



LOJİSTİK UYGULAMALARI VE ARAŞTIRMALARI MERKEZİ

“Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması”

Aralık, 2013

ÇALIŞMA EKİBİ

Bülent TANLA (Danışman)

Prof. Dr. Okan TUNA (Koordinatör)

Yrd. Doç. Dr. Dursun YENER (Veri Analizi)

Öğr. Gör. Aysun AKPOLAT (Veri Toplama Formu Geliştirme)

Tuğba GÜNGÖR (Veri Toplama ve Derleme)

İÇİNDEKİLER

YÖNETİCİ ÖZETİ	1
SUNUŞ	2
1. GİRİŞ	4
2. ARAŞTIRMANIN KÜNYESİ	5
2.1. Araştırmanın Genel Tanımı	5
2.2. Araştırmanın Kapsamı	5
2.3. Veri Derleme Yöntemi ve Örneklemen Tanımlanması	6
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	7
3.1. Lojistik Sektörünün Profili	7
3.1.1. Hangi Hizmetler Veriliyor?	7
3.1.2. Hangi Ulaştırma Modları Yoğun Kullanılıyor?	8
3.1.3. Hangi Sektörlere Hizmet Veriliyor?	9
3.2. Lojistik Sektörünün Beklentileri	10
3.2.1. Üç Ay İçerisinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının Yönü Ne Olacak?	10
3.2.2. Üç Ay İçerisinde Lojistik Sektöründe Büyüme Ne Olacak?	11
3.3. Lojistik Sektörü Algısı	12
3.3.1. Lojistik İşletmeleri Lojistiğe Nasıl Bakıyor?	12
3.3.2. Lojistik İşletmeleri Kamu ve Kamuoyunun Sektöre Nasıl Baktığını Düşünüyor?	13
3.4. Lojistik Sektöründe Bilgi Alışverişi, İşbirliği ve Güven Düzeyi	14
3.5. Lojistik Sektöründe Rekabet	16
3.6. Lojistik Sektörünün Sorunları	18
3.7. Lojistik Sektörünün Kamudan Beklentileri	19
4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	20
EK – 1: ARAŞTIRMAYA CEVAP VEREN İŞLETMELERİN LİSTESİ	22
EK – 2: LOJİSTİK YÖNETİCİLERİNİN LOJİSTİK TANIMLARI	24
EK – 3: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE REKABETİN NEDENLERİ	28
EK - 4A: LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR	31
EK - 4B: LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN SORUNLARI	35
EK - 5: LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN KAMUDAN BEKLENTİLERİ	38

YÖNETİCİ ÖZETİ

- “Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması” her üç ayda bir yapılacak ve kamuoyunun değerlendirmesine sunulacaktır.
- Araştırma yargısal olarak belirlenen **400 lojistik işletmesinin** tümüne gönderilmiş ve % 10'luk bir geri dönüş oranı sağlanmıştır.
- Lojistik işletmeleri; **Yurt dışı taşımacılık faaliyeti (% 80)** ve **karayolu ulaştırmasını (% 70)** yoğun olarak bünyelerinde gerçekleştirmelerinin yanı sıra depoculuk (%50) ve intermodal taşımacılık (% 62,5) gibi faaliyetlere de önem vermeye başlamışlardır.
- Lojistik sektörü yöneticileri önümüzdeki üç aylık dönemde **yabancı sermaye yatırımlarının artacağını (% 65)** ve **sektöründe büyüyeceğini (% 57,5)** tahmin etmektedirler.
- Lojistik sektörü yöneticileri; **lojistik sektörünün kamu (% 70) ve kamuoyu (% 57,5) tarafından eksik bilindiğini** düşünmektedirler.
- Lojistik sektörü yöneticileri; **lojistik sektörde işletmeler arası bilgi alışverişinin (% 82,5) ve işbirliğinin (% 87,5)** olduğunu düşünmektedirler. Diğer taraftan, **hizmet verdikleri işletmelerin sektöre olan güven duygusunun orta düzeyde (% 55)** olduğunu belirtmektedirler.
- Lojistik sektörü yöneticileri; **lojistik sektörde fiyat rekabetinin yüksek olduğunu (% 82,5)** düşünmektedirler. Diğer taraftan, **kalite (% 47,5) ve servis hızı (% 57,5) rekabetinin ise orta düzeyde** olduğunu belirtmektedirler.
- Lojistik sektörü yöneticileri tarafından tanımlanan en önemli sorun **fiyat odaklı rekabet (% 45)** olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan sektör, **kamudan mevzuat düzenlemesi (% 60)** konusunda çözüm beklemektedir.

SUNUŞ

Türkiye, konum olarak, sahip olduğu kaynaklar bağlamında hem bölge hem de dünya ticareti için cazip olanaklar sunmaktadır. Türkiye Lojistik Sektörünün, son yıllarda yapılan önemli yatırımlarla yerli ve yabancı yatırımcıların gözdesi haline geldiği de gözlenmektedir. Diğer taraftan, Türkiye'nin 2023 yılındaki 500 milyar dolarlık ihracat hedefinin gerçekleştirilmesinde lojistik süreçlerin ve sektörünün önemli bir rolü olacaktır. Türkiye sahip olduğu tüm lojistik üstünlüklerle, uluslararası ticaretin yönelimleri gibi olumlu gelişmelerin de desteği ile küresel arenada önemli bir ekonomik güç olma yolundadır.

Ancak, bu sektördeki söz konusu olumlu değerlendirmeler bizleri bazı gerçeklerden de uzaklaştırmamalıdır. Önemli derecede büyüyen ve dış ticaretimizin motor gücü olarak karşımıza çıkan lojistik sektörümüzün araştırma ve yapısal bilgi anlamında önemli derecede eksiklikleri olduğu gözlenmektedir. Bu eksiklik, lojistik işletmelerimizin karar verme süreçlerini etkilediği gibi lojistik sektörü ile ilgili mevcut durum ve sıkıntılar ile ilgili sistematik bilgilerin özellikle devlet kademelerinde karar verici nitelikteki kurumlara sağlıklı bir şekilde iletilememesine de neden olmaktadır. İhracatta hedeflenen büyüklüğe yönelik çalışmalara lojistik sektörünün de ayak uydurabilmesi zorunluluğu bulunmaktadır.

2

Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu, TÜRLEV (Türkiye Lojistik Araştırmaları ve Eğitimi Vakfı) tarafından kurulmuş "lojistik temalı" bir yükseköğretim kurumudur. Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu; beceri ve deneyime sahip mesleki gelişimini tamamlamış insan kaynakları yetiştirme amacının yanı sıra; lojistik yönetimi alanında bilgi merkezi olmak, çağdaş ve rekabetçi lojistik politikalarının oluşturulmasına katkı sağlamak ve ürettiği bilgi ile ülke ekonomisine katkı sağlamak hedeflerini de gütmektedir.

Yukarıda ortaya konulan amaçlar çerçevesinde, bu sene beşinci yılını kutlayan Yüksekokul, **"Lojistik Uygulamaları ve Araştırmaları Merkezi (BLUARM)"**ni bünyesine kazandırarak lojistik sektörüne yönelik uygulama ve araştırmalar gerçekleştirmek için harekete geçmiştir. Bu doğrultuda, BLUARM, Türkiye çapında geniş kapsamlı bir araştırma olarak tasarlanan **"Lojistik Sektöründe Eğilimler"** çalışmasını sektör temsilcilerin katkısı ile gerçekleştirmeye ve bunu tüm kamuoyu ile paylaşmaya karar vermiştir.

Sayın Bülent Tanla'nın bilimsel danışmanlığında Prof. Dr. Okan Tuna başkanlığındaki bir uzman ekip tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda her üç ayda bir gerçekleştirilecek olan bu projenin lojistik sektörümüze önemli katkılarda bulunacağını umuyorum.

Ruhi Engin Özmen

Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu

Mütevelli Heyet Başkanı

1. GİRİŞ

BLMYO Lojistik Uygulamaları ve Araştırmaları Merkezi (BLUARM) tarafından hayata geçirilen “Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması” kapsamında; öncelikli olarak ilgili veri toplama formunu geliştirmek amacıyla sektörün büyüklük anlamında ilk 10 işletmesi ile kalitatif bir çalışma sonucunda anket formu geliştirmiş ve daha sonra bu form sektörün temsilcisi olan işletmelerin üst düzey yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, Türkiye’de faaliyet gösteren 400 lojistik işletmesi yargısal olarak ana kütle içine alınmış ve bütünüyle temasa geçilmiştir.

“Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması” uzamsal bir çalışma olup, her üç ayda bir tekrarlanarak dönemler içerisindeki farklı bakış ve algıların da ortaya konulmasına yardımcı olabilecektir. Elinizde tuttuğunuz rapor, projenin 2013 yılı 4. Çeyrek sonuçları olarak sizlerin değerlendirilmesine sunulmaktadır.

Bu rapor, lojistik sektör temsilcilerimizin karar verme süreçlerinde önemli bir eksikliği dolduracak, kamunun ilgili kademelerine bilimsel anlamda doğru verilerin aktarılmasını sağlayacak ve kamuoyu oluşturma anlamında da sağlıklı bir altyapı oluşturacaktır. “Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması”, Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu’nun beş yıllık birikimi sonucunda ortaya çıkan bir tecrübenin yansıması olarak da değerlendirilmelidir. Lojistik sektörünün araştırma konusundaki önemli eksikliğini kapatması beklenen bu çalışma her üç ayda bir tekrarlanarak da önemli bir referans kaynak olabilecektir.

2. ARAŞTIRMANIN KÜNYESİ

2.1. Araştırmanın Genel Tanımı

Bu rapora esas olan araştırma, BLMYO Lojistik Uygulamaları ve Araştırmaları Merkezi tarafından 1 Ekim- 15 Kasım 2013 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında, UTİKAD (Uluslararası Taşıma İşleri ve Komisyoncuları Derneği) kayıtlı üyeleri esas alınmak kaydıyla yargısal olarak tanımlanmış 400 işletmeden oluşan bir veritabanının % 10'luk örneklem büyüklüğüne posta ve internet tabanlı olarak ulaşılmıştır.

BLMYO Lojistik Uygulamaları ve Araştırmaları Merkezi (BLUARM)'nin "lojistik sektörde eğilimler" temasına yönelik olarak belirlenmiş alt kırımlar itibariyle üst düzey yöneticilerin algı ve değerlendirmeleri ortaya konulmuştur.

Görüşme yapılan tüm işletme/kurumların üst düzey yöneticilerinin anketi yanıtladığı konusunda bir kontrol sorusu sorularak teyit alınmıştır.

2.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma, Türkiye'de lojistik sektörünü temsil eden katılımcıların;

- Lojistik sektörünün profili,
- Lojistik sektörünün beklentileri,
- Lojistik sektörü algısı,
- Lojistik Sektöründe bilgi alışverişi, işbirliği ve güven düzeyi
- Lojistik sektörde rekabet,
- Lojistik sektörünün kamu ve kamuoyundaki algısı,
- Lojistik sektörünün sorunları ve kamudan beklentisi

amaçlarına yönelik algı ve değerlendirmelerini ortaya çıkarmak için tasarlanmış ve uygulanmıştır.

2.3. Veri Derleme Yöntemi ve Örneklemen Tanımlanması

BLMYO Lojistik Uygulamaları ve Araştırmaları Merkezi tarafından UTİKAD (Uluslararası Taşıma İşleri ve Komisyoncuları Derneği) kayıtlı üyeleri esas alınmak kaydıyla yargısal olarak oluşturulmuş 400 işletmeden oluşan bir veritabanına her üç aylık dönemin (çeyrek) ilk ve ikinci ayında anket uygulanmakta ve değerlendirme son ay içerisinde yapılarak kamuoyuna sunulmaktadır. 2013 ve 2014 yılına ilişkin sonuç yayımlama dönemleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Sonuç Yayımlama Dönemlerinin Tanımlanması (2013-2014)

Yayın Tarihi	Dönem	Referans Dönem
23 Aralık 2013	3 Aylık	(Ekim/Kasım/Aralık 2013)
24 Mart 2014	3 Aylık	(Ocak/Şubat/Mart 2014)
23 Haziran 2014	3 Aylık	(Nisan/Mayıs/Haziran 2014)
23 Eylül 2014	3 Aylık	(Temmuz/Ağustos/Eylül 2014)
23 Aralık 2014	3 Aylık	(Ekim/Kasım/Aralık 2014)

Rapora esas olan araştırma, 400 işletmenin tümüne posta ve internet yoluyla iletilmiş ve % 10 oranında bir temsil oranı örneklem olarak elde edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda da minimum % 10 oranına ulaşılması sağlanacaktır.

Araştırmaya cevap veren işletmelerin listesi **Ek 1’de** yer almaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1. Lojistik Sektörünün Profili

Lojistik sektörünün profili kapsamında; “lojistik hizmetler”, “ulaştırma modları” ve “hizmet verilen sektörler” değerlendirme kapsamına alınmıştır.

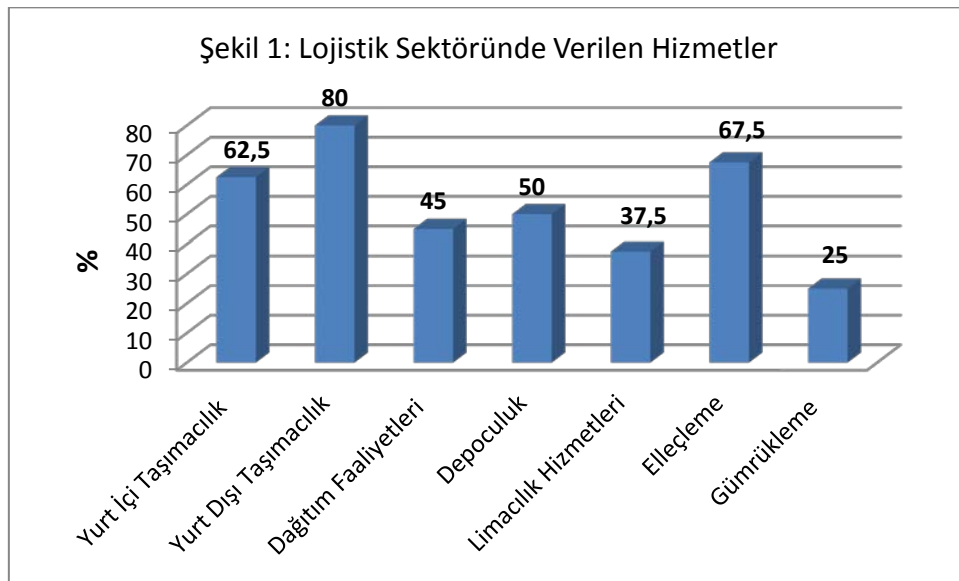
3.1.1. Hangi Hizmetler Veriliyor?

Lojistik işletmelerinin sundukları lojistik hizmetlerin çeşitliliği ulaştırma fonksiyonu dışında da önemli bir yoğunluğa erişmiş durumdadır. “Yurt dışı taşımacılık” faaliyeti, işletmelerin en fazla (% 80) gerçekleştirdiği fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. “Elleçleme (% 67,5)”, “yurt içi taşımacılık (% 62,5)” ve “depolama (% 50)” gibi faaliyetler de önemli unsurlar olarak gözlenmektedir (Bkz. Tablo 1 ve Şekil 1).

Tablo 1: Lojistik Sektöründe Verilen Hizmetlerin Dağılımı

Hizmetler	Yüzde Dağılım (%)
Yurt İçi Taşımacılık	62,5
Yurt Dışı Taşımacılık	80,0
Dağıtım Faaliyetleri	45,0
Depoculuk	50,0
Limancılık Hizmetleri	37,5
Elleçleme	67,5
Gümrükleme	25,0

7



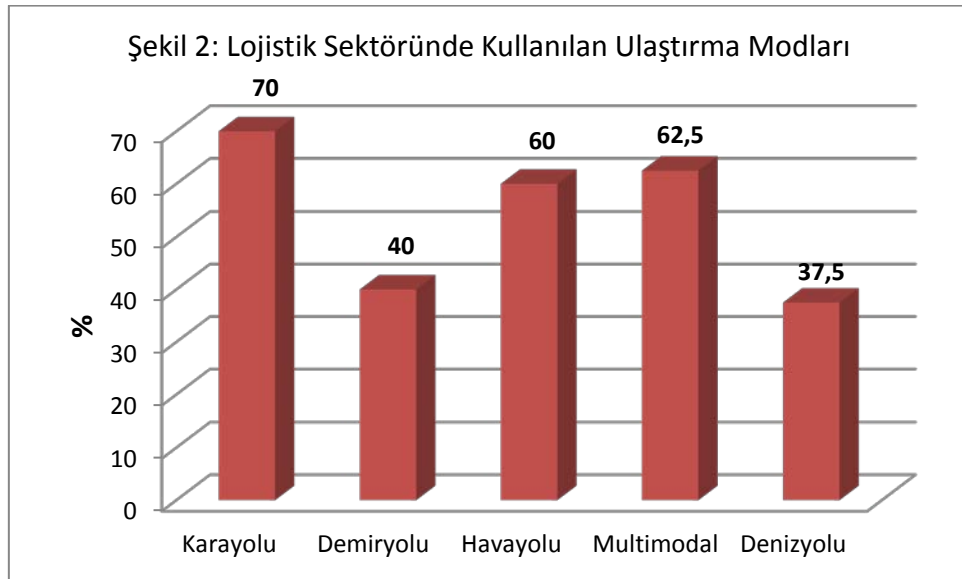
2013 yılının son çeyreği itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin, lojistik faaliyetler anlamında önemli bir çeşitlendirme sağladığı ve bunun da sürdürülebilir olduğu gözlenmektedir. Gelecek dönemlerde de bu çeşitlenmenin artacağı ve değer yaratıcı lojistik faaliyetlerin önem kazanacağı tahmin edilmektedir.

3.1.2. Hangi Ulaştırma Modları Yoğun Kullanılıyor?

Ulaştırma faaliyeti içerisinde Türkiye’nin mevcut yapısıyla örtüşeceği gibi “karayolu taşımacılığı” lojistik işletmeler tarafından yoğunlukla gerçekleştirilmektedir (% 70). Diğer taraftan, Türkiye’nin son dönemlerdeki “intermodal/multimodal taşıma” seçenekleri işletmelerin bu konuda önemli bir tercihi olarak karşımıza çıkmaktadır (% 62,5). (Bkz. Tablo 2 ve Şekil 2).

Tablo 2: Ulaştırma Hizmetinde Modların Dağılımı

Ulaştırma Hizmetleri	Yüzde Dağılım (%)
Karayolu	70,0
Demiryolu	40,0
Havayolu	60,0
Multimodal/Intermodal	62,5
Denizyolu	37,5



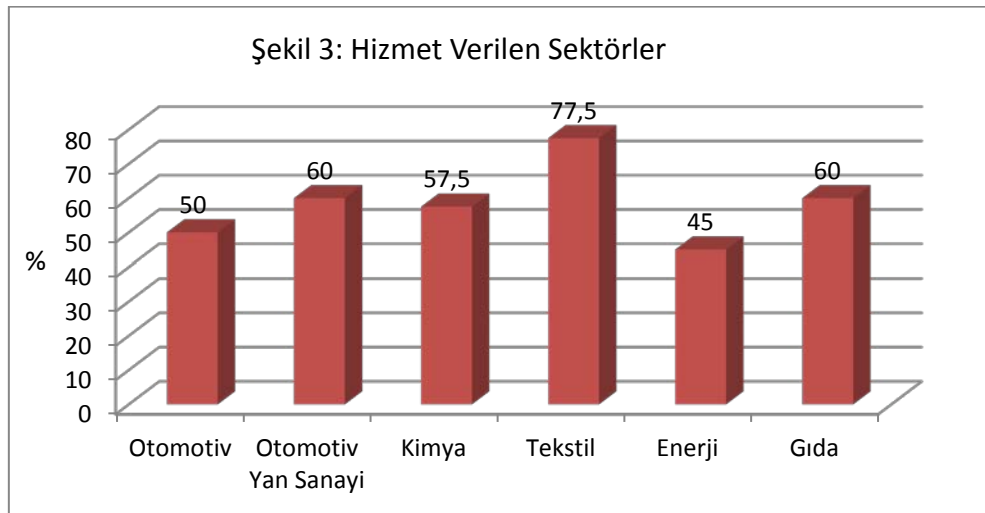
2013 yılının son çeyreği itibariyle Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin, ulaştırma modları anlamında önemli bir çeşitlendirme sağladığı gözlenmektedir. Özellikle; Ro-Ro taşımacılığı konusundaki gelişmeler ve Avrupa’daki belli başlı limanlardaki (Trieste v.b.) demiryolu aktarma olanaklarının kullanılmasıyla birlikte multimodal taşımacılık önemli derecede kendini göstermeye başlamıştır. Demiryolu taşımacılığı ise umut verici bir şekilde yoğun olarak kullanılmaktadır. Gelecek dönemlerde demiryolu ve multimodal taşımacılık seçeneklerinin artacağı tahmin edilmektedir.

3.1.3. Hangi Sektörlere Hizmet Veriliyor?

Lojistik işletmelerinin hizmet verdiği sektörlerin Türkiye’nin dış ticaret yapısı ile paralellik gösterdiği gözlenmektedir. En fazla hizmet edilen sektörler; “Tekstil (%70), “Otomotiv yan sanayi (% 60)” ve “Gıda (% 60)” olarak gözlenmektedir. (Bkz. Tablo 3 ve Şekil 3).

Tablo 3: Hizmet Verilen Sektörler

Hizmet Verilen Sektörler	Yüzde Dağılım (%)
Otomotiv	50,0
Otomotiv Yan Sanayi	60,0
Kimya	57,5
Tekstil	77,5
Enerji	45,0
Gıda	60,0



2013 yılının son çeyreği itibariyle, Türkiye’de faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin hizmet verdiği sektörlerin Türkiye’nin dış ticaret yapısı ile paralellik gösterdiği gözlenmektedir. Bu yapının devam etmesi gelecek dönemlerde de beklenmektedir.

3.2. Lojistik Sektörünün Beklentileri

Bu bölümde, lojistik işletmelerinin yöneticilerine “üç aylık yabancı sermaye beklentisi” ve “sektörün büyüme beklentisi” konusunda değerlendirmeleri sorulmuştur.

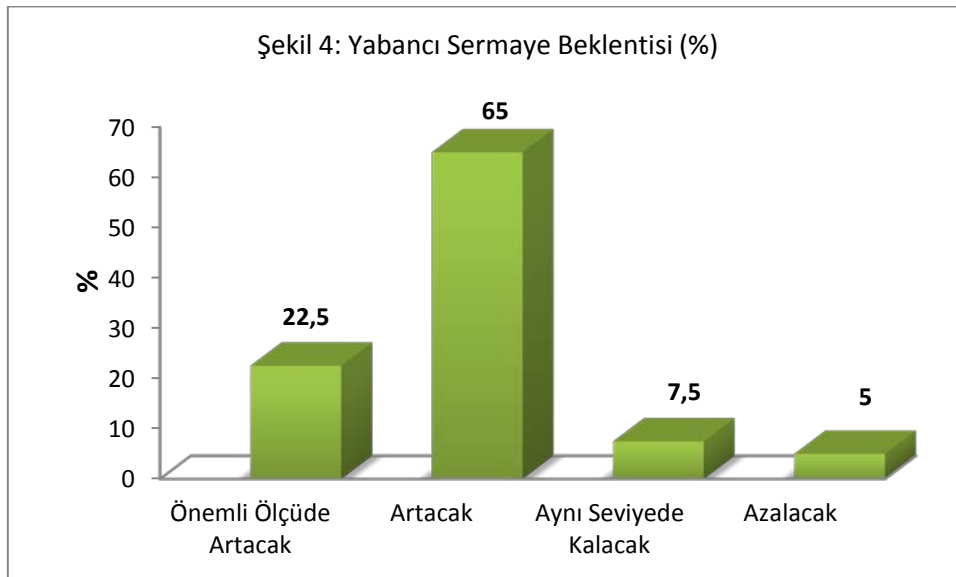
3.2.1. Üç Ay İçerisinde Yabancı Sermaye Yatırımlarının Yönü Ne Olacak?

Araştırmaya katılan yöneticilerin; % 22,5’i yabancı sermaye yatırımlarının “önemi derecede artacağını” düşünürken % 65’i ise “artacağını” düşünmektedir. Yabancı sermaye yatırımlarının azalacağını düşünenlerin oranı ise sadece % 5’dir. (Bkz. Tablo 4 ve Şekil 4). Bu değerlendirmeler, sektör temsilcilerinin yabancı sermaye konusunda umutlu bir tutum içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4: Sektörün 3 Aylık Yabancı Sermaye Yatırımı Beklentisi

Değerlendirme	Yüzde Dağılım (%)
Önemli Ölçüde Artacak	22,5
Artacak	65,0
Aynı Seviyede Kalacak	7,5
Azalacak	5,0

10



3.2.2. Üç Ay İçerisinde Lojistik Sektöründe Büyüme Ne Olacak?

Araştırmaya katılan yöneticilerin, sektörün 3 aylık büyüme öngörüsüne bakışının yabancı sermaye değerlendirmesi kadar olumlu olmadığı gözlenmektedir. Her ne kadar, “sektörün küçüleceğini” düşünenlerin oranı % 2,5 gibi çok düşük bir oran olmasına rağmen; “değişmeyecek” diyen yöneticilerin % 35 gibi bir oranda olduğu karşımıza çıkmaktadır. Yöneticilerin, % 57,5’i “çok büyüyecek” değerlendirmesini yapmışlardır (Bkz. Tablo 5 ve Şekil 5).

Tablo 5: Sektörün 3 Aylık Büyüme Öngörüsü

Değerlendirme	Yüzde Dağılım (%)
Çok Büyüyecek	5,0
Büyüyecek	57,5
Değişmeyecek	35,0
Küçülecek	2,5



3.3. Lojistik Sektörü Algısı

3.3.1. Lojistik İşletmeleri Lojistiğe Nasıl Bakıyor?

Bu konuda, lojistik işletmeleri arasında bir fikir birliğinin olmamasına rağmen lojistik kavramının gerekleri itibariyle anlaşılmaya başlandığı açıkça gözlenmektedir. Lojistik kavramına; *“Satış ve üretim dışında tüm iş süreçlerini desteklemek ve tedarik zinciri sürecinde iş ortağı olmak”* gibi geniş bir yelpazeden bakan işletmelerin yanı sıra *“mal, hizmet ve bilgi akışı”* olarak da değerlendiren işletmelerin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bazı katılımcıların ise lojistiği daha ileri boyutta değerlendirdikleri ve **bilgi yönetimi** olarak ele alarak özellikle Ar-Ge konularının önem kazanmaya başladığını da ortaya koydukları ortaya çıkmaktadır.

Özellikle, kendilerini lojistik işletmesi olarak tanımlayan işletmelerin kökenleri itibariyle de farklı uygulamalar içinde olduğu da gözlenmektedir. Örneğin, kara ulaştırması kökenli bir işletme ile forwarder hizmetleri kökenli bir işletme arasında lojistik uygulamaları açısından değişik yorumlar bulunabilmektedir; *“2000’li yılların başından itibaren lojistik tabelalarını asma anlayışı geldi ancak lojistik kavram kirlenmesi de başladı. İki kasa bir masa nakliyecisi algısı ve zihniyeti devam ediyor. Lojistik firmaları daha entegre iş yapar konuma geldiler ama bu tür işletmelerin sayısının Türkiye’de az olduğunu görüyoruz”*. Bu kapsamda da, katılımcılar tam anlamıyla Avrupa ülkelerinde olduğu gibi lojistik hizmet vermediklerini ancak bu konuda gelişme içinde olduklarını beyan etmektedirler. Katılımcılar; *“İş akışlarının bölünmüş ve dağılmış şekilde”* sektörde yer aldığını da eklemektedirler.

Ancak, sektörün Türkiye’de son 10 yılda daha bilimsel bir eğilime doğru girdiği diğer taraftan tam anlamıyla planlamaların doğru yapılabildiği bir bilimsellik içerisinde olmadığı da tekrarlanmaktadır. Sonuç olarak; lojistik işletmeleri lojistik olgusuna basitleşen üretim sürecine önemli katkılarda bulunan ve istihdama önemli derecede katkıda bulunan bir rekabetçi üstünlük aracı olarak bakmaktadırlar.

Araştırmaya katılan lojistik işletmelerinin yöneticilerin lojistik kavramını nasıl tanımladığı **Ek 2’de** yer almaktadır.

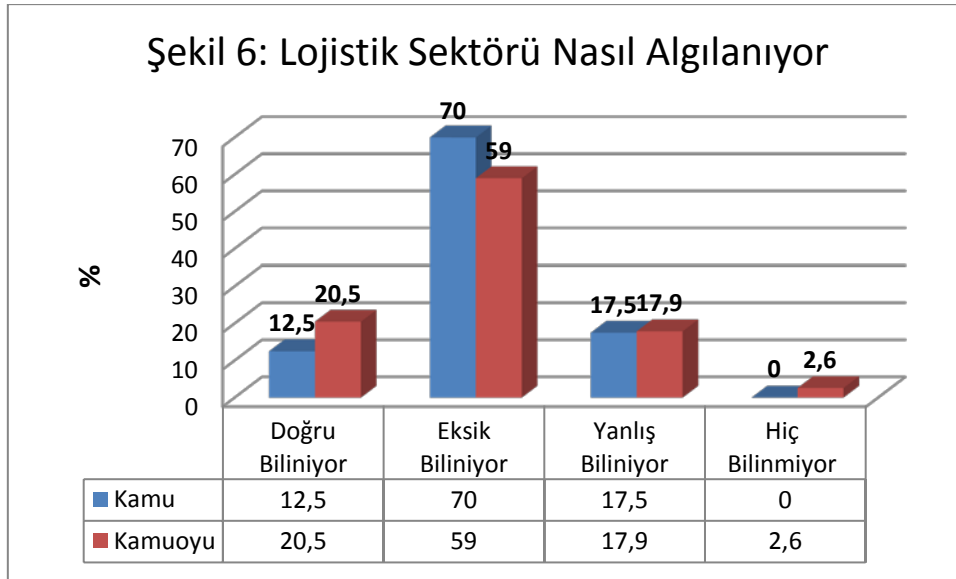
3.3.2. Lojistik İşletmeleri Kamu ve Kamuoyunun Sektöre Nasıl Baktığını Düşünüyor?

Araştırmaya katılan yöneticilerin, % 12,5 gibi çok düşük bir oranı kamunun lojistik sektörünü “doğru bildiğini” düşündüğünü ifade etmektedir. % 70 gibi yüksek bir oranda “eksik bildiğini” ortaya koymuştur. (Bkz. Tablo 6 ve Şekil 6). Bu değerlendirme, aslında lojistik sektörü ile kamunun aynı dilleri konuşmadığını ve bu kapsamda her iki taraf arasında önemli algılama farklılıkları olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin, % 20,5 gibi bir oranı kamuoyunun lojistik sektörünü “doğru bildiğini” ancak % 59’unun da “eksik bildiğini” ifade ettiği gözlenmektedir. Aslında, kamuoyunun, kamudan daha fazla sektörü tanıdığının (bildiğinin) yöneticiler tarafından ifade edilmesi, yukarıda açıklamaya çalıştığımız sektör-kamu arasındaki açıklığın ne kadar da ciddi olduğunun önemli bir yansıması olarak değerlendirilmelidir. Diğer taraftan, lojistik sektörünün kamuoyuna kendini daha fazla tanıtmaları için özellikle tanıtım faaliyetlerine yönelik faaliyetlere de girmesi gerekliliği ortadadır. (Bkz. Tablo 6 ve Şekil 6).

Tablo 6: Kamu ve Kamuoyu Lojistik Sektörünü Nasıl Algılıyor?

Değerlendirme	Lojistik Sektörünü Kamu Nasıl Algılıyor? (%)	Lojistik Sektörünü Kamuoyu Nasıl Algılıyor? (%)
Doğru Biliniyor	12,5	20,5
Eksik Biliniyor	70,0	59,0
Yanlış Biliniyor	17,5	17,9
Hiç Bilinmiyor	0,00	2,6



3.4. Lojistik Sektöründe Bilgi Alışverişi, İşbirliği ve Güven Düzeyi

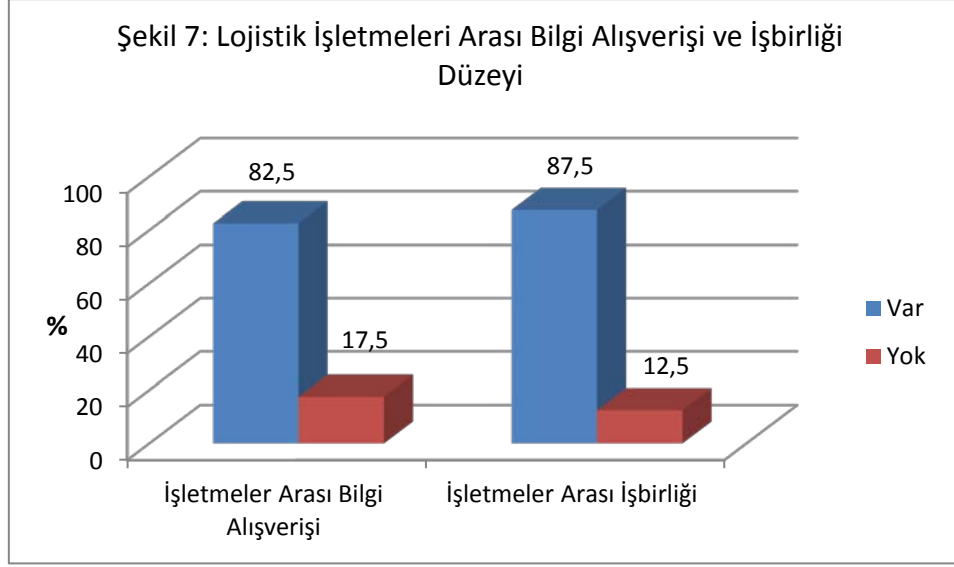
Araştırmaya katılan yöneticilerin işletmeler arası bilgi alışverişinin (% 82,5) ve işbirliğinin (% 87,5) olduğu konusunda önemli derecede yüksek oranlar verdiği gözlenmektedir.

Ancak, bu araştırma öncesi yaptığımız kalitatif araştırmada bu değerlendirmenin aksi bir yaklaşımın ortaya çıkması ise kayda değer bir nokta olarak değerlendirilmelidir; “Lojistik sektöründeki işletmelerin bilgi alışverişi ve şeffaflık üzerine değerlendirmelerinin de birbirine benzer tespitler içinde olduğu gözlenmektedir. Özellikle, sektörün rekabetin ortaya koyduğu ticari kaygılardan dolayı bir araya gelip çeşitli konularda bilgi alışverişi yapma konusunda ilerleme kaydedemediği ortaya konulmaktadır.”

Anket kapsamındaki bu soruların katılımcılar tarafından tam anlaşılamadığı düşünülmektedir. Bu kapsamda, gelecek araştırmalarda soruların daha açık bir ifade ile tasarımılanması gerçekleştirilecektir. (Bkz. Tablo 7 ve Şekil 7).

Tablo 7: Lojistik İşletmeleri Arası Bilgi Alışverişi ve İşbirliği Düzeyi

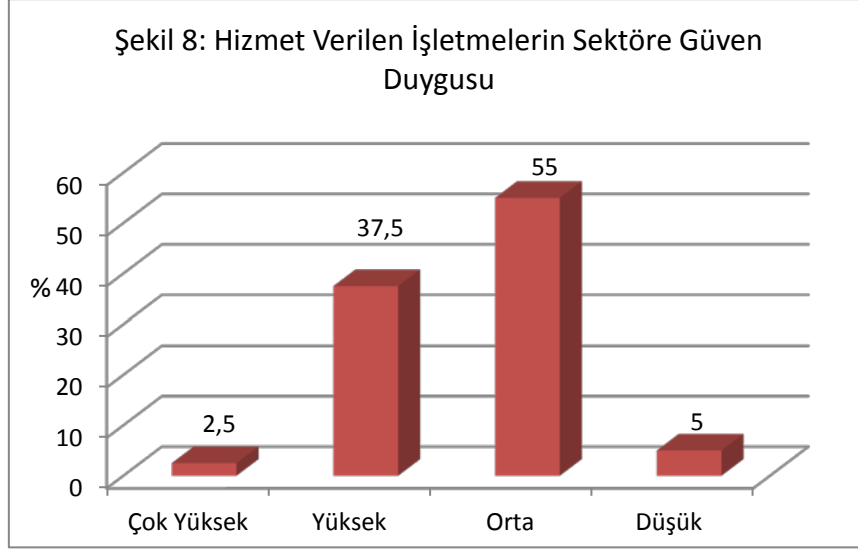
Değerlendirme	İşletmeler Arası Bilgi Alışverişi (%)	İşletmeler Arası İşbirliği (%)
Var	82,5	87,5
Yok	17,5	12,5



Diğer taraftan, araştırmaya katılan yöneticilerin % 55'i hizmet verdikleri işletmelerin sektöre güven duygusunun “orta” düzeyde olduğunu belirtmektedirler. “Yüksek” olarak belirtenlerin oranının ise % 37,5 olduğu gözlenmektedir. Bu sonuç, lojistik sektörünün güven düzeyini daha da arttırması gerektiği konusunda önemli veriler ortaya koymaktadır. (Bkz. Tablo 8 ve Şekil 8).

Tablo 8: Hizmet Verilen İşletmelerin Sektöre Güven Duygusu

Seviye	Yüzde Dağılım (%)
Çok Yüksek	2,5
Yüksek	37,5
Orta	55,0
Düşük	5,0



3.5. Lojistik Sektöründe Rekabet

Lojistik sektörden hizmet alan kullanıcıların beklentilerinin farklılık göstermesi sektörde rekabetin konumunu da belirlemektedir. Bu kapsamda; rekabetin tanımlandığı dört ana bölümden bahsedilmektedir;

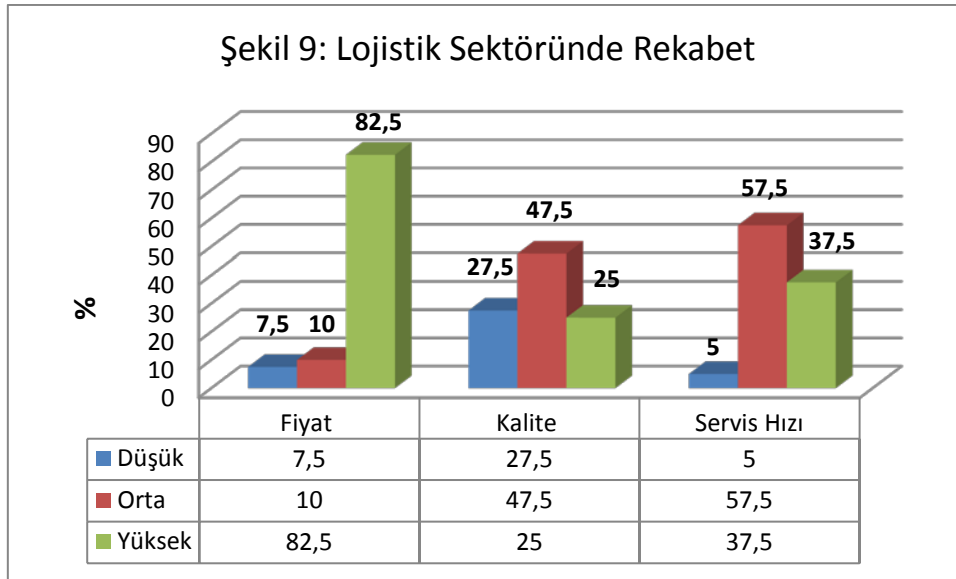
- **Fiyat rekabetinin yoğun yaşandığı alan:** Bu alan her ne kadar küçük ve orta boylu işletmelerin içinde yer aldığı bir bölge olsa da büyük lojistik işletmelerin de yoğunlukla karşı karşıya bir durumdur.
- **Fiyat ile birlikte lojistik hizmet kalitesinin de önemsendiği alan:** Tüm ölçeklerdeki lojistik işletmelerinin yaşadığı bir alandır. Ancak, büyük ölçekli işletmeler daha yoğun bu bölge içinde yer almaktadırlar. Özellikle son yıllarda Avrupa pazarında yaşanan krizin pazarı daraltması fiyat rekabetini çok daha önemli bir duruma getirmiştir. Diğer taraftan da kullanıcılar, hizmet kalitesi beklentisi içinde olmaktadır.
- **İş ortağı olma rekabetinin yaşandığı alan:** Bu bölümde müşteri ilişkilerine uzun dönemli olarak bakmaktadır. Lojistik faaliyetlerinin kalitesi fiyat değişkeninden önce gelmektedir.
- **Stratejik Ortaklık:** Stratejik ortaklık boyutunda ise yine uzun dönemli ancak bütünleşik lojistik hizmetlerin verildiği bir rekabet yaşanmaktadır. Bu bölümde rekabetin daha kurumsal düzeyde yaşandığı da gözlenmektedir. Bu çerçevede, lojistik

işletmeleri müşterilerine yönelik olarak döngüsel sefer (milk run), erteleme (postponement) gibi katma değeri hizmetleri de devreye sokmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 82,5’luk bir oranı; lojistik sektöründe fiyat rekabetine yönelik bir değerlendirme yapmışlardır. Bu durum, kalitatif süreçte karşımıza çıkan önemli bir tablo olmuştur. Diğer taraftan; hizmet kalitesi (% 47,5) ve servis hızı (% 57,5) rekabetinin ise “orta” düzeyde olduğu da düşünülmektedir. (Bkz. Tablo 9 ve Şekil 9).

Tablo 9: Lojistik Sektöründe Rekabet Düzeyi

Değerlendirme	Fiyat Rekabeti (%)	Kalite Rekabeti (%)	Servis Hızı Rekabeti (%)
Düşük	7,5	27,5	5,0
Orta	10,0	47,5	57,5
Yüksek	82,5	25,0	37,5



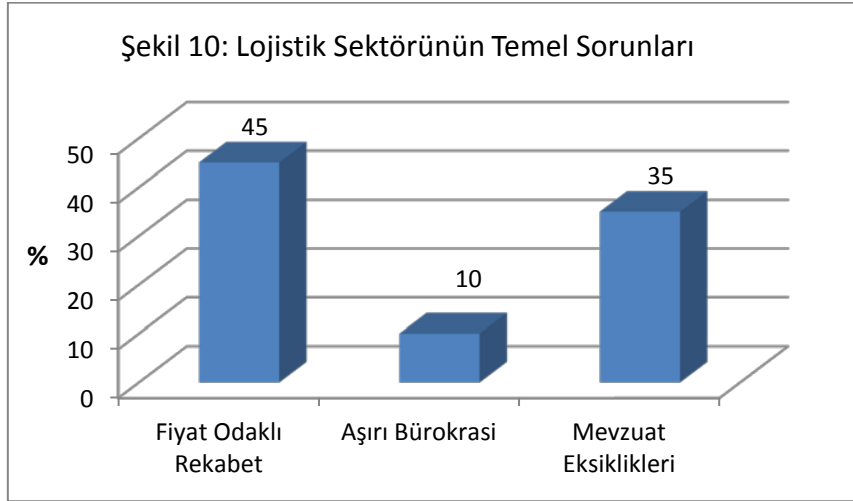
Bu araştırma kapsamında, katılımcılara rekabetin nedenleri de sorulmuş ve açık uçlu olarak yazmaları istenmiştir. Tüm yanıtlar; **Ek 3’de** yer almaktadır.

3.6. Lojistik Sektörünün Sorunları

Araştırmaya katılan yöneticilere, lojistik sektörünün temel sorunlarını açık uçlu olarak belirtmeleri istenmiştir. Tüm yanıtlar **Ek 4’de** yer almaktadır. Bu yanıtlar, ortak olarak değerlendirildiğinde ise üç temel soruna yönelik bir yoğunlaşma olduğu da gözlenmektedir. En önemli temel sorun olarak “ise fiyat odaklı rekabet” % 45 oranında katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. (Bkz. Tablo 10 ve Şekil 10).

Tablo 10: Lojistik Sektörünün Temel Sorunları

Değerlendirme	Yüzde Dağılım (%)
Fiyat Odaklı Rekabet	45,0
Aşırı Bürokrasi	10,0
Mevzuat Eksiklikleri	35,0

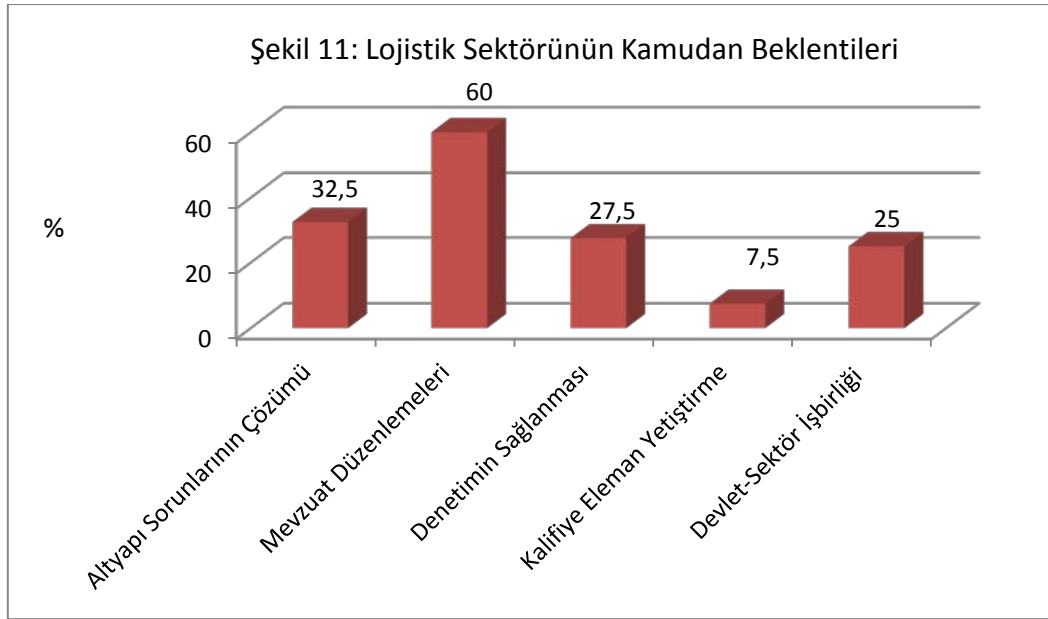


3.7. Lojistik Sektörünün Kamudan Beklentileri

Araştırmaya katılan yöneticilere lojistik sektörünün kamudan beklentileri açık uçlu olarak belirtmeleri istenmiştir. Tüm yanıtlar **Ek 5’de** yer almaktadır. Bu yanıtlar, ortak olarak değerlendirildiğinde ise beş temel beklentinin ortaya çıktığı gözlenmektedir. Katılımcılar, en önemli beklenti olarak ise, “mevzuat düzenlemelerini (% 60)” ön plana çıkarmaktadırlar. (Bkz. Tablo 11 ve Şekil 11).

Tablo 11: Lojistik Sektörünün Kamudan Beklentileri

Değerlendirme	Yüzde Dağılım (%)
Altyapı Sorunlarının Çözümü	32,5
Mevzuat Düzenlemeleri	60,0
Denetim ve Standartlaşmanın Sağlanması	27,5
Kalifiye Eleman Yetiştirme	7,5
Devlet-Sektör İşbirliği Sağlama	25,0



4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

“Lojistik Sektöründe Eğilimler Araştırması” her üç ayda bir yapılacak ve kamuoyunun değerlendirmesine sunulacaktır. Bu kapsamda, sektör temsilcilerinin her türlü önerisi araştırmanın kalitesinin arttırılmasında önemli bir destek sağlayacaktır.

Araştırma yargısal olarak belirlenen 400 lojistik işletmesinin tümüne gönderilmiş ve % 10'luk bir geri dönüş oranı sağlanmıştır. Gelecek araştırmalarda da minimum bu düzeyin sağlanması ve daha da üstüne çıkılması planlanmaktadır. Sektörün, düzenli veri aktarımı güvenilir ve geçerli bilginin üretilmesine önemli derecede katkı sağlayacaktır.

Lojistik işletmeleri; Yurt dışı taşımacılık faaliyeti (% 80) ve karayolu ulaştırmasını (% 70) yoğun olarak bünyelerinde gerçekleştirmelerinin yanı sıra depoculuk (%50) ve intermodal taşımacılık (% 62,5) gibi faaliyetlere de önem vermeye başlamışlardır. Bu kapsamda, katma değer yaratıcı faaliyetlerin sektörde önem kazanmaya başladığını ve bunun gelecek dönemlerde de sürdürülebilir olacağını düşünmekteyiz. Dış çevre faktörlerindeki özellikle çevre yönlü önemli değişim ve müşteri beklentilerinin yönlendirmesi ile sektörün katma değerli hizmetler yönünde çeşitlendirme içine gireceğini de tahmin etmekteyiz.

Lojistik sektörü yöneticileri önümüzdeki üç aylık dönemde yabancı sermaye yatırımlarının artacağını (% 65) ve sektöründe büyüyeceğini (% 57,5) tahmin etmektedirler. Son dönemlerde, Türk lojistik pazarına yabancı sermayenin ilgi duyması ve bu çerçevede satınalma/birleşmelerin yaşanması bu sonucun en önemli nedeni olarak görülmektedir. Ancak, büyüme ilişkin tahmin ise ihtiyatlı bir değerlendirmedir. Bunun nedeninin, özellikle sektördeki fiyat odaklı rekabetin yoğun yaşanmasından (% 82,5) kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu durum, Türk lojistik işletmelerini geleceğe yönelik stratejik plan yapma konusunda önemli bir baskıya almakta ve büyüme konusunda öngörüler doğru yapılamamaktadır.

Lojistik sektörü yöneticileri; lojistik sektörünün kamu (% 70) ve kamuoyu (% 57,5) tarafından eksik bilindiğini düşünmektedirler. Bu durum, sektörün kamuya kendini anlatma konusunda başarılı olamadığını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, kamuoyunun

da lojistik sektörünü tanıyabilmesi kapsamında sektörün bir takım önlemler alması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Lojistik sektörü yöneticileri; lojistik sektöründe işletmeler arası bilgi alışverişinin (% 82,5) ve işbirliğinin (% 87,5) olduğunu düşünmektedirler. Kalitatif süreçte yaptığımız görüşmeler bu sonuçların tersine bir durumu ortaya koymaktadır. Gelecek araştırmada, bu soruların geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıp gerekirse ifadelendirme konusunda bir düzenlemeye gidilecektir. Diğer taraftan, lojistik sektörü yöneticileri, hizmet verdikleri işletmelerin sektöre olan güven duygusunun orta düzeyde (% 55) olduğunu belirtmektedirler. Bu konuda, sektörün, müşterilerindeki güveni artırma konusunda da çalışmalar yapması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Lojistik sektörü yöneticileri; lojistik sektöründe fiyat rekabetinin yüksek olduğunu (% 82,5) düşünmektedirler. Diğer taraftan, kalite (% 47,5) ve servis hızı (% 57,5) rekabetinin ise orta düzeyde olduğunu belirtmektedirler. Fiyat rekabeti konusu, bu araştırma sürecinde (kalitatif ve kantitatif) en sık tekrarlanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fiyat rekabetinin, sektörü önemli derecede olumsuz etkilediği ve inovasyona olanak vermediği de ifade edilmektedir.

Lojistik sektörü yöneticileri tarafından tanımlanan en önemli sorun fiyat odaklı rekabet (% 45) olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan sektör, kamudan mevzuat düzenlemesi (% 60) konusunda çözüm beklemektedir. Sektörün sorunları ve kamudan beklentiler çeşitlilik göstermektedir. Bu araştırma kapsamında, açık uçlu olarak sorulan bu sorular, gelecek araştırmalarda, kapalı uçlu olarak alınacak ve sayısal değerlendirme yapma anlamında önemli veriler elde edilebilecektir.

EK – 1: ARAŞTIRMAYA CEVAP VEREN İŞLETMELERİN LİSTESİ

- ADA DENİZCİLİK TAŞIMACILIK İÇ VE DIŞ TİCARET LTD. ŞTİ.
- AKDOĞAN EĞİTİM VE PROJE YÖNETİM DANIŞMANLIK LTD. ŞTİ.
- ARC GLOBAL LOJİSTİK A.Ş.
- ARKAS LOJİSTİK A.Ş.
- BATU ULUSLARARASI TAŞIMACILIK LTD. ŞTİ.
- BOSMAR TRANS ULUSLARARASI TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK LTD. ŞTİ.
- CEHA LOJİSTİK SANAYİ VE TİCARET LTD. ŞTİ.
- CEVA LOJİSTİK LTD. ŞTİ.
- ÇOBAN TUR / BOLTAS
- DAMCO ULUSLARARASI TAŞIMACILIK VE LOJİSTİK A.Ş.
- DELTA DENİZCİLİK
- DİNÇER LOJİSTİK
- EKOL LOJİSTİK A.Ş.
- EKSPER TREN TAŞIMACILIĞI A.Ş.
- EROL KARDEŞLER TURİZM SEYAHAT VE NAKLİYAT SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
- FARMA LOJİSTİK
- GALATA TAŞIMACILIK VE TİCARET A.Ş.
- KARINCA LOJİSTİK A.Ş.
- KITA ULAŞTIRMA HİZMETLERİ TİC. A.Ş.
- KUEHNE NAGEL NAKLİYAT LTD. ŞTİ.
- LİDER GRUP LOJİSTİK NAKLİYAT DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.
- MARMARİS GEMİ ACENTALIĞI A.Ş.
- MARS LOJİSTİK GRUP A.Ş.
- MCL LOJİSTİK TAŞIMACILIK TİCARET LTD. ŞTİ.
- MERDEN LOJİSTİK DENİZCİLİK NAKLİYAT GÜMRÜKLEME VE GÖZETİM HİZM. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
- METSAN GÜMRÜK DANIŞMANLIĞI BÜRO SARF MALZEMELERİ İTH. İHR. SAN. TİC. LTD. ŞTİ.
- MERSİN LOJİSTİK MERKEZİ
- NARES ULUSLARARASI TAŞIMACILIK

- NETA ULUSLARARASI TAŞIMACILIK DENİZCİLİK VE TİC. LTD. ŞTİ.
- OMSAN LOJİSTİK A.Ş.
- SAĞLIK GROUP
- SOLMAZ NAKLİYAT VE TİCARET A.Ş.
- TEZEL GRUP
- TRANS OKYANUS DENİZCİLİK ULUSLARARASI TAŞIMACILIK VE DIŞ TİC. LTD. ŞTİ.
- UFUK MAYA LOJİSTİK GRUP
- UN RORO İŞLETMELERİ A.Ş.
- VERA LOJİSTİK HİZMETLERİ SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ.
- VERİTAS ULUSLARARASI TAŞ. TİC. LTD. ŞTİ.
- YALAVAÇ LOJİSTİK DANIŞMANLIK
- YUSEN LOGISTICS TURKEY LOJİSTİK HİZ. LTD. ŞTİ.

EK – 2: LOJİSTİK YÖNETİCİLERİNİN LOJİSTİK TANIMLARI

- Lojistik, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürün, servis hizmeti ve bilgi akışının başlangıç noktasından (kaynağından) , tüketildiği son noktaya (nihai tüketici) kadar olan tedarik zinciri içindeki hareketinin etkili ve verimli bir biçimde planlanması, uygulanması, taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulması hizmetidir.
- Komplike ve rekabetin en çok olduğu sektör diyebiliriz kısaca.
- Türkiye gerek transit ticareti gerek ihracat ve ithalatıyla sürekli gelişen bir ülke. Sektör içinde her boy oyuncuya yer var.
- Lojistik sektörü orta ve uzun vadede yüksek büyüme potansiyellerine sahiptir. Gerekli alt yapının tamamlanmasının ardından yani uygun yatırım alanları ve organize sanayi bölgelerinin konumu, üniversiteler, kalifiye işgücü vb. hızlı bir değişim ve gelişim içerisine girecektir. Burada asıl olan noktada belirlenen hedeflere odaklanmak olacaktır.
- Benim tarifimden çok, konuya yalnızca taşımacılık olarak yaklaşılmasından rahatsız oluyorum. %30 luk kısmını tasimanin olusturduğu bir sektörde, ürünün ortaya çıkmasıyla başlayan ve geri dönüşüm sürecine kadar ki tüm maliyet düşürücü ve hız kazandırıcı doğru metotlarda dizayn edilmiş bir zincir olarak algılanmalıdır. Bu anlamda endüstriyel planlama, işletmecilik ve taşıma birimleri sektörümüzün temel kolonlarıdır.
- Malların üretim noktasından tüketim noktasına tedarik sürecindeki tüm lojistik hizmetleri veren kurumlar ve çalışanları.
- Malzemenin kullanıcıya transferinde alternatif yol ve taşıyıcılar artıyor, ama bu trafiği de artırdığından ulaşma süresini ve ulaşma riskini aynı oranda düşürmüyor. Tabi bu parametrelere göre maliyetler de düşmemiş oluyor. Lojistik artık bu çerçevede, ürünlerin ve dolayısı ile üreten firmaların ömürlerini belirleyen en önemli unsur olma durumuna geldi.
- Türkiye'nin amiral gemisi olması gerekirken, şu anda vapuru dahi zor olabilen sektördür.
- Deneyimli personel sayısı az. Navlun ve vade talepleri sektörün para döngüsünü kısıtlıyor, firmaların zor durumda kalmasına neden oluyor.

- Lojistik sektörü, bir ülkenin ekonomik durumu hakkında bilgi veren en önemli sektörlerden biridir. Firmaların asıl işlerine odaklanmasını sağlayarak, rekabette öne geçmeleri için belirleyici bir sektördür. Türkiye'de gerek hizmet veren gerekse hizmet alan tarafında henüz katedilmesi gereken çok yol olduğunu düşünmekteyim. Ancak bu alanda birçok firma yatırım yapmaktadır.
- Ülkemizde hala layık olduğu yere gelememiş, gelişime açık, sürekli genişleyecek ve büyüyecek bir sektör.
- Gözle görülen bir eşyanın bir yerden başka bir yere taşınmasıdır. Bu taşıma uluslararası ise iki ülke arasındaki veya uluslararası kurallara göre tüm prosedürleri de yerine getirerek taşımaktır. Yurt içi taşımalarda ülke kuralları ile taşıma talebindeki kuruluşun hukuki taleplerinin karşılanarak taşımanın gerçekleştirilmesidir.
- Bir ülke sınırları içinde üretilen ticari bir emtianın aynı veya farklı bir ülke içindeki başka bir şehre, bölgeye sevk edilip yeni bir değer ve anlam kazanmasını sağlayan tüm süreçler.
- Depolama + taşımacılık ve katma değerli işlemler diyorum.
- Mal ya da hizmetin üretim noktasından son nihai noktaya ulaştırılması arasında geçen planlama, organizasyon ve çevresel faktörler.
- Mevcut durumunda henüz önemini ve hedeflerini belirleyememiş, uzun dönemli planlamalardan uzak buna rağmen iç ve dış etkenlerle hızla büyüyen bir iş alanı.
- Türkiye de gerçek anlamda lojistik bilgisine sahip olunduğu halde uygulamada yeterli seviyeye ve devlet desteğine ulaşamamıştır.
- İthalat ve ihracatın omurgası.
- Lojistik sektörü özellikle teknolojiye ve insan kaynağına daha fazla önem veren şirketlerin büyüyerek ayakta kalacakları, yenilikçi, yaratıcı ve müşteriler için farklı çözüm önerileri sunan firmaların ise zorlanacakları bir süreci daha fazla hissettirecek bizlere. Optimizasyonu doğru uygulamak, tailor-made çözümler üretmek lojistiğin temel dinamolarını oluşturmaktadır.
- Teknoloji ve insanın önemini her ortamda konuşup ama içselleştirememiş, ücretle rekabet yapan, günü kurtarmaya odaklı, stratejik plan yapıp hedef koyan, aksiyon alan şirket sayısının az olduğu, deneyimli eleman isteyen ama yetiştirmeye hevesli olmayan, birlik olamamış bir sektör.

- Türkiye’de henüz makro seviyede ve mikro düzeye inmedi. O kısmı da global ölçekli yabancı firmalar yapacaktır. Lojistiğin temel bir tanımını yapmak zordur. Segmentlere, sektörlerle, ölçeklere bağlı bir klasifikasyon yapılsa daha iyi olur.
- Türkiye’de yerleşik bulunan lojistik firmalarının tüm çeşitli taşıma yollarında yaptıkları iş aksiyonları, hizmet süreçlerinde rutin yaşanan sorunlar maalesef aynı şekilde çözümsüzlüklerle devam etmektedir. Buna rağmen lojistik firmaları gelişim ve yeniliklere açık seyir izliyorlar.
- Çok dinamik ve hareketli, devamlı değişime ve yeniliklere açık bir sektör. Küçülen dünyada büyüyecek bir sektör.
- Günümüzde hizmet sektöründe önemli bir paya sahip olan lojistik sektörü, ilk maddeden son maddeye kadar giden bir tedarik zinciri oluşumudur. Bu akışta bilgi ve para da birlikte hareket ettiği için yoğun rekabet maksimum müşteri memnuniyeti ve doğru, hızlı hizmet anlayışı temelini gerektirir.
- Yıldızı parlayacak sektör.
- Lojistik, ürünün üreticiden tüketiciye ulaşımını sağlayan tüm aracı faktörleri içerir. Lojistikçinin analitik düşünüp hızlı hareket etmesi gerekir.
- Dinamizmi ve çapı her geçen gün katlanarak büyüyen bir sektör.
- Türkiye konumu itibariyle önemli bir lojistik üs olabilme potansiyeline sahip fakat gümrük ve lojistik konusunda birçok adım atılması gerekmektedir. İntermodel ve multimodel süreçlerin yaygınlaşması gerekmektedir.
- 2023 için büyük hedefler kuran Türkiye’de lojistik sektörünün önemi büyüktür. Sektörün büyüme hızı Türkiye’nin yıllık büyüme oranlarının üzerindedir. Büyüyen ekonomi, lojistik hizmetlerin lojistik firmalar tarafından sağlanmasına yönelik artan eğilim ve dış ticaret hedefleri lojistik sektörünün hızlı bir biçimde büyümesini sağlamaktadır. Demiryollarının serbestleştirilmesine yönelik çalışmalar, intermodal taşımacılığın yaygınlaşması sektörü olumlu etkileyecek konulardır.
- Hava-Kara-Deniz operasyonlarının yürütülmesi, dokümantasyonların hazırlanması, nasıl teklif alınıp verileceğine kadar çok geniş bir perspektifle konuların ele alınması ve ihracatçı ve ithalatçı müşteriye tam anlamı ile yatırım ile birlikte hizmet vermektir.
- Her zaman büyüme potansiyeli olan ve hizmet sektörünün en önemli aynalarından birisidir.

- Gelişen teknolojilerin kullanılması ile beraber çevreci dinamiklik ve maliyet azaltıcı önemler firmaların/büyük işletmelerin birincil önem kapsamına giriyor. (lojistik anlamda)
- Ticaret var oldukça, lojistik var olacak. Önemli olan hangi ölçüde profesyonelce yapabildiğimizdir.
- Olması her zaman gerekli, su gibi hava gibi.
- Müşteri ihtiyacına bağlı olarak ürün üretim noktasından nihai tüketim aşamasına kadar her türlü bilgi, hizmet ve servisin sağlanması için oluşturulmuş kurumlar sektörü oluşturmuş olur.

EK – 3: LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE REKABETİN NEDENLERİ

- Firma sayısının günden güne artması en önemli faktördür.
- İşin ilk kurulum aşamasında büyük sermaye gerektirmemesi nedeniyle, irili ufaklı firma sayısının çok olması, karlılığın düşük olması, müşterilerin bilinçlenmesi.
- Fiyat başlıca nedeni oluşturmaktadır. Lojistiği etkileyen girdi maliyetleri, gerek ülkemizde gerekse dünyada önemli artışlar göstermesine rağmen, rekabet ve fiyat baskısından ötürü, sektör bunu müşterilerine yansıtamamaktadır. Reel sektör lojistik firmalarına önemli ölçüde baskı kurmaktadır. Bilinirlik ve kaliteli hizmet farkı da rekabette önemli rol oynamaktadır. Özellikle karayolunda ise, öz mal araç sahibi olup olmama durumu da rekabette önemli bir etki yaratmaktadır.
- Yatırımın geri dönüşünü hesaplamadan maceraya atılanlar, sektöre yabancı yatırımcılar, kayıt dışılık.
- Yabancı plakalı araçlar, ihracattaki daralma, Ortadoğu pazarının “olaylar” nedeniyle durma noktasına gelmesi.
- Çok sayıda firmanın olması ve sektöre girişin kolay olması, dış ticarete global rekabetten dolayı kar marjlarının düşmesi.
- Müşterilerin doğal olarak en iyi satın almayı gerçekleştirmek istemesi diyebiliriz.
- Lojistik firmaları arasına giriş yapmış olan yabancı menşei firmada gücü nispetine bağlı olarak vermiş olduğu düşük fiyattan hatalı fiyatlandırma.
- İthalatçı ve ihracatçı firmaların maliyetleri, zorunlu ve zaruri giderler, kar marjlarının minimum seviyelerde bulunması, demirbaş araç ve gereçlerin bakımı, onarımı ve zorunlu yenilenmeleri.
- Kısaca, üretici firmaların rekabetleri sonucu maliyet kalemlerinin tümündeki bu kalemlerin içerisinde lojistik maliyetleri de var daha uygun fiyat arayışları, teknolojiyi kullanarak online izlenebilir bir süreç talebi, servis seviyelerindeki müşteri beklentileri, vb.
- Türkiye'de ne yazık ki en belirleyici (özel bir kaç sektör hariç) faktör fiyat rekabetidir. Hizmet veren firmalara fiyatları çoğu zaman yapılması mümkün olmayan teklifler ile alarak sonrasında ya fiyat arttırım talebinde bulunmakta ya da işi gerektiği gibi yapamamaktadır. Bu konuda tabi ki hizmeti alan firmaların da; işin sürdürülebilirliği konusunu dikkate almaları gerekir. Sektörel uzmanlık halen birçok firmanın dikkate

almadığı bir unsur olsa da aslında çok önemlidir. Kalite konusu ne yazık ki rekabetteki belirleyicilik için henüz hak ettiği yerde değildir.

- Privat vagonlar, düşük fiyat, kalitesiz hizmet.
- Özellikle plansız hareket etme en önemli etkenlerdendir. Yabancı plakalı araçlar da bunu izliyor.
- Sektörel olarak (sağlık), ürüne özel mevzuat ve denetim eksikliği, GDP (İyi dağıtım uygulamaların) bilgi ve önem eksikliği, taşınan ürünün önemi hakkında bilinç eksikliği, hızla düşen karlılıkların telafisine eğilim.
- Fiyat baskısı ve servis kalitesi.
- Fiyat, kalite, hizmet hızı, arz fazlalığı, hedef müşterilerin rekabet oranını arttırması, devlet teşviğinin olmaması.
- Hizmette arz fazlası, müşterilerin üzerindeki maliyet baskısı.
- Bilinçsiz fiyat rekabeti maalesef sektörü olumsuz etkiliyor.
- Ülkemizde çeşitli belgeler ile oluşturulmaya çalışılan firma kalitesi denetim ve takip azlığı nedeniyle hizmet kalitesinin düşmesine yol açmaktadır. En az fiyat ile en iyi hizmeti oluşturmak, ucuza kaçmak taşımacılık şirketlerinde prestij kaybı olmasına neden olmaktadır.
- Temelde yanlış ve plansız yapılmış yatırımlar, rekabeti olması gerekenden farklı boyuta kaydırmaktadır.
- Operasyonel kalite, şeffaflık ve fiyat talepleri.
- Arz fazlalığı, müşterilerin (kullanıcı) kaliteden ödün vermesi, eski araçlar ile nakliye izninin verilmesi; merdiven altı şirketlerin varlığı, yasal ve yönetsel eksiklikler; belgesiz taşıma yapan ile belge sahibi taşıma yapan arasındaki adaletsiz dağılımdan oluşan maliyet farkı vb.
- Müşterilerin bilinçsizce sadece maliyetleri düşürebilmek adına gereksiz pazarlık çabaları.
- Müşteri malzemesinin taşımacılık süresince başına gelenlerden habersiz olduğu için aldığı servisi istisnai bir durum olmadıkça değerlendirme fırsatı bulamıyor. Bu sebeple fiyat kalite rasyosunda kalite ölçülemediği için rekabet fiyat üzerinden ilerliyor. Bu durumda da pazardaki en düşük fiyata taşıma yapan tedarikçiler (artık nasıl para kazanıyorlarsa) iş yaparken 20-30 dolar yüksek fiyat verenler iş alamıyor.

- Kredi derecelendirme kuruluşlarının Türkiye ile ilgili kredi notlarını artırarak yatırım yapılabilir seviyeye getirmeleri Türkiye’yi yabancı yatırımcılar için cazip bir hale getirecektir. Bu süreçte yabancı lojistik şirketlerin de Türkiye ile ilgilendiklerini, burada doğrudan yatırım, satın alma ve birleşme fırsatlarını araştırdıklarını yakından gözlenmektedir. Mevcut durumda kayıt dışı çalışan lojistik firmaların varlığı fiyat rekabeti yaratmaktadır. Ancak dağınık yapıda bulunan sektörde birleşme ve satın almaların yaşanması ve sektörün yapısının kurumsal firmalar olacak şekilde değişmesi beklenmektedir. Dolayısıyla müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi açısından rekabette kurumsal firmaların öne geçeceği değerlendirilmektedir.
- Sektör temsilcilerinin birbirlerine saygılı davranmak için önce tanışmaları sonra minimum maliyetlerde anlaşmaları gerek.
- Teknoloji ve altyapı maliyetleri.
- Bilinçsiz davranma, sektörde yetkin yöneticilerin çok fazla olmaması, piyasaya yeni giren aktörler.
- Arz fazlası, maliyet hesaplarını doğru yapamama.
- Piyasamız fiyat ile ayakta kalmaya çalışıyor ve kalite bu nedenle pek aranmıyor, fiyat her şeyde belirleyici oluyor, fiyat engelini aştığınızda ise kalite konusundaki istekler ve beklentiler telaffuz ediliyor.
- Fiyat, servis kalitesi, servis hızı, hizmet kalitesi, bilgi akışı.
- Müşterilerin taşıma programlarını ihtiyaç duyduğu an itibariyle güvenilir performans ile birlikte güvenli hizmeti sağlamak adına sevkiyatın otomatik takibi açısından önem arz etmektedir.
- En büyük sebep fiyattır. Ayrıca, iki masa bir sandalye atan kendini lojistikçi veya gümrükçü sanmakta, onların hataları ise sektöre kesilmektedir.
- Özellikle ihracatçılarımızın düşük maliyetli günlük çözümlere odaklanmış olmaları.
- Yanlış ve eksik bilgilendirme, yanlış fiyatlandırma, yetersiz analiz.
- Maalesef lojistik üzerine şirket kurabilmek için kriter aranmıyor ve her isteyen şirket kurabiliyor. Birkaç sene sonra iflas ediyor ama bunun sektöre maliyeti fazla oluyor.
- Pazarlamadaki fiyat potansiyelleri.

EK - 4A: LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN KARŞILAŞTIĞI SORUNLAR

- Rekabet en büyük sorun. Rekabetten kaynaklı yanlış bilgilerden dolayı da sektörü az bilen firmaların hizmetlerini doğru alamamaları. Navluna endeksli seçim yapan firmaların işini doğru yapacak firmaları seçememesi.
- Yetişmiş eleman bulunamaması, ücret odaklı rekabetin yoğun olması, müşteri taleplerinin sürekli artması, kurumsallaşma ihtiyacı.
- Kaliteli iş gücü ve insan kaynağı sıkıntısı önemli sorunlardan bir tanesidir. Fiyat ve maliyet baskısı, sektördeki firmaların maliyet ve maliyet muhasebesi kavramlarını çok fazla bilmiyor olmaları, aktivite tabanlı maliyet analizinin yapılamamasına neden olmakta, piyasada reel olmayan fiyatların oluşmasına sebebiyet vermektedir. Mevzuat sıkıntıları, limanların yetersizliği, karayolundaki belge maliyetleri, Avrupa'daki geçiş belgeleri konusunda ülkemize yaşatılan haksızlıklar da yine sorunları oluşturmaktadır.
- Büyük global şirketlerin piyasaya giriş şekilleri ve satınalma güçleri dolayısıyla rekabet güçleri ile aşağılarda yer alan çok fazla sayıdaki küçüklerin arasında eğilen orta çaplı lojistik şirketlerine yazık oluyor. Alttakiler zaten birkaç yıl ömürlü oluyor. Dolayısıyla şirketlerin kazanamayanın çok artması stratejik çıkarlarımıza zarar verecektir.
- Yabancı plakalı araçlar, sürücü, kota ve geçiş ücretleri.
- Anormal fiyat rekabeti, inovasyon yapılmaması, katma değerli hizmetlere önem verilmemesi ve sadece fiyat rekabeti odaklı satış politikaları ve bunun neticesinde kar marjlarının sıfır seviyelerine yaklaşması. Transit ticaret gibi katma değerli servislerde aşırı bürokrasi ve yüksek maliyetler.
- Kamu ile ilgili sistemsel sorunlar diyebiliriz. Devletin bu sektöre daha çok yatırım yapıp lojistik faaliyetlerini kolaylaştırması gerekiyor.
- Yatırımdan kaçınılması, küçük düşünerek hareket edilmesi, müşteri memnuniyetinin zor sağlanabilirliği.
- Bürokratik sorunlar, gümrük prosedürleri, uluslararası belge ve geçiş kapılarındaki aksaklıklar, süreler. Rekabetsel iş süreçleri, vergi ve zorunlu kamusal giderler. Karayollarındaki seyir uygulamalarındaki kısıtlamalar.
- Ülkemizin taşıma modları arasındaki dengesizlikler (karayolu yük taşımacılığının payı % 90 dolayındadır) lojistik konusunda yeterli bilgi ve deneyimin oluşmaması, etkin bir

standardizasyon, sertifikasyon ve akreditasyon sistemlerinin olmaması, kurumlar arası güven, işbirliği ve koordinasyon eksikliğidir.

- Sorun olacak seviyeye gelmiş rekabet, kalifiye personel.
- Yasal düzenlemeler ile ilgili eksikler, yetişmiş orta düzey çalışanları bulmadaki zorluk, fiyatlar genel düzeyinin düşüklüğü nedeni ile yetişmiş personeli elde tutmanın zorluğu, ekonomik dalgalanmalar, üniversitelerin halen teorik düzeydeki eğitime daha fazla önem vermesi.
- Gümrük işlemleri, sıkıntıları (sistem olmaması, prosedürler), demiryolu lojistiği yolların kapalı olması.
- Spesifik mevzuat ve denetimlere ihtiyaç, yakıt maliyetleri, trafik ve geçiş yasak zaman-bölge, kaliteye prim verilmemesi.
- Altyapı, kalifiye insan gücü ve devlet desteği.
- Rekabet, yakıt maliyetlerinin yüksekliği, kalifiye personel eksikliği.
- Hizmet lisans maliyetlerinin yüksekliği, finansman yükü.
- Her firmanın kendini lojistik firması olarak adlandırması, haksız fiyat rekabeti, haksız müşteri algısı, Türkiye’de lojistiğin henüz bilinmemesi.
- Öncelikle ihracat ve ithalat firmalarının kendi lojistik işlemlerini kendileri yapabilecek-organize edebilecek uzmanlıkta personel çalıştırılması gereklidir. Satış şekillerini ve sorumluluk paylaşımını bilmeyen eleman ile çalışmaları ve bu durumdan yararlanmak için (az personel çalıştırmak-kalifiye eleman kullanmamak) ihracatta “FOB-EXWORKS” ithalatta ise “CIF-CF” “parayı veren düdüğü çalar” satış şekilleri kullanılmamalıdır.
- Yetkin personel temini, benzer hizmetlerin müşterilere farklı ücretlerde sunulması.
- Hatalı basılan evraklar sonucunda doğan sıkıntılar, yanlış yere gönderilen malzemeler, sahalarının yetersiz oluşu.
- Eğitimsiz bireylerin yoğun şekilde sektörde yer alması.
- Bilinçsizlik, yatırım eksikliği, yanlış yönlendirmeler, yaptırım eksiklikleri, çağa ayak uydurulamaması.
- Altyapı, teknoloji, eğitimsiz iş gücü.
- Bugün itibarıyla Türkiye’de lojistik sektöründe karşımıza çıkan en büyük problemin sektördeki altyapı eksikliklerinden kaynaklanan verimsizlik olduğunu söyleyebiliriz. Hukuki altyapı eksiklikleri, pazarda kayıt dışı çalışan lojistik firmaların varlığı, lojistik

konusunda eğitimli işgücünün azlığı ve teknolojinin yeterince etkin kullanılamaması sektörün istenilen seviyeye ulaşmasındaki en büyük engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçiş belgesi, kota ve vize sorunları ile yüksek otoyol vergilerinin varlığı lojistik hizmeti sunan şirketlerin belini bükmektedir.

- Hizmet veren ile hizmet alanın birbirlerine güvenmemeleri.
- Stratejik planlamanın yapılmaması, fiziksel ve kurumsal alt yapının gelişimi, mevzuat yetersizliği, kalifiye işgücünün olmaması, yeniliklerin gizlenmesi, aynı sektördeki firmaların bilgi saklaması, kota kısıtlaması.
- Yasal mevzuatlar, yetkin personel sıkıntıları, pahalı yakıt.
- Arz fazlası, plansızlık.
- Lojistiği taşımacılık olarak gördüğümüz sürece problemler çözülemeyecektir. Bu nedenle lojistik, nakliyat, taşımacılık terimlerinin tanımlanması ve bu eklerin belirli bir yetkinlik sonunda verilmesi gerekmektedir. Köşe başındaki anadol kamyoneti olan Ahmet amca bile ertesi gün ismini Ahmet lojistik olarak değiştirip hizmet veriyor.
- Hukuki sorunlar, kanun yapıcının sektörün çalışma işleyişi ve konuların uygulama olanaklarını bilmeyişi. Yetişmiş, sorumluluk sahibi personel eksikliği, finans eksikliği, ulaşım imkanlarının kısıtlılığı (demiryolu, denizyolu, limanlar).
- Lojistik sektöründe son 4-5 yıl içerisinde önemli ölçüde sistemin geliştirilmesi adına büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Öncelikle gündem maddelerinde, demiryolu ulaştırmanın özel sektöre açılması ve yapılanması gerekmektedir. Taşıma sektörünün küresel sisteme ayak uydurması ve aynı anlamda entegre olması çalışmalarının yapılması gerekir. Gelecekte planlanan lojistik merkezler bölgesel ulaştırma politikası büyük önem taşımaktadır.
- Eğitim ile alınan bilgilerin reel ortamda geçerliliği azdır. Yeni mezun öğrencileri değerlendirirken sektör ucuz işçi statüsü bakışını değiştirmelidir. Rekabet fiyatta değil, hizmet kalitesinde olmalıdır. Sektör dernekleri daha fazla aktif olmalıdır.
- Yeterli seviyede hazır ve alt yapısı bulunan personel noksanlığı, özellikle tren ve dahili denizyolu taşımacılığı gibi yan, tamamlayıcı kollardaki noksanlık.
- Altyapı yetersizliği (tren, yol, havalimanı, kargo, terminal), gümrüksel zorluklar, rekabet.

- Firmaların, yeterli know-how bilgisine sahip olamamaları, sektörde firma fazlalığı, vadelerin her geçen gün açılması.
- Kanun ve tüzüklerin iş yapmayı zorlaştırması.
- Hizmet beklentileri, yatırımdan kaçınılması, küçük düşünerek hareket edilmesi, müşteri memnuniyetinin zor sağlanabilirliği.

EK - 4B: LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN SORUNLARI

- İçinde bulunduğumuz sektör; düşük navlun ve uzun vadeye endeksli. Taşımayı dünyanın herhangi bir yerinden diğer yerine tamamlamakta bilgi ya da donanım olarak sorunumuz yok, finansman asıl sıkıntı.
- Ödemeleri geciktirmeleri.
- Karayolunda öz mal sahibi olmayışımız önemli bir dezavantaj teşkil etmektedir. Buna bağlı olarak forwarder firmalar için belirlenmiş olan Yetki Belgeleri’de son derece yüksek maliyetlidir. Bu konuda hiçbir iyileştirme de söz konusu değildir. Onun dışında fiyat rekabetinin istenilen seviyelerde olmaması, limanların yetersizliği, demiryolunun gelişmemesi bizi de etkileyen olumsuzluklardır.
- İnsan kaynağının kısıtlı olması, müşteri grubunun günü birilik pazarlık yöntemi ve düzenli, uzun dönemli kontratın yapılmaması. Tahsilat problemleri ve uzun mahkeme süreçleri.
- Yabancı plakalı araçlar, sürücü, kota ve geçiş ücretleri.
- Tahsilat problemi, nitelikli personel temini.
- Rekabet ve sistemsal sorunlar.
- Bürokratik sorunlar, gümrük prosedürleri, uluslar arası belge ve geçiş kapılarındaki aksaklıklar, süreler. Rekabetsel iş süreçleri, vergi ve zorunlu kamusal giderler, karayollarındaki seyir uygulamalarındaki kısıtlamalar.
- Altyapı eksikliği.
- Kalifiye personel, sorun olacak seviyeye gelmiş rekabet.
- Firmamız daha fazla kaliteli hizmet sunmayı prensip olarak belirmemiş bir yapıdadır. Ancak çoğu zaman teklif verdiğimiz müşteri adayları; işin yapılabilir fiyat sınırının altındaki rakamlara işi yaptırma eğilimindedir. Bu aslında her bir parti için kayıp oluşturmaktadır. Buna rağmen şirket olarak kalitemiz ile rekabette farklılaşmaya çalışıyoruz.
- Ekipman eksikliği, yolların kapalı olması, istasyonların kapalı olması.
- Türk araçlarına Avrupa’daki geçiş kotaları ve extra geçiş ücretleri, sürücü davaları, yetişmiş kalifiyeli sürücü, Bulgaristan (hala 4 dünya ülkesi gibi davranıyor), gümrük sistemi.

- Lojistik maliyetlerin toplam ürün maliyetindeki payının hızla artması, (ilaç fiyatlarının düşmesi), acil türü sevklerin artması, buna karşın bu çerçevede oluşan giderin karşılanamaması.
- Altyapı, kalifiye insan gücü ve devlet desteği.
- Firma olarak temel sorunların yanında farklı büyüklüklerdeki müşterilerle fiyat, kalite, hizmet anlayışı yüzünden ortak dili konuşamamak, farklı büyüklüklerdeki müşteriler ile bilgi teknolojileri konusunda entegre çalışamamak.
- Finansman yükü, aşırı fiyat rekabeti.
- Yeterli data alamamak, kalifiye personel, yabancı şirketlerin azlığı maalesef kalitenin geç gelmesine neden oluyor.
- Gümrük ve sınır kapılarında sıkışıklık ve bürokrasi.
- İstikrar oluşturmayan yatırım yapmayan, gelişmeyen kapalı firmalar sektörü tıkamaktadır.
- Kurumsal olmayan firmaların müşteri kazanmak için uyguladıkları fiyat politikaları.
- Karşı taraftan gelen hatalı evraklar.
- Kalifiye insan gücü eksikliği.
- Liman ve çevresindeki problemler, müşterilerin bilinçsizliği, finansal gözetim problemleri.
- Altyapı, teknoloji, eğitimsiz iş gücü.
- Pazarda kayıt dışı çalışan lojistik firmaların varlığından olumsuz olarak etkilenmekteyiz. Ayrıca hukuki eksiklikler, sektöre özel bir iş kanununun olmaması, sektörde eğitilmiş insan kaynağının azlığı gibi genel sorunlarla firma olarak karşı karşıyayız. Geçiş belgesi ve kota sorunu ise dönem dönem kara operasyonlarımızı sıkıntıya sokmaktadır.
- Sermaye, kültür, devlet kontrolünün olmaması.
- Fiziksel ve kurumsal alt yapının gelişimi, mevzuat yetersizliği, kalifiye işgücünün olmaması, yeniliklerin gizlenmesi, aynı sektördeki firmaların bilgi saklaması, kota kısıtlaması.
- Yetkin şoför temin edememek, ara eleman sıkıntıları, mevzuattaki zaman ve Türkiye'nin lojistik alt yapısı gözetilmeden yapılan değişiklikler.

- Bürokratik engeller, gümrüklerin etkin çalışmaması, AB ülke statüsünde olmamanın getirdiği dezavantajlar.
- Terim karmaşası en temel sorunumuz. Ayrıca yeterli deneyimli eleman (hem akademik hemde sanayii tecrübesine sahip) yetişmiş eleman olmaması ve mezunların da kendi branşlarına uygun işletme bulamamaları, en temel sorundur.
- Standartların olmayışı, kanuna ait yapının eksik olması, ülke gümrüklerinde aynı mal grubu için farklı uygulamanın olması, finansal durumlar, gümrüklerin fiziki işleyişindeki yöntem farklılıkları.
- En başta sektörün ihtiyaç duyduğu personelin yetişmemesi en büyük sıkıntıdır. Müfredatların birbiriyle uyumsuzluğu, sektörde araştırma yetersizliği, uzmanlaşma yetersizliği, yerli-yabancı kaynak yetersizliği, uzman akademisyen yetersizliği olarak sıralandırabiliriz.
- Ülke genelinde ortak bir politika güdülmüyor olması ve daha önemlisi özellikle forwarderlar ile ilgili devletimizin denetim ve kontrol mekanizmasının olmaması, kötü niyetli kişilerin itibarımızı zedelemesine fırsat vermekte.
- Karsız fiyat teklifleri ile çalıştığımız müşterilerin akli çeliniyor, müşterileri kazanmak için hatta zararına teklifler söz konusu akla yatmayan vadelerin teklif edildiğini görüyoruz.
- Pazara giriş ve yer tutunma.

EK - 5: LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜN KAMUDAN BEKLENTİLERİ

- Kanunlar çıkartılırken sektörün kuruluşlarından daha fazla bilgi almaları gerekir. Kamuya yakın olan bir ya da iki kuruluştan bilgi isteniyor ama bu firmaların verdiği bilgiler eksik kalıyor. Tüm sektörün ihtiyaçlarını bu firmaların bilmesine imkan yok. Daha fazla yerde bilgi ve görüş alınmalı.
- SGK, vergi ödemeleri vb. konularda denetim yapılmalı, standartlaştırma çalışmalarının yapılması, ülke açısından gümrük mevzuatıyla ilgili iyileştirmeler yapılması, çağdaş yönetim sistemlerinin özendirilmesi, desteklenmesi.
- Gümrük mevzuatlarının sadeleşmesi önemli bir gelişme olur. Hala istenilen yerde gümrükleme yapılamaması, istenilen kapıdan çıkış yapılamaması gibi, firmaları ve dolayısı ile bizi de olumsuz etkileyen faktörler günümüze hayli hâkim. Limanlar ve demiryollarına ilişkin alt yapı sorunları ve buralarda da mevzuatsal iyileştirmeler beklentiler arasında. Son olarak, lojistik veya taşıyıcı firmaların bünyesinde de gümrükleme hizmetinin müşavir istihdam edilerek verilebilmesi de beklentilerimiz arasında yer almaktadır.
- Gümrüklerde hız, demiryolunda altyapı ve üstyapı kapasitesinin artırması, yönetmelikleri pratik uygulamalara yön verecek şekle sokması, çevreci ve az tahribat yapan modları teşvik etmesi.
- Belge sorunu, geçiş ücretleri.
- Personel eğitimine daha ciddi oranda destek sağlanması.
- İşleri hızlandırma adına yatırım seviyesini artırmaları gerekiyor.
- Karayolu trafiği ve şehir içi araç girişi yasakları konusundaki çözümleri bizim için çok önemlidir.
- Uluslararası geçişlerdeki kapılardaki bürokratik engeller. Ubak ve Dozvola belgelerindeki kısıtlamalar, gümrük mevzuatlarındaki taşımacıya uygulanan prosedürler, zorunluluklar.
- Lojistik yasasının çıkması, gümrüklerin basitleşmesi, altyapı (yollar vs.).
- Uluslararası Karayolu: Kota ve geçiş belgeleriyle sürücülere getirilen vize kısıtlamalarını ya da akaryakıt ve diğer girdi maliyetlerinin yüksekliğini, Yurtiçi Karayolu: yüksek belge ücretlerini, atıl kapasite yaratan yaşlı araç parkını maliyetlerin altında taşıma yapan kayıtsız taşıyıcıların yarattığı haksız rekabeti, Denizyolu

Taşıyıcıları: yetişmiş personel sıkıntısından veya finansman problemlerinden, Hava Kargo Taşıyıcıları: hava limanlarındaki kargo tesislerinin yetersizliğini, transit yüklere getirilen kısıtlama ve engellerin kaldırılmasını, Demiryolu Taşıyıcıları: sektörü özel sektöre açacak yasanın halen yayınlanmaması ve demiryolu altyapısının yetersizliğinin giderilmesini beklemektedirler.

- Özellikle taşımacılık ile ilgili (şehir içi araç yasakları, istihap haddi gibi) düzenlenebilir. Bununla birlikte lojistik firmalarının denetlenmesi gerektiğini düşünüyorum. 3 kamyon ve şoför ile ülkemizde herkes adına lojistik dediği şirket kurabiliyor. Lojistik hizmet veren şirketlerin de bir rating sistemi ile değerlendirilmesinde fayda olabilir.
- Yolların açılması, sistemlerin yenilenmesi.
- Karayolu trafiği ve şehir içi araç girişi yasakları konusundaki çözümleri bizim için çok önemlidir.
- Geçiş kotaları, sürücü davaları, gümrük sistemi.
- GDP mevzuatı bir an önce çıkmalı. Bu maliyetleri artıracak ama standardizasyon da doğal olarak reel maliyetlendirme ile fiyat verilmesini sağlayacaktır. Bilgisayar sistemlerinin ve teknolojilerin geliştiğinin farkında olması, sektörel olarak (sağlık) trafikte ayrıcalıklar.
- Özellikle mevzuat prosedürleri ve teşvik konusu.
- Gümrük mevzuatlarının karmaşıklığı, depo ve dağıtım merkezlerine standardizasyonun oluşturulması, uygun yerlerde liman, sanayi bölgeleri ve demiryolu ulaşım ağlarının yapılması, taşıma yapılan araçların standartlaştırılması, modernizasyonu, yeşil ve tersine lojistik desteklenmeli, meslek içi eğitim ve öğretim teşviği, yakıt maliyetlerinin teşviği.
- Lisans ücretleri düşürülmeli, ihracattaki depolara verilen yetkili yükümlü sertifikasının ithalatta da verilmesi.
- Kamu önce lojistik kanununu çıkarmalı, sonra lojistik master planını oluşturmalıdır.
- Sektördeki konsolidasyonu doğru yönetmesini, haksız fiyat rekabetinin önlenmesini, kayıt dışı akaryakıt ve insan kullanımının önlenmesini.
- Kamu: halk hizmeti gören devlet organlarının tümü demektir. Bu tanıma göre öncelikle firma, belgelendirmenin daha sağlıklı yapılması, sektörümüze kalifiye eleman yetiştirilmesi için okul açılması ve muhakkak bu okullarda verilen eğitimin

İngilizce olması gereklidir. Mezun olduğunda anlaşılabilir, yeterli seviyeye sahip olunmalıdır. Bence temel sorun budur.

- Ülkeler arası geçişlerde kullanılan belgeler ile ilgili sorunlar. Açık, anlaşılır, firmaların kolaylıkla kullanabileceği yönetmelikler, yasalar çıkarmaları beklenmektedir.
- Gümrük mevzuat ile ilgili reformların getirilmesi gerekmektedir.
- Sektöre yönelik yasal düzenlemeler yapılmalı; lojistik hukuku. Sektörün gelişmesi için teşvik sisteminin kurulması gerekli; vergi indirimi veya yatırım desteği vb.
- Yasa ve yönetmeliklerdeki aksaklıkları, yatırımların önünün açılmasını.
- Altyapı, teknoloji.
- Sektörün bahsedilen sorunları ancak devlet, özel sektör ve STK'ların işbirliği içerisinde üzerlerine düşeni yapmaları ile düzelebilecektir. Hukuki belirsizlikler, altyapı eksiklikleri, sektöre özel iş kanunu oluşturulması, mevzuatların getirdiği bürokratik engeller gibi konularda çalışmalar yapılmalıdır.
- Kamu, önce lojistik kanununu çıkarmalı, sonra lojistik master planını oluşturmalıdır.
- Fiziksel ve kurumsal alt yapının gelişimi, mevzuat yetersizliği, kalifiye işgücünün olmaması, kota kısıtlaması.
- 14 Temmuzda tekrar yürürlüğe girecek olan gabari ölçüleri mevzuatının gözden geçirilmesi. Bu mevzuat dorse üreticilerinin iştahını kabartmış olup taşımacılık sektörünü zor duruma düşürmüştür.
- Süreçlerdeki prosedürlerin sadeleştirilmesi, altyapı ve uzun vadeli yatırımlara teşvik verilmesi, verimsizliği engelleyecek yaptırımlar uygulanması.
- Terim karmaşası başta olmak üzere 2023 hedeflerine ulaşılması için ve özellikle ihracat odaklı bir büyüme için ki 2023 hedefimiz 500 Milyar dolar, bunun bugünkü anlayış ve altyapı ile olmayacağı çok nettir. Bu nedenle Türkiye'nin jeopolitik konumu da dikkate alınarak, lojistik yatırımlar için ayrı bir kaynak ayrılmalıdır.
- Hukuki alt yapının oluşması, lojistik sektörün standartlarını belirleyen kurumların aktifleşmesi, gümrüksel sorunların giderilmesi.
- En büyük değişim kurumsal dönüşüm çerçevesinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Maliyet avantajlarının intermodel, kombine ya da çok modlu taşımaların olanaklı olması, önemli kazanımların neticelenmesi gerekmektedir. Yeni yürürlüklerin hızla hayata geçirilmesi gerekmektedir.

- Kamudaki evrakların daha azalması gerekmektedir. Lojistik küfenin artması gerekmektedir. İntermodel ve multimodal ın artması gerekmektedir.
- Uygulama ve disiplinlerde yönlendirici olması.
- Altyapı, gümrük.
- Sektörde yer almak isteyen firmalara belirli kriterler getirilmesi gerekir. Belirli güvence bedelleri istenmesi gerekir.
- Kolay çözümlemeler ve sunumlar olmalı.