

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

LOJİSTİK MERKEZ YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Muhammed TURGUT¹

Öz

Birbirinden farklı birçok alanda yaşanan çeşitli gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışlarını zorlamakta ve dönüştürmektedir. Bu durum yönetim anlayışlarında yeni arayışları hızlandırmış ve yönetim modellerinde paydaşlar arası iş birliği zorunluluk haline getirmiştir. Başarılı bir yönetim süreci inşa edip ortaklık süreci sağlamak oldukça zorlu bir görev olmakla beraber bu zorlu sürecin başarılı olabilmesi için paydaşların ve rollerin net bir şekilde ortaya konulması şarttır. Özellikle farklı yapıdaki paydaşların yer aldığı yönetim modellerinde bilgi ve deneyimlerin aktarılması ve farklı yapıların birbirine uyum sağlaması oldukça önemlidir. Lojistik alanında ise bu iş birliklerinin daha kısıtlı olduğu görülmektedir. Günümüzde, Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin karmaşıklığı ve bürokratik doğası, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yetersiz kaldığı birçok zorluk ve eksiklikle karşı karşıyadır. Bu makale, lojistik merkezlerin etkin yönetimi için yeni bir model önermektedir. Bu nedenle, önerilen yönetim modeli, lojistik merkezinin tüm operasyonlarını bütünsel bir bakış açısıyla ele alarak stratejik, taktik ve operasyonel düzeylerde entegre çözümler sunmayı amaçlamaktadır. Makalede, mevcut literatürdeki boşlukları ve ihtiyaçları belirlemek için bir literatür taraması yapılmış, belirlenen sorular sektör temsilcilerine, akademisyenlere ve sektör derneklerine sorulmuş, ardından önerilen yönetim modeli ortaya konulmuştur. Mevcut lojistik merkezlerin kamu kontrolünde olduğu ve işleyiş açısından birtakım problemler yaşandığı düşünüldüğünde bu çalışma bu problemlerin çözümüne yönelik bir model önerisi geliştirmesi açısından önem arz etmektedir. Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine mülakat tekniği uygulanmıştır. 13 sorudan oluşan mülakat metni 8 uzman görüşüne başvurularak MAXQDA paket programı aracılığıyla çözümlenmiştir. Analizler sonucunda Türkiye’de yer alan lojistik merkezler için en doğru yönetim şeklinin tüm tarafların paydaş olduğu bir yönetim şekli olduğu belirlenmiştir. Bu modelin benimsenmesiyle, lojistik merkezlerin operasyonel verimliliği artacak, maliyetler azaltılacak ve rekabet avantajı elde edilecektir.

Anahtar Kelimeler: Lojistik, Lojistik Merkez, Lojistik Köy, Yönetim, Yönetim Modeli.

JEL Kodları: N70, L90, L98.

Başvuru: 01.03.2024 **Kabul:** 27.07.2024

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, muhammedturgut@tarsus.edu.tr, Mersin, Türkiye, ORCID NO: 0000-0002-0868-7041

LOGISTICS CENTER MANAGEMENT MODEL PROPOSAL²

Abstract

Various developments in many different fields challenge and transform traditional management approaches. This situation has accelerated new searches in management concepts and made cooperation between stakeholders a necessity in management models. Building a successful management process and ensuring a partnership process is a very challenging task, but in order for this challenging process to be successful, stakeholders and roles must be clearly identified. It is very important to transfer knowledge and experience and adapt different structures to each other, especially in management models that include stakeholders of different structures. In the field of logistics, these collaborations seem to be more limited. Today, the complexity and bureaucratic nature of logistics centers in Turkey face many difficulties and deficiencies that make traditional management approaches inadequate. This article proposes a new model for the effective management of logistics centers. Therefore, the proposed management model aims to provide integrated solutions at strategic, tactical and operational levels by considering all operations of the logistics center from a holistic perspective. In the article, a literature review was conducted to identify gaps and needs in the existing literature, the determined questions were asked to sector representatives, academicians and sector associations, and then the proposed management model was presented. Considering that the existing logistics centers are under public control and there are some problems in terms of operation, this study is important in terms of developing a model proposal to solve these problems. In the study, in-depth interview technique, one of the qualitative analysis methods, was applied. The interview text, consisting of 13 questions, was analyzed through the MAXQDA package program by consulting the opinions of 8 experts. As a result of the analysis, it has been determined that the most appropriate management style for logistics centers in Turkey is one in which all parties are stakeholders. By adopting this model, the operational efficiency of logistics centers will increase, costs will be reduced and a competitive advantage will be achieved.

Keywords: *Logistics, Logistics Center, Logistics Village, Management, Management Model.*

JEL Codes: *N70, L90, L98.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Yönetim, bir kuruluş içindeki belirli amaç veya hedeflere ulaşmak için bireylerin veya ekiplerin çalışmalarını planlama, organize etme, personel oluşturma, koordine etme

² The Extended English Summary is located the end of the Article

ve kontrol etme sürecidir (Tanjung, 2020: 1240). Günümüzde bilgi toplumuna, esnek üretime ve küreselleşen bir dünyaya ve post modernizme geçilmiştir. Birbirinden farklı birçok alanda yaşanan çok çeşitli değişimler; geleneksel yönetim anlayışlarını geçerli ve kabul edilebilir kılan koşulları zorlamıştır. Bu da yönetim anlayışlarında yeni arayışları hızlandırmıştır (Banger, 2011: 11)

Başarılı bir yönetim süreci inşa edip ortaklık süreci sağlamak oldukça zorlu bir süreçtir. Bu zorlu sürecin başarılı olabilmesi için paydaşların ve rollerin net bir şekilde ortaya konulması ayrıca bilgi ve deneyimlerin aktarılması şarttır. Tüm paydaşların yönetime dahil olduğu süreçlere yönetim denilmektedir. Yönetişimde, aktörlerin yönetim sürecinde iş birliği yapması temel hedeftir. Gerçekleştirilecek olan iş birliği sayesinde tüm paydaşlar karar sürecinde aktif rol alarak sorumluluk almakta ve kendileri ile ilgili yaklaşımları ortaya koyabilmektedir (Araujo ve Bramwell, 1999: 357). Yönetişim, yönetmenin yeni bir süreci olmuştur (Rhodes, 1996: 652). Yönetimden yönetişime geçiş, son dönemlerde önem kazanan bir kavramdır. Geleneksel yönetim anlayışının yerini alarak daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıyı ifade etmektedir. Küresel bağlantıların arttığı, teknolojinin hızla ilerlediği ve toplumsal beklentilerin değiştiği günümüz dünyasında, yönetişim anlayışı büyük önem arz etmektedir.

Yönetişim, hükümet etmekten kaynaklanan, birtakım kurum ve aktörlerin varlığına vurgu yapan, bağımsız ve kendi kendini yönetebilen paydaşlara ilişkin kurulan bir modeldir. Yönetişim, kolektif faaliyet yürüten aktörler ve kurumlar arasındaki güç bağımlılığıdır. Zira yönetişimde devlet ve sivil toplum iki farklı aktör değil; bir bütünün iki parçası olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu iki kesim birbirinin rakibi değil, tam tersi tamamlayıcısı hükmündedir. Yönetişim bu yönüyle klasik yönetim anlayışından ayrılır (Selçuk, 2021: 33). İyi bir yönetişim modelinin oluşabilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler bulunmaktadır. Bu temel ilkeler şunlardır:

Şekil 1: Yönetişimin Temel İlkeleri



Kaynak: Şahin, 2018.

Yönetişimin temel ilkelerinden biri olan stratejik planlama ile şeffaflık, etkinlik, hukukun üstünlüğü, eşitlik, cevap ve hesap verebilirlik gibi yönetim değerleri, uzun

vadeli misyon ve vizyona dayalı bir planın üzerine inşa edilmektedir (Özdemir, 2003: 114).

Lojistik operasyonlarda birden fazla bileşenin dahil olduğu operasyonel süreçler gerektirdiği için doğru yönetim şekli oldukça önem arz etmektedir. Küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle lojistik sektörü giderek karmaşıklaşmakta ve rekabetçi bir alan haline gelmektedir. Lojistik merkezler, tedarik zincirinin temel unsurlarından biri olarak önemini artırmaktadır. Bu merkezler, malzeme depolama, dağıtım, işleme ve yönlendirme gibi işlevleri yerine getirerek tedarik zincirinin düzgün işlemesine katkı sağlamaktadır. Ancak, lojistik merkezlerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır.

Bu çalışmada Türkiye’de bulunan mevcut lojistik merkezlerin yönetimine ilişkin mevcut zorlukları ve eksiklikleri ele almakta ve yeni bir yönetim modeli önermektedir. Mevcutta yer alan lojistik merkezlerin etkin ve verimli bir şekilde işletilememesi bu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır. Türkiye’de lojistik merkezlerde işlemekte olan geleneksel yönetim yaklaşımı genellikle belirli bir süreci veya işlevi içerisine alırken, önerilen model bütünsel bir bakış açısıyla lojistik merkezin tüm operasyonlarını ve tüm bileşenlerini kapsayacak şekilde tasarlanmıştır.

Bu çalışmanın amacı, lojistik merkezlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlamak ve tedarik zincirinin genel performansını artırmak için yeni bir perspektif sunmaktır. Yenilikçi bir yönetim modelinin benimsenmesi, lojistik operasyonlarının verimliliğini artırabilir ve rekabet avantajı sağlayabilir. Bu nedenle, bu çalışmanın, karar vericilere, lojistik sektöründe faaliyet gösteren paydaşlara, araştırmacılara ve yöneticilere önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.1. Lojistik Merkezlerinde Yönetim Modelleri

Lojistik merkezler "taşımacılık, dağıtım, depolama, elleçleme, konsolidasyon, ayrıştırma, gümrükleme, ihracat, ithalat ve transit işlemler, alt yapı hizmetleri, sigorta ve bankacılık, danışmanlık ve üretim gibi birçok bütünleşmiş lojistik faaliyetlerin ticari temele dayandırılarak belirli bir alanda çeşitli işletmeler tarafından yerine getirildiği özel merkezler" olarak tanımlanmaktadır (Aydın ve Ögüt, 2008: 3).

Avrupa’da taşımacılığın önemli topluluklarından olan ve ilk lojistik merkez kavramını tanımlayan ECMT (Avrupa Ulaştırma Bakanları Konferansı) ise kavramı şöyle tanımlamıştır; “içerisinde birden fazla taşıma modu bulunan ve bu modlar arası değişimlerin yapıldığı, özel olarak belirlenmiş ve tasarlanmış alanlar” olarak açıklanmıştır (Cardebring ve Warnecke, 1995: 7).

İçerisinde çok fazla işletmeyi barındıran lojistik merkezler yönetim açısından da çeşitli kategorilere ayrılmaktadır. Lojistik merkezler kamuya ait, özel sektöre ait, kamu-özel ortaklığı ve ticaret odaları, sanayi odaları, belediyeler iş birliğiyle kurulan yönetim modelleri olarak kategorilere ayrılmaktadır. Lojistik merkezlerin başarısının temelinde bu yönetim modelleri yatmaktadır (Çelik, 2014: 5).

Lojistik merkezlerin yatırım ve yönetim süreçlerinde paydaşlarla iş birliği oldukça önemlidir. Avrupa'nın birçok noktasında lojistik merkezlerin süreçleri yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmekte fakat merkezi yönetimde finans desteği sağlamaktadır. Ayrıca Avrupa'da yerel ve merkezi otorite dışında birçok kamu özel sektör ve Avrupa Birliği'nin sağlamış olduğu fonla kurulan lojistik merkez modelleri de bulunmaktadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 36). Örneğin, Almanya'da Lojistik Merkezleri Birliği kurmuş oldukları GVZ modellerinde lojistik merkezlerin yatırım finansmanı şeklini kamu-özel iş birliği şeklinde gerçekleştirmektedir. Bu modelde lojistik merkezlerin işletmeciliğini ise özel sektör yürütmektedir. Bu modelde kurulan 3 lojistik merkez (Bremen, Nürnberg ve Güney Berlin) Avrupa'nın en başarılı ilk 10 lojistik merkezi içerisinde yer almaktadır. Almanya'nın yanı sıra İspanya ve İtalya'da da lojistik merkezlerin yatırımında kamu özel sektör iş birliğini destekleyici politikalar gerçekleştirilmektedir (Tanyaş vd., 2011: 31). Türkiye'de yapılan lojistik merkezlerin tamamı kamu tarafından yapılmakta ve yönetimi Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) gerçekleştirmektedir. Sadece Ankara'da yer alan Ankara Lojistik Üssü özel sektör temsilcileri tarafından açılmış faaliyetlerine devam etmektedir. Kamu özel sektör iş birliğiyle açılmış ve yönetilen bir lojistik merkez ise yer almamaktadır.

Tablo 1: Avrupa'da Başarılı Olan Bazı Lojistik Merkezlerin Yönetim Özellikleri

Lojistik Merkez	Mülkiyet ve Yönetim Modeli	Şirket Türü	Bulunduğu Şehir/Ülke	Ortaklar
Interporto di Bologna	KÖO (Kamu ve Özel Sektör)	Anonim Şirket	Bologna/İtalya	Bologna Belediyesi %35.10 Bologna Eyaleti %17.56 Unicredit S.p.A. %8.12 Bologna Ticaret Odası %5.90
Interporto Marche	KÖO (Kamu ve Özel Sektör)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Jesi/İtalya	Sviluppo Marche S.p.A. %62.72 Banca Delle Marche S.p.A. %10.32 Diğer %26.96
CEPIM Interporto di Parma	KÖO (Kamu ve Yerel Otoriteler, Özel Girişimciler ve Bankalar)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Parma/İtalya	ENI Group %35 Kamu Acentaları %29 Bankalar %24
Zal Barcelona	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Özel Girişimciler)	Anonim Şirket (S.p.A.)	Barcelona/İspanya	%80'nine SABA Group'un sahip olduğu Consorci de Parcs Logistics %44 Sepes %5 (Kamu Şirketi) Barcelona Limanı %51

Sogaris	KÖO (Kamu Şirketleri ve Yerel Otoriteler)	Anonim Şirket	Sogaris/ Fransa	Department of Paris %49.53
				Department of Hauts-de Seine 14.65%
Plaza Logistica Zaragoza	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Bankalar)	Anonim Şirket (S.A)	Zaragoza/ İspanya	Department of Seine Saint-Denis 8.63%
				Department of Val-de- Marne 7.19%
				S.A.G.I 14.88%GCE SEM (Caisse d'Épargne Group) 4.00%
				Diğer 1.12%
				Zaragoza Şehir Yönetiminin desteklediği Aragón Yönetimi Ibercaja Bank Caja de Ahorros de la Inmaculada Banks

Kaynak: Gülmez, 2015: 48-49

Tablo 1’de Avrupa’da yer alan başarılı lojistik merkezlerinin yönetim ve mülkiyet yapıları verilmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere lojistik merkezlerin başarısında kamu özel sektör iş birliği, yerel yönetimler ve birçok taraf kurum ve kuruluş yönetiminin etkili olduğu görülmektedir. Bu yönetim modelinde kamunun altyapı maliyetlerine olan yatırım miktarının gücünden yararlanılarak, özel sektörün esnek ve çevik yapısı birleştirilmektedir. Bu açıdan birçok avantajı bünyesinde bulundurmaktadır.

Lojistik merkezlerde kamunun bakış açısından kamu-özel sektör iş birliği; özel sektörün deneyimleri ve çevikliğinden yararlanmak, müşteri taleplerine hızlı cevap verilmesi ve operasyonların ivmelenmesi anlamına gelmektedir. Kamu dışında özel sektörün açısından ise kamu özel sektör iş birliği; makul bir yatırım avantajı, risk azaltımı, yatırım avantajı sayesinde gelirlerin artması, büyüme ve hizmet çeşitliliği anlamına gelmektedir (Gülmez, 2015: 48).

1.2. Literatür Taraması

Ülkemizde yapılan lojistik merkez çalışmalarında genellikle yer seçimi ve kurulumla ilgili çalışmalar olduğu belirlenmiştir. Lojistik merkezlerle ilgili yapılan yönetim çalışmaları oldukça kısıtlıdır. Akandere (2013), yapmış olduğu çalışmada Konya ili için lojistik model önerisinde bulunmuştur. Bu lojistik merkezin etkin yönetilmesi için tespitler ve öneriler ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda Konya’ya kurulacak model için en uygun finansman ve yönetim modelinin kamu- özel sektör ortaklığı modeli olduğu tespit edilmiştir.

Sezen ve Gürsen (2014), yapmış oldukları çalışmada yarı yapılandırılmış anket ve yüz yüze görüşme tekniği kullanarak lojistik merkezlerin nasıl bir model ile işletilmesi gerektiğini, Avrupa’daki lojistik merkezler gibi başarılı olabilmek için neler yapılması

gerektiğini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda kamu temsilcileri, özel sektör temsilcileri ve akademisyenler arasında görüş ayrılıkları olduğu belirlenmiştir. Özel sektör temsilcilerinin kamu kontrolünde olan lojistik merkezlere karşı çıktıkları görülmüştür. Demiryolu taşımacılığı imkanının az olması ve yasal düzenlemelerin yetersiz olması özel sektörün bu alana yatırım yapması hususunda önemli engeller olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma sonucunda lojistik merkezlerin yönetiminin özel sektörde olması, esnek ve çevik bir yönetim talebi olduğu belirlenmiştir.

Gülmez (2015) yapmış olduğu çalışmada Delphi tekniği kullanarak nitel analiz gerçekleştirmiş ve Türkiye’de yer alan lojistik köyler için bir mülkiyet önerisinde bulunmuştur. Çalışma sonucunda Türkiye’nin doğru kurgulanmış bir mülkiyet ve yönetim şeklinde lojistik merkezlere ihtiyacı bulunduğu, yasal altyapının eksik olduğu, demiryolları altyapısının geliştirilmesi gerektiği, lojistik merkezlerin bürokrasiden arınması gerektiği, lojistik merkezlerin kurulumunda kamunun yer alması gerektiğini, üst koordinasyonun ise kurumlar arası sağlayacak ve denetleyecek bir yapının oluşturulması gerektiğini ve bu koordinasyonun Ulaştırma Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir.

Çelik (2018), yapmış olduğu çalışmada lojistik merkez işletme modellerini incelemiş ve Konya Lojistik merkezi için önerilerde bulunmuştur. Çalışma sonucunda kamu-özel sektör iş birliği yapması önerilmiştir. Başta devleti temsilen TCDD olmak üzere ilgili diğer bakanlıklar ve kamu kuruluşları ile yerel yönetimler yani belediye, Konya Ticaret Odası, Konya Sanayi Odası, Konya Ticaret Borsası yerel, Lojistik Derneği (LODER), Uluslararası Taşımacılık ve Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) ve Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) gibi sektörel sivil toplum kuruluşları lojistik hizmet alan ve veren firmalar, girişimciler ve üniversiteler de yönetimde yer almalıdır.

Janjevic vd. (2019), çalışmalarında kent içi lojistik operasyonların zorluğu ve karmaşıklığı karşısında lojistik merkezlere uygun bir politika geliştirmişlerdir. Kent içi lojistik operasyonlarda farklı paydaşlar arasındaki karmaşık etkileşimler ve güç unsurları, farklı politikaların etkilerini tahmin etmeye çalışırken ek zorluklar ortaya çıkardığı tespit edilmiş ve buna uygun bir lojistik model önerilmiştir. Araştırmada karar vericiler arasında önemli kopukluklar tespit edilmiş ve bu eksikliklerin giderilmesine yönelik bütünlük bir karar alma çerçevesi geliştirilmiştir. Ayrıca önerilen modeli Kolombiya, Bogota’daki kentsel lojistik politika yapımında uygulama imkânı bulmuşlardır. Sonuç olarak geliştirilen bütünlük model sayesinde daha etkin ve verimli bir kent içi lojistik merkez yapısı oluşturulmuştur.

Bui ve Nguyen (2021), çalışmalarında Vietnam’da gelişmiş lojistik merkezi sistemi geliştirme üzerine sistematik bir inceleme gerçekleştirmişlerdir. Çalışma sonucunda Vietnam’da ulusal ve uluslararası arası düzeyde faaliyet gerçekleştirecek lojistik merkez eksikliği tespit edilmiştir. Vietnam devletinin lojistik merkez sisteminin geliştirilmesine yönelik politika oluşturulmasının lojistik merkezlerin etkin gelişmemesinin sebebi olduğu görülürken buna yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Genç ve Coşmuş (2021), yapmış oldukları çalışmada Türkiye'deki lojistik köyleri incelemiş ve yönetim özellikleri hakkında bilgiler vermişlerdir. Literatür taraması şeklinde gerçekleşen bu çalışma sonucunda tek ve tarafsız bir merkez tarafından lojistik merkezlerin yönetilmesi şeklinde öneride bulunmuşlardır. Bu tek ve tarafsız merkezinde tercihen kamu özel sektör iş birliği şeklinde gerçekleşmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Moura-Leite vd. (2023), çalışmalarında Brezilya hükümetinin gerçekleştirmiş olduğu sürdürülebilir lojistik yönetim merkezlerini ve planlarını analiz etmişlerdir. Lojistik yönetim planlarının kamu kuruluşlarının yönetiminde sürdürülebilirlik uygulamalarını tesis etmeyi amaçlayan bir araç olduğunu ve üniversitelerle iş birliği yapılması gerekliliği sonucuna varılmıştır.

Çelik (2023), çalışmasında Türkiye'deki lojistik merkezlerin yönetim yapıları incelenmiş ve etkin bir lojistik merkezi yönetimi için önerilerde bulunulmuştur. İlgili paydaşlara anket yoluyla sorular sonucunda Türkiye'deki lojistik merkezlerin etkin yönetimi için Kamu-Özel sektör iş birliği modelinin gerekliliği sonucu tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda yönetim organizasyon şeması ve protokol örneği hazırlanmıştır.

2. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma gerçekleştirilecektir. Nitel araştırma genel olarak belirli bir sorun karşısında nasıl, niçin, neden, ne zaman, kim, nerede gibi sorularla derinlemesine cevap arayan araştırmalardır (Edlund ve Nichols, 2019). Bu araştırmada nitel veriyi elde edebilmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden amaçlı rastgele örneklem (olasılık temelli örneklem) uygulanmıştır. Amaçlı rastgele örnekleme ilk olarak araştırmacı tarafından evrenden örneklem grubu belirlenmekte ve belirlenen bu gruptan araştırmaya katkı düzeyi en çok olması beklenen alt grup seçilmektedir (Baltacı, 2019: 248).

Nitel araştırma yöntemlerinde kullanılan başta gelen tekniklere bakıldığında ilk sırada mülakat (görüşme) yer almaktadır. Sözlü iletişim aracılığıyla bireyleri veya bireylerle ilişkisi olan durumları anlamak için yürütülen veri toplama tekniğidir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 430). Yapılandırılmamış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme, yapılandırılmış görüşme ve odak grup görüşmesi olmak üzere dört şekilde yürütülmektedir. Yapılandırılmış görüşmede katılımcıların tamamına araştırma konusuna dair belirlenmiş olan aynı biçim ve nitelikteki sorular aynı sıra ile sorulmaktadır. Yürütülen bu araştırmada nitel araştırma yöntemleri arasından veri toplama aracı olarak yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada veri toplama sürecinde çalışılan alanda gerçekleşen her türlü olay güvenilirliği ortaya koyan ve destekleyen türdedir (Büyüköztürk vd., 2013: 245). Çalışmada katılımcılara 13 soru sorulmuştur. Sorular hazırlanırken ilgili literatür taranmış (Akandere, 2013; Sezen ve Gürsen, 2014; Çelik, 2018; Genç ve Coşmuş, 2021), sektör raporları incelenmiş ve sorular oluşturulmuştur. Oluşturulan sorular Lojistik Derneği ve akademisyenlerden oluşan uzmanlardan görüşler alınarak son

haline getirilmiştir. Oluşturulan sorularda lojistik merkezlerle ilgili Dünya'daki durum, Türkiye'deki durum, lojistik merkezler hakkında genel bilgiler, lojistik merkezlerin performansları ile yönetim modeli arasındaki ilişki, lojistik merkezlerin insan kaynakları yapısı, lojistik merkez yönetim modelinde kimlerin söz sahibi olması gerekliliği ve tüm paydaşların söz sahibi olduğu Zaragoza Lojistik Merkez modelinin Türkiye'ye uygun olup olmadığıyla ilgili sorular sorulmuş, buna göre alt temalar belirlenmiştir. Araştırma safhasında sektörün önde gelen sivil toplum örgütlerinden, akademisyenlerden ve sektör temsilcilerinden olmak üzere 8 kişi ile görüşme yapılmıştır. Sorular kapsamında katılımcıların lojistik merkezlerin yönetim modeline ilişkin görüşleri ve bakış açıları değerlendirilmiştir. Çalışma soruları için etik kurul T.C Tarsus Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurul Komisyonundan 18.01.2024 tarihinde 2024/04 karar sayılı onay raporuyla alınmıştır. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Özellikleri

Katılımcılar	Yaş	Meslek
K1	34	Sevkiyat Yöneticisi
K2	33	Akademisyen
K3	41	Üretim ve Envanter Yöneticisi
K4	28	Satış ve Pazarlama Uzmanı
K5	64	Lojistik Uzmanı
K6	43	Operasyon Müdürü
K7	26	Öğretim Görevlisi
K8	33	Sektörel İlişkiler Müdürü

Tablo 2'ye göre, katılımcıların yaşı 26 ile 64 aralığında değişmektedir, öğretim görevlisi, öğretim üyesi gibi akademiden ve satış ve pazarlama uzmanı, lojistik uzmanı, sevkiyat uzmanı gibi özel sektörde görevleri olan katılımcılardan veri toplanmıştır. Katılımcılara e-posta ve yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılmış ve soruların cevapları elde edilmiştir. Katılımcıların dağılımında özel sektör temsilcisi, akademi temsilcisi ve LODER ve UTİKAD temsilcileri yer almıştır.

2.1. Verilerin Analizi

Sekiz katılımcı ile yapılan görüşmelerin içerik analizi gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2015). Öncelikle ses kayıtlarının birebir yazıya dökümü gerçekleştirilmiş 32 sayfadan oluşan belge analiz edilmiştir. Bu dökümler MAXQDA programına aktarılmıştır. Her bir katılımcının görüşmesi satır satır okunarak araştırmanın amaçları dikkate alınarak kodlanmıştır. İlk kodlama sonrası kodlar incelenerek aynı anlama gelenler birleştirilmiştir. Benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar; alt temalar bir araya getirilerek ise temalar oluşturulmuştur. Tema, alt tema ve kodların adlandırılmaları üzerinde çalışılarak, en uygunun bulunması üzerinde çalışılmıştır. Son hale gelen tema, alt tema ve kodların bulgularda sunumu için ilgili görseller hazırlanmıştır. Şekil

2’de ortaya çıkan yedi tema ve 10 alt tema ile bunların katılımcı görüşmelerindeki kodlamalarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Şekil 2. Tema ve Alt Temalar

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	TOP...
Uygulamalar									0
> Karşılaşılan zorluklar									15
> Zayıf yönleri									12
> Güçlü yönleri									6
> İnsan kaynağı									14
> Yönetim-yönetimsel fonksiyonlar									23
Yönetim ve performans ilişkisi									0
> İlişkili (8)									15
> Yönetimsel göstergeler									19
Yönetim									0
> Eksikler									6
> Geliştirilmesi için iyileştirmeler									10
İşbirlikleri									0
> Özel sektör işbirliği									28
> Üniversite işbirliği									22
> Sivil toplum işbirliği									26
> Zaragoza Lojistik Merkezi									18
TOPLAM	28	33	22	19	28	27	28	29	214

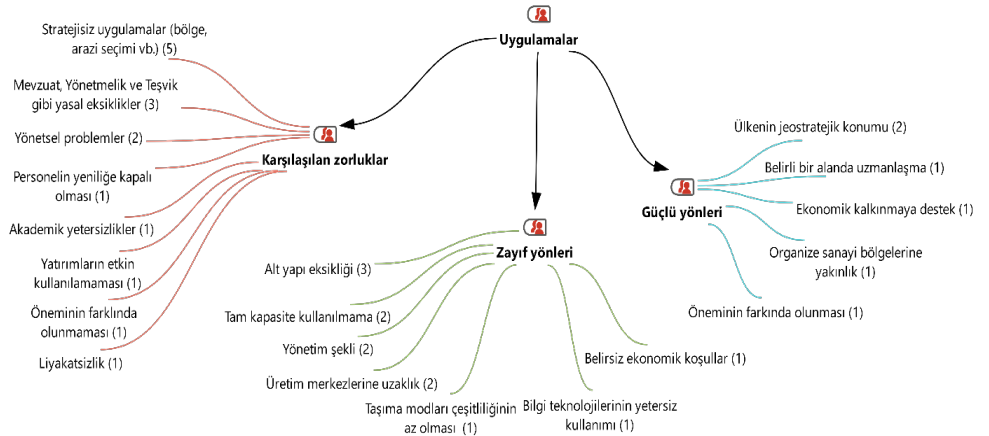
3. BULGULAR

Yapılan analizler sonucunda çalışmadan elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.1. Uygulamalar

Uygulamalar teması, lojistik merkezlerin uygulamasında karşılaşılan zorluklar, zayıf yönleri ve güçlü yönleri olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır (Şekil 3).

Şekil 3. Uygulamalar Temasının Alt Temaları ve Kodları



Beş katılımcı lojistik merkezlerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukların bölge ve arazi seçimi gibi stratejisiz uygulamalar olduğunu, üçü Mevzuat, Yönetmelik ve Teşvik gibi yasak eksiklere dikkat çekmiş ve ikisi ise yönetsel problemleri dile getirmiştir. Lojistik merkezlerde çalışan personellerin yeniliğe kapalı olması, liyakatsizlik akademik yetersizlikler, yatırımların etkin ve uygun şekilde kullanılmaması ve lojistik merkezlerin öneminin farkında olunmaması karşılaşılan diğer zorluklar içerisinde yer almaktadır.

“Bir diğer husus ise strateji belirlemeden yapılan konumlandırma ve bölge planlamaları, örneğin İstanbul Tuzla ilçesi. Aslında bir lojistik merkezdir. Hatta doğal olarak oluşmuş planlama olmadan oluşan bir lojistik merkezdir. Ancak şehir ile tamamen iç içedir. Önce sanayii yerleşimi, sonrasında oluşturulan yollar ve güzergahlar bölgenin şehirleşmesi bu duruma örnek gösterilebilir. Tamamen plansızlık ve düzensizlik. Maalesef bizim gibi şark ülkelerinde bu duruma oldukça sık rastlanır.” (K1)

“En önemli sorunlardan biri yapılan yatırımın kullanım koşullarının tam olarak aktif şekilde kullanılamamasıdır. Bir diğer etken de çalışan kişilerin eğitim, zihniyet düşüncesidir. Lojistik de Türkiye ‘de birçok evre atlatılmasına rağmen hala yeniliğe kapalı, alışılmışın dışına çıkmakta zorlanılan yapı vardır.” (K4)

“Ülkemizde uygulamada karşılaşılan önemli sorunların başında sizin de araştırma konunuz olan yönetim problemleri gelmektedir. Lojistik işletmeler için çeviklik ve esneklik oldukça önemlidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının özel sektöre göre yapılarının daha durağan olduğu düşünüldüğünde yönetim şekli işletmeler açısından problem yaratmaktadır. Ayrıca lojistik merkezlerin özellikle doğrudan demiryolu ve liman bağlantılarının kurulması oldukça önemlidir. Lojistik merkezlerle ilgili teşvik, yönetmelik vb. yasal prosedürlerin olmaması da uygulamada oluşan zorluklar arasında yer almaktadır.” (K6)

Katılımcılar tarafından zayıf yön olarak en fazla alt yapı eksikliği, lojistik merkezlerin tam kapasite kullanılmamaları, yönetim şekli ve üretim merkezlerine uzaklık dile getirilmiştir. Ayrıca ülkenin belirsiz olan ekonomik koşulları, lojistik merkezlerde bilgi teknolojilerinin yeteriz kullanımı ve taşıma modlarındaki çeşitliliğin az olması da uygulamadaki zayıf yönler arasında ifade edilmiştir.

“Lojistik merkezlerin tek kurum üzerinden organize edilmesi, şark ülkesi olduğumuzdan siyasi otoritenin değişme ihtimali sonrası yaşanabilecek duraksamalar veya değişiklikler ile ülke ekonomisinin süreksizliği bence zayıf yönleri oluşturan etmenler olarak sıralanabilir.” (K1)

“TCDD lojistik merkezleri siyasi etkiler doğrultusunda kurulmakta olup açılan merkezlerde doluluk oranları son derece düşüktür. Lojistik köylerin ülke lojistik master planında belirlenen ilkelere doğrultusunda kurulmalı ve teşvik verilmelidir.” (K5)

Katılımcıların güçlü yönlerle ilişkin düşünceleri ise, ülkenin jeostratejik konumu, lojistik merkezlerde belirli bir alanda uzmanlaşmanın olması, lojistik merkezlerin ekonomik kalkınmaya destek olması, organize sanayi bölgelerine yakın olmaları ve öneminin farkında olunmasıdır.

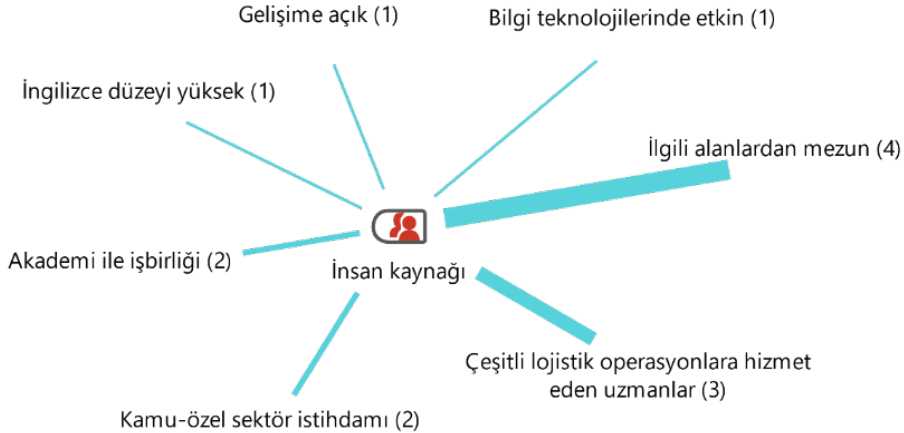
“Türkiye’deki lojistik köyler butik çalışmaktadır. Belli bir işletme, kesim veya sektöre özel çalışmalar yürütmektedir. Bu nedenle güçlü yönleri spesifik bir alanında uzmanlaşma ve know how’a sahip olması.” (K3)

“Türkiye’nin kıtaların kesişim noktası olması, üç tarafının denizlerle çevrili olması ve Orta Doğu ülkelerinin transit noktası olması ülkenin stratejik önemini artırmaktadır. Lojistik köy uygulamasında bu avantajların etkisinin görüldüğü organize sanayi bölgeleri ve yük taşımalarının yoğun yapıldığı alanların seçilmesi Türkiye’de lojistik köylerin varlığına uygun faaliyet göstermesini sağlamaktadır.” (K7)

3.2. İnsan Kaynağı

Katılımcıların lojistik merkezlerdeki insan kaynağına ilişkin görüşlerinden ortaya çıkan kodlar Şekil 4’te verilmiştir.

Şekil 4. İnsan Kaynağı Temasının Kodları



Şekil 4’e göre, dört katılımcı lojistik merkezlerde çalışan personelin ilgili alanlardan mezun ve iyi eğitim almalarının gerekliliği üzerinde durmuştur ve üçü ise lojistik merkezlerde çeşitli lojistik operasyonlara hizmet eden uzmanların olması gerektiğini dile getirmiştir. Kamu-özel istihdam modelinin uygulanması, akademi ile iş birliği kurularak insan kaynağının oluşturulması ve geliştirilmesi, personelin İngilizce dil düzeyinin yüksek olması, gelişime açık olmaları ve bilgi teknolojilerini etkin kullanan personel olmaları da katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

“Lojistik merkezleri kamu – özel sektör olarak istihdam sağlamaktadır. Her kurumun bir dinamiği, her bölümün ayrı bir operasyonel süreci vardır. Bu departmanlarda

görev alacak kişinin yeniliğe açık ve ilgili bölümlerden mezun olmuş kişilerin olması verimin daha çok arttıracağını düşünüyorum.” (K4)

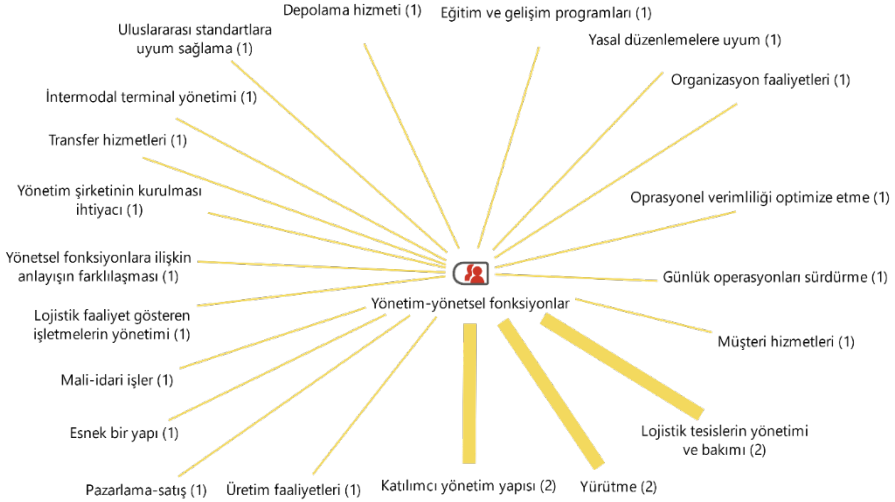
“Lojistik köyler kamu tarafından kurulsada işletmeciliği özel sektör tarafından gerçekleştirilmelidir. Bu köylerde çalışacak insan kaynaklarının lojistik eğitimi almaları veya lojistik bölüm mezunları olmasında yarar vardır. Köy içinde lojistik ile ilgili meslek lise ve yüksekokulu oluşturulması olumlu bir girişim olacaktır.” (K5)

“İnsan kaynaklarında ise uluslararası ticaret ve lojistik alanından mezun olmuş, gelişime açık, İngilizce seviyesi iyi durumda olan çalışanlardan oluşmalıdır.” (K6)

3.3. Yönetim-Yönetmel Fonksiyonlar

Katılımcıların lojistik merkezlerdeki yönetimin nasıl olması gerektiğine ilişkin görüşleri Şekil 5’te verilmiştir.

Şekil 5. Yönetim-Yönetmel Fonksiyonlar Temasının Kodları



Katılımcılar lojistik merkezlerin yönetimi (Şekil 5) için yöneticilerin lojistik tesislerin yönetimi ve bakımı ile ilgilenmelerini, yürütmesini yapmalarını, katılımcı bir yönetim yapısının oluşturulmasını, esnek olunmasını, yönetmel fonksiyonlara ilişkin anlayışın farklılaşması gerektiği, yönetim şirketinin kurulması gerektiğini, personeller için eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesini ifade etmişlerdir.

“Yönetmel fonksiyonlar olarak adlandırdığımız; planlama, organize etme, yürütme, denetleme fonksiyonlarının 4 ayrı birim olarak ve bir o kadar da birbiri ile entegre olacak şekilde bir yönetim yapısı oluşturulmalıdır.” (K4)

“Lojistik köyler, profesyonel ve yetkili bir yönetim yapısına sahip olmalıdır. Lojistik köyün yönetim hizmetini verecek bir şirket kurulması tesisin etkin yönetimi açısından

olumludur. Lojistik köylerin fonksiyonel yapısı incelendiğinde yönetim faaliyetlerini gerçekleştiren şirketin temel operasyon alanları; lojistik tesislerin yönetimi, intermodal terminalin yönetimi, hizmet birimlerinin yönetimi ve lojistik yoğun faaliyet gösteren işletmelerin yönetimi olarak gruplandırılabilir.” (K8)

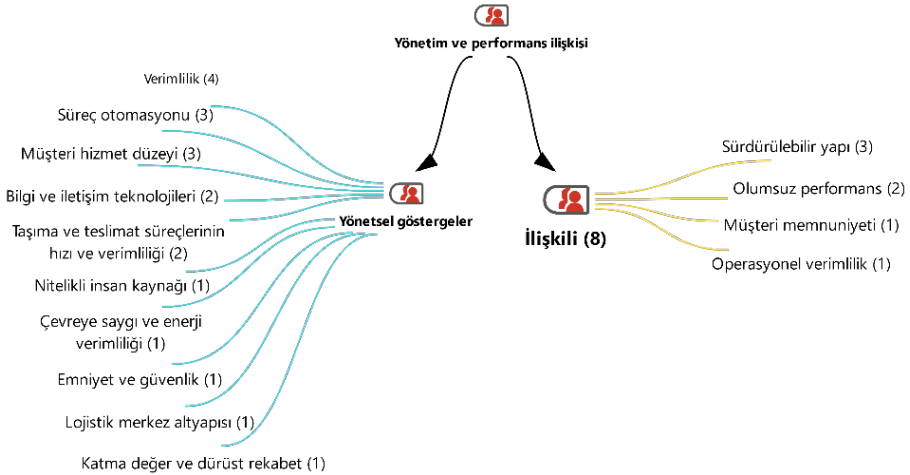
Ayrıca transfer, depolama ve müşteri hizmetleri, pazarlama-satış, günlük operasyonların sürdürülmesi, mali-idari işler ile yasal düzenlemeler ile uluslararası standartlara uyum sağlamak da katılımcılar tarafından lojistik merkezlerin yönetimi içerisinde değerlendirilmiştir (Şekil 5).

“Günlük operasyonların düzgün bir şekilde işlenmesini sağlamak, tesislerin bakımı ve operasyonel verimliliği optimize etmek, nitelikli personel alımı, eğitim ve gelişim programları, çalışan motivasyonu ve performans yönetimi, operasyonel riskleri değerlendirmek, acil durum planları oluşturmak ve yasal düzenlemelere uyumu sağlamak, hizmet kalitesini sürekli olarak izlemek ve iyileştirmek, uluslararası standartlara uyum sağlamak olarak gösterilebilir.” (K2)

3.4. Yönetim ve Performans İlişkisi

Yönetim ve performans ilişkisi teması, yönetsel göstergeler ve ilişkili olmak üzere iki alt temadan oluşmaktadır. Bunların kodları Şekil 6’da sunulmuştur.

Şekil 6. Yönetim ve Performans İlişkisi Temasına İlişkin Alt Temalar ve Kodlar



Sekiz katılımcıya göre, lojistik merkezlerin yönetimi ile performansı ilişkilidir. Sürdürülebilir bir yapı kurulması için, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik için yönetimin önemli olduğunu vurgulayan katılımcılar bulunurken; ikisi ise yönetim şeklinin olumsuz performansa neden olabileceğini de dile getirmiştir.

“Türkiye’deki lojistik köylerin performansı ile yönetimi arasında doğrudan ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Etkili bir yönetim, lojistik köylerin operasyonel verimliliğini,

müşteri memnuniyetini ve ekonomik başarısını doğrudan etkiler. İyi yönetim, aynı zamanda lojistik köylerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına ve uzun vadeli stratejik planlarını gerçekleştirilmesine de katkıda bulunur.” (K2)

“Birden fazla kuruluşun bir arada bulunduğu lojistik köylerde faaliyetlerin mümkün seviyede sorunsuz yürütülebilmesi yönetim adına atılan adımlarla doğrudan ilişkilidir. Operasyonel performans, verimlilik, hata oranlarının azaltılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması yönetimin çevreyici gücü ile kuvvetlenmekte ve istikrarlı bir hal kazanmaktadır.” (K7)

Katılımcılar yönetim performansı için yönetsel göstergelerden söz etmişlerdir. En fazla dile getirilen göstergeler verimlilik, süreç otomasyonu, müşteri memnuniyet düzeyi, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile taşıma ve teslimat süreçlerinin hızı ve verimliliğidir. Aynı zamanda nitelikli insan kaynağı, çevreye saygı duyan ve enerji verimliliği gösteren lojistik merkezler, merkezlerin emniyeti ve güvenliği, alt yapısı ile katma değer ve dürüst rekabet gösterilmesi de katılımcılar tarafından yönetsel göstergeler arasında sıralanmıştır (Şekil 6).

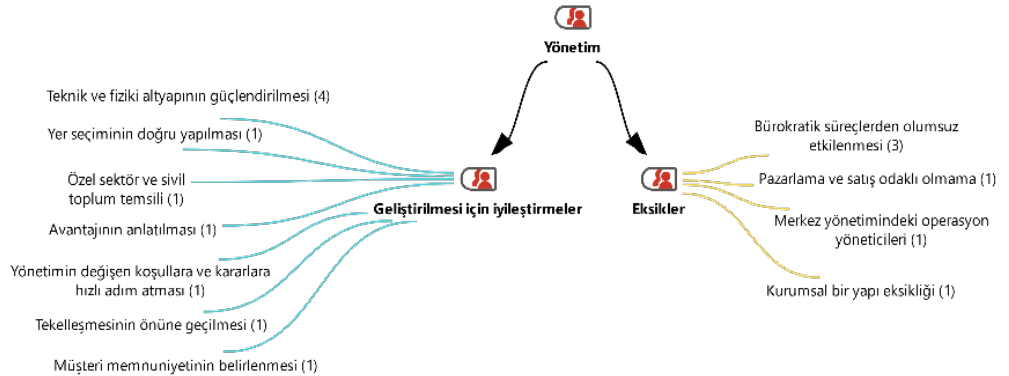
“Müşteri hizmet düzeyi, sevkiyatların zamanında ve doğru gönderiminin ölçülmesi ve stok devir hızları başlıca performans göstergeleri arasında yer almalıdır.” (K3)

“Başarı etkin verimli bir yönetim ile elde edilebilir. Lojistik köylerde iki temel gösterge doluluk oranı ve kombine taşımacılık miktarıdır.” (K5)

3.5. Yönetim

Katılımcıların TCDD'nin lojistik merkez yönetimine ilişkin görüşleri eksiklikler ve geliştirilmesi için iyileştirmeler olmak üzere iki alt temadan oluşmak; kodları Şekil 7'de açıklanmıştır.

Şekil 7. TCDD'nin Lojistik Merkez Yönetimi Temasına İlişkin Alt Temaları ve Kodları



Katılımcıların görüşlerine göre TCDD'nin lojistik merkez yönetimindeki en büyük eksiklik bürokratik süreçlerden lojistik merkezlerin olumsuz etkilenmeleridir. Merkezlerin pazarlama ve satış odaklı olmaması, kurumsal yapı eksikliği ve merkez yönetimindeki operasyon yöneticileri de lojistik merkezlerin eksikleri arasında sıralanmıştır (Şekil 7).

“TCDD pazarlama ve satış odaklı bir lojistik merkez yapılanmasına sahip değildir. Operasyon ağırlıklı yöneticiler merkez yönetimindedir. Lojistik merkezlerin yararı anlatılmadan ve merkez dışı yük akışlarına karşı avantajlar iyi anlatılmalıdır. Lojistik merkezlerin yük akışlarının yoğun olduğu lokasyonlara kurulması gerekir.” (K5)

“Bence mevcuttaki lojistik işletmelerde aksayan yönlerin başında hantal bir yapıda olmaları gelmektedir. İşletmeler bu nedenden dolayı tercihten kaçmaktadırlar. Ayrıca altyapı imkanlarının tüm taşıma modlarının olması da oldukça önemlidir. Demiryolu ve liman bağlantısı olmayan merkezlerinde başarı oranı düşecektir.” (K6)

Bu eksiklerin geliştirilmesi için hangi iyileştirmelerin yapılabileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. En sık teknik ve fiziki alt yapının güçlendirilmesi dile getirilirken; lojistik merkezlerin yer seçimlerinin uygun şekilde yapılması, özel sektör ve sivil toplum tarafından temsil edilmeleri, lojistik merkezlerin avantajlarının paydaşlara anlatılması, yönetimin değişen koşullara hızlı şekilde uyum sağlaması ve kararları alması, lojistik merkezlerdeki tekelleşmenin önüne geçilmesi ile müşteri memnuniyetinin belirlenmesi ve gerekli adımların atılması da iyileştirilme için katılımcılar tarafından söylenmiştir (Şekil 7).

“Türkiye de ulaşırmada demiryolundan daha sık yararlanılması için teknik ve fiziki altyapının güçlendirilmesi önerilebilir.” (K2)

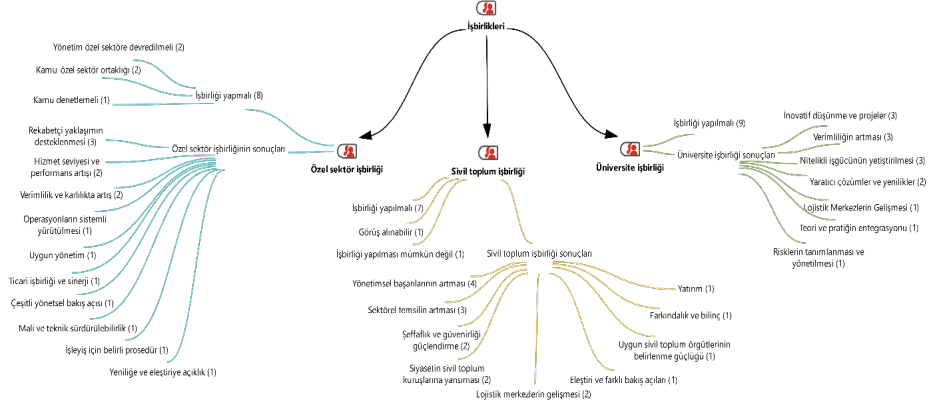
“TCDD de müşteri hizmet seviyesi ve memnuniyet düzeyinin ölçülmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra yönetsel anlamda agile yani çevik yapıya evrilme, değişen koşullara ve kararlar hızlı reaksiyon gösterme söz konusu olmalıdır.” (K3)

“Lojistik köy yönetiminde kamu-özel sektör iş birliği daha olumlu sonuçlar doğurmakta olup Hasanbey gibi sadece kamu sektörü tarafından yönetilen merkezlerde özel sektör paydaşlarının ve sivil toplum kuruluşlarının da temsili sağlanmalıdır.” (K8)

3.6. İş Birlikleri

Katılımcılar, lojistik merkezlerde oluşturulacak yönetimin iş birliklerinden söz etmişlerdir. Bu iş birlikleri özel sektör, sivil toplum ve üniversite ile olmak üzere üç alt temadan oluşmaktadır (Şekil 8).

Şekil 8. İş Birlikleri Temasının Alt Temaları ve Kodları



Sekiz katılımcı lojistik merkez yönetiminin özel sektör ile birliği yapması gerektiğini ifade etmiştir. İki katılımcı yönetimin tamamen özel sektöre devredilmesi gerektiğini, ikisi kamu-özel sektör ortaklığı kurulmasını ve biri de kamunun denetleyen rolde olması gerektiğini dile getirmiştir. Özel sektör ile lojistik merkezlerin ortaklığı sonucunda rekabetçi yaklaşımın destekleneceği, lojistik merkezlerdeki hizmetin, performansın, verimlilik ve karlılığın artacağı ifade edilmiştir. Ayrıca katılımcılar özel sektörle birlikte operasyonel süreçlerin daha sistemli yürüyeceğini, işleyiş için prosedürlerin belirleneceğini, daha uygun yönetimin çeşitli bakış açıları ile ortaya çıkacağını, çeşitli ticari iş birliklerinin oluşarak sinerjinin oluşacağını, mali ve teknik sürdürülebilirliğin sağlanacağını ve lojistik köylerin yeniliğe ve eleştiriye açık olacaklarını dile getirmişlerdir (Şekil 8).

“Evet, lojistik köyler, ticari iş birliğini sağlamak ve sinerjiden faydalanabilmek amacıyla, objektif, bağımsız bir yönetim tarafından ve tek elden yönetilmelidir. Bu yönetim tercihen kamu ve özel sektör ortaklığından oluşabilir. Avrupa’da yer alan çoğu lojistik köy kamu-özel sektör ortaklığı tarafından yönetilmektedir.” (K8)

“Özel sektör ile verimliliği ve karlılığı artırmak daha kolay sağlanacaktır. Özel sektörün odağında karlılık vardır. Yatırımı kamu yapsa bile kamu fiili operasyona girmemeli özel sektöre bırakılmalıdır.” (K5)

“Özel sektör kuruluşları ile kamu kuruluşları arasında gerek denetim gerekse de operasyonel süreçlerin yürütülmesi açısından iş birliği; faaliyetlerinin verimli ve belli bir sistematikle bağlı yürütülmesini sağlayacaktır.” (K7)

Yedi katılımcı, lojistik merkez yönetimin sivil toplum ile iş birliği yapması gerektiğini, biri görüş alınabileceğini ama iş birliği yapmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Sivil toplum ile iş birliği kurulmasının olası sonuçları katılımcılar tarafından şu şekilde sıralanmıştır; yönetimsel başarının artması, sektörel temsilin artması, şeffaflığın ve güvenliliğin güçlenmesi, lojistik merkezlerin gelişmesi, farklı

bakış açıklarının ortaya çıkması ve eleştirinin yapılması, lojistik merkezlere ilişkin farkındalık ve bilincin gelişmesi ile çeşitli yatırımların yapılmasıdır. Ayrıca katılımcılardan sivil topluma siyasetin yansımaları nedeni ile olumsuzlukların ortaya çıkabileceği ve iş birliği yapılabilecek sivil toplum kuruluşlarının belirlenmesinin zor olduğu ifade edilmiştir (Şekil 8).

“Bu uygulamanın bir kamu üniversitesi ile pilot uygulama ile hayata geçirilmesi sonrasında ise bölgesel üniversiteler ile koordinasyon sağlanarak başarılı olabileceği kanaatindeyim.” (K1)

“Mutlaka yapılmalıdır. Çünkü lojistik süreçlerin başında ARGE ve inovasyon gelmektedir. Lojistik süreçlerin sürekli iyileştirilmesi performansı artıracak ve dünyayı takip etme konusunda yardımcı olacaktır. Mevcut lojistik performansa bakıldığında ülkemizin durumunun çok iyi olmamasının altında bu temel unsur yatmaktadır.” (K6)

“Üniversiteler, lojistik köylerin somut bileşenleri arasında en düşük öneme sahip olan birimler olarak karşımıza çıkıyor olsa da dünyadaki başarılı örneklerden biri olan Zaragoza lojistik merkezinde üniversite-sektör iş birliğinin en güzel örneklerinden biri sergilenmektedir. Zaragoza Üniversitesi'nin lojistik alanındaki lisansüstü eğitimleri Zaragoza lojistik merkezi içinde yürütülmektedir. Yine Almanya'da lojistik merkezler için araştırma ve danışmanlık hizmetleri tek bir araştırma enstitüsü altında toplanmıştır ve tüm merkezler ile entegre bir biçimde çalışmaktadır. Türkiye'deki lojistik merkez hizmetlerini dünyadaki ölçeğe yakınlaştırabilmek için endüstriyel müşterilere bu iş birlikleri tanıtılmalı ve faydaları aktarılmalıdır. Bu bağlamda üniversitelerin de lojistik köy yönetiminde iş birliği yapılan kuruluşlar arasında yer alması oldukça doğaldır.” (K8)

Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin üniversiteler ile iş birliği yapılması gerektiğini ifade etmiştir. Bir katılımcı ise bölgedeki üniversiteler ile iş birliği yapmanın önemini dikkat çekmiştir. Üniversite ile iş birliğinin sonuçlarını katılımcılar şu şekilde dile getirmiştir; inovatif düşünmenin, projelerin ve verimliliğin artması, lojistik merkezler için nitelikli işgücünün yetiştirilmesine destek olunması, yaratıcı çözümlerin ve yeniliklerin ortaya çıkması, teori ve pratiğin bir araya gelmesi, lojistik merkezlerdeki risklerin tanımlanması ve yönetilmesi sonucunda lojistik merkezlerin gelişmesi sağlanabilecektir (Şekil 8).

“Ülkemizde bu uygulamanın gerçekleştirilmesi mümkün müdür? Mümkün değildir. Bürokrasiyi artırır. Sistemi hantallaştırır ve yeni çalışma şekli olan agile (çevik) çalışma şekline ter bir işlem olur.” (K3)

“Birçok sivil toplum kuruluşunun siyasi parti veya organları gibi davrandığını ifade etmiştim. Siyasi otorite değiştiğinden nasıl kamudaki bürokratlar değişkenlik gösteriyor ise (liyakat ve şark kafası) yine siyasi otorite değiştiği vakit eğer kamu üzerinden müdahil olunamıyorsa sivil toplum kuruluşları üzerinden bu sisteme

müdahil olunmak istenecektir. Bu durumda yine aynı konuma dönülmüş olacaktır. Şahsen ben uygun görmüyorum.” (K1)

“STÖ'lerle iş birliği, lojistik köylerin halkla ilişkiler stratejilerine olumlu katkıda bulunabilir. Böyle bir yaklaşım, toplumun gözünde şeffaflık ve güvenilirlik algısını güçlendirir.” (K2)

“Sivil toplum örgütleri, her ne kadar doğrudan lojistik faaliyet gerçekleştirerek lojistik köyleri aktif olarak kullanmasalar da UTİKAD gibi sivil toplum kuruluşlarının üyeleri lojistik köylerden faydalanan firmalar olacaktır. Bu bağlamda STK'lar, üyelerinin lojistik köylerde gerçekleştirdiği faaliyetlerde tecrübe ettikleri operasyonel sorunların lojistik köy yönetimi ile paylaşarak söz konusu sorunların giderilmesinde anahtar rol üstlenebilmekte ve üyeleri ile lojistik köy yönetimi arasında bir köprü vazifesi üstlenebilmektedir. Bu açıdan ele alındığında lojistik köy yönetimlerinin STK'lar ile diyalog haline bulunması önem arz etmektedir.” (K8)

3.7. İş Birliğine Örnek Olarak Zaragoza Lojistik Merkezi

Katılımcılar, Zaragoza Lojistik Merkezindeki gibi tüm toplulukların yönetimde etkin rol aldığı uygulamanın Türkiye’de uygulanma durumuna ilişkin görüşlerini dile getirmişlerdir; bunlar Şekil 9’da sunulmuştur.

Şekil 9. Zaragoza Lojistik Merkezi Temasına İlişkin Kodlar



Katılımcılardan beşi Zaragoza Lojistik Merkezindeki yönetim benzerinin ülkemizde uygulanabileceğini dile getirirken üçü bulunun hayata geçmesinin mümkün olmadığını ifade etmişlerdir. Bu tarz bir uygulamanın yönetimini sürekli değerlendirerek iyileştirebileceği, olumsuz etkilerinin olabileceğini ve bu uygulamada bulunan kurumların kendi menfaatlerini ön planda tutma riskinin olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar böyle bir uygulama için mevzuattaki rollerin iyi tanımlanması gerektiğini, pilot uygulamanın yapılmasını, iş birliği ve katılım gerektirdiğini, üniversite ile iş birliklerinin yapılmasını ifade etmişlerdir.

“Ülkemizde siyasi ayrışmalar ve kutuplaşmalar fazlaca yaşandığından böyle bir yönetim şekli sürecin tıkanmasına neden olabilir. Bu nedenle olumsuz etki yaratabilir.” (K3)

“Ülkemizde böyle bir merkezin olmasını bir sektör çalışanı olarak tabii ki çok isteriz. Bu mümkün mü kısmı tamamen o merkezin bakış açısıyla alakalıdır. Ki şu çerçevede mümkün olduğunu görmüyorum.” (K4)

“Elbette mümkündür ama zordur. Çünkü ülkemizde bu tarz hususlarda kişilerin ve kurumların kendi menfaatlerini daha fazla ön planda tutma ihtimali vardır. Ama doğru kurgulanmış, devletin kontrol mekanizmasının mevzuatlarla desteklenerek doğru bir şekilde ortaya konulması tüm toplulukların çizgisinin net bir şekilde belirlenmesi süreci daha mümkün kılacaktır. Ama şunu çok net belirtebilirim tüm toplulukların dahil olduğu bir lojistik merkez süreci şuan ki mevcut durumdan çok daha etkili olacaktır.” (K6)

“Zaragoza Lojistik Merkezi gibi, tüm toplulukların yönetimde etkin rol oynadığı bir lojistik köy uygulamasının Türkiye’de gerçekleştirilmesi mümkündür. Yerel hükümetler, özel sektör, akademik kurumlar, sivil toplum örgütleri ve yerel toplulukların katılımı ve iş birliği esastır. Yönetim modelinin tek bir yapıya bağlı kalmadan sürekli olarak değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi, uzun vadeli başarı için kritik önem taşır.” (K2)

SONUÇ

Lojistik merkezlerin etkin ve verimli operasyonlar gerçekleştirmesinin temelinde yönetim modelleri önemli bir rol oynamaktadır. Ülkeler bu merkezlerin lojistik performanslarına olan katkılarının farkında oldukları için sürekli yatırım yapmaya devam etmektedirler. Türkiye’de son yıllarda bu merkezlere ciddi kaynaklar harcamakta ve faaliyete almaktadır. Bu kapsamda çalışmada Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin yönetim modeli ele alınarak, daha etkin ve verimli olabilmesi açısından lojistik sektörü profesyonelleri ve akademisyenlerinin düşünceleri incelenmiş ve bir model önerisinde bulunulmuştur.

Yapılan araştırmalar sonucunda Türkiye’de yer alan lojistik merkezlerin tamamına yakının yönetimini Türkiye Cumhuriyet Devlet Demiryolları tarafından yapıldığı sadece bir adet lojistik merkezin yönetiminin özel sektör tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Hazırlanmış olduğumuz sorularla lojistik merkez yönetimleriyle ilgili eksikler, karşılaşılan zorluklar ve güçlü yönler tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynağı ile ilgili görüşler, yönetim- yönetsel fonksiyonlar, yönetim ve performans ilişkisi, merkezin geliştirilmesine yönelik tespitler ve iş birlikleri ile ilgili sonuçlar ele alınmıştır.

Lojistik merkezlerin uygulanmasında karşılaşılan zorlukların bölge ve arazi seçimi gibi stratejisi olmayan uygulamalar, mevzuat, yönetmelik ve teşvik gibi yasak eksikler

ve yönetsel problemler olduğu belirlenmiştir. Lojistik merkezlerde çalışan personellerin yeniliğe kapalı olması, liyakatsizlik akademik yetersizlikler, yatırımların etkin ve uygun şekilde kullanılmaması ve lojistik merkezlerin öneminin farkında olunmaması karşılaşılan diğer zorluklar içerisinde yer almaktadır. Bui ve Nguyen (2021), çalışmasında lojistik merkezlerin gelişmemesinin temelinde yasalar, mevzuatlar, teşvikler ve politika eksiklikleri olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen araştırmada da katılımcıların görüşleriyle benzer sonuçlar görülmektedir.

Katılımcılar tarafından zayıf yön olarak en fazla alt yapı eksikliği, lojistik merkezlerin tam kapasite kullanılmamaları, yönetim şekli ve üretim merkezlerine uzaklık olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca ülkenin belirsiz olan ekonomik koşulları, lojistik merkezlerde bilgi teknolojilerinin yeteriz kullanımı ve taşıma modlarındaki çeşitliliğin az olması da uygulamadaki zayıf yönler arasında yer almıştır. Janjevic vd. (2019) araştırmalarında lojistik merkezlerin etkin yönetimindeki en önemli zayıflığın paydaşlar arasında iletişim kopukluğu olduğunu tespit etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışmada ise Türkiye'deki zayıf yönlerin daha farklı olduğu görülmektedir.

Katılımcılar lojistik merkezlerin etkin yönetimi için yöneticilerin lojistik tesislerin yönetimi ve bakımı ile ilgilenmelerini, yürütmesini yapmalarını, katılımcı bir yönetim yapısının oluşturulmasını, esnek olunmasını, yönetsel fonksiyonlara ilişkin anlayışın farklılaşması gerektiği, yönetim şirketinin kurulması gerektiğini, personeller için eğitim ve gelişim programlarının düzenlenmesini vurgulamışlardır. Akandere (2013) yaptığı çalışmada katılımcı bir yönetim anlayışının olması gerekliliğine vurgu yapmıştır. Çelik (2018) yaptığı araştırmada aynı şekilde lojistik merkez yönetiminde kamu özel sektör iş birliğine vurgu yapmaktadır. Bu durum yürütülen çalışma sonucunu destekleyici niteliktedir.

Katılımcıların tamamına göre, lojistik merkezlerin yönetimi ile performansı ilişkilidir. Sürdürülebilir bir yapı kurulması için, müşteri memnuniyeti ve operasyonel verimlilik için yönetimin önemli olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin özel sektör ile birliği yapması gerektiğini ifade etmiştir. İki katılımcı yönetimin tamamen özel sektöre devredilmesi gerektiğini, ikisi kamu-özel sektör ortaklığı kurulmasını ve biri de kamunun denetleyen rolde olması gerektiğini dile getirmiştir. Sezen ve Gürsen (2014) araştırmasında özel sektör ve kamu sektörünün lojistik merkez yönetim modeli arasında farklı düşüncelere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Gülmez (2015) ise araştırmasında lojistik merkezlerde sadece koordinasyonun bakanlık tarafından gerçekleştirilmesi sonucuna varmışlardır. Yürütülen bu çalışmada ise katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminde özel sektörün mutlaka olması gerekliliğini savunmuşlardır.

Ayrıca araştırmada özel sektörle birlikte operasyonel süreçlerin daha sistemli yürüyeceğini, işleyiş için prosedürlerin belirleneceğini, daha uygun yönetimin çeşitli bakış açıları ile ortaya çıkacağını, çeşitli ticari iş birliklerinin oluşarak sinerjinin oluşacağını, mali ve teknik sürdürülebilirliğin sağlanacağını ve lojistik merkezlerin yeniliğe ve eleştiriye açık olacakları sonucuna varılmıştır. Moura-Leite vd. (2023)

araştırmalarında yapılan çalışmayla benzer sonuçlar tespit ederken, sürdürülebilir lojistik merkez yönetimleri için başta niversiteler olmak üzere iş birliği gerçekleştirme sonucuna varmışlardır.

Çalışmaya katılanlardan sadece bir katılımcı dışında tüm katılımcılar lojistik merkez yönetimin sivil toplum ile iş birliği yapması gerektiğini, biri görüş alınabileceğini ama iş birliği yapmanın mümkün olmadığını ifade etmiştir. Katılımcıların tamamı lojistik merkez yönetiminin niversiteler ile iş birliği yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Üniversite ile iş birliğinin sonuçlarında; inovatif düşünmenin, projelerin ve verimliliğin artacağı, lojistik merkezler için nitelikli işgücünün yetiştirilmesine destek olunacağına, teori ve pratiğin bir araya geleceği sonucuna varılmıştır. elik (2018) araştırmasında tüm paydaşların yönetimde söz sahibi olması gerekliliği sonucuna varırken, sivil toplum örgütlerinin ve üniversitelerin mutlaka yönetimde yer alması gerekliliğine vurgu yaparken gerçekleştirilen bu çalışma ile benzer sonuçları içermektedir.

Sonuç olarak Türkiye’de etkin ve verimli olma konusunda eksiklikleri bulunan lojistik merkezlerin yönetim modelinde kamu, özel sektör, niversiteler, yerel yönetimler ve sivil toplum örgütlerinin olması gerekliliği hususu tespit edilmiştir. Bundan sonraki lojistik merkez yönetimlerinde işbirlikçi yönetimin benimsenmesi çalışmanın nerisi noktasında yer almaktadır. Gelecekteki araştırmacılarda bu yönetim modelinin organizasyon yapısının nasıl oluşacağını inceleyebilir veya başka yönetim modeli önerisinde bulunabilirler.

LOGISTICS CENTER MANAGEMENT MODEL PROPOSAL

1. INTRODUCTION

Since logistics operations require operational processes involving more than one component, the correct management style is very important. With the influence of globalization and technological advances, the logistics sector is becoming increasingly complex and competitive. Logistics centers are increasing their importance as one of the basic elements of the supply chain. These centers contribute to the smooth functioning of the supply chain by performing functions such as material storage, distribution, processing and routing. However, managing logistics centers effectively and efficiently faces various challenges.

This study addresses the current difficulties and deficiencies regarding the management of existing logistics centers in Turkey and proposes a new management model. While the traditional management approach operating in logistics centers in Turkey generally includes a specific process or function, the proposed model is designed to cover all operations and all components of the logistics center from a holistic perspective.

The aim of this study is to contribute to the more effective management of logistics centers and to offer a new perspective to increase the overall performance of the supply chain. Adopting an innovative management model can increase the efficiency of logistics operations and provide a competitive advantage. Therefore, it is believed that this study will make a significant contribution to stakeholders, researchers and managers in the sector.

2. METHODS

Qualitative research was carried out in the study. Qualitative research is generally research that seeks in-depth answers to a specific problem by asking questions such as how, why, when, who, where. In this research, purposeful random sampling (probability-based sampling), one of the qualitative research methods, was applied in order to obtain qualitative data. In the study, participants were asked 13 questions. During the research phase, interviews were held with 8 people, including leading non-governmental organizations, academics and sector representatives.

Content analysis of the interviews with eight participants was carried out. First of all, the voice recordings were transcribed verbatim and the 32-page document was analyzed. These transcripts were transferred to the MAXQDA program. Each participant's interview was read line by line and coded, taking into account the aims of the research.

3. RESULTS

As a result of the research, it has been determined that almost all of the logistics centers in Turkey are managed by the Turkish Republic State Railways, and only one logistics center is managed by the private sector. With the questions we have prepared, deficiencies, difficulties and strengths regarding logistics center management have been identified. In addition, views on human resources, management-managerial functions, management and performance relationship, findings regarding the development of the center and results regarding collaborations were discussed.

Participants determined that the biggest weaknesses were lack of infrastructure, logistics centers not being used at full capacity, management style and distance to production centers. In addition, the country's uncertain economic conditions, insufficient use of information technologies in logistics centers and low diversity in transportation modes were among the weaknesses in practice.

According to all participants, the management and performance of logistics centers are related. It has been determined that management is important for customer satisfaction and operational efficiency in order to establish a sustainable structure. All participants stated that logistics center management should cooperate with the private sector. Two participants stated that management should be completely transferred to the private sector, two stated that a public-private partnership should be established, and one stated that the public should have a supervisory role.

As a result, it has been determined that the management model of logistics centers, which have deficiencies in being effective and efficient in Turkey, should include the public, private sector, universities, local governments and non-governmental organizations. The recommendation of the study is to adopt collaborative management in future logistics center management. Future researchers can examine how the organizational structure of this management model will be formed or suggest another management model.

4. DISCUSSION

In other studies, it has been determined that logistics center studies generally involve studies related to location selection and installation. Management studies on logistics centers are quite limited. Akandere (2013), in his study, found that the most appropriate financing and management model for the model to be established in Konya is the public-private partnership model.

In their study, Sezen and Gürsen (2014) examined what kind of model logistics centers should be operated and what should be done to be successful like logistics centers in Europe, using a semi-structured survey and face-to-face interview technique. As a result of the study, it was determined that the management of logistics centers should be in the private sector and that there is a demand for flexible and agile management. In his study, Gülmez (2015) carried out a qualitative analysis using the Delphi technique and made an ownership recommendation for logistics villages in Turkey. As a result of the study, Turkey needs logistics centers with a properly structured ownership and management, the legal infrastructure is lacking, the railway infrastructure needs to be developed, logistics centers should be free from bureaucracy, the public should be involved in the establishment of logistics centers, and the upper coordination is a system that will provide and supervise inter-institutions. It has been determined that the structure should be established and this coordination should be carried out by the Ministry of Transport. Çelik (2018) examined logistics center business models in his study and made suggestions for Konya Logistics center. As a result of the study, public-private sector cooperation was recommended.

The results of all the research conducted show similar results to our research, and a collaborative management style must be adopted in the management of logistics centers in Turkey.

CONCLUSION

It has been determined that the management model of logistics centers, which have deficiencies in being effective and efficient in Turkey, should include the public, private sector, universities, local governments and non-governmental organizations. Adopting collaborative management in future logistics center management is at the solution point of the study.

KAYNAKÇA

- Akandere, G. (2013), *Lojistik Köylerin Etkin Yönetimi: Konya İline Yönelik Bir Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Araujo, L. and Bramwell, B. (1999). Stakeholder assesment and collobrative tourism planning: the case of Brazil's Costa Dourada Project, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 356-378.
- Aydın, G. ve Ögüt, K. S. (2008). *Avrupa ve Türkiye'de Lojistik Köyler*, 2. Uluslararası Demiryolu Sempozyumu, TCDD, İstanbul, c.2, s.1478.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?, *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388
- Banger, G. (2011). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Yönetişim Rehberi*. Ankara: Odak Ofset Matbaacılık.
- Bayramoğlu, S. (2014). *Yönetişim Zihniyeti: Türkiye'de Üst Kurullar ve Siyasal İktidarın Dönüşümü*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Bui, V. D. and Nguyen, H. P. (2021). A Systematized Review on Rationale and Experience to Develop Advanced Logistics Center System in Vietnam. *Computing Technology and Information Management*, 18, 89-101.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cardebring, P. W. and Warnecke, C. (1995). *Combi-Terminal And Intermodal Freight Centre Development: An Assessment*.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, And Evaluating Quantitative*, London: Pearson Education.
- Çelik, A. (2014). *Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Lojistik Merkez ve Konya Modeli*, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu, Konya.
- Çelik, A. (2018). *Lojistik Merkez İşletme Modelleri Konya Lojistik Merkezi İçin Öneriler*, Konya Ticaret Odası Araştırma Raporu, Konya.
- Çelik, A. (2023). *Lojistik Merkezlerin Yönetim Yapılarının Oluşumunda İşletmelerin Etkisi: Konya Örneği*, Doktora Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Edlund, J. E. and Nichols, A. L. (2019). *Advanced Research Methods for The Social and Behavioral Sciences*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Genç, E. ve Coşmuş, Ş. (2021). Lojistik Köylerin Yönetim Özellikleri ve Türkiye'deki Lojistik Köyler, *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(35):68-79.
- Gülmez, S. (2015). *Türkiye'de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Janjevic, M., Knoppen, D. and Winkenbach, M. (2019). Integrated Decision-Making Framework for Urban Freight Logistics Policy-Making. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 72, 333-357.

- Moura-Leite, R. C., Lopes, J. C. D. J. and Yamazaki, C. (2023). Brazilian Federal Universities and Their Sustainable Practices Based on Sustainable Logistics Management Plan. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 24(4), 932-947.
- Özdemir, U.E. (2003). *Stratejik Planlama ve İyi Yönetişim. İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara: Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Rhodes, R.A.W. (1996), The New Governance: Governing without Government, *Political Studies*, 44 (4): 652-667.
- Selçuk, G. (2021). *Yerel-Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim: Güney Adana Kalkınma Programı Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kent Çalışmaları Anabilim Dalı, Adana.
- Sezen, B. ve Gürsev, S. (2014). Türkiye’de Kurulması Planlanan Lojistik Merkezler Hakkında Bir Analiz Çalışması, *Öneri Dergisi*, 11(42), 105-126. <https://doi.org/10.14783/od.v11i42.5000065509>
- Şahin, Ü. (2018). İyi Yönetişimin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanması ve Kamu Denetçiliği Kurumu. *Ombudsman Akademik*. Özel Sayı 1, 99-139. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/645128>
- Tanjung, B. N. (2020). Human Resources (HR) in Education Management. *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education (BirLE) Journal*, 3(2), 1240-1249.
- Tanyaş, M. ve Arıkan, F., (2013). *Bursa İli Lojistik Merkez Ön Fizibilite Raporu*. Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
- Tanyaş, M., Erdal, M., Zorlu, F., Gürlesel C. F. ve Filik F. (2011). *Türkiye Lojistik Master Planı için Strateji Belgesi*. Türkiye İhracatçılar Meclisi Lojistik Konseyi

KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE	AÇIKLAMA / EXPLANATION	KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Muhammed TURGUT
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Muhammed TURGUT
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Muhammed TURGUT
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Muhammed TURGUT
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Muhammed TURGUT