdışı lojistik merkezler ile firmaların ulusal ve uluslararası rekabet ortamındaki güçlerinin artırılmasını ağırlıklı işlemiştir. Bahsedilen hedefler aşağıdaki şekildedir (TLDPEP, 2014: 7):

- Türkiye’nin lojistikteki uluslararası konumunun güçlendirilmesi
- Sanayi ürünlerinin toplam maliyeti içindeki lojistik maliyetin yükünün azaltılması
- Nihai ürünlerin tüketim pazarlarına ulaşım süresinin kısaltılması

İlgili eylem planı kapsamında; yurtdışında kurulacak lojistik merkezleri için, kapsamlı, etkin ve hızlı ihracat işleyişi sağlamak amacıyla lojistik merkez yerlerinin önceliklendirilmesi ve bu merkezlerin yatırımcı, finansman vb. hangi modellerle kurulması gerektiği konusunda bölge ve ülke araştırmaları hedeflenmektedir.

1.2.1. Dünyada Lojistik Merkezler

Amerika Birleşik Devletleri, sanayideki gelişmelere bağlı olarak dünyada lojistik merkez teriminin doğduğu yer olarak literatürdeki yerini almıştır. Japonya’da aynı ifade trafikteki sıkışıklık ve çevre, enerji gibi farklı maliyet kalemlerinin azaltılmasını öneren bir kavram olarak da kullanılmıştır (Aydın ve Ögüt, 2008: 1472).

1960’ların sonlarından itibaren “yük köyü” kavramı ile Avrupa’da ortaya çıkan lojistik merkezlerin geçmişi, Verona’da (İtalya) bulunan “Freight Village Quadrante Europa”nın 30 yıldan fazla olması nedeniyle Avrupa Birliği kavramından da önceye dayanmaktadır (Elgün, 2011: 207).

Özellikle Brezilya, Çin, Hindistan ve Rusya gibi bazı gelişmekte olan ülkelerde, büyük ticaret hacmi konteynerizasyona bağlıdır. Ancak konteynerlerin limanlara veya limanlardan taşınmasının nakliye maliyeti toplam nakliye maliyetlerinin büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Sonuç olarak, iç operasyonel verimlilik ve toplam tedarik zinciri maliyeti açısından bu süreç, tedarik zincirinin çok önemli bir parçasıdır. Lojistik merkezler bu zincirin arka planını oluşturmakta ve gittikçe artan bir ilgi görmektedir (Wu ve Haasis, 2013: 63)

Almanya, İtalya, Hollanda, ABD ve Japonya gibi bazı gelişmiş ülkelerde, konsolide şehir içi taşımacılık, sürdürülebilir şehir lojistiği ve çevresel olarak intermodal taşımacılık gibi taşımacılık maliyetini düşürmenin ötesindeki işlevler nedeniyle lojistik merkezlerin geliştirilmesine fazlasıyla önem verilmektedir (Wu ve Haasis, 2013: 64).

Batı Avrupa'da yer alan lojistik merkezlere ait genel özelliklerden yola çıkarak, lojistik merkezlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmeleri ve gelişebilmeleri için alanlarının 500-2000 dekar civarında olması gerektiği ifade edilebilir. Lojistik merkezlerin, büyük şehirlerin dışında, yerleşim yerlerinden uzakta olması ve ulaşım altyapısının mevcudiyeti çok önemlidir. LM'ler uluslararası ulaşım yollarının yakınında yer almalıdır.

Liman kentlerinde LM cirolarının önemli bir kısmı deniz taşımacılığı olmakta, dolayısıyla merkezlerin liman bölgesine mümkün olduğunca yakın konumlandırılması gerekmektedir. Büyük şehirlerde, son tüketiciye yakın lojistik merkezler ve/veya dağıtım tesisleri ağı olabilir. Böyle bir durumda LM genellikle büyük kentsel unsurların kesiştiği noktada yer almaktadır. Dünyadaki büyük lojistik merkezler, demiryolu, karayolu, iç su ağları veya limanlar, havaalanları ve bölgesel ulaşım hatları ile iyi bir bağlantının olduğu önemli uluslararası otoyolların kesişme noktalarında bulunmaktadır (Yıldıztekin ve Çelik, 2010: 38).

Dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren lojistik merkezlerden kapasite, alan, yönetim şekli vb. özellikleri ile öne çıkanlarından bazı örnekler aşağıda verilmiştir:

1) Consorci Barcelona Zona Franca (İspanya)

1916 yılında kurulmuş olup, 137.000'den fazla kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Küresel ölçekte hizmet verebilen 10 milyon m²'lik bir alanda 176'dan fazla firma ile çalışmaktadırlar.

İdare, Lojistik Merkez Yönetim Kurulu ile İcra Komitesi ve Yönetimi tarafından yapılmaktadır. Ticaret Odaları, şirket temsilcileri, ulusal düzeyde işverenler ve serbest meslek sahiplerini temsil eden kuruluşlar yönetime dolaylı yoldan katılmaktadır. Merkez, 'Kalkınma ve Geliştirme' açısından Birleşmiş Milletler (BM) 2030 gündemine bağlı olup BM Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin insan hakları, çalışma, yolsuzluk ve 2030 gündemi ile alakalı 10 ilkesini karşılamaktadır.

Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren şirketler arasında bağlantı oluşturmak ve teşvik etmek için de "endüstriyel simbiyoz" gibi yeni yöntemler geliştirmektedirler (<https://zfbarcelona.es/en/>, 2023).

2) Interporto- Padova Spa Logistic Operator (İtalya)

Sürdürülebilir lojistik için altyapı ve hizmetler tasarlayan, inşa eden ve yöneten bir intermodal lojistik mükemmeliyet merkezidir. 1 milyon m²'den fazla alanda, 240.000 m² konteyner alanı, 260.000 m² kapalı alan, 18.000 m² soğuk hava deposu ile hizmet vermektedir. Her yıl Padova'dan tüm İtalya'ya ve Avrupa'ya 5.500'den fazla blok yük treni taşımacılığı yapılmaktadır.

Interporto Padova, kendi geliştirdiği özel yazılımlar ile doğrudan kontrol ve yönetime sahip tek şirket olması nedeniyle ulusal düzeyde öne çıkmaktadır. Demiryolunun İtalyan ve yabancı limanlara bağlanması ve yönetimi, konteyner yükleme, boşaltma, taşınma işlemleri, sevk konteynerlerinin temizliği, satışı, bakımı, kiralama işlemleri bu merkezde yapılmaktadır (<https://www.interportopd.it/>, 2023).

3) Fraport AG Cargo City (Almanya)

Frankfurt Havalimanı'nda bulunan bu kargo şehri, Avrupa'nın en büyük kargo şehirlerinden biridir. 540 hektarın üzerinde bir alana yayılmakta ve Lufthansa Cargo ve DHL Global Forwarding dahil 200'den fazla şirkete ev sahipliği yapmaktadır.

2019'da 2,1 milyon metrik ton kargo (hava taşımacılığı ve havayolu) elleçlemiştir. 2020'de kargo hacimleri yaklaşık 2,0 milyon metrik tona ulaşan merkez gerek yolcu trafiği gerekse kargo tonajı açısından Avrupa'nın en önemli havacılık kapılarından biri olmaya devam etmektedir (<https://www.fraport.com/en/our-group/about-us.html>, 2023).

4) CEPIM – Interporto di Parma (İtalya)

Temel amacı, demiryolu ve karayolu taşımacılığında entegre yapıyı kurarak lojistik sektöründeki uzman şirketleri aynı yerde toplamak olan merkez 1974 yılında kurulmuştur. Şirketin büyük hissesi Praoil İtalyan Petrol Boru Hattı (Eco Fuel Spa) isimli bir enerji firmasına, geri kalan pay ise yerel otorite ve kredi kuruluşlarına aittir (İZTO, 2008: 12).

Merkez; özel sektör, kamu sektörü, bankalar, ticari kurumlar ve yük ve yolcu taşıma şirketleri tarafından yatırım almıştır. Avrupa'nın önde gelen lojistik merkezleri arasına girmiştir. CEPIM'in yönetimi Denetleme Kurulu ve Yönetim Kurulu olmak üzere 2 farklı yapıdan teşekkül eder.

Kara ve demir yolu bağlantısı, ofisler, antrepolar, demiryolları bulunan toplam 2,5 milyon m² alana sahip olup, 100'den fazla lojistik, taşımacılık ve dağıtım şirketine ev sahipliği yapmaktadır. Avrupa Birliği ticaret koridoruna çok yakın konumda ve İtalya'nın ana yolu ve tren yolunun kesişim noktasında yer alan merkez yaklaşık 1.600 kişiye istihdam sağlamaktadır (<https://www.cepimspa.it>, 2023).

5) Plataforma Logistica – Zaragoza (İtalya)

13,2 milyon metrekare alana sahip Zaragoza Lojistik Platformu Plaza, Avrupa kıtasının en büyük lojistik tesisidir. Yönetimi, yürütülmesi ve tanıtımının tamamı Aragón Hükümeti'nin tek sahibi durumundaki Corporación Empresarial Pública de Aragón'a ait bir şirket olan Aragón Plataforma Logística, SAU'ya aittir.

6,5 milyon m² toplam iş alanı ve 2,8 milyon m² toplam yeşil alana sahip Zaragoza Lojistik Platformu, anayollar ile bağlantısı olan, yük ve kargoda ülkedeki en büyük 3. havaalanına demiryolu bağlantısı olan bir intermodal merkezdir (<https://www.plazalogistica.com/?lang=en>, 2023).

6) Centro de Transportes de Coslada SA (İspanya)

Merkez; Madrid Topluluğu, Madrid Resmi Ticaret ve Sanayi Odası ve Coslada Kent Konseyine ait halka açık şirket şeklinde resmi statüsünü devam ettirmektedir. Güney Avrupa'nın en büyük multimodal lojistik merkezi durumundaki şirket, ticari ve finansal faaliyetler yönetimini; lojistik alanların tanıtımı ve ticarileştirilmesi, merkezin hizmet ve tesislerinin yönetimi ve kendi varlıklarının kiralanması, tahsisi veya yönetimi olarak yürütmektedir.

Merkez; depolama, yükleme ve boşaltma için toplam 500 bin m² alana ek olarak ağır araç park yerleri, servis istasyonları, atölyeler, ticari binalar, ofisler, oteller, kamusal ve yeşil alanlar ile 1 milyon m²'den fazla toplam alana ve 100'den fazla şirkete ev sahipliği yapmaktadır (<https://www.ctc-coslada.com/>, 2023).

7) Narita Airport Cargo Terminal (Japonya)

Japonya'daki en büyük uluslararası hava kargo lojistik merkezidir. Tokyo yakınlarındaki Narita Uluslararası Havaalanı'nda bulunan bu kargo terminali, Nippon Express ve Kintetsu World Express dahil olmak üzere 60'tan fazla lojistik şirketine ev sahipliği yapmaktadır.

Tesis büyüklüğü (depo alanı) yaklaşık 200 bin m² olan terminalde kargo elleçleme kapasitesi 2,4 milyon ton/yıldır. 40 şirket, Narita Havalimanı çevresinde yaklaşık 450.000 m² alana sahip 42 uluslararası lojistik tesisi işletmektedir (<https://www.naa.jp/en/b2b/cargo/logistics.html>, 2023).

8) East Midlands Gateway (Birleşik Krallık)

East Midlands Gateway, İngiliz East Midlands'daki Kegworth köyünün batısında yer alan 700 dönümlük bir demiryolu yük terminali ve intermodal yük merkezidir. SEGRO tarafından işletilmektedir ve resmi olarak SEGRO Logistics Park East Midlands Gateway olarak bilinir. Derby şehrinin yakınında bulunan bu lojistik park, Birleşik Krallık'taki en büyük merkezlerden birisi olup, Amazon ve DHL dahil 30'dan fazla lojistik şirketine ev sahipliği yapmaktadır (<https://www.slp-emg.com/>, 2023).

9) Rotterdam World Gateway (Hollanda)

Avrupa'nın en büyük ve en işlek limanlarından biri olan Rotterdam Limanı, küresel ticaret için önemli bir lojistik merkezdir. Merkez, dünya çapında faaliyet gösteren dört konteyner nakliye şirketinden (APL, MOL, HMM ve CMA CGM) ve terminal operatörü DP World'den oluşan uluslararası bir konsorsiyumdur.

Yaklaşık 460 milyon tonluk toplam kargo aktarması, Rotterdam'ı Avrupa'nın açık ara en büyük ve dünyanın en önemli limanlarından biri yapmaktadır. Rotterdam World Gateway (RWG), depolama, nakliye ve gümrükleme dahil olmak üzere çeşitli lojistik hizmetler sunan limanda bulunan büyük bir lojistik merkezdir. temeli 2012 yılında atılmış olan, Önde gelen bir terminal olarak RWG, konteyner endüstrisi için uluslararası öneme sahiptir. (<https://www.rwg.nl/en/>, 2023).

1.2.2. Türkiye’de Lojistik Merkezler

Lojistik merkezin yapım aşamasında; endüstri alanları, ticaret merkezleri gibi büyük üretim merkezlerine, şehirlere, limanlara karayolu ve demiryolu hatları ile mümkün olduğu kadar yakın bölgelere ve şehir trafiğini aksatmayacak lokasyonlara kurulmalarına özen gösterilmelidir.

Lojistik konum itibarıyla Asya-Avrupa başta olmak üzere geçiş noktalarının merkezinde yer alan ülkemizin bu bölgede lojistik üs olabilmesi ve iş dünyasının rekabet gücünün demiryolu taşımacılığı ile artırılması hedefiyle lojistik merkezlerin yapımına son dönemde ağırlık verilmektedir.

Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (KAGM) tarafından hazırlanan Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (BGUS) 2024-2028 kapsamında “sanayi ve lojistik” ilişkisi çerçevesinde imalat sanayi ele alınmış, “*İmalat sanayinin dönüşümü, lojistik bağlantıları güçlendirilmiş planlı sanayi alanlarının arttırılması ve sanayinin rekabet gücünün geliştirilmesi*” tematik amacı belirlenmiştir. Bu kapsamda, imalat sanayinin teknoloji ve ihracat odaklı dönüşümü, sanayi alanlarının verimli kullanılarak artırılması ve lojistik bağlantılarının güçlendirilmesine yönelik stratejiler geliştirilmiştir (KAGM, 2023: 3-4)

BGUS kapsamında lojistik merkezler ile ilgili olarak aşağıdaki hedefler dikkat çekmektedir: (KAGM, 2023: 79-92)

- Katma değeri yüksek ürün ihracatı artırılacak, potansiyel küresel illerin ihracat için lojistik merkez rolleri güçlendirilecektir.
- Bölge, il, ilçe ve mahalle gibi farklı yerleşim düzeylerinde afet lojistiği merkezleri ve depoları inşa edilecektir.
- Organize sanayi bölgelerinin ve sanayi sitelerinin ulaşım ve lojistik ihtiyaçları karşılanacaktır.

Yukarıda bahsedilen hedefler ve belirlenen kriterler doğrultusunda ülkemizde Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) tarafından 18 adet, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü (AYGM) tarafından 5 adet olmak üzere toplam 23 lojistik merkez kurulması planlanmıştır. Şekil 1.6'da bu lojistik merkezler gösterilmektedir (TCDD, 2022: 100):



Şekil 1.6 Ülkemizde İşletmede Olan ve Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler (TCDD)

Ülkemizdeki lojistik merkez adedinin Türkiye Lojistik Master Planına göre 2035 yılında 27'ye, 2053 yılında ise 29'a çıkması öngörülmektedir (KAGM, 2023: 186)

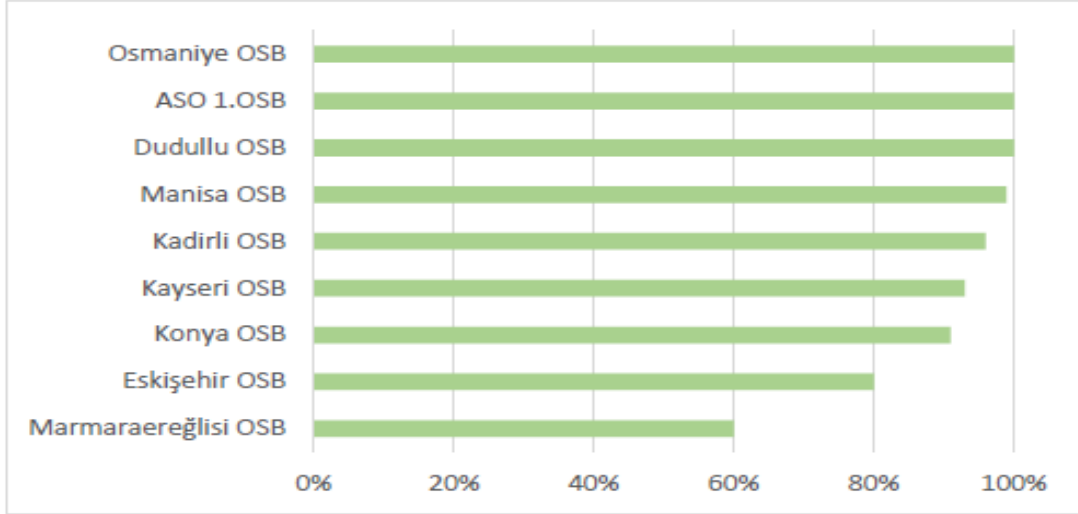
2023 yıl başı itibarıyla TCDD tarafından işletmeye açılan lojistik merkez sayısı 12'dir. Bu 12 lojistik merkezin açılış tarihleri ile yapım ve proje süreci devam eden diğer 6 lojistik merkeze ait bilgiler Çizelge 1.4'te gösterilmiştir.

Çizelge 1.4 TCDD Tarafından Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler

Sıra	Lojistik Merkezler	İşletmeye Açılış Tarihi / Mevcut Durumu
1	Samsun (Gelemen)	2007
2	İzmit (Köseköy)	2010
3	Uşak	2012
4	İstanbul (Halkalı)	2013
5	Eskişehir (Hasanbey)	2014
6	Balıkesir (Gökköy)	2014
7	Denizli (Kaklık)	2014
8	Kahramanmaraş (Türkoğlu)	2017
9	Erzurum (Palandöken)	2018
10	Konya (Kayacık)	2020
11	Mersin (Yenice)	2020
12	Kars	2021
13	Sivas	Yapımı Devam Ediyor
14	Bilecik (Bozüyük)	Proje Çalışmaları Tamamlandı
15	Kayseri (Boğazköprü)	Proje Çalışmaları Tamamlandı
16	Mardin	Proje Çalışmaları Devam Ediyor
17	Şırnak (Habur)	Proje Çalışmaları Devam Ediyor
18	İstanbul (Avrupa Yakası)	Proje Çalışmaları Devam Ediyor

Kaynak: (TCDD, 2022: 100)

TCDD tarafından yapılan lojistik merkezlerden farklı olarak bazı Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) içerisinde de lojistik merkezler vardır. 2022 yıl sonu itibarıyla 9 OSB’de lojistik merkez bulunmakta olup, bunların doluluk oranlarını gösteren görsel Şekil 1.7’de verilmiştir.



Şekil 1.7 Lojistik Merkezi Olan OSB’ler- Doluluk Oranı (Yüzde)

Kaynak: (KAGM, 2023: 203)

2022 sonu itibarıyla, TCDD tarafından işletmeye açılan lojistik merkezlere dair teknik özellikler Çizelge 1.5’te listelenmiştir.

Çizelge 1.5 TCDD tarafından Açılan Lojistik Merkezlerin Teknik Özellikleri

İşletmeye Açılan Lojistik Merkezler	Kapasite (1.000 Ton)	Toplam Alan (1.000 m ²)	İltisak Hattı (km)	Karayolu (km)	En Yakın Liman (km)	En Yakın Havalimanı (km)
Samsun (Gelemen)	1.156	258	3	2	Samsun (10) Yeşilyurt (5)	Çarşamba (13)
İzmit (Köseköy)	2.000	694	Yanında	Yanında	Derince (15)	Cengiz Topel (12)
Uşak	246	40	Yanında	Yanında	İzmir (215)	Uşak (7,5)
İstanbul (Halkalı)	2.000	220	Yanında	Yanında	Ambarlı (10)	Atatürk (19)
Eskişehir (Hasanbey)	1.400	541	Yanında	3	Derince (237)	Eskişehir (10)
Balıkesir (Gökköy)	1.000	211	Yanında	Yanında	İzmir (187)	Balıkesir (17)
Denizli (Kaklık)	500	125	Yanında	Yanında	İzmir (250)	Çardak (30)
Kahramanmaraş (Türkoğlu)	1.900	805	Yanında	Yanında	İskenderun (156)	Kahramanmaraş (30)
Erzurum (Palandöken)	437	350	Yanında	2	Trabzon (232)	Erzurum (16)
Mersin (Yenice)	896	416	Yanında	1	Mersin (42)	Adana Şakirpaşa (23)
Konya (Kayacık)	1.700	1.000	Yanında	Yanında	Mersin (366)	Konya (3)
Kars	412	400	5,5	Yanında	Hopa (277)	Kars (12)
TOPLAM	13.647	5.060	-	-	-	-

Kaynak: (TCDD, 2022: 101)

TCDD'nin açtığı lojistik merkezler içerisinde 1 milyon m² ile en büyük alana sahip Konya Lojistik Merkezi, limana en uzak (366 km), havalimanına en yakın (3 km) merkez konumundadır. Merkezin eksik yönü olarak görülen limanlara erişim mesafe ve süresinin kısaltılmasının önemi, bu tablo ile daha da belirginleşmiştir.

İşletmeye açılan lojistik merkezlerden demiryolu vasıtası ile yapılan taşımalara ait bilgiler Çizelge 1.6'daki gibidir.

Çizelge 1.6 Lojistik Merkezlerden Yapılan Demiryolu Taşımaları (netton)

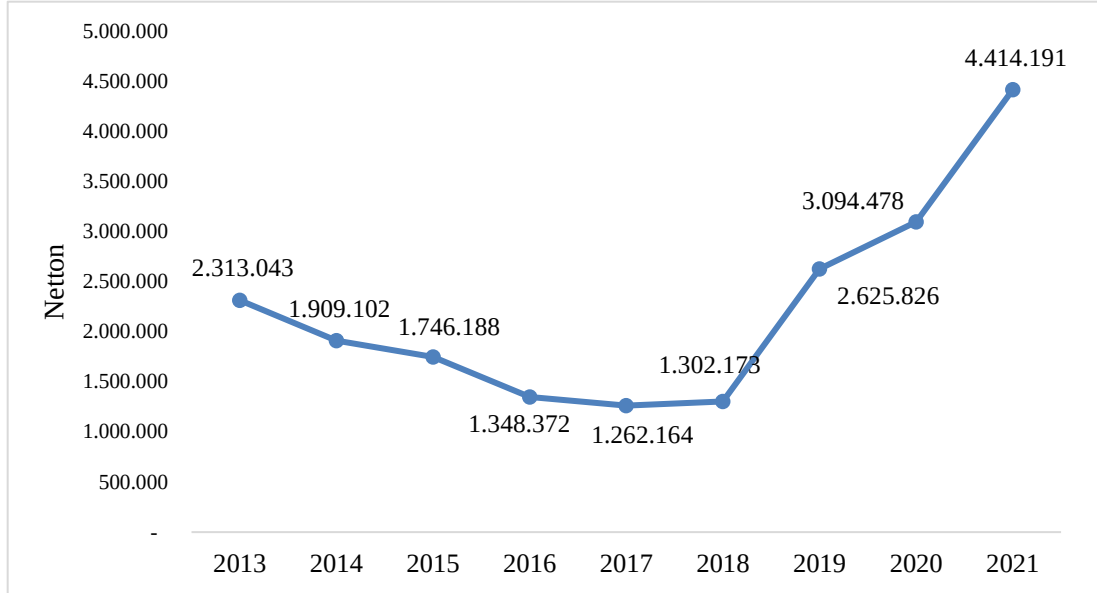
Lojistik Merkez	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2013-2021 TOPLAM
Uşak	210.915	277.904	93.925	110.440	28.716	25.854	28.025	28.156	24.969	828.904
Denizli (Kaklık)	156.794	23.530	229.582	219.180	176.657	66.658	79.086	96.804	60.068	1.108.359
İzmit (Köseköy)	13.388	121.949	345.416	351.192	316.482	331.201	285.698	287.680	443.649	2.496.655
Eskişehir (Hasanbey)	110.528	184.648	159.061	184.629	69.040	45.341	65.787	83.257	125.488	1.027.779
İstanbul (Halkalı)	493.933	12.964	13.253	412.642	435.068	462.133	596.814	781.191	952.148	4.160.146
Balıkesir (Gökköy)	0	0	90.521	70.289	218.938	287.468	207.989	150.714	170.631	1.196.550
Kahramanmaraş (Türkoğlu)	0	0	0	0	17.263	48.600	102.640	276.908	443.582	888.993
Erzurum (Palandöken)	0	0	0	0	0	34.918	51.843	131.325	169.597	387.683
Samsun (Gelemen)*	1.327.485	1.288.107	814.430	0	0	0	0	0	643.159	4.073.181
Mersin (Yenice)	0	0	0	0	0	0	1.207.944	1.258.443	1.250.816	3.717.203
Kars	0	0	0	0	0	0	0	0	25.000	25.000
Konya (Kayacık)	0	0	0	0	0	0	0	0	105.084	105.084
TOPLAM	2.313.043	1.909.102	1.746.188	1.348.372	1.262.164	1.302.173	2.625.826	3.094.478	4.414.191	20.015.536

Kaynak: (TCDD, 2022: 102)

* “Samsun-Kalın hattı, yapım çalışmaları nedeniyle kapalı olup 2016-2020 arasında taşıma yapılamamıştır.”

İstanbul Halkalı ve Samsun Gelemen Lojistik Merkezleri, 2013-2021 yılları arasında en fazla yük taşınan merkezler olmuştur. Çalışma sürecinde 2022 yılı yük taşıma verileri henüz yayımlanmamıştır.

Yukarıdaki çizelgeye göre hazırlanan ve 2013-2021 yılları arasında lojistik merkezlerden taşınan yük miktarı ise Şekil 1.8’de gösterilmiştir. Veriler, sanayi ve ticaret dünyasının dış ticaret işlemlerinde lojistik merkezlerin ne kadar önemli hizmet sunduğunun bir göstergesi durumundadır.



Şekil 1.8 Lojistik Merkezlerde Yıl Bazlı Taşınan Yük Miktarı

Kaynak: (TCDD, 2022: 102)

25 Aralık 2019’da Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı bünyesindeki Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü tarafından Türkiye Lojistik Master Planı (TLMP) tanıtımı yapılmıştır.

TLMP ekipleri tarafından lojistik merkezleri, A, B ve C tipi olmak üzere üç başlıkta sınıflandırılmıştır. İlgili sınıflamalara ait parametreleri içeren açıklamalar Çizelge 1.7’de verilmiştir.

Çizelge 1.7 Lojistik Merkezlerin Sınıflandırılması

Lojistik Merkez Sınıf Parametreleri	A Sınıfı	B Sınıfı	C Sınıfı
Alan (Dönüm)	2.000	1.000	500
Yıllık yük elleçleme kapasitesi (milyon)	25	15	7,5
Bölgesindeki tüm ülkelere doğrudan yük gönderebilen ve alabilen	Evet		
Bölgesindeki tüm illere doğrudan yük gönderebilen ve alabilen		Evet	
Bulunduğu il merkez ve ilçelerine doğrudan yük gönderebilen ve alabilen			Evet
En az bir küresel ve bir ulusal ulaştırma koridoru üzerinde olan	Evet		
En az bir küresel ve/veya bir ulusal ulaştırma koridoru üzerinde olan		Evet	
Tüm lojistik hizmetlerinin verildiği	Evet		
Gümrük hizmetlerinin verildiği	Evet	Evet	
Depolama, paketleme hizmetlerinin verildiği	Evet	Evet	Evet
İçinde en az üç taşıma türü veya bu türlerin etkin otoyol ve/veya demiryolu bağlantıları olan	Evet	Evet	
İçinde en az iki taşıma türü veya bu türlere etkin otoyol ve/veya demiryolu bağlantıları olan			Evet
Diğer bir uluslararası lojistik merkez ile aralarında asgari 200 km karayolu mesafesi olan	Evet		
Diğer bir bölgesel lojistik merkez ile aralarında asgari 100 km karayolu mesafesi olan		Evet	
Diğer yerel lojistik merkez ile aralarında asgari 50 km olan			Evet
En az iki intermodal terminale	Evet		
En az bir intermodal terminale		Evet	

Kaynak: (TCDD, 2022: 95)

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından hazırlanan “2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı”, lojistik merkezler için aşağıdaki maddelerin değerlendirilmesi gerektiğini içermektedir (UAB, 2022: 66-67):

- Lojistik merkezlerin kurulması ve işletilmesi için, kamu özel sektör iş birliği çerçevesinde yeni iş modelleri oluşturularak özel sektörün yatırım payının artırılması
- Özel sektörün katılımıyla etkin bir rekabet ortamının tesisi ve maliyetlerin sürdürülebilir bir seviyeye getirilmesi amacıyla demiryolu taşımacılığına ilişkin ikincil mevzuat çalışmalarının tamamlanarak hayata geçirilmesi

- Mevcut lojistik merkezlerinin rehabilitasyonunun sağlanması, uluslararası standartta yeni lojistik merkezlerin kurulması ve etkin işletme yönetimi tesis edilmesi
- Uluslararası alanda öncelikli koridorlardaki çok modlu taşımacılığı destekleyici altyapı yatırımlarının hızlandırılması ve bu koridorlardaki darboğazların giderilmesi
- Gümrük kontrol süreçlerinin hızlandırılması ve etkinliğinin artırılması
- Üretim ve lojistik sistemlerin teknolojik altyapısının iyileştirilmesi
- Türkiye lojistik sektörünün yetkin işgücü ile desteklenmesi
- Sektör, Ar-Ge ve dijitalleşme ağırlıklı projelerle desteklenmesi
- Kamu birimleri ile farklı yetki ve izin mercileri arasında otomatik bilgi ve belge paylaşım sistemi kurulması

Ülkemizde TCDD ve AYGM haricinde, gerek sektör dernekleri gerekse büyük gayrimenkul yatırım şirketleri tarafından, zaman zaman da kamu ve özel sektör iş birliğinde lojistik merkez kurma çalışmaları yürütülmektedir. Bu projelerden bazıları şu şekildedir (Yelkenkaya, 2017: 69):

Ankara Lojistik Üssü

Mayıs 2004'te çoğunlukla Ankara'da bulunan 45 uluslararası taşımacılık şirketi tarafından, tarihi ipek yolunda yer alan bölgenin ticari ve coğrafi önemi göz önünde bulundurularak, sektör ihtiyaçları ve sektörden gelen ısrarlı talepler değerlendirilerek hayata geçirilmiştir.

Proje, Ankara-İstanbul otoyolu üzerinde yer almakta olup, ülkemizin uluslararası taşımacılık anlamında ilk merkezi olmuştur. Ortaklarının yanı sıra, tüm ulusal ve uluslararası lojistik firmalarına, ithalat ve ihracat şirketlerine gümrük müşavirliğine, ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına, ambalaj ve dağıtım sektöründeki işletmelere açık, kiralanabilir bir proje olarak planlanmıştır. Ankara Lojistik Üssünde; banka, TSE ve Ankara Ticaret Odası hizmet ofisleri, gümrük laboratuvarı, akaryakıt istasyonu, tamir bakım atölyesi, PTT, Tüvtürk, sosyal tesisler ve güvenlik hizmetleri de bulunmaktadır (<https://www.alu.com.tr>, 2022).

Havsa Uluslararası Endüstri Lojistik Merkezi Projesi

Proje, özel sektörün yapacağı bir yatırım şeklinde ilerlemektedir. Lojistik ve nakliye sektöründe çalışan 100'e yakın yerli ve yabancı şirketin katılacağı projenin toplam net alanı 2 milyon m²'dir. Bölgesinden kara, demir ve deniz yolu taşımacılığı intermodal sistemle mümkün olacaktır (<https://rayhaber.com>, 2018).

İskenderun Lojistik Köyü ile Antakya ve Osmaniye Lojistik Destek Merkezleri

Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı tarafından, İskenderun'da büyük bir lojistik köy ile Antakya ve Osmaniye'de bu köyü destekleyecek iki küçük lojistik merkez kurulması hedefi ile projelendirilmiştir. İskenderun'da 5 farklı bölge belirlenmiş ve bu bölgelerin içinden 3.100 dönümlü bir alanın seçimi yerel yetkililer tarafından gerçekleştirilmiştir. Hatay ve etrafındaki bölgenin stratejik durumundan dolayı her üç proje de bekletilmektedir (Yıldıztekin ve Çelik, 2010: 9).

Kocaeli Lojistik Köyleri Çalışması

Kent ulaşım mastır planı çerçevesinde lojistik ele alınmış ve mastır planının ilk bölümü hazırlanmıştır. Bu plan içinde Kocaeli'nde Gebze'de ve Kocaeli'nin doğusunda ayrı ayrı olmak üzere birden fazla lojistik köy öngörülmüştür. TCDD Köseköy Lojistik Merkezine demiryolu ile irtibat kurulabilecek, büyük sanayi kuruluşları ve sanayi bölgelerine, limanlara bağlanabilecek bir merkez hedeflenmektedir (<https://www.utikad.org.tr>, 2012).

Samsun Lojistik Merkezi

Samsun Lojistik Merkezi (SLC) projesi ülkemizde kamu tarafından desteklenen ve en hızlı gelişen lojistik merkez projesi olarak tanıtılmıştır. Merkez, konum itibarıyla dört farklı ulaşımın birleştiği avantajlı bir alanda kurulmuştur. Merkezin 1,8 km kuzeyinden, bölgedeki ana ulaşım ve lojistik koridoru olan Samsun-Ordu karayolu geçmektedir. Orta Anadolu'yu Karadeniz'e bağlayan raylı sistem hattı, SLC ile bağlantılıdır.

SLC projesi, Avrupa Birliği ile en yüksek bütçeli tek majör proje olarak müzakereye hak kazanmış, 45 milyon avro bütçe ile bu proje kapsamında Şubat 2016 tarihinde inşaatına başlanmış, Kasım 2017’de de faaliyetlerine başlamıştır.

SLC’nin yönetimi, Samsun Ulusal ve Uluslararası Lojistik Merkezi İşletmeciliği Anonim Şirketi tarafından yapılacaktır. Yönetimdeki pay oranları; Samsun Valiliği Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı %20, Samsun Büyükşehir Belediyesi %20, Samsun Ticaret Borsası %15, Samsun Ticaret ve Sanayi Odası %25, Tekkeköy Belediyesi %10, Samsun Merkez Organize Sanayi Bölgesi %10 şeklindedir (<https://www.slcturkiye.com>, 2023).

Yukarıdaki lojistik merkezlerin haricinde, illerdeki Büyükşehir ve/veya ilçe Belediyeleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, STK’lar, Kalkınma Ajansları vb. kurum ve kuruluşlar tarafından mastır planları hazırlanan veya süreci devam eden lojistik merkezler aşağıdaki şekildedir (Yelkenkaya, 2017: 69-87):

- Düzce Lojistik Köyü
- Gaziantep Lojistik Merkezi
- Bursa Lojistik Merkezi
- Diyarbakır Lojistik Merkezi
- Çorlu Lojistik Merkezi Projesi

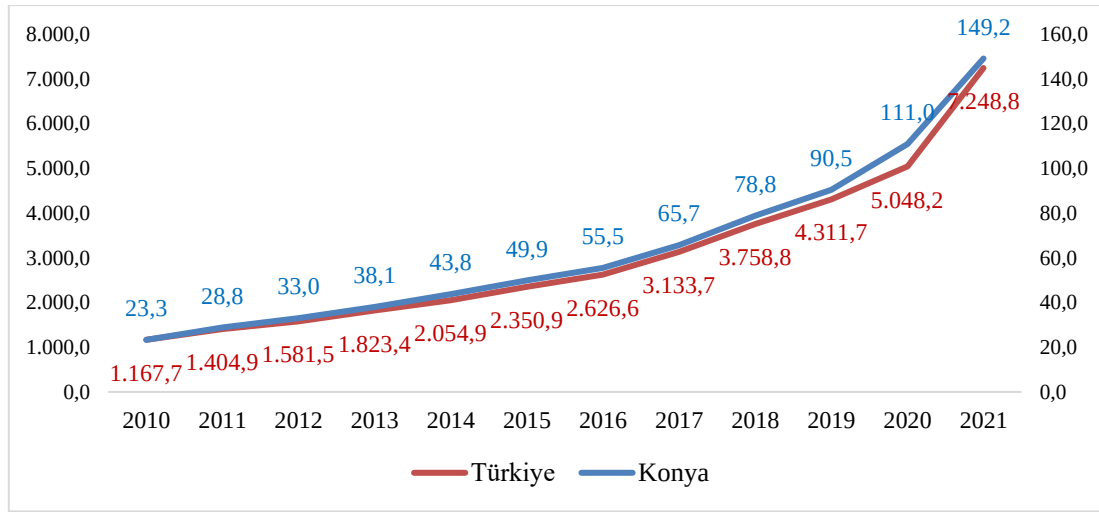
1.3. Lojistik Açısından Konya

21. yüzyılın ilk çeyreği, dünyanın bir yandan yeni teknoloji ve imkânlar ile karşı karşıya kaldığı, diğer yandan da aynı ölçüde zor ve sıkıntılı günler geçirdiği bir dönem olarak hatırlanacaktır. Ülkemiz, aynı dönem içerisinde farklı krizler ve göç dalgaları ile baş başa kalmasına rağmen, emsal ülkelere kıyasla birçok başlıkta pozitif ayrılan ülkeler arasında yer almıştır.

Artık kıtaların, birliklerin veya ülkelerin değil şehirlerin rekabet eder hale geldiği günümüz dünyasında Konya; GSYH, sanayi, ihracat, istihdam gibi birçok ölçütte Türkiye ortalamasından daha fazla büyümüş ve ülke ekonomisine pozitif katkı sağlayan bir şehir olmuştur. Önemli bazı başlıklar altında Konya verileri bu bölümde ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.3.1. Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH)

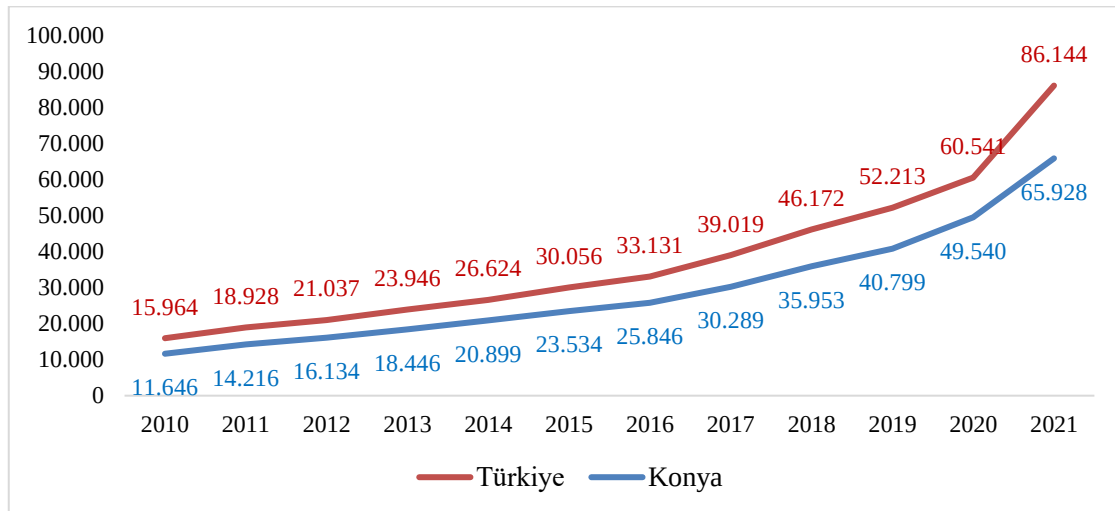
2010 yılında Türkiye'nin GSYH'si 1,1 trilyon TL iken 2021 yılında 7,2 trilyon TL'ye yükselmiştir. Bu dönemde Konya'nın gayri safi yurtiçi hasılası ise 23,3 milyar TL'den yaklaşık 150 milyar TL'ye yükselmiştir (Şekil 1.9). İl bazında GSYH verileri TÜİK tarafından her yıl aralık ayında açıklanmak olup, 2022 Aralık ayında 2021 yılına dair veriler açıklanmıştır.



Şekil 1.9 Gayri Safi Yurtiçi Hasıla 2010-2021 (Milyar TL)

Kaynak: (TÜİK İl Bazında GSYH, 2022)

2010 yılında 15.964 TL olan Türkiye Kişi Başına GSYH değeri 2021 yılında 86.144 TL'ye yükselirken Konya kişi başına GSYH değeri ise aynı dönemde 11.646 TL'den 65.298 TL'ye yükselmiştir (Şekil.10).



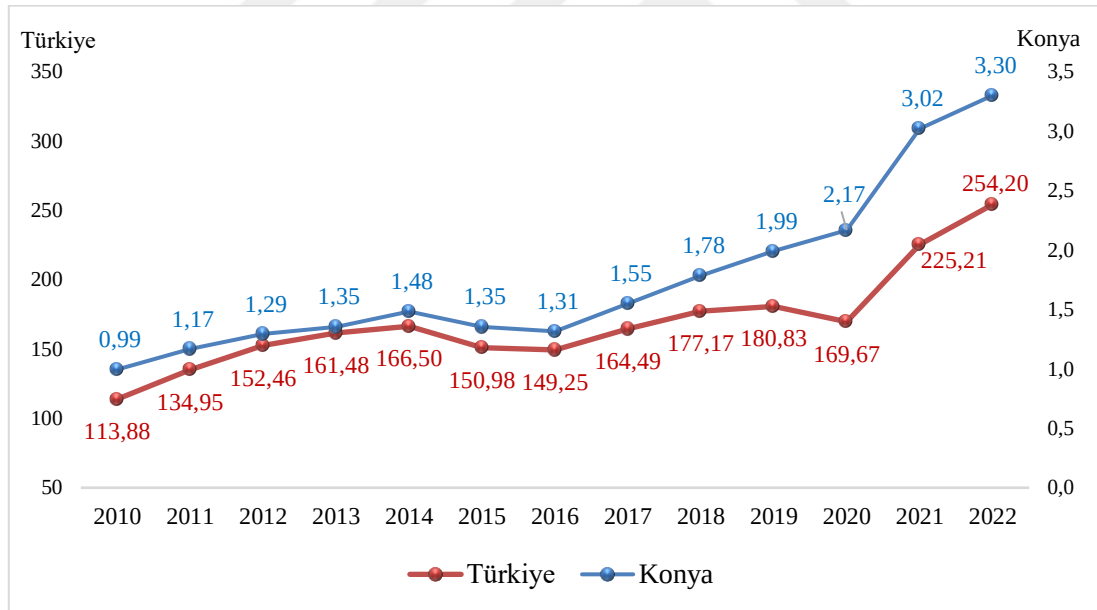
Şekil 1.10 Kişi Başına GSYH Türkiye/Konya 2010-2020 (TL)

Kaynak: (TÜİK İl Bazında GSYH, 2022)

1.3.2. Konya'nın Dış Ticareti

Dış Ticaret verileri incelendiğinde; Konya ihracatı 2010 yılında 994 milyon dolar ile ülke ihracatında %0,87'lik pay almıştır (2010 Türkiye ihracatı 113,88 Milyar dolar). 2022 sonu itibarıyla 2010'a kıyasla Türkiye ihracatı 2,23 kat artarak 254,20 milyar dolara çıkarken; Konya ihracatı aynı dönemde 3,32 kat artışla 3,30 milyar dolara yükselmiş ve Türkiye ihracatındaki payını da %1,30'a çıkarmıştır (Şekil 1.11).

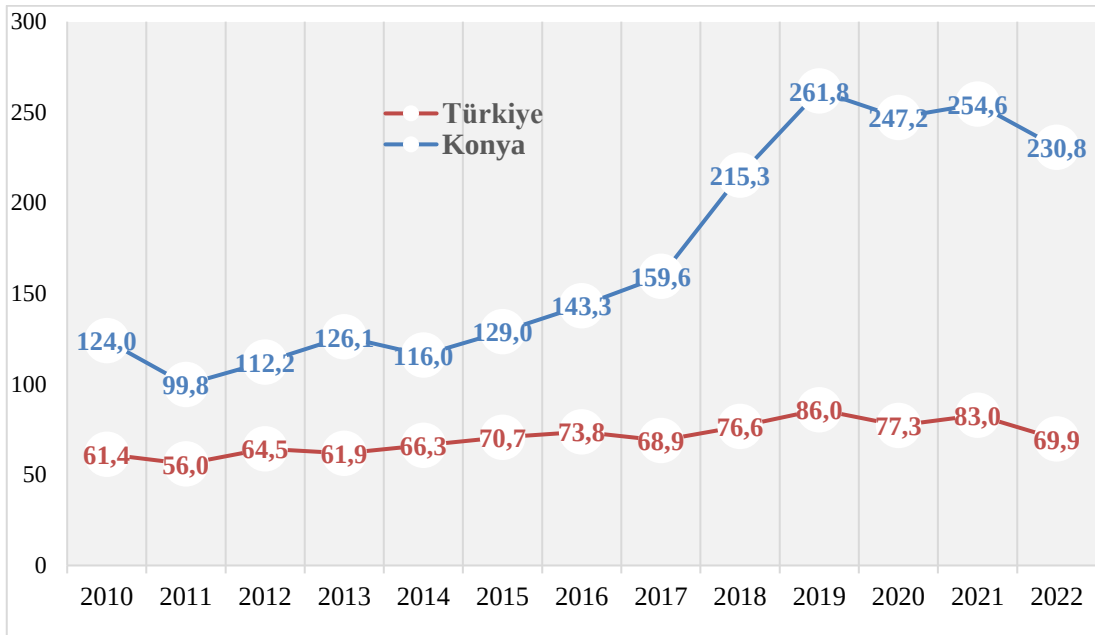
Ülkemiz dış ticaret hacmi, son yıllarda ekonomik nedenler ve Covid-19 pandemisinin etkisiyle dalgalı bir grafik çizmiştir. Konya dış ticaret hacmi 2015 yılından beri sürekli yükselmektedir. 2014'te Konya ihracat ve ithalatının toplamı 2,8 milyar dolar iken, 2022 yılında gerçekleştirilen 3,3 milyar dolarlık sadece ihracat dahi bu hacmin üstüne çıkmıştır. Dış ticaret hacmi, 2022 yılında bir önceki yıla kıyasla %12,5 artmıştır.



Şekil 1.11 Türkiye, Konya İhracat Rakamları (2010-2022, milyar dolar)

Kaynak: (TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, 2023)

Konya, üretim verileri tüketim verilerinden daha fazla bir şehir olma konumunu devam ettirmektedir. 2022 yılında Konya dış ticareti 1,87 milyar dolar fazla vermiştir. Türkiye ise aynı yılda 109,51 milyar dolar açık vermiştir.



Şekil 1.12 İhracatın İthalatı Karşılama Oranı-Konya / Türkiye (2010-2020, %)

Kaynak: (TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri, 2023)

İhracatın ithalatı karşılama oranlarına değerlendirildiğinde de cari açık veren Türkiye'nin %69,6'luk oranın karşılık, Konya'nın %230,8'lik ihracat fazlalığı dikkati çekmektedir (Şekil 1.12).

1.3.3. Konya'da Sanayi

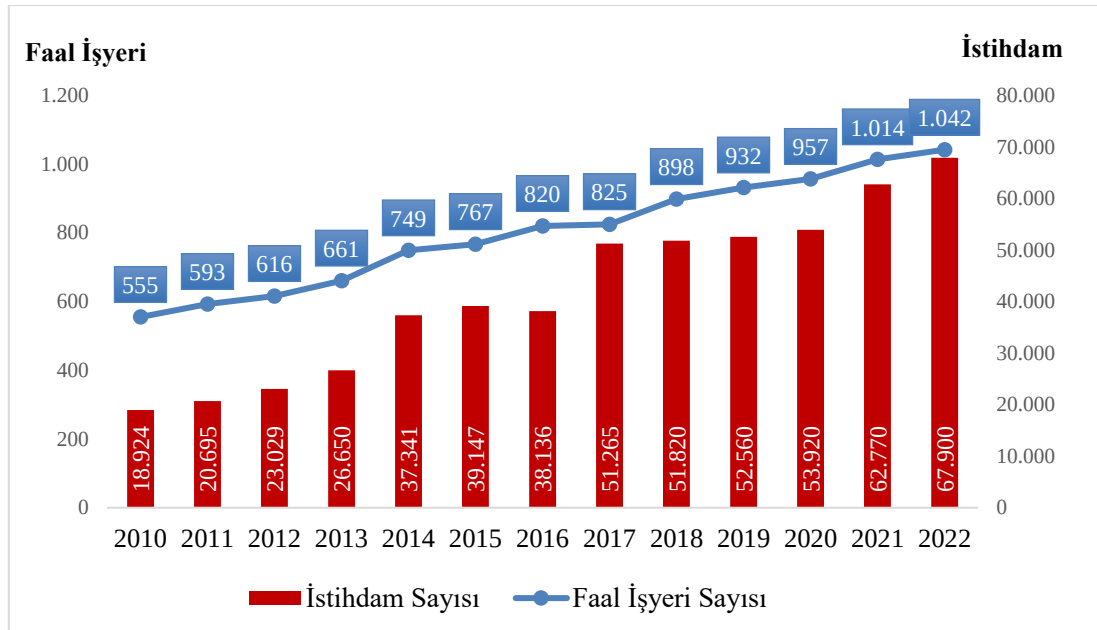
Konya'da 3 endüstri bölgesi vardır. Bunlar; Konya Teknoloji Endüstri Bölgesi (Savunma, Havacılık ve Uzay), Konya Karapınar Enerji İhtisas Endüstri Bölgesi ve TUMOSAN Motor ve Traktör Sanayi Anonim Şirketi Konya Özel Endüstri Bölgesidir.

MEVKA tarafından hazırlanan "Konya Karaman TR52 Bölge Planı Mevcut Durum Analizi (2024-2028)" raporuna göre (MEVKA, 2022: 53); Konya'da OSB sayısı 8 iken (Akşehir, Beyşehir, Çumra, Ereğli, Karapınar, Konya OSB, Konya 1. OSB ve Seydişehir), Kulu, Ilgın ve Sarayönü OSB ilanı ile 11'e yükselmiştir. Konya, ülkemizde en fazla Organize Sanayi Bölgesine sahip 6. il durumundadır.

Konya sanayisi otomotiv yan sanayi, tarım alet ve makineleri, döküm, gıda, ayakkabıcılık gibi sahalarda ülke sanayisinde üst sıralarda yer almaktadır. Konya OSB'de 5. kısım genişleme bölgesindeki tüm parsellerin tahsis işlemi tamamlanmıştır. 6. kısım OSB genişleme bölgesi için yer seçim çalışmaları

sürmektedir. Bu süreçler bittiğinde Konya OSB, Türkiye'nin en büyük 2. OSB'si olacaktır (Konya STİM, 2019: 5).

OSB verilerine göre (Şekil 1.13) 2010 yılında Konya'da 555 olan faal işyeri sayısı 2022 yılında %88 artışla 1.042'ye yükselmiştir. 2010 yılında Konya OSB'de 18.924 kişi istihdam edilirken 2022 yılsonu itibarıyla %259 artışla 67.900 çalışana ulaşılmıştır.



Şekil 1.13 Konya OSB İstihdam ve Faal İşyeri Sayısı (2010-2021)

Kaynak: (Konya San. ve Tek. İl Müd., 2022)

Konya, 57 farklı ülkeden 385 yabancı sermayeli firmaya ev sahipliği yaparak bu veri ile Türkiye'de %5,2'lik pay almaktadır. "Motorlu taşıtlar ve motosikletler dışında kalan toptan ticaret ve ticaret komisyonculuğu" 125 firma ile en fazla yabancı firmanın bulunduğu sektör olup toplamdaki payı %32,5'tir. Suriye 106 firma ile (%27,5) ilk sıradadır. En fazla yabancı sermayeli firmaya sahip ikinci ülke Almanya (32 firma), üçüncü ülke Irak (30 firma) olmuştur (MEVKA, 2022: 60).

TOBB verilerine göre Konya'da 2010 yılında 1.917 firma açılmış iken 2022 yılında 3.749 yeni firma açılmıştır. 2010'dan 2022'e yıllık açılan firma sayısında Türkiye ortalamasındaki artış %64,5, Konya'daki artış ise %95,6 olarak gerçekleşmiştir.

Kapanan firma sayıları incelendiğinde hem Türkiye’de hem de Konya’da 2022 yılında kapanan firma sayısında artış görülmektedir. 2022 yılında Konya’da 1.209 firma, Türkiye genelinde ise 47.452 firma kapanmıştır.

Çizelge 1.8 Açılan-Kapanan Firma İstatistikleri (2010-2021)

Yıl	Açılan Firmalar			Kapanan Firmalar		
	Konya	Türkiye	Konya'nın Payı	Konya	Türkiye	Konya'nın Payı
2010	1.917	102.913	1,86 %	728	43.363	1,68 %
2011	2.036	114.872	1,77 %	863	56.121	1,54 %
2012	1.804	107.219	1,68 %	798	47.978	1,66 %
2013	2.091	108.930	1,92 %	646	37.273	1,73 %
2014	2.782	126.635	2,20 %	761	39.051	1,95 %
2015	2.328	114.691	2,03 %	640	32.762	1,95 %
2016	2.082	106.452	1,96 %	580	31.938	1,82 %
2017	2.240	118.021	1,90 %	585	46.223	1,27 %
2018	2.456	121.460	2,02 %	712	32.569	2,19 %
2019	2.177	109.722	1,98 %	625	33.094	1,89 %
2020	2.958	133.830	2,21 %	673	40.085	1,68 %
2021	3.198	138.678	2,31 %	682	38.355	1,78 %
2022	3.749	169.311	2,21%	1.209	47.452	2,55%
2010-2022'ye Artış Oranı	95,6%	64,5%		66,1%	9,4%	

Kaynak: (TOBB, 2023)

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yatırım teşvik istatistiklerine göre Konya’da 2010 yılında 136 belge adedine karşılık 553 milyon TL sabit yatırım yapılmıştır. Buna karşılık 2.886 istihdam sağlanmıştır. Çizelge 1.9’da görüleceği üzere; 2022 yılında ise 523 teşvik belgesine karşılık 18 milyar TL yatırım yapılmış ve 5.331 istihdam sağlanmıştır.

2010-2022’ye;

- Konya’da yıllık alınan ortalama yatırım teşvik belge sayısı %284,6 artarken Türkiye’de %330,0 artmıştır.

- Konya bugüne kadarki en büyük sabit yatırımını, 2010'daki tutarın 32 katı olarak 2022 yılında almıştır.
- İstihdam ortalaması son üç yılda 10 binli rakamların üzerine çıkmıştır.

Çizelge 1.9 Yatırım Teşvik İstatistikleri (2010-2021)

Yıl	Konya			Türkiye		
	Belge Adedi	Sabit Yatırım Tutarı (Milyon TL)	İstihdam	Belge Adedi	Sabit Yatırım Tutarı (Milyon TL)	İstihdam
2010	136	553	2.886	3.183	50.035	117.147
2011	197	1.146	4.938	3.381	41.767	102.503
2012	156	964	4.195	3.383	69.504	142.283
2013	134	3.176	4.987	3.793	79.433	154.760
2014	139	814	3.340	3.129	96.845	147.864
2015	237	5.319	3.756	3.911	114.836	131.823
2016	245	1.613	3.096	4.938	120.994	157.034
2017	302	3.434	4.267	7.197	219.921	225.894
2018	164	4.879	3.282	5.702	209.711	245.729
2019	192	17.517	5.006	5.601	216.253	198.782
2020	558	12.287	7.651	10.389	329.771	296.000
2021	575	7.844	6.587	12.678	380.118	374.596
2022	523	18.002	5.331	13.602	879.229	362.316
2010-2022'ye Artış Oranı	284,6 %	3156,5%	84,7%	330,0%	1662,6%	210,8%

Kaynak: (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2023)

1.3.4. Lojistik Açısından Konya

Lojistik anlamda Konya'ya dair değerlendirme yapabilmek için ulaştırma altyapısı ve modlarının incelenmesi şarttır. Konya, çok eski dönemlerden itibaren yerleşim yeri olması ve tarihi ipek yolu hattındaki önemli duraklardan arasında yer alması nedeniyle günümüze kadar lojistik anlamda önem ve itibarını korumuştur. Ülkemizin kuzey-güney ve doğu-batı bağlantısını sağlayan konumu anlamında Konya stratejik bir noktadadır. Dolayısıyla şehrin geçmişinde, "ulaşım" ve "lojistik" kavramlarının yeri her zaman çok farklı olmuştur. Bu nedenle, Konya'nın malzeme taşıma kapasitesi, şehir içi ve şehirlerarası yolları ile kara, hava ve demir yollarındaki ulaşım sürekli öncelik ve önemlilik arz etmiştir.

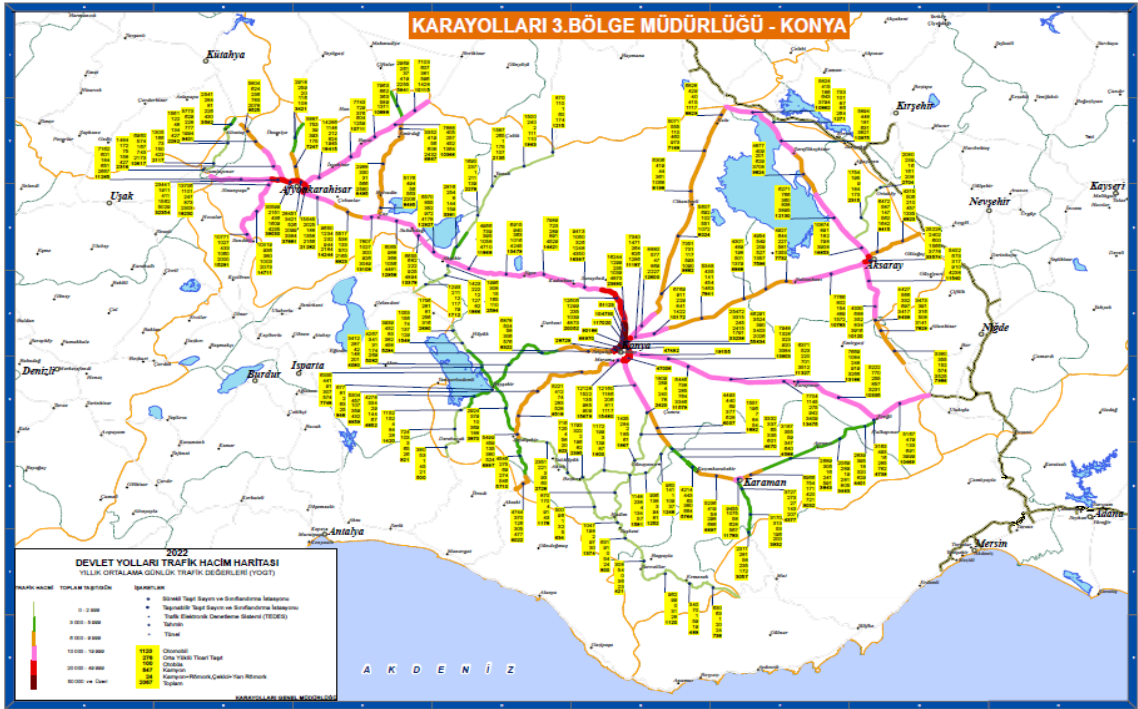
1.3.4.1. Karayolu

Karayolu taşımacılığı, diğer tüm taşımacılık modları arasında tamamlayıcı konumda yer almaktadır. Bir yerden başka yere aktarmasız hizmet verebilme kapasitesi, hızı ve farklı modlara geçişteki uyumundan dolayı talep görmeye devam etmektedir.

Karayolları Genel Müdürlüğü (KGM) verilerine göre Konya; sahip olduğu 4.304 km’lik devlet, il ve bölünmüş yol yol ağı ile ülkemizde iller arasında büyük bir üstünlükle 1. sırada yer almaktadır. Konya’yı 3.254 km’lik yol ağı ile Sivas, 2.432 km’lik yol ağıyla Ankara takip etmektedir. KGM’nin Konya ili sınırları içinde toplam 3.030 km asfalt yol ağı (1.410 km devlet, 1.620 km il yolu) bulunmaktadır (KTO, 2023: 160).

KGM İl ve Devlet Yolları Toplam Trafik Hacim Haritasına göre (Şekil 1.14); şehir merkezi ana arterlerdeki trafik hacmi Sarayönü istikametinde yoğunluk göstermektedir. Ankara, Ereğli, Aksaray ve Seydişehir karayolları da trafik hacminin hareketli olduğu diğer karayollarıdır. Karaman ve Beyşehir güzergâhlarında önceki yıllara kıyasla azalma görülürken, Çumra güzergâhı 20.000 taşıt hacmi seviyelerini muhafaza etmektedir.

Ulaştırma Lojistik Ana Planına göre Konya’da yeni bir karayolu planlaması bulunmamakta, bağlantı yolları, çevre yolu ve mevcut yollar üzerinde çalışmalar devam etmektedir (MEVKA, 2022: 206).



Şekil 1.14 Konya İl ve Devlet Yolları Toplam Trafik Hacimleri
Kaynak: (KGM, 2023)

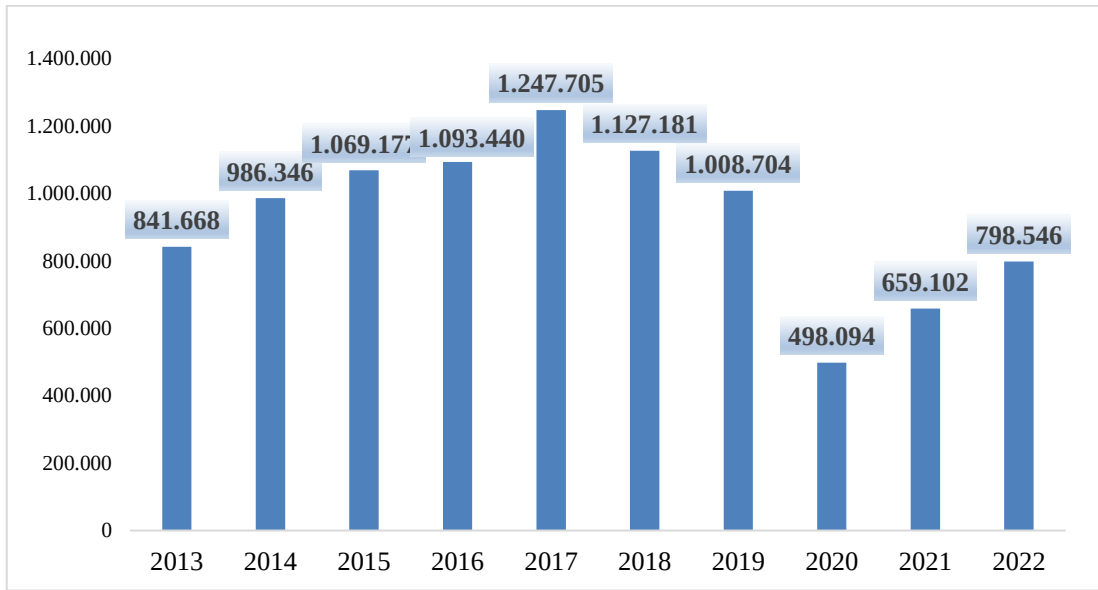
1.3.4.2. Havayolu

Konya havaalanı; 196.000 m² alan üzerine kurulu, 3. Ana Jet Üs Komutanlığı'na bağlı askeri bir havaalanı statüsünde olup, havayolu trafiği ilave sivil tesisler sayesinde yapılmaktadır. 2000'de hizmete giren tesiste, dış hat yolcu trafiği 2001'de açılmış olup, 17.520 adet yıllık uçak kapasitesi bulunmaktadır.

2 pistte sivil uçuşlar da yapılmaktadır. Havaalanı; pistlere paralel taksi yolları, 10 adet bağlantı taksi yolu ve 10 adet de uçak park kapasiteli aprona sahiptir. Terminal binası 24.175 m² olan havalimanının, yolcu kapasitesi yıllık 3 milyondur.

İstanbul'da bulunan her iki havalimanına ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı'na gidiş geliş olmak üzere karşılıklı seferler sürekli olarak düzenlenmektedir.

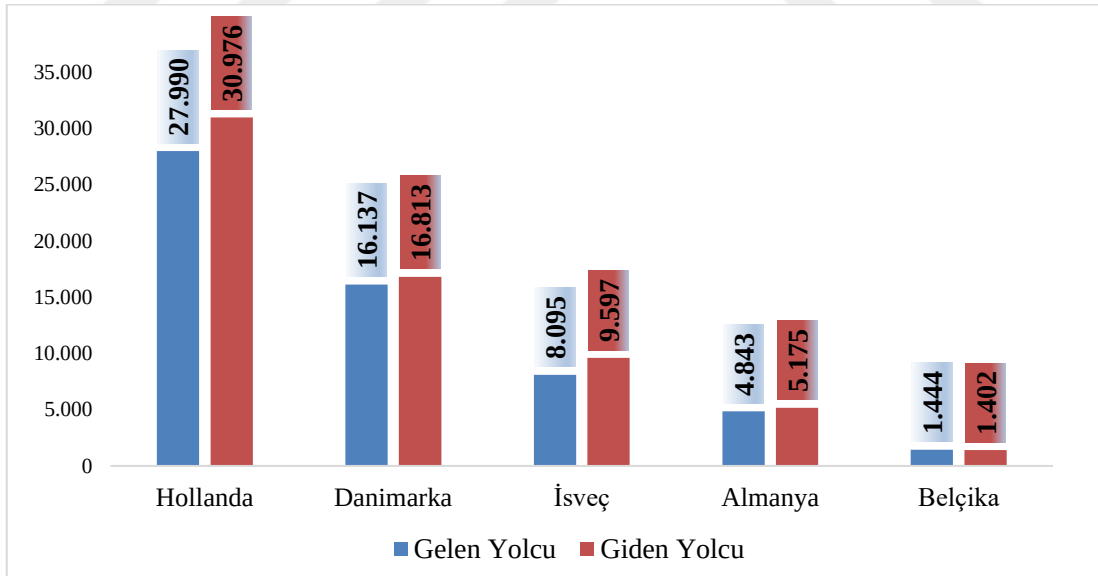
2022 yılsonu istatistiklerine göre Konya Havalimanı; ülkemizdeki sivil hava trafiğine açık 57 havalimanı içinde, 798.546 yolcu ile 19. ve 7.624 uçak trafiği ile (iç dış hat toplamı) 22. sırada yer almaktadır (KTO, 2023: 169).



Şekil 1.15 Konya Havalimanı Yolcu Trafiği (2013-2022) (Kişi)

Kaynak: (DHMİ, 2023)

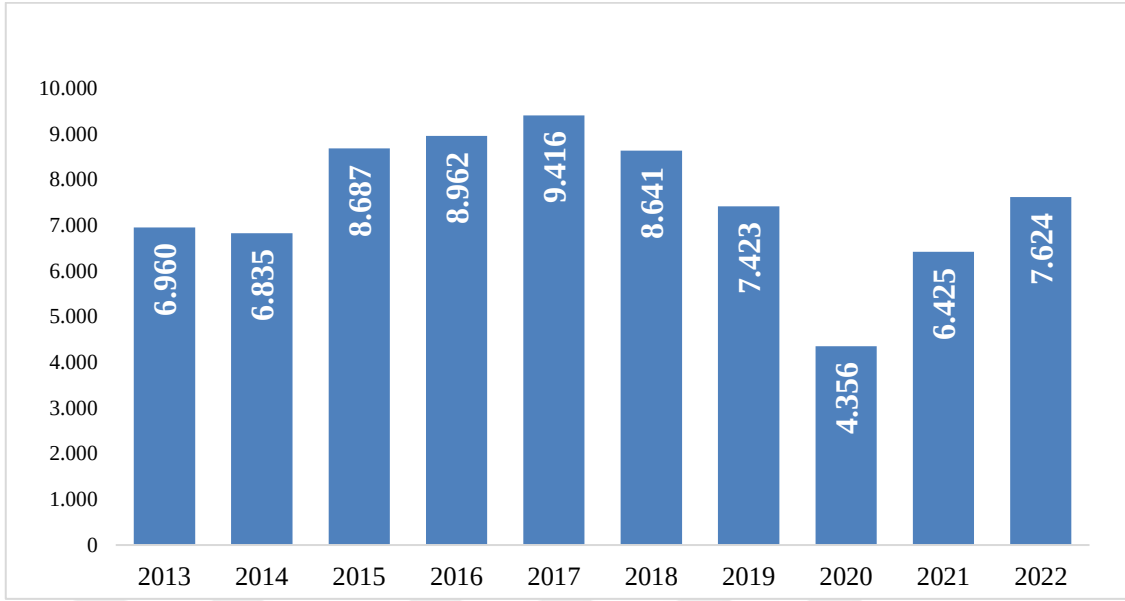
Konya'ya gelen ve Konya'dan giden yolcu sayılarında (toplamda) ilk sırada 58.966 yolcu ile Hollanda yer almaktadır. Hollanda'yı 32.950 yolcu ile Danimarka ve 17.692 yolcu ile İsveç takip etmiştir (Şekil 1.16, 2022 İlk Beş Ülke).



Şekil 1.16 Konya Havalimanı Ülkelere Göre Gelen-Giden Yolcu Sayısı

Kaynak: (KTO, 2023)

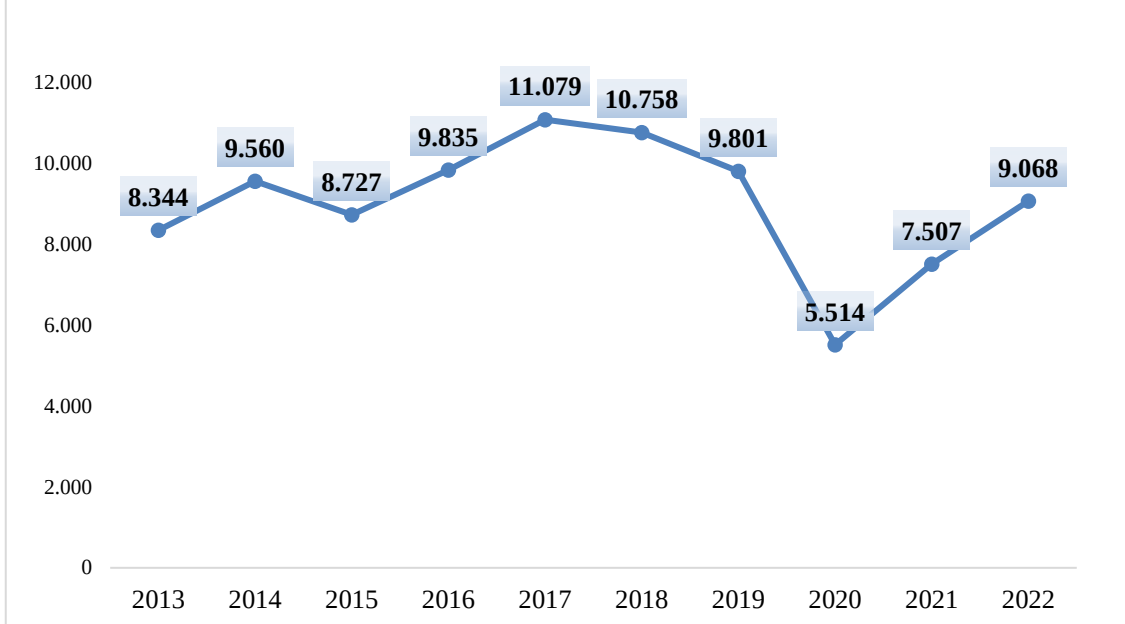
2022 yılında yolcu trafiği 2021'e göre %21,1, uçak sefer sayısı da %18,6 artış göstermiştir.



Şekil 1.17 Konya Havalimanı Uçak Trafığı (2013-2022) (Uçuş)

Kaynak: (DHMİ, 2023)

2013-2021 yılları arasında Konya Havalimanı'nda gerçekleştirilen kargo ve yük taşımacılığı verileri Şekil 1.18'de verilmiştir:



Şekil 1.18 Konya Havalimanı Yük [Kargo+Posta+Bagaj] Trafığı (2013-2023) (Ton)

Kaynak: (DHMİ, 2023)

2021'de 7.507 ton olan Konya havalimanı yük trafiği, 2022'de %20,7 artış göstererek 9.068 tona yükselmiştir.

1.3.4.3. Demiryolu

Konya demiryolu trafiği; Ankara ve Doğu Demiryolu Bağlantısını kapsayan 6. Bölge ve Afyon Bağlantısını kapsayan 7. Bölge tarafından sağlanmaktadır. Bu bağlantı 1898 yılından beri faaliyette olup, il içinde 305 km'si Yüksek Hızlı Tren (YHT), 149 km'si Hızlı Tren ve 316 km'si konvansiyonel hat olmak üzere 770 km'lik demiryolu ağı bulunmaktadır.

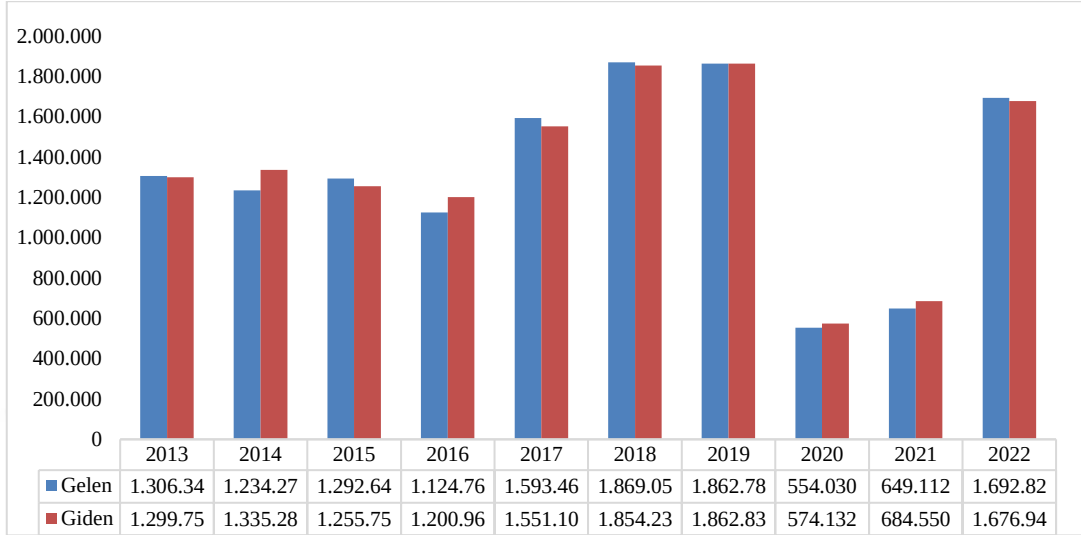
Türkiye'deki illerin toplam demiryolu uzunlukları incelendiğinde, 828 km uzunluk ile Ankara ilk sırada yer alırken Konya 770 km ile ikinci sırada yer almaktadır. İstanbul-Ankara-Sivas, Ankara-Afyonkarahisar-İzmir ve Ankara-Konya hatları, yüksek hızlı demiryolu inşasında Ankara'yı merkez almak üzere çekirdek ağ olarak belirlenmiş ve 15 büyük ilin YHT ile ulaşımının bağlanması planlanmıştır (MEVKA, 2022: 207)

Konya demiryolu hizmetlerinde son beş yılda önemli atılımlar göstermiştir. Ankara-Konya hızlı trenleri Ankara'nın Konya vasıtası ile Çukurova'ya ve sonrasında Güneydoğu Anadolu'ya ulaşımını sağlamak amacıyla 2011'de hizmete açılmıştır. Ankara-Konya arası YHT hattının yolculuk süresi yaklaşık 1 saat 50 dakikadır. Açıldığı günden 2022 sonuna kadar yaklaşık 17 milyon yolcu seyahat etmiştir 2022 yılında bu güzergâhta 1 milyon 562 bin yolcu taşınmıştır.

Eskişehir-Konya YHT hattı 2013'te faaliyete başlamış olup, 17.12.2014'ten sonra seferler İstanbul'a kadar (Pendik istasyonu) uzatılmıştır. Konya'dan İstanbul'a normal trenlerle yolculuk 13 saat iken YHT'nin devreye girmesi sonunda bu süre 4 saat 15 dakikaya inmiştir. 2020 Mart ayında Konya-İstanbul YHT hattı Gebze-Halkalı Marmaray hattına bağlanmış ve Pendik durağından sonra Maltepe, Bostancı, Söğütlüçeşme, Bakırköy ve Halkalı durakları eklenmiştir. YHT ile Konya-Söğütlüçeşme arası 4 saat 45 dakika, Konya-Halkalı arası 5 saat 15 dakika sürmektedir (KTO, 2023: 163).

Konya'daki istasyonlarda taşınan yolcu sayısında YHT'nin hizmete alınması çok etkili olmuş ve 2013'ten 2022'ye ortalama 2,8 milyon yolcu YHT'den faydalanmıştır. Pandemi nedeniyle 2020-2021 yıllarında yolcu sayısında doğal olarak

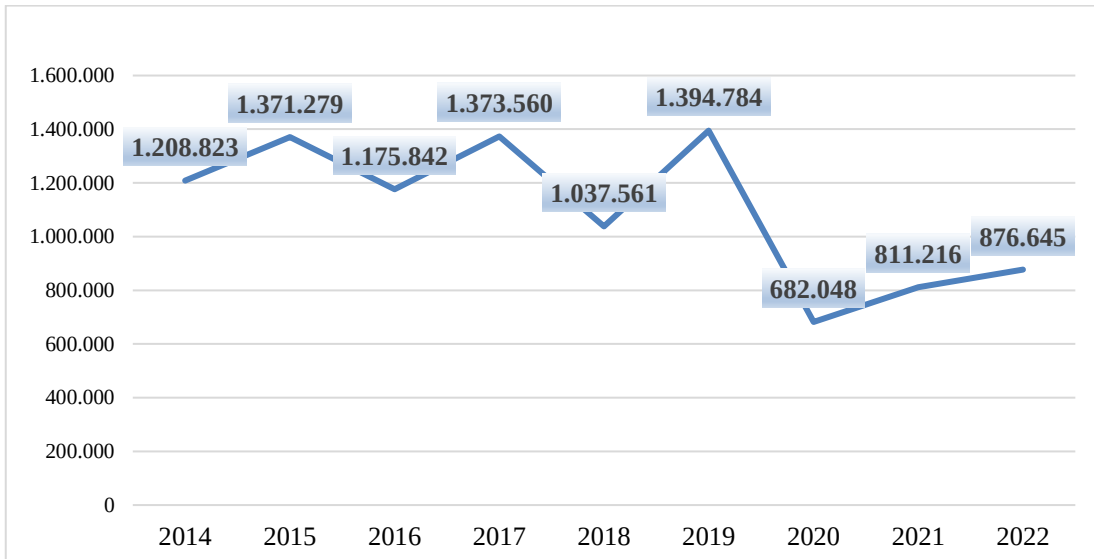
azalma görülmektedir. 2022 yılı sonunda gelen yolcu 1,69 milyon, giden yolcu ise yaklaşık 1,68 milyon olmuştur.



Şekil 1.19 Demiryollarında Taşınan Yolcu Sayısı / Konya (2013-2022)

Kaynak: (KTO, 2023) (TCDD Genel Müdürlüğü)

2014-2022 yılları arasında demiryolu aracılığıyla Konya'dan yıllık ortalama 1,1 milyon net tonluk taşıma yapılmıştır. 2020 yılındaki yük taşımaları pandeminin de etkisi ile 682 bin net tona gerilemiş, 2022 yılında ise yaklaşık 877 bin net tona yükselmiştir (Şekil 1.20)



Şekil 1.20 Konya Demiryolu Taşınan Yük Miktarı (Ton, 2014-2022)

Kaynak: (KTO, 2023) (TCDD Genel Müdürlüğü)

TCDD istatistiklerine göre Ankara yolcu sayısında, Hatay da yük miktarı açısından Türkiye’de ilk sırada gelmektedir. Konya, yolcu sayısı verilerinde Türkiye’de iller arasında 6. sırada yer alır iken, taşınan yük miktarı verilerinde ise Türkiye sıralamasında 8. sırada yer almaktadır (TCDD Taşımacılık A.Ş. 2017-2021 İstatistik Yıllığı, 2022).

Konya iline ait demiryolları tarafından gerçekleştirilen veya planlanan projelerden önemli olanları aşağıdaki gibidir (KTO, 2023: 165-167):

- **KONYARAY**

Konya merkezindeki ulaşımı rahatlatmak ve raylı sistemdeki yapıyı geliştirmek amacıyla, Konya Kayacık istasyonu ile mevcut istasyon arasındaki hatların yanına 17,4 km uzunluğunda yeni bir hat eklenmesi ve bu bölümdeki hat sayısını dörde çıkararak, iki hattan YHT diğer iki hattan da konvansiyonel ve banliyö hatlarının işletilmesi planlamıştır. Sürecin 1. etabına dair projelendirme çalışmaları bitmiştir.

Projenin 2. etabında Konya OSB içerisinde çift hat şeklinde banliyö hattı inşa edilmesi, 3. etabında ise Kaşınhanı ve Konya Gar arasına ve KLM ile Pınarbaşı arasına 4. hat yapılması planlanmıştır.

Konyaray projesinin tamamlanması ile, yolcuların havaalanından şehir merkezine, YHT Buğdaypazarı (Selçuklu) Garına ve YHT Konya (Meram) Garına banliyö sistemi sayesinde erişebilmesi sağlanacaktır.

- **Karaman-Ulukışla-Yenice Hızlı Demiryolu Projesi**

Konya-Karaman Hızlı Demiryolu hattının devamı niteliğinde olacak projenin uzunluğu 135 km olup, hattaki altyapı ve üstyapıya ait işlerde %94 oranında fiziki ilerlemeye ulaşılmıştır. Hatta sinyalizasyon ile ilgili tasarımsal çalışmalar devam etmektedir. Henüz yapımına başlanmayan altyapı ve üstyapı işleri ile istasyon genişletme ve elektrifikasyon işleri için ihaleye çıkma hazırlıkları devam etmektedir.

Sinyalizasyon ve elektrifikasyon işleri için 2022 yılında kamudan ödenek istenmiş, 110 km’lik Ulukışla-Yenice hattında ise proje çalışmaları

sonuçlandırılmıştır. Finansman temininden sonra ihale süreçleri devam ettirilecek 10,2 milyar TL tutarındaki projenin 2023 yılında tamamlanması hedeflenmektedir.

- **Kayseri-Nevşehir-Aksaray-Konya-Antalya Hızlı Demiryolu Etüt Projesi**

Sadece bölge için değil, ülkemiz için de çok büyük getiriler sağlayacak olan ve önde gelen turizm merkezleri arasında yer alan Antalya'yı Hızlı Tren hattı ile Konya'ya, Kapadokya'ya ve sonrasında Kayseri'ye bağlayacak proje 4 bölümden oluşmaktadır.

Bahsedilen proje 541 km uzunluğunda olup, Konya-Karaman hattında olduğu gibi saatte 200 km hıza uygun, yük ve yolcu taşımacılığı yapabilecek, çift hatlı, sinyalli ve elektrikli olarak tasarlanmıştır.

Projenin; 165 km'lik Antalya-Seydişehir, 86 km'lik Seydişehir-Konya ve 141 km'lik Konya-Aksaray etaplarının proje çalışmaları bitmiş olup, 149 km'lik Aksaray-Kayseri etabının projelendirme süreci devam etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARI

2.1. Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapıları

Lojistik merkezler, verimliliği en üst düzeye çıkarırken, kentsel tıkanıklık ve hava kalitesi üzerindeki olumsuz etkiler gibi dışsallıkları en aza indirmektedir. Günümüzde LM konsepti, bünyesinde bulunan çeşitli taşımacılık ve lojistik şirketlerinin yanı sıra dış kullanıcılara da temel hizmetler sunmak üzere geliştirilmiştir. Bu sayede işletmeler lojistik lokasyonunu (satın alma veya kiralama) daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirebilmekte, böylece transit süreleri azalmakta ve kalite artmaktadır (Wu ve Haasis, 2013: 64).

Lojistik Merkezler, ulaşabileceği büyüklük (milyonlarca metrekare) ve yerel ekonomi üzerindeki etkileri açısından, tüm altyapı ve bölgesel uygulamaların temelini oluşturan daha büyük bir yerel bölgesel kalkınma planının parçası haline gelmektedir (Europlatforms, 2004: 12).

Organizasyon yapısı firma performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Lojistik uzmanlarına yapılan bir anket, merkezi yapıların lojistik sistem entegrasyonuna merkezi olmayan yapılardan daha iyi uyum sağladığını ortaya koymuştur. Ayrıca, merkezileşmiş firmalar merkezileşmemiş firmalara göre, lojistik maliyetleri ve bilgi sistemi destek maliyetleri için net satışlarının daha düşük bir yüzdesini harcamışlardır (Stank vd., 1994: 41)

Europlatforms'a göre, lojistik merkezleri yöneten şirketlerin faaliyetlerini 6 farklı başlıkta sınıflandırmak mümkündür (Europlatforms, 2004: 8-9).

a) Altyapı ihtiyaçlarının tanımlanması

- Yol bağlantıları
- Demiryolu bağlantıları
- Bağlantı noktaları ile bağlantılar

b) Lojistik Merkez yerleşiminin tanımlanması

- Gümrük altyapıları

- İntermodal terminaller
- Posta/banka/sigorta hizmetleri
- Ofisler
- Depolar
- Diğer genel hizmetler

c) İş Planı

Bir lojistik merkezin yönetimi aynı zamanda yerleşim planına ilişkin yatırım ve geliştirme planlaması anlamına da gelmektedir.

d) Genel altyapıların, depo ve entegre hizmetlerin oluşturulması

Lojistik Merkezi yöneten şirket, yerleşim planlaması ve iş planı bittikten sonra tüm altyapıların yapımından sorumludur.

e) Nakliye operatörlerine arazi kiralama / Depo, ofis kiralama ve satışı

Lojistik Merkez yönetim şirketi, kiralama veya satış faaliyetlerine ilişkin tüm prosedürlerden sorumludur. Ticari ve pazarlama prosedürlerinin yanında yasal prosedürlerle de ilgilenir.

f) Lojistik Merkezin idari, ticari, mali ve operasyonel yönetimi, Ortak mülkün bakımı ve yönetimi

Lojistik merkezlerin organizasyon yapısında yer alan faaliyetler, başka bir çalışmada üç başlık altında toplanmıştır. Bu başlıklar; bağımsız işletme/yönetim birimleri, ulaştırma/lojistik işletmeleri ve katma değer oluşturan diğer hizmetler olarak aktarılmaktadır (Akandere, 2013: 82).

Lojistik merkez hizmetlerinin etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi amacıyla birçok LM’de Lojistik Merkez İşletici/Yönetici Şirket kurulmaktadır. LM’yi yönetecek şirket olmadığı yerlerde yönetim işlevini, bir işletme (subsidiary company) veya belediyenin/kamu otoritesinin ilgili bir birimi (development agency or department) gerçekleştirmektedir (Yıldıztekin ve Çelik, 2010: 38).

Lojistik merkezlerin teşekkülünde kamu desteği, projenin başarısında önemli bir faktördür. Bu destek, kamu özel sektör ortaklıklarından tamamen kamusal girişimlere kadar pek çok biçimde olabilir. Özel olarak geliştirilen LM'lerin çoğu örneğinde kamu sektörü; altyapı geliştirme, arazi indirimleri ve vergi teşvikleri yoluyla dolaylı yardım sağlamıştır. Kentsel toplulaştırma ve dağıtım unsurlarının başarılı olabilmesi için de kamu desteği önemli görünmektedir (Higgins ve Ferguson, 2011: 6)

Ülkemizde, 2019 Aralık ayında “Lojistik Merkezlerin Yer Seçimi, Kurulması, Yetkilendirilmesi ve İşletilmesi Hakkında Yönetmelik” taslağı hazırlanmış ve Bakanlıklar, Genel Müdürlükler, Oda ve Borsalar, Dernekler, Üniversiteler başta olmak üzere çok farklı kurum/kuruluşa görüş ve önerilerini almak üzere gönderilmiştir. İlgili yönetmelik; lojistik merkezlerin yer seçimi, kurulması, yetkilendirilmesi ve işletilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemeyi amaç olarak belirlemiştir. Yönetmelik kapsamına dair aşağıdaki ifadeler lojistik merkezlerin; OSB, antrepo, serbest bölge, liman vd. tesislerden farklı ve özel olarak değerlendirilmesi anlamında önem arz etmektedir.

“(2) Bu yönetmelik, ulusal ve/veya uluslararası taşımacılık, lojistik ve ürünlerin dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için kurulacak ve “lojistik merkez” olarak tanımlanan bölgeleri kapsar. (3) Bu Yönetmelik hükümleri; münferit lojistik amaçlı depo, antrepo ve diğer aktarma alanları, liman bölgeleri, liman tesisleri, organize sanayi bölgeleri, serbest bölgeler ve havalimanlarının yönetim sahasında bulunan tesisleri kapsamaz.”

Yönetmelik taslağında Lojistik Merkez İşleticisi şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Lojistik merkezin kurulması ve gerekli izinlere başvurunun yapılabilmesi ve işletilmesi amacıyla kamu kurum ve kuruluşları ile Türk Ticaret Kanunu’na göre kurulan yerli veya yabancı tüzel kişiyi ifade eder”

Yine aynı taslakta aşağıdaki başlıklarda maddeler ve içerikleri hazırlanmıştır:

- *Lojistik Merkez Yer Seçimi, Fiziki ve Faaliyet Şartları*
 - Lojistik Merkez Yer Seçim Şartları
 - Lojistik merkezlerin fiziksel şartları
 - Lojistik merkezlerde faaliyet şartları
- *Ön İzin ve İzin Başvurusu, İşletme Ruhsatı Alma Genel Şartları ve Gerekli Belgeler*
 - Ön izin ve izin başvurusu, plan ve proje onaylatma, işletme ruhsatı
 - Ön izin başvurusu
 - Plan ve Proje Onaylatma
 - İzin Başvurusu
 - Başvuruların Değerlendirilmesi
- *Sorumluluklar, Yükümlülükler ve Haklar*
 - Lojistik merkezlerde altyapı hizmetlerine ilişkin şartlar
 - Lojistik merkezlerde gerçekleştirilecek faaliyetler, Faaliyet Ruhsatı Verilmesi ve İptali
 - Lojistik merkezlerde üstyapı hizmetlerine ilişkin şartlar
 - Lojistik Merkez İşleticisinin yükümlülükleri

Lojistik merkezlerin kendileri kadar yönetim şekli de üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur. Özerk bir yapıdaki yönetim, hatta projelendirme sürecinde özerk yapının teşekkülü ve serbest erişimin sağlanması verimlilik anlamında ciddi katkılar sağlayabilecektir (UAB, 2022: 66).

Bir lojistik merkez için uygun bir yönetim yapısı ve güçlü bir yönetim planı, gerekli kritik bir ihtiyaçtır. Eğer LM’de sinerji ve ticari iş birliği sağlanacaksa tek ve tarafsız bir tüzel kişi tarafından yönetilmesi önem taşımaktadır. Bir LM’nin özel yatırım için uygun olduğu düşünülürse, bir tüzel kişilik oluşturulur, finansman sağlanır ve ortaklar arasında bir mülkiyet ve yönetim yapısı benimsenir. Özel olarak geliştirilmiş merkezler için bu, tesisteki yatırımlarına ve rollerine göre özel sektörün bir karışımı olabilir. Bir kamu özel ortaklığı düzenlemesinde ise hisseli sermaye,

farklı oranlarda kamu ve özel ortaklara ait olmakla birlikte dünyadaki örneklerde hisselerin çoğunluğu kamu yetkililerine aittir (Higgins ve Ferguson, 2011: 113).

Lojistik merkezin verimli yönetimi, kamu sektörünün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabileceğini göstermeye odaklanmış olsa da sonuçlar, bu tür sürdürülebilir uygulamaların özel sektör için de maliyet tasarrufu sağlayabileceğine dair açık göstergeler sunmaktadır. Kamu ve özel sektör paydaşları arasında etkili iletişim gereklidir (Boile vd., 2021: 30).

Mülkiyet ve yönetim açısından üç ana lojistik merkez türü bulunmaktadır. İlk tür özel şirketlere aittir ve ağırlıklı olarak onların çıkarlarına hizmet eder, ikinci tür tüm ilgili taraflar için açık erişime izin veren bir kuruluşa yani kamuya aittir, üçüncü tip ise kamu özel ortaklığına dayalıdır. Daha “özel” bir kuruluş, bölgesel kalkınma amacı yerine şirketlere fayda sağlayabilecek yatırımlara öncelik verecektir. Bu nedenle mülkiyet ve yönetim yapısı, lojistik merkezlerin bölgesel kalkınmayı ne ölçüde yönlendirmeyi amaçladığının bir göstergesi olarak kullanılabileceği için önemlidir. Yapı, lojistik merkezin başarısının temel belirleyicilerinden birisi olduğu için LM’lerin uzun vadeli gelişimi için de önemlidir (Du ve Rickard, 2010: 7).

2.1.1. Kamu Yönetim

Bu modelde lojistik merkez, bir devlet kurumu veya yerel belediye gibi bir kamu kuruluşunun mülkiyetindedir ve onlar tarafından yönetilmektedir.

Faaliyetlerin yürütülmesi için bir lojistik merkez, gerekli tüm kamu tesisleriyle donatılmalıdır. Mümkünse, personel için kamu hizmetleri ve kullanıcıların ekipmanları da dahil edilmelidir. Bir lojistik merkez, malların taşınması amacıyla intermodal taşımacılığı teşvik etmek için demiryolu, karayolu, denizyolu, iç su yolları ve havayolu gibi çeşitli ulaşım yöntemlerini sunmalıdır (Europlatforms, 2004: 3).

Kamu yönetim modelinde, altyapı geliştirme ve finansman sağlama konularında genellikle kamunun demiryolu ile ilgili birimleri rol almaktadır. Yönetim tamamen kamu tarafından tahsis edilen sermaye ve yapı ile gerçekleştirilmekte olup, özel sektörün işletme ve yönetim hakkı bulunmamaktadır. Bununla birlikte bu model ile yönetilen bazı LM’lerde, özel sektörün imtiyazlı

sözleşmeler ile kamuya ait tesisleri işletebildiği de görülmektedir (Gülmez, 2015: 35).

Kamu yönetimi modeline örnek verilebilecek olan Slovak Cumhuriyeti ve Çek Cumhuriyeti'ndeki lojistik merkezlerin mevcut durumu; özellikle ekonomik anlamda bölgesel büyümeyi ve ulusal ekonomiyi desteklemeleri için kamu erişimli lojistik merkezlerin oluşturulmasını teşvik eden devlet düzeyinde birleşik bir yaklaşıma sahip olmakla karakterize edilebilir (Záhumenská ve Gašparíka, 2017: 976).

Kamu lojistik merkezlerinin intermodalitesine yönelik (farklı taşıma modları arasında arayüz anlamında) en önemli eğilim, intermodal taşıma zincirlerinin oluşturulması için en uygun koşulları sağlamaktır. Bir kamu lojistik merkezinin temel özellikleri 3 maddede aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Záhumenská ve Gašparíka, 2017: 977):

- Özellikle karayolu ve demiryolu taşımacılığı için en az iki taşıma moduna erişim (intermodal taşıma terminali)
- Kontrolü altındaki lojistik merkezlerde sinerji elde etmek için iş birliği faaliyetleri başlatacak yerel bir lojistik merkezin sahibi veya işletmecisi
- Malların taşınması, lojistik hizmet sağlayıcıları ve üretim ve lojistik ile ilişkili şirketler ile ilgili şirketler grubu

Kamu tarafından yönetilen lojistik merkezler, piyasadan firmaları toplama gibi zorunluluklar nedeniyle hedeflerine ulaşamayabilir. Ayrıca bir LM, projede yer almak için özel sektör oyuncularından ilgi olmadığı sürece önemli, uzun vadeli kamu sübvansiyonu gerektirme riski taşımaktadır. Lojistik merkezlere yapılan tüm kamu sektörü yatırımları, nakliye ve lojistik pazarındaki çok ciddi performans düşüklüğü riskine karşı değerlendirilmelidir. (Higgins ve Ferguson, 2011: 7)

Lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetim modellerine bakıldığında kamu yönetim modeline nadir olarak rastlanmaktadır (Gülmez, 2015: 36).

Kamu tarafından yönetilen lojistik merkezlere aşağıdakiler örnek olarak verilebilir:

The Port of Los Angeles (ABD)

6.500 dönümden fazla endüstriyel ve ticari araziye içeren bir lojistik köyü yöneten Los Angeles Limanı, kamu tarafından yönetilen LM'lere örnek olarak gösterilebilir. Köyün sahibi Los Angeles Belediyesi'dir ve Los Angeles Belediye Başkanı tarafından atanan bir kurul olan Los Angeles Liman Komiserleri Kurulu tarafından yönetilmektedir.

Los Angeles Limanı, dünyanın en işlek limanlarından biridir ve Kuzey Amerika'daki uluslararası ticaret için önemli bir kapı görevini üslenmektedir. ABD limanları arasındaki üst sıradaki yerini korumaktadır. Liman, bir kamu kurumu olmasına rağmen, gelirlerini kiralama ve nakliye hizmet ücretlerinden elde etmektedir. Limanın yargı yetkisi, San Pedro, Wilmington ve Terminal Adası'ndaki mülkleri içeren Harbour Bölgesi ile sınırlıdır. Tüm Liman operasyonları, denizciliği, ticareti, denizciliği, balıkçılığı ve kıyıya halkın erişimini teşvik etmek için Kamu Güven Doktrini uyarınca Liman Komiserleri Kurulu tarafından yönetilir (<https://www.portoflosangeles.org/business/supply-chain>, 2023).

The Zhengzhou Airport Economy Zone (Çin)

Zhengzhou Havaalanı Ekonomik Bölgesi, 415 kilometrekarelik alanı kapsayan ve Çin'in merkezindeki Zhengzhou Xinzheng Uluslararası Havaalanı çevresinde konumlanan bir bölgedir. Çin Devlet Konseyi tarafından Mart 2013'te Çin'in en büyük eyaletinin (Henan, 96 milyon nüfus) ve başkentinin (Zhengzhou, 9,9 milyon nüfus) küresel entegrasyonunu, ekonomik dönüşümünü ve refahını teşvik etmeye yönelik ulusal bir strateji olarak resmen kurulmuştur.

Ülke için çok önemli bir lojistik merkezi olan bölgenin yönetimi Henan Eyaleti, Zhengzhou Belediyesi ve Çin Sivil Havacılık İdaresi ortaklığında yürütülmektedir. Merkez, SF Express ve DHL dahil 1.000'den fazla lojistik şirketine ev sahipliği yapmaktadır (<https://www.internationalairportreview.com>, 2023).

Port of Rotterdam

Rotterdam Limanı, dünyanın en büyük limanlarından biri olan, kamuya ait ve yine kamunun kurduğu idare tarafından yönetilen bir lojistik köydür. Konteyner terminalleri, tank depolama ve dağıtım tesisleri dahil olmak üzere bir dizi lojistik

hizmet sunmaktadır. Borsaya kote olmayan halka açık limitet şirket statüsündeki limanın idari hissedarları %70 pay ile Rotterdam Belediyesi ve %30 pay ile de Hollanda Hükümetidir.

Rotterdam Limanı İdaresi yaklaşık 825 milyon Euro'luk bir ciroya sahiptir ve ticari, denizcilik ve altyapı alanlarında çok çeşitli pozisyonlarda 1.300 kişiyi istihdam etmektedir. Rotterdam Limanı İdaresi; liman ve sanayi bölgesini yönetme, işletme, geliştirme ve tüm nakliye işlemlerinin güvenli ve sorunsuz bir şekilde yapılmasını sağlamaktan sorumludur. Rotterdam Limanı İdaresinin organizasyon yapısı bununla tutarlıdır (<https://www.portofrotterdam.com/en>, 2023).

2.1.2. Özel Yönetim

Özel işletmeler tarafından yönetilen lojistik merkezler, günümüzdeki karmaşık lojistik hizmetlerinin daha yerel alanda karşılanmasını hedefleyen merkezler olarak görünmektedir. Bu merkezlerin sahibi olan şirketler, genellikle karayolu nakliye şirketleri ve nakliye sağlayıcıları olup, bu lojistik merkezlerde müşterilere çok çeşitli katma değerli hizmetler sunmayı hedeflemişlerdir. Ayrıca bu yerel şirketler, faaliyet ve yönetim binalarını da konuşlandırdıkları bu merkezlerde faaliyet göstermektedirler. Bu lojistik merkezler çoğunlukla özgür yönetim modellerine sahiptir ve bu şekilde adlandırılır (Yelkenkaya, 2017: 93).

Lojistik merkez sürecinin başarısı için, güçlü bir kamu girişiminin yanı sıra, özel sektör çıkarları da kritik öneme sahiptir. Özel sektör aktörleri, kârlarının maksimize edilmesiyle, kamu yararına ilişkin konulardan daha fazla ilgilenmektedir (Boile vd., 2021: 30).

Özel sektörün fonlarıyla kurulan ve yönetilen lojistik merkezlerin, devlet ulaştırma ve lojistik işlerinde de kullanılabilir olması bu modelin en önemli avantajlarından birisi olarak zikredilmektedir. Yatırımlar özel sektör tarafından yapılacak ama süreç içerisinde kazanan ulusal ekonomi olacaktır. Yine ticaret dünyasındaki gelişmelerde ve tarife değişikliklerinde kamuya nazaran daha esnek bir yapıda olması, bu yönetim modelinin artıları arasında gösterilmektedir (Gülmez, 2015: 37).

Yönetimin özel işletmeler tarafından yapıldığı LM'lere örnek olarak aşağıdaki merkezler verilmiştir:

P3 Logistic Parks (Avrupa)

Avrupa genelinde lokasyonları bulunan özel sektöre ait ve yönetilen bir lojistik köy işletmecisidir. Depolama, dağıtım ve katma değerli hizmetler dahil olmak üzere bir dizi lojistik hizmet sunar.

P3'ün lojistik köyleri, Birleşik Krallık, Almanya, İtalya ve Hollanda da dahil olmak üzere Avrupa genelindeki önemli ulaşım merkezlerinde bulunmaktadır. Merkez, güvenlik, atık yönetimi ve altyapı bakımı gibi ortak hizmetler sağlayan şirket tarafından yönetilmektedir. Merkezdeki bireysel lojistik şirketleri, büyüklüklerine ve sağladıkları hizmetlere bağlı olarak değişebilen kendi organizasyon yapılarına sahiptir (<https://www.p3parks.com/about-us/our-company>, 2023).

Dubai Logistic City (Birleşik Arap Emirlikleri)

21 kilometrekarelik bu şehir (merkez) Dubai Dünya Merkez Havalimanı'nın bitişiğinde yer almaktadır. Aramex ve DHL dahil 1.000'den fazla lojistik şirketine ev sahipliği yapmaktadır. Orta Doğu'nun en büyük lojistik merkezi olan Dubai Lojistik Şehri, Asya, Avrupa ve Afrika arasında malların hareketini kolaylaştırmak için tasarlanmış, stratejik olarak konumlandırılmış bir lojistik merkezdir. Lojistik Bölgesi, limanı birbirine bağlayan ve kargoların liman, serbest bölge ve havaalanı arasında hareketini kolaylaştıran bir yapıya sahiptir.

Bu modelde lojistik köy, özel bir şirket veya konsorsiyum tarafından sahip olunur ve yönetilir. Lojistik köy, güvenlik, bakım ve ulaşım gibi ortak hizmetler sağlamaktan sorumlu Dubai World Central tarafından yönetilmektedir. Köydeki bireysel lojistik şirketlerinin, büyüklüklerine ve sundukları hizmetlere bağlı olarak değişebilen kendi organizasyon yapıları vardır. Bunun bir örneği, Dubai World'ün bir yan kuruluşu olan Dubai World Central tarafından yönetilen özel sektöre ait bir lojistik köy olan Dubai Logistics City'de görülebilir. Al Maktoum Uluslararası Havalimanı'nın bitişiğinde yer alan köy, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da faaliyet

gösteren şirketlere bir dizi lojistik hizmet sunmaktadır (<https://www.dubaisouth.ae/en/logistics/overview-and-masterplan>, 2023).

Alliance Texas (ABD)

Dünyadaki teknik olarak en gelişmiş endüstriyel operasyonlara sahip merkez; kara, demiryolu ve hava ihtiyaçlarını karşılayan birinci sınıf bir ulaşım altyapısına erişim sunmaktadır. Kapsamlı ulaşım, lojistik ve endüstriyel arazi kullanımları konut, ticari ve rekreasyonel gelişmelerle tamamlandığı için Alliance Texas, toplumla bütünleşik bir LM örneğidir.

Alliance Texas bir özel sektör firması tarafından yönetilmektedir. Kamu sektörü ile güçlü bir iş birliği içinde olmalarına rağmen, finansmanın büyük çoğunluğu özel sektör kaynaklarından sağlanmıştır. Alliance Havalimanı'nın inşasında kamu sektörü, ulaşım bağlantılarının geliştirilmesine yardımcı olmuştur. Merkez, 17.000 hektarlık bir alana yayılmıştır ve 28.000 çalışana ev sahipliği yapmaktadır (<https://www.alliancetexas.com/strategic-economic-advantages>, 2023).

2.1.3. Kamu Özel Ortaklığı

Son yıllarda çok çeşitli ekonomik faaliyetlere yönelik altyapının geliştirilmesi ve işletilmesi için kamu ve özel sektör arasındaki iş birliğinde belirgin bir artış görülmüştür. Bu tür Kamu Özel Ortaklığı (KÖO) düzenlemeleri, yatırım ihtiyaçlarını karşılamak için kamu fonlarındaki sınırlamalardan ve aynı zamanda kamu hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artırma çabalarından kaynaklanmaktadır. Bu ortaklıklar, önemli bir ekonomik büyüme sürecinden geçen çeşitli ülkelerde ivme kazanmıştır.

Genel olarak, özel sektör tarafından yönetilen LM'lerin kamudaki emsallerinden daha iyi performans gösterdiği ve kamu tesislerinin özel sektörün yatırım eksikliğinden mustarip olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle herhangi bir LM projesinin başarısı için başlangıç ve ilerleme döneminde yüksek düzeyde özel sektör desteğinin sağlanması çok önemlidir (Higgins ve Ferguson, 2011: 6).

Kamu Özel Ortaklığı modelinde başarılı olmanın anahtarının, projeye katılan özel sektör operatörlerinin heyecanı olduğu da vurgulanmaktadır. Özel sektör işletmecileri arasında sürdürülebilir taşımacılığın faydalarına ilişkin bir anlayışın

geliştirilmesi çok önemlidir, çünkü maliyetlerin düşürülmesinin faydaları her zaman anlaşılamayıp, uzun vadede özel sektörün ilgisini kaybetmesine neden olabilecektir (Wisetjindawat, 2011: 50).

KÖO ortaklığında, özel sektör için dört temel rol belirlenmiştir (EC, 2003: 4):

- Ek sermaye bulmak
- Alternatif uygulama ve yönetim becerileri sunmak
- Tüketicie ve genel olarak kamuya katma değer sağlamak
- Gereksinimlerin daha iyi tespit edilmesini ve kaynakların optimum kullanılmasını sağlamak.

Bununla birlikte, KÖO'lar bir dizi avantaj sunabilirken, bu planların tasarlanması, uygulanması ve yönetilmesinin de karmaşık olduğu unutulmamalıdır. Hiçbir şekilde tek veya tercih edilen seçenek değildirler ve sadece diğer yaklaşımlara kıyasla ek değer elde edecekleri gösterilebilirse, etkili bir uygulama yapısı varsa ve tüm tarafların hedefleri ortaklık içinde karşılanabilirse dikkate alınmalıdırlar.

Europlatforms'a göre Kamu Özel Ortaklığı, lojistik merkezleri yöneten şirketler için en yaygın ve verimli organizasyon yapısını oluşturmaktadır. Sermaye, farklı yüzdelerde kamu ve özel ortaklara aittir. Ancak çoğu durumda kamu otoriteleri şirketin ana hissedarını oluşturmaktadır.

KÖO modelinin seçimi ve kamu otoritelerinin katılımı, finansal, altyapı ve planlama nedenleriyle bağlantılıdır. Bir lojistik merkez inşa etmek, en başından itibaren sadece büyük depoların değil, aynı zamanda tüm kentsel müdahale ve hizmetlerin oluşturulması için büyük yatırımlar gerektirir. Lojistik Merkezin uzun vadeli bir girişim olduğu ve en azından başlangıç aşamasında özel yatırımcılar için cazip bir iş olmadığı düşünüldüğünde, kamu kurumlarının mali desteği bu merkezin gelişimi için kilit bir unsur haline gelmektedir (Europlatforms, 2004: 12).

Kamu ve özel sektör arasında başarılı bir ilişkinin sağlanması kolay bir iş değildir. Çoğu kamu özel ortaklığı için başarının anahtarı, kamu ve özel aktörler arasında iş birliğine dayalı bir ilişki geliştirmekten geçmektedir (Higgins ve Ferguson, 2011: 114).

LM'lerin performansı ve başarısı için özel sektörden gelen destek temel olsa da özel sektörün kâr etme kriterlerini karşılamayan herhangi bir projeye yatırım yapma olasılığı düşüktür (Higgins ve Ferguson, 2011: 7). Bu nedenle her iki tarafın da sürdürülebilir bir kârlılık hedefi ile yatırım ve yönetim hedeflemesi gereklidir.

Dünyada Kamu Özel Ortaklığı ile idare edilen lojistik merkezlerden bazıları şunlardır:

South Carolina Ports (ABD)

Bu modelde lojistik köy, bir kamu kuruluşu ve özel bir şirket veya konsorsiyum tarafından müştereken sahip olunur ve yönetilir. Bunun bir örneği, South Carolina Limanlar Kurumu ve Greenville-Spartanburg Havaalanı Bölgesi tarafından ortaklaşa sahip olunan ve yönetilen bir lojistik köy olan Güney Karolina'daki Inland Greer Limanı'nda görülebilir. SC Ports, Charleston Limanı, Georgetown Limanı, Inland Port Greer ve Inland Port Dillon'ın sahibi ve işletmecisidir.

Köy, BMW ve Michelin dahil olmak üzere birçok büyük şirkete ev sahipliği yapmakta, demiryolu, kamyon taşımacılığı ve hava kargo hizmetleri sunmakta, eyalet çapında yıllık 63,4 milyar dolarlık ekonomik etki sağlamaktadır (<https://scspa.com/about-the-port/our-impact/>, 2023).

The Port of Marseille Fos (Fransa)

Eurohub Sud, Marseille Fos Limanı (bir kamu kuruluşu) ve Europorte Group (özel bir şirket) tarafından ortaklaşa sahip olunan ve yönetilen bir lojistik köydür. Demiryolu ve karayolu taşımacılığı hizmetlerinin yanı sıra depolama ve dağıtım hizmetleri sunmaktadır.

Kalkınma Konseyi ismini verdikleri yapı aşağıdaki kişilerden oluşmaktadır:

- En az 2'si liman işletmelerinin çalışanlarını temsilen olmak üzere, limanda faaliyet gösteren şirketlerden 4 personel temsilcisi
- Yerel otoriteyi ve gruplar adına 12 temsilci (liste PACA Bölgesi Valisi tarafından belirlenir)

- En az 3 onaylı çevre koruma derneği temsilcisi, 3 şirket temsilcisi ve kara taşımacılığı altyapı yöneticileri dahil olmak üzere limanın geliştirilmesiyle ilgilenen 12 nitelikli kişi

Kalkınma Konseyi üyeleri, Bölge Valisinin emriyle atanır. Görev süresi 5 yıldır. Kalkınma Kurulu Başkanı kendi üyeleri arasından seçilir. Kalkınma Kurulu toplantılarına 4 yönetim kurulu üyesi, denetim kurulu başkanı, Bölge Valisi veya temsilcisi, Denizcilik Kaymakamı veya temsilcisi, Hükümet Komiseri ve Sayıştay Başkanı katılır (<https://www.marseille-port.fr/en/les-instances-de-gouvernance>, 2023).

Bologna Freight Village (İtalya)

Kurucu ortakları arasında vilayet, belediye ve ticaret odası ağırlıklı olarak yer almaktadır. 1971 yılında faaliyetlerine başlayan Merkez; 665 bini demiryolu ve intermodal tesisler ve 600 bini depolar olmak üzere 4,1 milyon m² toplam alan, 3 intermodal terminal, 800 bin m² kapalı alan (depo, antrepo) ve 13 km uzunluğunda fiber kablo altyapısı ile hızlı bilişim ağına sahiptir (İZTO, 2008: 16).

Çalışanların deneyimini artırmak, merkezdeki yenilikleri geliştirip büyütme için Modena Üniversitesi, Reggio Emilia ve Almacube ile iş birliği yapılmaktadır.

Ulusal ve uluslararası öneme sahip beş trafik yolunun kesiştiği noktada Akdeniz, Trans-Avrupa koridorları (Helsinki-LaValletta) ve Baltık-Adriyatik denizleri arasında konumlandırıldığından lojistik için son derece stratejik bir bölgede yer almaktadır (<https://www.interporto.it/en/>, 2023).

Jebel Ali Free Zone (Jafza) (BAE)

Jafza, Dubai hükümeti (bir kamu kuruluşu) ve DP World (özel bir şirket) tarafından ortaklaşa sahip olunan ve yönetilen bir lojistik köydür. Orta Doğu'daki en büyük gümrüklü bölgedir.

Depolama, dağıtım ve katma değerli hizmetler dahil olmak üzere bir dizi lojistik hizmet sunmaktadır. Jafza, 130'dan fazla ülkeden 9.500'den fazla işletmeye ev sahipliği yapmaktadır. Dubai'nin doğrudan yabancı yatırımlarının %23,9'u Jafza tarafından çekilmektedir (<https://www.jafza.ae/about/>, 2023).

Chengdu International Railway Port (Çin)

Chengdu Uluslararası Demiryolu Limanı, Chengdu (bir kamu kuruluşu) ve China Railway Corporation (bir kamu şirketi) hükümeti tarafından ortaklaşa sahip olunan ve yönetilen bir lojistik köydür. Chengdu Şehir Hükümeti, Belediye Parti Komitesi, Qingbaijiang Bölge Hükümeti ve bölge düzeyindeki parti komitesinin desteğiyle Chengdu Container Logistics Investment Development Co., Ltd, Chengdu-Europe Investment and Development Co., Ltd ve China Railway tarafından kurulmuştur.

Çin (Sichuan) Pilot Serbest Ticaret Bölgesi, Chengdu Uluslararası Demiryolu Limanı bölgesinde yer almaktadır. Çin ile Avrupa arasında malların demiryolu taşımacılığı için önemli bir merkezdir.

Chengdu Uluslararası Demiryolu Limanı, İpek Yolu Ekonomik Kuşağı ile Yangtse Nehri Ekonomik Kuşağı'nın kesiştiği noktada yer alır, batı ve güneye doğru dış dünyaya açılma modeli görevi görür. Ayrıca Chengdu Uluslararası Demiryolu Limanı, Sichuan'ın tek uluslararası demiryolu yük merkezidir ve Kuşak ve Yol girişiminin yerine getirilmesinin simgesidir. Chengdu Uluslararası Demiryolu Limanı, Çin-Avrupa Demiryolu Ekspresinin başlangıç noktasıdır (https://cdirs.cdiport.com/Jsp/webIndex/cdirsIndex/en_US/about/company-profile.jsp, 2023).

Interporto Quadrante Europa / Verona (İtalya)

Verona Lojistik Merkezi, İtalyan Lojistik Merkezleri Ağı'na ve Avrupa Lojistik Merkezler Birliği'ne (Europlatforms) üyedir. 1941 yılında İtalya'nın kuzeyinde ana kara ve demiryollarının kesiştiği noktada inşa edilmiştir. Merkez, vilayet, ticaret odası ve belediye ortaklığında kurulmuştur. Lojistik dışında Ar-Ge hizmetleri ve üniversite-sanayi iş birliği çalışmaları vardır (İZTO, 2008: 19)

İtalya iç lojistik yükünün %30'undan fazlası, uluslararası trafiğinin de %50'den fazlası burada karşılanmaktadır. Depolama, gümrükleme, doldurma, boşaltma, birleştirme, konteynır yönetimi, taşıma ve dağıtım faaliyetleri merkezde yürütülmektedir (<https://www.quadranteuropa.it>, 2023).

2.2. Lojistik Merkezde Paydaşlar

Araştırma sürecinde tanımlanması gereken diğer bir konu da “paydaş” kavramı olmuştur. Lojistik merkezlerin paydaşlarının kimler olduğu/olabileceği sorusundan önce paydaş kelimesinin anlamına ve içeriklerine bakmak faydalı olacaktır.

Paydaş, ilk olarak işletme yönetimi teorisinde kullanılan ve son zamanlarda iş insanları, araştırmacılar, devlet kurumları vb. arasında eşit derecede popüler hale gelen bir terimdir. Paydaşlar farklı iş durumlarında ortaya çıkmaktadır. Bir projede bir iki paydaştan çok fazla paydaşa kadar çeşitli paydaşlar yer alabilir. Bazı ülkelerde bu tür durumlar "ortak", "işbirlikçi" veya "ortaklıklar" terimleriyle tanımlanmaktadır. Paydaşlar genellikle hem ortak hem de çelişkili olabilen çıkarları, güduları ve göreceli güçleri ile karakterize edilir (Sithole, 2002: 1-2).

"Paydaş" teriminin çeşitli tanımları vardır, ancak bunların çoğu aynı fikri yakalamakta ve kavramı benzer kelimelerle aşağıdaki örnekler gibi ifade etmektedir:

- "Firma içinde ve dışında, sorun ve çözümünde çıkarı olan tüm talep sahipleri" ve "bir politikayı etkileyen ve karşılığında bu politikadan etkilenen somut varlıklar" (Mason ve Mitroff, 1981: 43)

- "Bilinen ve tanımlanmış meşru çıkarlara sahip gruplar veya kişiler" ile "işsel değere sahip iş birliği ve rekabet çıkarları kümesi" (Donaldson ve Preston, 1995: 66)

- Bir kuruluşun faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyebilen veya bu faaliyetlerden önemli ölçüde etkilenen gruplar veya bireyler (Harrison ve John, 1996: 47)

Özetle "paydaşlar" teriminin genel fikri; bir kuruluşu, projeyi, problemi etkileyen ve ondan etkilenen, işbirlikçi veya rekabetçi (yani ortak ve çelişkili) olabilen benzersiz bir dizi beklenti, hedef ve çıkara sahip olmalarıdır.

2.3. Konya Lojistik Merkezi

Konya Kayacık Lojistik Merkezi (KLM), karayolu ve demiryolu ve güzergahlarının kesişim noktasında, Konya şehir merkezine 25 km civarı bir

mesafede yer almaktadır. KLM, toplamda 1 milyon m²'lik alanda, havayolu kombine taşımacılığı yapılması imkân dahilinde olan bir konumda kurulmuştur. KLM'nin kapasitesi 1,7 milyon ton olarak açıklanmış olup merkezde 450.000 m² beton alan, 38.570 m² konteyner yükleme alanı, müşteri hizmet tesisleri, lokomotif ve vagon bakım atölyeleri ile diğer farklı hizmet binaları yer almaktadır (KTO, 2023: 165).

KLM'de halihazırda özel sektöre ait farklı firmalar tarafından konteyner taşımacılığı yapılmakta, geniş alan içerisindeki boşaltma çukuru yardımı ile katı yük nakliyesi de (kömür, maden vb.) yapılmaktadır. KLM 02.10.2020'de hizmete açılmış, 2021 yılsonu itibarıyla da 105 bin ton yük taşımacılığı yapılmıştır.

Konya Kayacık Lojistik Merkezini dolaylı veya dolaysız kullanan, ileride kullanabilecek olan, buradaki faaliyetleri etkileyen veya etkilenen; ortak, işbirlikçi veya rekabetçi olarak nitelendirilebilecek paydaşlar aşağıdakiler olarak sıralanabilir:

- Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
- Konya Valiliği
- İl Özel İdaresi
- Konya Büyükşehir Belediyesi
- Konya Ticaret Odası
- Konya Sanayi Odası
- Konya Ticaret Borsası
- Konya OSB Müdürlüğü
- Mevlâna Kalkınma Ajansı
- KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı
- MÜSİAD Konya
- Uluslararası Nakliyeciler Derneği
- Üniversiteler
- Banka, PTT, Noter. AVM gibi Hizmet Sektörü Firmaları

- Sektördeki Firmalar
- Sektörle İlişkisi Olan Firmalar

Yukarıdaki paydaşları kendi içerisinde sınıflandırmak ve tanımlamak, çalışmadan net ve verimli sonuç alınması anlamında önemlidir.

TCDD, halihazırda ülkemizde KLM dahil çalışma içerisinde zikredilen lojistik merkezleri kuran, işleten ve yöneten en büyük resmi müteşebbis hüviyetindedir.

Konya Valiliği ilin en büyük mülki amirliği; “İl Özel İdaresi” de İdare ve Denetim Müdürlüğü adı altında Valilik adına idare ve denetimleri yapan devlet organlarıdır.

Konya Büyükşehir Belediyesi, kendisi ve ilçe belediyeleri ile şehrin imar başta olmak üzere her türlü altyapı faaliyetlerini, ulaşım vb. süreçleri yürüten kurumdur.

Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası iş dünyasının şehirdeki en büyük temsilcileridir. Başta lobi faaliyetleri olmak üzere, ortak bir çatı altında iş dünyasının sorun, talep, şikâyet vb. önerilerini devletin ilgili makamlarına ileten kamu kurumu niteliğinde meslek örgütleridir.

Konya OSB Bölge Müdürlüğü, içerisinde bulunduğu OSB itibarıyla Türkiye’nin en büyük OSB’lerinden birisini yöneten, ülke adına ihracat yapan güçlü firmaları içerisinde barındıran bir kuruluştur.

KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Mevlana Kalkınma Ajansı, misyon ve vizyonları itibarıyla şehrin ve kendilerine zimmetlenen bölgenin kalkınması, refahının artması için çalışan devlet müesseseleridir.

MÜSİAD Konya, sanayici iş insanlarının bir araya geldiği, şehrin iş, kültür ve sosyal yaşamına dair katkı sağlamayı hedefleyen; Uluslararası Nakliyeciler Derneği de sektörün her türlü sorunlarını çözmek, çözüm önerileri bulmak amacıyla kurulmuş derneklerdir.

Konya şehir merkezinde yer alan Selçuk Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Konya Teknik Üniversitesi, KTO Karatay Üniversitesi ile Konya Gıda

ve Tarım Üniversitesi, beşerî sermayeye en büyük katkı sağlayan, yetiştirdikleri öğrenciler ile nitelikli personel istihdamı konusunda iş dünyasına destek olan eğitim kurumlarıdır.

Banka, PTT, Noter, AVM gibi hizmet sektörü kurumları ve işletmeleri ise ilerleyen süreçte KLM içerisinde faaliyet gösterecek, süreçte yerlerini alacak tesislerdir.

Sektördeki firmalar, diğer paydaşlara kıyasla KLM'yi en çok kullanacak ve faydalanacak firmalardır. Buna ilaveten, kendisi sektörde olmayıp dolaylı yoldan nakliye, taşımacılık, ihracat, gümrük vb. çok farklı işlemler nedeni ile KLM ile ilişki kuracak firmalar da paydaşlar arasında yerini almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLERİN YÖNETİM YAPILARININ OLUŞUMUNDA İŞLETMELERİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Küreselleşme olgusunun dünyayı sardığı son çeyrek asırda ulaşım modlarının çeşitlenmesi, etkinliğinin ve verimliliğin artması ile uzaklık kavramı daha göreceli hale gelmiştir. Durum böyle olunca, kâr elde etmek hedefiyle üretim, imalat, sanayi ve ticaret yapan işletmeler dünyanın dört bir yanını pazar olarak belirlemiştir.

İhracat sürecindeki verimliliği artırma ve ulaşım modlarının bağlantısını sağlayarak lojistik süreçlerini hızlandırma amacıyla lojistik merkezleri yapımı da oldukça güncel bir konudur. Dünya genelinde sayıları sürekli artan, e-ticaretin de etkisiyle gereksinimi çokça hissedilen lojistik merkezlerin kuruluş süreçlerinin kapsamlı bir fizibilite etüdü sonrasında planlanması, yönetim ve işletme modellerinin de aynı özende dikkatle belirlenmesi önemli bir konu durumundadır.

Bu çalışmada; Türkiye’de son yıllarda sayıları hızla artan Lojistik Merkezlerin yönetim yapılarının belirlenmesi ve verimliliklerinin artması hedefiyle Konya Lojistik Merkezi’nin yönetsel yapısının oluşturulması sürecinde işletmelerin rolünü açığa çıkarmak, mevcut ve/veya yapılacak lojistik merkezlerin yönetim yapılarının verimli ve sistematik şekillenmesi için TCDD ve ilgili Bakanlıklar başta olma üzere literatüre öneriler sunmak amaçlanmıştır.

3.2. Çalışmanın Kapsamı

Çalışmanın coğrafi bölge anlamında kapsamı; Konya Kayacık Lojistik Merkezi (ilerleyen süreçte Konya Lojistik Merkezi [KLM] olarak anılacaktır) faaliyetlerinin yürütüldüğü ve ihracat yapan firmaların bulunduğu şehir olan Konya seçilmiştir.

Tez içerisinde Konya ekonomisi, ulaşım ve lojistik verileri ayrıca teferruatlı olarak incelenmiştir. Son 20 yılda çok farklı ekonomik ve siyasi krizlerle mücadele etmek durumunda kalan Türkiye coğrafyasında; GSYH, ihracat, sanayi, ticaret, istihdam gibi çok farklı başlıklarda ülkemiz büyüme verilerine en fazla katkı

sağlayan iller arasında yer alan Konya, coğrafi olarak da “Anadolu’nun Merkezi” konumundadır. Konya Lojistik Merkezi de 1 milyon m² alanı ile halihazırda ülkemizde faal olan en büyük lojistik merkez durumundadır. Tüm bu nedenler ile Konya’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren ve sektörle iş birliği olan firmaların tercih edilmesi, işletmelerden gelecek olan lojistik merkez hakkındaki görüşlerin kıymeti bakımından ayrıca önemlidir.

3.3. Çalışmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Konya Lojistik Merkezi’nin paydaşları arasından yer alan ve iş dünyasında lojistik ile uğraşan işletmelerdir. İşletmelerin; lojistik merkezin mülkiyet ve yönetimi, merkezde bulunacak yapılar, demiryolu taşımacılığı destek ve teşvikleri, yerel yönetimin LM’deki yeri vb. konulardaki bakış açısını ve görüşlerini incelemek amacıyla veriler toplanacak ve incelenecektir.

Çalışmanın evren büyüklüğü, Konya Ticaret Odası ve Konya Sanayi Odası’ndaki lojistik/taşımacılık komitelerindeki aktif işletmeler ve faaliyetleri sürecinde bu komiteler ile ortak/yakın iş yapan sektörlerdeki toplam olan 850 işletme olarak belirlenmiştir. Bu 850 firma halihazırda faal olarak hayatına devam eden ve uluslararası düzeyde lojistik faaliyetler yürüten/yürütebilecek durumda olan işletmelerdir. Örneklem büyüklüğünde aşağıdaki hesaplama kullanılmıştır:

$$n_0 = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq} = \frac{850(1,96)^2 0,91 * 0,09}{(0,05)^2(850-1) + (1,96)^2 * 0,91 * 0,09} \cong 110$$

%95 olasılıkla t tablo değeri=1,96

Firma seçiminde KVKK sebebi ile ilgili sektördeki kabul durumu için p=0,91
q=0,09

N=Popülasyondaki birey sayısı

p=İncelenecek olayın görüş sıklığı

q=İncelenecek olayın görülme sıklığı

t=belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer.

d=olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen $\pm$ sapma.

Tabaka ağırlığı= $\frac{110}{850}$ =0,1291(tüm örneklem)

Evren üzerinden yapılan örneklemede ulaşılması gereken örneklem 110 olarak çıkmış, çalışmanın uygulama aşamasında hedeflenen 110 işletmeye ulaşılmıştır.

3.4. Çalışmanın Yöntemi

İlk aşamada araştırmanın sağlam bir zeminde yürümesi amacıyla; lojistik ve lojistik merkezler konularının kavramsal çerçevesi incelenmiş, akabinde dünya ve Türkiye’deki lojistik merkezler kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu aşamada dünyadaki lojistik merkezlerin yönetim ve organizasyon anlamındaki özellikleri çeşitlendirilerek anlatılmış, Türkiye’deki lojistik merkezlerin büyük çoğunluğu TCDD uhdesinde olduğu için, kurum tarafından açıklanan bilgiler ve yeni dönem raporları ile içerik zenginleştirilmiştir.

Çalışma verilerinin toplanmasında nicel araştırmaya uygun olacak şekilde anket yöntemi seçilmiştir. Veri toplama kısmında, Konya iş dünyasının en büyük temsilcilerinden olan Konya Ticaret Odası ve Konya Sanayi Odası’na kayıtlı lojistik ve ilgili yakın sektörlerdeki işletmelere online anket yapılarak toplanan veriler analiz edilmiştir. İşletmelere ulaşma noktasında etkin ve verimli sonuç alabilmek için her iki odanın da iletişim olanakları (eposta ve SMS) kullanılmıştır.

Anket hazırlık sürecinde, çalışmanın amacına uygun hareket etmek hedefiyle iki farklı bölümde sorular hazırlanmış, ilk bölümdeki sorular yazar tarafından geliştirilmiştir. Birinci bölümde öncelikle katılımcının demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almıştır. Küreselleşen dünyada firmaların rakipleri ile rekabet edebilmeleri için ihracat yapma zorunlulukları bulunmaktadır. Özellikle dış ticaret yapan firmalar için gümrük, navlun, sigorta, konteyner gibi farklı konular her geçen gün çok daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle yine aynı bölümde, anketin yapıldığı dönem öncesi küresel çapta yaşanan pandemi etkileri de dikkate alınarak, dış ticaret ile ilgilenen firmaların durumunu öğrenmek için de sorular hazırlanmıştır.

İkinci bölümde lojistik merkezler ve sunduğu hizmetler ile alakalı sorular yer almaktadır. Anket sorularının lojistik merkezle ilgili bu bölümünün hazırlanmasında Sezen ve Gürsev (2014) tarafından geliştirilen sorular kullanılmış ve uygulanan ölçekten yararlanılmıştır. Güvenilirlik, katılımcıların anket sorularına verdikleri

cevaplardaki tutarlılığıdır. Anket içerisinde yer alan soruların kendi arasındaki tutarlılığı da incelemektedir. Birden fazla güvenilirlik analizi mevcut olup en popüler Cronbach Alpha yöntemidir. Cronbach Alpha yöntemine göre bir ölçeğin güvenli sayılabilmesi için en az 0,70 olması gerekmektedir. Cronbach Alpha değer aralıkları şu şekilde yorumlanmaktadır (Yıldız & Uzunsakal, 2018: 19):

- $0 < R_2 < 0,40$ ise güvenilir değil
- $0,40 < R_2 < 0,60$ ise düşük güvenilirlikte
- $0,60 < R_2 < 0,80$ ise oldukça güvenilir
- $0,80 < R_2 < 1,00$ ise yüksek güvenilirlikte

Araştırmada anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha değerine bakılmış; Özel Yönetim (0,983), Kamu Yönetim (0,931), Kamu Özel Ortaklığı (0,921) ve Muhtemel Sorunlar (0,954) başlıklarında ölçeklerin güvenilirlik katsayıları 0,90 üzerinde çıkmıştır (Sezen ve Gürsev, 2014: 116-117). Çıkan sonuçlar, anketin yeterli güvenilirlik değerine sahip olduğunu göstermekte olup, maddelerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

Çalışmada, genelde lojistik merkezlere ve özelde Konya Lojistik Merkezi'ne karşı firmaların bakış açıları ölçülmüştür. Ankete istenen cevaplarda Rensis Likert tarafından geliştirilen 5'li Likert ölçeği kullanılmış, 1'den 5'e (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde değerlendirilmiştir.

Faktör analizi, belirli bir özelliği veya aynı yapıyı ölçmeyi hedefleyen çok sayıda değişkenden daha az sayıda anlamlı değişken elde etmek için kullanılan çok değişkenli bir istatistiktir (Büyüköztürk, 2022: 470). Anket için yapılan faktör analizi sonucu soru ve sorunların; özel sektör, kamu, kamu-özel ortaklığı ve olası sorunlar olmak üzere 4 faktörde gruplandığı ortaya çıkmıştır (Sezen & Gürsev, 2014: 117). Yine aynı çalışmada Kaiser MeyerOlkin değeri 0,712 çıkmış, değer 0,50'den yüksek olduğu için grup sayısının faktör analizi yapmaya elverişli olduğu görülmüştür.

Çalışmanın istatistiksel analiz ve hesaplama sürecinde IBM SPSS Statistics 25.0 (IBM Corp. Released 2017. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 25.0. Armonk, NY, ABD) kullanılmıştır. Çalışmada kategorik ve sürekli değişkenler için;

ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, sayı ve yüzdelik dilim gibi tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Anket analizlerinde değerlendirilecek veriler için parametrik ya da parametrik olmayan testlerden hangisinin uygulanması gerektiğine karar vermek amacıyla verilerin dağılımları incelenmektedir. Veriler normal dağılım gösteriyorlar ise parametrik testler (t testi, Anova testi vb.), normal dağılım göstermiyorlar ise parametrik olmayan testler (Mann-Whitney, Kruskal Wallis vb.) uygulanmaktadır (Semiz vd., 2008: 93-97).

Çalışmada parametrik testlerin ön şartlarından varyansların homojenliği “Levene” testi ile kontrol edilmiştir. Normallik varsayımına ise “Shapiro-Wilk” testi ile bakılmıştır. Parametreler parametrik test ön şartları sağlamadığı için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney, Kruskal Wallis) ile değerlendirilmiştir. İki grup arasındaki farklılıklar değerlendirilmek istendiğinde Man Whitney U Testi üç ve daha fazla grup karşılaştırması için ise Kruskal Wallis Testi ve çoklu karşılaştırma testlerinden Bonferroni-Dunn testi kullanılmıştır. Kategorik değişkenler arasındaki ilişkiler Fisher’s Exact Test ve Ki Kare testi ile analiz edilmiştir. İstatistiksel yanılma olasılığı $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir.

3.5. Çalışmanın Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın modeli aşağıdaki şekildedir:



Şekil 3.1 Çalışmanın Modeli

Yukarıdaki modele göre; kamu kurumlarının lojistik merkezleri etkilediği, bununla birlikte lojistik işletmeleri ile lojistik merkezlerinin birbirinden etkilendiği varsayılmıştır.

Anket sürecinde sonuçların etkinliğini ölçmek, olaylar/sorular arasında ilişki kurmak amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Çalışma için öne sürülen hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H1: İhracat yapıp yapmama durumu, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H2: İhracat yapılan ülke sayısı, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H3: İhracat yapılan süre, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H4: İhracat için ulaşım yolu olarak karayolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H5: İhracat için ulaşım şekli olarak demiryolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H6: İhracat için ulaşım şekli olarak denizyolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H7: İhracat gümrük işlemlerini Konya Gümrüğünde yapıp yapmamak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

H8: Lojistik faaliyetlerde sorun yaşayıp yaşamamak, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.

3.6. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anketlerin uygulama sürecinde, KTO ve KSO üyelikleri aktif olarak devam eden ve ulusal/uluslararası lojistik sektöründe faaliyet gösteren veya gösterebilecek olan 850 firmaya Odaların e-posta ve SMS veri tabanı vasıtası ile ulaşılmış, 110 firma tarafından ankete tam dönüş sağlanmıştır. Anket değerlendirme süreci ile ilgili veriler çizelgeler ve yorumlamaları şeklinde aktarılacaktır.

Çizelge 3.1 Katılımcılara İlişkin Özellikler (n=110)

		n	%
Şirketteki pozisyon	İşletme Sahibi	60	55
	Yönetici/Müdür	24	22
	Uzman/Çalışan	26	24
Şirketiniz hizmet verdiği sektörde faaliyet süresi	0-5 yıl	14	13
	6-10 yıl	16	15
	11-15 yıl	15	14
	16-20 yıl	13	12
	20 yıl üzeri	52	47
Şirket personel sayısı	1-9 kişi (Mikro)	34	31
	10-49 kişi (Küçük)	32	29
	50-249 kişi (Orta)	37	34
	250 ve üzeri (Büyük)	7	6
Şirketin hizmet verdiği sektör	Gıda	5	5
	İnşaat	5	5
	Lojistik	15	14
	Makine – İmalat	22	20
	Otomotiv Yan Sanayi	15	14
	Plastik	5	5
	Tarım	4	4
	Diğer	39	35

Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.1 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen 110 şirkette görüşme yapılan kişilerin %55'inin şirket sahibi olduğu görülmektedir. %47'si sektörde 20 yıl üzerinde faaliyet göstermekte, %34'ü orta ölçekli şirket olup 50 ile 249 kişi arasında çalışanı bulunmaktadır.

Araştırma katılımcıları arasında lojistikle birlikte gıda, inşaat, makine-imalat, otomotiv yan sanayi ve plastik sektörleri de öne çıkmıştır.

Çizelge 3.2 İhracat Durumuna İlişkin Özellikler (n=110)

		n	%
İhracat Durumu	Hayır	42	38
	Evet	68	62
İhracat yaptığınız ülke sayısı	1-5 ülke	14	21
	6-10 ülke	16	24
	11-15 ülke	10	15
	15 ülke üzeri	28	41
İhracat yapılan yıl	1 yıldan az	11	16
	1-3 yıl	12	18
	4-6 yıl	12	18
	7-9 yıl	33	49
İhracatta kullanılan lojistik modu veya modları	Karayolu	61	32
	Demiryolu	33	17
	Denizyolu	56	30
	Havayolu	39	21
İhracat yapılan bölgeler	Afrika	44	19
	Avrupa	59	26
	Amerika	32	14
	Asya	31	14
	Orta Doğu	48	21
	Uzak Doğu	12	5
İhracat gümrük işlemleri	Konya Gümrüğü	51	38
	Mersin Limanı	52	39
	Sınır Kapıları	32	24
Pandemi sürecinde lojistik faaliyetlerinizde (konteyner eksikliği, navlun ücretleri vb.) sorun	Herhangi bir sorun yaşamadık	5	7
	Pandemi öncesi normal süreç aynen devam etti.	2	3
	Lojistik faaliyetlerinde sorunlar yaşadık.	61	90
Pandemi sürecindeki ihracat faaliyetlerini değerlendirme	İhracat rakamlarımız azaldı	13	19
	İhracat verilerimizde bir değişiklik olmadı	15	22
	İhracat rakamlarımız öncesine göre artış gösterdi	40	59

Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.2'ye göre, araştırmaya dahil edilen 110 şirketin %62'sinin ihracat yaptığı görülecektir. İhracat yapanların %41'i 15 ülke üzerinde faaliyet göstermektedir ki bu KLM hakkında görüşleri talep edilen katılımcıların profili anlamında önemli bir orandır.

Şirketlerin %32'si kara yolu, %17'si demir yolu %30'u deniz yolu ve %21'i hava yolu ile ihracat lojistiklerini gerçekleştirmektedir. Bu veride bir şirketin birden fazla taşıma modu kullanabildiği gözden kaçırılmamalıdır.

Katılımcı şirketlerin %26'sı Avrupa'ya, %21'i Orta Doğu'ya ve %19'u Afrika'ya ihracat yapmaktadır. Gümrük işlemleri için ise %38 Konya Gümrüğü, %39 Mersin Limanı ve %24 Sınır Kapılarını kullanılmaktadır.

Çizelge 3.3 Lojistik Merkez Bilgi Durumuna İlişkin Özellikler (n=110)

		n	%
Lojistik Merkezlerin sunduğu hizmetler ve bünyesinde barındırdığı farklı organlar hakkında görüş	Herhangi bir bilgi sahibi değilim	19	17
	Duydum fakat hangi hizmetleri veriyor bilgi sahibi değilim	55	50
	Sunduğu/sunacağı hizmetleri biliyorum	36	33
Yakın dönemde faaliyete geçen Konya (Kayacık) Lojistik Merkezini [KLM] tanıma ve kullanım durumu	KLM hakkında herhangi bir bilgim yok	57	52
	KLM biliyorum fakat kullanmıyoruz.	34	31
	KLM hakkında bilgim var ve kullanıyoruz.	19	17

Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.3, genelde lojistik merkezlerin ve özelde KLM'nin tanınırlığı ve bilinirliği açısından ortaya önemli bir veri sunmaktadır.

Araştırmaya dahil olan 110 şirketteki kişilerin %50'si genel olarak lojistik merkezleri duymuş fakat hangi hizmetleri verdiğini bilmemektedir. %33'ü ise sunduğu veya sunacağı hizmetleri bilmektedir.

Şirketlerin Konya Lojistik Merkezini tanıma ve kullanım durumlarında ise sonuçlar; %52'sinin herhangi bir bilgisi yok, %31 biliyor fakat kullanmıyor ve %17 bilgisi var ve kullanıyor olarak çıkmıştır. Ortaya çıkan bu veri, Konya'da açılışı yakın zamanda gerçekleşen KLM'nin iş dünyası tarafından henüz çok bilinemediğini göstermektedir.

Çizelge 3.4 KLM'de Verilmesi İstenen Hizmetlerin Dağılımı (n=110)

		Çok Gereksiz		Gereksiz		Kısmen		Gerekli		Çok Gerekli	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Konya Kayacık Lojistik Merkezi'nde verilmesi istenen hizmetler	Gümrükleme İşlemleri	2	2	1	1	9	8	39	35	59	54
	Antrepo	2	2	5	5	13	12	45	41	45	41
	Dökme Ürün Depoları	9	8	9	8	26	24	34	31	32	29
	Kapalı Raf Depoları	4	4	6	5	24	22	40	36	36	33
	Tehlikeli Madde Depoları	6	5	18	16	13	12	40	36	33	30
	Soğuk Hava Depoları	4	4	10	9	19	17	41	37	36	33
	Tır Parkı	2	2	1	1	10	9	42	38	55	50
	Tamir ve Bakım Alanı	6	5	8	7	24	22	37	34	35	32
	Benzin İstasyonu	8	7	6	5	22	20	43	39	31	28
	Parsiyel Yük Terminali	2	2	3	3	14	13	41	37	50	45
	Postane	5	5	8	7	31	28	40	36	26	24
	Sosyal Tesisler	6	5	4	4	34	31	39	35	27	25
	Restoran	5	5	3	3	25	23	49	45	28	25
	Banka	5	5	6	5	21	19	42	38	36	33

Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.4 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen şirketler, Konya Kayacık Lojistik Merkezi'nde verilmesini istenen hizmetlerin; gümrükleme işlemleri, antrepo, dökme ürün depoları, kapalı raf depoları, tehlikeli madde depoları, soğuk hava depoları, tır parkı, tamir ve bakım alanı, benzin istasyonu, parsiyel yük terminali, postane, sosyal tesisler, restoran ve banka olduğunu ve bu hizmetlerin gerekli veya çok gerekli olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Yukarıdaki maddelerin tamamının, genel oranlama göz önüne alındığında, bir ihtiyaç olarak görüldüğü ve KLM bünyesinde bu hizmetlerin verilmesinin arzu edildiği görülmektedir.

Araştırmaya dahil edilen 110 şirketteki kişilere uygulanan ankete ilişkin soru dağılımı Çizelge 3.5’te detaylı olarak verilmiştir.

Çizelge 3.5 Anket Sorularının Cevap Dağılımı (n=110)

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
S1	6	5	17	15	23	21	44	40	20	18
S2	11	10	24	22	30	27	23	21	22	20
S3	7	6	11	10	16	15	49	45	27	25
S4	21	19	19	17	33	30	25	23	12	11
S5	14	13	28	25	30	27	19	17	19	17
S6	5	5	10	9	41	37	37	34	17	15
S7	4	4	6	5	17	15	39	35	44	40
S8	39	35	31	28	25	23	6	5	9	8
S9	11	10	12	11	27	25	38	35	22	20
S10	17	15	18	16	25	23	33	30	17	15
S11	8	7	4	4	23	21	31	28	44	40
S12	8	7	10	9	25	23	45	41	22	20
S13	14	13	11	10	24	22	45	41	16	15
S14	7	6	5	5	16	15	35	32	47	43
S15	10	9	9	8	31	28	38	35	22	20
S16	19	17	18	16	37	34	23	21	13	12
S17	13	12	13	12	19	17	30	27	35	32
S18	9	8	14	13	36	33	35	32	16	15
S19	10	9	12	11	44	40	31	28	13	12
S20	14	13	14	13	36	33	29	26	17	15
S21	13	12	19	17	37	34	23	21	18	16
S22	9	8	19	17	32	29	30	27	20	18
S23	14	13	28	25	39	35	19	17	10	9

Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.6 Anket Sorularının Ölçek ve Alt Boyutlara Göre Cevap Dağılımı (n=110)

	Ort±SS	Min.-Maks
Özel Yönetim Modeli	13,29±4,09	4-20
Kamu Yönetim Modeli	19,3±5,04	6-30
Kamu Özel Ortaklığı	21,24±5,51	6-30
Muhtemel Sorunlar	22,56±6,12	7-35
Lojistik Merkez Yönetim Modeli	76,39±15,73	30-115

Özet istatistikler *ortalama ± standart; minimum ve maksimum*, değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.5’te elde edilen sorular sonrasında oluşturulan ölçek ve bu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin tanıtıcı istatistikler Çizelge 3.6’da verilmiştir. Bu veriler ile aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur:

- Özel Yönetim Modeli alt boyutunun ortalaması 13,29±4,09 puan,
- Kamu Yönetim Modeli alt boyutunun ortalaması 19,3±5,04 puan,
- Kamu Özel Ortaklığı alt boyutunun ortalaması 21,24±5,51 puan,
- Muhtemel Sorunlar alt boyutunun ortalaması 22,56±6,12 puan ve
- Lojistik Merkez Yönetim Modeli skorunun ortalaması 76,39±15,73 puan

Çizelge 3.7 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110)

		Özel Yönetim Modeli	Kamu Yönetim Modeli	Kamu Özel Ortaklığı	Muhtemel Sorunlar	Lojistik Merkez Yönetim Modeli
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İhracat Durumu	Hayır (n=42)	12,95±4,36	19,88±4,99	21,29±5,62	21,55±5,97	75,67±14,73
	Evet (n=68)	13,5±3,94	18,94±5,08	21,21±5,48	23,19±6,17	76,84±16,40
Test İst. p		-0,547 0,585	-0,843 0,399	-0,399 0,690	-1,687 0,092	-0,566 0,571
İhracat Ülke Sayısı	1-5 ülke (n=14)	14,64±4,47	20,36±4,60	22,07±6,39	23,21±6,65	80,29±17,89
	6-10 ülke (n=16)	12,25±3,94	15,81±4,90	19,88±6,33	20,81±6,95	68,75±19,78
	11-15 ülke (n=10)	13,90±2,64	18,20±3,19	21,00±4,35	23,20±5,05	76,30±9,75
	15 ülke üzeri (n=28)	13,5±4,03	20,29±5,30	21,61±4,96	24,54±5,71	79,93±14,47
Test İst. p		3,56 0,313	9,591 0,022	1,382 0,710	2,456 0,483	3,974 0,264
İhracat Yıl	1 yıldan az (n=11)	15,09±3,53	18,64±5,01	21,36±6,38	21,64±6,53	76,73±17,62
	1-3 yıl (n=12)	12,83±5,27	19,08±5,52	21,58±6,93	24,00±6,90	77,50±21,22
	4-6 yıl (n=12)	12,25±2,80	19,83±4,24	20,83±2,98	22,67±2,67	75,58±6,91
	7-9 yıl (n=33)	13,67±3,83	18,67±5,39	21,15±5,52	23,61±6,80	77,09±17,15
Test İst. p		4,212 0,239	0,742 0,863	0,949 0,814	1,451 0,694	1,188 0,756
İhracat Ulaşım Karayolu	Hayır (n=7)	12,29±5,62	15,29±6,29	17,00±7,19	17,71±5,59	62,29±17,78
	Evet (n=61)	13,64±3,74	19,36±4,80	21,69±5,10	23,82±5,96	78,51±15,53
Test İst. p		-0,446 0,656	-2,037 0,042	-2,027 0,044	-2,500 0,012	-2,484 0,013
İhracat Ulaşım Demiryolu	Hayır (n=35)	13,03±3,52	18,54±5,38	19,89±5,60	21,60±5,76	73,06±16,12
	Evet (n=33)	14,00±4,34	19,36±4,78	22,61±5,06	24,88±6,22	80,85±15,97
Test İst. p		-1,208 0,227	-0,314 0,753	-2,571 0,010	-1,987 0,047	-2,211 0,027

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Man Whitney U Test (z); ²: Kruskal Wallis Test (U); Özet istatistikler ortalama ± standart; değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.7'ye göre anket skorları; ihracat yapıp yapmama durumu, ihracat yapılan ülke sayısı ve ihracat yapılan süreye göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Çalışmada kullanılan anket skorları, ihracat için ulaşım yolu olarak karayolu kullanıp kullanmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Yönetim Modeli, Kamu Özel Ortaklığı, Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları karayolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuştur.

Anket skorları, ihracat için ulaşım şekli olarak demiryolu kullanıp kullanmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Özel Ortaklığı, Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları demiryolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuştur.

Çizelge 3.8 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)

		Özel Yönetim Modeli	Kamu Yönetim Modeli	Kamu Özel Ortaklığı	Muhtemel Sorunlar	Lojistik Merkez Yönetim Modeli
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İhracat Ulaşım	Hayır (n=12)	12,08±5,88	17,17±6,99	19,75±6,94	19,75±6,25	68,75±20,55
Denizyolu	Evet (n=56)	13,8±3,38	19,32±4,56	21,52±5,13	23,93±5,95	78,57±15,03
	Test İst.	-0,88	-0,913	-0,841	-2,033	-2,022
	p	0,379	0,361	0,401	0,042	0,044
İhracat Ulaşım	Hayır (n=29)	13,03±4,07	18,52±4,93	21±5,24	23,07±5,99	75,62±15,68
Havayolu	Evet (n=39)	13,85±3,86	19,26±5,23	21,36±5,71	23,28±6,38	77,74±17,07
	Test İst.	-0,728	-0,504	-0,530	-0,205	-0,503
	p	0,466	0,614	0,596	0,837	0,615
İhracat Ülke Afrika	Hayır (n=24)	13,17±4,04	18,42±5,21	21,25±5,16	21,92±6,47	74,75±16,4
	Evet (n=44)	13,68±3,92	19,23±5,04	21,18±5,7	23,89±5,96	77,98±16,48
	Test İst.	-0,528	-0,161	-0,064	-1,036	-0,636
	p	0,597	0,872	0,949	0,300	0,525
İhracat Ülke Avrupa	Hayır (n=9)	14,11±4,57	20,11±4,51	21,67±4,85	21,56±4,64	77,44±10,35
	Evet (n=59)	13,41±3,87	18,76±5,17	21,14±5,6	23,44±6,37	76,75±17,2
	Test İst.	-0,727	-1,227	-0,064	-1,134	-0,417
	p	0,467	0,220	0,949	0,257	0,677
İhracat Ülke Amerika	Hayır (n=36)	13,08±4,23	17,89±5,23	20,31±5,81	21,89±6,58	73,17±17,38
	Evet (n=32)	13,97±3,59	20,13±4,7	22,22±4,98	24,66±5,4	80,97±14,4
	Test İst.	-0,586	-1,339	-1,451	-1,713	-1,568
	p	0,558	0,181	0,147	0,087	0,117
İhracat Ülke Orta Asya	Hayır (n=37)	14±4,08	18,24±4,54	21,54±5,8	24,05±6,56	77,84±16,91
	Evet (n=31)	12,9±3,74	19,77±5,61	20,81±5,14	22,16±5,6	75,65±15,97
	Test İst.	-1,422	-0,995	-0,996	-1,760	-1,781
	p	0,155	0,320	0,319	0,078	0,075
İhracat Ülke Orta Doğu	Hayır (n=20)	13,65±4,02	17,6±5,14	21,1±6,98	22,15±7,36	74,5±21,4
	Evet (n=48)	13,44±3,95	19,5±4,99	21,25±4,8	23,63±5,63	77,81±13,96
	Test İst.	-0,034	-1,047	-0,413	-0,520	-0,189
	p	0,973	0,295	0,680	0,603	0,850

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Man Whitney U Test (z); ²: Kruskal Wallis Test (U); Özet istatistikler ortalama ± standart; değer olarak verilmiştir.

Anket skorları ihracat için ulaşım yolu olarak deniz yolunu kullanıp kullanmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları denizyolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuştur (Çizelge 3.8).

Çizelge 3.8 incelendiğinde anket skorları, ihracat için ulaşım yolu olarak deniz yolunu kullanıp kullanmama durumuna, Afrika, Avrupa, Amerika, Orta Asya, Orta Doğu ve Uzak Doğu ülkelerine ihracat yapma durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).



Çizelge 3.9 Anketin İhracat Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)

		Özel Yönetim Modeli	Kamu Yönetim Modeli	Kamu Özel Ortaklığı	Muhtemel Sorunlar	Lojistik Merkez Yönetim Modeli
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
İhracat Ülke Uzak Doğu	Hayır (n=56)	13,11±4,00	19,04±4,78	20,86±5,19	23,07±6,16	76,07±15,70
	Evet (n=12)	15,33±3,14	18,5±6,52	22,83±6,69	23,75±6,45	80,42±19,72
	Test İst. p	-1,567 0,117	-0,913 0,361	-1,310 0,190	-0,024 0,981	-0,451 0,652
Konya Gümrüğü	Hayır (n=17)	13,94±4,37	16,65±4,90	19,71±6,50	19,94±5,91	70,24±17,99
	Evet (n=51)	13,35±3,82	19,71±4,94	21,71±5,07	24,27±5,92	79,04±15,4
	Test İst. p	-0,889 0,374	-2,034 0,043	-1,267 0,205	-2,479 0,013	-1,552 0,121
Mersin Limanı	Hayır (n=16)	13,69±4,78	19,31±5,49	21,13±5,5	22,38±6,18	76,5±18,04
	Evet (n=52)	13,44±3,69	18,83±4,99	21,23±5,53	23,44±6,2	76,94±16,05
	Test İst. p	-0,436 0,663	-0,842 0,400	-0,007 0,994	-0,022 0,983	-0,369 0,712
Sınır Kapıları	Hayır (n=36)	13,19±4,04	18,25±4,49	21,72±5,44	23,25±5,02	76,42±14,15
	Evet (n=32)	13,84±3,85	19,72±5,63	20,63±5,55	23,13±7,34	77,31±18,84
	Test İst. p	-0,494 0,622	-1,517 0,129	-0,827 0,408	-0,074 0,941	-0,074 0,941
Lojistik Faaliyet Sorun	Herhangi bir sorun yaşamadık (n=5)	14,6±3,85	23±4,36	22,4±5,18	24±8,09	84±19,77
	Pandemi öncesi süreç devam etti. (n=2)	12,5±0,71	12,5±7,78	12±8,49	17,5±4,95	54,5±20,51
	Lojistikte sorunlar yaşadık. (n=61)	13,44±4,02	18,82±4,87	21,41±5,25	23,31±6,05	76,98±15,7
	Test İst. p	0,517 0,772	5,682 0,058	3,398 0,183	2,305 0,316	3,479 0,176
İhracat Faaliyetleri Değerlendirme	İhracat rakamlarımız azaldı (n=13)	14,15±3,95	18,31±4,7	21,31±5,92	22,62±5,65	76,38±17,33
	Verilerimizde değişiklik olmadı (n=15)	12,2±4,59	20,53±6,6	20,53±6,73	23,4±6,48	76,67±19,34
	İhracatımız gösterdi (n=40)	13,78±3,66	18,55±4,53	21,43±4,93	23,3±6,35	77,05±15,34
	Test İst. p	1,858 0,395	2,438 0,296	0,138 0,933	0,256 0,880	0,044 0,978

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Man Whitney U Test (z); ²: Kruskal Wallis Test (U); Özet istatistikler ortalama ± standart; değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.9 incelendiğinde skorlar; ihracat gümrük işlemlerini Mersin Limanı, Sınır Kapılarında yapıp yapmama durumu, Lojistik Faaliyetlerde sorun yaşama durumu ve İhracat Faaliyetleri Değerlendirme durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$).

Anket skorları ihracat gümrük işlemlerini Konya Gümrüğünde yapıp yapmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Yönetim Modeli ve Muhtemel Sorunlar ölçümlerinde skor ortalamaları Konya gümrüğünü kullanmayanların daha düşük bulunmuştur.



Çizelge 3.10 Anketin Lojistik Merkez Bilgi Durumuna Göre Değerlendirme Sonuçları (n=110) (Devamı...)

		Özel Yönetim Modeli	Kamu Yönetim Modeli	Kamu Özel Ortaklığı	Muhtemel Sorunlar	Lojistik Merkez Yönetim Modeli
		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
Lojistik Merkez Görüş	Herhangi bir bilgi sahibi değilim (n=19)	13±4,06	20,63±6,34	19,32±5,89	22,63±6,88	75,58±20,11
	Duydum fakat hangi hizmetleri veriyor bilgi sahibi değilim (n=55)	13,04±4,1	19,53±4,59	21,8±4,82	22,27±5,36	76,64±13,34
	Sunduğu veya sunacağı hizmetleri biliyorum (n=36)	13,83±4,16	18,25±4,88	21,39±6,18	22,97±6,91	76,44±16,94
Test İst.		1,445	3,024	4,866	0,485	1,357
p		0,486	0,220	0,088	0,785	0,507
KLM Görüş	KLM hakkında herhangi bir bilgim yok (n=57)	13,14±4,21	19,77±5,23	20,47±6,14	22,16±6,24	75,54±17,87
	KLM biliyorum fakat kullanmıyoruz. (n=34)	12,74±3,71	19,09±4,65	21,85±4,65	22±5,4	75,68±12,14
	KLM hakkında bilgim var ve kullanıyoruz. (n=19)	14,74±4,27	18,26±5,23	22,42±4,75	24,79±6,77	80,21±14,68
Test İst.		4,380	2,102	4,111	3,097	3,188
p		0,112	0,350	0,128	0,213	0,203

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Man Whitney U Test (z); ²: Kruskal Wallis Test (U); Özet istatistikler *ortalama ± standart*; değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.11 İhracat Durumu ile Lojistik Merkezlerde Sadece Kamu Kurumları Yer Almalıdır Sorusu Arasındaki İlişki (n=110)

		İhracat Durumu				Test İst.	p
		Hayır		Evet			
		n	%	n	%		
S8	Kesinlikle Katılmıyorum	12	29	27	40	1,633	0,803
	Katılmıyorum	13	31	18	26		
	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	10	24	15	22		
	Katılıyorum	3	7	3	4		
	Kesinlikle Katılıyorum	4	10	5	7		

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Ki Kare Testi (χ^2); Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

Çizelge 3.12 İhracat Durumu ile Lojistik Merkezlerin Mülkiyeti Kamuya Ait Olup Yönetimi Özel Sektörde Olmalıdır Sorusu Arasındaki İlişki (n=110)

		S11										Test İst.	p
		Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Sektör	Gıda	0	0	1	25	1	4	1	3	2	5	25,801	0,584
	İnşaat	1	13	0	0	0	0	3	10	1	2		
	Lojistik	2	25	0	0	3	13	4	13	6	14		
	Makine – İmalat	1	13	1	25	7	30	3	10	10	23		
	Otomotiv Yan Sanayi	2	25	0	0	5	22	4	13	4	9		
	Plastik	0	0	0	0	1	4	2	6	2	5		
	Tarım	0	0	1	25	0	0	2	6	1	2		
	Diğer	2	25	1	25	6	26	12	39	18	41		
Lojistik Faaliyet Sorun	Herhangi bir sorun yaşamadık.	0	0	0	0	3	21	1	6	1	3	13,059	0,110
	Pandemi öncesi süreç devam etti.	1	20	0	0	1	7	0	0	0	0		
	Lojistikte sorunlar yaşadık.	4	80	2	100	10	71	15	94	30	97		

*p<0,05; **p<0,01; ¹: Ki Kare Testi (χ^2); Özet istatistikler Sayı (Yüzdelik) değer olarak verilmiştir.

3.7. Tartışmalar

Çalışma anketine dair soru bazlı değerlendirmeler önceki başlıkta istatistikî veriler ile yapılmış olmakla birlikte, nicel çalışmanın önemli sonuçları aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir:

- ✓ Konya ticaret ve sanayi dünyasının ihracat yaptığı ülke sayısındaki fazlalık, çalışmada üzerinde durulan “tek pazar”, “küçülen dünya” gibi kavramların doğruluğunu pekiştirmiştir. Sanayiciler artık ulaşabildikleri bütün ülkeleri hedef olarak görmekte, çok farklı yerleri pazar seçmektedir.
- ✓ İhracat yapan yaklaşık her iki firmadan birisinin asgari 7 yıllık tecrübesinin olması, şehrin dış ticaretteki mazisinin çok da yeni olmadığını, buna paralel olarak KLM’yi kullanma potansiyelinin de fazla olduğunu göstermiştir.
- ✓ Karayolu, ihracattaki lojistik modları arasında en çok kullanılan yöntemdir. Burada havayolunu tercih edenlerin demiryolundan fazla olması da önemli bir göstergedir. Demiryolu tercihinin az olması, lojistik merkezin de neden tercih edilmediğini göstermektedir.
- ✓ Konya iş dünyası uzun yıllar Orta Doğu ve Avrupa ekseninde ihracat yapan konumunda iken, Oda ve Borsaların, iş insanı derneklerinin ve devlet teşvik ve desteklerinin de sonucu olarak Amerika, Asya ve Afrika ile dış ticaret yapar olmuştur. Uzak Doğu dahi artık ihracat vesilesi ile yakın hale gelmiştir. Bu kadar farklı bölgeye erişilmesi, lojistik faaliyetlerin işletme içerisindeki önemini ortaya koymaktadır.
- ✓ Dış ticaret yapan firmalarının gümrük işlemleri için Konya Gümrüğü ve Mersin Limanı’nı Sınır Kapılarına göre daha çok tercih ettiği görülmüştür. KLM’nin faaliyetlerinin, gümrükleme işlerinin Konya’da bitirilerek süreci hızlandırma anlamındaki payı bu soruda ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Çalışma sürecinde yaşanan ve küresel anlamda etkisini her ülkenin hissettiği pandemi dönemi ile ilgili sorular da ankette yer almıştır. İki farklı soruda birbirine tezat gibi görünen iki farklı sonuç ortaya çıkmıştır.

Firmaların çok büyük çoğunluğu (%90) pandemi sürecinde lojistik faaliyetlerde navlun ücretleri, konteyner eksikliği gibi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte her 5 firmadan 3'ü ihracat rakamlarının pandemi öncesine göre artış sağladığını belirtmiştir. Arz talep dengesinin zedelendiği, taşımacılık sistemlerinin sekteye uğradığı bir dönemde böyle sonuçlar alınması, lojistik faaliyetlerde aksama olmaması halinde çok daha fazla ihracat yapılabileceğine de bir işarettir.

- ✓ Tüm katılımcılar (ihracat yapan/yapmayan) arasında, lojistik merkezler tarafından sunulan hizmetler ve bünyesindeki farklı organları duyanların oranı %83 gibi yüksek çıkmasına rağmen, LM'de sunulan hizmetleri bilenlerin oranı daha düşük çıkmıştır. LM'ler bilinmekte, ancak verdiği hizmetlerin farkındalığı düşük çıkmaktadır.
- ✓ LM'ler hakkında bilgi sahibi olma oranı yüksek iken, KLM ile ilgili bilgi sahibi olma durumu yaklaşık %50'ye inmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak da KLM'nin tanınırlığı ve bilinirliği anlamında kapsamlı bir iletişim planı dahilinde çalışma yapılması gerektiği söylenebilir.
- ✓ Çalışmanın ara hedeflerinden birisini ölçen ve KLM'de verilmesi istenen hizmetleri soran soruya verilen cevaplar, katılımcıların tamamına yakınının (%90 üzeri) Gümrükleme İşlemleri, Antrepo, Tır Parkı ve Yük Terminali hizmetlerini gerekli gördüğünü ortaya koymuştur. Organizasyonel yapıda olması veya yönetilmesi gereken hizmetler, literatür taramaları sonucu görülen lojistik merkezlerde sunulan hizmetler ile aynı çıkmıştır. Bu hizmetler, sürdürülebilir bir LM için olmazsa olmaz faaliyetler olarak nitelendirilebilir.

Bu aşamada, anket sürecinde geliştirilen sekiz hipotezin sonuçlarına değinmek faydalı olacaktır. Analiz sonuçlarına göre hipotezlere ait verileri yorumlamak için Çizelge 3.7, Çizelge 3.8 ve Çizelge 3.9'dan faydalanılarak Çizelge 3.13 oluşturulmuştur.

Çizelge 3.13 Hipotezlere Ait Soruların Analiz Değerleri (p)

Hipotezle İlgili Sorular	Özel Yönetim Modeli	Kamu Yönetim Modeli	Kamu Özel Ortaklığı	Muhtemel Sorunlar	Lojistik Merkez Yönetim Modeli
H1 İhracat Durumu	0,585	0,399	0,690	0,092	0,571
H2 İhracat Ülke Sayısı	0,313	0,022	0,710	0,483	0,264
H3 İhracat Yapılan Süre	0,239	0,863	0,814	0,694	0,756
H4 İhracat Ulaşım Karayolu	0,656	0,042	0,044	0,012	0,013
H5 İhracat Ulaşım Demiryolu	0,227	0,753	0,010	0,047	0,027
H6 İhracat Ulaşım Denizyolu	0,379	0,361	0,401	0,042	0,044
H7 Konya Gümrüğü Kullanma	0,374	0,043	0,205	0,013	0,121
H8 Lojistik Faaliyetlerde Sorun Yaşama	0,517	5,682	3,398	2,305	3,479

H1: İhracat yapıp yapmama durumu, yönetim modeli tercihinde herhangi bir değişime neden olmamış, p değeri tüm modellerde 0,05'ten büyük çıkmıştır. Bu nedenle H1 hipotezi reddedilmiştir.

H2: İhracat yapılan ülke sayısı, yönetim modeli tercihinde herhangi bir değişime neden olmamış, sonuçlar anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla H2 hipotezi de reddedilmiştir.

H3: İhracat yapılan sürenin azlığı veya çokluğu, yönetim modeli tercihinde rol oynamamış, sonuçlar burada da anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). H3 hipotezi reddedilmiştir.

H4: İhracat için ulaşım yolu olarak karayolu kullanıp kullanmama durumuna göre sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Yönetim Modeli, Kamu Özel Ortaklığı, Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları karayolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuştur. Bu nedenle H4 hipotezi kabul edilmiştir.

H5: İhracat için ulaşım şekli olarak demiryolu kullanıp kullanmama durumuna göre de sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Özel Ortaklığı, Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları demiryolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuştur. Bu sonuçla H5 hipotezi kabul edilmiştir.

H6: İhracat için ulaşım yolu olarak denizyolunu kullanıp kullanmama durumuna göre sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Muhtemel Sorunlar ve Lojistik Merkez Yönetim Modeli ölçümlerinde skor ortalamaları denizyolunu kullanmayanların daha düşük bulunmuş, H6 hipotezi kabul edilmiştir.

H7: İhracat gümrük işlemlerini Konya Gümrüğünde yapıp yapmama durumuna göre sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermiştir ($p<0,05$). Kamu Yönetim Modeli ve Muhtemel Sorunlar ölçümlerinde skor ortalamaları Konya gümrüğünü kullanmayanların daha düşük bulunmuştur. Bu sebeple H7 hipotezi kabul edilmiştir.

H8: Lojistik faaliyetlerde sorun yaşayıp yaşamamak, yönetim modeli tercihinde herhangi bir değişime neden olmamış, sonuçlar anlamlı farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Bu sonuç ile H8 hipotezi reddedilmiştir.

Çizelge 3.14 Hipotez Testlerine İlişkin Sonuçlar

Hipotez	İfade	Sonuç
H1	İhracat yapıp yapmama durumu, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Ret
H2	İhracat yapılan ülke sayısı, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Ret
H3	İhracat yapılan süre, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Ret
H4	İhracat için ulaşım yolu olarak karayolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Kabul
H5	İhracat için ulaşım şekli olarak demiryolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Kabul
H6	İhracat için ulaşım şekli olarak denizyolu kullanmak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Kabul
H7	İhracat gümrük işlemlerini Konya Gümrüğünde yapıp yapmamak, yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Kabul
H8	Lojistik faaliyetlerde sorun yaşayıp yaşamamak yönetim modeli tercihinde değişime neden olur.	Ret

Çalışmada test etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerden 4'ü kabul edilirken, 4'ü reddedilmiştir. Sonuçlar özetle ihracat yapıp yapmama, ihracat yapılan ülke sayısı ve süre ile lojistik faaliyetlerdeki sorunların yönetim modeli görüşlerinde değişken etkisinin olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte ihracatın farklı ulaşım modlarında ve gümrük işlemlerini Konya'da yapan işletmelerde bu görüşlerde anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Anketin, cevabına ulaşmak istediği ana konulardan en önemlisi olan içeriği kapsayan sorular son bölümde yer almıştır. Bu bölümde Özel, Kamu ve Kamu Özel Ortaklığı başlıklarında sınıflandırılan sorulara cevaplar aranmıştır. Ayrıca lojistik merkezlerin sorunlarını dair görüşleri ölçen 7 soru da sona eklenmiştir. LM'lerin yönetim modeline yol gösterecek ve yapılaşmada yardımcı olacak sorulardan elde edilen önemli veriler ise aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- ✓ Özel, Kamu, Kamu Özel Ortaklığı anlamında, tercih edilen yapının Kamu Özel Ortaklığı olduğu görülmüştür. Bölümde %13 ile en düşük onay, *“Lojistik merkezlerde sadece kamu kurumları yer almalıdır”* sorusuna olmuştur. *“Özel sektör lojistik merkezlerde daha etkin rol oynayacaktır”* diyen katılımcılar, özel sektörün kurucu altyapı sahibi olabilmesini de istemişlerdir.
- ✓ *“Lojistik Merkezlerin mülkiyeti özel sektöre ait olup yönetimi de özel sektör tarafından yapılmalıdır”* ve *“Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamuda olup yönetimi de kamu tarafından yapılmalıdır”* sorularına %34 gibi yetersiz oranda düşük katılım sağlanmış, mülkiyet ve kamunun sadece bir tarafın tekelinde olmaması özellikle belirtilmiştir.
- ✓ Firmalar, devletin demiryolu altyapısını iyileştirdiği için, dolaylı olarak LM'lerin demiryolu taşımacılığını da geliştireceğini düşünmektedir.
- ✓ TCDD'nin, altyapıları yapan, işleten ve kontrol eden bir konumda olması, kamunun ve özel sektörün gerekli tesis ve teçhizatı müşterek yapması ve ortak finansman sağlaması da firmalar tarafından katılım sağlanan görüşlerdendir.

- ✓ Bu bölümde en dikkat çeken sonuç; %84 gibi en yüksek onay alan, *“Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamuya ait olup yönetimi özel sektörde olmalıdır (KTO, KTB, KSO iş birliği gibi)”* seçeneğidir. Firmalar, kendilerini temsil eden meslek örgütlerinin KLM yönetiminde de yer almasını istemektedir.
- ✓ *“Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamu özel ortaklığı şeklinde, yönetimi de kamu özel ortaklığı olmalıdır”, “Devlet-özel sektör iş birliği olduğu takdirde lojistik altyapısı hızla gelişecektir” ve “TCDD ve özel sektör birlikte altyapı yapıp, birlikte işletmelidir”* sorularının üçü de aynı oranda onay almış, firmaların yarısından fazlası bu görüşlere katıldıklarını ifade etmişlerdir.
- ✓ Özel sektörün, TCDD’nin kurduğu merkezlere ilgi göstermeyeceği ve kendi merkezlerini kurmak ve işletmek isteyeceği görüşüne katılım çok düşük kalmıştır.

3.8. Literatür Çalışması

Lojistik merkezlerin yönetim yapıları ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara aşağıda yer verilmektedir:

Govindan ve arkadaşları (2023) çalışmalarında; lojistik sektöründe yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ve bağımsızlığı gibi yönetim kurulu özellikleri ile firma değeri, karlılık ve satış performansı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, farklı firma büyüklüğü ve kaldıraç seviyelerinde yönetim kurulu yapılandırması ve performans artırımı için çıkarımlar sağlamayı amaçlamıştır. Çalışmada, bağımsız yöneticilerin daha büyük firmalarda firma performansını artırdığı görülmüştür. Bulgulara dayanarak, lojistik sektörü için teorik, yönetsel ve politika yapıcı çıkarımlar önerilmektedir.

Karakadılar (2021) çalışmasında, Türkiye ve Avrupa lojistik merkezleri arasında bir kıyaslama yapmış, stratejik rekabet unsuru olarak lojistik merkezleri incelemiştir. Türkiye’den Kahramanmaraş Türkoğlu Lojistik Merkezi’ni çalışmasına ekleyen yazar, TCDD mülkiyetindeki Türkoğlu Lojistik Merkezinin kurumsal bir yönetim kurulu öncülüğünde özerk bir girişim olarak işletilmesinin önemini

vurgulamaktadır. Ayrıca Avrupa'daki LM'lere benzer şekilde 3. parti lojistik hizmeti veren işletmelerin merkez içinde yer almaları gerektiğini savunmaktadır. Sonuç olarak, Türkoğlu Lojistik Merkezinin etkin ve verimli idaresi amacıyla öncelikle LM yönetiminin özerkleştirilmesi ve merkezden yararlanacak paydaşları da içinde barındıracak yeni bir yönetim modelinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Kostrzewski ve arkadaşları (2021), lojistik merkezlerde kullanılan modern teknolojilerin gelişim aşamasını araştırmak ve bu teknolojilerin uygulanmasına ilişkin fayda ve tehditleri belirlemek için Polonya'da bulunan lojistik merkezlerde vaka çalışması yapmışlardır. Uygulama, anket metodolojisine dayalı olarak analiz edilmiş, sonuçlara göre yurt içi lojistik merkezlerin yönetsel anlamda da sürekli geliştiği ancak daha fazla gelişmeye ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır.

Williams ve Brown (2020) çalışmalarında, lojistik merkezlerin yönetiminde kamu özel ortaklığı modellerinin etkinliğini araştırmışlardır. Yatırım, yönetim ve hizmet sunumu gibi konuları ele alarak kamu ve özel kuruluşlar arasındaki işbirlikçi yaklaşımı tartışmışlardır. Araştırma, vaka analizi ve mülakatlar gibi yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, kamu-özel iş birliği modelinin lojistik merkezlerin etkinliğini artırdığını ve sürdürülebilirliğini sağladığını göstermektedir.

Altın ve Filiz (2019) çalışmalarında TCDD tarafından işletilen 8 lojistik merkezin performansını değerlendirmişlerdir. İzmit (Köseköy), Uşak, İstanbul (Halkalı), Eskişehir (Hasanbey), Balıkesir (Gökköy), Denizli (Kaklık), Kahramanmaraş (Türkoğlu) ve Erzurum (Palandöken) lojistik merkezlerinin performansları değerlendirilirken; yatırım maliyeti, toplam alan, en yakın limana uzaklık, en yakın havaalanına uzaklık, yüklenen/boşaltılan mal miktarı, gelen/giden vagon sayısı ve toplam yıllık gelir olmak üzere yedi kriter belirlenmiştir. Çok Kriterli Karar Verme Veri Zarflama Analizi yöntemlerini kullanarak etkinlikleri analiz etmişler ve İstanbul (Halkalı) ve Uşak lojistik merkezlerini etkin bulmuşlardır.

Johnson (2018), lojistik merkezlerin özel yönetimi üzerine bir analiz yapmıştır. Araştırma, çeşitli özel lojistik merkezlerinin yönetim yapılarını ve performanslarını incelemektedir. Yöntem olarak, anketler ve mülakatlar gibi veri

toplama araçları kullanılmıştır. Sonuçlar, özel yönetimin lojistik merkezlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Chu ve arkadaşları (2018), sosyal sermaye teorisine dayanan çalışmalarında, Çin'de iş ve diğer ilişkileri kolaylaştıran sosyal ağlar ve ilişkiler sistemini anlatan “guanxi”nin lojistik hizmet inovasyonunu hızlandırdığını öne sürmektedir. Ayrıca guanxi'nin lojistik hizmet inovasyonu üzerindeki etkisinin, guanxi türü ile sağlayıcının organizasyonel yapısı arasındaki uyuma bağlı olduğunu belirtmektedirler. 165 lojistik sağlayıcıya yapılan anket hem siyasi hem de ticari guanxi'nin lojistik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu, ancak merkezlerin organizasyon yapısı dikkate alınarak kullanılması gerektiğini göstermektedir.

Notteboom ve Rodrigue (2016) tarafından yapılan çalışma, liman hinterlandına ve bölgeselleşmeye odaklanarak, liman lojistik merkezlerinin yönetim yapısını ve verimli tedarik zincirlerini desteklemedeki rollerini tartışmaktadır. İşletmecilerin; çalışanlar, sendikalar, müşteriler, çevresel baskı gruplar gibi başlıca paydaşlar arasında net bir denge kurarak sosyal ilişkileri genişletmeye özen göstermesi aktarılmaktadır.

Mirčetić ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında, lojistik merkezlerin uzun süredir devam eden gelişimine uygun olarak; teknolojik, organizasyonel, boyutsal, vb. başlıklarda bir literatür taraması ile sınıflandırma yapılmıştır. Son 10 yılda yayımlanan 64 makale seçilmiş ve bunlar araştırma konularına göre sınıflandırılmıştır. En dikkat çekici sonuç örgütlenme konusunda olmuştur. Lojistik merkezlerle ilgili terminoloji soruları henüz çözülmemiş olmasına rağmen, araştırmacıların bu merkezleri daha verimli ve optimize hale getirmenin yollarını ve çözümlerini bulmaya çalıştıklarını vurgulamaktadır.

Andrejic ve arkadaşları (2013), temel bileşen ve veri zarflama analizleri kullanarak Sırbistan'daki dağıtım merkezlerini kıyaslayarak farklı faktörlerin verimlilik puanları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Yalnızca lojistik merkezlere odaklanmamakla birlikte, LM'lerin verimlilik ve yönetim yapılarına ilişkin öngörüler de sunmuşlardır. Sonuçta, küçük ve büyük LM'lerin verimlilik puanlarında fark olduğu belirtilmektedir.

Yukarıdaki çalışmalarda lojistik merkezlerin işleyiş süreçlerindeki yapısı ile ilgili değerlendirmeler bulunmakta, yönetim yapılarının farklı modelleri ve bu modellerin etkinlikleri incelenmektedir. Çalışma içerisinde lojistik merkezlerin yönetim yapıları kamu, özel ve kamu özel ortaklığı olarak 3 başlıkta sınıflandırılmış, örnekleri ile izah edilmiştir. Gerek ilgili yönetim yapılarını izah eden başlıklar altındaki bölümde gerekse literatür kısmında dünya genelindeki lojistik merkezlerin farklı modeller ile yönetildiği, ortak görüş olarak bir modelin tek başına öne çıkmadığı görülmektedir.

Literatür taramasında da görüleceği üzere lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimlerin sadece kamuya ait olduğu modellere çok fazla rastlanılmamıştır. Bu çalışmalarda, sadece kamu tarafından yönetilen merkezlerin avantajlarından çok dezavantajlarından bahsedilmiştir. Sadece demiryollarına odaklanıldığı ve diğer taşıma modlarının ihmal edildiği anlatılmış, bu merkezlerin performanslarının düşüklüğü ve özel sektörü kendisine çekemediği üzerinde durulmuştur. Lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda özel yönetim modelinin öne çıktığı araştırmalar da görülmektedir. Bu modelde karın maksimize edilmesi kavramı etkili olmuş, altyapı ve fizibilite çalışmalarının planlı yapıldığı projelerin verimli sonuçlar alabildiği vurgulanmıştır. Özel sektörün organizasyon yönetiminde hızlı kararlar alabilmesi avantaj olarak zikredilirken, alt ve üst yapı maliyetleri ile mücadele edebilme güçleri dezavantaj olarak gösterilmiştir.

Kamu özel ortaklığı ile yönetilen lojistik merkezlerin verimliliğinin diğer modellere göre ön planda olduğunu öne süren çalışmaların sayısı çok daha fazladır. LM'lerin değerlendirme süreçlerinde farklı faktörler ile çalışmalar yapan araştırmacılar, kuruluş aşamasından itibaren kamu özel birlikteliğinin sağlanması ile çok daha etkin ve verimli sonuçların öne çıkacağını vurgulamışlardır. Bu çalışmada, LM'lerin paydaşları arasında yer alan ve merkezden en çok faydalanacak olan işletmelere anket uygulanmıştır. Analizlerin ortaya koyduğu sonuçlar doğrultusunda "kamu özel ortaklığı" temelinde bir model önerilmiş ve LM'yi işletecek şirket için ana sözleşme örneği hazırlanarak somut bir sonuç ile çalışma sonlandırılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Lojistik, son çeyrek asırda gündeminde yerini almış olmakla birlikte, Covid-19 salgınının uluslararası taşımacılığa ve insan hareketliliğine getirdiği sınırlamalardan sonra önemi çok daha ciddi hissedilen bir kavram olmuştur. Yerel, ulusal ve uluslararası taşımacılığın gittikçe farklı modlarla bağlantılı bir şekilde yapılıyor olması; üstlendiği yük ve aldığı rol itibarıyla lojistik merkezlerin gerekliliğini ve faydalarını ortaya koymuştur.

Dünya genelinde olduğu gibi ülkemizde de lojistik merkezlerin yapımına son yıllarda ağırlık verilmiştir. Ülkemizdeki lojistik merkezler, TCDD öncülüğünde son yıllarda ciddi yatırımlarla kurulmuş, modern anlamda yük taşımacılığının merkezi olarak görülen ve diğer bütün ulaşım sistemleriyle bütünleşerek kombine taşımacılığı geliştiren yapılar olmuştur.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisine (BGUS) göre; “*sanayi ve hizmetler bakımından ülke GSYH’sine katkısı yüksek, AR-GE ve inovasyon faaliyetleri yoğun, ihracat hacmi yüksek, girişimciliğin canlı olduğu iller*”, “rekabetçi iller” olarak tanımlanmış, Konya da “Rekabetçi İl” olarak belirlenmiş ve “uluslararası erişilebilirliğin güçlendirilmesi” maddesi de mekânsal amaçlar başlığı altında stratejik hedeflerden birisi olarak zikredilmiştir (KAGM, 2023: 3-4)

Konya Lojistik Merkezi (KLM), projelendirildiği dönem itibarıyla ülke için en büyük lojistik merkez yatırımlarından birisi olarak dikkat çekmektedir. İnşa edildiği konum, ülke ulaşım aksının tam ortasında olması nedeniyle son derece kritik bir yer durumundadır.

Dünyada örneklerine rastlanıldığı gibi ülkemizdeki bazı lojistik merkezlerin de planlama ve kuruluş döneminde beklenen/tahmin edilen verimi tam anlamıyla elde edemediği, etkin bir işleyişe sahip olamadığı ifade edilmektedir. Çalışmada uygulanan anket yöntemi ile, KLM özelindeki değerlendirmeler için işletmelerin görüşlerine başvurulmuş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Çalışmanın 3. bölümünde anket sorularının hazırlık süreci ve anket sonuçları paylaşılmıştır. Anketin hazırlık aşamasında; Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası, Konya OSB Müdürlüğü, Mevlana Kalkınma Ajansı,

KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı gibi iş dünyasının temsilcileri ve destekleyicileri konumundaki kurum ve kuruluşlar ile anket yapılacak işletmelerin tespiti ve anketin ikinci bölümündeki ihracat odaklı soruların hazırlanması anlamında görüşmeler yapılmıştır. Ön aşamanın akabinde Konya Ticaret Odası ve Konya Sanayi Odası üyeleri arasından belirlenen 850 işletmeye anketler gönderilmiştir.

Anket uygulaması, çalışmanın sonucu olarak sunulabilecek ve Kamu Özel Ortaklığı modelini talep eden veriler ortaya koymuştur. Bu modelde lojistik merkezlerin mülkiyetinden işletmesine kadar olan süreçte hem kamunun hem de özel sektörün yer alması esastır. Bununla birlikte anket sonuçlarında lojistik merkez yapım sürecinde kamunun, yönetim sürecinde ise özel sektörün daha aktif olması talebinin baskın olduğu görülmektedir.

TCDD tarafından 2022 yılında hazırlanan raporda demiryolu sektöründe kısa vadede hayata geçirilecek hedefler altında; “*Lojistik Master Planı dikkate alınarak lojistik merkezlerin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması için işletme modellerinin geliştirilmesi*” cümlesi geçmektedir (TCDD, 2022: 111). Yine aynı raporun “Politika ve Tedbirler” başlığında (TCDD, 2022: 96) aşağıdaki önemli hedefler geçmektedir.

- *Dağınık yapıdaki lojistik mevzuatı bütünlüklü bir yapıya getirilecek ve yalınlaştırılacak, kombine taşımacılık mevzuatı yayımlanacaktır.*
- *Lojistik merkez ve iltisak hatlarının standartları ile işletme ve yönetim modelleri belirlenecektir.*

Ülke ekonomisini de etkileyebilecek nitelikteki lojistik merkezler, kamu ve özel sektörün farklı kesimlerindeki temsilcilerinin desteğine ihtiyaç duyabilmektedir. Lojistik merkezler; belediyelerin, ticaret ve sanayi odalarının, bölgesel kalkınma ajanslarının, merkezi hükümetin yatırımların çeşitli aşamalarında yer aldığı ortak bir yönetim yapısına sahip olmalıdır. Böyle bir ortaklık, bölgelerin tüm kaynakları ve alternatifleri kullanılarak iyi konumlanmış bir lojistik merkez işletmesi ve yönetimi sağlayacağı için bölgesel kalkınmayı destekleyecektir.

Kamu Özel Ortaklığı, lojistik merkez yönetim modellerinde yaygın olarak kullanılan öncelikli idari organlardır. Bu yönetim modelinde, ortaklar arasında farklı fonlama oranlarına sahip bir iştirak söz konusudur. Bu modelin avantajı, yatırımların

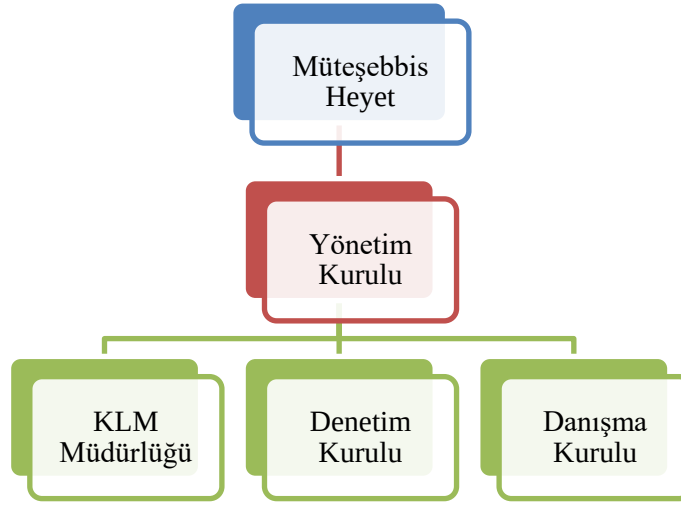
sadece özel sektör tarafından finanse edildiği modelin sahip olduğu riski ortadan kaldırmasıdır.

KÖO ile kurulacak merkezlerde tüm araç, arazi ve ekipmanın finansmanlarında ortak fonlama tercih edilir ve Lojistik Merkezde entegrasyonun artırılması sağlanır. Bir lojistik merkezin işletilmesi ve yönetilmesi büyük bir yatırım kararı verme sürecidir. Bu girişim hizmet alan ve sağlayan tüm özel firmaların iş hacimlerini artırmayı amaçlamaktadır.

Kamunun yönettiği lojistik merkezlerin, beklentileri karşılayamaması ve lojistik maliyetlerin giderek artması, fiyat ve rekabet avantajı anlamında özel sektöre iş birliği yapma gereksinimini doğurmuştur. Böyle bir ortaklık, özel sektör tarafından sağlanan yüksek kaliteli ve esnek lojistik hizmetlerden yararlanmak isteyen kamu sektörü için gelişimsel olarak elverişlidir. Altyapı yatırımlarının genellikle kamu tarafından karşılandığı, özel sektörün de yüksek kalite ve rekabet gücüyle iş yaptığı bu lojistik merkezlerde her iki taraf da kazanacaktır.

Kamu Özel Ortaklığında ilk adım, doğru ortakları bir araya getirmek olmalıdır. Ortak çıkarları geliştirme hedefi, lojistik merkezlerin etkin bir şekilde kurulmasını ve olumlu yönetilmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda kamu, yatırımcılara vergi indirimleri ve teşvik yasaları gibi destekler sağlayacaktır. Özel yatırımcılar ise bölgenin zenginliğine katkı sağlama, uzun vadeli istihdam olanakları oluşturma, yerel markaları destekleme ve tanıtma, satış ve pazar fırsatlarını geliştirmeye yönelik katma değerli hizmet ve ürünler sunma gibi katkılar sağlayacaktır.

KLM’de; TCDD ve kurulacak KLM Müteşebbis Heyeti arasında bir iş birliği sözleşmesi/protokolü yapılması, mülkiyet devri ve/veya kiralama yolu ile müteşebbis heyet tarafından yönetilmesi yerinde bir karar olacaktır. Çalışma sonuçlarına göre ortaya çıkan ve KLM yönetim modeli için önerilen organizasyon şeması aşağıdaki şekildedir:



Şekil 3.2 Konya Lojistik Merkezi Planlanan Organizasyon Şeması

Müşteşebbis Heyette aşağıdaki kurum ve kuruluşlar yer almaktadır:

- Konya Büyükşehir Belediyesi
- Konya Ticaret Odası
- Konya Sanayi Odası
- Konya Ticaret Borsası
- Konya OSB Müdürlüğü
- TCDD Bölge Müdürlüğü

Yönetim Kurulu; KLM’yi yönetmek amacıyla Müşteşebbis Heyet içerisinde ve/veya heyetin belirlediği temsilciler arasından seçilecektir. Lojistik merkezi yönetmek, geliştirmek, bütçe hazırlamak ve yönetmek, ortak kullanım alanları ve masrafları aidatları belirlemek ve tahsil etmek, KLM Müdürlüğü kadro personellerini belirlemek, iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerini yürütmek vb. başta olmak üzere bütün süreçlerden Yönetim Kurulu görevli ve sorumlu olacaktır.

Denetim Kurulu; Yönetim Kurulu nezaretinde yürütülen tüm işlemlerin denetlenmesi amacıyla oluşturulacaktır. Belirlenecek aralıklar içerisinde KLM’nin hesap, işlem ve defterlerini inceleyecek, bütçe, gelir–gider cetveli ve bilançoğu denetleyecek ve yıllık bilanço ile sonuç hesaplarını inceleyip görüşlerini üst makama sunacaktır.

KLM Müdürlüğü bünyesinde yönetim, Bölge Müdürü ile (sayısı ayrıca tespit edilecek) idari ve teknik personelden oluşacaktır. Müşteşebbis Heyet, Bölge Müdürü

atayacaktır. Müdür, KLM'nin teknik ve idari kadrosunun en üst amiri olup, Yönetim Kurulu Başkanını temsile yetkilidir. Müdürlükteki kadrolar ihtiyaca binaen ayrıca belirlenecektir.

Danışma Kurulu ise Yönetim Kurulunun belirleyeceği kurum ve kuruluş temsilcilerinden oluşan azami 12 kişilik bir kuruldur. “Danışma/İstişare” benzeri bir yapıda görev alacak kuruldan sektörde yaşanan sorunların tespiti, çözüm önerilerinin istişaresi ve yeni yatırımlar için tavsiyelerde bulunması beklenecektir. Danışma Kurulu içerisinde yerel otoriteyi temsilen Konya Valiliği yer alacaktır.

Konya Lojistik Merkezi'ne önerilen yönetim modelinin sürdürülebilir olması için mali altyapının da kuvvetli olması gerekmektedir. Müteşebbis Heyeti oluşturan kurum ve kuruluşlar tarafından, başta belirlenecek hisse paylaşımı nispetinde yatırım bedeli ortaya konmalıdır. Ülkemizde bugüne kadar istenen derecede verim alınamayan lojistik merkezlerdeki sıkıntıları yaşamamak ve ivedi/verimli kararlar alabilmek adına hisse/bedel dağılımı önem arz etmektedir.

Katılım payları ile KLM'nin öncelikle mevcut yapıdaki fiziki eksiklikleri tamamlanacak, çalışmanın başlarında zikredilen ve bir lojistik merkezde verilmesi beklenen tüm hizmetlerin yapılabilmesi için yatırımlar yapılacaktır. KLM bünyesinde kurulacak bazı sosyal tesis/depo/antrepo gibi yerler için “yap, işlet, devret” modeli de söz konusu olabilir. Yine bu kapsamda park alanı, restoran, büfe, banka şubesi, sigorta acentesi, petrol istasyonu vb. çok farklı başlıklarda kiralama işlemleri ve bu yerlerin hızlıca aktif hale getirilmesi hızlandırılmalıdır.

KLM'ye demiryolu ile taşınan/gelen ürünleri vagondan indirme, kısa süreli depolama, müşteriye teslim etme veya depodan gelen mamulleri bekletip vagona yükleme hizmeti, aktarma deposu sayesinde gerçekleştirilecektir. KLM'de sunulan hizmet kalemlerine ait fiyatlar, KLM işletmesi tarafından tespit edilecektir.

Yine KLM içinde hizmet verecek güvenlik mensupları (Emniyet ve Jandarma), Gümrük Müdürlüğü, PTT, mescit, sağlık kabinleri gibi birimler için, uygun kullanım alanları ayrılacak, projeler hazırlanıp, işletme tarafından inşaatları yaptırılacaktır.

Yukarıda önerilen modelin verimli olabilmesi için yönetmelik ve ilgili diğer düzenlemeler ile organların kimlerden oluştuğu, seçim ve görev süreleri, kurulların görev ve yetkileri, toplantıları, denetim yöntemleri ve diğer tüm faaliyet adımlarının hukuki statüye kavuşturulması önemlidir.

Kamu Özel Ortaklıkları aracılığıyla lojistik merkez inşa etme, işletme ve yönetmekten sorumlu şirketler genellikle Anonim Şirket, Limited Şirketi veya Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı şeklinde kurulmuşlardır. Vergi indirimleri nedeniyle bu firmaların unvan devir süreleri daha kısadır. Kamu Özel Ortaklıkları aracılığıyla kurulan işletme yatırımcı olarak inşaatı tamamlar, leasing hizmetleri sunar, kira tahsil eder ve tapu devir işlemlerini denetler. Kamu Özel Ortaklıkları aracılığıyla kurulan işletmenin sorumlulukları arasında projeye uygun inşaat yapmak, merkezin reklamını yapmak, kira sözleşmeleri imzalamak, depo ve sosyal tesis kiralarnı toplamak, tesisleri denetlemek ve korumak ve dönem sonunda tapu devri yer almaktadır.

Ayrıca Kamu Özel Ortaklıkları aracılığıyla kurulan işletme, lojistik merkezi yönetecek bir firmanın kurulmasından ve yönetilmesinden de sorumludur. Kamu Özel Ortaklıkları aracılığıyla kurulan işletme gözetiminde kurulan yönetim, güvenlik, elektrik, su, doğalgaz dağıtımı, merkez içi ve dışı ulaşım, araç park alanlarının yönetimi, varsa lisanslı demiryolu işletmeleri ile bakım onarım, personel tahsisi, genel kullanıma açık vinç ve forkliftler, tıbbi, acil müdahale, yangınla mücadele, eğitim, çevre koruma, çöp toplama, aidat belirleme ve toplama ve ilişkilerin sürdürülmesi gibi hizmetlerin sunumundan tapu devri sırasında sorumlu olacaktır.

Modelin hukuki zeminde yönetilmesi için ise ilgili taraflar tarafından Anonim Şirket kurulması, görev, sorumluluk ve yetki alanlarının belirlenmesi önerilmektedir. Kamu otoritesinin yönetim kurulundaki yeri ile alakalı 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu'nda yer alan "Kamu Tüzel Kişilerinin Yönetim Kurulunda Temsili" maddesi aşağıdaki şekildedir (Türk Ticaret Kanunu, 2011: 11048):

“Madde 334- (1) Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişilerinden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay

sahibi olmasalar da, işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci bulundurmak hakkı verilebilir.

(2) Birinci fıkrafta yazılı şirketlerde pay sahibi olan kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcileri, ancak bunlar tarafından görevden alınabilir.

(3) Kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcileri, genel kurul tarafından seçilen üyelerin hak ve görevlerini haizdir. Kamu tüzel kişileri, şirket yönetim kurulundaki temsilcilerinin bu sıfatla işledikleri fiillerden ve yaptıkları işlemlerden dolayı şirkete ve onun alacaklılarıyla pay sahiplerine karşı sorumludur. Tüzel kişinin rücu hakkı saklıdır.”

Konya Lojistik Merkezi yönetimi için önerilen model yukarıdaki başlıklar ile değerlendirildiğinde;

- Lojistik Merkez İşleticisi tanımının; TCDD tarafından yapılmış, yapılan veya yapılacak olan lojistik merkezlerin yönetimi/işletilmesi amacıyla şirket kuracak müteşebbisleri de içerecek şekilde güncellenmesi gerekmektedir.
- TCDD tarafından yapılan mevcut lojistik merkezlerin nasıl yönetileceği ile ilgili madde (mülkiyet devri, kiralama, işletme hakkı devri vb.) “Geçici Madde” ile de olsa taslakta yer almalıdır.
- Lojistik Merkezlerin işletilmesine dair diğer hususlar ile ilgili çıkarılacak genelge, ilgili yönetmeliğin hemen akabinde çıkarılmalı; halihazırda faaliyette olan fakat istenen verim elde edilememiş merkezlerin bulunduğu bölgedeki iş dünyası temsilcileri ile bu süreçte görüş ve öneri istişaresi yapılmalıdır.

“Lojistik Merkez İşleticisinin Yükümlülükleri” başlığı kapsamlı gibi görünse de Anonim Şirket şeklinde kurulacak bir yapı için yetersiz kalabilecek olup, ekte sunulan ana sözleşme örneğindeki 3. maddeyi içerecek şekilde yenilenmelidir.

Ulusal ve uluslararası alanda yapılan çalışmalarla paralellik gösteren KLM özelindeki anket uygulaması ve mülakatlar göstermektedir ki, tamamen özel bir şirket tarafından yapılacak yönetime kıyasla Kamu Özel Ortaklığı etkin ve verimli

bir lojistik merkez yönetiminde daha büyük esneklik sağlayacaktır. KÖO uygulanacak lojistik merkezler, akış içerisinde değişiklikler yapma, farklı yeni projeler tatbik etme ve merkez alt yapısına yeni yatırımlar inşa etme olanaklarına sahip olacaktır. Bu lojistik merkezlerde, anketlerde de görüldüğü ve istendiği gibi, yatırım sürecinde kamu ön plana çıkarken, özel sektör de bu yatırımların sürdürülebilirliği anlamında çaba sarf edecektir.

KLM özelinde yapılan çalışmadaki anket sonuçları ve literatür taramaları ile şekillenen sistemde; kamu otoritesinin temsilci makamı hüviyetinde TCDD başta olmak üzere, diğer ilgili bakanlıklar ve kamu kuruluşları ile yerel yönetimler, Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası gibi iş âlemi temsilcileri, sektördeki STK'lar, lojistik firmaları ve diğer hizmet kalemlerini sunan yerler yer alacaktır.

Çalışma ile ortaya çıkan modelin, paydaşların üstlendikleri roller ve verdikleri cevaplar göz önüne alındığında KLM için uygulanabilir bir model olduğu görülmektedir. Konya da modelin uygulanabilmesi için gereken özellikleri taşıyan bir şehir konumundadır. Faaliyetlerine başlayan Konya-Karaman Yüksek Hızlı Treninin devam hattı olan Karaman-Ulukışla-Yenice demiryolunun da aynı kapsamda güçlendirilmesi ile şehrin ürettiği ürünlerin Mersin Limanına ve tüm dünyaya ulaştırılması çok daha hızlı olacaktır. Bu modelin uygulanmasıyla KLM'nin şehir, bölge ve ülke ekonomisine ciddi katkı sağlayacağı, uluslararası alanda ismi duyulan bir lojistik merkez olacağı, yönetim yapısı ve işletim şekli anlamında da diğer lojistik merkezlere olumlu örnek teşkil edebileceği düşünülmektedir.

Literatürde LM'lerin farklı paydaşlarına yapılan anket uygulamaları olmakla birlikte, aktif olarak faaliyette olan bir lojistik merkez kullanıcılarına yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bununla birlikte yine önceki çalışmalardan farklı olarak "Önerilen Anonim Şirket İçin Ana Sözleşme" şeklinde somut bir şirket sözleşme örneği sunulmuştur. Uygulamada ise yukarıda zikredilen ana sözleşme ve hukuki altyapı için sunulan yönetmelik madde örneklerinin, çalışma sonuçlarının teoriden uygulamaya döndürülmesi anlamında katkı sağlaması beklenmektedir.

Pandemi sonrası yaşanan gelişmeler ile önemi daha da artan lojistik merkezlerin hızla çoğalacağı ve iş dünyasında daha aktif rol alacağı aşîkardır. Gelecek çalışmalarda; TCDD ve diğer kurucular tarafından yapılan ve faal olan LM'leri de kapsayacak şekilde araştırma yapılması, Kamu, Özel ve Kamu Özel Ortaklığı ile yönetilen farklı LM'lerin yönetim yapılarının kıyaslanması, LM etkinlik ve verimliliklerinin farklı araçlarla değerlendirilerek analiz edilmesi konunun daha derin tartışılmasına ve incelenmesine yardımcı olacaktır.



KAYNAKÇA

- AKANDERE**, Gökhan (2013). **Lojistik Köylerin Etkin Yönetimi: Konya İline Yönelik Bir Model Önerisi**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).
- ALTIN**, Fatma Gül ve Taner Filiz (2022). “Assessment of the Performance of Logistics Villages Operated by the Turkish State Railways Using MCDM and DEA Methods”, **Ege Akademik Bakış**, 22(2), 169-182.
- ANDREJIĆ**, Milan ve Nebojša Bojović, Milorad Kilibarda (2013). “Benchmarking distribution centres using Principal Component Analysis and Data Envelopment Analysis: A case study of Serbia”. **Expert Systems with Applications**, 40(10), 3926-3933.
- ANU**, Bask H. (2000). “Channel Separation and Service Divergence Tools for Supply Chain Management”. **Marketing in a Global Economy the International Marketing Educators Conference**, Buenos Aires, 150-154.
- ASLANERTİK**, Banu Esra (2015). **Lojistiğin Tarihsel Gelişimi. Lojistik Maliyet Analizi**. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını. 4-22.
- AŞICI**, Ömer ve Baybars Tek (1985). **Fiziksel Dağıtım Yönetimi**. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- AYDIN**, Gülşen ve Kemal Selçuk Öğüt (2008). “Avrupa ve Türkiye’de Lojistik Köyler”. **2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu**, İstanbul, 2, 1471-1481.
- BABACAN**, Muazzez (2003). “Lojistik Sektörünün Ülkemizdeki Gelişimi ve Rekabet Vizyonu”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**, 3(1), 8-15.
- BAKİ**, Birdoğan (2004). **Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Araştırması**. Trabzon: Lega Kitabevi.
- BOILE**, Maria ve Sotirios Theofanis, Kaan Özbay, K. (2021). **Feasibility of Freight Villages in the NYMTC Region: Task 6**. Piscataway.
- BOWERSOX**, Donald J. ve David J Closs, M. Bixby Cooper (2002). **Supply Chain Logistics Management**. New York: McGraw-Hill.
- BRAMEL**, Julien ve David Simchi-Levi (1997). **The Logic of Logistics: Theory Algorithms and Applications for Logistics and Supply Chain Management**. New York: Springer Verlag Inc.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2022). “Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 32, 470-483.
- CHEN**, Yong ve diğerleri (2020). “Logistics management of E-commerce supply chain: A literature review”. **Sustainability**, 12 (10).

- CHOPRA**, Sunil ve Peter Meindl (2007). **Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation**. Upper Saddle River: Pearson Education Limited.
- CHRISTOPHER**, Martin. (2005). **Logistics and Supply Chain Management** (Third Edition). Pearson Education Limited.
- CHU**, Zhaofang ve Bo Fenga, Fujun Lai (2018). “Logistics service innovation by third party logistics providers in China Aligning guanxi and organizational structure”. **Transportation Research Part E**, 118, 291-307.
- COYLE**, John ve diğerleri (2017). **Supply Chain Management: A Logistics Perspective**, Tenth Edition. Boston: Cengage Learning.
- ÇEKEROL**, Gülşen Serap ve Niyazi Kurnaz (2011). “Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi”. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25.
- DHİMİ**. (2023). **Hava Limanları Karşılaştırmalı İstatistikleri**. <https://www.dhmi.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx> (Erişim Tarihi 25.04.2023).
- DONALDSON**, Thomas ve Lee Preston (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. **The Academy of Management Review**, 20(1), 65-91.
- DU**, Jun ve Bergqvist Rickard (2010). “Developing a Conceptual Framework of International Logistics Centres”. **Conference: World Conference on Transport Research**, Lisbon, 1-28.
- EC**, Directorate General Regional Policy. (2003). **Guidelines for Successful Public-Private Partnership**. EC Directorate General Regional Policy.
- ELGÜN**, Mahmut Nevfel (2011). “Ulusal ve Uluslararası Taşıma ve Ticarete Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi”. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi**, 13(2), 203-226.
- Europlatforms**. (2004). **Logistics Centres: Directions For Use**. Europlatforms EEIG.
- GAFUROVUROV**, Ilshat ve Michael Panasyuk, Elena Pudovik. (2014). “Interregional Logistic Center as the Growth Point of Regional Economics”. **Procedia Economics and Finance**, 15, 474-480.
- GOVINDAN**, Kannan ve diğerleri (2023). “Board structure and financial performance in the logistics sector: Do contingencies matter?”, **Transportation Research Part E**, 176.
- GÜLMEZ**, Seçil. (2015). **Türkiye’de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).

GÜMÜŞ, Yusuf. (2009). “Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı ile Olan İlişkisi”. **Muhasebe ve Finansman Dergisi** (Mufad Journal), 41, 91-113.

HARRISON, Jeffrey ve Caron John (1996). “Managing and Partnering with External Stakeholders”. **The Academy of Management Executive**, 10(2), 46-60.

HIGGINS, Christopher ve Mark Ferguson (2011). **An Exploration of the Freight Village Concept and its Applicability to Ontario**. Ontario: Mc Master Institute for Transportation and Logistics.

https://cdirs.cdiport.com/Jsp/webIndex/cdirsIndex/en_US/about/company-profile.jsp. (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://rayhaber.com/2013/06/havsa-uluslararası-lojistik-merkezi-yatirimci-konuklarini-agirladi/> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://scspa.com/about-the-port/our-impact/>. (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://www.alliancetexas.com/strategic-economic-advantages> (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://www.alu.com.tr> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://www.cepimspa.it> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.ctc-coslada.com/> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.dubaisouth.ae/en/logistics/overview-and-masterplan> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.fraport.com/en/our-group/about-us.html> (Erişim Tarihi 10.03.2023).

<https://www.internationalairportreview.com/whitepaper/73497/chinas-aerotropolis-airport-economy/> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.interporto.it/en/> (Erişim Tarihi 05.04.2023).

<https://www.interportopd.it/> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.jafza.ae/about/> (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://www.marseille-port.fr/en/les-instances-de-gouvernance> (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://www.naa.jp/en/b2b/cargo/logistics.html> (Erişim Tarihi 05.04.2023).

<https://www.p3parks.com/about-us/our-company> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://www.plazalogistica.com/?lang=en> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.portoflosangeles.org/business/supply-chain> (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://www.portofrotterdam.com/en> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://www.quadranteuropa.it> (Erişim Tarihi 06.06.2023).

<https://www.rwg.nl/en/> (Erişim Tarihi 10.04.2023).

<https://www.slcturkiye.com/tarihce/> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://www.slp-emg.com/> (Erişim Tarihi 15.03.2023).

<https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/9572/kocaeli-lojistik-koyleri> (Erişim Tarihi 05.06.2023).

<https://zfbarcelona.es/en/> (Erişim Tarihi 01.03.2023).

İEÜ LY Bölümü (2009). “İzmir’de Lojistik Sektörünün Mevcut Durumu ve Gelişme Potansiyelinin Analizi”. **İzmir Ekonomi Üniversitesi Lojistik Yönetimi Bölümü**. İzmir: İzmir Kalkınma Ajansı Projesi.

İZTO. (2008). **Lojistik Merkez Kavramı ve İtalya'daki Lojistik Merkezler**. İzmir: İzmir Ticaret Odası.

JOHNSON, Adam (2018). “Private Management of Logistics Centers: An Analysis of Freight Villages”. **Transportation Research**, 42(3), 201-218.

JUOZAPAITIS, Mantgirdas ve Ramunas Palsaitis. (2017). “Feasibility Analysis of Establishing Logistics Clusters in Lithuania”. **Procedia Engineering**, 178, 131-136.

KAGM. (2023). **Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028** (Taslak). Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü.

KARADENİZ, Vedat ve Erdal Akpınar (2011). “Türkiye’de Lojistik Köy Uygulamaları ve Yeni Bir Lojistik Köy Önerisi”. **Marmara Coğrafya Dergisi**, 23, 49-71.

KARAKADILAR, İbrahim Sarper (2021). “Bir Stratejik Rekabet Unsuru Olarak Lojistik Merkezler: Türkiye ve Avrupa Benchmarking Analiz”. **Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi**, 1(2), 86-100.

KAYABAŞI, Aydın ve Ali Özdemir (2008). “Üretim İşletmelerinde Lojistik Yönetimi Faaliyetlerinde Performans Yönetimine Bakış: Beklenti-Fayda Farkı Analizi Uygulaması”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 22(1), 195-209.

KAYNAK, Muhteşem (2004). “Ulaştırımda Yeni Eğilimler ve Türkiye’nin Bölgesel Lojistik Güç Olma Potansiyeli”. **TİKA Avrasya Etüdları Dergisi**, 24.

KAYNAK, Ramazan ve İpek Koçoğlu, Ali Ekber Akgün, A. (2014). “The Role of Reverse Logistics in the Concept of Logistics Centers”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 109, 438-442.

- KAZANÇOĞLU, Yiğit. (2008). Lojistik Yönetim Sürecinde Tedarikçi Seçimi ve Performans Değerlendirilmesinin Yöneylem Araştırması Teknikleri İle Gerçekleştirilmesi AHP (Analitik Hiyerarşik Süreç) ve DEA (Veri Zarflama Analizi).** İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı (Doktora Tezi).
- KENDERDINE, James ve Paul Larson (1988).** “Quality and Logistics: A Framework for Strategic Integration”. **International Journal of Physical Distribution & Materials Management**, 18(7), 5-10.
- KGM. (2023).** Devlet Yolları Hacim Haritaları: <https://www.kgm.gov.tr/Sayfalar/KGM/SiteTr/Trafik/TrafikHacimHaritalari2022.aspx> (Erişim Tarihi 05.05.2023).
- KHERBACHA, Oualid ve Marian Liviu Mocan (2016).** “The Importance of Logistics and Supply Chain Management in the Enhancement of Romanian SMEs”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 221, 405-413.
- KOBAN, Emine ve Hilal Yıldırım Keser (2007).** **Dış Ticarete Lojistik.** Bursa: Ekin Basım, Yayın ve Dağıtım.
- KONYA SAN. ve TEK. İL Müd. (2022).** **Konya Sanayisi Genel Görünümü.** Konya: Konya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü.
- KONYA STİM. (2019).** **Konya İl Sanayi Durum Raporu 2019.** Konya: Konya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü.
- KOSTRZEWSKI, Mariusz ve Ludmiła Filina Dawidowicz, Szymon Walusiak (2021).** Modern technologies development in logistics centers: the case study of Poland. **Transportation Research Procedia**, 55, 268-275.
- KPMG. (2021).** **KPMG Perspektifinden Taşımacılık ve Lojistik Sektörüne Bakış.** KPMG Türkiye.
- KTO. (2023).** **Konya Ekonomi Raporu 2022.** Konya Ticaret Odası.
- LAMBERT, M. ve Martha C. Cooper (2000).** “Issues in Supply Chain Management”. **Industrial Marketing Management**, 29(1), 65-83.
- LAMBERT, Douglas. M. ve Martha C. Cooper (1998).** “Supply chain management: Implementation issues and research opportunities”. **International Journal of Logistics Management**, 1-19.
- LAMBERT, Douglas M. ve James R. Stock, Lisa Ellram (1998).** **Fundamentals of Logistics Management.** New York: McGraw-Hill.
- LONG, Douglas. (2012).** **Uluslararası Lojistik Küresel Tedarik Zinciri Yönetimi.** (Çeviren: Mehmet Tanyaş ve Murat Düzgün) Nobel Yayıncılık.
- MANGAN, John ve diğerleri (2008).** **Global Logistics and Supply Chain Management, Second Edition.** Hoboken: John Wiley & Sons.

- MASON**, Richard O. ve Ian I. Mitroff (1981). **Challenging Strategic Planning Assumptions**. New York: John Wiley & Sons.
- MATWIEJCZUK**, Rafał (2018). “The Concept of Key Success Factors in Logistics and Supply Chain Management in the Context of Creating Business Competitive Advantage”. **Transport Economics and Logistics**, 78, 19-27.
- MEVKA** (2022). **Konya Karaman TR52 Bölge Planı Mevcut Durum Analizi (2024-2028)**. Mevlana Kalkınma Ajansı.
- MIRČETIĆ**, Dejan ve Svetlana Nikolicic, Marinko Maslarić (2014). “Logistic Centers: Literature Review And Papers Classification”. **Conference: Fifth International Conference Transport and Logistics**. Novi Sad.
- ÖZASLAN**, Burcu Özge (2011). **İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve Lojistik Sektöründe Faaliyet Gösteren İşletmelerde Bir Araştırma**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı / İşletme A.B.D (Doktora Tezi).
- PAKSOY**, Turan ve Hasan Kürşat Güleş, Fulya Altıparmak (2003). “Tedarik Zinciri Yönetiminde Dağıtım Ağlarının Tasarımı ve Eniyilemesi: Çok Aşamalı Karma Tam Sayılı Bir Doğrusal Programlama Modeli”. **Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 4(2), 1-25.
- PORTER**, Michael (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- RODRIGUE**, Jean-Paul ve Theo Notteboom (2006). **Challenges in the Maritime-Land Interface: Port Hinterlands and Regionalization**. The Master Development Plan for Port Logistics Parks in Korea; Seoul: Ministry of Maritime Affairs and Fisheries.
- RUTNER**, Stephen M. ve John Langley (2000). “Logistics Value: Definition, Process and Measurement”. **The International Journal of Logistics Management**, 11(2), 73-82.
- SAATÇIOĞLU**, Derya (2010). **Kalite Fonksiyon Yayılımı ve Lojistik Sektöründe Bir Uygulama**. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi).
- SANAYİ ve TEKNOLOJİ BAKANLIĞI** (2023). Yatırım ve Teşvik İstatistikleri: <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/yatirim-istatistikleri/mi1304021615> (Erişim Tarihi 05.04.2023).
- SEMİZ**, Mustafa ve Bengü Ocak, Öznur Aydın (2008). **Bilgisayarda İstatistik Uygulamaları SPSS**. Nobel Kitap.
- SEZEN**, Bülent ve Samet Gürsev (2014). “Türkiye’de Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler Hakkında Bir Analiz Çalışması”. **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 11(42), 105-126.

- SITHOLE**, Bevlyne (2002). **Making Sense of Micro-Politics in Multiple Stakeholder Groups: A Participatory Methods Guide For Researchers and Development Practioners**. Centre for International Forestry Research.
- STANK**, Theodore P. ve Patricia J. Daugherty, Craig M. Gustin (1994). "Organizational Structure: Influence on Logistics Integration, Costs, and Information System Performance". **The International Journal of Logistics Management**, 5(2), 41-52.
- STATİSTA** (2023). <https://www.statista.com/statistics/1267931/yoy-change-in-container-transport-volumes-worldwide-monthly/> (Erişim Tarihi: 25.05.2023).
- STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI** (2023). [www.sbb.gov.tr: https://www.sbb.gov.tr/yatirimlar/yatirimlarin-sektorel-dagilimi/](https://www.sbb.gov.tr/yatirimlar/yatirimlarin-sektorel-dagilimi/) (Erişim Tarihi: 15.04.2023).
- TCDD** (2022). **Demiryolu Sektör Raporu 2021**. Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı.
- TCDD** (2022). **TCDD Taşımacılık A.Ş. 2017-2021 İstatistik Yıllığı**. TCDD Taşımacılık A.Ş.
- TCMB** (2023, Nisan). Ödemeler Dengesi İstatistikleri. [www.tcmb.gov.tr: https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Odemeler+Dengesi+ve+Ilgili+Istatistikler/Odemeler+Dengesi+Istatistikleri/](https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/TR/TCMB+TR/Main+Menu/Istatistikler/Odemeler+Dengesi+ve+Ilgili+Istatistikler/Odemeler+Dengesi+Istatistikleri/) (Erişim Tarihi: 10.05.2023).
- TEK**, Ömer Baybars ve Engin Özgül (2005). **Modern Pazarlama İlkeleri Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım**. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- TEKİN**, Mahmut ve Nuri Ömürbek (2004). **Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İş Birliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları**. Ankara: Günay Ofset
- TLDPEP**. (2014). **Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planı** (Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018). Kalkınma Bakanlığı.
- TOBB**. (2023). **Açılan Kapanan Firma İstatistikleri**. <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketIstatistikleri.php> (Erişim tarihi 05.05.2023).
- TSAMBOULAS**, Dimitrios, A ve Seraphim Kapros (2003). "Freight Village Evaluation Under Uncertainty With Public and Private Financing". **Transport Policy**, 10(2), 141-156.
- TUTAR**, Erdinç ve Filiz Tutar, Handan Yetişen (2009). "Türkiye’de Lojistik Sektörünün Gelişmişlik Düzeyinin Seçilmiş AB Ülkeleri (Romanya ve Macaristan) ile Karşılaştırmalı Bir Analizi". **KMÜ İİBBF Dergisi** (17), 190-216.

- TÜİK Dış Ticaret İstatistikleri** (2023). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Mayis-2023-49624> (Erişim Tarihi 30.06.2023).
- TÜİK İl Bazında GSYH** (2022). İl Bazında Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, 2021: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Il-Bazinda-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2021-45619> (Erişim Tarihi 05.03.2023).
- TÜİK Yıllık GSYH** (2022). Yıllık Gayrisafi Yurt İçi Hasıla, 2021: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yillik-Gayrisafi-Yurt-Ici-Hasila-2021-45834> (Erişim Tarihi 25.04.2023).
- TÜRK TİCARET KANUNU** (2011). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.6102.pdf> (Erişim Tarihi 30.06.2023)
- UAB** (2022). **2053 Ulaştırma ve Lojistik Ana Planı**. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.
- UTİKAD** (2023). **UTİKAD Lojistik Sektör Raporu 2022**. UTİKAD Yayınları.
- WILLIAMS, L. ve M. Brown** (2020). “Public-Private Partnership in Logistics Center Management: A Comparative Study”. **Journal of Supply Chain Management**, 28(4), 315-332.
- WISSETJINDAWAT, Wisinee** (2011).” Review of Good Practices in Urban Freight Transportation”. **Transport and Communications Bulletin for Asia and the Pacific**, (80), 44-60.
- WU, Jian ve Hans Dietrich Haasis** (2013). “Converting Knowledge into Sustainability Performance of Freight”. **Logistics Research**, 6(2-3), 63-88.
- YDTA**, Başbakanlık (2010). **Türkiye Taşımacılık ve Lojistik Sektörü Raporu**. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı.
- YELKENKAYA, Gülşen** (2017). **The Comparison of The Business Models for Logistics Villages in Turkey and Evaluation of Samsun Logistics Center**. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi).
- YILDIZ, Doğan ve Ece Uzunsakal** (2018). “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”. **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 14-28.
- YILDIZTEKİN, Atilla ve H. Murat Çelik** (2010). **İskenderun Lojistik Köyü ile Antakya ve Osmaniye Lojistik Destek Merkezleri Mastır Planı**. Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı.
- ZÁHUMENSKÁ, Zdenka ve Josef Gašparíka** (2017). “Supporting The Connection The Logistics Centers to Rail Network”. **Procedia Engineering**, 192, 976-981.

EKLER

EK - 1: Önerilen Anonim Şirket İçin Ana Sözleşme Örneği

Konya Lojistik Merkezi İşletme Hizmetleri Sanayi Ticaret Anonim Şirketi Ana Sözleşmesi

Birinci Bölüm

Kuruluş Hükümleri

Kuruluş ve Kurucular

Madde 1-

Aşağıda unvanları, uyrukları ve açık adresleri yazılı kurucular tarafından Türk Ticaret Kanunu'nun anonim şirketlerin ani surette kurulmaları hakkındaki hükümleri uyarınca bir anonim şirket kurulmuştur.

Kurucunun Adı Soyadı: 1. **Konya Büyükşehir Belediyesi**

Yenişehir Mah. Vatan Cad. No:2 Selçuklu Konya (Adres güncellenecek)

Uyruğu: T.C. Şehir: Konya

Kurucunun Adı Soyadı: 2. **Konya Ticaret Odası**

Vatan Cad. No:1 Selçuklu Konya

Uyruğu: T.C. Şehir: Konya

Kurucunun Adı Soyadı: 3. **Konya Sanayi Odası**

1. Organize Sanayi Bölgesi, İstikamet Cd. No: 2, 42300 Selçuklu/Konya

Uyruğu: T.C. Şehir: Konya

Kurucunun Adı Soyadı: 4. **Konya Ticaret Borsası**

Fevzi Çakmak Mah. Bayraktar Sok.No:7 Karatay Konya

Uyruğu: T.C. Şehir: Konya

Kurucunun Adı Soyadı: 5. **Konya Organize Sanayi Bölgesi**

Evrenköy Caddesi No: 12 Selçuklu Konya

Uyruğu. T.C. Şehir: Konya

Kurucunun Adı Soyadı: 6. **TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü**

TCDD Gen. Müd. Hacı Bayram Mahallesi Hipodrom Caddesi No:3 06050

Altındağ/ANKARA

Uyruğu: T.C. Şehir: Ankara

Şirketin Unvanı

Madde 2-

Şirketin Unvanı, **Konya Lojistik Merkezi İşletme Hizmetleri Sanayi Ticaret Anonim Şirketi'dir.**

Amaç ve Konu

Madde 3- (Lojistik Merkezlerin Yer Seçimi, Kurulması, Yetkilendirilmesi ve İşletilmesi Hakkında Yönetmelik için Önerilen Ek Madde)

Konya Lojistik Merkezi İşletme Hizmetleri Sanayi Ticaret Anonim Şirketi;

- i** Şirketlerin rekabet gücünü arttırmak için, koşulsuz müşteri memnuniyeti hedefiyle çalışan ve müşterilerine mümkün olan en hızlı, ucuz ve kaliteli lojistik hizmetlerini sunmayı,
- ii** Karayolu, demiryolu, havayolu ve denizyolu yüklerinin birleştirildiği Intermodal taşımacılığın başlangıç noktasını oluşturarak firmalara alt yapı ve operasyon desteği vermeyi,
- iii** Bölgede oluşan lojistik hizmetlerin maliyetlerini azaltıcı destekleri, yük konsolidasyonunu, iş birliği olanaklarını sağlamayı ve
- iv** Türkiye’de inşa edilecek/edilen yeni Lojistik Merkez projelerine örnek olmayı amaçlamaktadır.

Şirket bu madde kapsamında;

- 1)** Ülkemizin gelişen dış ticaret hacminin ihtiyaçlarını karşılamak ve bölgesel lojistik merkezi olma potansiyelinin değerlendirilebilmesi için ulusal ve uluslararası taşımacılık lojistik ve eşyanın dağıtımı ile ilgili tüm faaliyetlerle ilişkili Şirketler ve resmi kurumların içinde yer aldığı her türlü ulaştırma moduna etkin bağlantıları olan depolama, bakım onarım yükleme boşaltma elleçleme tartı yükleri bölme, birleştirme paketleme, Soğuk Hava Depoculuğu, Antrepoculuk vb. faaliyetleri gerçekleştirme imkanları olan ve taşıma modları arasında düşük maliyetli hızlı güvenli aktarma Alan ve donanımlara sahip bölgesel alanlar kurmak istemek ve kiraya vermek.
- 2)** Bilgisayar teknik alt yapısı, tamir bakım hizmetleri, tır ve kamyon otoparkı depolama ve konteyner sahaları, laboratuvar hizmetlerini yapmak veya yaptırmak.
- 3)** Depo, ardiye, antrepo, özel antrepo tesisleri kurmak kurulmuş tesisleri devir almak, ortak olmak, devretmek, satmak.
- 4)** Tahmil ve tahliye işleri yapmak, bu işlerin ifası için makine ve aletler satın almak, kiralamak, işletmek, devretmek.
- 5)** Konusu ile ilgili depolama alanları, antrepolar, garaj ve tır parkları kurmak veya kurulmuş olanlara iştirak etmek.

Şirket bu amaçlarını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki konularda da faaliyette bulunabilir:

- a)** Şirketin işleri için iç ve dış piyasalarda uzun, orta, kısa vadeli istikrazlar akdeder emval ve kefalet, açık krediler senet üzerinden avans kredileri, emtia üzerine avans kredileri ve benzeri kredileri temin eder.
- b)** Şirket amacını gerçekleştirebilmek için her türlü mali, ticari, sınai, idari tasarruf ve faaliyetlerde bulunur.

- c) Gerek 4875 Sayılı "Doğrudan yabancılar yatırım kanununu" gerek sair ilgili mevzuat hükümleri uyarınca şirketin faaliyet konularına giren işleri yapan gerçek ve tüzel kişilerle şirket teşkili, ortaklık giriş imlerinde bulunur, mevcut ticari işletmelere iştirak eder.
- d) Şirketin amacına ulaşabilmesi için gerekli makine ve tesisler ile gayrimenkulleri iktisap eder. Devir-ferağ eder, kiraya verir, kiralar, gayrimenkullerin üzerinde irtifak, intifa, süknâ gayrimenkul mükellefiyeti, kat mülkiyeti, kat irtifakı tesis eder ve bu sayılanlar üzerinde her nevi ayni ve şahsi tasarruf ve faaliyetlerde bulunur, gayrimenkullerle ilgili olarak tapu daireleri nezdinde ifraz, tevhid, parselasyon (parseller sözleşmede yazılı) ile ilgili tasarruf ve muamelelerde bulunur.
- e) Şirket amacı ile ilgili olarak borçlarını ve alacaklarını temin için ipotek, rehin, kefalet ve diğer teminatları verebilir. İpotek, rehin, kefalet ve diğer teminatları alabilir. İpotek karşılığı bir teminat ile ya da teminatsız olarak alınabilmesi, ipotek tesis edilmesi ve fek edilmesi ticari işletme rehini akdedilebilmesi işlemlerini yapabilir.
- f) Yukarıdaki faaliyetlerle ilgi olarak gerekli bilumum ruhsatnamelerin, müsaadelerin, istihsalı, iktisabı, işletme ruhsatnameleri ve imtiyazları, her türlü yerli ve yabancı marka patent, ihtira beratı, ihtira haklarının lisans ve imtiyazlarının (Know-How) model, resim, bröve ve ticari unvanlarının yardım ve fikri hakların, müşavirlik, mühendislik, hizmetlerinin ve benzeri diğer sınai mülkiyet haklarını iktisap etmek, devir ve ferağ etmek bunlar üzerinde lisans antlaşmaları yapar.
- g) Şirket amacını gerçekleştirebilmek için her türlü fabrikalar, imalathaneler, depolar, konteyner sahaları, idari binaları ve hizmet binaları ile özel antrepo tesislerini kurabilir. Bizzat veya başkalarına ihale suretiyle inşa ettirebilir, bunları alıp satabilir, kiraya verebilir, kiralayabilir, devir ve ferağ edebilir. Bunlar üzerinde her türlü ayni ve şahsi tasarruf ve faaliyetlerde bulunabilir. Konu ile ilgili olarak resmi ve özel her türlü ihalelere katılabilir.
- h) Şirket işleri için gerekli taşıtları (gemiler dahil) iktisap etmek, devretmek ve bunlar üzerinde ayni ve şahsi tasarruf ve faaliyetlerde bulunmak, makine ve taşıt araçlarının alınıp, satılması, ithalat ve ihracat edilmesi gibi faaliyetlerde bulunur.
- i) Amaç ve mevzuu ile ilgili olmak üzere, ilgili kamu kuruluşları, kamu iktisadi kuruluşları, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret ve Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odası Ticaret Borsaları, Üretici ve Yetiştirici Birlikleri, Kalkınma Ajansları, Tüzel ve Özel kişilerle ürün ve hizmetleri dünya piyasalarında değerlendirmede koordineli çalışmalar yapabilir veya koordinatörlük görevini bizzat yüklenebilir.
- j) Konusu ile ilgili olarak özel ve kamu kurumlarınca düzenlenen açık artırmalara, eksiltmelere, taşınır ve taşınmazların ihalelerine katılabilir, teklif verebilir, pay akçesi yatırabilir ve bunlarla ilgili tüm işlemleri yapabilir.
- k) Esas sözleşmede yazılı olan işleri, yasaların izin verdiği hallerde, bu yasalara uygun olarak yurtdışında da yapabilir. Yabancı ve Yerli diğer şirketlerle yurtiçinde ve yurt dışında iş birliğinde bulunabilir. Bunlarla birlikler kurabilir, mali mesuliyetin paylaşılmasına dayanan anlaşmalar yapabilir.
- l) Şirket işletme konusu ile ilgili faaliyetlerde buluna bilmek için, gerekli ve ona yardımcı ve onu kolaylaştırıcı özel hukuk ve kamu hukuku ve tüzel kişiler tarafından

çıkarılan hisse senetlerini, tahvil ve itfa senedi gibi değerleri aracılık yapmamak koşulu ile iktisap edebilir.

- m)** Lojistik Merkezinde istihdam edilecek personelin yurt içi veya yurt dışında eğitimini yapabilir veya yaptırabilir. Eğitimle ilgili kurs, seminer, konferans vb. organizasyonlar yapabilir, yaptırabilir.
- n)** Maksat ve mevzuu ile ilgili olarak bayilik, acentelik, taşeronluk, distribütörlük, komisyonculuk ve mümessillik anlaşmaları yapabilir, taahhütlere girebilir.
- o)** Şirketin iktisadi maksat ve konusunun gerektirdiği bilcümle ticari ve sair muameleleri yapabilir veya yaptırabilir.
- p)** Sosyal sorumluluk projeleri kapsamında, kamu veya özel sektörden gelen bağış ve yardımları kabul edebilir. Sponsorluk sözleşmeleri yapabilir.

Şirketin Merkez ve Şubeleri

Madde 4-

Şirketin Merkezi Konya İli Selçuklu İlçesidir. Adresi **Büyükkayacık, Aliya İzzet Begoviç Cd., 42250 Selçuklu/Konya**'dır.

Adres değişikliğinde yeni adres Ticaret Siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan ettirilir.

Tescil ve İlan edilen adrese yapılan tebligat şirkete yapılmış sayılır.

Şirket yurt içinde ve yurt dışında şubeler açabilir.

Şirketin Süresi

Madde 5-

Şirketin süresi tescil ve ilan tarihinden itibaren 99 yıldır. Bu süre ana sözleşme tadilatı yapılmak suretiyle uzatılıp kısaltılabilir.

İkinci Bölüm

Sermaye, Pay ve Senetleri

Sermaye ve Hisse Senetlerinin Nev'i

Madde 6-

Şirketin Sermayesi **100.000.000,00- TL** (Yüz milyon Türk Lirası) değerindedir. Bu sermaye 100 TL değerinde nama yazılı 100.000 (yüzbin) adet paya ayrılmıştır. Paylar aşağıda belirtilen ortaklar tarafından tamamen ve muvazaadan ari olarak taahhüt edilerek %25'i tescil tarihinden itibaren 3 (üç) ay içinde nakden ödenecektir. Geri kalan meblağ ise yönetim kurulunun kararına göre en geç 3 (üç) yıl içinde ödenecektir. Bu husustaki İlanlar ana sözleşmenin İlan maddesine göre yapılır. Sermayenin tamamı ödenmeden hamiline yazılı hisse senedi çıkartılamaz.

Ortağın Adı: **1.Konya Büyükşehir Belediyesi**

Pay Adedi: 20.000

Pay Miktarı (TL): 20.000.000,00

Ortağın Adı: **2. Konya Ticaret Odası**

Pay Adedi: 20.000

Pay Miktarı (TL): 20.000.000,00

Ortağın Adı: **3. Konya Sanayi Odası**

Pay Adedi: 20.000

Pay Miktarı (TL): 20.000.000,00

Ortağın Adı: **4. Konya Ticaret Borsası**

Pay Adedi: 20.000

Pay Miktarı (TL): 20.000.000,00

Ortağın Adı: **5. Konya Organize Sanayi Bölgesi**

Pay Adedi: 10.000

Pay Miktarı (TL): 10.000.000,00

Ortağın Adı: **6. TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü**

Pay Adedi: 10.000

Pay Miktarı (TL): 10.000.000,00

Pay Senetlerinin Devri

Madde 7-

Payların tamamı nama yazılıdır. Nama yazılı pay senedi sahipleri, pay sahipleri defterine bakılarak saptanır.

Şirket payları genel kurulun onayı olmadan devir ve temlik edilemez. Bu konuda Genel Kurulun toplantı ve karar nisabı pay senetler tamamının %51'idir.

Tahvil Çıkarılması

Madde 8-

Şirket Genel Kurulu Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri çerçevesinde alacağı karara dayanarak tahvil çıkarabilir. Bu konuda karar verilecek genel kurul toplantısında, Türk Ticaret Kanunu'nun 388. Maddesiyle öngörülen nisaba uyulur. Genci Kurul, yürürlükteki yasal düzenlemelere göre çıkarılacak tahvillerin türünü ve sayısını belirler, bu konuda yönetim kuruluna yetki verebilir. Çıkarılacak tahvillerin tamamı, ödenmiş sermayenin tutarını aşamaz.

Üçüncü Bölüm

Şirketin Organları

Yönetim Kurulu ve Süresi

Madde 9-

A. Oluşumu: Şirketin idaresi ve temsili Türk Ticaret Kanunu hükümleri uyarınca genel kurulca ortaklar veya temsilcileri arasında seçilecek yönetim kurulunca yürütülür. Yönetim Kurulunun Toplantı ve karar için yeterli oy sayısı, Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca belirlenir. Lojistik Merkezi işletmesinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için bütün paydaşların yönetimde söz sahibi olması hedeflenmiştir. Konya Büyükşehir Belediyesi'ni temsilen belediye başkanlığı tarafından görevlendirilecek 2 kişi, Konya Ticaret Odası'nı temsilen Oda Yönetim Kurulunca görevlendirilecek 2 kişi, Konya Sanayi Odası'nı temsilen Oda Yönetim Kurulunca görevlendirilecek 2 kişi, Konya Ticaret Borsası'nı temsilen Borsa Yönetim Kurulunca görevlendirilecek 2 kişi, Konya Organize Sanayi Bölgesi'ni temsilen ve Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilecek 1 kişi ve TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü'nü temsilen genel Müdürlük tarafından görevlendirilecek 1 kişi yönetim kurulunda görev yapmak üzere seçilirler.

Yönetim Kurulu 10 (on) kişiden oluşur. Bu sayı ana sözleşme tadili yapılmak suretiyle Genel Kurul tarafından azaltılabilir veya artırılabilir. Yönetim Kurulu Üyeleri Genel kurulca belirlenecek miktarda huzur hakkı alabilir. Şirketin ilk kuruluşundan itibaren ilk olağan genel kurula kadar çalışmak üzere aşağıda adları, uyrukları ve ikametgahları belirtilen kişiler Yönetim kurulu üyesi olarak görevlendirilmiştir.

1. Yönetim Kurulu Başkanı:Konya Büyükşehir Belediyesi
2. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Büyükşehir Belediyesi
3. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Ticaret Odası
4. Yönetim Kurulu Üyesi: Konya Ticaret Odası
5. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Sanayi Odası
6. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Sanayi Odası
7. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Ticaret Borsası
8. Yönetim Kurulu Üyesi: Konya Ticaret Borsası
9. Yönetim Kurulu Üyesi:Konya Organize Sanayi Bölgesi
10. Yönetim Kurulu Üyesi: CDD İşletmesi Genel Müdürlüğü

İlk Yönetim Kurulu Üyelerine ilk genel kurul toplantısına kadar bir ücret ödenmez. Bundan sonra ücret verilecekse genel kurulca saptanır.

B. Süresi: İlk yönetim kurulunun süresi ilk olağan genel kurul toplantısına kadar sürer. Bundan sonra seçilecek yönetim kurulları, en çok 3 (üç) yıl süreyle görev yapar. Süresi biten üyenin yeniden seçilmesi mümkündür. Tüzel kişi temsilcilerinin temsil ettikleri tüzel kişilerle temsil ilişkisi kesildiği takdirde üyelik sıfatları da kendiliğinden kaybolur. Genel kurul gerek görürse Yönetim Kurulu Üyelerini değiştirebilir.

C. Görevleri: Şirketin yönetim ve dışarıya karşı temsili Yönetim Kurulu'na aittir. Şirket tarafından verilecek bütün belgelerin ve yapılacak sözleşmelerin geçerli olabilmesi için, bunların Şirketin unvanı altına konmuş ve Şirketi ilzama yetkili kişinin imzasını taşıması gereklidir. Yönetim Kurulu şirketin amacı kapsamındaki her türlü iş ve işlemleri şirket adına yapmak ve şirket unvanını kullanmak hak ve yetkisine sahiptir. Yasa ve Ana sözleşme ile münhasıran genel kurula ve denetçilere verilmiş bulunan işler dışında kalan bütün konularda

karar verip uygulamaya yönetim kurulu yetkilidir. Genel kurul tarafından alınan kararları uygular.

Şirket alacakları ve borçları için taşınır ve taşınmaz her türlü teminat alabilir, verebilir, ipotek kurabilir, kaldırabilir, verebilir.

Şirket tüzel kişiliğini her çeşit yargı mercilerinde davalı ya da davacı olarak temsil eder. Şirket amacıyla doğrudan ya da dolaylı tüm işlemleri yerine getirir. Anlaşmalar hazırlar, yapar, gerektiğinde değiştirir, fesheder, yerine getirir, uygular.

Şirketin maddi ve manevi ekonomik değer ifade eden tüm hakları üzerinde her şekilde tasarruf ve şirket adına bu konulardaki hakları iktisap eder. Şirket alacaklarını tahsil eder. Sulh, kabul, feragat, ibra, konkordato yapabilir, tahkime gidebilir.

Şirketin para, taşınır ve taşınmaz mallarını yönetir. Genel kurul kararı ile taşınmaz malları alır, satar. Taşınır ve taşınmaz malları kiralar veya kiraya verir.

Şirketin bütçesini hazırlar. Şirket bünyesinde görev alacak müdür ve diğer çalışan personeli, murahhas üyeleri seçer, yetki ve ücretlerini belirler, uygular. Genci kuruldan karar almak koşulu ile tahvil çıkarır. Yılda bir kez genel kurulu olağan toplantıya çağırır. Yasanın ve ana sözleşmenin gerektirdiği gündemi hazırlar. Özellikle bilanço, karye zarar hesabını genel kurula sunar, bu hususta rapor düzenler.

D. Çalışma Biçimi: Yönetim Kurulu, şirket işlerinin durumuna göre en az ayda bir defa toplanır. Yönetim Kurulu ilk toplantısında bir başkan ve bir başkan vekili seçer. Yönetim ve temsil işleri yönetim kurulu üyeleri arasında bölüştürülür. Bu konuda karar vermeye yönetim kurulu yetkilidir.

E. Yetki Devri: Yönetim Kurulu, şirketi temsil yetkisi ve yönetimi işlerinin tümünün ya da bir kısmının üyeleri arasından seçeceği murahhaslara ya da pay sahibi olmayan müdürlere bırakılmasına karar verebilir. Yönetim Kurulunun en az bir üyesine şirketi temsil yetkisi verilmesi zorunludur.

Şirketin Temsil ve İlam Yönetim Kurulu Üyeleri'nin Görev Taksimi

Madde 10

Şirketi temsil etme, şirket adına bağlayıcı sonuç doğuracak tüm işlemleri yapma yetkisi yönetim kuruluna aittir. Şirket adına yazılan ve verilen tüm belge ve yazıların, tüm anlaşma ve sözleşmelerin geçerli olabilmesi ve şirketi bağlayıcı sonuç doğurabilmesi için şirketi temsile yetkili kılınan kişi ya da kişilerce şirket unvanını kapsayan kaşe üzerine imzalanması gerekir.

Genel Müdürlük

Madde 11-

Şirketin işleri, yönetim kurulu kararı ile Yönetim Kurulu Üyeleri arasından ya da dışından seçilen bir genel müdür, gerektiğinde yardımcıları ve yeteri kadar personel eliyle yürütülür. Yönetim kurulu bunların görevlerine son verme yetkisine de sahiptir.

Denetçiler ve Görevleri

Madde 12-

Genel Kurul, ortakları temsilen ortakların göstereceği kişiler arasından veya dışarıdan en çok üç yıl için bir ya da birden çok denetçi seçer.

Denetçiler Konya Büyükşehir Belediyesi'ni temsilen belediye başkanlığı tarafından görevlendirilecek 1 kişi, Konya Ticaret Odasını Temsilen Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilecek 1 kişi, Konya Sanayi Odasını Temsilen Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilecek 1 kişi Konya Ticaret Borsasını Temsilen Yönetim Kurulu tarafından görevlendirilecek 1 kişi ve TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü tarafından görevlendirilecek 1 kişi arasından seçilir.

Denetçilerin sayısı beşi geçemez. İlk denetçiler olarak;

1. Konya Büyükşehir Belediyesi
2. Konya Ticaret Odası
3. Konya Sanayi Odası
4. Konya Ticaret Borsası
5. TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü

İlk olağan genel kurula kadar görevlendirilmişlerdir.

Denetçiler Türk Ticaret Kanunu'nun 353- 357. Maddelerinde belirtilen görevleri yapmakla yükümlüdür. Denetçilere ücret verilebilir. Denetçilere verilecek ücret genel kurulca belirlenir.

Genel Kurul

Madde 13-

Genel Kurul, olağan ya da olağanüstü olarak toplanır. Toplantılarda başkanlığı Yönetim Kurulu Başkanı yapar.

A. Çağrı Biçimi: Genel Kurul toplantılarına çağrıda Türk Ticaret Kanunu'nun 365. 366. ve 368. madde hükümleri uygulanır.

B. Toplantı Zamanı: Olağan Genel Kurul, şirketin hesap devresinin sonundan itibaren üç ay içinde ve yılda en az bir defa, olağanüstü genel kurul İse şirket işlerinin gerektirdiği durum ve zamanda yasa ve an sözleşmede öngörülen hükümler uyarınca toplanır ve karar alır.

C. Oy Verme ve Vekil Tayini: Olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında hazır bulunan paydaşların ya da vekillerinin her pay için bir oyu vardır. Genel Kurul toplantılarında paydaşlar kendilerini diğer paydaşlar ya da belirleyecekleri vekiller

vasıtasıyla temsil ettirebilirler. Şirkete hissedar olan vekiller, kendi oylarından başka temsil ettikleri paydaşların oylarını da kullanmaya yetkilidirler. Yetki belgelerinin şekli yönetim kurulunca belirlenip ilan edilir.

D. Görüşmeler ve Karar Nisabı: Şirket Genel Kurul toplantılarında Türk Ticaret Kanunu'nun 369. Maddesinde yazılı hususlar müzakere edilerek gerekli kararlar alınır. Toplantı ve karar için yeterli oy sayısı, Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca belirlenir.

E. Toplantı Yeri: Genel Kurullar, şirketin yönetim merkezi binasında ya da yönetim merkezinin bulunduğu ilde uygun bir yerde toplanır.

Toplantılarda Komiser Bulunması

Madde 14-

Olağan ve olağanüstü genel kurul toplantılarında Sanayi ve Ticaret Bakanlığı komiserinin bulunması ve toplantı tutanaklarını ilgililerle birlikte imzalaması şarttır. Komiserin yokluğunda yapılacak genci kurul toplantılarında alınacak kararlar ve komiserin imzasını taşımayan toplantı tutanakları geçerli değildir.

Dördüncü Bölüm

Hesaplar, Kar ve Dağıtımı, Fesih ve Tasfiye

Hesap Yılı

Madde 15-

Şirketin hesap yılı, Ocak ayının birinci günü başlar, Aralık ayının 31. Günü son bulur. Ancak kuruluş yılı hesapları, kesin kuruluş tarihi ile başlar ve o yılın Aralık ayının 31. günü sona erer.

Her hesap yılının sonunda şirketin genel mali durumunu gösteren bir bilanço ile kar ve zarar hesabı düzenlenir.

Bilanço, kar ve zarar hesapları, genel kurul toplantısından en az bir ay önce denetçilerin incelemesine sunulur. Yönetim Kurulu çalışma raporu, denetçi raporu, bilanço, kar ve zarar cetveli, yönetim kurulunun net karının nasıl dağıtılacağı ya da yedek akçeye ayrılacağına ilişkin önerileri, pay sahiplerinin incelemesine olanak tanımak amacıyla genel kurul toplantısından en az 15 (on beş) gün önce şirket merkez ve şubelerinde hazır bulundurulur. Pay sahipleri, şirket merkez ya da şubelerinde bu belgeleri inceleyebilecekleri gibi birer örneğini de isteyebilirler.

Net Karın Saptanması

Madde 16-

Şirketin bir bilanço dönemindeki işlemlerinden edilen gelirlerinden bütün amortismanlar, şirketle herhangi bir anlaşma sonucu iş ilişkisi kurmuş bulunanlara kardan ödenmesi gereken

bedeller dahil her türlü giderler indirildikten ve şirketin yerine getirmesi zorunlu parasal yükümlülükler karşılığı ayrıldıktan sonra geriye kalan tutar, şirketin net karını oluşturur.

Karın Dağıtılma Biçimi

Madde 17-

Yukarıdaki maddede öngörüldüğü şekilde net kar, kâr payı dağıtımının esasını oluşturur. Bu kardan şirketçe ödenmesi veya ayrılması zorunlu miktar ayrıldıktan sonra elde edilen safi kardan evvela %5 kanuni ihtiyat akçesi ayrılır. Kalandan itfa edilmemiş hisse senetlerinin bedelleri ödenen kısmına %5 oranında birinci temettü verilmesine yetecek miktarda çıkarılır. Geri kalan kısmı Genel Kurulun tespit edeceği şekil ve surette dağıtılır.

Kurucular ve Yönetim Kurulu Üyeleriyle, memur ve hizmetlilere ayrılacak miktarlarla, ikinci temettü hissesi olarak, hissedarlara dağıtılması kararlaştırılan ve kara iştirak eden kuruluşlara dağıtılan paradan Türk Ticaret Kanunu'nun 446'ncı maddesinin 2 nci fıkrasının 3 numaralı bendi gereğince %10 kesilerek adi ihtiyat akçesine eklenir.

Fesih ve Tasfiye

Madde 18-

Şirketin fesih ve tasfiyesi gerektiği takdirde genel kurul toplantıya çağrılarak bu konuda karar alınır.

Fesih kararından sonra, Türk Ticaret Kanunu'nun konuya ilişkin hükümleri uyarınca işlem yapılır.

Tasfiye edilen şirketin borçları Ödendikten sonra kalan para, Türk Ticaret Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca ortakların payları oranında dağıtılır.

Beşinci Bölüm

Diğer Hükümler

İlanlar

Madde 19-

Şirkete ilişkin ilanlar Türk Ticaret Kanunu'nun 37/4. Maddesi hükümleri saklı kalmak kaydıyla Konya'da çıkan yüksek tirajlı günlük gazetelerden en az biri aracılığı ile yapılır.

Genel Kurulun toplantıya çağrılmasına ilişkin ilanların Türk Ticaret Kanunu'nun 368. Maddesi hükümleri uyarınca ilan ve toplantı günleri hariç olmak üzere en az iki hafta önceden yapılması zorunludur.

Sermayenin azaltılmasına ve tasfiyeye ilişkin ilanlar için aynı yasanın 397 ve 438. Maddeleri hükümleri uygulanır.

İhtiyat Akçesi

Madde 20-

Şirket tarafından ayrılan ihtiyat akçeleri hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun 466. ve 467. maddeleri hükümleri uygulanır.

Yasal Hükümler**Madde 21-**

Bu ana sözleşme ile düzenlenmemiş hususlar hakkında Türk Ticaret Kanunu'nun hükümleri uygulanır.

Kuruluş ve Geçici Giderler**Madde 22**

Şirketin kuruluşu nedeniyle kurucular tarafından kuruluş için gerekli tüm harcamalar şirketin giderlerine intikal ettirilir.

Konya Büyükşehir Belediyesi Temsilen İmza Büyükşehir Belediye Başkanı

Konya Ticaret Odası Temsilen İmza Genel Sekreter İmza Yönetim Kurulu Başkanı

Konya Sanayi Odası Temsilen İmza Genel Sekreter İmza Yönetim Kurulu Başkanı

Konya Ticaret Borsası Temsilen İmza Genel Sekreter İmza Yönetim Kurulu Başkanı

Konya OSB Temsilen İmza Yönetim Kurulu Bşk. İmza Yönetim Kurulu Başkanı

TCDD İşletmesi Genel Müdürlüğü Temsilen İmza Bölge Müdürü İmza Genel Müdür

Karar Sıra No:01

Karar Tarihi:2023

Toplantı Katılanlar:

Bizler şirket yönetim kurulu olarak şirket merkezinde toplanarak aşağıdaki kararları aldık.

“Şirketi Mahkemelerinin, Meclislerinin, Daire ve Müesseselerinin, Alelumum Bankaların, hakiki ve hükmi şahısların yerli ve yabancı şirket ve firmaların, her kısım ve derecesinde her sıfat tarık ve suretle temsile, şirketin hak ve menfaatlerini korumaya, bunun temini için gerekli olan tüm tedbir ve kararları almaya, davalar ikamesine, vekil tayin ve azline, şirketin her türlü hak ve alacaklarını talep tahsil ve Ahzu Kabza, sulh ve ibra karşılığında almaya, şirketi ilzam edecek taahhüt ve borç altında bulunduracak her çeşit senedatı sözleşmeleri

taahhütnameleri vesair evrak vesaiki imzalamaya, şirket adına menkul ve gayrimenkul mallar iktisabına, ipotek tesis ve tesciline, her türlü takrirler ita ve kabule, bankalara her türlü hesap ve krediler açtırmaya, bu hesaplara para yatırmaya, çekmeye, kredi almaya ahzu kabza, sulh ve ibraya, her nevi ihtarname .ihbarname keşidesi ile cevap itasına, velhasıl şirketin amaç ve konularının gerçekleşmesi için gerekli olan tüm işlem ve muameleleri ifa ve ikmale (Genel Kurul kararı ile taşınmaz malları alır, satar Taşınır ve taşınmaz malları kiralar veya kiraya verir.) Yönetim Kurulu Üyesi:, Yönetim Kurulu Üyesi, Yönetim Kurulu Üyesi yapılacak ilk genel kurul toplantısına kadar geçerli olmak üzere şirketin ticari unvanı altında koyacağı herhangi ikisinin imzası ile müştereken temsil ve ilzam etmesine oy birliğiyle karar verilmiştir.

[illegible]

EK - 2: Anket Formu

Sayın Yetkili,

Son 10 yılda artan bir hızla ülkemiz genelinde kurulmaya başlanan Lojistik Merkezlerin daha verimli çalışabilmesi ve yönetim yapıları için model sunulabilmesi amacıyla “**Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapılarının Oluşumunda İşletmelerin Etkisi: Konya Örneği**” başlıklı bir doktora tezi çalışması yürütmekteyiz. Bu çalışma ile yapımı TCDD tarafından gerçekleştirilen Lojistik Merkezleri yönetiminin nasıl daha verimli olabileceği hakkında iş âleminin görüş ve önerileri alınacaktır. Anketimiz yaklaşık 10 dakika sürmekte olup, eksiksiz ve tarafsız cevap vermeniz özellikle şehrimiz ihracatçılarının konuya katkıları anlamında son derece önem arz etmektedir.

Anketimiz iki ana bölümden oluşmaktadır. Her bölüm için ilgili sorulardaki cevaplara ilişkin değerlendirmelerinizi işaretlemeniz yeterlidir. Çalışmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve işletmenize ait bilgiler KVKK kapsamında kesinlikle gizli tutulacaktır. Anket sonuçları, istenilmesi durumunda anketi cevaplayan işletmelere e-posta yolu ile ayrıca bildirilecektir.

Süreç ile alakalı gösterdiğiniz ilgi, ayırdığınız zaman ve samimi cevaplarınız için teşekkür eder, işlerinizde sağlıklı ve bereketli günler dileriz.

Saygılarımızla.

Prof. Dr. Ahmet DİKEN / Necmettin Erbakan Üniversitesi SBF
Ahmet ÇELİK

1. BÖLÜM

1) Şirketteki pozisyonunuz nedir?

- ☐ İşletme Sahibi ☐ Yönetici/Müdür ☐ Uzman/Çalışan

2) Şirketiniz sektörde kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

- ☐ 0 – 5 yıl ☐ 16 – 20 yıl
☐ 6 – 10 yıl ☐ 21 yıl ve üzeri
☐ 11 – 15 yıl

3) Şirkette çalışan personel sayısı kaçtır?

- ☐ 1 – 9 kişi (Mikro) ☐ 50 – 249 kişi (Orta)
☐ 10 – 49 kişi (Küçük) ☐ 250 ve üzeri (Büyük)

4) Hangi sektörde faaliyet gösteriyorsunuz?

- ☐ Makine – İmalat ☐ Tarım
☐ Gıda ☐ İnşaat
☐ Otomotiv Yan Sanayi ☐ Plastik
☐ Savunma ☐ Mobilya
☐ Ayakkabı ve hazır giy ☐ Diğer

5) İhracat yaptığınız ülke sayısı kaçtır?

- ☐ 1 – 5
- ☐ 6 – 10
- ☐ 11 – 15
- ☐ 16 ve üzeri

6) Kaç yıldır ihracat yapmaktasınız?

- ☐ 1 yıldan az
- ☐ 1 – 3 yıl
- ☐ 4 – 6 yıl
- ☐ 7 – 9 yıl
- ☐ 10 yıl ve üzeri

7) İhracatta kullandığınız lojistik modu/modları nedir?

- ☐ Karayolu
- ☐ Demiryolu
- ☐ Denizyolu
- ☐ Havayolu Kargo

8) İhracat yaptığınız bölgeler nerelerdir? (Birden fazla şık işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Afrika
- ☐ Avrupa
- ☐ Amerika
- ☐ Orta Asya
- ☐ Orta Doğu
- ☐ Uzak Doğu

9) İhracatta gümrükleme işlemlerinizi nerede yaptırıyorsunuz?

- ☐ Konya Gümrüğü
- ☐ Mersin Limanı
- ☐ Sınır Kapıları

10) Pandemi sürecinde lojistik faaliyetlerinizde (konteyner eksikliği, navlun ücretleri vb.) sorunlar yaşadınız mı?

- ☐ Herhangi bir sorun yaşamadık
- ☐ Pandemi öncesi normal süreç aynen devam etti.
- ☐ Lojistik faaliyetlerinde sorunlar yaşadık.

11) Pandemi sürecindeki ihracat faaliyetlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?

- ☐ İhracat rakamlarımız azaldı
- ☐ İhracat verilerimizde bir değişiklik olmadı
- ☐ İhracat rakamlarımız öncesine göre artış gösterdi

2. BÖLÜM

12) Lojistik Merkezlerin sunduğu hizmetler ve bünyesinde barındırdığı farklı organlar hakkında görüşleriniz nelerdir?

- ☐ Lojistik Merkezler hakkında herhangi bir bilgi sahibi değilim
☐ Lojistik Merkezleri duydum fakat hangi hizmetleri veriyor bilgi sahibi değilim
☐ Lojistik Merkezleri ve sunduğu/sunacağı hizmetleri biliyorum

13) Yakın dönemde faaliyete geçen Konya (Kayacık) Lojistik Merkezini [KLM] tanıma ve kullanım durumunuzu nasıl tarif edersiniz?

- ☐ KLM hakkında herhangi bir bilgim yok
☐ KLM biliyorum fakat kullanmıyoruz.
☐ KLM hakkında bilgim var ve kullanıyoruz.

14) Konya Kayacık Lojistik Merkezi'nde verilmesini istediğiniz hizmetleri gereklilik düzeyine göre değerlendiriniz.

Değerlendirme dereceleri: 1= Çok Gereksiz, 2= Gereksiz, 3= Kısmen, 4= Gerekli, 5= Çok Gerekli

Konya Kayacık Lojistik Merkezi'nde verilmesini istediğiniz hizmetler (1: Çok Gereksiz, 5: Çok Gerekli)	Puan				
	1	2	3	4	5
1. Gümrükleme İşlemleri	☐	☐	☐	☐	☐
2. Antrepo	☐	☐	☐	☐	☐
3. Dökme Ürün Depoları (Silo)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kapalı Raf Depoları	☐	☐	☐	☐	☐
5. Tehlikeli Madde Depoları	☐	☐	☐	☐	☐
6. Soğuk Hava Depoları	☐	☐	☐	☐	☐
7. Tır Parkı	☐	☐	☐	☐	☐
8. Tamir ve Bakım Alanı	☐	☐	☐	☐	☐
9. Benzin İstasyonu	☐	☐	☐	☐	☐
10. Parsiyel Yük Terminali	☐	☐	☐	☐	☐
11. Postane	☐	☐	☐	☐	☐
12. Sosyal Tesisler	☐	☐	☐	☐	☐
13. Restoran	☐	☐	☐	☐	☐
14. Banka	☐	☐	☐	☐	☐

15) Konya Kayacık Lojistik Merkezi'nin İşletilmesi/Yönetilmesi ve Organizasyonel Yapısı ile ilgili aşağıdaki maddelere katılma durumunuzu lütfen belirtiniz.

- 1 = Kesinlikle Katılmıyorum
2 = Katılmıyorum
3 = Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
4 = Katılıyorum
5 = Kesinlikle Katılıyorum

Konya Kayacık Lojistik Merkezi ile ilgili (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)	Puan				
	1	2	3	4	5
1. Özel sektör Lojistik Merkezlerde kurucu olarak altyapı sahibi olabilmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
2. TCDD altyapı bittikten sonra tüm işletmeyi özel sektöre devretmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
3. Özel sektör lojistik merkezlerde daha etkin rol alacaktır	☐	☐	☐	☐	☐
4. Lojistik Merkezlerin mülkiyeti özel sektöre ait olup yönetimi de özel sektör tarafından yapılmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
5. Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamuda olup yönetimi de kamu tarafından yapılmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
6. Kamu sektörü demiryolu terminali ve ana konteyner elleçleme ekipmanı gibi tesislere yatırım yaparken özel sektör ise depolama tesislerine yatırım yapmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Devlet demiryolu altyapısını iyileştirdiği için lojistik merkez projesi demiryolu taşımacılığını geliştirecektir	☐	☐	☐	☐	☐
8. Lojistik merkezlerde sadece kamu kurumları yer almalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
9. TCDD altyapı yapan, işleten ve kontrol eden bir yapıda olmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
10. Tüm taşıma modları altyapısı devlet kontrolünde olmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
11. Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamuya ait olup yönetimi özel sektörde olmalıdır (KTO, KTB, KSO iş birliği gibi)	☐	☐	☐	☐	☐
12. Kamu ve özel sektör gerekli tesisleri ve teçhizatları müşterek olarak kurmalı ve finansmanı ortak sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Lojistik Merkezlerin mülkiyeti kamu özel ortaklığı şeklinde, yönetimi de kamu özel ortaklığı olmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
14. Devlet-özel sektör iş birliği olduğu takdirde lojistik altyapısı hızla gelişecektir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. TCDD ve özel sektör birlikte altyapı yapıp, birlikte işletmelidir	☐	☐	☐	☐	☐
16. Lojistik Merkezler Yap, İşlet, Devret modeli ile kurulmalıdır	☐	☐	☐	☐	☐
17. Kamu yönetim modeli nedeniyle işletilen lojistik merkezlerde mesai saatleri sorunu yaşanacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Beklenenden fazla talep olacağı için kapasite yetersiz kalabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
19. İntermodal taşıma türlerinin sayısı ve kapasitesi yetersiz kalabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Lojistik merkezler lojistik ihtiyacı karşılamada yetersiz kalabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yer seçimleri yanlış yapıldığı için bazı lojistik merkezler atıl kalacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Lojistik Merkezlerde planlama hatası nedeniyle sıkıntı yaşanabilir	☐	☐	☐	☐	☐
23. Özel sektör TCDD tarafından kurulan tesislere ilgi göstermeyecek ve kendi merkezlerini kurmak ve işletmek isteyecektir.	☐	☐	☐	☐	☐