

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLER İÇİN BİR
MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Seçil GÜLMEZ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN

İZMİR – 2015

YÜKSEK LİSANS
TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI

2013800500

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : SEÇİL GÜLMEZ
Tez Başlığı : Türkiye'de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi

Savunma Tarihi : 31.07.2015
Danışmanı : Yrd.Doç.Dr.Çimen KARATAŞ ÇETİN

JÜRİ ÜYELERİ

Ünvanı, Adı, Soyadı

Üniversitesi

İmza

Yrd.Doç.Dr.Çimen KARATAŞ ÇETİN DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Prof.Dr.Durmuş Ali DEVECİ DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

Yrd.Doç.Dr.Şebnem PENBEK İZMİR ÜNİVERSİTESİ

Oybirliği (X)

Oy Çokluğu ()

SEÇİL GÜLMEZ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Türkiye'de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi" başlıklı Tezi (X) / Projesi () kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum **“Türkiye’de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi”** adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

...../...../.....

Seçil GÜLMEZ

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Türkiye’de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi

Seçil GÜLMEZ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Lojistik Yönetimi Programı

Tedarik zinciri içerisinde yükün hammadde kaynaklarından nihai müşteriye ulaştırılıncaya kadar gerçekleştirilen lojistik faaliyetlerin; düşük maliyetli, hızlı, etkin ve etkili bir şekilde sunulması ihtiyacı, limanlar dışında iç bölgelerde bulunan kara düğüm noktalarına olan ilgiyi de arttırmaktadır. Lojistik merkezler, tedarik zinciri içerisinde iki yönlü hareketin ihtiyaçlarını karşılayan, hız ve zaman tasarrufu yaratan, farklı taşıma türlerinin entegrasyonunu sağlayan ve çevresel konulara duyarlı lojistik düğüm noktalarıdır.

Dünya genelinde uzun bir süredir faaliyet gösteren lojistik merkezler, ülkemizde son 10 yıldır gündemdedir. Türkiye’de TCDD tarafından yapılmış ve yapılması planlanan lojistik merkezler ve özel sektör tarafından yapılması planlanan lojistik merkezler bulunmaktadır. Gerek özel sektör veya kamu sektörü tarafından; gerekse kamu-özel sektör işbirliği temelinde kurulacak lojistik merkezlerin başarısı ise başarılı bir yönetim yapısı ile paralellik göstermektedir.

Çalışmada, Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunulması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimi incelenmiş, nitel araştırma yöntemi olarak “delphi tekniği” ile Türkiye’de lojistik merkezler konusunda uzman kamu ve

özel sektör temsilcilerinin görüşleri alınmıştır. Elde edilen veriler değerlendirilerek lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimi hakkında bir model önerisi sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lojistik Merkez, Mülkiyet ve Yönetim Modeli, Kamu-Özel Ortaklığı.

ABSTRACT

Master's Thesis

An Ownership and Management Model Proposal For Logistics Centers In Turkey

Seçil GÜLMEZ

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Logistics Management Program

The requirement of submitting logistics operations, performed from resources to ultimate consumers in supply chain, fastly, effectively and efficiently for low costs, draws interest on nodal points ashore along with seaports. Logistics centers are environment-friendly logistics nodal points that provide the need for movement in supply chain, save on time and integrate different transport models.

Logistics centers have been operating for long time in Europe but have become a current issue only since last 10 years in our country. There are logistics centers established and planned to be established by TCDD and planned to be established by private sector in Turkey. But, success of the logistics centers, no matter how to be established, is parallel to a successful management model.

The aim of the study is submitting proposal for the ownership and management model for logistics centers in Turkey. Accordingly, ownership and management models of logistics centers are investigated and delphi method is used as a qualitative research method to receive opinions of the experts on logistics centers among both private sector and government experts.

Ultimately a model proposal for the ownership and management of logistics centers in Turkey is submitted in the light of information reached by experts' opinion.

Keywords: Logistics Centers, Ownership and Management Model, PPP Model

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLER İÇİN BİR MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xi
TABLolar LİSTESİ	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. LOJİSTİK MERKEZ: TANIMI VE KAPSAMI	4
1.2. LOJİSTİK MERKEZLERİN GELİŞİMİ	10
1.3. LOJİSTİK MERKEZ TÜRLERİ	12
1.3.1. Gerçek Lojistik Merkezler	13
1.3.2. Sanal Lojistik Merkezler	14
1.3.3. Ağ Lojistik Merkezler	15
1.4. LOJİSTİK MERKEZLERİN ÖZELLİKLERİ	15
1.5. LOJİSTİK MERKEZLERDE SUNULAN HİZMETLER	17
1.6. LOJİSTİK MERKEZLERİN SAĞLADIĞI FAYDALAR	18
1.7. LOJİSTİK MERKEZLERDE YER ALAN TESİSLER	19
1.8. LOJİSTİK MERKEZLERDE YER SEÇİMİ	21
1.9. DÜNYADA VE AVRUPA’DA LOJİSTİK MERKEZLER	24

İKİNCİ BÖLÜM
LOJİSTİK MERKEZLERDE ORGANİZASYON, MÜLKİYET VE
YÖNETİM

2.1. LOJİSTİK MERKEZLERDE ORGANİZASYON	29
2.2. LOJİSTİK MERKEZLERDE MÜLKİYET	31
2.3. LOJİSTİK MERKEZLERDE YÖNETİM MODELLERİ	34
2.3.1. Lojistik Merkezlerde Kamu Yönetim Modeli	35
2.3.2. Lojistik Merkezlerde Özel Yönetim Modeli	36
2.3.3. Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Sektör Ortaklığı ile Yönetim Modeli	37
2.3.3.1. Kamu-Özel Ortaklığı Yönetim Uygulamaları ve Kapsamı	37
2.3.3.2. Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetimde Taraflar ve Roller	40
2.3.3.3. Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetim Modelleri	43
2.3.3.4. Kamu-Özel Ortaklığı Yönetim Modelinin Faydaları, Avantaj ve Dezavantajları	45
2.3.3.5. Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetim: Kapsamı ve Yasal Dayanakları	47

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLERİN GÜNCEL DURUMU VE
YASAL ALTYAPILARI

3.1. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLERİN GÜNCEL DURUMU	52
3.1.1. Türkiye’de Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel Bilgiler	52
3.1.2. Türkiye’de Lojistik Merkezlerle İlgili Kurum ve Kuruluşlar	56
3.2. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZ YAPILANMALARI	58
3.2.1. Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri	58
3.2.2. Lojistik Serbest Bölgeleri	60

3.2.3.	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Lojistik Merkezleri	62
3.2.4.	Lojistik Köyler ve TCDD Lojistik Merkezleri	63
3.2.5.	Karayolu Lojistik Merkezleri	64
3.3.	TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZ YAPILANMALARININ YASAL ALTYAPISI	64
3.3.1.	Kanunda Anonim Şirket Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler	64
3.3.2.	Kanunda Organize Sanayi Bölgelerinin Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler	70
3.3.3.	Kanunda Serbest Bölgelerin Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler	75
3.3.4.	Lojistik Merkez Yapılanmalarının Yasal Altyapısına İlişkin Değerlendirme	78

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLER İÇİN BİR MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

4.1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU	80
4.2.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	81
4.3.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	82
4.3.1.	Literatür Taraması	82
4.3.2.	Nitel Araştırma Yöntemi: Delphi Tekniği	84
4.3.2.1.	Delphi Paneli Katılımcıları ve Örneklem Belirlenmesi	87
4.3.2.2.	İfadelerin Oluşturulması	89
4.3.2.3.	Veri Toplama Süreci	90
4.3.2.4.	Uzlaşma Oranının Hesaplanması	92
4.4.	ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ	93
4.4.1.	Birinci Aşama Delphi Sonuçları	94
4.4.2.	İkinci Aşama Delphi Sonuçları	100
4.4.3.	Üçüncü Aşama Delphi Sonuçları	110

4.5. MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ	117
SONUÇ	127
KAYNAKÇA	132
EKLER	

KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
APMO	Avarage Percent of Majority Opinion
A.Ş.	Anonim Şirket
BALO	Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonu
BOO	Build-Own-Operate
BOT	Build-Operate-Transfer
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionlas
DBFO	Design-Build-Finance-Operate
DGG	Deutsche GVZ-Gesellschaft
GVZ	Güterverkehrszentrum
ISPA	Instrument for Structural Policies for Pre-Accession
IFI	International Finance Institution
İZTO	İzmir Ticaret Odası
KOİ	Kamu Özel İşbirliği
KOSİ	Kamu Özel Sektör İşbirliği
KÖO	Kamu Özel Ortaklığı
KÖOM	Kamu Özel Ortaklığı Modeli
KÖSO	Kamu Özel Sektör Ortaklığı
mbH	Mit Beschraenkter Haftung
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PPP	Public-Private Partnership
S.A.	Societa Anima
S.p.A.	Societa per Azioni
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiroyolları
TEM	Trans European Motorway
TEN-T	Trans-European Transport Network
TRACECA	Transport Corridor Europe Caucaus Asia
TTK	Türk Ticaret Kanunu
UDHB	Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
VAL	Value Added Logistics

ZAL	Zona Actividade Logísticas
YİD	Yap-İşlet-Devret

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kara Düğüm Noktalarını Tanımlamak için Kullanılan Terimler	s.8
Tablo 2: Avrupa Lojistik Merkezlerinin Teknik Özellikleri	s.26
Tablo 3: Avrupa Lojistik Merkezler Performans Değerlendirmesi	s.28
Tablo 4: Avrupa'daki Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Modelleri	s.48
Tablo 5: Türkiye'de Kurulması Planlanan Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel Bilgiler	s.55
Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler	s.65
Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler	s.70
Tablo 8: 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve Uygulama Mevzuatı Genel Hükümler	s.75
Tablo 9: Lojistik Merkezlerle İlişkin Türkiye'de Yapılan Çalışmalar	s.83
Tablo 10: Delphi Analiz Sonuçları Tablosu	s. 93
Tablo 11: Türkiye'de Lojistik Merkezlerin Öneme İlişkin Yorumlar	s.95
Tablo 12: Türkiye'de Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Modellerine İlişkin Yorumlar	s. 97
Tablo 13: Türkiye'de Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin Yorumlar	s. 98
Tablo 14: Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Sektör Rol Dağılımına İlişkin Yorumlar	s.99
Tablo 15: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel İfadelerin Sonuçları	s.101
Tablo 16: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Kurulumuna İlişkin İfadelerin Sonuçları	s.103
Tablo 17: Lojistik Merkez Kurulumunda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar	s.105
Tablo 18: Lojistik Merkez Kurulumunda Ekonomi Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar	s.105
Tablo 19: Lojistik Merkez Kurulumunda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar	s.106

Tablo 20: Lojistik Merkezlerin Özel Mülkiyete Sahip Olmalarına İlişkin Yorumlar	s.106
Tablo 21: Lojistik Merkezlerin Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi Şeklinde Kurulmasına İlişkin Yorumlar	s.107
Tablo 22: Lojistik Merkezlerin Serbest Bölgeler Şeklinde Kurulmasına İlişkin Yorumlar	s.107
Tablo 23: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları	s.108
Tablo 24: Lojistik Merkezlerin Özel Sektör ve Özel-Kamu Ortaklığında Yönetimine İlişkin Yorumlar	s.109
Tablo 25: Lojistik Merkezlerin Yönetiminde Bakanlıkların Görevlerine İlişkin Yorumlar	s.110
Tablo 26: Lojistik Merkezlerin Yönetiminde Yerel Yönetimlerin Görevlerine İlişkin Yorumlar	s.110
Tablo 27: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Kurulumuna İlişkin İfadelerin Sonuçları	s.111
Tablo 28: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları	s.115
Tablo 29: Mülkiyet ve Yönetim Modelinde Taraflar ve Taraflara Ait Sorumlulukları	s.118
Tablo 30: Lojistik Merkezler İçin Mülkiyet ve Yönetim Modeli	s. 125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Uluslararası Lojistik Merkezlerin Gelişim Süreci	s.12
Şekil 2: Lojistik Merkez Lokasyon Analizi	s.23
Şekil 3: Lojistik Merkez Organizasyonu	s.30
Şekil 4: GVZ Dresden Organizasyon Yapısı	s.31
Şekil 5: Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Türleri	s.32
Şekil 6: Yap-İşlet Devret Modelinde Kamu-Özel Sektör Sorumlulukları	s.44

EKLER LİSTESİ

EK 1: Delphi Panel Katılımcı Listesi	ek s.1
EK 2: Delphi Soru Formları	ek s.2
EK 3: Delphi Panel Katılımcıları ile Görüşme Formu	ek s.18

GİRİŞ

Küresel pazarda ticaret dinamiklerinin sürekli değişmesi, tüm sektörlerde olduğu gibi lojistik sektörünün de daha az maliyetle, daha kaliteli, daha hızlı ve daha verimli işleyişini zorunlu kılmıştır. Küreselleşme ve lojistik ilişkisinde yük döngüsünün artması, hammadde kaynaklarından nihai kullanıcıya kadar uzanan tedarik zincirinde gelecekte yaşanabilecek değişimlere ve gelişmelere ayak uydurabilme ihtiyacı işletmelerin farklı lojistik çözümlere olan ilgisini arttırmaktadır. Bununla birlikte rekabet ortamında, maliyetlerin düşebileceği, hızlı ve verimli hizmet sunulmasına imkân tanıyan lojistik merkezlerin önemi de artmıştır.

Genel anlamda lojistik merkezler; belirli bir alanda kurulmuş, ulusal ve uluslararası transit geçişler de dâhil olmak üzere çeşitli operatörler tarafından gerçekleştirilen ulaştırma, lojistik ve ürünlerin dağıtımı gibi faaliyetlerin tümünün gerçekleştirildiği alanlar olarak tanımlanmaktadır (Dunhill ve diğerleri, 2015: 87). Lojistik merkezler farklı ulaştırma türlerinin entegrasyonunu sağlayarak kombine taşımacılığı desteklemekte, kümelenme ve ölçek ekonomisiyle birlikte lojistik maliyetlerin düşürülmesi, hızlı ve verimli hizmet sunulması anlamında hem merkez kullanıcılarına, hem müşterilere hem de ulusal ve bölgesel kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu merkezlerde intermodal taşımacılık faaliyetleriyle şehir içi trafik sıkışıklıkları ve yüklerin karayolundan demiryoluna geçişi ile çevresel kirliliği en aza indirme gibi konularda çözüm sunulmaktadır.

Lojistik merkezlerin işleyişlerinin başarıyla yerine getirilmesi için iyi bir organizasyon ve yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir. Merkezde yer alan firmaların birlikteliğinin yarattığı sinerji ile geliştirilen iş birliği, lojistik merkezin başarı oranını arttırmaktadır. Dünya örnekleri incelendiğinde özellikle Avrupa’da lojistik merkezlerin organizasyon yapısının hizmet temelinde geliştiği ve hizmet sağlayıcıların koordineli çalışmasıyla başarı sağlandığı gözlemlenmektedir. Ayrıca lojistik merkezlerde mülkiyet; organizasyon yapısında olduğu gibi lojistik merkez hizmet yapılanmasının, yeni bağlantı noktalarının, projelerin, hizmetlerin geliştirilmesi konusunda öneme sahiptir. Dünya genelinde yalnızca devletin kontrolünde, yalnızca özel sektörün kontrolünde veya kamu-özel sektör ortaklığında yürütülen yönetim ve mülkiyet yapılarına rastlamak mümkündür. Lojistik

merkezlerin işleyişinde aksaklıkların yaşanmaması, rekabet edebilir konumda olmaları için bürokrasiden arındırılmış, pazar ihtiyaçlarına karşılık verebilen esnek bir yapıda olması beklenmektedir.

Türkiye’de lojistik merkez çalışmaları incelendiğinde TCDD’nin kurmuş olduğu lojistik merkezler, Lojistik İhtisas Bölgeleri, Lojistik Serbest Bölgeleri ya da tamamen özel firmalara ait lojistik merkez yapılanmaları olduğu söylenebilir. Bu yapılara dair eksiklikler söz konusu olmakla birlikte en önemlisi yasal altyapıdır. Lojistik merkezlere ait yasal bir zeminin bulunmaması, bu anlamda kuruluşu, işleyişi ve tarafların rollerinin yasa kapsamında tanımlanmamış olması, büyük yatırımlarla gerçekleştirilen lojistik merkez projelerinin hayata geçirilmesi ve gelişimi konularında büyük bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu doğrultuda çalışmada, lojistik merkezlerde uygulanan mülkiyet ve yönetim modellerini incelemek ve nitel araştırma yöntemleri ile lojistik merkezler konusunda uzman kamu ve özel sektör temsilcileriyle görüşerek yorumlarını almak ve bu yorumlar doğrultusunda lojistik merkezlerde uygulanabilecek bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunabilmek amaçlanmaktadır. Çalışma kapsamında nitel araştırma tekniği olarak delphi tekniği kullanılmış, model önerisi bu yöntemden elde edilen bilgilere göre oluşturulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümüne lojistik merkezlerin farklı tanımları ve kapsamı incelenerek başlanmıştır. Lojistik merkezlerin zamanla değişimi ve gelişimi açıklanmış, lojistik merkez türleri incelenmiştir. Daha sonra sırasıyla; lojistik merkezlerin genel özellikleri, sağlamış olduğu faydalar, lojistik merkezlerde yer alan tesisler ve tesislerin maliyet temelinde merkez içerisinde yerleşimi, dünyada ve Avrupa’da lojistik merkezler teknik özellikleri bakımından incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde lojistik merkezlerde organizasyon, mülkiyet ve yönetim yapısı incelenmiştir. Lojistik merkezlerin hizmet temelli organizasyon yapısının bu merkezlerin gelişimi ve hizmet verimliliği üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetim yapıları; kamu, özel ve kamu-özel ortaklığı temelinde incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise Türkiye’de lojistik merkezlerin güncel durumu ve yasal altyapısı üzerinde durulmuştur. Türkiye’de lojistik merkezlerin şu anki durumu, kurulmuş ve kurulması planlanan lojistik merkezler ve bu merkezlere ilişkin genel

bilgilere yer verilmiştir. Türkiye’de lojistik merkez yapılanmaları kapsamında Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri, Lojistik Serbest Bölgeleri, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Lojistik Merkezleri, TCDD Lojistik Merkezleri ve bu merkezlerin bağlı olduğu bakanlıklar incelenmiştir. Daha sonra Türkiye’deki lojistik merkez yapılanmalarının yasal altyapısı, kanun ve uygulama yönetmeliği kapsamında; anonim şirket yapısı, kuruluşu, yönetim kurulu, görev ve yetkileri; organize sanayi bölgesi tanımı, kuruluşu, organları, altyapı tesisleri kurma, kullanma ve işletme hakkı ve yer seçimi ile ilgili genel hükümler; serbest bölgelerin tanımı ve kavramları, faaliyet konuları, kuruluşu, görev ve yetkiler, altyapı ve üstyapı tesislerinin uygulama yönetmeliğinde tanımlanması ve işletilmesi konuları sunulmuş, avantajları ve dezavantajları değerlendirilmiştir.

Dördüncü bölümde; gerçekleştirilen çalışmaya yönelik araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı ve araştırmanın yöntemi, panel katılımcıları ve örneklemin belirlenmesi, ifadelerin oluşturulması, veri toplama süreci, uzlaşma oranının hesaplanması, araştırma sonuçlarının analizi, mülkiyet ve yönetim modeli önerisi ve sonuçlara yer verilmiştir. Araştırmanı yöntemi olarak delphi tekniği, Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunabilmek amacıyla kullanılmış, lojistik merkez yapılanması içerisinde bulunan özel sektörden temsilcileri ve lojistik merkezler alanında çalışma yapmış kişi ve kurumlarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında, lojistik merkezlerin kuruluşu, işleyişi ve kamu ve özel sektörün rollerinin belirlenmesine ilişkin değerlendirmeler yapılmış, lojistik merkezler için mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZ KAVRAMI VE KAPSAMI

1.1. LOJİSTİK MERKEZ: TANIMI VE KAPSAMI

Tedarik Zinciri Yönetimi Profesyonelleri Konseyi (CSCMP/Council of Supply Chain Management Professionals)'nin yapmış olduğu tanıma göre “lojistik; müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere hammaddenin kaynağından müşteriye ulaşıncaya kadar olan tedarik zinciri süreçleri içerisinde malzemelerin, bilgi akışının ve hizmetlerin etkili ve verimli bir şekilde, her iki yöne doğru hareketinin ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesidir” (CSCMP, 30.01.2015). Dünyada ve Türkiye’de sosyal ve iktisadi dinamikler küreselleşmenin etkisiyle hızla değişmektedir. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan intermodal gelişmeler tüm dünyada mesafe algısını değiştirmekte, sermaye akışını hızlandırmakta ve tüketici taleplerini şekillendirmektedir. Artan küresel ticaret hacmi ile birlikte, dünyanın bir ucunda üretilen malların bir diğer ucunda tüketilmesi günümüzde lüks olmaktan çıkmış, aksine, artan rekabet sayesinde tüketiciler dünyanın çeşitli yerlerinde üretilen ürünlere uygun fiyatlarla ulaşılabilir hale gelmiştir. Zira küresel rekabette genel eğilim, müşteriye özel ürün ve hizmet çözümleri ile tedarik zincirinde yapılan maliyet etkin çözümler yoluyla pazarda var olma stratejisi izleme yönündedir (Çelik ve Yıldıztekin, 2013: 3). Hızla gelişen ve küreselleşen dünya ticareti, hammadde kaynaklarından başlayarak müşteriye kadar uzanan koordineli bir tedarik zincirine ve çevresel korumaya daha fazla dikkat edilebilecek lojistik faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda çevreyi korumaya yönelik düzenlenen uluslararası konvansiyonlar, bu konvansiyonlara üye devletlere ve işletmelere çevreyi korumaya yönelik önlemler almaları hususunda teşvik sağlamaktadır. Lojistik faaliyetlerin olumsuz çevresel etkilerini azaltabilmek için ise lojistik firmalarının bölgesel yoğunlaşmasına yani lojistik merkezlere ihtiyaç duyulmaktadır (Altuntaş ve Tuna, 2013: 59).

Limanların, terminallerinin ve denizyolu ulaştırma ağlarındaki gelişmelerle birlikte ulaştırma faaliyetleri de denizden uzak bölgelere kaymaktadır. Bu

büyümenin ardında birçok neden bulunmaktadır. Bu değişimin ana sebepleri arasında modern yük dağıtım operasyonları ve türler arası taşımacılık (UBAK, 29.01.2015) (intermodal taşımacılık) faaliyetlerine olan ilginin artması bulunmaktadır. Kamyon ile taşımalar, karayolu ulaştırma sistemlerinde başlangıç olarak faydalı olsa da trafik sıkışıklığı, enerji tüketimi ve boş taşıma ünitelerinin taşınma problemleri sebebiyle, bölgesel taşımacılık faaliyetlerinin düzenlenmesi için kara terminallerinin kurulmasına olan ilgiyi arttırmıştır. Aynı zamanda ulaştırma ağlarındaki döngüde yoğunluk görülmesi (büyük miktardaki yüklerin ölçek ekonomisi), daha az limana uğrak yapılmasına rağmen yük miktarlarındaki artışlar, iç bölgelere doğru ana hatların birleştirilmesi, ulaştırmadaki düğüm noktalarının (nodal point) gerekliliğini ortaya koymuştur. Karayolu ulaştırma sistemlerinin değişimi, konteyner taşımacılığında ve türler arası taşımacılıkta devam eden gelişmelerin bir sonucu olarak nitelendirilebilir. Bu gelişmenin şekillenmesinde, coğrafyanın karakteristik özelliklerinin modlar arası taşımacılığa imkân sağlaması ve iç bölgelere ulaşılabilirlik önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla ulaştırma türü seçimi bölgesel şartların elverişliliği açısından tek bir strateji değildir (Notteboom ve Rodrigue, 2009a: 2). Modern lojistik, büyük yatırımlara ve yüksek teknolojilere ihtiyaç duyan bir sistemdir. Lojistik endüstrisinin kümelenmesi ve modern lojistik hizmetlerinin özel düğüm noktaları olarak lojistik parklar, kentsel ve bölgesel ekonomiyi geliştirmek adına büyüyen bir trenddir. Lojistik parklar, sosyal ekonominin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Dai ve Yang, 2013: 599).

Karayolu taşımacılığındaki ısrarcı büyüme, şehir merkezlerinde oluşan hava kirliliği, verimsiz ve çarpık kentleşmedeki artış, devletleri ve lojistik hizmet sağlayıcılarını bu problemi çözmek için alternatif lojistik çözümler üretmeye yönlendirmiştir. İntermodal lojistik merkezler; sosyo-ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik konularında, ayrıca modlar arası optimal entegrasyonun sağlanması, müşteri odaklı ulaştırma sistemlerinin verimliliğinin ve maliyet etkinliğinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek verimli lojistik merkez yapısı, pazarda önemli bir rekabetçi üstünlük sağlaması, stratejik ticari faaliyetlere olanak tanınması kadar yüksek miktarda yatırıma da öncülük etmektedir. Lokasyonun belirlenmesi, kentsel taşımacılık sistemlerinde verimliliği arttırmak ve birbiriyle

bağlantılı ve etkin tedarik zinciri faaliyetleri oluşturmak açısından önemli bir etmendir (Kayıkçı, 2010: 6297).

Küresel lojistik ağlarında lojistik merkezlerin farklı birçok görevi bulunmaktadır. Bu roller, var olan bir pazara, işletme alanlarına veya bir ürüne olan ihtiyaçlar olarak sıralanabilir (Eckhardta ve Rantalab, 2012: 613). Küresel ağ içerisindeki lojistik merkezlerin önemine dair yaklaşımlar değerlendirildiğinde lojistik merkezlerin, müşteri tedarik zinciri içerisindeki konumu en önemli yaklaşımdır. Diğer önemli bir yaklaşım ise tesislerin ve hizmet tedarikinin seçimini de içeren operasyon modellerinin değerlendirilmesidir (Eckhardta ve Rantalab 2012: 613).

Müşteri odaklı tedarik zinciri ve maliyet etkinliği için küresel lojistik ağlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle tedarik zinciri içerisinde rekabeti arttırabilmek için verimli terminal operasyon hizmetleri sunmak ve lojistikte katma değerli hizmetleri arttırmak adına lojistik merkezler, küresel lojistik sistemlerinin başlıca düğüm noktalarıdır. Lojistik hizmet kümelenmesi açısından lojistik merkezlerin fonksiyonları üzerinde fikir birliği saptanmasına rağmen isim olarak henüz ortak bir paydada buluşulamamıştır. Bu tanımların çeşitliliğinin temelinde hem ortak bir kavramsallaştırma çalışmaları için yapılan teorik yaklaşımların hem de dünyanın farklı yerlerinde edinilmiş gözlemler bulunmaktadır. Lojistik merkezlerin hizmet fonksiyonlarını ve karakteristik özelliklerini tanımlamak ve standart bir hale getirmek için birçok girişimlerde bulunulmuştur (Altuntaş, 2013: 138-139). Lojistik merkezlerin henüz üzerinde fikir birliğine varılan bir ismi bulunmamaktadır. Lojistik merkezler genel olarak dağıtım/depolama merkezi, yük terminali, merkezi depo, depo üssü vb. şekillerde tanımlanmaktadır. Avrupa’da lojistik merkezlerle ilgili bilinen temel terimler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Meidute, 2005: 106):

- İngiltere’de “Freight Villages”
- Fransa’da “Plate Forme Logistique” veya “Plateforme Multimodales”
- Almanya’da “Güterverkehrszentrum”
- İtalya’da “Interporto”
- Danimarka’da “Transport Centre”

Sıralana lojistik merkezi ile ilgili terimlere ek olarak benzer diğer kavramlar da aşağıda sunulmaktadır (Europlatforms, 2004: 1):

- “Centres Logistiques de Fret”
- “Gares Routers de Merchandise
- “Logistic Parks”
- “Cento Integrado de Mercanias”
- “Logistics Park”
- “Transport Center”

Lojistik merkezlerin farklı kurum, kuruluşlar ve akademisyenler tarafından yapılan tanımlarını incelemek gerekirse; genel anlamda lojistik merkezler; belirli bir alanda kurulmuş, ulusal ve uluslararası transit geçişler de dâhil olmak üzere çeşitli operatörler tarafından gerçekleştirilen ulaştırma, lojistik ve ürünlerin dağıtımı gibi faaliyetlerin tümünün gerçekleştirildiği alanlar olarak tanımlanabilmektedir (Dunhill ve diğerleri, 2015: 87). Bu faaliyetleri gerçekleştiren operatörler, lojistik merkezlerde bulunan depoların, ofislerin, nakliye hizmetlerinin, depolama alanlarının kiracısı veya sahibi olabilir. Serbest piyasa koşullarına uygun olarak lojistik merkezlerin tüm kullanıcı firmalar için ulaşılabilir olması gerekmektedir (Europlatforms, 2004: 3). Lojistik merkez, hem ulusal hem de uluslar arası geçişlerde taşımacılık, dağıtım, depolama, elleçleme, konsolidasyon, ayrıştırma, gümrükleme, ihracat, ithalat ve transit işlemler, alt yapı hizmetleri, sigorta ve bankacılık, danışmanlık ve üretim gibi birçok bütünleşik lojistik faaliyetin ticari temele dayandırılarak belirli bir alanda çeşitli işletmeler tarafından yerine getirildiği özel merkezle olarak da tanımlanmaktadır (Freightvillage; Aydın ve Ögüt, 2008b: 1441). Kara düğüm noktalarına (inland node) verimler isimler ve tanımları Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tanımlardaki farklılıkların bir kısmının kaynağı, lojistik merkezlerin evrim süreçlerinden ve son dönemde ortaya çıkan yeni tip lojistik merkezlerden kaynaklanmaktadır. Bu merkezlerden bazıları tipik lojistik merkez anlayışının dışında çeşitli özellikleri barındırmaktadır. Farklılığın diğer bir nedeni ise, mutlak olarak lojistik merkezin tarifinin yapılamamasından kaynaklanmaktadır (Çetin, 2010: 48).

Tablo 1: Kara Düğüm Noktalarını Tanımlamak için Kullanılan Terimler

Yazar	Terim	Tanım
Avrupa Ekonomik Komisyonu (1998) Roso (2005) Jarzemskis ve Vasiliauskas (2007) Roso vd. (2009)	Kara Gümrükleme Deposu (Inland Clearance Depot)	Sabit bir kurulum ile donatılmış, herhangi bir yük türünde (konteyner de dahil olmak üzere) geçici depolama ve elleçleme hizmetlerinin verildiği, iç kara ve su yolu ulaştırma modunda ve gümrük transit geçiş kapsamında taşınan, nihai kullanım için malların gümrük denetimlerinin yapıldığı, depolama, geçici kabul, yeniden ihrac, bir sonraki geçiş için geçici depolama ve doğrudan ihracatın yapılacağı kamu kuruluşları ile ortak kullanılan kara tesisleridir.
Roso (2005) Jarzemskis ve Vasiliauskas (2007) Roso vd. (2009)	Kara Konteyner Deposu (Inland Container Depot)	Boş ve dolu ithalat/ihracat konteynerlerinin geçici olarak depolanması, elleçlenmesi gibi hizmetlerin verildiği, sabit bir kurulum ile donatılmış, kamu kuruluşları ile ortak kullanılan tesislerdir.
Cardebring ve Warnecke (1995) Roso vd. (2009)	İntermodal Yükleme Merkezi (Intermodal Freight Station)	Ekonomik olarak birbirinden bağımsız işletmelerin, yük taşımacılığının ve tamamlayıcı hizmetlerin; modlar arası değişiminin yapılabilmesinin mümkün kılındığı alanlardır.
Avrupa Ekonomik Komisyonu (1998) Jarzemskis ve Vasiliauskas (2007)	Kara Yükleme Terminali (Inland Freight Terminal)	Yükün uluslararası ticarete gönderildiği veya alındığı, ortak kullanım temelinde işletilen, deniz veya hava limanlarının dışındaki herhangi bir tesistir.
Avrupa Ekonomik Komisyonu (2001) Jarzemskis ve Vasiliauskas (2007) Roso vd. (2009)	Kara Limanı (Inland Port)	İç limanlar, karada yer alan genellikle liman terminallerinden uzakta kurulmuş yerlerdir. Bölge, intermodal terminal veya ulaştırma modları (demiryolu, denizyolu ve karayolu) için bir birleşme noktası olmakla birlikte aynı zamanda limanlardan gelen ticari ürünlerin ulaştırılmasını da sağlamaktadır. İç limanlar genellikle taşıma işleri komisyonculuğu (freight forwarding), gümrük komisyonculuğu, entegre lojistik ve bilgi sistemleri gibi hizmetlerle birlikte uluslararası lojistik ve dağıtım hizmetleri de sağlamaktadır.

Tablo 1: Kara Düğüm Noktalarını Tanımlamak için Kullanılan Terimler

Leveque ve Roso (2002) Roso (2005) Roso vd (2009)	Kuru Liman (Dry Port)	Kuru liman deniz limanları ile doğrudan bağlantısı bulunan, sanki deniz limanlarıymış gibi müşterilerin yükleme ve / veya tahliye yapabildikleri yüksek kapasiteli iç intermodal terminallerdir.
Ng ve Gujar (2009)	Kuru Liman (Dry Port)	Kuru limanlar, lojistik işlemlerin uygulanmasına olanak sağlayan yük elleçleme tesislerinin iç kesimlerde kurulması olarak nitelendirilebilir. Kuru limanlar, birleştirme, dağıtım, geçici depolama, gümrük işlemleri gibi hizmetleri ve taşıma modları arasında aktarımı sağlamakta ve kurumların (özel ve kamu) kümelenme faaliyetlerini de mümkün kılmaktadır.
Wiegmans vd. (1999)	Aktarma Terminali (Transfer Terminal)	Bu tip terminallerin amacı karada yük transferinin sağlanmasıdır. Yüklerin bu terminallere ulaşımı ve terminallerden dağıtımı büyük bir döngü ile oluşmaktadır. Transfer terminalleri, büyük alanlara kurulmuş, mavnalı ve / veya trenler arasında doğrudan aktarıma olanak sağlayan yerler olarak tanımlanabilir.
Wiegmans vd. (1999)	Dağıtım Terminali (Distribution Terminal)	Bu terminallerde “katma değer” kavramı, terminal işleticilerinin yarattığı ekstra bir hizmet formudur. Dağıtım terminallerinde A, B ve C bölgelerinden gelen kara yüklerinin terminale ulaşmasıyla birlikte, X, Y ve Z müşterilerine gönderilmek üzere birleştirilmesi yapılır. Bu terminallerdeki yükleme ve boşaltma hizmetleri, terminal operatörleri tarafından sağlanmaktadır.
Wiegmans vd. (1999)	Hinterland Terminali (Hinterland Terminal)	Küçük karasal yük taşımaları, hinterland terminallerine getirilerek daha büyük bir taşıma döngüsü için birleştirilir. Bu büyük taşıma döngüsü tren ve/veya mavnalı gibi daha büyük taşıma araçlarıyla gerçekleştirilmektedir.

Kaynak: Notteboom ve Rodrigue, 2009a: 4-5

1.2. LOJİSTİK MERKEZLERİN GELİŞİMİ

Belirli bölgelerde, bir dizi dağıtım faaliyetinin birleştirilmesiyle lojistik merkezler; kombine taşımacılığı desteklemeye, bölgesel ekonomik faaliyetlere katkı sağlamaya, saha kullanımı ve bölgesel dağıtımı geliştirmeye yönelmiştir (Höltgen, 1996: 160).

Lojistik merkezler, intermodal taşımacılığı ilerleten farklı ulaştırma türlerinin entegrasyonunu gerçekleştirmektedir. İntermodal taşımacılık zincirinin ana bileşeni olarak lojistik merkezler, yüklerin aktarımının bir taşıma türünün diğer taşıma türüne aktarıldığı “düğüm noktaları” olarak aslında intermodal terminal olarak nitelendirilebilir. Operasyonların niteliği sebebiyle, yükün elleçleme çeşidine uygun olarak yerel ve bölgeler arası düzeyde entegrasyon sağlanmaktadır (Meidute, 2006: 364).

Lojistik merkezler, “ölçek” ve “kapsam” olarak iki denge üzerinde gelişimini sürdürmektedir. *Ölçek*, “uzmanlaşma aşaması”na, *kapsam* ise “hizmet ihtiyaçlarının kapsamaları”na göre değişmektedir. Bu tanımla birlikte her bir evre; kapsamı ve yoğunluk ölçeğini temsil etmektedir. Her bir evrenin büyüklüğü ise lojistik merkezlerin bu evrelerde nasıl geliştiğini açıklamaktadır. Bu anlamda uluslararası lojistik merkezlerin gelişim ve değişim süreci Şekil 1 ile sunulmakta ve aşağıda ayrıntıları verilmektedir.

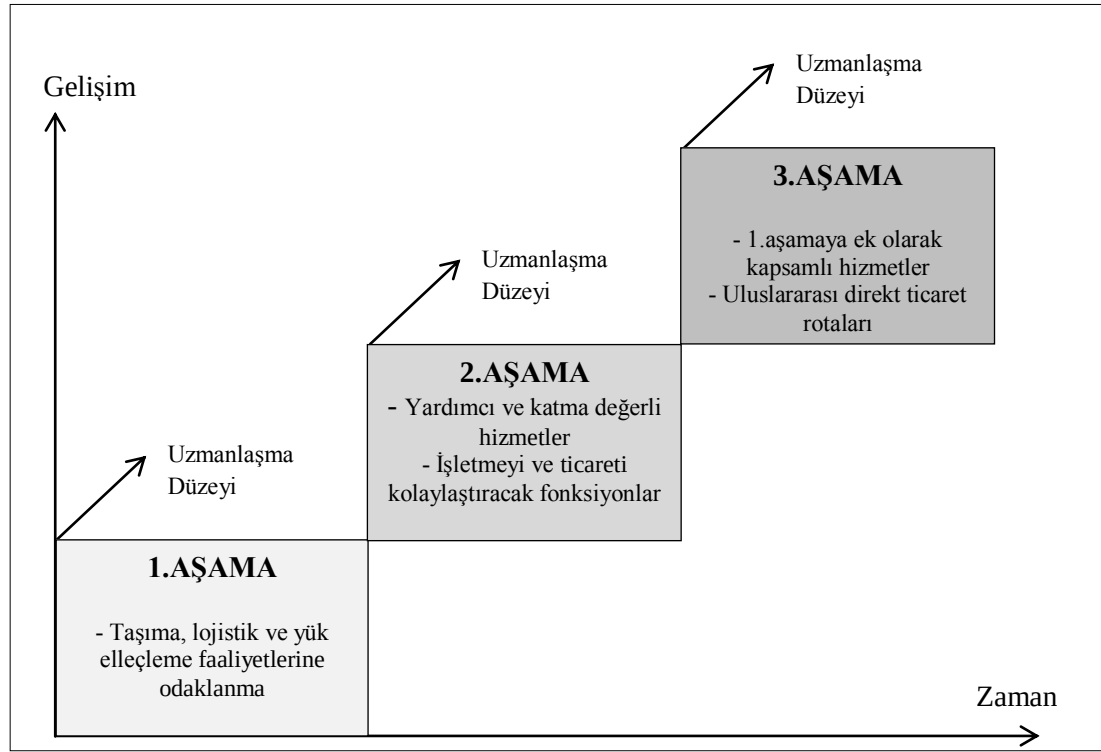
1. aşama, “işlevsellik”tir. Bu evrede yük elleçleme, birleştirme ve ulaştırma gibi lojistik faaliyetlere odaklanma söz konusudur. Bu merkezler çeşitli bölgelerde yüksek miktarlarla yük sevkiyatlarını gerçekleştirebilmek için aktarmaya yönelik merkezlere veya hava, kara veya deniz transfer merkezlerine yakın yerlerde bulunmaktadırlar. Bu duruma en iyi örnek olarak dünyanın en büyük aktarma merkezi olan Singapur limanı verilebilir. Yönetim ve hareket fonksiyonları, lojistik merkezlerin işlevselliğini geliştirmek için önemlidir.

2. aşama ise “katma değer”dir. Bu aşamada lojistik merkezler katma değerli faaliyetlere eğilim göstermektedir. Bu aşamadaki temel amaç, bürokratik işlemleri azaltmaya yardım eden, ticareti kolaylaştıran ve işletmeleri destekleyici politikalar uygulayarak, bölgesel ekonomik büyümeyi canlandırmaktır. Bu tip merkezler genellikle katma değerli faaliyetlerin temelini oluşturan üretim, tedarik ve tedarikçi

yönetimi, müşteri hizmet fonksiyonları gibi büyük ticari pazarlara dayanmaktadır. Örneğin, Shangdong Gaijiagou Lojistik Parkı, bu aşamada gelişmesini sürdürmektedir. İşletme ve ticaretteki büyüme, ulaştırma ve lojistikte rahatlık sağlamaktadır (Bergqvist ve Du, 2010: 19). Üreticilerin tüketici pazarlarına yakın yerlerde konumlanmış dağıtım merkezlerindeki lojistik faaliyetlerinde, dış kaynak kullanımının gün geçtikçe artması ile birlikte tedarik zinciri içerisinde katma değer yaratma, büyük oranda lojistik hizmet sağlayıcılarına geçmiştir. Bu faaliyetler katma değerli hizmetlerdir ve tedarik zincirinin bir parçası olarak ulaştırma ve üretimin entegrasyonu anlamına gelmektedir. Alt uç katma değer lojistik faaliyetlerinin (VAL) başında ürünlere küçük oranlarda değer katmak (etiketleme, bölgelere göre kullanım kılavuzları hazırlamak vb.) gelmektedir. Üst uç katma değer lojistik faaliyetlerinin gelişmesiyle lojistik hizmet sağlayıcıları, lojistik merkezlerin hizmet alanını daha da genişletmektedir. Bu hizmet alanları birleştirme, test etme, bilgisayar yazılımlarının kurulması gibi ertelenmiş üretim faaliyetleridir. Böylelikle lojistik hizmet sağlayıcıları, üretim zinciri içerisindeki katma değer hizmetlerin büyük bir kısmını devralmaktadır. Yük dağıtım merkezleri alt uç ve üst uç katma değerli lojistik hizmetlerinde gündeme gelmektedir ve taşıma süresinin düşürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Lojistik platformlar, bilgi akışı, stok yönetimi, yük takibi, gümrük işlemleri gibi hizmetleri de içermektedir (Notteboom ve Rodrigue, 2006: 18).

3. aşama ise “*kapsamlılık*”tır. Diğer iki aşamanın tüm özelliklerini göstermekle beraber, birçok uluslararası ve kıtalararası taşımacılık hizmetlerinin kurulması ve uluslararası ticaret döngüsü için çok fonksiyonlu bir düğüm noktasının geliştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada temel amaç, tamamlayıcı ve destekleyici hizmetler sunacak farklı acente ve firmalar ile birlikte tedarik zincirinin yük döngüsünü kolaylaştırmaktır. Müşteri tedarik zinciri ile intermodal taşımacılığındaki gelişmeler, bu aşamanın özelliklerinden biri olan çevresel performansı da geliştirmektedir. Bu gelişmelerle birlikte, bu hizmetlere olan talep sadece ulaştırma sektörü ile sınırlı kalmayıp; finansal kuruluşlar, araştırma kuruluşları ve destekleyici iş faaliyetlerinin de tümünü kapsamaktadır (Bergqvist ve Du, 2010: 19).

Şekil 1: Uluslararası Lojistik Merkezlerin Gelişim Süreci



Kaynak: Bergqvist ve Du, 2010: 19.

Lojistik merkezlerin gelişim süreci içerisinde başlangıç noktası uluslararası ticaretteki payı her geçen gün artan havalimanlarıdır. Uçak kapasitelerinin ve filoların büyümesiyle ticarete yaşanmakta olan rekabet derecesi, diğer taşıma türlerine oranla pahalı olmasına rağmen son dönemde havayolu taşımacılığı popülerliğini arttırmıştır. Geniş yolcu ve kargo kapasitesi ile geniş depolama alanlarının varlığı, altyapı ve yer hizmetlerinde yüksek kalite, çok sayıda kargo uçağının aynı anda yükleme boşaltma yapabilmesi, karayolu, demiryolu ve denizyolu ile entegrasyon gibi kriterler, uluslararası havalimanlarını birer lojistik merkez haline dönüştürmüştür (Çetin, 2007: 53).

1.3. LOJİSTİK MERKEZ TÜRLERİ

Dünyada birçok lojistik merkez modeli bulunmaktadır. Bu merkezleri ölçek, ticaret hacmi, lojistik merkezin faaliyet amacı ve verilen entegre lojistik hizmetlerin çeşitliliği bakımından kendi içinde sınıflandırmak mümkündür. Lojistik merkez

coğrafi boyut açısından küresel ya da yerel özellik sergileyebilir. Coğrafi açıdan lojistik merkezler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çetin, 2007: 55):

- Küresel lojistik merkezler,
- Uluslararası lojistik merkezler,
- Bölgesel taşıma ve dağıtım merkezleri,
- Yerel taşıma ve dağıtım merkezleri.

Ek olarak miktar ve hizmet alanlarına bağlı olarak lojistik merkez çeşitleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kondratowicz, 2003: 51):

- **Uluslararası lojistik merkezler:** Yüksek seviyede organizasyonel ve fonksiyonel gelişmelerin yer aldığı alanlardır.
- **Bölgesel lojistik merkezler:** Bölgesel lojistik görevlerinin gerçekleştirilmesinde aracıdır.
- **Yerel lojistik merkezler:** Lojistik kanallarının başlangıcı veya bitişi konumundadır.
- **Şube lojistik merkezler:** Belirli bir hizmet kolunda veya tek bir firmanın şubesi olarak hizmet verir.

Lojistik merkezlerin üç temel çeşidi ise aşağıda sunulmaktadır (Ojala, 1999; Kondratowicz, 2003: 10)

- Fiziksel/Gerçek lojistik merkezler (Concrete logistics centres)
- Sanal lojistik merkezler (Virtual logistics centres)
- Ağ lojistik merkezler (Network logistics centres)

Lojistik merkez iç bütünlük açısından iki uç noktaya sahiptir. Bir uçta, kolayca anlaşılabilen, operasyonların aynı fiziksel ortamda yapıldığı fiziksel (concrete) lojistik merkezler, diğer yanda, birçok lojistik hizmet sağlayıcının faaliyetlerini aynı bölgede yürüttükleri sanal (virtual) lojistik merkezlerdir (Çetin, 2007: 55).

1.3.1. Gerçek Lojistik Merkezler

Gerçek lojistik merkezlerin sahipliği ve operasyonların yürütülmesi, birçok lojistik hizmet sağlayıcısı tarafından yapıldığı gibi tek bir kişi tarafından da yapılabilir. Lojistik alanında faaliyet gösteren birçok firma (kara nakliye firmaları ve

taşıma işleri komisyoncuları) sıklıkla; kendilerine ait, lojistik merkez adı verilen dağıtım merkezlerine sahiptirler. Bu merkezler, sadece bir firmanın ulaştırma döngüsüne hizmet edebilecekleri gibi merkezin mülkiyeti tek bir firmaya da ait olabilir. Bazı gerçek lojistik merkezler birçok firma tarafından işletilebilmektedir. Bu merkezlerde müşterilere katma değerli ve geniş çaplı lojistik hizmetler sağlanmaktadır. Lojistik merkez işleticileri, burada bulunan altyapı ve binaların kiracısı veya sahibi olabilirler. Fiziksel lojistik merkezlerde faaliyetlerini yürüten işletmelerin, ulaştırma zinciri içerisinde birçok farklı rolü bulunmaktadır. Müşteriler ihtiyaç duydukları hizmetlerin tamamını tek firmadan almak isteler de bu firmalardan çok azı müşterilerinin lojistik hizmet taleplerinin tamamına cevap verebilir. Bu nedenle lojistik merkezlerde, geniş çaplı hizmet imkânı sunulabilen tüm firmaların bir arada olması müşterilere avantaj sağlamaktadır (Kondratowicz, 2003: 11).

Fiziksel lojistik merkez, lojistik hizmet faaliyetlerinin yerine getirilmesi için gerekli olan tüm ortak kullanıma açık tesislere sahiptir. Bu tesisler, personel için hizmet veren yapılar ve kullanıcılar için ekipmanı da içerir. Çoğunlukla fiziksel lojistik merkezler, farklı ulaştırma modlarını birbirine bağlayan multimodal merkezler olarak hizmet verirler (Çetin, 2007: 61)

1.3.2. Sanal Lojistik Merkezler

Sanal lojistik merkezler genellikle tepe (umbrella) organizasyonu olup üye organizasyonlar, gerçek bir lojistik operasyonunda aktif bir görev almazlar. Halbuki fiziksel lojistik merkezler, şirketlerin yasal statüsü ile aynıdır fakat sanal lojistik merkezler daha serbest organizasyonel bir yapı olan birlik (association) veya proje bazlı faaliyet göstermektedir (Kondratowicz, 2003: 11). Sanal lojistik merkezler, gerçek lojistik merkezlere benzerler. Ancak, sanal lojistik merkezler, daha önce var olan lojistik operasyonlar, bilgi sistemleri ve pazarlama faaliyetleri üzerine kurulmuş entegre bir yapıdır (Andrejev, 1997; Çetin, 2007: 62).

Gerek gerçek, gerekse sanal lojistik merkezlerde olması gereken özellikler; açıklık, belirli sayıda işletmenin varlığı, tek bir yasal kurum tarafından yönetilme, geniş bir lojistik hizmet yelpazesi ve intermodalite şeklinde sıralanabilir (Çetin, 2007: 62).

1.3.3. Ağ Lojistik Merkezler

İki yaygın tür olarak gerçek ve sanal lojistik merkezlere ek olarak üçüncü bir lojistik merkez türü olan ağ lojistik merkezler, birçok lojistik merkezin veya lojistik hizmet sağlayan firmaların oluşturduğu bir ağıdır. Ağ lojistik merkezler, geniş bir coğrafik alana yayılmış (kasaba, şehir, bölge, eyalet vs.) özel şirketler, dağıtım merkezleri ve bireysel lojistik merkezleri gibi yapıların kendi aralarındaki işbirlikleri sayesinde kurulmuş bir yapıdır. Bu firmalar, kendi aralarındaki işbirlikleri sayesinde ortak bir sinerji yakalamayı amaçlamaktadır. Ağ yapısı sadece bir lojistik merkezinin değil tüm ağ üyelerinin hizmetlerini arttırmayı hedeflemektedir. Bu ağ, fiziksel lojistik merkezlere göre hukuki statü, yapı ve kurallar açısından daha az organize edilmiştir. Bazı durumlarda ağ lojistik merkezlerinin faaliyetlerini yönetecek bir firma olmayabilir ve bu tip lojistik merkezlerin daha serbest bir operasyonel yapısı bulunmaktadır. Sanal lojistik merkezler ağ lojistik merkezlerle birçok aynı karakteristik özellikleri göstermektedirler (Kondratowicz, 2003: 11).

Gerçek lojistik merkezler, sanal ve ağ lojistik merkezleri arasındaki başlıca fark örgütsel tekilliktir (örgüt tarzı, amaçlar, bina ve tesisler, yapıya iştirak eden firmaların rolleri vb.) (Levomaki, 1999; Kondratowicz, 2003: 11). Bu perspektiften incelendiğinde ağ lojistik merkezler, gerçek ve sanal lojistik merkezler arasında konumlanmıştır. Sanal lojistik merkezler, sağladıkları hizmetleri ve pazarlarını genişleten, bünyesinde bulunan firmalar arasında daha serbest bir yapıya sahip bir yapıdır. Ağ ise işletmeler arasında daha güçlü ilişkilerin ve bağların bulunduğu bir yapı olarak kategorize edilir. Firmalar servislerini kendi tesislerinde sağlarken kendi aralarında ortaklaşa kar sağlayabilecekleri bir işbirliği içerisinde olduklarıdır. Fiziksel lojistik merkezler kendi operasyonel tesislerine (altyapıya) sahip genellikle özel anonim şirketlerdir.

1.4. LOJİSTİK MERKEZLERİN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşen iş dünyası, teknoloji, yeni işletme çözümlerinin aranması ve uluslararası işbirliği, yeni bir eğilim olan lojistik merkezleri doğurmuştur (Meidute, 2005: 107). Tüketiciler ve tedarikçiler arasında bağlantı noktası olan lojistik

merkezlerin kendi aralarındaki işbirliği, tedarik zinciri içerisindeki tedarikçiler ve alıcılar arasındaki ilişki ile paraleldir. Karmaşık bir yapıya sahip olan tedarik zinciri ağına olan talep arttıkça müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için lojistik merkezlere olan ihtiyaç da artmaktadır (Bergqvist ve Du, 2010: 3). Lojistik merkezler, büyük ve önemli üretim merkezlerine (sanayi bölgeleri, iş merkezleri vb.) şehirlere, demiryolu, karayolu ulaştırma sistemlerine ve mümkünse limanlara yakın, ancak şehir trafiğini doğrudan etkilemeyecek noktalarda kurulmalıdır. Ulaştırma ve lojistik terminallerin ana amacı, intermodal taşımacılığı desteklemek, taşıma maliyetlerini düşürmek, karayolu ağlarındaki trafik sıkışıklıklarını, çevresel kirliliği ve bozulmayı azaltmaktır (Nathanail, 2007: 125). İntermodal taşımacılığın desteklenmesi için lojistik merkezlerin çeşitli ulaştırma modlarında (karayolu, demiryolu, denizyolu, iç su yolu) hizmet sağlaması gerekmektedir (Europlatforms, 2004: 3).

Lojistik merkezler kavramı, tamamen bu merkezlerin altyapı, işlevsellik ve vermiş olduğu hizmetlerle yani operasyonel durumu ile alakalıdır. Diğer yandan, organizasyon yapısı ve bu merkezlerin yük ve ticaret açısından geliştirilmesi bir diğer önemli nokta olarak genellenebilir (Bergqvist ve Du, 2010: 6).

Nestler vd. (2004: 16-17)'e göre lojistik merkezlerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- Geçmişte elde edilen deneyimlerin de gösterdiği gibi lojistik merkezler ülke ve kuruldukları bölgedeki ekonomik büyümeye sağladıkları katkı sebebiyle genel olarak ulusal ve/ veya bölgesel yerel otoriteler öncülüğünde kamu-özel işbirliği (PPP) temelinde inşa edilmektedir.
- Ulaştırma bakanlıkları, belediyeler, Europlatforms (E.E.I.G), yerli ve yabancı yatırımcılar ve finansal kuruluşların karşılıklı olarak etkileşimi ile kurulmaktadır.
- Lojistik merkezler, ulaştırma ve lojistikle alakalı tüm faaliyetleri birleştirmektedir.
- Rekabet ilkelerine bağlı olarak, kamu ve özel sektör taşımacılığına açık bir yapıya sahiptir.

- Farklı firmaların hizmetlerinin ve/veya kullandıkları ulaştırma hizmetlerinin birleşimi firmaların üretim ve ekonomik performansını ve ölçek ekonomisini arttırmaktadır.
- Lojistik merkezler, kullanıcılar için (bireysel veya daha küçük işletmeler açısından) çok avantajlı olabilecek bilgi teknolojileri (IT) altyapısı ve çözümleri sunmaktadır. Aynı zamanda ileri düzeyde gelişmiş bir teknolojik altyapının (örneğin, EDI, iletişim ve bilgi sistemleri) sağlayabileceğı akıllı ulaştırma sistemlerinin kurulmasını sağlamaktadır.
- Lojistik merkezler genellikle 100-150 hektar alanda faaliyetlerini sürdürmektedir.
- Lojistik merkezlerin en önemli özelliklerinden biri de ulusal ve uluslararası işbirliğidir. Böylelikle optimal yük döngüsü ve dağıtım için etkin ulaştırma zincirleri ve ağ çözümleri yaratılmaktadır.

1.5. LOJİSTİK MERKEZLERDE SUNULAN HİZMETLER

Farklı bölgelerdeki lojistik merkezler, müşterilerinin isteklerine uygun geniş bir operasyon aralığında hizmet edebilirler. Rekabet ve müşteri memnuniyetinin gözetilmesi anlamında lojistik merkezlerin, ekonomik ve politik şartlara uygun bir sistem oluşturması, uluslararası trafik ve yük döngüsünü sağlamak için çok modlu ulaştırma hizmetlerini verimli bir ağı dönüştürebilmesi gerekmektedir. Geçmiş dönemlerde lojistik fonksiyonlar; yükleme, teslim alma, depolama olsa da teknolojik gelişmelerle birlikte hizmet çeşitliliğı artmış, bu durum yüklerin geniş bir coğrafyadaki pazarlara kısa sürede dağıtımını mümkün kılmıştır (Rimiene ve Grundey, 2007: 94).

Lojistik merkezlerde, depolama gibi sadece geleneksel bir takım hizmetlerden ziyade; etiketleme, gümrükleme işlemleri ve katma değerli hizmetler de sağlamaktadır (Draskovic, 2013: 104). Tedarik zinciri yönetiminde yükleyici ve lojistik firmalar, lojistik merkezlerde bu gibi katma değerli hizmetleri sağlanması konusunda hemfikirdir ve bu eğilimin gelecekte de devam edeceğini tahmin etmektedirler. Birçok durumda bu hizmetler üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcılarının da verdiği hizmetleri içermektedir. Lojistik merkezlerde sunulan

başlıca katma değerli hizmetler; yükü teslim alma, yükü yüklemeye hazır hale getirme, dağıtım, sipariş toplama, parça ve kullanım kılavuzu ekleme, birleştirme, tamir-bakım, tersine lojistik, kalite kontrol ve ürünlerin test edilmesi olarak sıralanabilir (Birleşmiş Milletler, 2002; Remiene ve Grundey, 2007: 87):

Lojistik merkezlerdeki temel lojistik faaliyetler ise; depolama ve antrepo, yük toplama, stoklama, işleme, muayene, paketleme, barkod operasyonları, taşımacılık düzenlemeleri, tedarik nakliyesi, dağıtım nakliyesi, envanter yönetimi ve sipariş yönetimi ve elleçlemedir (İzmir Ticaret Odası, 2008: 6). Bunun yanında lojistik merkezlerde destekleyici hizmetler ve faaliyet ise; lojistik merkez içinde haberleşme ve ulaşım hizmetleri, gümrük hizmetleri, liman, havalimanı ve lojistik merkez arasında düzenli ulaşım hizmeti, lojistik merkezde faaliyet gösterecek firmalar için tesis kiralama hizmet, ofis hizmetleri, banka ve sigorta hizmetleri, hukuki işlemler, güvenlik hizmetleri ve lojistik merkez içinde lojistik bilgi sistemi kullanımını destekleyici hizmetlerdir (İzmir Ticaret Odası, 2008: 6). Lojistik merkezlerde ayrıca; park, yükleme ve boşaltma için alanlar, restoran ve kafeler, araç yıkama donanımlı dolum istasyonlarında birtakım hizmetler sunulmaktadır.

1.6. LOJİSTİK MERKEZLERİN SAĞLADIĞI FAYDALAR

Lojistik merkezlerin kurulumuyla birlikte sağlanan faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Europlatforms, 2004: 12; İzmir Ticaret Odası, 2008: 2; Jarzemskis, 2007, 51; TCDD, 12.01.2015):

- Ürün trafik akışını optimize etmesi,
- Kombine taşımacılığı teşvik etmesi ve kullanımını arttırması,
- Konteyner yükleme boşaltma faaliyetlerini iyileştirmesi,
- Tır ve ağır kamyon sirkülasyonunu azaltması, demiryolu taşımacılığının artması,
- Lojistik merkezden faydalanan firmaların, tüketicilerinin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermelerini sağlaması,
- Kullanıcıların işletme maliyetlerini düşürmesi,
- Lojistik merkez kurulumu vasıtasıyla çevresel düzenlemelerin ve gereklerin gerçekleştirilmesi,

- Havayolu, karayolu, demiryolu ve denizyolu ulaşım merkezlerine bağlantı için olanak sağlaması,
- Çapraz sevkiyat, konsolidasyon gibi dağıtımla ilgili değer katıcı faaliyetlerin potansiyel fayda sağlaması,
- İşletmelerin kendi dağıtım kanalları üzerindeki kontrolü arttırmaları için bir platform yaratması,
- İşletmeler için tedarik zinciri operasyonlarının esnekleştirilmesini sağlaması,
- İşletmelerin kapasitelerini genişletmelerine olanak sağlaması,
- Ölçek ekonomisi, maliyet paylaşımı, hizmet kalitesinin artması,
- Aktarma yapılmasına olanak sağlaması,
- Lojistik merkezlerin, bulunduğu bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine önemli katkıda bulunmasıdır.

1.7. LOJİSTİK MERKEZLERDE YER ALAN TESİSLER

Belirli bir bölgenin yük dağıtım ve ulaştırma ve lojistik gibi faaliyetler için tahsis edilmesi; trafiği yerleşim bölgelerinden lojistik merkezlere taşıyarak çevresel etkilerin azaltılmasını, alanların ve altyapının modernleştirilmesini kapsamakla beraber sahanın optimum kullanımını da gündeme getirmektedir. Ayrıca altyapının, işletmecilerin ihtiyaçlarına uygun belirli kriterlere göre inşa edilmesi gerekmektedir (Europlatforms, 2004: 4).

Lojistik merkezlerin kombine taşımacılığa imkan veren alanlarda kurulması gerektiğinden, bu alanlarda farklı taşımacılık modlarını kolaylaştıracak altyapı, bina ve ekipmanların bulunması zorunludur. Ayrıca, farklı taşıma modları arasındaki bağlantıyı sağlayabilmek amacıyla ilgili elleçleme ekipmanları, sistemler ve işgücü gerekmektedir. Lojistik merkezlerde bulunması gereken alan, bina ve ekipmanlar şu şekilde sıralanabilir: Çeşitli büyüklükteki depolar, karayolu-demiryolu bağlantılı depolar, dağıtım merkezlerinde raflama, konteyner elleçleme, materyal elleçleme ekipmanları, soğuk hava depoları, çoklu taşıma terminali, hava kargo terminalleri, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayan firmalar için gerekli açık alanlar, havacılık endüstrisi için gerekli açık alanlar, entegre faaliyetlere imkan tanıyan tesisler, idari

binalar, sosyal tesisler, eğitim merkezi ve sağlık merkezi (İzmir Ticaret Odası, 2006: 6).

Lojistik merkezlerde bulunması muhtemel alanlar beş ana başlık altında toplanabilmektedir (Cassone ve Gattuso, 2010: 76):

- **İntermodal terminal:** Genellikle kara-demiryolu ulaştırma modları arasında değişim yapılan bu terminaller lojistik merkezlerin en önemli tesisidir. Aynı zamanda yükleme/tahliye işlemlerinin yapıldığı yer olan intermodal terminaller, tren istasyonu ve yüklerin geçici olarak depolanması için özel depoları da kapsamaktadır.
- **Lojistik bölge:** Endüstri ve üretim tesislerinin konumlandığı bölgelerdir. Bu alanda, birleştirme/ayırıştırma, dağıtım/toplama veya depolanma gibi katma değer yaratan faaliyetler gerçekleştirilmektedir.
- **Yönetimsel bölge:** Ziyaretçiler tarafından kolay ulaşılabilir merkezi alanlardır. Aynı zamanda lojistik merkezlerin yönetim ofisleri, gümrük ve itfaiye ekipleri gibi birimler bulunmaktadır.
- **Ticari alan ve personel hizmet bölgeleri:** Personelin hizmet alabileceği restoran, otel, banka, postane gibi üçüncül hizmet alanlarıdır.
- **Taşıtlar için servis alanları:** Taşıma ve yükleme birimlerinin hizmet ve destek alabileceği tamir-bakım ofisleri ve park alanlarıdır.

Lojistik merkezlerde tesislerin yerleşiminin; lojistik, bilgi akışı, lojistik faaliyet verimliliği, maliyet ve tüm sistem güvenliği üzerinde doğrudan bir etkisi söz konusudur (Liu ve Zhao, 2015: 18). Bir lojistik merkezde birçok farklı tesis yer almakta ve her bir tesisin farklı amaçları bulunmaktadır. Örneğin intermodal taşıma operatörü elleçleme maliyetlerini ve bekleme sürelerini düşürmeyi amaçlarken depolar, boşlukları optimal seviyede değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Altuntaş, 2013: 160). Lojistik merkezlerin tesis yerleşimi, lojistik zincirin, araç ve depo kullanımının, iş gücü organizasyonunun optimum kullanımını sağlamalıdır. Optimum kullanım toplam taşıma, endüstriyel ve personel maliyetlerini azaltmakla birlikte taşıma faaliyetlerinin hacmini arttırmaktadır (Europlatforms, 2004: 5).

1.8. LOJİSTİK MERKEZLERDE YER SEÇİMİ

Lojistik merkezlerin, talebin bulunduğu alanlarda, hizmetlerini en verimli şekilde sunabileceği yerlerde bulunması gerekmektedir. Bu merkezler, lojistik merkezlerin hizmet altyapısının mevcut durumda olduğu, lojistik ağların planlı bir şekilde kurulduğu bölgelerde konuşlanmak zorundadır. Lojistik firmalar da intermodal taşımacılığı gerçekleştirebilecekleri gerekli tesislerin bulunması ve pazara yakınlık gibi kendilerini etkileyen aynı bölgesel faktörler sebebiyle genellikle birbirlerine yakın yerlerde kurulmaktadır (Notteboom ve Rodrigue, 2006: 19). Çünkü lojistik ağların yoğunluğu ve yerleşimi lojistik merkez yer seçiminde belirleyici etmenlerin başında gelmektedir (Kondratowicz, 2003: 50-51).

Lojistik merkezlerin yer seçimini etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (İzmir Ticaret Odası, 2008: 3; Kondratowicz, 2003: 50-51):

- Mevcut ve planlanmış intermodal bağlantılar (havayolu, karayolu, denizyolu, demiryolu ve su yolu ulaştırma noktalarının bulunması),
- Lojistik merkezin liman bağlantısı,
- Yerel ulaştırma bağlantıları ve ağları,
- Mevcut alanın/arazinin büyüklüğü, muhtemel genişleme faktörleri,
- Arazinin topografyası ve kurulumu,
- Çevre ve kentleşme yoğunluğu,
- Muhtemel veya mevcut çevre kirliliği,
- İş gücü,
- Telekomünikasyon altyapısı,
- Lojistik merkez bünyesinde kullanılan araçların verimliliği,
- Bütünleşik lojistik hizmetlerin sunulması,
- Bilgi teknolojisinin kullanımı,
- Yakın çevrenin ekonomik gelişimi,
- Sosyo-kültürel yapılar.

Lokasyon, farklı taşıma türlerinin kullanarak, yükün bir yerden başka bir yere aktarımıyla ilgilenen işletmeler için kilit bir unsurdur. Tüm ulaştırma bağlantılarının ve ulaştırma modlarının kolaylıkla koordine edilmesi, lojistik merkezlerin görevlerinden bazılarıdır. Bu durum Avrupa lojistik merkezlerinin ulaştırma ve

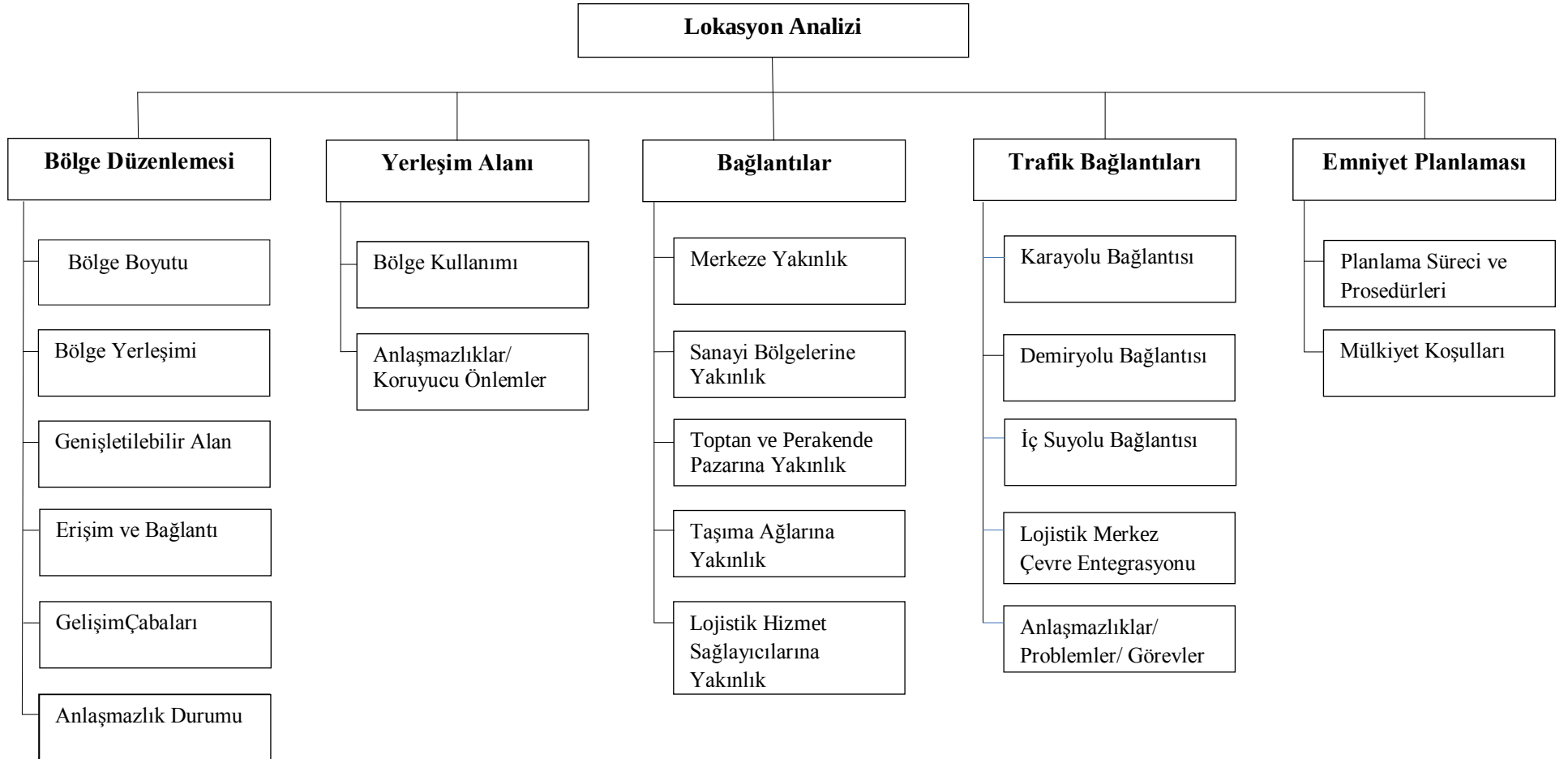
dağıtım faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için neden aktarma noktalarında (demiryolu, havayolu, denizyolu) kurulduklarını açıklamaktadır (Europlatforms, 2014: 6-7). Klapita ve Svecova (2006: 48)'ya göre lojistik merkezler, sabit maliyete ihtiyaç duyulan ve belirli bir sınırı olan muhtemel yerlerde de kurulabilir. Genellikle depo/dağıtım/lojistik merkezlerin seçilmiş belirli alanlarda bazı kriterler göz önünde bulundurularak konumlanmasındaki asıl amaç; mümkün olan en az taşıma maliyeti ile en yüksek miktarda müşteriye erişim sağlamaktır (Rimienne ve Grundey, 2007: 92).

Potansiyel bölgeler arasında yer seçimi yapılırken ulaştırma ve tesis maliyetlerinin dengeleme analizinin (trade off analysis) yapılması gerekmektedir. Tesis maliyeti yapım, onarım, arazi ve karayolu taşıma araçlarının operasyon maliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Potansiyel düğüm noktalarının, kentleşmenin yoğun olduğu yerlerde konumlandığı düşünüldüğünde arazi ücretleri büyük bir rol oynamaktadır. Kamu kurum veya kuruluşları, lojistik merkezlerin uygun coğrafi yerleşim ve boyutlarının planlanması gibi bir takım makroekonomik kararlar almada rol oynamak zorundadır (Kabashkin, 2006: 6).

Son yıllarda lojistik merkezlerin limanlara yakın yerlerde kurulmasına olan eğilim artmaktadır. Bu eğilim, lojistik platformlar kurulurken lojistik hizmet sağlayıcıları, merkezi lokasyonlar (tüketici pazarına yakınlık) ile intermodal geçit fonksiyonlarının birleştirilmesini tercih etmelerinden kaynaklanmaktadır. Hinterland koridorlarında bulunan liman ve merkezler bu ihtiyacı karşılamaktadır. Koridor gelişimi, ulaştırma düğüm noktalarındaki lojistik tesislerin bir bölgede yerleşmesini ve kutuplaşmasını arttırmaktadır. Aynı zamanda limanlar ve iç limanlar arasındaki eksenleri de geliştirmektedir. Lojistik kutuplar kümelenme avantajlarının intermodal yönelimlerle birleştirilmesiyle, bu bölgelerde yerleşimi sağlamak için çaba sarf etmektedirler (Notteboom ve Rodrigue, 2006: 19). Lojistik merkezlerin küresel üretim ve tüketim ağlarına yakın yerlerde kurulması ihtiyacı ve limanların ulaştırma ağlarını geliştirerek bu ihtiyacı karşılayabilmesi göz önünde bulundurulduğunda, lojistik merkezler liman bölgelerine yakın, dağıtım ağlarını kullanabilecek yerlerde kurulmaktadır (Notteboom ve Rodrigue, 2009b: 171).

Ayrıca Şekil 2'de lojistik merkezlerin yer seçimi analizinde göz önünde bulundurulmuş unsurlar belirtilmiştir.

Şekil 2: Lojistik Merkez Lokasyon Analizi



Kaynak: Kondratowicz, 2003: 5.

1.9. DÜNYA VE AVRUPA'DA LOJİSTİK MERKEZLER

Ulusal veya uluslararası düzeydeki nakliye, lojistik ve eşya dağılımı ile ilgili tüm faaliyetlerin muhtelif işleticiler tarafından yürütüldüğü belli bir bölge olan lojistik merkez kavramı (İzmir Ticaret Odası, 2008: 2); ilk olarak ABD'de endüstrinin gelişmesiyle doğmuştur. Bu kavramın Japonya'da da trafik sıkışıklığını, çevre, enerji ve iş gücü maliyetlerini azaltmak için önerildiği de bilinmektedir. Daha sonra Batı Avrupa'ya geçmiş olan uygulamanın ilk örnekleri Fransa'da; geniş ölçekte Paris bölgesinde Garanor ve Sogaris (Rungis)'te oluşturulmuştur. Bu uygulama kentsel politikalara bağlı olarak gelişmiştir. 1960'ların sonları ve 1970'lerin başında ise lojistik merkezler, İtalya ve Almanya'da görülmeye başlanmıştır. Bu sırada lojistik merkez kavramı da şekillenerek karayolu/demiryolu çok modlu taşımacılığı sağlar hale gelmiştir. 1980 ve 1990'lı yıllarda ise lojistik merkezler dünyada hızla artmıştır. Fransa, Almanya, İtalya, Hollanda, Belçika ve İngiltere'de ilerlemeler kaydedilmiştir. ABD'de doğan lojistik merkez kavramı Avrupa'da da benimsenmiştir (UTİKAD, 12.01.2015).

Amerika'da Texas Huntsville Limanı içerisinde, demiryolu/karayolu/havayolu taşımacılık türlerini barındıran bir alan olarak faaliyet göstermektedir. Huntsville Uluslararası Havaalanı içerisinde, uluslararası intermodal merkezi ve Jetplex Endüstri Parkı yer almaktadır. Benzer şekilde Kuzey Carolina eyaletindeki "Küresel Transpark" denilen alan da Texas, Ohio, Missouri, California, Alabama, Michigan, New York ve Virginia gibi birçok alan için potansiyel bir "inland port" olarak çalışmaktadır (Elgün, 2011: 44).

Diğer önemli merkezlerden Alliance Global Logistics Hub, 1982 yılında kamu ve özel sektör ortaklığında kurulmuştur. Demiryolu, havayolu ve karayolu bağlantısı ve 70 km² toplam alana sahiptir. Yıllık 2 milyon elleçleme kapasitesi ile Lojistik merkez unsurlarından hemen hemen hepsini barındıran Alliance Global Logistics Hub, ek olarak içinde bir de Serbest Bölge bulundurmaktadır. Halifax Lojistik Park, 2008 yılında kurulmuş, karayolu, havayolu, demiryolu ve denizyolu altyapılarının yanında Halifax Stenfield Uluslararası Havalimanı ile Halifax Limanı'nı içermektedir. Yıllık olarak limanda 2,8 milyon konteyner işleme ve havalimanında ise 5,9 milyon yolcu ve 55.000 ton kargo işlemi yapılmaktadır.

500.000 m² alana sahip, yaklaşık 23.000 çalışanı bulunmaktadır. Tüm bunlara ek olarak çeşitli vergi avantajlarına sahip bir dış ticaret bölgesi yer almaktadır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 22).

Avrupa kıtasında özellikle Batı Avrupa’ da mevcut lojistik bölgeler ticaret, üretim ve tüketim merkezlerine yakın liman, havaalanı gibi lojistik terminaller ile karayolu, iç su yolu ve demiryolu gibi ulaşım ağlarının kesişim noktalarında yer almaktadır. Avrupa çapında İtalya, İspanya, Fransa, Portekiz, Almanya, Danimarka, Yunanistan, Macaristan, Ukrayna ve Lüksemburg, İspanya, İtalya, Hollanda, Belçika, Polonya’da bulunan 62 lojistik merkez Avrupa Lojistik Merkezleri Birliği (Europlatforms)’ne üyedir ve yaklaşık 2400 taşıma işletmecisi bunlardan yararlanmaktadır. Bu birliğin amacı, lojistik merkezlerin ve intermodal terminallerin ulaşım ve lojistik faaliyetlerinin gelişimi bakımından stratejik önemini desteklemektir (Aydın ve Ögüt, 2008a: 1474).

Avrupa’daki en köklü dört lojistik merkez aşağıdaki gibidir (Aydın ve Ögüt, 2008a: 1475):

- Zona Actividades Logísticas (ZAL) – Barselona, İspanya
- Sogaris Yük Köyü – Rungis, Fransa (Paris yakınlarında)
- Güterverkehrszenren (Dağıtım Merkezi -GVZ) – Bremen, Almanya
- Eurocentre – Toulouse, Fransa’dır.

Bu merkezlerden iki tanesi liman kentinin yanındadır. Bunlar Barselona ve Bremen lojistik merkezleridir. İki tanesi ise iç kesimde yer alan lojistik merkezlerdir. Bunlar da Rungis ve Toulouse lojistik merkezleridir. Tüm lojistik merkezler şehirlerin ana merkezinden 10 mil uzaktadır. Ulaşım ağları bakımından ise erişilebilirliği çok yüksek olan ve ana hatların kesişim noktalarında yer alan bu lojistik merkezlerde iç su yolu bağlantısı bulunmamaktadır. Büyüklükleri bakımından ise; Rungis 50, Toulouse 296, Barselona 200 ve Bremen Lojistik Merkezi 360 hektardır.

Tablo 2 ile Avrupa’da lojistik merkezlerin verimlilik incelemesinde ilk 20’ye giren lojistik merkezlerin bazı teknik özellikleri verilmiştir.

Tablo 2: Avrupa Lojistik Merkezlerinin Teknik Özellikleri

Lojistik Merkez Adı	Toplam Alan	Çalışan Sayısı	Yatırım Maliyeti	Firma Sayısı	Antrepolar
Interporto Di Parma	2.541.000 m ²	1500	6.642.928 Euro	80	10.000
Interporto Di Bologna	2.000.000 m ²	1400	13.743.928 Euro	81	294.600 m ²
Interporto Quadrante Europa (Verona)	2.500.000 m ²	1.800	150.000.000 Euro	110	70.000 m ²
C.I.M. Interporto Di Novora	840.000 m ²	50	43.000.000 Euro	n/a	80.000 m ²
Interporto Marche	6.000.000 m ²	150	130.000.000 Euro	3	38.000 m ² / Kamu
Societa Interporto Di Torino	3.000.000 m ²	3000	n/a	200	900.000 m ²
Interporto Di Padova	522.500 m ²	27000	148.000.000 Euro	1300	260.000 m ²
Interporto Di Rovigo	1.600.000 m ²	30	18.000.000	4	2.500 m ²
Interporto Di Venezia	240.000 m ²	250	32.500.000 Euro	10	92.000 m ²
Zal-Zona D'Activitats Logistiques	650.000 m ²	n/a	n/a	89	120.000 m ²
El Consorci Zona Franca Barcelona	180.000 m ²	n/a	150.300.000 Euro	7	80.000 m ²
Cimalsa Lojistik Merkezi	442.000 m ²	2000	652.243.000 Euro	32	130.000 m ²
Parc Logistic De La Zona Franca	120.000 m ²	n/a	n/a	31	n/a
Carretera De Zaragoza	605.000 m ²	n/a	n/a	150	204.688 m ²
Plaza Lojistik Merkezi	12.826.898 m ²	7.000	48.000.000 Euro	25	3.150.000
GVZ Hamburg	560.000 m ²	450	n/a	6	142.500 m ²
GVZ Nürnberg	3.370.000 m ²	5500	53.800.000 Euro	260	n/a
GVZ Weil Am Rhein	193.850 m ²	600	n/a	n/a	55.000
Sogaris Lojistik Merkezi	540.000 m ²	2500	2.000.000 Euro	80	200.000 m ²

Kaynak: Lojistik merkezlerin internet siteleri taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Avrupa Lojistik Merkezler Birliği'ne üye 10 lojistik merkeze ilişkin teknik veriler incelendiğinde; İspanya'daki Zaragoza Lojistik Merkezi'nin 17.000.000 m²'lik alanla en büyük lojistik merkez olduğu, bu lojistik merkezi 11.000.000 m² ile İtalya'daki Padova Lojistik Merkezi'nin takip ettiği görölmektedir. Ayrıca Torino Lojistik Merkezi 900.000 m² ile en büyük depolama alanına sahip lojistik merkez ve Bologna Lojistik Merkezi de 400.000 m² araç park alanı ile bu açıdan en büyük lojistik merkez konumundadır. Bu veriler özellikle İtalya'daki lojistik merkez uygulamalarının çok gelişmiş olduğunu ortaya koymaktadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 52).

Alman Lojistik Merkezleri Birliği GVZ' nin destek kurumlarından biri olan Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH (DGG) tarafından Avrupa'daki lojistik merkezlerin sıralandığı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. DGG, lojistik merkezleri sıralarken aşağıda belirtilen ölçütleri dikkate almıştır (Tanyaş ve diğerleri, 2012: 43):

- Alanın büyüklüğü,
- Alanın verimli kullanımı,
- Genişleme alanı,
- Trafik düzeni (yol-park-kavşak-sinyalizasyon),
- Altyapı (elektrik, gaz, su, haberleşme, ısıtma-soğutma),
- Kente yakınlık,
- Endüstri ve ticaret merkezlerine yakınlık,
- Limanlara yakınlık,
- Karayolu bağlantısı,
- Demiryolu bağlantısı,
- Çevresi (konut alanlarına uzaklık),
- Trafik yoğunluğu,
- Planlama prosedürleri,
- Mülkiyet koşulları

Bu çalışmaya göre Avrupa'daki lojistik merkezlerin performans değerlendirilmesi ve sıralaması Tablo 3 ile sunulmaktadır.

Tablo 3: Avrupa Lojistik Merkezler Performans Değerlendirmesi

Sıralama	Yer	Performans
1	Interporto Verona (İtalya)	211
2	GVZ Bremen (Almanya)	209
3	GVZ Nürnberg (Almanya)	205
4	Interporto di Bologna (İtalya)	202
5	Madrid CTC-Coslada (İspanya)	199
6	Interporto di Torino (İtalya)	198
7	Interporto Nola Campano (İtalya)	195
8	Interporto di Parma (İtalya)	190
9	ZAL Barcelona (İspanya)	189
10	GVZ Güney Berlin (Almanya)	188
11	Interporto Padova (İtalya)	187
12	Plaza Logistica Zaragoza	186
13	Cargo Center Graz (Avusturya)	182
14	GVZ Leipzig (Almanya)	175
15	Delta 3 Lille (Fransa)	174
16	BILK Logistics Budapest (Macaristan)	170
17	Interporto di Novara (İtalya)	169
18	DIRFT Daventry (İngiltere)	167
19-20	Wakefield Europort (İngiltere)	165
	Eurocentre Toulouse (Fransa)	

Kaynak: Kargo Haber, 14.01.2015

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK MERKEZLERDE ORGANİZASYON, MÜLKİYET VE YÖNETİM

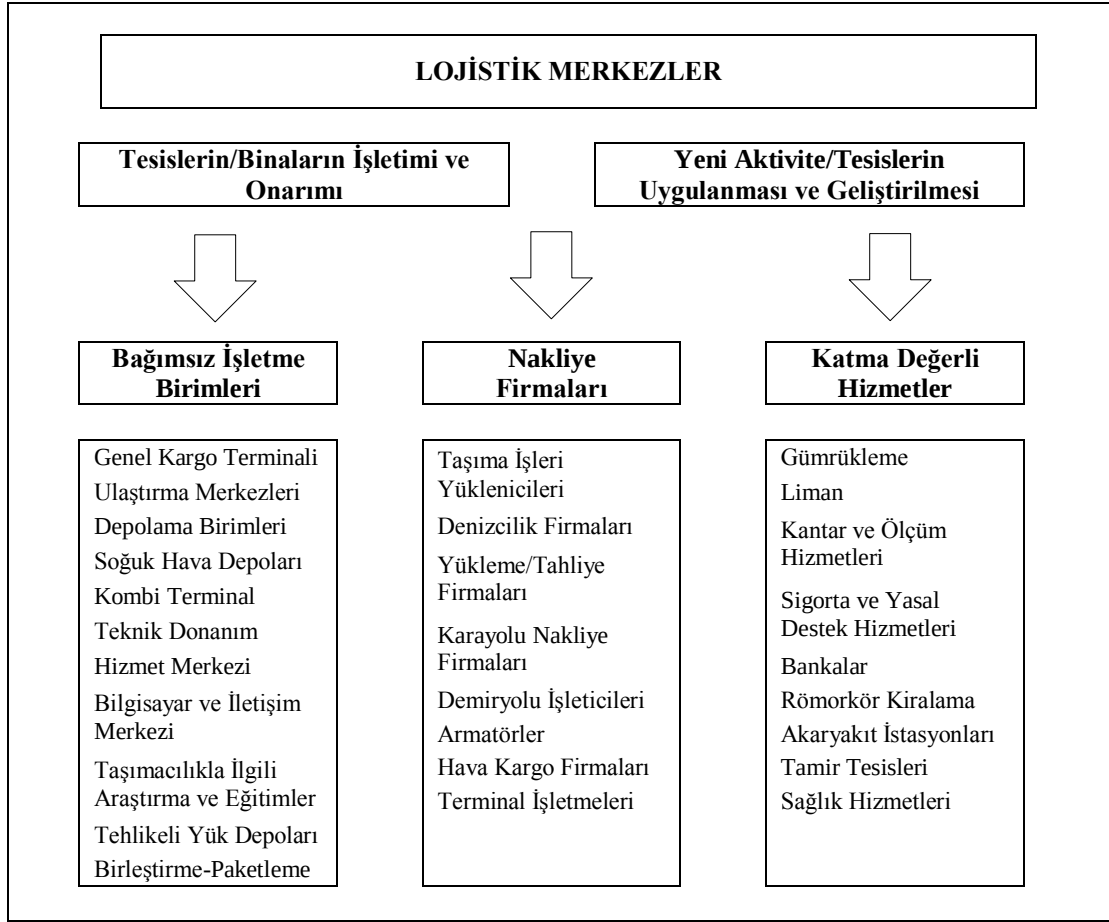
2.1. LOJİSTİK MERKEZLERDE ORGANİZASYON

Lojistik merkez, belirli bir alanda gerçekleştirilen ulaştırma, lojistik ve ürünlerin dağıtımının ve aynı zamanda ulusal ve uluslararası geçiş gibi faaliyetlerin ticari olarak çeşitli işleticiler tarafından gerçekleştirilmesidir (Europlatforms, 2004: 3). Lojistik merkezler, organizasyon, yatırım ve teknolojik girişimcilik anlamında büyük yapılanmalardır (Grabowska, 2007: 6). İyi bir organizasyon yapısı ile lojistik merkezde taşıma ve lojistik işletmeleri arasında geliştirilen iş birliği, uluslararası taşımacılığın koordineli bir şekilde planlanmasını ve taşıma ekipmanlarının optimizasyonunu arttırmaktadır (Nestler, 2004: 16). Ayrıca organizasyon yapısı ve iş geliştirme konuları ticaret ve yük üzerinde belirgin bir öneme sahiptir. Lojistik merkez kavramı genel olarak incelendiğinde altyapı, fonksiyonellik ve hizmet gibi operasyonel konulara vurgu yapılmaktadır (Du ve Richard, 2010: 6).

Avrupa’da bulunan lojistik merkezlerin organizasyon yapısında bütünleşik hizmet yapısı anlayışı ön planda tutulmuştur. Farklı lojistik hizmet sağlayıcıların ve operatörlerin lojistik merkez içerisinde bulunması, geleneksel depolama ve taşımacılık hizmetinden çok daha fazlasının yaratılmasına olanak vermiştir. Bunların başında katma değerli lojistik hizmetler yer almaktadır (Tanyaş ve diğerleri, 2012: 43).

Şekil 3 ile lojistik merkezlerin bütünleşik hizmet temelinde gelişen organizasyon yapısı sunulmuştur. Bu organizasyon yapısında hizmetler; bağımsız işletme birimleri, nakliye firmaları ve katma değerli hizmet anlamında 3 farklı kategoride ifade edilmektedir. Bu kategorilerde yer alan birimlerin lojistik merkez içerisinde iyi bir şekilde organizasyonu, binaların/tesislerin işletimi, yeni aktivitelerin/tesislerin oluşturulması ve geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

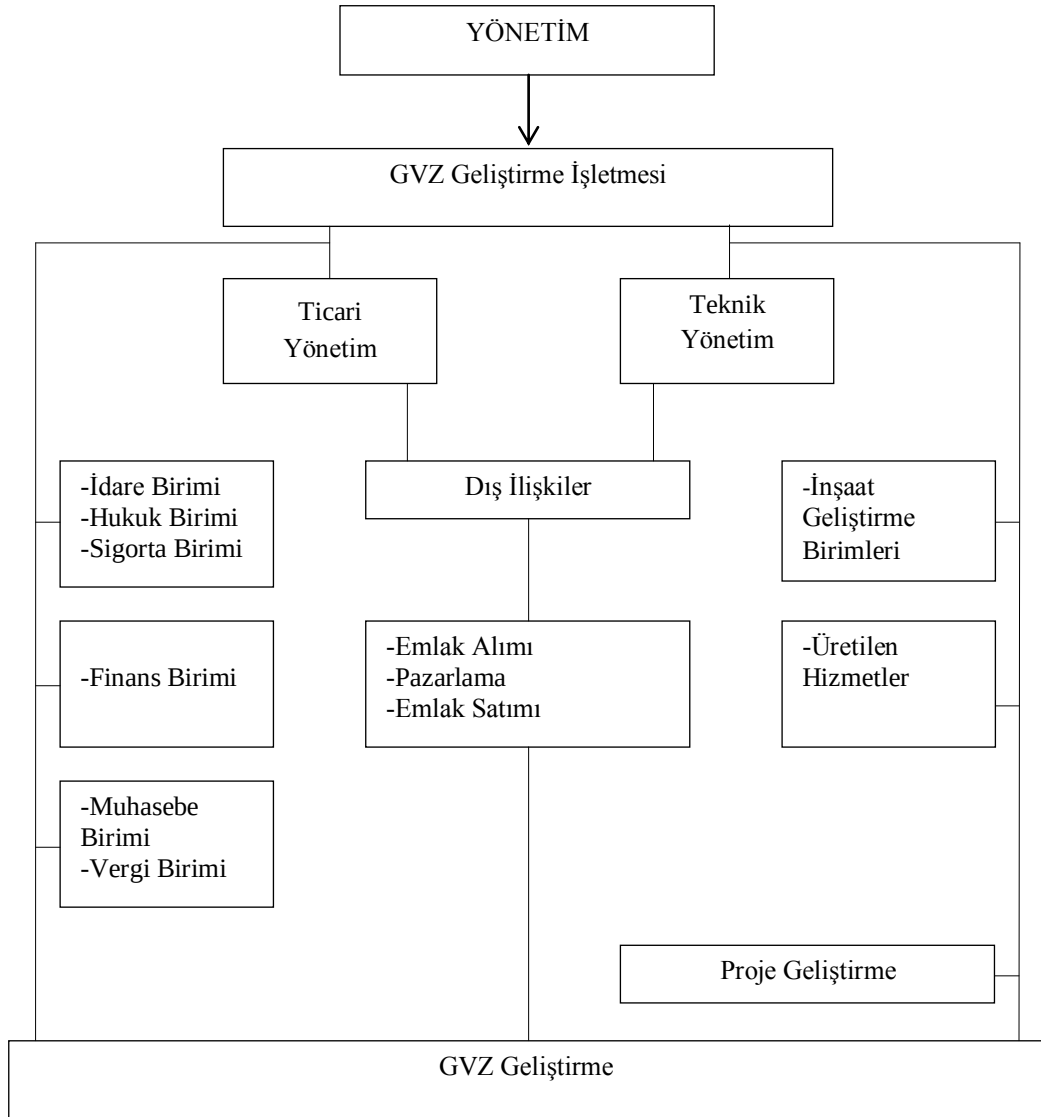
Şekil 3: Lojistik Merkez Organizasyonu



Kaynak: Nestler ve diğerleri, 2006: 12

Şekil 4 ile ise GVZ Dresden'in gelişim temelli organizasyon yapısı sunulmaktadır. GVZ Dresden yönetim kuruluna bağlı olarak lojistik merkez geliştirme işletmesine bağlı, ticari ve teknik yönetim bulunmaktadır. Sigorta, yönetim, hukuk, finans gibi birimler geliştirme işletmesi ve ticari yönetime doğrudan bağlı birimlerdir. Üretilen hizmet, proje geliştirme, inşaat birimleri geliştirme işletmesine ve teknik yönetime doğrudan; emlak alımı, pazarlama ve emlak satımı dış ilişkilerle birlikte ticari ve teknik yönetime bağlıdır. Tüm bu birimlerin nihai hedefi ise merkezin geliştirilmesidir.

Şekil 4: GVZ Dresden Organizasyon Yapısı



Kaynak: FDT, 2003; Johannsen ve Kristiansen, 2007: 23

2.2. LOJİSTİK MERKEZLERDE MÜLKİYET

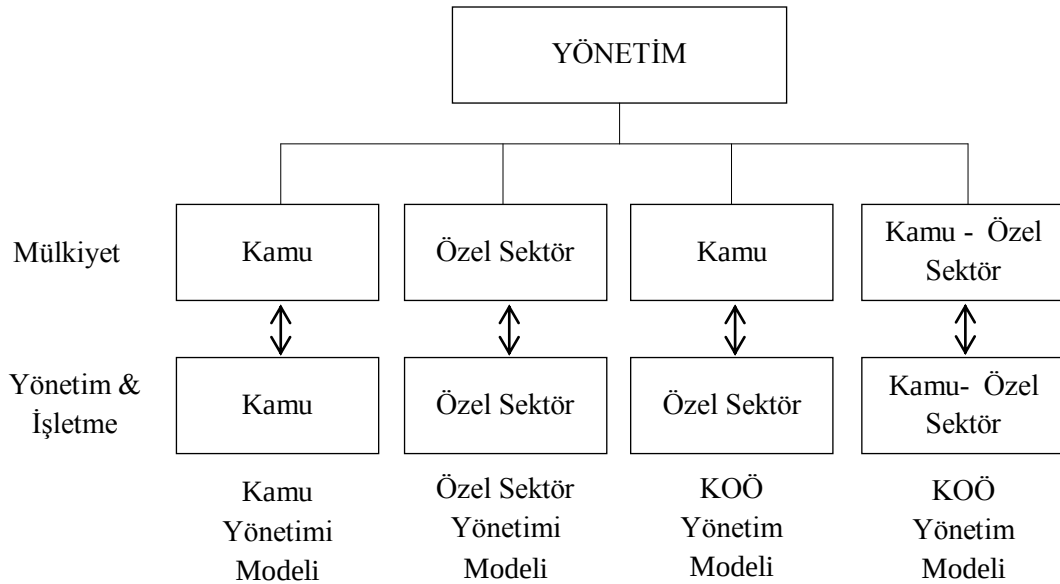
Lojistik merkezler büyüklük, tür, altyapı, operatörlerin uzmanlığı gibi birçok açıdan farklılık göstermektedir. Farklılıklar, merkezi yöneten işletmeler bakımından da kaynaklanabilmektedir. Lojistik merkezler mülkiyet yapılarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Çelik, 2014: 5):

- Devlete ait,
- Özel sektöre ait,

- Sanayi ve ticaret odaları ya da yerel yönetimler ortaklığında, halka açık, ortak aidiyet veya kamu-özel ortaklığı modeli.

Şekil 5 ile lojistik merkezlerin mülkiyet, yönetim ve işletme yapıları sunulmaktadır. Şekil 5'e göre lojistik merkezlerde, mülkiyet, yönetim ve işletmenin kamu birimlerinde olması halinde kamu yönetimi modeli; özel sektörde olması halinde özel sektör yönetimi; mülkiyetin kamu sektöründe, yönetim ve işletmenin ise özel sektör işletmelerine ait olması halinde kamu-özel ortaklığı ve gerek mülkiyetin gerekse yönetim ve işletmenin özel ve kamu birimleri tarafından paylaşılması halinde ise yine kamu-özel ortaklığı yönetim modellerinden söz etmek mümkündür.

Şekil 5: Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Türleri



Kaynak: Bentzen ve diğerleri, 2009: 44.

Lojistik merkezlerin başarılı olabilmesinde mülkiyet, yönetim ve işletme modelleri önemli bir etmendir (ACL, 2014: 6). Mülkiyet, terminal alanlarının ve tesislerin (ekipmanlar da dahil olmak üzere) sahipliğini tanımlamaktadır (Bentzen ve diğerleri, 2009: 43). Konsept olarak lojistik merkezlerde işleticiler, lojistik merkezlerde bulunan depo, dağıtım merkezi, depolama alanları, ofisler, karayolu nakliye hizmetleri gibi tesislerin sahibi veya kiracısı olabilirler. Serbest rekabet kurallarına uygun olarak lojistik merkezler, tüm firmaların erişimine açık olmalıdır.

Bir lojistik merkezin aynı zamanda bahsedilen faaliyetleri gerçekleştirebilmesi için kamu tesisleri ile de donatılması gerekmektedir (Nestler ve diğerleri, 2004: 15).

Dünyadaki ekonomik gelişmeler doğrultusunda önemli bir ekonomik sektör olarak lojistik işletmeler, gayrimenkul geliştirme ve kentsel işletme geliştirmeye odaklanmaktadır. Yerel ve bölgesel otoriteler genellikle lojistikle ilişkili arazi kullanımını geliştirmek ve ilerletmek için meslek üretme ve değer yaratma amacını taşımaktadırlar (Wagner, 2008: 1). Dünya genelinde lojistik merkez uygulamalarına bakıldığında ise lojistik işletmelerin bu eğilimlerini görmek mümkündür. Lojistik merkezi kuran işletme ile lojistik merkez içerisinde faaliyet gösteren işletmeler birbirlerinden farklıdır. Lojistik merkez kurulumunu üstlenen işletme aynı zamanda saha işletmesiyle alakalı tüm işlemlerin yürütüldüğü; kiralama, sahanın düzenlenmesi, ortak alanların organize edilmesi vb. konularda hizmet sunan ve geliştiren taraftır (Sabek, 2009: 22). Devletin de kontrol ettiği mekanizmalarda ise kamu-özel sektör işbirliği modelinde bir faaliyet söz konusudur.

Avrupa'nın birçok ülkesinde lojistik merkezlerin yatırım planlaması ve uygulaması yerel yönetimlere teslim edilmiş ancak, lojistik merkezlerden sadece yerel bazda değil ulusal bazda fayda sağlanabilmesi nedeniyle merkezi yönetim ile de koordinasyon ve finans desteği sağlanması yoluna gidilmiştir. Yerel bazda uygulamaların bir üst boyutunda bölgesel hükümetler (eyaletler), lojistik merkezler için kendi finansal kaynaklarını ayırmakta ve ayrıca ulusal bazdaki lojistik merkez planları için Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlıkları ile koordineli bir şekilde çalışmaktadırlar. Kamu-özel ortaklığı (KÖO) şeklinde kurulan lojistik merkezler yanında, Avrupa Birliği'nin sağlamış olduğu finansmanla gerçekleştirilen yatırım modelleri de mevcuttur. Bunlardan bazıları, Bothnia ve Lübeck Lojistik Merkezi uygulamalarıdır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 35-36).

Lojistik merkez yatırım sürecinde, kamu ve özel sektör arasındaki güçlü bağ her zaman önemlidir. Kamu kuruluşları bu süreçlerde aktif yer almakta ve genellikle en önemli rolü üstlenmektedir. Bunun geçerli nedenleri bulunmaktadır. Örneğin; Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde lojistik merkezlerin fonksiyonları, bölge ve stratejileri açısından tüm lojistik merkezlerin güçlü bölgesel bir özelliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Örneğin, Finlandiya'da bölgesel kalkınmada lojistik merkez yatırımlarında kamu aktif rol oynamakta ve yerel yönetim ile merkez ortak hareket

etmektedir. Öte yandan Danimarka'da lojistik merkez planlama ve inşaa işlemleri kamu sektörünce yerine getirilmesine yönelik birçok örnek mevcuttur. Ayrıca Almanya'da GVZ olarak adlandırılan lojistik merkezlerin yatırım finansmanı genellikle kamu-özel ortaklığı (KÖÖ) şeklinde yapılmakta ve işletmeciliğini özel sektör yürütmektedir. Almanya'da, İspanya'da ve İtalya'da kamu-özel ortaklığı çerçevesinde lojistik merkez yatırımlarının gerçekleştirilmesi değişik siyasi ve idari makamlarca ülke menfaati adına desteklenmektedir (Tanyaş ve diğerleri, 2013: 30-31). Polonya'daki lojistik merkezler çoğunlukla yabancı sermaye tarafından inşa edilmektedir. Büyük uluslararası şirketler ve gruplar, yalnızca kendilerinin Polonya'daki durumlarını güçlendirmekle kalmayıp aynı zamanda Doğu Avrupa pazarlarına mal sevkiyat noktaları da oluşturulan yoğun bir lojistik depolama ağı oluşturmaktadır (Çelik ve Yıldıztekin, 2010: 138).

2.3. LOJİSTİK MERKEZLERDE YÖNETİM MODELLERİ

Lojistik merkezlerin yönetiminde uygun bir devlet yapısı ve güçlü yönetim planı kritik bir önem taşımakla birlikte temel hizmet özelliklerinden birisi de profesyonel bir tedarik ve yetkili yönetim yapısıdır (Higgins ve Ferguson, 2011: 113; Nestler ve diğerleri, 2004: 24). Lojistik merkez tanımlamaları arasında en sık vurgulanan özellikler; değişik taşıma modlarına ve intermodal taşımaya uygun altyapının sağlanması, tüm lojistik faaliyetleri barındıran, katma değer yaratan, çoklu hizmet sunumu sağlayan, taşımacılık faaliyetlerini geliştirmeye yönelik önlemler alan, bunlara ek olarak kaynakların etkin kullanımını ve farklı faaliyetlerin sağlayıcılarını koordine eden bir yönetim şeklidir (Altuntaş ve Tuna, 2014: 27; Winkler ve Seebacher, 2011: 282). Ortak kullanıma sahip merkezlerde yer alan işletmeler ortak gelir ve giderleri için genellikle birleşerek genel bir işletme oluşturur ve merkez yönetimini bu işletme üzerinden sürdürürler. Bu işletmenin rolü, lojistik hizmet sunum faaliyetlerinin koordinasyonu, ortak gelir ve maliyetlerin hesaplanması ve mümkün olan en iyi finansal sonuçlara özen göstermeyle sınırlıdır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 35). Lojistik hizmetlerden yararlananlar için de tüm hizmet verenlerin aynı mekanda bulunduğu bir organizasyon oluşturularak hem her türlü hizmet

talebinin karşılanabilmesi kolaylaşmakta hem de zaman ve maliyet konularında avantaj sağlanmaktadır.

Lojistik merkezlerde mülkiyet ve yönetim modellerini ayırmak kolay olmamakla birlikte genel olarak yönetim modellerini üç başlık altında toplamak mümkündür. Lojistik merkezlerde yönetim modelleri; mülkiyet yapılarıyla da paralel olarak kamu yönetimi modeli, özel sektör yönetim modeli ve kamu-özel ortaklığı ile yönetim modeli olarak sıralanabilmekte ve aşağıdaki bölümlerde ayrıntılarıyla açıklanmaktadır.

2.3.1. Lojistik Merkezlerde Kamu Yönetimi Modeli

Bu tarz yönetim biçiminde altyapının geliştirilmesi ve finansmanın sağlanması kamu kurumları (genellikle demiryolu organizasyonları) tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu yönetim modelinde, yönetim için tahsis edilen işletme tamamıyla kamu veya kamunun tahsis etmiş olduğu sermaye tarafından kurulmuştur. Özel sektör bu merkezlerin işletiminde ve yönetiminde söz sahibi değildir (Smart Continent Consultant, 2014: 41). Fakat özel sektör işletmeleri bazı imtiyaz sözleşmeleri ile kamunun sahip olduğu tesisleri işletebilmektedir (Rodrigue ve diğerleri, 2006: 230). Kamu sektörünün operasyonlar, gelir ve taşıma modları üzerinde doğrudan kontrolü söz konusudur. Kamunun operasyonlar üzerindeki kontrolü, elleçleme ekipmanlarının, terminalde istihdam eden çalışanların ve operasyonlarının kamu tarafından sağlanmasını ifade etmektedir (Bentzen ve diğerleri, 2009: 43).

Lojistik merkez mülkiyetinin ve yönetiminin kamuya ait olması stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü özel sektör uzun dönemli yatırımlar yapma konusunda isteksiz ve yetersiz olabilmektedir. Dolayısıyla kamunun yapacağı yatırımlarla merkezin mülkiyeti ve yönetimi kamuda kalarak, ulusal ve bölgesel ekonomiye katkı sağlayabilecektir (Rodrigue ve diğerleri, 2006: 229)

Devletin kontrolü, ulaştırma politikaları çerçevesinde lojistik merkez kullanıcılarına eşit oranda yaklaşımda bulunma imkânı sağlamaktadır. Taşımanın ve yabancı firmaların operasyona dâhil olması ise kamunun söz sahibi olduğu yönetim modelinde pahalı tarifeler, merkez kullanıcıları arasında fark gözetilmesi gibi

görevin kötüye kullanımının azalmasında etkili olabilir. Ancak yine lojistik merkezlerde, deneyim, kamunun genel olarak işleyiş üzerindeki etkisi, kamusal anlamda öncelikler ve finansal kaynakların verimsiz dağılımı gibi kamu yönetiminin doğurduğu bir takım dezavantajlar da bulunmaktadır (UNCTAD, 1991: 53). Kamu mülkiyeti ve yönetimi altındaki lojistik merkezlerin, pazar koşullarına ayak uydurma konusunda yavaş olması ya da pahalı ve gereksiz yatırımlar sonucu kullanıcılara yüksek fiyatlarla hizmet sunması oluşabilecek dezavantajlardandır (Rodrigue ve diğerleri, 2006: 229).

Avrupa’da lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetim modellerine bakıldığında kamu yönetim modeline nadir olarak rastlanmaktadır (AGL, 2014: 6). Liege Trilogiport (Belçika) Multimodal Terminali, Virginia Kara Limanı (ABD), Beltamozhservice (Belarus) kamu mülkiyeti ve yönetimindeki lojistik merkezlerden bazılarıdır (Bentzen ve diğerleri, 2009: 43; ACL, 2014: 11).

2.3.2. Lojistik Merkezlerde Özel Yönetim Modeli

Bu yönetim modelinde lojistik merkezlerin yönetimi ve işletilmesi özel işletmelerin kontrolündedir (Rodrigue ve diğerleri, 2006: 230). Lojistik merkezlerin, özel sektör öncülüğünde biçimlendirilmiş, gereksiz bürokrasiden arındırılmış bir sistem olarak tasarlanması gerektiği öne sürülmektedir. Kamunun gereksiz müdahalelerinin, yetki karmaşasının ve koordinasyon eksikliğinin sonucunda, kaynak israfı yanında lojistik sektörü açısından da önemli bir dezavantaj oluşturacaktır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 103-104). Altuntaş Vural ve Tuna (2014)’nın yapmış olduğu araştırma sonuçları bu ifadeleri desteklemektedir. Devlet limanlarında veya devlete bağlı gümrük gibi diğer kurumlarla gerçekleştirilen işlemlerde yaşanan sıkıntılar sonucu lojistik işletmeler, lojistik merkezlerin kesinlikle özel sektör tarafından yönetilmesini talep etmektedirler. Ancak bu yönetimin aynı zamanda adil ve merkez içinde serbest rekabeti destekler bir yapıda olması gerekmektedir. Bu da merkez sakinlerine rakip olmayacak, merkezin verdiği hizmetlerin ve rekabet üstünlüğünün gelişmesine destek olmak için çalışacak bir yönetim anlayışının oturtulması sayesinde hayata geçirilebilir. Lojistik merkez yatırımlarına talip olan örgütlerin bu talebi ve kaygıları göz önünde bulundurarak bir

yönetim şekli tasarlaması gerektiği düşünülmektedir (Altuntaş Vural ve Tuna, 2014: 22).

Lojistik merkezlerin özel sektörün sağlamış olduğu fonlarla kurulması ve yönetilmesi durumlarında, özel sektör kaynaklarının devletin ulaştırma altyapıları için kullanılması en önemli avantaj olarak değerlendirilmektedir. Yatırımların özel sektör tarafından yapılması ulusal ekonomiye doğrudan katkı sağlamasından dolayı kamuya nazaran daha cazip bir teklif olarak karşımıza çıkabilmektedir. Özellikle de ticarete ve tarife yapısı değişikliklerinde daha esnek ve duyarlı, günlük ihtiyaçlara karşılık verebilen bir yapıya sahip olması lojistik merkezlerin yönetiminin özel sektörde olmasının avantajlarındandır (UNCTAD, 1991: 54). Bununla birlikte fiyatlar üzerindeki kontrolün zayıflığı, başarısızlık durumunda daha fazla risk üstlenilmesi ise özel sektör yatırımının dezavantajları olarak nitelendirilebilir (Bentzen ve diğerleri, 2009: 45).

Özel yönetim modeline örnek olarak Dry Port Muizen, Athus (Belçika), Alliance Texas ve Raritarian Center (ABD), Calgary ve Vaughan İntermodal Terminali (Kanada), Embraport ve LGZ Hochrhein (İsviçre), Prilesie (Belarus) verilebilir (Bentzen ve diğerleri, 2009: 45; Higgins ve Ferguson, 2011: 111; ACL, 2014: 11).

2.3.3. Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Sektör Ortaklığı ile Yönetim Modeli

Bu kısımda kamu-özel ortaklığı ile yönetim uygulamaları öncelikle genel olarak sunulmakta, kamu-özel ortaklığı ile yönetim modelleri, tarafların özellikleri ve rolleri, avantaj ve dezavantajları açıklanmakta ve son olarak lojistik merkezlerin kamu-özel ortaklığı ile yönetimi uygulamalarına ve kısaca yasal dayanaklara yer verilmektedir.

2.3.3.1. Kamu-Özel Ortaklığı Yönetim Uygulamaları ve Kapsamı

İşletmeler günümüzde yeni bilgi, iletişim teknolojileri, daha kısa ürün kullanım süresi, küresel pazardaki zor rekabet koşulları ile karşı karşıya kalmaktadır.

Bu zorlu pazar koşullarında işletmeler, çok yönlü dağıtım kanalları, karmaşık tedarik zinciri, pahalı bilgi teknolojileri uygulamaları, stratejik ortaklıklar ve pazar değişikliklerine çabuk adapte olabilecek esnek bir yapıyı yönetebilmelidir (Osterwalder, 2002: 1). Küreselleşme ve liberalleşme süreci içerisinde klasik kamu hizmetlerinin ele alınış tarzı değişiklik arz etmektedir. İlk başlarda devletin tekelinde bulunan kamu hizmetlerinin farklılaşması ve teknolojik gelişmelerin getirdiği yenilikler bu hizmetlere farklı bir görünüm kazandırmıştır. Söz konusu kamu hizmetlerinin ifası, bir taraftan teknolojiyle birlikte kolaylaşırken diğer taraftan hizmetlerin farklılaşmasına bağlı olarak zorlaşmaktadır. Bu paradoks karşısında da devlet, kamu hizmetlerini bizzat yerine getirmekte zorlanmaktadır. Sosyal devlet olmanın bir gereği olan mali kaynaklar ölçüsünde hizmet götürmedeki zorunluluk bilinci, devleti bütçe dışında yer alan özel hukuk kişilerini de kamu hizmeti ifa sürecine dâhil etmeye itmektedir (Boz, 2013: 278).

Kamu-özel ortaklığı (KÖÖ), diğer ülkelerde yeni yeni gelişim gösterirken, Avrupa Birliği'ne üye bazı ülkelerde daha uzun bir tarihe sahiptir. Kamu özel ortaklık modelinin birçok ülkede belirgin bir şekilde ekonomik büyümeye katkı sağladığı görülmektedir (Avrupa Komisyonu, 2003: 4). Avrupa'da hala yaygın bir şekilde uygulama alanına sahip olan kamu-özel ortaklığı (public-private partnership/ppp), İngiltere'de 1990'lı yılların başında kabul edilmesiyle ilk kez Avrupa'da uygulanmaya başlanmıştır. Son yıllarda kamu-özel ortaklığı uygulamaları dikkat çekici bir şekilde İrlanda, Hollanda ve Güney Avrupa'da ulaştırma altyapı projelerinde artış göstermektedir. Kamu-özel ortaklığı düzenlemeleri yatırımlar için başlıca kamunun sağlamış olduğu fonlar tarafından yürütülmektedir. Aynı zamanda bu düzenlemeler, kamu hizmetlerinde kaliteyi ve yatırımlardaki verimliliği arttırmaya çalışmaktadır (Kavas, 2012: 3). Özellikle altyapı yatırımlarının, yatırımlara ayrılan geleneksel kamu fonlarını büyük ölçüde tükettiği gelişmekte olan ülkelerde, altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi için gerekli finansman ihtiyacı, bu modellere olan ilgiyi giderek arttırmaktadır. Söz konusu altyapı projeleri için kullanılması gereken fonların büyüklüğü, finansmanı, projelerin tasarımı, inşaatı, bakımı ve işletilmesi konularında karşılaşılan güçlüklerin yanı sıra bu tür projelerin sahip olduğu karmaşık yapılar idarenin karar ve uygulama aşamalarında önemli değişiklikleri gerekli kılmaktadır. Bu amaçla çeşitli ülkeler mevzuatlarını kamu-özel

ortaklığı ile yönetim modeline uygun şekilde güncelleştirme yoluna gitmiş ve sadece modellere yönelik faaliyet gösteren özel birimler kurmuşlardır (Uz, 2007: 1182). Bu yeni modelin isimlendirilmesinde doktrinde oldukça fazla kavramsal öneri bulunmaktadır. Bu modelin kavramsallaştırılmasında Kamu Özel Sektör İşbirliği (KOSİ), Kamu Özel İşbirliği (KOİ), Kamu Özel Ortaklığı (KÖO), Kamu Özel Sektör Ortaklığı (KÖSO), Kamu Özel Ortaklığı Modeli (KÖOM) ve hatta eksik imtiyaz ifadelerine yer verildiği görülmektedir. Bu kavramlara karşılık gelen ve kapsayıcı niteliğe sahip aynı zamanda da dünya genelinde kabul görmüş Public Private Partnerships (PPP) kavramının tüm eserlerde de kullanıldığı görülmektedir (Boz, 2013: 279).

Kamu-özel ortaklığının toplum düzeyinde tanımı yapılmamıştır. Genel olarak bu kavram, hizmet, tedarik veya altyapının, bakım, onarım, yönetim, inşa ve finansman gibi hizmetlerin sağlanabileceği kamu kuruluşları ve işletme dünyası arasındaki işbirliğidir. Kamu-özel ortaklığının yukarıda bahsi geçenler dışında eklenebilecek genel özellikleri aşağıdaki gibidir (Kavas, 2012: 3-4):

- Proje finansman yöntemi, kısmen birçok özel sektör katılımcıları tarafından karşılanmaktadır. Bununla beraber kamu finansmanı özel fonlara da eklenebilir.
- Projenin çeşitli seviyelerinde (tasarım, ikmal, uygulama ve finansman) katılım sağlayan ekonomi aktörleri önemli rol oynamaktadır. Kamu ortakları, kamu yatırımları, hizmet kalitesi ve fiyat politikaları gibi başlıca amaçların belirlenmesi üzerinde durmaktadır ve bu amaçların uygunluğunun denetimi için sorumluluk almaktadır.
- Kamu ve özel ortaklar arasında risk dağılımını sağlamaktadır ki bu riskler genellikle kamu sektöründen kaynaklanmaktadır. Ama bu yine de özel sektörün tüm riskleri veya proje ile alakalı temel risklerin büyük bir bölümünü alması anlamına gelmemektedir.

Özelleştirmenin farklı bir versiyonu olarak kamu-özel ortaklığı, önceden yalnızca kamu sektörü tarafından sağlanan hizmetlerin, bu uygulamalar ile birlikte devlet ve bir veya birden fazla özel sektör işletmesinin iştiraki ile sağlanmasıdır. Tam anlamıyla özelleştirmeden farklı olarak kamu özel ortaklığı, kamu sektörünün bu uygulamada katılıma devam etmesidir (Islam, 2010: 15). Kamu özel ortaklığı, altyapı

ve diğer hizmetlerin sağlanmasında kamu ve özel sektörün bu hizmet yapısı içerisindeki varlığıdır. Bu tipte uygulamalar için “özel sektör iştiraki (private sector participation)” ve “özelleştirme” gibi terimler alternatif olarak kullanılsa da aralarında aşağıda yer alan farklılıklar mevcuttur (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 2):

- **Kamu Özel Ortaklığı** haricinde özel sektör katılımı sözleşmeleri ortaklığın avantajlarına vurgu yapmak yerine yükümlülükleri özel sektöre devreder.
- **Özelleştirme** ise kamu sektörünün sahip olduğu hizmetlerin işletme kaynaklarının (aktiflerinin), hisselerinin veya sahipliğinin özel işletmelere satılmasıdır.

2.3.3.2. Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetimde Taraflar ve Roller

Bu kısımda kamu-özel ortaklığı modelinde taraflara ait özellikler ve tarafların rollerine yer verilmektedir.

Kamu Özel Ortaklığında Taraflar ve Özellikleri

Kamu özel ortaklığındaki kamu tarafları; devlet kuruluşları, bakanlıklar, departmanlar, belediyeler ve kamu iktisadi kuruluşlarıdır. Özel sektör tarafları ise yerel ve uluslararası işletmeler veya teknik ve finansal uzmanlık yatırımcıları olabilir. Kamu özel ortaklığında projenin etkilediği farklı çıkar gruplarını temsil eden sivil toplum örgütleri ve/ veya toplum temelli organizasyonları da içermektedir (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 1).

Belirli bir projenin tesliminde yer alan veya KÖO projelerinin çevresini belirleyen muhtemel taraflar ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Rall ve diğerleri, 2010: 8; Islam, 2012: 16):

- Devlet Kanun Koyucu Organları: KÖO projeleri için yasal çevrenin oluşturulmasında veya proje kabulünde rol oynayabilecek çevreler,
- Kamu Sektörü Yürütme Ajansları: Bir veya birden fazla özel kuruluşlarla KÖO sözleşmesi yapabilecek veya proje sponsoru olarak hareket edebilecek, proje yönetimini ve gözetimini sağlayabilecek ajanslar,

- Vali, belediye başkanı, kamu ulaştırma komisyonları, şehir düzenleme organizasyonları veya üyeleri, yerel yasama organları gibi projenin seçilmesinde veya kabulünde rol oynayan kamu görevlileri,
- Fon sağlayıcılar ve imtiyaz sahibi kişiler gibi işletmeye ortaklık eden iştirakçiler,
- Ticari bankalar, kamu altyapı bankaları veya federal kredi destek programları gibi kredi sağlayıcılar,
- Tasarım, inşaat, operasyon ve bakım gibi hizmetleri sağlayan özel sektör işletmeleri veya kamu kurumları,
- Teknik, yasal, finansal veya kamu/özel katılımcılara danışmanlık yapacak kimseler,
- Vergi yoluyla fon sağlayan vergi mükellefi kimseler,
- Doğrudan kullanıcı ücreti veya geçiş ücreti yoluyla fon sağlayan altyapı kullanıcıları,
- Özellikle KÖO projelerinin teslimi için özel sektör katılımcıları tarafından oluşturulan özel amaçlı işletmeler.

Kamu otoriteleri genel olarak ekonomik düzenleme politikaları, güvenlik standartları ve sosyal haklar gibi konularda düzenleyici bir rol üstlenmektedir. Gerekli durumlarda enerji, yol, su, ek arazi alanları gibi ek altyapı hizmetleri de sağlamakla beraber (Colin NG, 26.02.2010), kamu sektörü kuruluşları, yönetici, lisans veren ve imtiyaz sağlayan bir taraftır (Weber ve Allen, 2010).

Kamu-Özel Ortaklığında Tarafların Roller

Kamu-özel ortaklığı (KÖO) modeli, aynı zamanda “kamu ve özel sektör katılımcılarının riskleri, giderleri ve karı paylaşarak ortak hizmet ve ürünleri geliştirdiği daimi bir ortaklıktır” (Klijn ve Teisman, 2002; Rakic ve Radenovic, 2011: 209). Kamu, gerçek hizmet tedarikinde kısıtlı bir rol oynamaktadır. Birçok ülkede KÖO süreci başlangıcında kurumsal olarak kapasitelerini organize etme, yönetme ve uygulamada yetersiz kalabilirler. Var olan kuruluşlar da yeni görevler üstlenecek yeterlilikte kurum ve kuruluşları inşa etmek zorundadır (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 52).

KÖO projelerindeki farklı katılımcıların etkili bir ortaklığa katılım sağlayabilmesi için farklı amaçları ve gereksinimleri vardır. Özel sektör katılımcıları için ilk şart; potansiyel makul bir kar elde etmektir. Özel sektör risk oranının dağılımına paralel olarak orantılı bir şekilde bu kar potansiyelinin artmasıdır (Avrupa Komisyonu, 2003: 31). KÖO projelerinde taraflar arasındaki risk dağılımının, tarafların yeteneklerine ve isteklerine uygun olarak yapılması çok büyük önem arz etmektedir. Taraflar arasındaki risk dağılımının uygun bir şekilde yapılması, karmaşık sözleşme yapılarının ağı içerisine proje katılımcılarının entegre edilmesiyle sağlanmaktadır (Weber ve Alfen, 2010).

Altyapıları belirli bir standarda yükseltebilmek için çok büyük finansman kaynağına ihtiyaç duyulacağı için Avrupa Komisyonu, KÖO düzeninde özel sektörün rolünü dört temel ilke ile belirlemiştir. Bunlar (Avrupa Komisyonu, 2003: 4):

- Ek sermaye sağlamak.
- Alternatif yönetim ve uygulama becerileri sağlamak.
- Tüketicilere ve kamu sektörüne katma değer sağlamak.
- İhtiyaçların daha iyi tanımlanması ve kaynakların optimum kullanımını sağlamaktır.

Kamu-özel ortaklığında özel sektör ile başarılı bir şekilde çalışabilmek için kamu kurumları, kamu özel ortaklığının hedef ve temel prensiplerine karşı açık durumda olmalıdır. Kamu- özel ortaklığı düzenlemelerinde özel sektör, inşa eden bir taraf olmaktan ziyade uzun bir süreçte hizmet sağlayan, inşa, tasarım, işletme ve muhtemel finans varlıklarını birleştirerek kamu sektörünün ihtiyaç duyduğu hizmeti sağlayan taraftır. Merkezi ve yerel devlet organları, doğrudan yönetim ve hizmet sağlayıcısı olmak yerine düzenleyici, hizmet planlaması üzerine yoğunlaşan, uygulama denetimi yapan ve sözleşmeyi uygulayan bir taraf durumuna gelmektedir. Kısacası kamu otoritelerinin görevlerinin özel sektöre teslimi anlamına gelmektedir (Avrupa Komisyonu, 2003: 17).

2.3.3.3. Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetim Modelleri

Sorumlulukları ve riskleri kamu ve özel sektör arasında farklı şekillerde dağıtan birçok kamu özel ortaklık modeli bulunmaktadır (Kavas, 2012: 7). Yaygın olarak görülen kamu-özel ortaklık modelleri bu başlık altında ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Kamu-özel ortaklık modelleri başlangıçta, ülkelerin altyapı yatırımlarının karşılanması için ihtiyaç duyulan finansmanı sağlamak üzere kullanılmakla birlikte, günümüzde özel sektörün verimli işletmecilik becerilerinden yararlanılacağı, kamunun ise yatırımların koordinasyonu, genel planlama, denetleme ve politika belirleme gibi alanlarda odaklanmasının sağlanacağı bir model olarak görülmektedir (Uz, 2007: 1182).

Yap-Sahip Ol-İşlet Modeli (Build-Own-Operate/BOO)

Özel sektörün, bir tesisin veya hizmetin finansmanını, inşasını, mülkiyetini, işletmesini süresiz olarak yürütülmesidir (Kavas, 2012: 7). Bu uygulamada projeyi geliştiren kurum, tesisin yapım ve işletimini gerçekleştirirken, projenin mülkiyetini kamu sektörüne devretmez (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 38). Yenileme ve işletim temelinde yeni sözleşme müzakerelerinin düzenlenmesi, tesislerin tekrar devlet tarafından satın alınması gibi konularda sözleşme tekrar müzakere edilebilmektedir (Smith, 1999: 74).

Yap-İşlet-Devret Modeli (Build-Operate-Transfer/BOT)

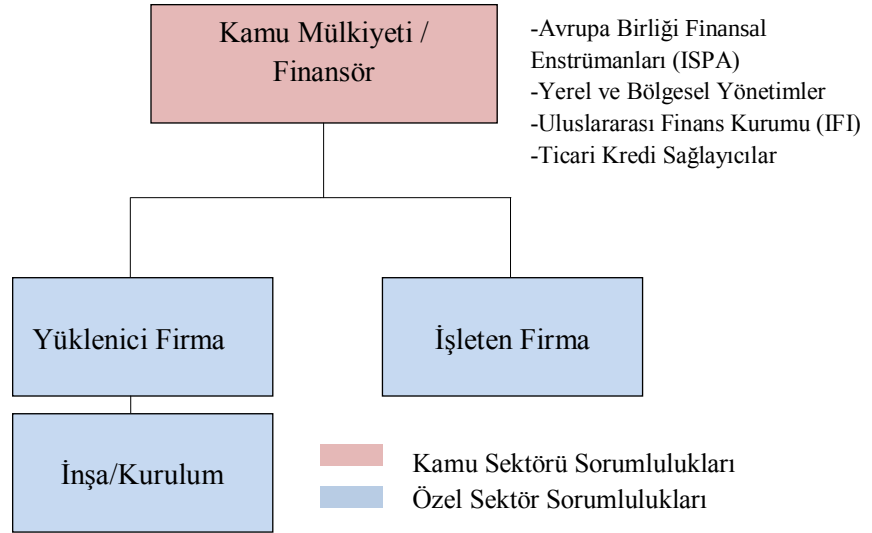
Yap-İşlet-Devret Modeli, ileri teknoloji veya yüksek maddi kaynak ihtiyacı duyulan projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılmak üzere geliştirilen özel bir finansman modeli olup, yatırım bedelinin (elde edilecek kar dâhil) sermaye şirketine veya yabancı şirkete, şirketin işletme süresi içerisinde ürettiği mal veya hizmetin idare veya hizmetten yararlananlarca satın alınması suretiyle ödenmesini ifade etmektedir (Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 02.06.2015).

Yüklenici firma, inşanın tamamlanmasının ardından bir süreliğine altyapı tesislerinin mülkiyetini üstlenmektedir (Kim ve diğerleri, 2011: 11). Bu süreç

sonunda yatırım ve hizmetlerin borçsuz ve taahhütsüz olarak bakımlı, çalışır ve kullanılabilir durumda kamu sektörüne tekrar transferi gerçekleşmektedir (Fırat Kalkınma Ajansı, 2012: 12; Kavas, 2012: 7). Proje inşasının devlete hiçbir maliyeti yoktur (Williams, 2003: 9). Yap-İşlet-Devret modeli genellikle uzun süreli ödeme periyotlarına ve büyük çaplı finans paketlerine ihtiyaç duymaktadır (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 38). Şekil 6 ile YİD modelinde kamu ve özel sektör sorumlulukları sunulmaktadır.

Şekil 6’da Avrupa Birliği üyesi ülkeler için yap-işlet-devret projelerinde kamu ve özel sektörün sorumluluk alanları sunulmaktadır. Kamu mülkiyet ile sorumluyken, inşası, kurulumu ve işletmesi özel sektörün sorumluluğu altındadır. Ayrıca Avrupa Birliği bu projelere finans desteğini Avrupa Birliği finansal enstrümanlarından ISPA (Instrument for Structural Policies for Pre-Accession) ile sağlarken, yerel ve bölgesel yönetimler, Uluslararası Finans Kurumu (IFI) ve ticari kredi sağlayıcılar da projelerin finansman sağlayıcısı olabilmektedir.

Şekil 6: Yap-İşlet Devret Modelinde Kamu-Özel Sektör Sorumlulukları



Kaynak: Avrupa Komisyonu, 2003: 22.

Tasarla-Yap-Finanse Et-İşlet Modeli (Design-Build-Finance Operate/DBFO)

KÖO'nun en karmaşık modelidir ve temel olarak imtiyaz sözleşmeleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu modelde kamusal varlıkların mülkiyeti, sözleşme boyunca özel sektörde kalmakta, özel sektör yapıyı kamu sektörünün taleplerine göre tasarlamakta ve finanse etmektedir. Sözleşme ile belirlenen sürenin bitiminde yapı kamu sektörüne devredilmektedir (Alican, 2008: 35).

2.3.3.4. Kamu-Özel Ortaklığı Yönetim Modelinin Faydaları, Avantaj ve Dezavantajları

Kamu özel ortaklığı uygulamalarının sağlayacağı faydalar aşağıda belirtilmektedir (Kim ve diğerleri, 2011: 3; Uygun, 2013: 26; Tekin, 2007: 11):

- Devletin, politika, endüstriyel düzenleme ve üretim sağlamadaki rolünün belirlenmesi gibi konular arasındaki uyuşmazlıkları kaldırmaktadır.
- Rekabet piyasasında kar amaçlı, daha yoğun faaliyet gösterecek özel sektör firmalarının üretimde yer almasına olanak tanımaktadır.
- Devletin, makroekonomik istikrarı destekleyen harcamalara olan katılımını azaltmaktadır. Böylece devlet bu alanda yapacağı harcamaları sağlık ve eğitim gibi yüksek öncelik taşıyan kamu harcamalarına yeniden tahsis edebilmektedir.
- Bu model kamu hizmetlerinin daha kaliteli ve hesaplı şekilde sunulabilmesine olanak tanımakta ve talep edilen hizmetler daha kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir.
- Özel sektör sayesinde hizmet teminindeki risklerin daha duyarlı şekilde analiz edildiği görülmektedir.

Dünyadaki birçok ülke kamu-özel ortaklığı uygulamalarının sağlamış olduğu avantajlardan dolayı bu uygulamaları ısrarla talep etmektedirler (FTI Consulting, 2012: 3). KÖO, kamu sektörüne, altyapı hizmet hedeflerini gerçekleştirmek için maliyet, kalite ve ölçek avantajı sunmaktadır (PPP Toolkit, 27.02.2015).

KÖÖ projelerinin sağlamış olduğu avantajlar aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Alexanderson ve Hulten, 2007:4; UN Habitat, 2011: 4; Construction About, 01.03.2015; Avrupa Komisyonu, 2003: 16; Davies ve Eustice, 2005: 22):

- **Hızlı uygulama:** İnşa, pazar risklerinin yönetimi ve projenin zamanında bitirilmesi gibi konularda özel sektörün kamu sektöründen daha iyi olduğu konusunda fikir birliğı bulunmaktadır.
- **Tüm maliyetlerin azaltılması:** Proje kapsamında faaliyetlerin ayrılması yerine bir proje içerisinde tutulması daha iyi çözümlere imkan sağlamakta ve ölçek ekonomisinden yararlanma şansını da arttırmaktadır.
- **Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi:** PPP projelerinin, kamu-özel ortaklığının sağlamış olduğu güçle kaynakların teknolojilerin, fikir ve yeteneklerin ortak bir şekilde çeşitli yelpazelerde paylaşmak gibi olanaklar sağlamaktadır.
- **Altyapı yatırımlarının artması:** Geleneksel yöntemlerle karşılaştırıldığında yenilikçi tasarım ve finansal yaklaşımlar sebebiyle KÖÖ'nun yatırım karlılığı daha yüksek olması bu projelere olan ilgiyi arttırmaktadır.
- **Kaynakların etkin kullanımı:** Özel sektör işletmeleri kaynakların etkin kullanımıyla daha fazla kar elde etme amacını gütmektedirler.

KÖÖ projelerinde disiplinle beraber özel sektörün yeteneklerinin kullanılması, geçmişe bakıldığında kamu sektörünün proje uygulamadaki yetersizliğı, ihaleye katılan tarafların, tesislerin işletilmesinde ve en iyi hizmetin sunulmasındaki rekabetçi yaklaşımları ve taraflar arasında her katılımcının yeteneklerine göre risk dağılımı paranın karşılığının oluşturulmasındaki ana etmenlerden bazılarıdır.

Sağlamış olduğu avantajlarına rağmen, birçok saygın ekonomist ve endüstri lideri, KÖÖ projelerine karşı şüphe ile yaklaşmaktadır. Bunun sebebi ilk olarak KÖÖ projelerinin temelinde çıkar çatışmalarının varlığıdır. Bu çıkar çatışması, KÖÖ projelerinde genellikle arazi vb. gibi sabit varlıklar sağlayan kamu sektörü, kamu mal ve hizmetlerinin ulaştırılması konusu üzerinde dururken, özel sektör ise karlılığı arttırmayı ve hissedarlarının refahı ile ilgilenmektedirler (FTI Consulting, 2012: 3-4). Kamu-özel ortaklığı uygulamalarının dezavantajları ise aşağıdaki gibi

sıralanabilmektedir (Alexanderson ve Hulten, 2007: 5; Jakutyte, 2012: 37; Davies ve Eustice, 2005: 29; Tan, 2012:4; Katz, 2006: 7):

- **Yüksek sermaye maliyetleri:** Özel işletmeler geniş projelerle ilişkili bir takım finansal riskleri üstlenebilmek için ekstra ödeneklere ihtiyaç duymaktadır.
- **Ek maliyetler:** KÖO'nun hem devleti hem de özel sektör ortağını ilgilendiren geniş çaplı ihale ve sözleşme maliyetleri mevcuttur.
- **Kamu varlıklarının kontrolünün azalması:** Özel sektör, belirtilen hizmetleri sunduğu sürece kamu sektörünün, proje yönetimindeki müdahalesi kısıtlıdır.
- **Sözleşmelerin karmaşık yapısı ve yaşanan aksamalar:** Birçok tarafın uzun süreli ilişkisi, karmaşık pazarlıklar ve sözleşme ile sonuçlanmaktadır. Sözleşme şartları üzerinde pazarlık etmek, projenin başlangıç aşamasında oldukça zaman almakta ve maliyete sebep olmaktadır.
- **Sözleşmelerin uzun dönemli olması ve bu sözleşmelerdeki katılık:** Uzun dönemli KÖO projelerinin yapısında henüz faydaları görmeden önce borçlanılmasıdır.

2.3.3.5. Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Ortaklığı ile Yönetim: Kapsamı ve Yasal Dayanakları

Kamu-özel ortaklığı ile yönetim modeli, lojistik merkez yönetiminde karşılaşılan en yaygın ve etkin organizasyon yapısıdır (Johannsen ve Kristiansen, 2007: 53). Kamu-özel sektör ortaklığı ve kamunun katılımının temelinde finans, altyapı ve planlama konuları yer almaktadır. Bu yatırımlar yalnızca büyük depoların inşası değil; ulaştırma altyapıları, verimlilik etkisi, büyük ölçekli bölgesel politika ve planlama hedefleri gibi kamu yararına hizmet sağlama anlamına da gelmektedir (Higgins ve Ferguson, 2011: 112; Johannsen ve Kristiansen, 2007: 53).

Lojistik merkezlerde kamu-özel ortaklığı ile yönetim modeli iki farklı kombinasyonu mümkün kılmaktadır (UNCTAD, 1991: 54).

1. Kamu sektörü; demiryolu indirme ve aktarma alanları (railhead), konteyner elleçleme ekipmanları gibi bir takım tesisleri, özel sektör ise CFS gibi diğer tesisleri sağlamaktadır.

2. Kamu ve özel sektör birleşerek tek bir yönetimin kontrolü altında ortak işletim için fon sağlamaktadırlar.

İlk seçenekte demiryolu indirme ve aktarma alanları ve ilişkili elleçleme ekipmanlarının temini, fazla miktarda sermaye gerektiren daha uzun vadeli yatırımlardır. Kamu bu yatırımları üstlenerek özel sektör için avantaj yaratmaktadır. Kamu otoriteleri finansal risklerin elimine edilmesini ve finansman sağlamayı garanti etmelidir. İkinci seçenekte ise merkezlerin işlevleri entegre olmuş bir organizasyon yapısında gelişmektedir (UNCTAD, 1991: 54; Winkler ve Seebacher, 2011: 276).

Kamunun bakış açısından kamu-özel ortaklığı; özel sektörün yönetim anlamında deneyimlerinden faydalanmak, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve sürecin hızlanması anlamına gelmektedir. Özel sektörün bakış açısından ise; makul bir yatırım karlılığı, net bir risk paylaşımını, uzun dönemli gelirlerin artması, büyüme ve hizmet çeşitliliği ve daha iyi pazar fırsatları anlamına gelmektedir (Johannsen ve Kristiansen, 2007: 55).

Merkezde yer alan firmaların ortak bakış açısı sağlamaları, sinerji oluşturabilmeleri ve ticari işbirliğinin sağlanması için lojistik merkezlerin tek ve tarafsız bir yönetim yapısı tarafından yönetilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Avrupa genelinde incelendiğinde bu yapının kamu özel sektör işbirliği şeklinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir. (Europlatforms, 2004: 3; Winkler ve Sebacher, 2011: 281). Tablo 4 ile Avrupa'daki lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetim modelleri, işletme türleri ve ortakları sunulmaktadır. Bahsedildiği gibi birçok lojistik merkezdeki baskın mülkiyet ve yönetim modelinin kamu-özel ortaklığı ile yönetim olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Avrupa'daki Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Modelleri

Lojistik Merkez	Mülkiyet ve Yönetim Modeli	Şirket Türü	Bulunduğu Şehir/Ülke	Ortaklar
Interporto di Bologna	KÖO (Yerel Yönetimler Özel Sektör Girişimcileri)	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 Otoriteleri ve Özel İşletmeler)	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 Acenteleri %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% Department of Seine Saint-Denis 8.63% Department of Val-de-Marne 7.19% S.A.G.I 14.88% GCE SEM (Caisse d'Epargne Group) 4.00% Diğer 1.12%
Plaza Logistica Zaragoza	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Bankalar)	Anonim Şirket (S.A)	Zaragoza/ İspanya	Zaragoza Şehir Yönetiminin desteklediği Aragón Yönetimi Ibercaja Bank Caja de Ahorros de la Inmaculada Banks

Tablo 4: Avrupa'daki Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Modelleri

Bilk	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Özel İşletmeler)	Anonim Şirket	Macaristan	Macar Devlet Demiryolu (MÁV) Volán Tefu Rt. (Waberer's Holding Pte. Co. Bu firmanın sahibidir) 70% Raaberbahn AG, MÁV Kombiterminal ve Hungarocombi Kft.
Klaipeda Logistics Centre	KÖO	Kamu/Özel Limited Şirketi (PLC) (Halka Açık Limited Şirket)	Klaipeda/ Litvanya	Avrupa Birliği ve Devlet %85 %15'lik boşluğun özel şirketler tarafından doldurulması beklenmektedir.
Nordic Transport Centre (NTC)	KÖO (Kamu Otoriteleri ve Özel İşletmeler)	Limited Şirket	Aalborg/ Danimarka	n/a

Kaynak: Lojistik merkezlerin internet siteleri taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Avrupa Birliği'nde yer alan lojistik merkezler incelendiğinde birçok lojistik merkezde, temel belediye hizmetleri (alt yapı bakım, onarım) ve ortak hizmet çeşitliliğini (güvenlik, bakım, onarım vb.) sunmak üzere lojistik merkez işletici/yönetici işletmenin oluşturulması olağan bir uygulamadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 6).

Kamu-özel ortaklığı uygulamaları için bir diğer çok önemli nokta ise yasaların ve mevzuatın bu projelere imkân vermesidir. Bir sonraki bölümde Türkiye özelinde lojistik merkez kurulumu için mevzuat altyapısı ayrıntılı olarak açıklanmak ile birlikte bu kısımda kamu-özel ortaklığı çerçevesinde yasal dayanaklara değinilmektedir. Yasal dayanaklar, düzenleyici ve politika çevreleri, kamu-özel ortaklığı uygulamalarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir önem arz etmektedir (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 14). Mevcut yasalarda, yönetmeliklerde, sözleşmelerde ve tüm diğer yasal belgelerde, KÖO özelliklerini tanımlayan yasal analizlerin yapılması veya değiştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda yeni yasal araçlarla eksik yönlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bu durum ya “doğrudan” KÖO ile (özelleştirme kanunu, lisans verme vb.) ya da “genel” durumla alakalı daha geniş

düzenlemeler (şirketler hukuku, iş kanunu, çevre hukuku, döviz düzenlemeleri vb.) ile alakalı olabilir. Ücretlendirme, müşteri hizmetleri, işletme ve piyasa yapısı için yönetim düzenlemelerini içeren mevzuat rejimi değiştirilmeli veya yeniden oluşturulmalıdır. Arzu edilen KÖO opsiyonları, var olan yasal düzenlemelerle karşılaştırılmalıdır. Mevzuata ilişkin boşlukların doldurulması veya KÖO yapısının değiştirilmesi gerekmektedir (Asya Kalkınma Bankası, 2008: 50).

Türkiye’de lojistik merkezlerin kamu-özel sektör ortaklığında inşasına dair mevzuat altyapısı “Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli çerçevesinde yapılacak işlemler 3996 sayılı “Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapılması Hakkında Kanun” ve 2011/1807 sayılı 3996 Sayılı Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapılması Hakkında Kanunun Uygulama Usul ve Esaslarına İlişkin Karar’da düzenlenmiştir. Buna göre öngörülen yatırım ve hizmetleri YİD modeli ile yaptırmak isteyen idare, projeye ilişkin ön yapılabilirlik etüdüyle birlikte taleplerini Bakan imzalı olarak Yüksek Planlama Kurulu’na ileterek yetki talebinde bulunmaktadır. Yüksek Planlama Kurulu’ndan alınan yetki çerçevesinde YİD modeli ile gerçekleştirilecek yatırım ve hizmetlere ilişkin uygulama sözleşmeleri, Bakan’ın onayı alınarak görevlendirilecek şirket ile imzalanır. Sözleşme süresi 49 yılı geçemez. Bütçe dışı finansman ile görevli şirket tarafından yapılan yatırım ve hizmetler, sözleşmenin sona ermesi ile birlikte her türlü borç ve taahhütlerden arî, bakımlı, çalışır ve kullanılabilir durumda bedelsiz olarak kendiliğinden idareye geçmektedir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 94). 9/5/2008 tarihli ve 5762 sayılı Kanunun 1. maddesiyle; 1. maddede yer alan "ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak" ibaresi "ileri teknoloji veya yüksek maddi kaynak" olarak değiştirilmiş, aynı Kanunun 2. maddesiyle 2. maddede yer alan "otoyol" ibaresinden sonra gelmek üzere "trafiği yoğun karayolu," ibaresi "demiryolu" ibaresinden sonra gelmek üzere "gar kompleksi, lojistik merkezi," ibaresi eklenerek oluşturulmuştur (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 04.03.2015).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLERİN GÜNCEL DURUMU VE YASAL ALTYAPI

3.1. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLERİN GÜNCEL DURUMU

Bu bölümde Türkiye’de kurulan ve kurulması planlanan lojistik merkezlere ilişkin genel bilgiler sunulmakta, lojistik merkezlerle ilgili kurum ve kuruluşlar ve görevleri açıklanmakta ve lojistik merkez çalışmalarına yer verilmektedir.

3.1.1. Türkiye’de Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel Bilgiler

Türkiye’deki lojistik faaliyetler, son yıllardaki dışa açılım politikalarıyla birlikte önemli bir gelişme ivmesi kazanmış ve sayıları birden artmıştır. Ancak, 2008 sonrasında, küreselleşen teknolojik ve ekonomik gelişmelerin gereği olarak lojistik işletme sayısı azalmış, buna karşılık birleşmelere giderek yenilenmiş ve güçlenmişlerdir (Elgün, 2011: 215). Modern yük taşımacılığının üssü olarak kabul edilen lojistik merkezlerin Türkiye’de de uygulanması için Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın öncülüğünde, Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD), (UTİKAD, 12.01.2015) tarafından lojistik merkez kurma çalışmalarına başlanmıştır. Daha sonra özel sektör tarafından da kabul görerek bu çalışmalar hızlanmıştır (Elgün, 2011: 208).

TCDD lojistik merkezleri daha ziyade kendisinin hizmet verdiği demiryolu ile gelen ve giden yüklerin konsolidasyonu ve dekonsolidasyonuna yönelik aktarma terminali kapsamındadır. “Lojistik Merkez” tanımı mevzuatta TCDD’nin görev ve sorumluluk alanları kapsamında tanımlanmaktadır (Tanyaş, 2012: 60). Türkiye’deki lojistik merkezlerin yapım planlamasında ağırlıklı olarak karayolu ve demiryolu bağlantısı üzerinde durulduğu görülmektedir. (Tanyaş ve diğerleri, 2011: 529).

Kent merkezi içinde kalmış yük garlarının; Avrupa ülkelerinde olduğu gibi, etkin karayolu ve denizyolu ulaşımı bağlantısı olan ve yükleyiciler tarafından tercih edilebilir bir alanda, yük lojistik ihtiyaçlarına cevap verebilecek özellikte, modern,

teknolojik ve ekonomik gelişmelere uygun şekilde, öncelikle organize sanayi bölgelerine yakın ve yük potansiyeli yüksek olan İstanbul (Halkalı/Yeşilbayır), İzmit (Köseköy), Samsun (Gelemen), Eskişehir (Hasanbey), Kayseri (Boğazköprü), Balıkesir (Gökköy), Mersin (Yenice), Uşak, Erzurum (Palandöken), Konya (Kayacık), Denizli (Kaklık) ve Bilecik (Bozüyük) olmak üzere 12 adet lojistik merkez kurulmaya başlanmış, Kahramanmaraş (Türkoğlu), Mardin, Kars, Sivas, Bitlis (Tatvan) ve Habur lojistik merkezleri ile birlikte lojistik merkez sayısı 19'a ulaşmıştır. Samsun (Gelemen), Uşak, Denizli (Kaklık), İzmit (Köseköy), Eskişehir (Hasanbey) ve Halkalı olmak üzere 6 adet lojistik merkez işletmeye açılmıştır. Balıkesir (Gökköy), Bilecik (Bozüyük), Mardin, Erzurum (Palandöken) ve Mersin (Yenice) lojistik merkezlerinin inşaat çalışmaları devam etmektedir. Diğer lojistik merkezlere ilişkin proje, kamulaştırma ve inşaat ihale işlemleri sürmektedir (TCDD, 12.01.2015). Ayrıca TCDD'nin yanı sıra İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) de Hadımköy ve Tuzla'da da lojistik merkez oluşturmayı planlamaktadır. Bu projenin tamamlanmasıyla İstanbul içinde yer alan birçok antrepo ve tır depolarının bu merkeze taşınması planlanmaktadır. İBB'nin araştırmalarına göre yaklaşık 7700 depo ve 424 adet antrepo bulunmaktadır. Tırların İstanbul trafiğine girmek yerine gümrükten yükleme kadar olan tüm işlemlerin bu merkezde yapılabilmesi avantaj sağlayacaktır. Diğer ulaştırma araçlarıyla da bütünleşmiş olarak hizmet sunulacağından bu merkezin İstanbul trafiğini rahatlatması hedeflenmektedir (Moment-Expo, 13.02.2015). Bünyesinde açık alanlar, havacılık endüstrisi için gerekli açık alanlar, entegre faaliyetlere imkan tanıyan tesisler, idari binaları, sosyal tesisler, eğitim merkezi, sağlık merkezi (İzmir Ticaret Odası, 2006: 6), gümrük müşavirlikleri acenteler gibi birimler bulunduran lojistik merkezlerde, başta gümrük hizmetleri olmak üzere her türlü hizmet merkezleştirilecektir (Aydın ve Ögüt, 2008a: 1478).

Türkiye'de lojistik sektöründe önemli paya sahip olan DB Schenker Arkas; Orhanlı, Hadımköy, Samandıra, Sütçüler ve Gebze olmak üzere 5 adet lojistik merkez kurmuştur. Orhanlı Lojistik Merkezi; İstanbul (Asya)'da 5,280 m² gümrüklü depo, 33.720 m² lojistik depo ve 1.000 m² dağıtım merkezi olmak üzere toplam 40.000 m² alana, Sabiha Gökçen Havalimanı'na 15 km, TEM Şekerpınar çıkışına 3 km, Gebze Gümrüğü'ne 15 km, Pendik Ro-Ro Limanı'na 15 km, Gebze OSB'ye 10

km uzaklıkta kurulmuştur. Hadımköy Lojistik Merkezi; İstanbul (Avrupa)'da 3.850 m² gümrüklü, 4.800 m² lojistik, 800 m² ihracat depo olmak üzere 9.450 m²'lik kapalı ve 30.000 m²'lik açık alanda kurulmuştur. Samandıra Lojistik Merkezi; İstanbul (Asya)'da 3.000 m² gümrüklü, 15.000 m² lojistik depo, 20.000 m² açık alanda kurulmuştur. Sütçüler Lojistik Merkezi; gümrüklü 13.150 m², 2.700 m² lojistik depo, 250 m² konsolidasyon ve 5.400 m² açık alanda İzmir Limanı'na 32 km ve İzmir Gümrüğü'ne 33 km uzaklıkta kurulmuştur. Gebze Lojistik Merkezi; Kocaeli'nde 3.082 m² gümrüklü depo, 15.167 m² lojistik depo ve 3.000 m² açık alan olmak üzere Gebze Güzeller Organize Sanayi Bölgesi içerisinde TEM Şekerpınar çıkışına 7 km, Sabiha Gökçen Havalimanı'na 20 km, Gebze OSB'ye 5 km ve Pendik Ro-Ro Limanı'na 20 km uzaklıkta kurulmuştur (DB Schenker Arkas, 09.07.2015).

Günaydın Grup 18.500 m²'lik bir alanda İzmir Alsancak Limanı'na 264 km ve Nemport Limanı'na 324 km uzaklıkta Denizli Sarayköy'de kendi müşterilerine hizmet verdiği demiryolu lojistik merkezi kurmuştur (Günaydın Group, 09.07.15). Kahramanlı Lojistik Grup'un yatırımları ile Mersin Yalınayak'ta; Mersin Limanı-otoban lokasyonunda limana 5 km uzaklıkta, 6500 m² kapalı, 40.000 m² açık gümrüklü sahaya sahip Kahramanlı Kuru Limanı'nı (Dry Port) kurmuştur (Kaptan Haber, 09.07.2015). Manisa Lojistik Merkezi, Batı Anadolu Lojistik Organizasyonu (BALO) projesinin ilk lojistik istasyonunu oluşturmaktadır. BALO projesi (BALO, 13.02.2015); Batı Anadolu'daki sanayici ve ihracatçıya ait yüklerin, Avrupa'nın iç kesimlerine demiryolu ile ulaştırılması ile ihracatta Avrupa pazarında rekabetçi üstünlük sağlanması amaçlanmaktadır. 2013 yılında lojistik sektöründe yer alan nakliyeciler ve taşıma işleri yüklenicileri blok tren ile yük taşımacılığı hizmetini sunmaya başlamıştır. Bu proje ile BALO'nun ilk lojistik istasyonunun Manisa OSB olmasının sebebi; Manisa OSB ile İzmir Limanı arasındaki 35 km uzaklıkta her gün ortalama 400 tır ile konteyner yük taşıması yapılmasıdır. OSB'nin yıllık yük kapasitesi 3 milyon tonu aşmaktadır. Bu aşamada Manisa-İzmir karayolunda seyreden yüzlerce tırın yarattığı trafik karmaşasının önlemek ve işletmelerin dış pazarlarda rekabet şansını zora sokan yük transfer giderlerini MOSBAR ile azaltmak amaçlanmaktadır (Aydın ve Ögüt, 2008a: 1480). Türkiye'de kurulması planlanan lojistik merkezlere ilişkin bilgiler Tablo 5 ile verilmiştir.

Tablo 5: Türkiye’de Kurulması Planlanan Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel Bilgiler

	Boğazköprü	Bozüyük	Gelemen	Gökköy	Halkalı	Hasanbey	Köseköy	Palandöken	Türkoğlu	Uşak	Yenice	Yeşilbayır
Bağlantılar												
Karayolu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Denizyolu												
Demiryolu	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Havayolu												
Teknik Veriler												
Toplam Yol Sayısı	22	8	15	20	22	29	14	17	20	14	22	24
Toplam Demiryolu Alanı (m ²)	89.050	38.675	81.250	88.725	89.050	128.050	54.600	n/a	112.080	59.800	77.090	115.921
Rampa ve Yükleme/Boşaltma Alanı (m ²)	68.000	37.500	48.000	50.000	68.000	78.000	49.000	75.400	231.540	17.700	27.075	96.750
Depolama Alanı (m ²)	45.000	37.500	40.000	54.000	45.000	80.000	30.000	80.000	38.150	20.000	125.820	140.000
Tır Park Alanı (m ²)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	7.500
Toplam Alan (m ²)	270.000	131.625	237.000	250.375	260.000	344.000	175.750	187.100	566.770	113.500	246.185	400.071
Yatırım Tutarı (TL)	47.928.420	26.262.000	48.875.120	51.701.078	47.553.175	54.478.000	36.816.825	28.742.620	70.943.064	14.636.443	44.324.857	184.159.510
Hizmet												
Lojistik Müdürlüğü Hizmet Binası	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Müşteri Hizmetleri Ofisi	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Sosyal Tesis	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Antrepo	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

Kaynak: Tanyaş ve diğerleri, 2011: 530

3.1.2. Türkiye’de Lojistik Merkezlerle İlgili Kurum ve Kuruluşlar

Küreselleşen rekabet ortamında özel sektörün etkin faaliyet gösterebileceği yatırım ortamının sağlanması, potansiyel yatırımcılarının talep ve beklentilerini karşılamak amacıyla, temel kamusal hizmetlerin, yeterli, hızlı, etkili ve kaliteli bir şekilde sunumunun sağlanması, özel sektör için günümüz dünyasında rekabet edebilirliğin en etkin şeklidir. Kamunun çok sayıda yatırım projesinin fizibilite ve bütçe kısıtlaması gözetilmeden yatırım programına alınması, ilerleyen süreçlerde oluşan finansman yetersizliği nedeniyle mevcut yatırımlara ayrılan ödeneklerin azalması yatırım sürelerinin uzamasına sebebiyet vermektedir. Bu sıkıntıların çözümü olarak ise altyapı finansmanında kamu-özel sektör işbirliği ile finansman maliyetlerinin ve riskinin paylaşılmasında yeni modeller geliştirilmiştir. Günümüzde ise hemen hemen bütün ülkelerde kamunun, altyapı yatırımlarının finansmanında özel sektörle işbirliği yapması gerektiği ve özel sektörün altyapı yatırımlarının finansmanın da daha büyük rol alması gerektiği kabul görmektedir (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 184). Bu bağlamda lojistik merkezlerin, ülke ekonomisine etkilerinin doğru şekilde değerlendirilebilmesi ve azami faydanın sağlanabilmesi, kamu otoritesi tarafından yürütülecek bütüncül bir planlama faaliyeti ile mümkün olabilecektir. Lojistik merkezlerin kalkınmaya katkı sağladığı ve Türkiye’de henüz özel sektörün altından kalkamayacağı önemli altyapı yatırımlarını gerektirdiği düşünüldüğünde Kalkınma Bakanlığı’nın da hem önemli altyapı yatırımlarının planlanmasında hem de lojistik merkez inşa edilecek yerlerin tespitinde rol üstlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 33).

Türkiye’de lojistik, doğrudan Ulaştırma ve Denizcilik Bakanlığı’nın yetki ve sorumluluğu alanında bulunmaktadır. Konuyla ilgili düzenlemeler ve planlamalar genellikle söz konusu Bakanlık tarafından yapılmaktadır (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 31). Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin 3. Bölüm 8. Maddesinde Demiryolu Düzenleme Genel Müdürlüğünün görevleri I bendinde, *“Lojistik köy, merkez veya üslerin yer, kapasite ve benzeri niteliklerini belirleyerek planlamak, kurulmalarına ilişkin usul ve esasları belirlemek ve izin vermek, gerekli arazi tahsisi ile altyapıların kurulması hususunda ilgili kuruluşları koordine etmek ve*

uygulamasını takip etmek ve denetlemek” ibaresiyle görev ve sorumlulukları Bakanlar Kurulu’nca 26/9/2011 tarihinde kararlaştırılmıştır (T.C. Resmi Gazete, 23.03.2015).

Türkiye’deki lojistik merkez kurma çalışmaları sürecinde yasal bir çerçevenin olmamasından kaynaklı altyapı koordinasyon eksikliği, birbirinden kopukluk gibi bir takım problemler ortaya çıkarmıştır. 2000’li yıllar ile birlikte lojistik merkez girişimleri hem kamu hem de özel sektör tarafından başlatılmıştır. Bazıları batılı ülkelerde görülen lojistik merkez, bazıları ise aktarma terminali ölçeğinde olan bu lojistik merkezlerin ülke genelinde iyi planlaması, bölgesel mevcut potansiyel gereksinimlere uygun fonksiyon, büyüklük ve konumda olmaması verimsiz yatırımlara neden olabilmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 33). Hem kamunun hem de özel sektörün bakış açısı sorunlarına ek olarak ise karayolları üzerindeki büyük yük ve demiryolları ile limanların yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan aşırı maliyetler de önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak lojistik merkezlerin kurulup işletilmesinden ziyade daha acil ihtiyaç olan ve özel sektörün önünü açacak lojistik altyapı konusunda çalışmalar yapılmasına ihtiyaç vardır (T.C. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 31). Ayrıca TCDD tarafından yürütülen lojistik köy projeleri ile Mersin Lojistik Platformu gibi özel sektör tarafından Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı ve Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın ve ilgili diğer kurumların yoğun destekleriyle yürütülen lojistik köy kurma projelerinin aynı paralelde şekillendirilmesinin sağlanması gerekmektedir. Bu durum, Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH (DGG) gibi Almanya’da lojistik merkezlerin iş birliklerini koordine etmek amacıyla kurulmuş, benzeri bir yapının da Türkiye’de kurulmasını gündeme getirmektedir. Bu “Koordinatör Kurum” aracılığıyla Türkiye çapındaki tüm lojistik merkez girişimleri arasında eş güdüm sağlanarak sinerji yaratılabileceği düşünülmektedir. 10.Ulaştırma Şurası’nda da “Lojistik merkezlerin paydaşlar ile birlikte intermodal taşımacılığa uygun olarak yerlerinin tespit edilmesi , “Lojistik Köy” ya da “Lojistik Merkezi” ve benzeri adlarla farklı kamu ve özel, özerk kurumların üzerinde çalıştığı projelere tek bir otorite tarafından bir standart hale getirilmesi” şeklinde hedefler belirtilmiştir (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2011: 74).

3.2. TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZ YAPILANMALARI

Lojistik merkez projelerinde yatırım modellerine bağlı olarak projenin yönetim modeli de belirlenmektedir. Özel sektör tarafından yapılan yatırımlarda yönetim özel sektör tarafından gerçekleştirilmektedir (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 184). Özel sektör yatırımı ile kurulan lojistik merkeze Ankara Lojistik Üssü örnek olarak verilebilir. Ankara Lojistik Yatırımları ve Akaryakıt A.Ş., çoğunluğu Ankara’da yerleşik 45 uluslararası nakliye şirketlerinin ortak girişimleri ile kooperatif olarak kurulmuş, yatırım finansmanı ve kooperatiflerin statüsü sebebiyle 2008 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür (Ankara Lojistik Üssü, 23.03.2015). Bu tür yatırımların yönetim şekli incelendiğinde anonim şirket ortaklarının belirlediği yönetim kurulu, merkezi yönetmektedir. Kamu tarafından yapılan ve yönetilen modelde ise, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı çatısı altında TCDD’nin lojistik köy uygulaması gözlemlenmektedir. Arazi tahsisi ve altyapı yatırımlarının tamamı kamu tarafından yapılmakta olan bu projelerde yönetim de kamu tarafından gerçekleştirilmektedir. Özel sektör ise bu oluşumda kullanıcı olarak yer almaktadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 184).

Türkiye’de lojistik merkezlerin lojistik ihtisas organize sanayi bölgeleri, lojistik serbest bölgeleri şeklinde kurulabildiği, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve TCDD bünyesinde kurulup işletilebildiği ve karayolu lojistik merkezleri şeklinde yapılanmaların da mevcut olduğu görülmektedir. Bahsedilen farklı lojistik merkez yapılanmaları, özellikleri ve idari ve yönetim yapıları bu bölümde ayrıntılarıyla sunulmaktadır.

3.2.1. Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı onayı ile 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği Madde 4, ğ) İhtisas OSB; *“Aynı sektör grubunda ve bu sektör grubuna dâhil alt sektörlerde faaliyet gösteren tesislerin yer aldığı OSB’ler ile lojistik amacıyla kurulan OSB’leri tanımlamaktadır”* (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 23.03.2015). Ayrıca Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

Hükmünde Kararname Madde 2 c) (Değişik: 4/7/2012-6353/54 md.) “*Organize sanayi bölgeleri ve endüstri bölgelerinin planlanmasına, kuruluşuna, yapılanmasına ve işleyişine ilişkin mevzuatla verilen görevleri yapmak, organize sanayi bölgelerinin altyapıları ile sanayi sitelerinin altyapılarının tamamını ve üst yapı tesislerinin yüzde yetmişe kadar olan kısmını kredi ile desteklemek, destekleme şart ve niteliklerini belirlemek ve denetlemek, işlerin rekabet edebilirliğini arttırmak amacıyla kümelenme girişimlerine ait politikalar geliştirmek ve uygulamak, kümelere hibe desteği sağlamak, uygulama sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek*” (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 24.03.2015) olarak konu bakanlığın OSB’lerin planlanmasında, kurulumunda, denetlenmesi ve teşvik süreçlerinde görevleri tanımlanmıştır. Böylece lojistik ve antrepoculuk dalında ihtisaslaşmış sektörlerde, ihtisas organize sanayi bölgeleri kurma görevi üstlenilmiştir (Elibol, 2013: 9).

Organize sanayi bölgelerinde yönetim ve idare yapısı, Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, Madde 4, (Değişik fıkra: 23/10/2008-5807/2 md.) “*OSB; kurulması öngörülen yerde varsa sanayi odası, yoksa ticaret ve sanayi odası, o da yoksa ticaret odasından en az biri ile talepleri halinde il özel idaresi veya OSB’nin içinde bulunacağı il, ilçe veya belde belediyesinin, büyükşehirlerde ayrıca büyükşehir belediyesinin temsilcilerince imzalı ve valinin olumlu görüşünü muhtevi kuruluş protokolünün Bakanlıkça onaylanması ve sicile kaydı ile tüzel kişilik kazanır. İhtisas OSB’lerinde konuyla ilgili meslekî kuruluşlar ve teşekküllerin temsilcileri, talepleri halinde müteşebbis heyete dahil edilirler. Bu madde ile ilgili esas ve usuller yönetmelikle belirlenir*” (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 24.03.2015) şeklinde açıklanmaktadır. Bu ibare ile OSB’nin tüzel kişilik kazanması ve kurulumu gerçekleşmektedir. OSB’ler müteşebbis heyetin seçtiği yönetim kurullarınca yönetilmektedir (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 71).

Konu mevzuat kapsamında, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’na ilk resmi müracaatı, Zaragoza Plaza Lojistik Merkezi modelinin benimsendiği (UTİKAD, 24.03.2015) Mersin İhtisas Organize Sanayi Bölgesi’dir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 33). Ayrıca Eskişehir’de kurulan Hasanbey Lojistik Merkezi’ne ek olarak 2013’te Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’ndan imar planı onayı alınan Eskişehir Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi çalışmalarına da Eskişehir OSB Müdürlüğü başlamış bulunmaktadır (Emlak Kulisi, 24.03.2015).

3.2.2. Lojistik Serbest Bölgeleri

Ekonomi Bakanlığı, Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Bakanlar Kurulu Kararları'nda hizmet sektörüne de yönelik teşvik imkânları yaratmaktadır. Bu karar, *“1- Bir veya birkaç yerde gümrükleme ve sigortacılık hizmetlerinin de sunulduğu antrepo, elleçleme-paketleme ve otomasyon hizmetlerini birlikte içeren, asgari toplam kapalı alanı 10.000 m² olan entegre lojistik yatırımları için, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'ndan alınmış L2 belgesinin yatırım süresi sonuna kadar ibraz edilmesi kaydıyla, teşvik belgesi düzenlenebilir. Söz konusu teşvik belgeleri kapsamına yük taşımacılığına yönelik araçlar dâhil edilemez”* (T.C. Resmi Gazete, 24.03.2015) ibaresiyle kurul kararlarında yer almaktadır. Konteyner kiralama yatırımları hariç olmak üzere karayolu, denizyolu, havayolu ve demiryolundan en az ikisinde kombine taşımacılık yaptığını tevsik eden yatırımcıların gerçekleştirecekleri kara, deniz, hava ve demiryolu kombine konteyner taşımacılığı yatırımları için teşvik belgesi düzenleyebildiği gibi tüm antrepo işletmecileri ve fuar, sergi, kongre işletmecileri yatırımının büyüklüğü ve kapasitesi sınırlandırılmaksızın teşvik edilmiştir (Elibol, 2013: 9).

Ekonomi Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname 12. maddesinde belirtilen, Serbest Bölgeler, Yurtdışı Yatırım ve Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün lojistik ve lojistik merkez ile ilgili görevleri aşağıdaki gibidir (T.C. Resmi Gazete, 24.03.2015):

- (a) Kalkınma planları ve yıllık programlar çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışında serbest bölgeler, lojistik serbest bölgeleri, ihtisas serbest bölgeleri, özel bölgeler, dış ticaret merkezleri ve lojistik merkezlerin kurulması, yönetilmesi ve işletilmesi ile ilgili ilke ve politikaların tespiti konusunda çalışmalar yapmak, araştırma, planlama ve koordinasyon faaliyetlerini yürütmek,
- (b) 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve buna ilişkin mevzuat çerçevesinde düzenlemeler yapmak,
- (c) Serbest bölgeler ve lojistik merkezlerinde yapılabilecek üretim, alım-satım, depolama, kiralama, montaj-demontaj, bakım onarım, kıyı

bankacılığı, bankacılık, sigortacılık, finansal kiralama ve diğer faaliyet konularını belirlemek,

- (ç) Serbest bölgeler ve lojistik merkezlerinde faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişilere faaliyet ruhsatı vermek veya verilmiş belgeleri iptal etmek,
- (g) Döviz kazandırıcı hizmetler ticaretinde, lojistik ve teknik müşavirlik hizmetlerinin geliştirilmesini sağlamak, ilgili kurum ve kuruluşları koordine etmek, bu kapsamda gerekli mevzuatı ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği halinde uygulamak.

Ancak bu maddeye yönelik detaylar belirlenmiş değildir. Lojistik Serbest Bölgeleri'nde lojistik faaliyetler ile mevcut serbest bölge faaliyetlerinin birlikte yürütüleceği ve bu bölgede yer alan işletmelerin serbest bölge teşviklerinden (muafiyetler) yararlanacağı tahmin edilmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 33). Fakat dünya çapındaki lojistik merkez örnekleri incelendiğinde lojistik merkezlerin, serbest bölgelerle benzer değerlendirilemeyeceği ortaya çıkmaktadır. Serbest bölgelerin vergi ve teşvik avantajları ile üretime yönelik faaliyetlere mahsus kurulduğu düşünüldüğünde lojistik merkezler (kimi örneklerinde içerisinde serbest bölge veya benzeri üretim bölgeleri bulunmasına rağmen) asli olarak lojistik hizmetleri için kurulduğundan benzer şekilde değerlendirilmesi ve yapılandırılması lojistik merkezlerden beklenen faydayı azaltacaktır. Ayrıca serbest bölgeler gümrük mevzuatına göre Türkiye, Gümrük Bölgesi dışında kabul edildiğinden konu gümrük mevzuatı ve işlemleri açısından daha da karmaşık hale gelecektir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 33).

Kanunda belirtilen 12. maddenin “a” bendinde “Dış Ticaret Merkezleri ve Lojistik Merkezleri” kurulacağından bahsedilmektedir. Ekonomi Serbest Bölgeleri olarak da adlandırılan bu merkezlerin aynı veya farklı merkezler olduğu Lojistik İhtisas OSB’leri kapsayıp kapsamayacağı belli değildir. Yeni bir düzenleme olması sebebiyle Türkiye’de bu tür bölgelerin kurulması zaman alacaktır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 72).

3.2.3. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Lojistik Merkezleri

6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanununla birlikte 3/6/2011 tarihinde kararlaştırılan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de, Bakanlığın lojistik merkezlerle ilgili görevleri aşağıdaki şekildedir (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 24.03.2015):

Madde 2-e) Geçici depolama yerleri, antrepolar, ambarlar, lojistik merkezleri, tasfiyelik eşya depoları, mağazalar ve satış reyonları açılması ve işletilmesine izin vermek, işletmek, işlettirmek ve denetlemek; gümrük mevzuatına göre tasfiyelik hale gelen eşyanın tasfiye işlemlerini yürütmek.

Madde 7- ç) Serbest dolaşıma giriş, ihracat, yeniden ihracat, imha, gümrüğe terk işlemlerinin uygulanmasını sağlamak ve serbest bölgeler, lojistik dış ticaret bölgeleri, dış ticaret merkezlerindeki gümrük işlemlerini yürütmek.

Madde 15- h) (Ek: 8/8/2011-KHK-649/23 md.) Bakanlığın faaliyet alanına giren gümrük denetimine ve iç ticarete konu eşya hareketinin etkili ve verimli bir şekilde planlanması ve uygulanması ile söz konusu eşyanın taşınması, depolanması ve kontrol altında tutulmasına yönelik çalışmalarda bulunmak, bu amaçla yapılacak çalışmaları koordine etmek, lojistik merkezleri kurulmasına, işletilmesine ve buralarda yapılacak işlemlere ilişkin usul ve esasları belirlemek.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Avrupa Birliği uyum süreci içerisinde lojistik merkezlerin geliştirilmesine yönelik tedbirler almaktadır. Oluşturulacak her lojistik köyde mutlaka bu organizasyonun tamamlayıcı unsuru olarak “Lojistik İhtisas Gümrük Müdürlükleri” kurulacak, her lojistik köyün Gümrük İdaresi ve gümrüklü antrepoları bulunacaktır. Bu bölgelerde gümrüklü sahalar yaratılarak, gümrük gözetim ve denetiminde “Organize Antrepo Bölgeleri” gibi pek çok genel antrepo işletmeciliği sağlanacak, bölgede özel antrepoların toplulaştırılması denetiminin kolaylaştırılması yoluna gidilecektir (Elibol, 2013: 10). Lojistik merkezlerde gümrük işlemlerinin yapılacak olması Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nı konunun önemli aktörlerinden biri haline getirmektedir. Lojistik merkezlerde yapılacak gümrük işlemleri, gümrüklü sahaların düzenlenmesi ve gümrük rejimlerinin işleyişi hususları

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nı konuya dâhil etmektedir. Bu durum ilgili mevzuatta da tespit ve teyit edilmiştir (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 33).

3.2.4. Lojistik Köyler ve TCDD Lojistik Merkezleri

6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiyle, 26/9/2011 tarihinde kararlaştırılan Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'de Bakanlığın lojistik merkezlerle ilgili görevlerinin belirtildiği kısım aşağıdaki gibidir (T.C. Resmi Gazete, 24.03.2015):

Madde 8- ı) Lojistik köy, merkez veya üslerin yer, kapasite ve benzeri niteliklerini belirleyerek planlamak, kurulmalarına ilişkin usul ve esasları belirlemek ve izin vermek, gerekli arazi tahsisi ile altyapıların kurulması hususunda ilgili kuruluşları koordine etmek ve uygulamasını takip etmek ve denetlemek.

Bu kararnameden önce Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (TCDD) kent merkezi içinde kalmış olan yük garlarını; lojistik merkez adıyla etkin karayolu ulaşımı olan müşteriler tarafından tercih edilebilir bir alanda, yük lojistik ihtiyaçlarına cevap verebilecek özellikte, teknolojik ve ekonomik gelişmelere uygun, modern bir şekilde farklı ölçeklerde 16 noktaya taşıma kararı almıştır. Bunlar Eskişehir (Hasanbey), İzmir (Köseköy), Kayseri (Boğazköprü), İstanbul (Halkalı, Yeşilbayır), Samsun (Gelemen), Balıkesir (Gökköy), Mersin (Yenice), Uşak, Erzurum (Palandöken), Konya (Kayacık), Denizli (Kaklık), Bilecik (Bozüyük), Kahramanmaraş (Türkoğlu), Mardin, Kars, Sivas ve Habur lojistik merkezleridir. Bunlara ek olarak İzmir- Kemalpaşa'da lojistik merkez yatırım projesi devam etmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 34).

TCDD Lojistik Merkezleri daha ziyade kendisinin verdiği demiryolu ile gelen ve giden yüklerin konsolidasyonu ve dekonsolidasyonuna yönelik aktarma terminali kapsamındadır (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 74).

3.2.5. Karayolu Lojistik Merkezleri

Özel sektör taşımacılık işletmelerinin bir araya gelerek oluşturdukları, kente ve ana karayolu ulaşım güzergahına yakın yerlerde konuşlandırılan karayolu taşımacılığına yönelik konsolidasyon ve dekonsolidasyon merkezleridir. Depolama ve taşımacılık hizmeti vermektedirler. Böylece kent içinde dağınık bir şekilde hizmet veren taşımacılık ve depolama şirketleri ortak bir mekan kullanmanın sinerjisinden yararlanmaktadır. Bu tip lojistik merkezlere verilebilecek en güzel örnek Ankara Lojistik Üssü'dür (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2014: 34). Yine karayolu lojistik merkeze örnek olan, Manisa Organize Sanayi Bölgesi yönetimi tarafından 2010 yılında toplam 20 milyon ABD doları yatırım yapılarak MOS Lojistik A.Ş. adıyla bir lojistik terminali kurulmuştur. Bu merkez, Manisa Organize Sanayi Bölgesi mülkiyetindedir (Tanyaş ve Arıkan, 2013: 75).

3.3. TÜRKİYE'DE LOJİSTİK MERKEZ YAPILANMALARININ YASAL ALTYAPISI

Bu başlık altında ilgili kanunlar kapsamında lojistik merkezlerin anonim şirket, organize sanayi bölgesi ve serbest bölge şeklinde kurulmaları durumunda dikkate alınması gereken hükümlere yer verilmektedir.

3.3.1. Kanunda Anonim Şirket Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler

Dünya genelinde lojistik merkezler incelendiğinde, birçok lojistik merkezin (Zal Barcelona, Sogaris, Interporto di Parma, Interporto di Bologna vb. gibi) anonim şirket halinde örgütlenmesi durumu söz konusudur. Türkiye'de de Ankara Lojistik Üssü gibi bir örneği mevcuttur. Bu bölümde, genel olarak, “Şirket Kurulumu”, “Yönetim Kurulu”, ve “Genel Kurul” ana başlıklarında, anonim şirketlerde yönetim, görev ve sorumluluklar incelenmiştir. Lojistik merkezlerin anonim şirket türünde örgütlenmesi ve yönetilmesi ve bu kapsamda değerlendirilmesi düşünülebilir. Tablo 6 ile anonim şirket tanımı yapılarak, yönetim kurulu, görev ve yetkileri sunulmuştur.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı’ndan alınacak izinler, gerekli belgeler ile birlikte, bir veya birden daha fazla gerçek veya tüzel kişilerce kurulabilmektedir.

Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler

İlgili Mevzuat	6102 Sayılı Ticaret Kanunu Dördüncü Kısım
Birinci Bölüm Anonim Şirket Tanımı	Madde 329- (1) Anonim şirket, sermayesi belirli ve paylara bölünmüş olan, borçlarından dolayı yalnız malvarlığıyla sorumlu bulunan şirkettir. (2) Pay sahipleri, sadece taahhüt etmiş oldukları sermaye payları ile ve şirkete karşı sorumludur.
Kuruluşu	V - Devletin gözetimi 1. İzin MADDE 333- (1) Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca yayımlanacak tebliğle, faaliyet alanları belirlenip, ilan edilecek anonim şirketler Gümrük ve Ticaret Bakanlığının izni ile kurulur. Bu şirketlerin esas sözleşme değişiklikleri de aynı Bakanlığın iznine bağlıdır. Bakanlık incelemesi sadece kanunun emredici hükümlerine aykırılık bulunup bulunmadığı yönünden yapılabilir. Bunun dışında hukuki konumu, niteliği ve işletme konusu ne olursa olsun anonim şirketin kuruluşu ve esas sözleşme değişiklikleri herhangi bir makamın iznine bağlanamaz. I - Kurucu İşlem MADDE 335- (1) Şirket, kurucuların, kanuna uygun olarak düzenlenmiş bulunan, sermayenin tamamını ödemeyi, şartsız taahhüt ettikleri, imzalarının noterce onaylandığı esas sözleşmede, anonim şirket kurma iradelerini açıklamalarıyla kurulur. (2) 355 inci maddenin birinci fıkrası hükmü saklıdır. II - Kuruluş Belgeleri MADDE 336- (1) Esas sözleşme, kurucular beyanı, değerlendirme raporları, ayın ve işletme devralınmasına ilişkin olanlar da dâhil olmak üzere, kurulmakta olan şirketle, kurucular ve diğer kişilerle yapılan ve kuruluşla ilgili olan sözleşmeler (...) kuruluş belgeleridir. Bunlar, sicil dosyasına konulur ve birer nüshaları şirket tarafından beş yıl süreyle saklanır. III – Kurucular 1. Tanım MADDE 337- (1) Pay taahhüt edip esas sözleşmeyi imzalayan gerçek ve tüzel kişiler kurucudur. (2) Kurucular, birinci fıkrafta yazılı işlemi, üçüncü bir kişinin hesabına yaptıkları takdirde, bu kişi de kuruluştan doğan sorumluluk bakımından kurucu sayılır. Söz konusu üçüncü kişi, kendisi hesabına iş gören kimsenin bildiği veya bilmesi gereken bir hususu kendisinin bilmediğini ileri süremez.

Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler

	2. Asgari Sayı MADDE 338- (1) Anonim şirketin kurulabilmesi için pay sahibi olan bir veya daha fazla kurucunun varlığı şarttır. 330 uncu madde hükmü saklıdır. (2) Pay sahibi sayısı bire düşerse, durum, bu sonucu doğuran işlem tarihinden itibaren yedi gün içinde yönetim kuruluna yazılı olarak bildirilir. Yönetim kurulu bildirimini aldığı tarihten itibaren yedi gün içinde, şirketin tek pay sahipli bir anonim şirket olduğunu tescil ve ilan ettirir. Ayrıca, hem şirketin tek pay sahipli olarak kurulması hem de payların tek kişide toplanması hâlinde tek pay sahibinin adı, yerleşim yeri ve vatandaşlığı da tescil ve ilan edilir. Aksi hâlde doğacak zarardan, bildirimde bulunmayan pay sahibi ve tescil ve ilanı yaptırmayan yönetim kurulu sorumludur. (3) Şirket, tek pay sahibi olacak şekilde kendi payını iktisap edemez; ettiremez. XV - Şirketin Tescili Ve İlanı MADDE 354- (1) Şirket esas sözleşmesinin tamamı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığının izniyle kurulacak olan anonim şirketlerde izin alınmasını, diğer şirketlerde 335 inci maddenin birinci fıkrası uyarınca şirketin kuruluşunu izleyen otuz gün içinde şirketin merkezinin bulunduğu yer ticaret siciline tescil ve Türkiye Ticaret Sicili Gazetesinde ilan olunur.
Kamu Tüzel Kişiliklerin Yönetim Kurulunda Temsili	2. Kamu Tüzel Kişilerinin Yönetim Kurulunda Temsili MADDE 334- (1) Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu tüzel kişilerinden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay sahibi olmasalar da, işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci bulundurmak hakkı verilebilir. (2) Birinci fıkrada yazılı şirketlerde pay sahibi olan kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcileri, ancak bunlar tarafından görevden alınabilir. (3) Kamu tüzel kişilerinin yönetim kurulundaki temsilcileri, genel kurul tarafından seçilen üyelerin hak ve görevlerini haizdir. Kamu tüzel kişileri, şirket yönetim kurulundaki temsilcilerinin bu sıfatla işledikleri fiillerden ve yaptıkları işlemlerden dolayı şirkete ve onun alacaklılarıyla pay sahiplerine karşı sorumludur. Tüzel kişinin rücu hakkı saklıdır.
İkinci Bölüm Yönetim Kurulu	MADDE 359- (1) Anonim şirketin, esas sözleşmeyle atanmış veya genel kurul tarafından seçilmiş, bir veya daha fazla kişiden oluşan bir yönetim kurulu bulunur. (2) Bir tüzel kişi yönetim kuruluna üye seçildiği takdirde, tüzel kişiyle birlikte, tüzel kişi adına, tüzel kişi tarafından belirlenen, sadece bir gerçek kişi de tescil ve ilan olunur; ayrıca, tescil ve ilanın yapılmış olduğu, şirketin internet sitesinde hemen açıklanır. Tüzel kişi adına sadece, bu tescil edilmiş kişi toplantılara katılıp oy kullanabilir. (3) Yönetim Kurulu üyelerinin ve tüzel kişi adına tescil edilecek gerçek kişinin tam ehliyetli olmaları şarttır. (5) (Ek: 28/3/2013-6455/79 md.) Devlet, il özel idaresi, belediye, köy ile diğer kamu tüzel kişilerinin pay sahibi olduğu şirketlerde, sayılan tüzel kişiler veya bunların gerçek kişi temsilcileri yönetim kuruluna seçilebilir. Yönetim kurulu üye sayısı ikiden fazla olan şirketlerde üyelerin tamamının aynı kamu tüzel kişininin temsilcisi olmaması şartıyla kamu tüzel kişisini temsilen birden fazla gerçek kişi yönetim kuruluna seçilebilir.

Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler

	MADDE 362- (1) Yönetim kurulu üyeleri en çok üç yıl süreyle görev yapmak üzere seçilir. Esas sözleşmede aksine hüküm yoksa aynı kişi yeniden seçilebilir. (2) 334 üncü madde hükmü saklıdır. B) Yönetim ve Temsil I - Genel Olarak 1. Esas MADDE 365- (1) Anonim şirket, yönetim kurulu tarafından yönetilir ve temsil olunur. Kanundaki istisnai hükümler saklıdır. III - Görevler Ve Yetkiler 1. Genel Olarak MADDE 374- (1) Yönetim kurulu ve kendisine bırakılan alanda yönetim, kanun ve esas sözleşme uyarınca genel kurulun yetkisinde bırakılmış bulunanlar dışında, şirketin işletme konusunun gerçekleştirilmesi için gerekli olan her çeşit iş ve işlemler hakkında karar almaya yetkilidir. 2. Devredilemez Görev ve Yetkiler MADDE 375- (1) Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri şunlardır: a) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi. b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi. c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması. d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları. e) Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi. f) Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi. g) Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması. IV - Yönetim Kurulu Toplantıları 1. Kararlar MADDE 390- (1) Esas sözleşmede aksine ağırlaştırıcı bir hüküm bulunmadığı takdirde, yönetim kurulu üye tam sayısının çoğunluğu ile toplanır ve kararlarını toplantıda hazır bulunan üyelerin çoğunluğu ile alır. Bu kural yönetim kurulunun elektronik ortamda yapılması hâlinde de uygulanır. (5) Kararların geçerliliği yazılıp imza edilmiş olmalarına bağlıdır.
--	--

Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler

	2. Bilgi Alma Ve İnceleme Hakkı MADDE 392- (1) Her yönetim kurulu üyesi şirketin tüm iş ve işlemleri hakkında bilgi isteyebilir, soru sorabilir, inceleme yapabilir. Bir üyenin istediği, herhangi bir defter, defter kaydı, sözleşme, yazışma veya belgenin yönetim kuruluna getirtilmesi, kurulca veya üyeler tarafından incelenmesi ve tartışılması ya da herhangi bir konu ile ilgili yöneticiden veya çalışandan bilgi alınması reddedilemez. Reddedilmişse dördüncü fıkra hükmü uygulanır. (2) Yönetim kurulu toplantılarında, yönetim kurulunun bütün üyeleri gibi, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişiler ve komiteler de bilgi vermekle yükümlüdür. Bir üyenin bu konudaki istemi de reddedilemez; soruları cevapsız bırakılamaz. (3) Her yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu toplantıları dışında, yönetim kurulu başkanının izniyle, şirket yönetimiyle görevlendirilen kişilerden, işlerin gidişi ve belirli münferit işler hakkında bilgi alabilir ve görevinin yerine getirilebilmesi için gerekliyse, yönetim kurulu başkanından, şirket defterlerinin ve dosyalarının incelemesine sunulmasını isteyebilir. la huzur hakkı, ücret, ikramiye, prim ve yıllık kârdan pay ödenebilir. MADDE 397- (1) (Değişik: 26/6/2012-6335/18 md.) Dördüncü fıkra uyarınca denetime tabi olan anonim şirketlerin ve şirketler topluluğunun finansal tabloları denetçi tarafından, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumunca yayımlanan uluslararası denetim standartlarıyla uyumlu Türkiye Denetim Standartlarına göre denetlenir. Yönetim kurulunun yıllık faaliyet raporu içinde yer alan finansal bilgilerin, denetlenen finansal tablolar ile tutarlı olup olmadığı ve gerçeği yansıtip yansıtmadığı da denetim kapsamı içindedir. (4) (Ek: 26/6/2012-6335/18 md.) 398 inci madde kapsamında denetime tabi olacak şirketler Bakanlar Kurulunca belirlenir.
Dördüncü Bölüm Genel Kurul	A) Genel olarak MADDE 407- (1) Pay sahipleri şirket işlerine ilişkin haklarını genel kurulda kullanırlar. Kanuni istisnalar saklıdır. (2) Murahhas üyelerle en az bir yönetim kurulu üyesinin genel kurul toplantısında hazır bulunmaları şarttır. Diğer yönetim kurulu üyeleri genel kurul toplantısına katılabilirler. Denetçi (...) (1) genel kurulda hazır bulunur. Üyeler ve denetçiler görüş bildirebilirler. (3) 333 üncü madde gereğince belirlenen şirketlerin genel kurul toplantılarında Gümrük ve Ticaret Bakanlığının temsilcisi de yer alır. Diğer şirketlerde, hangi durumlarda Bakanlık temsilcisinin genel kurulda bulunacağı ve genel kurul toplantıları için temsilcilerin görevlendirilmelerine ilişkin usul ve esaslar ile bunların nitelik, görev ve yetkileri ayrıca ücret tarifeleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığınca çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir. Bakanlık temsilcisinin toplantıya katılma giderleri ve ücretleri ilgili şirket tarafından karşılanır. A) Görev ve Yetkileri MADDE 408- (1) Genel kurul, kanunda ve esas sözleşmede açıkça öngörülmuş bulunan hâllerde karar alır. (2) Çeşitli hükümlerde öngörülmuş bulunan devredilemez görevler ve yetkiler saklı kalmak üzere, genel kurula ait aşağıdaki görevler ve yetkiler devredilemez:

Tablo 6: 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu İlgili Hükümler

	a) Esas sözleşmenin değiştirilmesi. b) Yönetim kurulu üyelerinin seçimi, süreleri, ücretleri ile huzur hakkı, ikramiye ve prim gibi haklarının belirlenmesi, ibraları hakkında karar verilmesi ve görevden alınmaları. c) (Değişik: 26/6/2012-6335/22 md.) Kanunda öngörülen istisnalar dışında denetçinin seçimi ile görevden alınması. d) Finansal tablolara, yönetim kurulunun yıllık raporuna, yıllık kâr üzerinde tasarrufa, kâr payları ile kazanç paylarının belirlenmesine, yedek akçenin sermayeye veya dağıtılacak kâra katılması dâhil, kullanılmasına dair kararların alınması. e) Kanunda öngörülen istisnalar dışında şirketin feshi. f) Önemli miktarda şirket varlığının toptan satışı. (3) Tek pay sahipli anonim şirketlerde bu pay sahibi genel kurulun tüm yetkilerine sahiptir. Tek pay sahibinin genel kurul sıfatıyla alacağı kararların geçerlilik kazanabilmeleri için yazılı olmaları şarttır. D) Çağrı I – Yetki 1. Yetkili ve görevli organlar MADDE 410- (1) Genel kurul, süresi dolmuş olsa bile, yönetim kurulu tarafından toplantıya çağrılabilir. Tasfiye memurları da, görevleri ile ilgili konular için, genel kurul toplantıya çağırabilirler. (2) Yönetim kurulunun, devamlı olarak toplanamaması, toplantı nisabının oluşmasına imkân bulunmaması veya mevcut olmaması durumlarında, mahkemenin izniyle, tek bir pay sahibi genel kurul toplantıya çağırabilir. Mahkemenin kararı kesindir. II – Toplantı ve Karar Nisabı MADDE 418- (1) Genel kurullar, bu Kanunda veya esas sözleşmede, aksine daha ağır nisap öngörülmüş bulunan hâller hariç, sermayenin en az dörtte birini karşılayan payların sahiplerinin veya temsilcilerinin varlığıyla toplanır. Bu nisabın toplantı süresince korunması şarttır. İlk toplantıda anılan nisaba ulaşamadığı takdirde, ikinci toplantının yapılabilmesi için nisap aranmaz. (2) Kararlar toplantıda hazır bulunan oyların çoğunluğu ile verilir.
Yönetim Örgütünün Belirlenmesi	MADDE 375- (1) “Yönetim kurulunun devredilemez ve vazgeçilemez görev ve yetkileri” kapsamında “b) şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi” bendinde, belirtilen yönetim kurulunun sorumluluğu kapsamındadır. Örgüt şeması, yönetimde yer alan herkesin, altlık-üstlük ilişkilerini, görev tanımlarını; bölümleri ve aralarındaki ilişkileri gösteren şemadır. Şema, sistemin işleyişindeki aksaklıkları ve aksayan yerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Türk Hukuk Sitesi 27.03.2015).

Kaynak: T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 27.03.2015

3.3.2. Kanunda Organize Sanayi Bölgelerinin Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler

Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri ile ilgili genel olarak değerlendirme 3.2.1. numaralı başlıkta sunulmuştur. Bunlara ek olarak Lojistik İhtisas OSB’lerin kurulumunda kamu sektörü, kamulaştırma ve altyapı maliyetlerini karşılamakta, firmalara maliyet bedeli karşılığında tahsis etmektedir. Kamu kaynağının verimli ve geri dönüşü sağlanacak şekilde kullanılması için bölgenin kurulacak kentlerde doğru belirlenmesi gerekmektedir (Tanyaş ve diğerleri, 2011: 110). Kanunda ise “Organize Sanayi Bölgeleri” ile ilgili hükümler Tablo 7 ile sunulmaktadır. Lojistik merkezlerin “OSB” kapsamında kurulmasında, konu hükümlerin değerlendirilmesi düşünülebilir.

Tablo 7 ile Organize Sanayi Bölgelerinin tanımı yapılmış, kuruluşu, organları, altyapı tesisleri kurma, kullanma ve işletme hakkı ve yer seçimi ile ilgili genel hükümler sunulmuştur. Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu’nda madde 3, d bendinde ihtisas OSB kavramıyla lojistik konusuna yapmış olduğu atıf ve madde 35 (3) s) “ortak merkezlerin kurulmasına yönelik proje ve benzer faaliyetleri ilgili kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yaparak sürdürmek ve bu projelerin finansmanına katkı sağlamak” ibaresi ile kamu-özel ortaklığı modeline uygunluk göstermesi sebebiyle lojistik merkezlerin bu temelde kurulması değerlendirilebilmektedir.

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

İlgili Mevzuat	4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği
Birinci Bölüm Organize Sanayi Bölgeleri, İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri Tanımı, Katılımcılar ve Kiracı	Madde 3- (Değişik: 23/10/2008-5807/1): b) Organize Sanayi Bölgeleri (OSB): Sanayinin uygun görülen alanlarda yapılanmasını sağlamak, çarpık sanayileşme ve çevre sorunlarını önlemek, kentleşmeyi yönlendirmek, kaynakları rasyonel kullanmak, bilgi ve bilişim teknolojilerinden yararlanmak, sanayi türlerinin belirli bir plan dahilinde yerleştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla; sınırları tasdik edilmiş arazi parçalarının imar planlarındaki oranlar dahilinde gerekli idari, sosyal ve teknik altyapı alanları ile küçük imalat ve tamirat, ticaret, eğitim ve sağlık alanları, teknoloji geliştirme bölgeleri ile donatılıp planlı bir şekilde ve belirli sistemler dahilinde sanayi için tahsis edilmesiyle oluşturulan ve bu

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

	Kanun hükümlerine göre işletilen mal ve hizmet üretim bölgelerini, d) İhtisas OSB: Aynı sektör grubunda ve bu sektör grubuna dahil alt sektörlerde faaliyet gösteren tesislerin yer aldığı OSB ile lojistik amacıyla kurulan OSB'yi tanımlamaktadır. f) Katılımcı: OSB'lerde, bir işletmenin kurulması için parsel tahsisi veya satışı yapılanlar ile maliki bulunduğu parselde üretimde bulunan veya bulunmayı taahhüt eden ve bu Kanunun amacına uygun faaliyet gösteren gerçek ve tüzel kişiyi, g) Kiracı: Katılımcının tesisini, yönetmelikte belirlenen esas ve usullere uygun biçimde kiralayan gerçek veya tüzel kişiyi tanımlamaktadır.
Kuruluşu	Madde 4 – OSB, Yer Seçimi Yönetmeliğine göre uygun görülen yerlerde Bakanlığın onayı ile kurulur. OSB'lere ait yer seçimi Bakanlığın koordinatörlüğünde ilgili kurum ve kuruluşların temsilcilerinin katılımıyla oluşan Yer Seçimi Komisyonunun yerinde yaptığı inceleme sonucunda, varsa 1/25000 ölçekli çevre düzeni planı kararları dikkate alınarak oybirliği ile yapılır ve OSB ilan edilir. Mer'i mevzuat gereğince korunması gereken ve sanayi tesislerinin kurulmasına izin verilmeyen alanlar OSB yeri olarak incelemeye alınmaz. Yer seçiminin kesinleşmesinden sonra OSB sınırları dışında kalan alanların planlanması Bayındırlık ve İskân Bakanlığı veya ilgili belediye tarafından en geç bir yıl içinde yapılır. Bununla ilgili usul ve esaslar Bakanlık ve Bayındırlık ve İskân Bakanlığınca müştereken belirlenir. OSB sınırları içerisinde yapılacak imar ve parsellasyon planları ve değişiklikleri, OSB tarafından yönetmeliğe uygun olarak hazırlanır ve Bakanlığın onayına sunulur. İl İdare Kurulu kararı ile yürürlüğe girer. Onaylı OSB imar planları ilgili kurumlara bilgi için gönderilir. (Değişik fıkra: 3/7/2005-5393/85 md.) Yürürlüğe giren imar plânına göre arazi kullanımı, yapı ve tesislerinin projelendirilmesi, inşası ve kullanımıyla ilgili ruhsat ve izinler ile işyeri açma ve çalışma ruhsatları OSB tarafından verilir ve denetlenir. İşyeri açma ve çalışma ruhsatının verilmesi sırasında işyeri açma ve çalışma ruhsatına ilişkin harçlar, OSB tarafından tahsil edilerek ilgili belediye veya il özel idaresi hesabına yatırılır. (Değişik fıkra: 23/10/2008-5807/2 md.) OSB; kurulması öngörülen yerde varsa sanayi odası, yoksa ticaret ve sanayi odası, o da yoksa ticaret odasından en az biri ile talepleri halinde il özel idaresi, il özel idaresi bulunmayan illerde Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı veya OSB'nin içinde bulunacağı il, ilçe veya belde belediyesinin, büyükşehirlerde ayrıca büyükşehir belediyesinin temsilcilerince imzalı ve valinin olumlu görüşünü muhtevî kuruluş protokolünün Bakanlıkça onaylanması ve sicile kaydı ile tüzel kişilik kazanır. İhtisas OSB'lerinde konuyla ilgili meslekî kuruluşlar ve teşekküllerin temsilcileri, talepleri halinde müteşebbis heyete dahil edilirler. Madde 23 – OSB kuruluş protokolü müteşebbis heyetlerce hazırlanır ve Bakanlıkça onaylanır.

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

	<i>Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’nde kuruluma yönelik hükümler</i> <i>Kuruluş protokolü</i> MADDE 9 – (1) Kuruluş protokolü; a) OSB’nin unvanını, b) Adresini, c) OSB’nin oluşumuna katılan kurum ve kuruluşların katılma payı oranlarını ve müteşebbis heyette temsil edilecekleri üye sayılarını, ç) Katılma paylarının ödeme şekil ve şartlarını, d) OSB’nin organlarında görev alan asil ve yedek üyelerin adları ile temsil ettikleri kurum ve kuruluşları, e) Katılımcıların karma veya ihtisas şeklinde sektör grupları ile Bakanlığın gerekli gördüğü hallerde, belirlediği OSB’de yer tahsis edilecek özel ya da tüzel kişilerin temel vasıfları ve işgal konularını f) Temsil ve ilzamlı yetkilendirilmiş üyelerini, g) Yürürlüğe giriş koşulu, imzaları ve tarihini, ğ) Valinin olumlu görüşünü içeren Bakanlığa sunuş dilekçesini, h) Bakanlık onay bölümünü ihtiva eder.
Üçüncü Bölüm Organlar	Madde 6 – OSB’nin organları; a)Müteşebbis heyet (İşletme aşamasında genel kurul), b) Yönetim Kurulu, c) Denetim Kurulu, d) Bölge müdürlüğüdür Müteşebbis Heyet Madde 7 – Müteşebbis heyet OSB’nin oluşumuna katılan kurum ve kuruluşların yetkili organlarınca, mensupları arasından tespit edilecek üyelerden oluşur. Müteşebbis heyeti oluşturacak üye sayısı on beş asıl ve on beş yedek üyeden fazla olamaz. Katılan kurum ve kuruluşların müteşebbis heyette temsil edilecekleri üye sayısı, katılım oranları dikkate alınarak kuruluş protokolünde belirlenir. Müteşebbis heyet en az üç ayda bir defa başkan veya başkanın yokluğunda başkanvekili başkanlığında salt çoğunluk ile toplanır. Kararlar mevcudun salt çoğunluğu ile alınır. Oyların eşitliği halinde başkanın oyuna itibar edilir. Müteşebbis heyet; OSB’nin kuruluş amacını gerçekleştirmek için gerekli kararları ve tedbirleri almak, yer seçimi raporunda belirtilen hususları yerine getirmek, kanun, yönetmelik, kuruluş protokolü ve benzeri düzenlemelerle verilen görevleri yapmak, yönetim ve denetim kurulu çalışmalarını ve hesaplarını ibra etmek, OSB’ye ait para ve diğer kaynakları kuruluş amacına uygun kullanmakla yükümlü ve görevlidir. Madde 22 – Müteşebbis heyet, yönetim ve denetim kurulu üyeleri ve bölge müdürü ile sair personel kendi kusurlarından ileri gelen zararlardan sorumludurlar. Bunlar, para ve para hükmündeki evrak ve senetler ile bilanço, tutanak, rapor, defter ve belgeler üzerinde işledikleri suçlardan dolayı Devlet memurları gibi cezalandırılırlar.

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

	Yönetim kurulu Madde 8 – Yönetim kurulu, müteşebbis heyetin en az dördü kendi üyeleri arasından olmak üzere seçeceği beş asıl, beş yedek üyeden oluşur. Yönetim kurulu üyeleri iki yıl için seçilir. Yönetim kurulu; kanun, yönetmelik, kuruluş protokolü ve benzeri düzenlemeler ile müteşebbis heyetin kararları çerçevesinde OSB'nin sevk ve idaresini yürütmekle görevlidir. Denetim kurulu Madde 9 – Denetim kurulu, müteşebbis heyetin kendi üyeleri arasından seçeceği iki asıl, iki yedek üyeden oluşur. Denetim kurulu üyeleri iki yıl için seçilir. Denetim kurulu bütçenin sarf ve uygulamasını denetlemek, yılda bir defa genel denetleme raporu ve en az üç ayda bir de ara rapor düzenleyerek müteşebbis heyete sunmakla görevlidir. Bölge müdürlüğü Madde 10 – Bölge müdürlüğü, bölge müdürü ile yeteri kadar idarî ve teknik personelden oluşur. Kredi kullanan OSB'lerde, müdürlüğün teşkilat şeması ve kadrosu Bakanlık onayı ile oluşur ve değişir. Bölge müdürü, müteşebbis heyet tarafından atanır. Bölge müdürü, yönetim kurulunun kararları ve talimatları doğrultusunda OSB'nin sevk ve idaresini yürütmek ve verilen diğer görevleri yapmakla yükümlüdür. Kredi kullanan OSB'lerde bölge müdürünün ve OSB'de görevlendirilecek diğer personelin nitelikleri ve sayıları Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikte düzenlenir. Temsil ve ilzam Madde 11 – OSB'ler; yönetim kurulu başkanı veya başkanvekili tarafından temsil edilir. OSB'yi ilzam edici yazılar yönetim kurulu başkanı veya vekili ile birlikte bir diğer yönetim kurulu üyesi veya yetkilendirilmiş OSB bölge müdürü tarafından imzalanır ve böylece çift imzalı olarak tekemmül eder. Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği'nde OSB Organlarının Görev Tanımı MADDE 35 – (1) Müteşebbis heyetin görev ve yetkileri şunlardır: a) Yer seçiminin ardından Valiliğe yazılan talimat yazısında belirtilen hususları yerine getirmek, b) Kuruluş protokolünde değişiklik taslağını hazırlamak, Bakanlığın iznini alarak değişiklik yapmak, c) Arsa tahsislerini yapmak, ç) Arsa satışı ile ilgili prensipleri belirlemek, d) Şartlar oluştuğunda genel kurul toplantısını yapmak,
--	---

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

	(2) Genel kurulun görev ve yetkileri şunlardır: a) Kuruluş protokolünün iptaline, OSB ana sözleşmesinin kabulüne karar vermek, b) Tahsisi veya satışı yapılmamış arsa var ise, arsa tahsis ve satış kriterlerini belirlemek ve bu konuda yönetim kurulunu yetkilendirmek, c) Kanun, yönetmelik, ana sözleşme ve iyi niyet esasları ile genel kurul kararlarına aykırı olduğu ileri sürülen yönetim kurulu kararlarının iptal edilip edilmeyeceği konusunda karar vermek, (3) Müteşebbis heyetin ve genel kurulun ortak görev ve yetkileri şunlardır: a) OSB'nin kuruluş amacını gerçekleştirmek ve ideal şekilde işleyişini sağlamak için gerekli kararları ve tedbirleri almak, b) Bakanlığa karşı taahhüt ve sorumlulukları yerine getirmek ve bu hususta gerekli tedbirleri almak, c) OSB'nin, yönetim ve denetim kurulu üyelerini seçmek ve ibra etmek, gerektiğinde bunları azletmek, bilançoyu kabul etmek veya reddetmek, ç) Bölge müdürlüğünün teşkilat şeması ve personelin pozisyonlarını onaylamak ve personelin niteliği ile ilgili prensipleri belirlemek, bölge müdürünün atanması veya azli ile ilgili karar almak, bölge müdürlüğü personelinin atanması ve azli ile ilgili prensipleri belirlemek, e) Üst kuruluşa katılmak için karar almak ve temsilcilerini belirlemek, f) OSB'nin genişlemesine veya bir diğer OSB ile birleşmesine karar vermek ve birleşme şartlarını belirlemek, g) İmar ve parselasyon planları ve değişiklikleri ile ruhsat ve izinlerin verilmesine ilişkin prensipleri belirlemek, s) Yörelerindeki OSB'ler içinde yer alan en az bir sektörün kümelenmesini sağlamak amacıyla kümelenme projelerini hazırlamak ve yürütmek, küme analizi yaptırmak, küme geliştirme aşamasında eğitim, ortak satın alma, firma eşleştirme, ortak merkezlerin kurulmasına yönelik proje ve benzer faaliyetleri ilgili kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yaparak sürdürmek ve bu projelerin finansmanına katkı sağlamak, Yönetim kurulunun görev ve yetkileri MADDE 41 – (1) Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri şunlardır: a) OSB'yi temsil ve ilzam etmek b) Kanun, yönetmelik, kuruluş protokolü, ana sözleşme ve benzeri düzenlemeler ile müteşebbis heyet ve genel kurul kararları ile Bakanlık talimatları çerçevesinde OSB'nin sevk ve idaresini yürütmek, gelişmesi için her türlü tedbiri almak, c) Bakanlığa karşı taahhüt ve sorumluluklarını yerine getirmek,
Alt Yapı Tesisleri Kurma, Kullanma Ve İşletme Hakkı	Madde 20 – OSB'lerin ihtiyacı olan elektrik, su, kanalizasyon, doğalgaz, arıtma tesisi, yol, haberleşme, spor tesisleri gibi alt yapı ve genel hizmet tesislerini kurma ve işletme, kamu ve özel kuruluşlardan satın alarak dağıtım ve satışını yapma, üretim tesisleri kurma ve işletme hakkı sadece OSB'nin yetki ve sorumluluğundadır. Ancak, atıkların ortak arıtma tesisinin kabul edebileceği standartlara düşürülmesi amacıyla münferiden ön arıtma tesisi yapılması gerekir.

Tablo 7: 4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu ve Uygulama Yönetmeliği İlgili Hükümler

	OSB’de yer alan kuruluşlar, alt yapı ihtiyaçlarını OSB’nin tesislerinden karşılamak zorundadır. OSB’nin izni olmaksızın alt yapı ihtiyaçları başka bir yerden karşılanamaz ve bu amaçla münferiden tesis kurulamaz. Bu kuruluşlar kendilerine tahsis edilen alt yapı kullanma hakkını başka kuruluşlara devir ve temlik edemez ve başkalarının istifadesine tahsis edemez. <i>Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’nde geçen ilgili hükümler;</i> MADDE 114 – (1) OSB’lerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla elektrik, içme ve kullanma suyu, doğalgaz temini ve dağıtım şebekesi, kanalizasyon ve yağmur suyu şebekesi, atık su arıtma tesisi, içme ve kullanma suyu arıtma tesisi, OSB içi yollar, haberleşme şebekesi, internet servis sağlayıcılığı, spor tesisleri, genel hizmet ve sosyal tesisler ve benzer tesislerden gerekenleri kurma ve işletme, kamu ve özel kuruluşlardan satın alarak dağıtım ve satışını yapma, bu çerçevede üretim tesisleri kurma ve işletme hakkı sadece OSB’nin yetki ve sorumluluğundadır. Ancak, atık suların ortak arıtma tesisinin kabul edebileceği standartlara düşürülmesi amacıyla münferiden ön arıtma tesisi yapılması zorunludur. (3) Fiziki bütünlük veya coğrafi yakınlık bulunan OSB’ler, aldıkları kararlar doğrultusunda alt yapı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla aralarında düzenleyecekleri protokol ile ortak alt yapı tesisi kurabilir, işletebilir veya kurulmuş olan tesislerden faydalanabilir.
Yer Seçimi	22/8/2009 Tarihli OSB Uygulama Yönetmeliği MADDE 6 – (1) OSB’lerde yer seçimi 17/1/2008 tarihli ve 26759 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan Organize Sanayi Bölgeleri Yer Seçimi Yönetmeliğine göre yapılır. (2) Yer seçimi kesinleşmemiş OSB’lerin kuruluş işlemleri yapılmaz. (3) Yer seçiminin kesinleşmesinden sonra, OSB sınırları dışında kalan alanların planlanması, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı veya ilgili idareler tarafından en geç bir yıl içinde yapılır.

Kaynak: T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 24.03.2015

3.3.3. Kanunda Serbest Bölgelerin Kurulması ile İlgili Yer Alan Hükümler

Dünyada lojistik serbest bölgeleri incelendiğinde ve mevcut mevzuat esas alındığında bu bölgelerin ihtisas serbest bölgeleri olarak faaliyet gösterebileceği anlaşılmaktadır. Mevcut serbest bölgelerde imalat, dış ticaret ve taşımacılık bir arada yürütülmekte iken ihtisaslaşmış yeni serbest bölgelerde sadece lojistik faaliyeti ile iştigal olan veya yan sanayi firmalarının yatırım yapması beklenmektedir (Tanyaş ve diğerleri, 2011: 110).

Ancak Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu raporda Türkiye'nin Gümrük Bölgesi dışında kabul edilmesi, serbest bölgelerin üretime yönelik faaliyetlere mahsus kurulduğu düşünüldüğünde, sadece lojistik hizmetler için kurulacak serbest bölgelerin benzer şekilde değerlendirilmesinin ve yapılandırılmasının beklenen faydayı azaltacağına (Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013: 33) değinilmiştir.

Tablo 8 ile 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği kapsamında tanımlar, kurulum, yönetim ile ilgili hükümler belirtilmiştir. Lojistik merkezlerin "Serbest Bölge" kapsamında kurulmasında konu hükümlerin değerlendirilmesi düşünülebilir.

Tablo 8 ile Serbest Bölgeler Kanun ve Uygulama Mevzuatı'nda yer alan serbest bölgeler tanım ve kavramları, faaliyet konuları, kuruluşu, görev ve yetkiler, altyapı ve üstyapı tesislerinin uygulama yönetmeliğinde tanımlanması ve işletilmesi konuları sunulmuştur.

Tablo 8: 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve Uygulama Mevzuatı Genel Hükümler

İlgili Mevzuat	6/6/1985 Tarihli 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu 10/3/1993 Tarihli Serbest Bölgeler Uygulama Mevzuatı
Birinci Bölüm Serbest Bölgeleri Tanımı, İşletici ve Kullanıcı Kavramları	Madde 1- (Değişik: 12.11.2008–5810/1 md.) İhracata yönelik yatırım ve üretimi teşvik etmek, doğrudan yabancı yatırımları ve teknoloji girişini hızlandırmak, işletmeleri ihracata yönlendirmek ve uluslararası ticareti geliştirmek amacıyla serbest bölgelerdeki yapı ve tesislerin teşkili ve ilgili hususları kapsamaktadır. Madde 3- Bu Kanun uygulamasında; a) İşletici: Serbest bölgeyi işleten kamu kurum ve kuruluşunun yerli ve yabancı gerçek veya tüzel kişileri, b) Kullanıcı: Faaliyet ruhsatı alan ve bölgede belli bir işyeri bulunan gerçek veya tüzelkişiyi, ifade etmektedir. 10/3/1993 Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği Madde 4- Bu yönetmelikte; a) Bakanlık; Dış Ticaret Müsteşarlığının bağlı olduğu Bakanlık, b) Müsteşarlık; Dış Ticaret Müsteşarlığını c) Genel Müdürlük; Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğünü d) Bölge Müdürlüğü; Serbest Bölge Müdürlüğünü g) B.K.İ.- Bölge Kurucusu ve İşleticisi; Serbest bölgenin özel sektör tarafından kurulması ve işletilmesi halinde, bölgeyi kuran ve işleten kuruluşu

Tablo 8: 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve Uygulama Mevzuatı Genel Hükümler

Faaliyet Konuları	Madde 4- (5810 sayılı kanunun 2 nci maddesiyle değişen madde; Yürürlük 25.11.2008) Serbest bölgelerde, Yüksek Planlama Kurulunca uygun görülecek her türlü sınai, ticari ve hizmetle ilgili faaliyetler yapılabilir. Serbest bölgelerde yapılan faaliyetleri değerlendirmek, bu bölgelerin geliştirilmesine ve sorunların çözümüne ilişkin stratejileri belirlemek ve önerilerde bulunmak üzere Serbest Bölgeler Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur. Kurulun teşkili ile çalışma usul ve esasları yönetmelikle belirlenir.
Kuruluşu	Madde 2 – Türkiye'de serbest bölgelerin yer ve sınırlarını belirlemeye Bakanlar Kurulu yetkilidir. Serbest bölgelerin, kamu kurum ve kuruluşlarınca, yerli veya yabancı gerçek veya tüzel kişilerce kurulmasına, işletilmesine Bakanlar Kurulunca izin verilir. Madde 5- Serbest bölge ilan edilen yerlerde ihtiyaç duyulacak arazi ve tesisler kamulaştırma Kanunu hükümlerine göre sağlanabilir. Yerli veya yabancı gerçek veya tüzel kişiler Dış Ticaret Müsteşarlığından ruhsat almak kaydıyla serbest bölgelerde faaliyette bulunabilirler. Serbest bölgelerde faaliyette bulunan yatırımcı kullanıcılara Hazinesin özel mülkiyetinde bulunan arazi, arsa ve binalar kiralanabilir veya bunlar üzerinde 49 yıla kadar irtifak hakkı tesis edilebilir. Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki yerler için aynı süre ile kullanma izni verilebilir. Serbest bölgede arazinin kullanımı, yapı ve tesislerin projelendirilmesi, kurulması ve kullanılmasıyla ilgili diğer bütün izinler ve ruhsatlar bölge müdürlüğünce verilir ve denetlenir.
İkinci Kısım Birinci Bölüm Serbest Bölge Müdürlüklerinin Görev ve Yetkileri	Madde 5- (Değişik, 03.05.2005 tarih ve 25804 Sayılı Resmi Gazete) Serbest bölge müdürlükleri 9/12/1994 tarihli ve 4059 sayılı Hazine Müsteşarlığı ile Dış Ticaret Müsteşarlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 6'ncı maddesi uyarınca doğrudan Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlıdır. Serbest Bölge Müdürlüklerinin Görev ve Yetkileri şunlardır: a) Bölge arazisinin kullanımı, yapı ve tesislerin projelendirilmesi, kurulması ve kullanılmasıyla ilgili bütün ruhsatları vermek, c) Bölgede gümrük, güvenlik, çalışma, sosyal güvenlik, liman, haberleşme ve sağlık hizmetleri gibi konularda kamuyu ilgilendiren görevlerin yerine getirilmesi için koordinasyonu temin etmek, d) İşletici veya Bölge Kurucu-İşleticisi ile akdedilen işletme veya kuruluş ve işletme sözleşmesi ile İşletici veya Bölge Kurucu-İşleticisi ve kullanıcılar, kamu ve özel kuruluşlar arasında yapılan sözleşmelerin hükümleri uyarınca yürütülen işleri gözetmek ve denetlemek, f) Giriş izin belgeleri ile özel izin belgelerini vermek, Bölge Müdürü, Yönetmelikte belirtilen görevlerin yerine getirilmesi ve işlemlerin mevzuata uygun olarak yürütülmesi için gerekli her türlü tedbiri alır. Bu görevlerin yerine getirilmesiyle ilgili her türlü gözetim, denetim ve uygulamadan sorumludur.

Tablo 8: 3218 Sayılı Serbest Bölgeler Kanunu ve Uygulama Mevzuatı Genel Hükümler

10/3/1993 Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği Altyapı ve Üst Yapı Tesisleri	Madde 7-(Değişik,17.08.2002 tarih ve 24849 sayılı Resmi Gazete) Bölgede drenaj, kanalizasyon, arıtma tesisi, yol, su, elektrik, haberleşme tesisleri gibi altyapı tesisleriyle Bölge sınırları, kantar, kaçak eşya ambarı, giriş-çıkış kapıları ve sair bina ve tesisler, ilgili yatırımcı bakanlıklarca inşa ettirilebileceği gibi, İşletici veya B.K.İ.'ne de yaptırılabilir. Kamuya ait liman, havaalanı ve sair tesisler dahilinde serbest bölge kurulması halinde altyapı için gerekli iş ve işlemler, Genel Müdürlük tarafından, ilgili kurum ve kuruluşlarla da gerekli koordinasyon sağlanarak ve uygun görüşleri alınarak, ihtiyaç duyulan yapı ve tesisler hizmete hazır hale getirilir. Madde 8- (Değişik; 27.03.2001 tarih ve 24355 sayılı Resmi Gazete), Bölge için tahsis edilen Hazineye veya mülkiyeti bir kamu kuruluşuna ait arazi Genel Müdürlük tarafından üzerine üst yapı yapılmak üzere İşletici veya B.K.İ.'ne bir sözleşme ile tamamen veya kısmen kiralanabileceği gibi, faaliyet ruhsatı verilmesi uygun bulunan gerçek veya tüzel kişilere de bir sözleşme ile kiralanabilir. Bölgedeki bina ve tesisler; işletici veya B.K.İ. (Bölge Kurucu ve İşleticisi) 'nin yanında, kullanıcılar tarafından da yaptırılabilir. Söz konusu bina ve tesisler diğer kullanıcılara kiraya verilebilir, devredilebilir veya mülkiyeti B.K.İ. ya da kullanıcılara ait olması durumunda satılabilir.
İşletilmesi	10/3/1993 Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği Madde 24- Bölge, Bakanlar Kurulu Kararına dayanılarak kurulan bir şirket tarafından "İşletmem Sözleşmesi" çerçevesinde işletilebilir ya da Bakanlar Kurulu Kararına dayanılarak kurulan bir şirketle "Kuruluş ve İşletme Sözleşmesi" imzalanarak kurulabilir ve işletilebilir. Yukarıdaki fıkrada belirtilen hallerden; birinci durumda yapılan sözleşmeye "İşletme Sözleşmesi", yetki alan şirkete "Bölge İşleticisi"; ikinci durumda yapılan sözleşmeye "Kuruluş ve İşletme Sözleşmesi", yetki alan şirkete ise "Bölge Kurucu ve İşleticisi" -B.K.İ.- denilir. İşletici veya B.K.İ.'nin Görev ve Yetkileri Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliğinde belirtilmiştir.

Kaynak: TBMM, 01.04.2015

3.3.4. Lojistik Merkez Yapılanmalarının Yasal Altyapısına İlişkin Değerlendirme

Lojistik merkezlerin genel olarak örgütlenme biçimleri incelendiğinde, her bir örgütlenme biçiminin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. 6102 sayılı TTK Madde 334-1'e göre "Devlet, il özel idaresi, belediye ve köy ile diğer kamu ve tüzel kişilerden birine, esas sözleşmede öngörülecek bir hükümle, pay sahibi olmasalar da, işletme konusu kamu hizmeti olan anonim şirketlerin yönetim kurullarında temsilci

bulundurmak hakkı verilebilir” hükmünde, lojistik merkezlerin anonim şirket olarak kurulması durumunda yönetim kuruluna devletin de temsilci bulundurma hakkını tanımaktadır. Halbuki eski TTK’da (6762 Sayılı TTK) devletin, anonim şirket yönetimine bulunmasına olanak tanıyan bir hüküm bulunmamaktadır. En az bir gerçek ya da tüzel kişi ile kurulabilmesi, ortak sayısında maksimum bir sınırlamanın olmaması, tek kişilik yönetim kurulunun mümkün olması, ortakların sadece taahhüt ettikleri sermaye ile şirkete karşı sorumlu olmaları (Muhasebe Tr, 14.05.2015) ise anonim şirketlerin sağlamış olduğu diğer avantajlardandır.

Lojistik merkezlerin “Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu” kapsamında örgütlenmesi durumunda devlet yönetime müdahil olmazken, kuruluş ve tüzel kişiliğin kazanılması aşamasında, bürokrasi oldukça yoğun bir şekilde etkisini göstermektedir. *4562 Sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu, Madde 4- d “İhtisas OSB’lerinde konuyla ilgili mesleki kuruluşlar ve teşekküllerin temsilcileri, talepleri halinde müteşebbis heyete dahil edilebilmeleri* (TBMM, 14.05.2015)” ise ilgili mesleki kuruluşların yönetime dahil olmalarına aynı zamanda gerekli karar ve tedbirleri almalarına olanak tanımaktadır.

Lojistik merkezlerin Serbest Bölgeler Kanunu kapsamında örgütlenmesi incelendiğinde, serbest bölgelerde vergi muafiyeti gibi konuların avantaj sağlamasıyla birlikte ilgili kanunda devletin müdahalesinin fazla olduğu anlaşılmaktadır. Madde 5’te belirtildiği gibi Serbest Bölge Müdürlükleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı’na bağlıdır. Bu kanun kapsamında yönetim, denetim kurulu ve genel kurul gibi organlar tarafından değil, Serbest Bölge Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilmektedir. İhtisas OSB’lerde ilgili mesleki kuruluşlar ve ilgili kurum temsilcilerinin yönetime katılımı gibi bir durum söz konusu iken, serbest bölgelerde temsilcilere katılım ve yönetim hakkı tanınmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE LOJİSTİK MERKEZLER İÇİN BİR MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Çalışma kapsamında öncelikli olarak lojistik merkezler kavramı ve kapsamına ilişkin açıklamalara yer verilmiş, lojistik merkezlere ilişkin organizasyon, mülkiyet ve yönetim modelleri incelenmiş ve Türkiye’de lojistik merkez uygulamaları ve yasal altyapı ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma bölümünü kapsayan bu bölümde, Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim model önerisi geliştirilmesi amacıyla uygulanan delphi çalışması açıklanmakta ve bulgular değerlendirilerek model önerisi geliştirilmektedir.

4.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Lojistik merkezler yerel, bölgesel ve ulusal anlamda önemli düğüm noktaları olarak tanımlanmaktadır. Küresel ekonomideki değişimlerle birlikte, kümelenme eğilimleri, taşıma maliyetlerinin ve sürelerinin azaltılması ihtiyacı, diğer yandan karayolu taşımacılığında görülen hızlı büyüme, modlar arası aktarmada verimliliğin sağlanması, hava kirliliği, trafik problemleri, çarpık kentleşme gibi konularda lojistik hizmet sağlayıcılarının ve devletlerin bu problemlere çözüm bulma arayışı lojistik merkezlere olan ilgiyi arttırmıştır. Lojistik merkezler, katma değerli hizmetlerin verilmesine olanak sağlayarak değer yaratmaktadır. Müşteri memnuniyetinin gözetilmesi, kaliteli, hızlı ve düşük maliyetlerle lojistik faaliyetlerin yerine getirilmesi sayesinde uluslararası ticaret ve yük döngüsüne ivme kazandırmaktadır.

Türkiye’nin; konumu itibariyle bir transit merkezi olması, birçok ulaştırma koridoru üzerinde bulunması, Avrupa ve Asya arasında bir köprü vazifesi görmesi lojistik merkezlere olan eğilimi arttırmakla birlikte aynı zamanda rekabetçi üstünlük oluşturmaktadır. İstihdam ve bölgesel kalkınma açısından da lojistik merkezler; önemli bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarik zinciri içerisinde önemli bir halka olan lojistik merkezlerin etkin, verimli ve rekabet edilebilir hizmetler sağlayabilmesi ise iyi bir yönetim ile mümkündür. Dünya genelinde lojistik merkezler incelendiğinde sistemli ve başarılı

bir yönetim, başarılı lojistik merkezleri de beraberinde getirmektedir. Bu sistemin lojistik merkezlerde yerleşmesi ise pazara dair dinamiklerin iyi bir şekilde analiz edilmesi ve ihtiyaçların belirlenmesiyle oluşmaktadır. Lojistik merkezlerin Türkiye’de de son 10 yıldır gündeme gelmesiyle birlikte başarısının anahtarı olacak yönetim ve mülkiyet konusu da çokça tartışılmaktadır. Lojistik merkezlerin kurulum ve işleyiş yapısının belirlenebilmesi için ise lojistik merkez taraflarının rollerinin tanımlanması ve bu kapsamda faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir. Tarafların görev ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bu sorumlulukların iyi bir şekilde taraflar arasındaki dağılımı ile lojistik merkezlerin gelişiminin hızlanması, verimliliğini arttırması ve rekabet edebilmesi paralellik göstermektedir. Lojistik merkezlerde mülkiyet ve yönetim konuları üzerine yapılmış çalışmalar bulunsa da sayıca sınırlıdır.

Bu kapsamda lojistik merkezler, lojistik merkezlerde mülkiyet ve yönetim modelleri ve ülkemizdeki lojistik merkez uygulamaları çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAM

Araştırmanın temel amacı; lojistik merkezlerde uygulanan mülkiyet ve yönetim modellerini incelemek ve delphi yöntemi kullanılarak lojistik ve lojistik merkezler konusunda donanımlı uzmanların da görüşleri doğrultusunda Türkiye’de kurulacak olan lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunmaktır. Bununla birlikte literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda alt amaçlar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Lojistik merkezlerin yönetim yapısının ve bu yapının sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesi,
2. Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rollerinin tanımlanması,
3. Türkiye’de lojistik merkezlerin kuruluşu ve işleyişinin belirlenmesidir.

4.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bilimsel araştırma, sistematik veri toplama ve analiz etme sürecidir (Ataseven, 2012: 543). Araştırma yöntemi olarak literatür taraması ve delphi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada öncelikle lojistik merkezlere ilişkin literatür incelenmiştir. Literatür taraması yöntemiyle elde edilen bilgiler doğrultusunda delphi tekniği ile bir soru formu hazırlanmış ve soru formu uzmanlara yöneltilmiştir. Soru formunun oluşturulması, uzmanlara uygulanması ve toplanması süreci toplam 3 turda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda sonuçlar analiz edilmiştir. Bu bölümde literatür taramasına ve nitel araştırma yöntemi olarak delphi tekniğinin uygulama aşamalarına yer verilmektedir.

4.3.1. Literatür Taraması

Literatür taraması sonucu ulaşılan kaynaklardan edinilen bilgiler doğrultusunda lojistik merkezler konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalar incelenmiş ve işlenen konular Tablo 9’da sunulmuştur.

Literatür taraması sonucu elde edilen bilgilere göre; tanım, hizmet ve lojistik merkezlerin özellikleri konusunda Aydın ve Ögüt (2008) ve İZTO (2008) çalışmalar yapmıştır. İZTO (2008), İtalya’daki lojistik merkezler konusunda kapsamlı bir araştırma yapmıştır. Deveci (2010) ve Kaynak ve Zeybek (2007), lojistik merkezlerin intermodal taşımacılığa ve intermodal terminallerin gelişimine olan katkısı üzerinde durmuşlardır. Bezirci ve Dünder (2011) ise lojistik merkezlerin sağladığı maliyet avantajları konusunda araştırma yapmışlardır.

Lojistik merkezlerde yönetim, mülkiyet ve işletme konuları üzerine yapılan çalışmalar oldukça sınırlıdır. Lojistik merkezlerde yönetim modellerine ilişkin Sezen ve Gürsev (2014) ve Akandere (2013)’nin çalışmaları mevcuttur. Ayrıca sektör ve fizibilite raporlarında da konu ile ilgili uygulanabilir model önerileri bulunmaktadır. Bu raporlarda, lojistik merkez kurulması planlanan yerlerin fizibilite çalışması yapılmaktadır. Tuğlular ve diğerleri (2014) ise bilişim ve teknolojiye değinerek lojistik merkezler için konteyner terminal yönetim yazılımları geliştirme sürecinin verimli hale getirilmesi konusunda çalışmıştır.

Tablo 9: Lojistik Merkezlerle İlişkin Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

İncelenen Konu	Çalışma
Tanım, Hizmet ve Özellikler ve Avantajlar	Aydın ve Ögüt, 2008a; Kaynak ve Zeybek, 2007; Çelik, 2014; TCDD, 2010; Aydın ve Ögüt, 2008b; İZTO, 2008; Bezirci ve Dündar, 2011; Deveci, 2010.
Yönetim, Mülkiyet ve İşletim	Sezen ve Gürsev, 2014; Akandere, 2013.
Sektörel Değerlendirme ve Fizibilite	Akkaya, 2011; Tanyaş, Erdal, Zorlu, Gürlesel, Filik, 2011; Tanyaş, Tuna, Zorlu, Filik, 2012; Erdal, Ünal, Akyüz, Karaman, Arabul, Özer, 2013; Bayraktutan ve Özbilgin, 2014; Tanyaş ve Paksoy, 2012; Tanyaş ve Arıkan, 2013; Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, 2013; Yılmaz, Kubaş, Erbay, Bengi, 2014; Serhat Kalkınma Ajansı, 2014; Tanyaş, Güngör, Çopur, 2012; Yıldıztekin, Çelik, 2013; Yıldıztekin ve Çelik, TOBB, 2012.
Bilişim ve Teknoloji	Tuğlular, Şentuna, Tuğ, Dağhan ve Güven, 2014
Yer Seçimi ve Konum Özellikleri	Elgün ve Elitaş, 2011; Karadeniz ve Akpınar, 2011; Elgün, 2011; Özdemir Darby, 2008; Can, Çilingirtürk, Koçak, 2006; Elibol, 2013; Çetin ve Cerit, 2010.
Pazarlama	Altuntaş ve Tuna, 2014a; Altuntaş ve Tuna, 2014b; Altuntaş, 2013; Zalluoğlu, Aracıoğlu, Bozkurt, 2014; Altuntaş ve Tuna, 2013.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Can, Çilingirtürk ve Koçak (2006), ana depo ve merkez üs konumunun dışbükey programlama ile belirlemiş, Elgün, (2011) çok kriterli ağırlıklandırma tekniği ile lojistik merkez kurulumu için belirlenen lokasyonların özelliklerini ve lojistik potansiyellerini ortaya koymuştur. Çetin ve Cerit (2010), Türkiye’nin lojistik bir üs olabilmesi hususunda bir analiz gerçekleştirmişlerdir. Altuntaş ve Tuna (2013; 2014a; 2014b) çalışmalarında pazarlama üzerine odaklanmış ve lojistik merkezler pazarlama yönlü olarak incelemişlerdir. Zalluoğlu, Aracıoğlu ve Bozkurt (2014) ise, lojistik köy kurulumunun lojistik hizmet sağlayıcıları açısından değerlendirilmesi üzerine çalışma yapmışlar.

4.3.2. Nitel Araştırma Yöntemi: Delphi Tekniği

Niteliksel araştırma; araştırmacının bir olguyu açıklığa kavuşturmak için tüm karmaşıklığı içinde dikkatlice tasarlaması, incelemesi, veri toplaması, analiz etmesi ve irdelemesi olarak nitelendirilmektedir (Fraenkel ve Wallen, 2000: 665). Bir başka tanıma göre nitel araştırma; gözlem görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda, gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 1999: 18). Nitel araştırmacılar, araştırma konusu olan fenomenleri kendi doğal ortamlarında ele alırlar. Dolayısıyla her bir fenomen insanların (ya da araştırmacının) onlara yüklediği anlam açısından yorumlarlar (Altunışık ve diğerleri, 2012: 303). Strauss ve Corbin (1998: 4-5)’e göre araştırmanın nitel bir yaklaşımla incelenmesinin sebepleri aşağıdaki gibidir:

- Katılımcıların konu ile ilgili deneyimleri,
- Henüz çalışma yapılmamış alanlarda inceleme yapmak,
- Kantitatif araştırma formlarıyla ilerleyen zamanlarda test edilebilecek değişkenleri belirleyebilmek,
- Olaylara bütünsel ve kapsamlı bir yaklaşımda bulunmaktır.

Nitel araştırmada sosyal olay ve olgular bağlı oldukları çevre içinde değerlendirilerek anlaşılmaya çalışılır. Amaç, bu ortamdan toplanan verilerden yola çıkılarak sonuçlara ulaşmak ve sonuçları birbiriyle ilişkilendirerek bir kuram oluşturabilmektir (Uçak, 2000: 257). Araştırma kapsamında nitel araştırma tekniği olan “Delphi Tekniği” tercih edilmiştir.

Delphi kelimesi, Antik Yunan mitolojisinde, Delphi adasında yaşayan ve gelecekle ilgili kehanette bulunan “Delphic” adında bir kahinden türemiştir. Bu durumdan yola çıkarak aslında delphi; gelecekte yaşanabilecek bir takım gelişmeleri tahmin edebilmek anlamına gelmektedir (Clayton, 1997: 376).

Delphi yöntemi, grup iletişimi süreci olarak nitelendirilebilir. Bu süreç grubun her bir bireyinin karmaşık problemlerin çözümüne katkı sağlamasına imkan sağlamaktadır (Linstone ve Turoff, 2002: 3). 1950’li yıllarda uzman görüşlerini almak ve uzmanlar arasında fikir birliği sağlamak amacıyla ABD’de RAND şirketinde çalışan Olaf Helmer ve Norman Dalkey adındaki iki araştırmacı tarafından

geliştirilmiştir (Steward, 2001: 922; Şahin, 2001: 215). Delphi tekniği katılımcıların uzmanlık alanlarına göre bilgi toplandığı, yaygın olarak kullanılan ve kabul görmüş bir metottur. Bu teknik bir grup içerisinde belirli bir konu üzerinde fikir birliğine varma amacıyla tasarlanmıştır. Delphi tekniği; program planlama, ihtiyaç tespiti, politika oluşturma, alternatiflerin değerlendirilebilmesi için kaynak kullanımını geliştirme ve tahminde bulunma gibi birçok alanda kullanılmaktadır (Sandford ve Hsu, 2007: 1). Delphi tekniğinin temel ilkeleri; katılımcıların kimliklerinde gizlilik, tekrarlanma özelliği, kontrollü geri bildirim, cevapların istatistiksel analizi ve uzmanların uzlaşımıdır.

Yapılandırılmış görüşmeye uygun olarak grup üyelerinin her birinin bilgi ve birikiminden yararlanılmasına, grup bireylerinin yargı ve görüşlerinin değerlendirilmesine, bireylerin cevaplarının gizli kalmasını katılımcıların görüşlerini revize etmelerine olanak sağlamaktadır (Linstone ve Turoff, 2002: 3). Kullanılan diğer yöntemlerin aksine bu yöntemde katılımcıların kimliklerinin gizli tutulması; katılımcıların sosyal-duygusal bir temelde davranış göstermesini azaltmaktadır. Böylece katılımcıların, görev yönelimli faaliyetlere daha çok odaklanmasını sağlamaktadır. Bu teknik bireylerin uzun mesafeler kat etmeden iletişim ortamı yaratmalarını sağlamaktadır (Clayton, 1997: 376).

Delphi tekniği, grup üyelerine bir dizi sorular sorarak ve kontrollü geri bildirim alarak güvenilir bir şekilde uzlaşmayı hedeflemektedir. Bu teknikte, bireylere tekrarlanan sorular sorulmakta ve uzlaşma, grup üyelerinin birbiriyle fikir alışverişinde bulunmadığı bir temelde yapılmaktadır (Clayton, 1997: 376). Önce konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınca ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder (Aktan, 2008: 8).

Delphi tekniğinin, politik meselelerde veya anlaşmazlıkların yüz yüze çözülemediği, katılımcıların mesafe, maliyet, zaman ve yer gibi sebeplerle sıklıkla bir araya gelemediği durumlarda sağladığı kolaylık en önemli avantaj olarak nitelendirilebilir (Turoff ve Hiltz, 2001: 60). Delphi tekniğinin dezavantajı ise sorular için yeterli miktarda uzman bulunamamasıdır (Gordon, 1994: 11).

Delphi tekniği çeşitleri; geleneksel delphi, gerçek zamanlı delphi, karar delphisi, grup delphi ve politika delphidir (Linstone ve Turoff, 2002: 6; van Zolingen ve Klaasen, 2003: 323).

Araştırma kapsamında kullanılan delphi türü politika delphidir. Politika delphi yöntemi, belirli bir konu hakkında fikir geliştirmek için kullanılan; sistematik ve sezgisel tahmin işlemidir (Rayens ve Hahn, 2000: 309. Sosyal ve politik konularda sosyal bilimler uygulamalarında kullanılmaktadır (Zolingen ve Klaasen, 2003: 321). Politika delphi aşağıda belirtilen seçeneklerden herhangi birine veya kombinasyonuna hizmet etmek durumundadır (Turoff, 2002: 83):

- Muhtemel tüm seçenekleri değerlendirmeye almak.
- Herhangi bir seçeneğin sonuçlarını ve etkilerini tahmin etmek.
- Herhangi bir seçeneğin kabul edilebilirliğini incelemek ve tahmin etmektir.

Politika delphi'nin ilk aşamasında gruba, istatistiksel bir geri bildirim gönderilmektedir. Bu durum diğer aşamalar için de söz konusudur. Bu şekilde politik olarak siyasi görüşlerin uzlaştırılması kolaylaşmaktadır (Rayens ve Hahn, 2000: 309). Rauch (1979)'a göre politika delphi araştırmalarında fikir birliğine ulaşılması sürecin durması anlamına gelmemektedir. Bu yöntemde farklı fikir tanımları ve bakış açılarının açıklığa kavuşturulması daha fazla önem arz eden bir durumdur (Von der Gracht, 2012: 1528). Politika delphinin adımları aşağıdaki gibidir (Van Zolingen ve Klaasen, 2003: 321):

- Problemin tespiti ve konunun tanımlanması,
- Gerekli uzmanlık alanlarının belirlenmesi,
- Uzmanların seçimi, heterojen bir çalışma grubunun oluşturulması,
- İlk aşama soru formunun oluşturulması ve dağıtımı,
- İlk aşama soru formunun analiz edilmesi,
- Gerektiği koşulda ikinci aşama soru formunun oluşturulması,
- İkinci soru formunun analiz edilmesi,
- Grup toplantısı veya çalıştay gerçekleştirilmesi.

Panel katılımcıları hem anket içeriğinin geliştirilmesinde hem de soruların yanıtlanmasına katkı sağlarlar. Bu süreç ise katılımcılara, her bir katılımcıların fikirleri doğrultusunda kendi fikirlerini tekrar değerlendirebilmelerine imkân

sağlamakta ve uzlaşmaya veya doygunluk (saturation) noktasına ulaşıncaya kadar devam edebilir (Rayens ve Hahn, 2000: 309).

Çalışmada politika delphi tekniğinin kullanılma sebepleri aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Araştırmanın amacına uygun olarak, Türkiye’de son 10 yıldır gündemde olan lojistik merkez, mülkiyet ve yönetim konularının uzmanlık gerektirmesi ve bu alanda çalışma yapan sınırlı sayıda uzmanın bulunması,
- Farklı bakış açılarıyla yaratıcı fikirler ortaya koyabilmeye (Şahin, 2001: 216) ve sistematik olarak bilgi toplamaya imkân vermesi,
- Lojistik merkezler konusunda Türkiye’de bulunan uzmanların konu hakkında düşüncelerine ulaşılabilmesi ve yeni bir model geliştirilebilmesi için uzman görüşlerinden faydalanmaya imkân tanınması,
- Politika delphi yönteminin oluşturulan ifadelerin katılımcılar tarafından geliştirilmesine olanak tanınması.

4.3.2.1. Delphi Panel Katılımcıları ve Örneklem Belirlenmesi

Başarılı bir delphi uygulamasının altında katılımcıların seçimi yatmaktadır. Çünkü delphi çalışmasında değerli fikirleri ile çalışmaya katılan kişilerin bilgi ve işbirliğine ihtiyaç vardır (Gordon, 1994: 6). Temsilciler daha geniş bir nüfusun temsilcisi olarak kabul edilir. Delphi panel katılımcılarının belirlenmesi hakkında literatürde kesin bir seçim kriteri bulunmamaktadır (Hsu ve Sandford, 2007: 3). Delphi yönteminde katılımcılar rastgele seçilmemektedir. Bilgi ve deneyimlerine başvurulabilecek, belirli kriterlere sahip kişiler seçilmektedir (Hasson ve diğerleri, 2000: 1010). Ayrıca çalışmada gerçekleştirilen tüm turlarda katılım sağlayabilecek kişilerden oluşmalıdır (Stitt-Gohdes ve Crews, 2004: 61).

Dunn (1994)’a göre politika delphi sürecine dahil olacak katılımcılar geniş bir görüş aralığını temsil edecek şekilde seçilmelidir. Konuya göre çeşitlilik gösterebilen katılımcılar 10-30 kişi aralığında olabilmektedir (Rayens ve Hahn, 2000: 309). Dolayısıyla delphi katılımcıları, çalışmayı destekleyen katılımcıların tavsiyeleri, literatür taramasından elde edilen kişiler, çalışmayı yönlendiren kişi tarafından veya katılımcı olmayı kabul etmiş kişilerin tavsiyesi ile de zenginleştirilebilir. Örneklem

bu tipte seçilmesi, daha hızlı daha kolay ve caziptir (Gordon, 1994: 16; Sackman 1974: 33). Çalışmanın amacına, uzmanlık alanına ve çalışmanın zorluğuna göre panelin büyüklüğü, küçük veya geniş, bölgesel, ulusal veya uluslararası olabilir. Katılımcı sayısı ise konu hakkında aynı bilim dalından gelen uzman sayısına göre değişmektedir (Clayton, 1997: 378).

Çalışmada örneklem, lojistik merkezlerin paydaşlarından oluşmaktadır. Paydaşlar, bir organizasyonun, kurum, kuruluş ya da şirketin faaliyetlerinden, hedeflerinden, politikalarından, aldığı sonuçlardan etkilenebilen veya sonuçları etkileyebilen kişiler, gruplar, organizasyonlar veya sistemlerdir (sp.mu.edu.tr, 01.08.2015). Lojistik merkezlerin paydaşları ise bu kuruluşun faaliyetlerinden, hedeflerinden, politikalarından etkilenen gruplar olarak, lojistik merkez işleticileri, üniversiteler, lojistik hizmet sağlayıcıları, kamu kurumları, ticaret odaları, yerel yönetimler, lojistik ile ilgili dernekler ve bu merkezin hizmet sağladığı kişi ve kurumlardır. Türkiye'deki lojistik merkezlerin paydaşları olarak çalışma kapsamında; lojistik hizmet sağlayıcıları, lojistik merkez işleticileri, TCDD yetkilileri, akademisyenler, danışmanlar ve kalkınma ajansı temsilcileri örnekleme dahil edilmişlerdir.

Lojistik merkez konusunda Türkiye'de uzman olarak nitelendirebilecek kişi sayısının azlığından dolayı, örneklem büyüklüğü kısıtlıdır. Örneklemin kısıtlı olmasının diğer nedenleri ise; zaman kısıtı ve bazı uzmanlarının araştırmaya katılma konusunda istekli olmaması olarak gösterilebilir. Literatür taraması sonucu elde edilen, lojistik merkezler konusunda uzman kişilerle iletişime geçilmiştir. Katılımcı sayısını arttırabilmek için katılımcı olmayı kabul etmiş uzmanlardan ve çalışmaya destek sunan akademisyenler tarafından tavsiyeler alınmıştır. Süreç sonunda yürütülen delphi çalışmasının ilk turu lojistik merkezler konusunda uzman 21 kişi ile başlatılmıştır. Delphi paneline katılanların; 7'si çeşitli üniversitelerde görev yapan akademisyen, 3'ü TCDD'nin farklı birimlerinde görev yapan yöneticiler, 2 kişi dernek yöneticisi, 5 kişi özel işletmelerde çalışan yöneticiler, 2 kişi ticaret odası temsilcisi, 1 kişi kalkınma ajansı ve 1 kişi de lojistik danışmanıdır.

Çalışma kapsamında; lojistik merkez konusunda çalışma yapmış sınırlı sayıda uzman olması ve çalışma yapan kişilerin çoğunluğunun akademisyen olması sebebiyle panel katılımcıların çoğunluğu akademisyenlerden oluşmaktadır.

Türkiye’de kamuya ait lojistik merkezlerin inşasını Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı bünyesinde TCDD yürütmektedir. Bu sebeple TCDD’ye ulaşılmış ve 3 farklı birime ait personel, panel katılımcısı olmayı kabul etmiştir. Özel işletme olarak, kendi bünyesinde demiryolu terminali veya depoculuk hizmetleri sağlayan firmalar ile iletişime geçilmiş panel üyesi olmayı 5 işletme kabul etmiştir. İletişime geçilen ticaret ve sanayi odaları arasından 2 temsilci, lojistik hizmet sağlayıcılarının bağlı oldukları derneklerden 2 temsilci, kalkınma ajanslarından ise 1 temsilci ve danışmanlık yapan 1 uzman panel üyesi olmayı kabul etmiştir.

Delphi paneli 21 uzman ile başlamasına rağmen, Delphi çalışmasının ikinci turundaki soru formunu 19 uzman ve üçüncü turdaki soru formunu ise 17 uzman yanıtlamıştır. Delphi paneli katılımcıları **Ek.1** ile sunulmaktadır.

4.3.2.2. İfadelerin Oluşturulması

Politika delphide araştırmacılar başlangıç soru formunu, kapsamlı bir literatür taraması sonucu geliştirmektedirler (Franklin ve Hart, 2007: 245). İfadelerin belirlenmesi aslında ilk aşama ile başlar. Klasik olarak delphi tekniğinde ilk aşama, katılımcıların fikirlerini serbestçe belirtebileceği ve ilgili politik konularda fikir belirtebileceği açık uçlu sorulardan oluşmaktadır (Hasson ve diğerleri, 2000: 1011; Rayens ve Hahn, 2000: 310). Açık uçlu anket, çalışma yapılan konu hakkında spesifik bilgiler almaya yararmaktadır (Hsu ve Sanford, 2007: 2). Bu doğrultuda “Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi” geliştirmek amacıyla oluşturulan ilk tur soru formu; literatür taraması sonucu katılımcıların konu ile ilgili fikirlerinin alınabileceği 4 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Gordon (1994: 16), delphi sorularının dolaylı bir yaklaşımla tasarlanmaması gerektiğini belirtmektedir. Anlamı belirsiz sorular, anlamı belirsiz cevaplar oluşturmaktadır (Sackman, 1974: 51). Sorular formüle edilmelidir aynı zamanda belirsizliğe yer vermeyen, net ve cevap verilebilir bir yapıda olmalıdır (Gordon, 1994: 6; Sackman, 1974: 50). Bu anlamda, ilk tur soru formunda yer alan soruların, katılımcılar tarafından doğru anlaşılması gerekliliği ve yorumların bu ifadeler

doğrultusunda gelişeceği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca açık ve anlaşılır bir biçimde hazırlanmasına dikkat edilmiştir.

İkinci tur soru formu için ilk turda uzmanlara yöneltilen açık uçlu sorulara verilen cevaplar dikkatli bir şekilde analiz edilerek, uzmanların yorumları, önerileri ve yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda konu ile ilgili 33 adet ifade oluşturulmuştur. Bu ifadelerin her biri için “Katılıyorum”, “Katılmıyorum” ve “Yorumsuz” seçenekleri sunulmuştur. Uzmanların “Katılıyorum” veya “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretlemeleri durumunda sebebini açıklayabilecekleri “Yorumunuz” alanı boş bırakılmıştır.

Üçüncü tur soru formu ise ikinci turda uzlaş sağlanamayan 13 ifadede yer alan uzman yorumlarından yola çıkılarak 21 yeni ifade oluşturulmuştur. “Katılıyorum” veya “Katılmıyorum” seçeneklerini işaretleyerek nedenini belirtmeleri istenmiş, elde edilen bulgulara göre mülkiyet ve yönetim modeli konusunda bir öneri sunulmuştur. Delphi soru formları **Ek.2** ile sunulmaktadır.

4.3.2.3. Veri Toplama Süreci

Birçok politika delphi çalışması üç veya dört turdan oluşmaktadır. Fakat çalışmanın uzun bir zaman gerektirmesi, katılımcı listelerinin oluşturulması gibi sebeplerden dolayı üç turda da gerçekleştirilebilmektedir (Turoff, 2002: 84). İlk tur, katılımcılarının cevapları alındıktan sonra araştırmacının, toplanan bilgileri iyi yapılandırılmış bir soru formu haline getirmesi gerekmektedir. Bu soru formu, çalışmanın ikinci turu için veri toplama aracı olarak kullanılmaktadır (Hsu ve Sandford, 2007: 2). Katılımcıların konu ile ilgili fikirleri alındıktan sonra cevaplar; ikinci tur için yapılandırılmış soru formuna dönüştürülür (Milevska-Kostova ve Dunn, 2010: 430). İkinci turda ise her bir delphi panel katılımcısı ikinci bir anket alır ve ilk turda sağlanan bilgiler doğrultusunda araştırmacının özetlediği öğelerin gözden geçirilmesi istenir (Hsu ve Sandford, 2007: 3). Bu aşama, ilk aşamanın sonuçlarının analiz edilmesiyle oluşturulmaktadır (Hasson ve diğerleri, 2000: 1012). Üçüncü turda ise ikinci turda olduğu gibi katılımcıların cevaplarından edinilen sonuçların istatistiksel analizleri yapılarak katılımcılara gönderilir. Bu durum uzlaşma sağlanıncaya kadar devam edebilir (Hasson ve diğerleri, 200: 1012).

Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimine ilişkin gerçekleştirilen delphi çalışmasının 3 aşamalı olması uygun görülmüştür. Ardışık 3 aşamalı soru formlarının uzmanlara iletilmesi ile delphi süreci başlamıştır.

Katılımcılar, lojistik merkezler hakkında çalışma yapmış, akademisyenler, lojistik danışmanı, demiryolu bağlantılı terminal işleten lojistik firmaları, TCDD’de çalışan devlet memurları, dernek, sanayi ve ticaret odalarına mensup 21 kişiden oluşmaktadır. Panel üyesi uzmanların tavsiyesi ile görüşülen uzmanlar dışında kimlikleri diğer uzmanlardan gizli tutulmuş, panel üyeleri yüz yüze gelmemişlerdir. Delphi soru formunun sonunda isimlerinin açıklanması konusunda sakınca olup olmadığı sorulmuş ve kabul etmeyen katılımcıların kimlikleri açıklanmamıştır. Uzmanlar, delphi sürecine katılmayı kabul ettikleri anda, çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiş ve delphi yöntemi anlatılmıştır. Delphi çalışmasının ilk soru formunun uzmanlara gönderilmesi ve üçüncü aşama dönüşlerin alınması arasındaki uygulama süreci 13 Mayıs 2015 ve 17 Temmuz 2015 tarihlerini kapsamaktadır.

Delphi çalışmasının ilk aşamasında İzmir ilinde bulunan uzmanlar ile yüz yüz görüşme yapılması, İzmir dışında panel üyesi olmayı kabul eden katılımcılarla ise e-posta veya telefon yoluyla görüşme yapılması planlanmıştır. Nitekim İzmir ili içerisinde bulunan 5 uzman ile yüz yüze görüşmeler yapılmış, ayrıca Manisa’da bulunan diğer bir katılımcı ile görüşmeye gidilmiştir. Görüşmeler iş yoğunluğu sebebiyle 15-30 dakika tutulmuş, katılımcılardan ses kaydı yapılabilmesi için izin istenmiştir. Şehir dışından panel üyesi olmayı kabul etmiş uzmanların 3’ü ile telefon ile görüşülmüş, görüşmeler eş zamanlı olarak kağıt-kalem kullanılarak kayıt altına alınmıştır. Diğer 14 uzmana bilgisayarda hazırlanmış soru formu e-posta yoluyla gönderilmiştir. Panel üyelerinden dönüş alabilmek için e-posta ve telefon yolu ile hatırlatmalar yapılmıştır.

Delphi çalışmasının ikinci aşamasında katılımcılara e-posta yolu ile ilk aşamada yöneltilen 4 adet açık uçlu soruya vermiş oldukları yanıtların değerlendirilmesi ile oluşturulmuş ikinci aşama soru formu gönderilmiştir. İkinci aşama için 19 adet dönüş olmuş, son dönüş 7 Temmuz 2015 tarihinde alınmıştır. Üçüncü aşama delphi soru formu ise 9 Temmuz 2015 tarihinde katılımcılara gönderilmiştir. Üçüncü aşama için 17 adet dönüş olmuş ve son dönüş 17 Temmuz tarihinde alınmıştır.

4.3.2.4. Uzlaşma Oranının Hesaplanması

Katılımcının delphi çalışmasına açık uçlu sorularla başlaması durumunda araştırmacı delphi sürecinde veri analizini kantitatif ve kalitatif olarak yapabilir. Delphi çalışmasının son turunda ise arzu edilen uzlaşma seviyesine ulaşılması hedeflenir (Hsu ve Sandford, 2007: 4; Milevska-Kostova ve Dunn, 2010: 431). Ayrıca bu yöntemle panelde uzlaşma sağlanamamışsa bunun nedenleri açıklanmalıdır ve bu nedenler bir sonraki soru turunda yeni ifadelerle dönüştürülerek katılımcılara iletilmelidir (Saldanha ve Gray, 2002: 83).

Çalışmada uzlaşma ölçütü olarak APMO (Average Percent of Majority Opinion) modeli kullanılmıştır. Öncelikle ikinci tur soru formunda yer alan “Katılıyorum, Katılmıyorum, Yorumsuz” olarak işaretlenen cevaplar hesaplanmıştır. “Katıldığını” belirten kişi sayısı ve “Katılmadığını” belirten kişi sayısı toplanarak, toplam belirtilen görüş sayısına (Katılıyorum + Katılmıyorum + Yorumsuz) bölünmekte ve bu sonucun yüzdesi alınarak uzlaşma oranı hesaplanmıştır.

$$\text{Uzlaşma Oranı} = \frac{\text{Katıldığını Belirten Fikirler Toplamı} + \text{Katılmadığını Belirten Fikirler Toplamı}}{\text{Panel Üyeleri Tarafından Açıklanan Fikirler Toplamı}} * \%100$$

Delphi çalışmasının ilk aşamasına gelen cevaplar değerlendirilerek ikinci aşamada 33 ifade belirlenmiştir ve 19 katılımcı geri dönüş yapmıştır. Değerlendirme sonucunda 348 ifadeye “Katılıyorum”, 204 ifadeye “Katılmıyorum” ve 76 ifade de “Yorumsuz” cevabı olmak üzere panel katılımcıları tarafından toplam 628 ifade açıklanmıştır. Veriler dâhilinde uzlaşma oranı %87,8 olarak hesaplanmıştır. 20 ifadede uzlaşma sağlanırken, 13 ifade uzlaşma sağlanamamıştır. Panel katılımcılarının 6 ifadede “Katılmıyorum” seçeneğinde uzlaşma sağlarken, 14 ifadede “Katılıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşma sağladığı görülmüştür.

Tablo 10: Delphi Analiz Sonuçları Tablosu

	İkinci Aşama	Üçüncü Aşama
Toplam İfade Sayısı	33	21
Katıldığı Belirten Fikirler Toplamı	348	234
Katılmadığını Belirten Fikirler Toplamı	203	75
Panel Üyeleri Tarafından Açıklanan Fikirler Toplamı	627	355
Uzlaşma Oranı	%87,8	%87,0
Uzlaşma Sağlanan İfade Sayısı	20	13
Uzlaşma Sağlanamayan İfade Sayısı	13	8

Delphi tekniğinin üçüncü aşamasında uzlaşma sağlanamayan 13 ifade için uzmanların yorumları değerlendirilerek 21 yeni alt ifade oluşturulmuştur. Değerlendirme sonucunda 234 ifadeye “Katılıyorum”, 75 ifadeye “Katılmıyorum” ve 46 ifade de “Yorumsuz” cevabı olmak üzere panel katılımcıları tarafından toplam 355 ifade açıklanmıştır. Veriler dâhilinde uzlaşma oranı %87,0 olarak hesaplanmıştır. 13 ifadede uzlaşma sağlanırken, 8 ifade uzlaşma sağlanamamıştır. Panel katılımcılarının 1 ifadede “Katılmıyorum” seçeneğinde uzlaşma sağlarken, 12 ifadede “Katılıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşma sağladığı görülmüştür.

4.4. ARAŞTIRMA SONUÇLARININ ANALİZİ

Bu bölümde lojistik merkezlerde mülkiyet ve yönetim konularına ilişkin birinci, ikinci ve üçüncü aşama delphi araştırmalarının sonuçları sunulmaktadır. Yürütülen delphi çalışması 3 aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada açık uçlu olarak hazırlanan soru formunun amacı; Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimi konularında katılımcıların fikirlerini almak ve ikinci aşama ifadeleri için veri toplamak olmuştur. İkinci aşamada; ilk aşamanın sonuçları doğrultusunda hazırlanan ifadeler katılımcılara gönderilmiş lojistik merkezlerde mülkiyet ve yönetim konularında katılımcılardan daha detaylı cevaplar alınmıştır. Üçüncü aşama ise; ikinci aşamada APMO yöntemi ile %87,8 olarak belirlenen uzlaşma oranı altında kalan ifadeler için katılımcılardan gelen yorumlar doğrultusunda daha detaylı ifadeler hazırlanarak tekrar gönderilmiştir. Tüm ifadeler üzerinde uzlaşma sağlanmış

veya doygunluk noktasına ulaşılmıştır. Çalışma sonunda Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli önerisi sunulmuştur.

4.4.1. Birinci Aşama Delphi Sonuçları

Çalışmanın birinci aşamasında politika delphi çalışmalarında yaygın olarak uygulandığı gibi (Hasson ve diğerleri, 2000: 1011; Hsu ve Sanford, 2007: 2; Rayens ve Hahn, 2000: 310) panele katılmayı kabul eden uzmanlara konuya ilişkin genel kanılarını anlayabilmek adına literatür taraması sonucu oluşturulmuş 4 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bu sorular aşağıda sunulmaktadır:

1. Türkiye için lojistik merkezler önemli midir? Neden?
2. Türkiye’deki lojistik merkezlerin mülkiyet modeli ve kurulumu nasıl olmalıdır?
3. Türkiye’deki lojistik merkezlerin yönetimi nasıl olmalıdır?
4. Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rolleri ne olmalıdır?

Birinci aşamada katılımcılara yöneltilen sorulara gelen cevapların analizi, sıklığı ve çoğunlukla üzerinde durulan konular aşağıda sunulmaktadır.

“Türkiye’de için lojistik merkez önemli midir? Neden?” sorusuna uzmanların yapmış olduğu yorumlarda genel olarak Türkiye’nin jeopolitik önemi üzerinde durulmuş, lojistik merkezlerin konum itibarıyla da Türkiye’ye rekabetçi üstünlük sağlayacağına değinilmiştir. Türkiye’nin doğu-batı, kuzey-güney yönlü taşınan yüklerin geçiş noktasında bulunması sebebiyle, bu eksenlerde farklı taşıma türlerini entegre edecek lojistik merkezlerin Türkiye açısından önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Birden fazla taşıma türünün entegrasyonunu sağlaması, karayolu taşıma maliyetlerinin yüksek olması ve ölçek ekonomisi kapsamına sağladığı faydalarla birlikte toplam taşıma maliyetlerinin düşürülmesi konusunda katma değer yaratarak aslında lojistik merkezlerin “çözüm” merkezleri olacağı ifade edilmektedir. Türkiye’nin konumu itibarıyla doğal bir aktarma limanı olarak görülmesi gerekliliğinden dolayı dünya ticaretine önemli miktarda katkı sağlayan ve yüksek miktarlarda yük potansiyeline sahip ulaştırma koridorları da dikkate alınarak kurulması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Lojistik merkezlerin; yüklerin

karayolundan demiryoluna aktarımını mümkün kıldığı ve bu tip faaliyet gösteren depoların, binaların şehir dışına fakat stratejik noktalarda konumlandırılmasına olanak tanınması fikri katılımcılar arasında yaygın bir düşüncedir. Yine karayolunda trafik sıkışıklığı yaratan araçların miktarını azaltması veya kent içi trafiğinin dışında kalması, hem çevresel hem ekonomik nedenler hem de sürdürülebilir lojistik faaliyetleri açısından da önemli olacağı görüşü katılımcıların vurguladığı diğer sebeplerdir.

Türkiye’de inşa çalışmalarına başlanan lojistik merkezlerin yapılanmasına ilişkin yasal altyapının oluşturulması gerekliliği üzerine katılımcılar tarafından öneri sunulmuştur. Kuruluş, işleyiş ve yapısının belirlenerek bağlı bulundukları birimlerin tanımlanması, Türkiye’de kurulmuş ve kurulacak merkezlerin işlevselliğini arttıracak ayrıca bu yasal altyapının oluşturulmasıyla, ekonomi ve sürdürülebilir lojistik açısından şu anda yetersiz olan demiryollarının gelişeceği, yeni hatların kurulacağı yönünde katılımcılar öngörümleme yapmaktadırlar.

Tablo 11’de 1. aşamanın ilk sorusu olan “Türkiye’de için lojistik merkez önemli midir? Neden?” sorusuna katılımcılardan gelen yorumlar sınıflandırılarak, çoğunlukla bahsedilen konuların yüzdesel ağırlıkları sunulmaktadır.

Tablo 11: Türkiye’de Lojistik Merkezlerin Öneme İlişkin Yorumlar

	Yorumlar	%
1	Lojistik merkezler, Türkiye’nin jeopolitik konumunun etkin kullanabilmesi için önemlidir.	50
2	Lojistik merkezler ulaştırma modları arasında aktarımı sağlamalıdır.	60
3	Lojistik merkezler konusunda yasal altyapı problemleri vardır	30
4	Lojistik merkez kurulumu için altyapı sorunu vardır.	20
5	Lojistik merkezler depolama, elleçleme, ambalajlama gibi hizmetlerin bir arada verilmesine olanak tanıyarak hizmet kalitesini arttırmaktadır.	55
6	Türkiye’de lojistik merkezler, lojistik faaliyetlerin şehir dışına alınmasını sağlayarak; kent içi trafik sıkışıklıkları kirlilik ve gürültü gibi problemlerin azaltılması hususunda önem arz etmektedir.	20
7	Türkiye’de lojistik merkezler TRACECA, TEN-T, TINA gibi ulaştırma koridorları dikkate alınarak kurulmalıdır.	35

Katılımcıların %50’si Türkiye’nin jeopolitik konumun rekabetçi üstünlüğe dönüştürülebilmesi için lojistik merkezlerin önem arz ettiğini belirtmişlerdir. %60’ı ulaştırma modları arasında bağlantı sağlamasına; %30’u lojistik merkezlerle ilgili

yasal altyapı eksikliklerinin olduğunu; %20'si lojistik merkez kurulumu ile ilgili büyük oranda demiryolunda, kısmen de karayolunda eksiklikleri olduğunu; %55'i lojistik merkezlerin depolama, elleçleme, ambalajlama gibi katma değerli hizmetlerin bir arada verilmesine imkân tanıyarak hizmet kalitesini arttırdığını; %20'si lojistik merkezlerin sürdürülebilir lojistik faaliyetlerine olanak sağlamasına ve kentleşme anlamında refahı arttıracığını ve %35'i lojistik merkezlerin ana ulaştırma hatları üzerinde stratejik olarak konumlandırılması gerekliliğini belirtmiştir.

“Türkiye’deki lojistik merkezlerin mülkiyet ve işletme modeli nasıl olmalıdır?” sorusuna uzmanların yapmış olduğu yorumlarda kurulumu, mülkiyeti ve işletimi açısından üç farklı bakış açısı bulunmaktadır. Türkiye’de lojistik merkezlerin örgütsel ve yönetsel yapılanmasına dair katılımcılar tarafından kamu sektöründe, özel sektörde ve kamu-özel sektör ortaklığında olmak üzere öneriler sunulmuştur. Kurulumuna dair lojistik merkezlerin yüksek maliyetli yatırımlar olduğu, uygun bir arazi ihtiyacının karşılanması gerekliliği ve altyapı ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğunda özel sektörün bu riski almasının çok mümkün olmayacağı ve kamunun lojistik merkezlerin kurulum aşamasında yer alması gerekliliği konusuna vurgu yapılmaktadır. Ayrıca yine arazi tahsisi, yol, su, kanalizasyon gibi ihtiyaçların karşılanabilmesi açısından yerel yönetimlerin kurulum aşamasında yer alması gerekliliği belirtilmiştir. Kamu sektörü kurulum aşamasında yer alırken, bazı katılımcılar ise hizmet anlamında kamu sektörünün kurulum aşamasında bulunabileceği fakat özel sektörün yatırımı ve işletmeyi yapan taraf olması gerektiği yorumları da bulunmaktadır. Kurulumunda kamu sektörünün yanında özel sektörün de bulunması ve özel sektörün bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalanılması gerektiği yorumları da yapılmıştır. Katılımcılardan gelen arazi tahsisi ve altyapı yatırımları gibi sebeplerle Türkiye’de mevcut şartlar göz önünde bulundurularak, bu merkezlerin başarılı olabilmesi için kamu-özel ortaklığı temelinde kurulması gerekliliği ise katılımcılar arasında en yaygın kanıdır. Lojistik merkezlerin Türkiye’de kurulumunda kamunun başlarda daha etkin ve lider bir konumda olması gerektiği ifade edilmektedir. Bu temelde kurulacak bir işletmenin hukuki açıdan da ortaklarına avantajlar sağlayabileceği bir yapı olan anonim şirket temelinde örgütlenmesi ifade edilmiştir. Büyük bir yapılanma olan lojistik merkezlerin TCDD

bünyesinde kurulması ve Türkiye’de ilk Mersin’de kurulması planlanan merkezin Lojistik İhtisas OSB şeklinde kurulmasına yönelik öneriler sunulmuştur.

Tablo 12’de “Türkiye’deki lojistik merkezlerin mülkiyet modeli ve kurulumu nasıl olmalıdır?” sorusuna katılımcılardan gelen yorumlar sınıflandırılarak, çoğunlukla bahsedilen konuların yüzdesel ağırlıkları sunulmaktadır.

Tablo 12: Türkiye’de Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Yönetim Modellerine İlişkin Yorumlar

	Yorumlar	%
1	Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda kamu sektörü yer almalıdır.	85
2	Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda yerel yönetimler yer almalıdır.	20
3	Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda özel sektör yer almalıdır.	35
4	Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda yerel yönetimler yer alabilirler.	15
5	Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda özel sektör yer alabilirler.	20
6	Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyet modeli, kamu-özel ortaklığı olmalıdır.	80
7	Türkiye’de lojistik merkezler A.Ş. olarak kurulmalıdır.	5
8	Türkiye’de lojistik merkezler TCDD bünyesinde kurulmalıdır.	5
9	Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulmalıdır.	10

Katılımcıların %85’i Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulumunda kamu kurumlarının yer alması gerektiğini; %20’si Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda yer yönetimlerin yer alması gerektiğini; %35’i Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda özel sektör temsilcilerinin yer alması gerektiğini; %15’i Türkiye’de lojistik merkez kurulumunda yerel yönetimlerin yer alabileceğini; %20’si Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulumunda özel sektörün de yer alabileceğini; %80’i mülkiyet modelinin kamu-özel ortaklık temelinde olması gerektiğini; % 5’i anonim şirket temelinde kurulması gerektiğini; %5’i TCDD bünyesinde kurulması ve Lojistik İhtisas OSB temelinde kurulması gerektiğini belirtmişlerdir.

“Türkiye’deki lojistik merkezlerin yönetimi nasıl olmalıdır?” sorusuna katılımcıların yapmış olduğu yorumlarda mülkiyet ve işletim konularında olduğu gibi kamu sektörü, özel sektör ve kamu-özel sektör işbirliği temelinde yönetimini kapsayan üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki kamu sektörünün yönetimde olması gerekliliğidir. Kamunun yönetimde bulunması yaklaşımının temelinde yönetimin tamamen özel sektöre devrinin haksız rekabete sebebiyet

vermesi endişesi yer almaktadır. Ayrıca demiryollarının serbestleştirilmesine ilişkin çalışmalar bulunsa da bu serbestleşmenin uzun vadede gerçekleşmesi öngörülmektedir. Yine lojistik merkezlere hizmet sağlayacak, ilerleyen dönemlerde de imar konularında kent içi lojistik faaliyetleri yönlendirecek yerel yönetimlerin lojistik merkez yönetiminde yer alma gerekliliği belirtilmiştir. Diğer yandan lojistik merkezlerin dinamik bir yapıya sahip olması, yeniliklere açık olması gibi sebeplerden dolayı yönetimin kamuda olmasının doğru olmayacağı görüşü katılımcılar arasında yaygındır. Temel sebep, devletin yönetimde bulunması ile bürokrasinin artacağı endişesidir.

Tablo 13’te “Türkiye’deki lojistik merkezlerin yönetimi nasıl olmalıdır?” sorusuna katılımcılardan gelen yorumlar sınıflandırılarak, çoğunlukla bahsedilen konuların yüzdesel ağırlıkları sunulmaktadır.

Tablo 13: Türkiye’de Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin Yorumlar

	Yorumlar	%
1	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu sektörü yer almalıdır	35
2	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde yerel yönetimler yer almalıdır.	20
3	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde özel sektör yer almalıdır.	75
4	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu sektörü yer alabilirler	10
5	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde yerel yönetimler yer alabilirler	5
6	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde özel sektör yer alabilirler.	20
7	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde sadece özel sektör temsilcileri yer almalıdır	15

Katılımcıların %35’i Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu sektörünün yer alması gerektiğine; %20’si Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde yerel yönetimlerin yer alması gerektiğine; %75’i lojistik merkezlerin yönetiminde özel sektörün yer alması gerektiğine; %10’u kamu sektörünün yönetiminde yer alabileceğine; %5’i yerel yönetimlerin yönetiminde yer alabileceğine; %20’si özel sektörün yer alabileceğine ve %15’i ise lojistik merkezlerin yönetiminde sadece özel sektör olmasına vurgu yapmıştır.

“Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rolleri ne olmalıdır?” sorusuna katılımcılardan gelen yorumlar genellikle “kamunun görevleri” temelinde gelişmiştir. Lojistik merkezler için kamu-özel sektör ortaklığı ve özel sektör yönetim modelleri yaklaşımıyla yorum yapan katılımcılar; kamunun

daha çok lojistik merkezlerin kurulum aşamasında arazi ve altyapı tedariki sağlayan, mevzuat anlamında destek sunan ve denetleyici olarak görev alan taraf olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Özel sektörün ise kamu sektörüne göre daha fazla kar amacı taşımasından dolayı tesisin işletilmesinde ve üst yapının geliştirilmesinde yatırımcı olarak görev alması gerektiği belirtilmiştir. Kamu yönetim modeli temelinde yorumlama yapan katılımcılar ise yine lojistik merkezlerin yüksek maliyetli yatırımlar olmalarından kaynaklı devletin arazi, altyapı tedarikinde görev almasının gerektiğini ifade etmişlerdir. Özel sektöre ait tüm hizmet sağlayıcıların devlete hizmet eder durumda olabileceği belirtilmiştir. Almanya Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH örneğinde olduğu gibi lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Türkiye’de lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda ihtiyaçların ve eşgüdümün belirlenebilmesi için bakanlıklar arasında koordinasyonu sağlayacak bir komisyon oluşturulması gerektiği önerisinde bulunmuşlardır.

Tablo 14’te *“Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rolleri ne olmalıdır?”* sorusuna katılımcılardan gelen yorumlar sınıflandırılarak, çoğunlukla bahsedilen konuların yüzdesel ağırlıkları sunulmaktadır.

Tablo 14: Lojistik Merkezlerde Kamu-Özel Sektör Rol Dağılımına İlişkin Yorumlar

	Yorumlar	%
1	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu kurumları denetleyici pozisyonda olmalıdır.	42
2	Türkiye’de lojistik merkezlerde yerel yönetimler hizmet sağlayıcısı olarak yer alabilirler.	19
3	Türkiye’de kamu kurumları lojistik merkezler ilgili mevzuat desteği sağlayan taraf olmalıdır.	38
4	Türkiye’de lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç vardır.	10
5	Türkiye’de lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda koordinasyonun sağlanması için bakanlıklar arası bir komisyona ihtiyaç vardır.	10

Katılımcıların %42’si Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu kurumlarının denetleyici pozisyonda olması gerektiğini; %19’u Türkiye’de lojistik merkezlerde yerel yönetimlerin hizmet sağlayıcısı olarak yer alabileceğini; %38’i Türkiye’de kamu kurumlarının lojistik merkezlerle ilgili mevzuat desteği sağlayan taraf olması gerektiğini, %10’u Türkiye’de lojistik merkezler arası koordinasyonu

sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç olduğunu ve %10'u Türkiye'de lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda koordinasyonun sağlanması için bakanlıklar arası bir komisyona ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir.

4.4.2. İkinci Aşama Delphi Sonuçları

Çalışmanın birinci aşamasında da bahsedildiği üzere uzmanlara gönderilen 4 adet açık uçlu soruya yapılan yorumlar değerlendirilerek ikinci aşama soru formu oluşturulmuştur. Birinci aşamada katılımcılardan alınan yorumlar değerlendirilmiş, çoğunlukla bahsedilen konularla ilgili 33 ifade oluşturulmuştur. 33 ifade; lojistik merkezlere ilişkin genel ifadeler, mülkiyet, kurulum ve yönetim olmak üzere 3 farklı kategoride değerlendirilmiştir. Soru formu 21 katılımcıya gönderilmiş, 19 katılımcıdan geri dönüş alınabilmiştir. İkinci aşamanın APMO yöntemi ile belirlenen uzlaşma oranı %87,8'dir. Uzlaşma oranının altında kalan ifadeler, katılımcılardan gelen yorumlara göre tekrar değerlendirilmiş, üçüncü aşamada yeni ifadelere dönüştürülmüştür. Birinci aşamada sorulan ilk sorunun sonuç analizlerine göre hazırlanmış lojistik merkezlere ilişkin genel ifadeler bölümünün sonuçlarına ilişkin değerlendirme Tablo 15 ile sunulmuştur.

Tablo 15'e göre lojistik merkezlere ilişkin 8 genel ifadenin tümünde uzlaşma sağlanmıştır. 3 ifadede uzmanlar görüş birliğindedir. 6 ifadede "Katılıyorum" seçeneği üzerinde uzlaşma sağlanırken, 2 ifadede "Katılmıyorum" seçeneği üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmüştür.

Uzmanların yorumlarına göre Türkiye'nin kuzey-güney, doğu-batı yönlü ulaştırma koridorları üzerinde bulunması sebebiyle sahip olduğu konumun rekabetçi üstünlüğe dönüştürülebilmesi lojistik merkezler sayesinde mümkün olabilecektir (*İfade 1*).

Bu koridorlar ve Türkiye'nin üretim ve tüketim merkezleriyle yurtiçi lojistik hareketleri dikkate alınarak kurulacak lojistik merkezler ölçek ekonomisini sağlayarak verimlilik artışına olanak tanıyacak, bu merkezlerin pazarlara ve üretim noktalarına entegrasyonunu kolaylaştıracaktır (*İfade 4*).

Tablo 15: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerle İlişkin Genel İfadelerin Sonuçları

	İFADELER	E**		H**		Y**	SONUÇLAR
		n	%	n	%	n	
1	Lojistik merkezler, Türkiye'nin sahip olduğu konum avantajının rekabetçi üstünlüğe dönüştürülebilmesi için önem arz etmektedir.	18	95	1	5	0	%94 KATILIYORUM UZLAŞMA
2	Lojistik merkezler, depolama, elleçleme, ambalajlama gibi hizmetlerin bir arada verilmesine olanak tanıyarak hizmet kalitesini arttırmaktadır.	17	100	0	0	2	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA
3	Türkiye'de lojistik merkezler, lojistik faaliyetlerin şehir dışına alınmasını sağlayarak; kent içi trafik sıkışıklıkları, kirlilik ve gürültü gibi problemlerin azaltılması hususunda önem arz etmektedir.	18	95	1	5	0	%94 KATILIYORUM UZLAŞMA
4	Türkiye'de lojistik merkezler TRACECA, TEN-T, TINA gibi ulaştırma koridorları dikkate alınarak kurulmalıdır.	17	94	1	6	1	% 94 KATILIYORUM UZLAŞMA
5	Türkiye'de lojistik merkezler, ulaştırma modları arasında aktarıma olanak sağlamalıdır.	19	100	0	0	0	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA
6	Türkiye'de lojistik merkez kurulumu için demiryolu, karayolu gibi altyapılar yeterlidir.	1	6	17	94	1	% 94 KATILMIYORUM UZLAŞMA
7	Türkiye'de lojistik merkezler ile ilgili mevzuat altyapısı yeterlidir.	1	7	14	93	4	% 93 KATILMIYORUM UZLAŞMA
8	Türkiye'de lojistik merkezlere özgü yeni bir mevzuat çalışması yapılmalıdır.	15	100	0	0	4	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA

** E- Katılıyorum, H-Katılmıyorum, Y-Yorumsuz

Lojistik merkezlerin depolama, elleçleme, ambalajlama gibi lojistik faaliyetlerin tek bir noktada yerine getirilmesi, ulaştırma modları arasında aktarmaya olanak sağlaması ve entegre hizmet sağlaması açısından hizmet kalitesini arttıracak ve verimliliğe doğrudan etkisinin olacağı belirtilmiştir (*İfade 2*).

Verimliliğin artırılması, maliyetin ve çevresel etkilerin minimize edilmesi konusunda ise lojistik merkezlerin ulaştırma modları arasında aktarmaya olanak sağlaması gerekliliği belirtilmiş ve ayrıca ulaştırma modları arasındaki aktarmanın lojistik merkezlerin en temel özelliği olduğu vurgusu yapılarak buna imkân tanımayan yapıların lojistik merkez olarak adlandırılmayacağı belirtilmiştir (*İfade 5*).

Türkiye'de karayollarının yeterli olmasına karşılık bu verimliliği artıracak yeterli ölçüde demiryolu ağının ve altyapısının bulunmadığı belirtilmiştir. Bunlara ek

olarak açık ve kapalı yük sahaları, depolar, liman-lojistik merkez arayüzleri, bu modlarda ve merkezlerdeki yük akışını takip edecek bilgi iletişim gibi teknolojik altyapının da yetersiz olduğu uzman yorumlarında belirtilmiştir (*İfade 6*).

Yasal altyapı anlamında ise lojistik merkezlerin kurulumunun, işleyişinin, yönetimin tanımlanması ve taraflarının rollerinin, imtiyaz hakları, münhasırlık ve aidiyetin belirlenmesi mevzuat oluşturulması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca farklı mevzuatla farklı bakanlıkların konuya dahil edilmesinin yetki karmaşasına sebep olduğu ifade edilmiştir (*İfade 7*).

Türkiye Lojistik Master Planı'nın oluşturulmasıyla birlikte ihtiyaçların belirlenmesi gerektiği, lojistik merkezlerin farklı bir yapıda olmasından dolayı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu'nun lojistik merkezlerin ihtiyaçlarını karşılayamayacağı ve bu nedenle lojistik merkezler mevzuatının oluşturulması gerektiği ifade edilmiştir (*İfade 8*).

Lojistik merkezlerin şehir dışında kurulmasının, kent içi trafik sıkışıklıklarını önleyeceği; depo gibi büyük yapıların şehir içinden kaldırılıp bu merkezlerde konumlandırılması, şehir merkezlerinin düzenlenebilmesine ve modernizasyonuna önemli ölçüde katkı sağlayacağı belirtilmiştir (*İfade 3*).

Tablo 16'da lojistik merkezlerin mülkiyet ve kurulumuna ilişkin 13 ifadeden 7'sinde uzlaşma sağlandığı görülmüş, 6'sında uzlaşma sağlanamamıştır. Uzlaşma sağlanan ifadelerden yalnızca 1 tanesinde fikir birliği görülmektedir. 4 ifadede "Katılıyorum" seçeneğinde uzlaşma sağlanırken, 3 ifadede "Katılmıyorum" seçeneği üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmektedir.

Türkiye'de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında; lojistik faaliyetlerin, özellikle de demiryolu altyapılarının geliştirilmesi, karayolu bağlantılarının oluşturulması, limanlar ve denizyolu taşımacılığında da referans bakanlık olması açısından Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın (UDHB) yer alması gerekliliği katılımcılar tarafından belirtilmiştir (*İfade 9*).

Ayrıca kurulumda arazi seçimi, inşaat ihalelerinin yapılması, su, elektrik ulaşım gibi hizmetlerin sağlanması, il çevre düzlemesi ve imar planlaması konusunda lojistik merkezlerin kurulum aşamasında yerel yönetimlerin bulunması gerekliliği katılımcılar arasında yaygın bir görüştür (*İfade 13*).

Tablo 16: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Kurulumuna İlişkin İfadelerin Sonuçları

	İFADELER	E**		H**		Y**	SONUÇLAR
		n	%	n	%	n	
9	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı görev almalıdır.	17	89	2	11	0	%89 KATILIYORUM UZLAŞMA
10*	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görev almalıdır.	11	65	6	35	2	%65 KATILIYORUM
11*	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ekonomi Bakanlığı görev almalıdır.	10	63	6	38	3	%63 KATILIYORUM
12*	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı görev almalıdır.	11	65	6	35	2	%65 KATILIYORUM
13	Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulumunda yerel yönetimler görev almalıdır.	15	94	1	6	3	%94 KATILIYORUM UZLAŞMA
14*	Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyeti, özel işletmelerde olmalıdır.	7	44	9	56	3	%56 KATILMIYORUM
15	Türkiye’de lojistik merkezler için kamu mülkiyet modeli esas alınmalıdır.	2	12	15	88	2	%88 KATILMIYORUM UZLAŞMA
16	Türkiye’de lojistik merkezler için kamu-özel sektör mülkiyet modeli esas alınmalıdır	16	89	2	11	1	%89 KATILIYORUM UZLAŞMA
17	Türkiye’de lojistik merkezler anonim şirket halinde örgütlenmelidir.	11	92	1	8	7	%92 KATILIYORUM UZLAŞMA
18	Türkiye’de lojistik merkezler limited şirket halinde örgütlenmelidir.	0	0	10	100	9	%100 KATILMIYORUM UZLAŞMA
19	Türkiye’de lojistik merkezler TCDD bünyesinde kurulmalıdır.	1	7	14	93	4	%93 KATILMIYORUM UZLAŞMA
20*	Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulmalıdır.	11	79	3	21	5	%79 KATILIYORUM
21*	Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik Serbest Bölgeler şeklinde kurulmalıdır.	5	45	6	55	8	%55 KATILMIYORUM

*Uzlaşma sağlanamayan ifadeler

**E-Katılıyorum, H-Katılmıyorum, Y-Yorumsuz

Lojistik merkez mülkiyetinin kamuda olmasının; altyapı ve üstyapı yatırımlarının kamu tarafından yapılmasını gerekli kılması ve sorunların çözümünde fazlaca bürokrasi oluşturacağı, özel sektör deneyiminin bu sürece dahil olmamasının

merkezlerin kurgulanması ve işletilmesinde sorunlar yaratacağı ifade edilmiştir (*İfade 15*).

Kamunun gücü ve özel sektör deneyimi ile sürdürülebilir lojistik merkezler yapılabilmesinin mümkün olacağı yorumuyla kamu özel sektör modeli önerilmektedir. Kamu özel sektör ortaklığı temelinde mülkiyete dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar arasında mülkiyetin ilk aşamalarda kamuda olup daha sonraki aşamalarda özel sektöre devredilmesi, yatırım ve işletmenin özel sektörde olup devletin mevzuat ve hizmet desteği vererek taraf olması, arazi altyapısının devlet tarafından sağlanıp, üstyapı unsurlarının özel sektörde olması gerektiği gibi farklı öneriler sunulmuştur (*İfade 16*).

Lojistik merkezlerin çok ortaklı bir yapıyı desteklemesi gerekliliğinden ve limited şirketin dar kapsamlı bir yapıyı ifade etmesinden dolayı (*İfade 18*) anonim şirket olarak örgütlenmesi gerekliliği ifade edilmiştir (*İfade 17*).

Lojistik merkezlerin birden fazla taşıma modunu içermesi; ambalajlama, gümrükleme, etiketleme gibi katma değerli lojistik hizmetlerinin de sunulabilmesi ve ayrıca potansiyel kullanıcıları merkezden uzaklaştırabileceği gibi sebeplerden ötürü, lojistik merkezlerin yalnızca demiryolu taşımacılığı yapan TCDD bünyesinde kurulmaması gerektiği belirtilmiştir. Ancak, TCDD'nin lojistik merkez içerisinde faaliyet gösteren intermodal terminallerin işletimini yapabileceği ifade edilmiştir (*İfade 19*).

Uzlaşma sağlanamayan 6 ifade uzmanlardan gelen yorumlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. Tablo 17'de 10. ifadeye uzmanlardan gelen yorumlar sınıflandırılmış, çoğunlukla bahsedilen konuların yüzdesel ağırlıkları sunulmuştur. Tablo 17'ye göre ikinci aşama 10. ifade için alınan yorumlarda uzmanların %20'si Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulum aşamasında hizmet desteği sunması gerektiğini; %10'u Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulum aşamasında mevzuat desteği sunması gerektiğini; %40'ı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olması gerektiğini ve %40'ı ise Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulum aşamasında doğrudan görev alması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo 17: Lojistik Merkez Kurulumunda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kurulum aşamasında hizmet desteği sunmalıdır.	10
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kurulum aşamasında mevzuat desteği sunmalıdır.	10
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olmalıdır.	40
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı kurulum aşamasında doğrudan görev almalıdır.	40

Tablo 18'e göre ikinci aşama 11. ifade için alınan yorumlarda uzmanların; %22'si Ekonomi Bakanlığı kurulum aşamasında mevzuat desteği sunması gerektiğini, %45'i Ekonomi Bakanlığı'nın kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olması gerektiğini ve %33'ü Ekonomi Bakanlığı'nın kurulum aşamasında doğrudan görev alması gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 18: Lojistik Merkez Kurulumunda Ekonomi Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Ekonomi Bakanlığı kurulum aşamasında mevzuat desteği sunmalıdır.	22
Ekonomi Bakanlığı kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olmalıdır.	45
Ekonomi Bakanlığı kurulum aşamasında doğrudan görev almalıdır.	33

Tablo 19'a göre ikinci aşama 12. ifade için alınan yorumlarda uzmanların; %20'si Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın kurulum aşamasında mevzuat desteği sunması gerektiğini, %40'ı Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olması gerektiğini ve % 40'ı ise Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın kurulum aşamasında doğrudan görev alması gerektiğini ifade etmiştir.

Tablo 19: Lojistik Merkez Kurulumunda Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Görevlerine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı kurulum aşamasında mevzuat desteği sunmalıdır.	20
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı kurulum aşamasında Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyonda olmalıdır.	40
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı kurulum aşamasında doğrudan görev almalıdır.	40

Tablo 20'ye göre ikinci aşama 14. ifade için alınan yorumlarda uzmanların; %27'si lojistik merkezlerde mülkiyetin kamuda olması ve uzun süreli özel sektöre kiralanabilmesi gerektiğini, %16'sı lojistik merkezlerin özel sektörde olması gerektiğini, %16'sı Türkiye'de ticari dinamikler, karsızlık veya farklı sebeplerle lojistik merkezin mülkiyet sahibi tarafından kapatılabilecek olması, lojistik anlamda stratejik boşluk yaratabileceğinden mülkiyetin yalnızca özel işletmelerde olmaması gerektiğini, %11'si haksız rekabete yol açacağı düşüncesi ile mülkiyetin özel sektörde olmaması gerektiğini ve %27'si mülkiyetin özel sektörde olabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 20: Lojistik Merkezlerin Özel Mülkiyete Sahip Olmalarına İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Lojistik merkezlerde mülkiyet kamuda olmalı, uzun süreli olarak özel sektöre kiralanabilmelidir.	28
Lojistik merkezin gelişim hızı düşünüldüğünde mülkiyet özel sektörde olmalıdır.	16
Türkiye'de ticari dinamikler, karsızlık veya farklı sebeplerle lojistik merkezin mülkiyet sahibi tarafından kapatılabilecek olması, lojistik anlamda stratejik boşluk yaratabileceğinden mülkiyet yalnızca özel işletmelerde olmamalıdır.	16
Haksız rekabete yol açabileceği için mülkiyet özel işletmelerde olmamalıdır.	12
Mülkiyet özel sektörde de olabilir.	28

Tablo 21'e göre ikinci aşama 20. ifade için alınan yorumlarda uzmanların; %44'ü kamu özel sektör ortaklığına imkan sağlayan bir yapıda olduğu için lojistik merkezlerin Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri şeklinde kurulabileceğini, %44'ü İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri mevzuatının lojistik merkezler için yetersiz kaldığını, %12'si ise bölge dinamikleri dikkate alınarak bu şeklin uygulanabileceğini ifade etmişlerdir.

Tablo 21: Lojistik Merkezlerin Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi Şeklinde Kurulmasına İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
KÖO'ya benzer bir yapıda olduğu için lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgeleri şeklinde kurulabilir	44
Organize Sanayi Bölgeleri mevzuatı lojistik merkezler için yetersiz kalmaktadır.	44
Bölge dinamikleri göz önüne alındığında uygun bulunduğu takdirde kurulabilir.	12

Tablo 22'ye göre ikinci aşama 21. İfade için alınan yorumlarda uzmanların; %62'si Serbest Bölgeler Mevzuatının lojistik merkezler için yetersiz kaldığını, %38'i ise lojistik merkezler içerisinde ayrıca serbest bölge biriminin kurulabileceğini ifade etmiştir.

Tablo 22: Lojistik Merkezlerin Serbest Bölgeler Şeklinde Kurulmasına İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Serbest Bölgeler mevzuatı lojistik merkezler için yetersiz kalmaktadır.	62
Lojistik merkez içerisinde ayrıca serbest bölge birimi kurulabilir.	38

Tablo 23'de lojistik merkezlerin yönetimine ilişkin 11 ifadeden 5'inde uzlaşma sağlandığı görülmüş, 6'sında uzlaşma sağlanamamıştır. Uzlaşma sağlanan ifadelerin 3 tanesinde fikir birliği sağlandığı görülmektedir. 4 ifadede “Katılıyorum” seçeneğinde uzlaşma sağlanırken, 1 ifadede “Katılmıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmektedir.

Lojistik merkezlerin pazar şartlarına hızlı bir şekilde ayak uydurabilmesi, hizmet kalitesini, çeşitliliği ve verimliliği arttırabilmesi konusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği ve bu dinamizmi sağlayabilmesi için lojistik merkezlerin profesyonel bakış açısına sahip bir yönetim tarafından yönetilmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Profesyonel bir yönetimin eğitim anlamında da altyapısının hazırlanması gerekliliği uzmanlar tarafından belirtilmiş, hatta lojistik merkez içerisinde eğitim kurumlarının da yer alması önerisi sunulmuştur (*İfade 22*). Yönetim yapısının ise rekabet kuralları açısından tarafsız olması gerektiği ifade edilmiştir (*İfade 23*). İlişkilerin ön planda olduğu bir sektör olan lojistik merkezlerin yönetiminin tamamen kamuda olması halinde, rekabet açısından sıkıntı yaratabilmesi, sorunların çözümü

ve yatırım noktasında bürokrasinin artması ihtimali ifade edilmiştir (*İfade 24*). Lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç duyulduğu ve bu birliğin UDHB ve özel sektör katılımcılarından oluşması gerektiği belirtilmiş (*İfade 32*) ve merkezlerle ilgili yapılacak çalışmalarda koordinasyonu sağlayacak bir birimin gerekliliği ifade edilmiştir. Ayrıca lojistik merkezlerin birden fazla kurumun yetki ve sorumluluğu altına girmesi durumunda, kurumlar arası üst koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek farklı bir kurumun kurulması, bu kurumun da sekreteryasını UDHB'nin yapması gerektiği ifade edilmiştir (*İfade 33*).

Tablo 23: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları

	İFADELER	E**		H**		Y**	SONUÇLAR
		n	%	n	%	n	
22	Türkiye’de lojistik merkezlerin, gelişime açık, değişimlere ayak uydurabilen, deneyimli ve profesyonel bir yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir.	18	100	0	0	1	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA
23	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetim yapısı, hizmet sunduğu işletmelere karşı eşit ve tarafsız olmalıdır.	19	100	0	0	0	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA
24	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetimi kamu sektöründe olmalıdır.	2	11	17	89	0	%89 KATILMIYORUM UZLAŞMA
25*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetimi özel sektörde olmalıdır.	12	67	6	33	1	%67 KATILIYORUM
26*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu ve özel sektör birlikte görev almalıdır.	7	39	11	61	1	%61 KATILMIYORUM
27*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yer almalıdır.	7	39	11	61	1	%61 KATILMIYORUM
28*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yer almalıdır.	4	24	13	76	2	%76 KATILMIYORUM
29*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ekonomi Bakanlığı yer almalıdır.	5	29	12	71	2	%71 KATILMIYORUM
30*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yer almalıdır.	7	41	10	59	2	%59 KATILMIYORUM
31*	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri yer almalıdır.	11	58	8	42	1	%58 KATILIYORUM

Tablo 23: İkinci Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları

32	Türkiye’de lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç vardır.	18	100	0	0	1	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA
33	Türkiye’de lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda koordinasyonun sağlanması için bakanlıklar arası bir komisyona ihtiyaç vardır.	15	94	1	6	3	%94 KATILIYORUM UZLAŞMA

*Uzlaşma sağlanamayan ifadeler

**E-Katılıyorum, H-Katılmıyorum, Y-Yorumsuz

Uzlaşma sağlanamayan 7 ifade; uzmanlardan gelen yorumlar çerçevesinde tekrar değerlendirilmiştir. Tablo 24’e göre ikinci aşama 25. ve 26. ifadeler için alınan yorumlarda uzmanların; %5’i lojistik merkezlerde yönetimin tek merkezli olması gerektiğini, %30’u planlama ve denetimin kamuda olması gerektiğini, %35’i lojistik merkezlerde yönetimin yalnızca özel sektörde olması gerektiğini, %15’i lojistik merkezlerin yönetiminde kamu ve özel sektörün birlikte görev alması gerektiğini ve %15’i bürokrasiden arınmış bir yönetimin lojistik merkezler için uygun olacağını belirtmişlerdir.

Tablo 24: Lojistik Merkezlerin Özel Sektör ve Özel-Kamu Ortaklığında Yönetimine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Lojistik merkezlerde yönetim tek merkezli olmamalıdır.	5
Planlama ve denetim kamuda olmalıdır.	30
Lojistik merkezlerde yönetim sadece özel sektörde olmalıdır.	35
Lojistik merkezlerde yönetimde kamu ve özel sektörün birlikte görev almalıdır.	15
Bürokrasiden arınmış bir yönetim için yönetimde özel sektör olmalıdır.	15

Tablo 25’e göre ikinci aşama 27., 28., 29.ve 30. ifadeler için alınan yorumlarda uzmanların; %47’si kamu kurumlarının denetleyici ve düzenleyici olması bir konumda olması gerektiğini, %29’u kamu kurumlarının mevzuat desteği sağlaması gerektiğini ve %18’i yönetim kurulunda kamu kurumlarının temsilci aracılığıyla bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 25: Lojistik Merkezlerin Yönetiminde Bakanlıkların Görevlerine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Kamu kurumları denetleyici ve düzenleyici olmalıdır.	50
Kamu kurumları mevzuat desteği sağlamalıdır.	31
Kamu kurumları temsilciler aracılığıyla yönetim kurulunda temsil edilmelidir.	19

Tablo 26'ya göre 31. ifade için alınan yorumlarda uzmanların; %33'ü yerel yönetimlerin lojistik merkezlerde hizmet veren birimler olarak görev alması gerektiğini, %11'i yerel yönetimlerin lojistik merkezlerin yönetiminde yer alması gerektiğini ve %56'sı yerel yönetimlerin lojistik merkezlerin bir takım ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yönetim kurulunda yer almaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Tablo 26: Lojistik Merkezlerin Yönetiminde Yerel Yönetimlerin Görevlerine İlişkin Yorumlar

Yorumlar	%
Yerel yönetimler lojistik merkezlerde hizmet veren birim olarak görev almalıdır.	33
Yerel yönetimlerin lojistik merkezlerin yönetiminde yer almalıdır.	11
Yerel yönetimler lojistik merkezlerin ihtiyaçlarını (bakım, onarım, güvenlik gibi) karşılayabilmek için yönetim kurulunda yer almalıdır.	56

4.4.3. Üçüncü Aşama Delphi Sonuçları

Çalışmanın ikinci aşamasında uzlaşma sağlanamayan 13 ifadenin uzmanlardan gelen yorumlar çerçevesinde değerlendirilmesi sonucu üçüncü aşama delphi soru formu oluşturulmuştur. İkinci aşamada uzlaşma sağlanamayan ifadelere gelen yorumlar değerlendirilmiş, çoğunlukla bahsedilen konularla ilgili 21 yeni alt ifade oluşturulmuştur.

24 ifade; ikinci aşamada olduğu gibi mülkiyet ve kurulum ve yönetim konularından oluşmaktadır. Soru formu 19 katılımcıya gönderilmiş, 17 katılımcıdan geri dönüş alınabilmiştir. Üçüncü aşamanın uzlaşma oranı %87'dir. İkinci aşamada sorulan mülkiyet ve kurulumla ilişkin uzlaşma sağlanamayan ifadelere alınan yorumlar doğrultusunda oluşturulmuş mülkiyet ve kurulum sonuçlarına ilişkin değerlendirme Tablo 27 ile sunulmuştur.

Tablo 27: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Kurulumuna İlişkin İfadelerin Sonuçları

	İFADELER	E**		H**		Y**	SONUÇLAR
		n	%	n	%	n	
1 (10*)	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görev almalıdır.						
1.1.	Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.	15	94	1	6	1	%94 KATILIYORUM UZLAŞMA
1.2.***	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.	12	71	5	29	1	%71 KATILIYORUM
2 (11*)	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ekonomi Bakanlığı görev almalıdır.						
2.1.	Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Ekonomi Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.	14	94	1	6	2	%93 KATILIYORUM UZLAŞMA
2.2.***	Ekonomi Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.	8	71	7	29	2	%53 KATILIYORUM
3 (12*)	Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı görev almalıdır.						
3.1.	Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.	12	94	2	6	3	%92 KATILIYORUM UZLAŞMA
3.2.***	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.	10	71	5	29	2	%67 KATILIYORUM
4 (14*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyeti, özel işletmelerde olmalıdır.						
4.1.	Türkiye’de ticari dinamikler, karsızlık veya farklı sebeplerle lojistik merkezin mülkiyet sahibi tarafından kapatılabilecek olması, lojistik anlamda stratejik boşluk yaratabileceğinden mülkiyet yalnızca özel işletmelerde olmamalıdır.	13	94	1	6	3	%93 KATILIYORUM UZLAŞMA

Tablo 27: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Mülkiyet ve Kurulumuna İlişkin İfadelerin Sonuçları

4.2.**	Türkiye’de lojistik merkezlerde mülkiyet kamuya ait olabilir ve uzun dönemli ihalelerle özel işletmelere kiralanabilir.	12	71	3	29	2	%80 KATILIYORUM
4.3.	Türkiye’de lojistik merkezlerin alt ve üst yapıları sadece özel işletmelere ait olmalıdır.	1	93	12	7	1	%92 KATILMIYORUM UZLAŞMA
5 (20*)	Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulmalıdır.						
5.1.	Lojistik merkezler, kurulacakları bölgenin dinamikleri de göz önünde bulundurularak Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulabilir.	14	94	1	6	2	%93 KATILIYORUM UZLAŞMA
5.2.	Lojistik merkezler, kamu-özel sektör ortak yönetimine sahip olmaları durumunda Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulabilir.	11	71	1	29	5	%92 KATILIYORUM UZLAŞMA
6 (21*)	Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik Serbest Bölgeler şeklinde kurulmalıdır.						
6.1.	Serbest Bölge prosedürlerinin lojistik merkezler için yeterli olmaması ve kapsamlı faaliyet gösterememeleri sebebiyle lojistik merkezler sadece lojistik serbest bölgeler şeklinde kurulmamalıdır.	10	94	1	6	6	%91 KATILIYORUM UZLAŞMA
6.2.	Lojistik merkezlerin içerisinde harici olarak serbest bölge birimleri kurulabilir.	15	71	0	29	2	%100 KATILIYORUM UZLAŞMA

*İkinci Aşamada Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

**E-Katılıyorum, H-Katılmıyorum, Y-Yorumsuz

***Üçüncü Aşamada Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

Lojistik merkezlerin mülkiyet ve kurulumuna ilişkin üçüncü aşamada yer alan 13 ifadenin 9'unda uzlaşa sağlanmıştır. 1 ifadede uzmanlar görüş birliğindedir. Diğer 8 ifadede de uzlaşa sağlanmıştır. 7 ifadede “Katılıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşa sağlanırken, 1 ifadede “Katılmıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşa sağlandığı görülmüştür.

Uzmanların yorumlarına göre genel kanı bürokrasinin lojistik merkezlerin işleyişini yavaşlatacağı yönündedir. Lojistik merkezlerin kurulum aşamasında kamu sektöründen tek sorumlu olarak UDHB'nin olması ve Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kurulumda doğrudan görev almak yerine, UDHB ile koordinasyon halinde bulunması gerektiği ifade edilmiştir (*Ifade 1.1*).

Aynı şekilde serbest bölgelerden sorumlu Ekonomi Bakanlığı'nın lojistik merkezlerin kurulumunda doğrudan görev almak yerine, UDHB ile koordinasyon halinde bulunması gerektiği belirtilmiştir (*Ifade 2.1*).

Türkiye’de ticari dinamiklerin göz önünde tutularak lojistik merkezlerde alt ve üstyapı mülkiyetinin (*Ifade 4.3*) yalnızca özel sektörde olmaması gerekliliği belirtilmiştir. Fakat kimi uzmanlar, depoların uzun süreli işletilmesinden dolayı mülkiyetin özel sektörde olmasının önemli olduğunu ifade etmişlerdir (*Ifade 4.1*).

Uzmanlardan alınan yorumlar doğrultusunda lojistik merkezlerin bölgelerin dinamiği de göz önünde bulundurularak (*Ifade 5.1*), o bölgeye en uygun biçimde kurulması düşüncesi hâkimdir. Hem devletin hem de kamunun içinde bulunduğu bir yapının bu projelerde daha verimli olacağı görüşü bulunmaktadır. Kamu-özel ortaklığına uygun bir yapı olması sebebiyle de lojistik merkezlerin Lojistik İhtisas OSB kapsamında kurulabileceği ifade edilmektedir (*Ifade 5.2*).

Lojistik merkez faaliyetlerinde daha önce de belirtildiği gibi bürokrasinin işleyişi yavaşlatmasından kaynaklı verimliliği düşüreceği belirtilmiştir. Serbest bölgelerin kurulum, yönetim ve işletme yapısı incelendiğinde devletin yoğun bürokrasisi görülmektedir. Gümrük prosedürlerinin ağırlığı, lojistik merkezlerde faaliyet gösteren 3PL hizmet sağlayıcılarının varlığı lojistik merkezlerin, lojistik serbest bölge şeklinde kurulmasını engellemektedir (*Ifade 6.1*). Buna ek olarak lojistik merkezlerin içerisinde gerekli görüldüğü takdirde serbest bölgelerin kurulabileceği ifade edilmiştir (*Ifade 6.2*).

3.1. *ifadede* uzmanlar Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın lojistik merkezlerin kurulumu aşamasında doğrudan görev almaması, bürokrasinin azaltılması için UDHB ile bu konuda koordineli olarak çalışması gerektiğini ifade etmişlerdir. Diğer bir yaklaşım olarak ise tesislerde “Gümrük Müdürlükleri”nin olacağını, bu sebeple lojistik merkez kurulumunda bakanlığın aktif olarak görev alabileceğini ancak ilerleyen dönemlerde sadece gümrük uygulamaları ve denetim işlevlerini yerine getirmesinin yeterli olacağını belirtmişlerdir.

Uzlaşma sağlanmayan 4 ifade ise uzmanlardan gelen yorumlar çerçevesinde değerlendirilmiştir. 1.2. *ifadede* uzmanların, bir kısmı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olması gerektiğini ifade ederken, bazı uzmanlar lojistik merkezlerin sanayi üretiminden ziyade depolama, taşımacılık gibi faaliyetlerin birleşimi olduğunu ve bu faaliyetlerin de Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ilgi alanında olmadığını belirtmişlerdir.

2.2. *ifadede* Ekonomi Bakanlığı için de aynı durum söz konusudur. İfadeye katılan uzmanlar Ekonomi Bakanlığı'nın bilgi birikiminden faydalanılacağını hatta bu bakanlığın sistem yatırımı ve çalışması sürecine dahil olması gerektiğini ifade ederken; katılmayan uzmanlar mevzuat düzenlemede herhangi bir yetkisinin olmaması gerektiğini ifade etmişlerdir.

3.2. ifadeye katılmadığını belirten uzmanlar arasında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bakanlığın, lojistik merkez içinde yalnızca gümrük ile ilgili alanlar kapsamında hizmet vermesi gerektiği belirtilirken, kuruluş için mevzuat desteği gerekmediğini belirten yorumlar da bulunmaktadır. Katıldığını belirten uzmanlar ise gümrük mevzuatının lojistik merkez için oluşturulacak yasa ve yönetmelikleri doğrudan ilgilendirmesinden dolayı hizmet ve mevzuat anlamında destek veren konumda olması gerektiğini belirtmişlerdir.

4.2. *ifadede* ise “Katılmıyorum” seçeneği üzerine eğilim gösteren uzmanlar kiralama süresince veya bittiğinde çıkabilecek sorunlara veya yeni kira döneminde kiralamayı isteyecek uygun özel işletme adayının olmaması halinde sürdürülebilir bir hizmet sağlanamaması ihtimaline karşılık lojistik merkezlerin alt ve üstyapıları mülkiyetinin yalnızca kamu sektöründe olması konusunda endişe duymaktadırlar. Bu konuya dair bir diğer yaklaşım kamu kiralaması ile depo işletilmesinin mümkün

olmadığı üst yapının özel sektöre ait olması gerektiğidir. Fakat katılımcı çoğunluğu ise Türkiye’de ekonomik yapı gereği Avrupa lojistik merkezlerine benzer büyüklüklerde tesislerin tek bir özel işletme tarafından kurulmasının güçlüğü ve yatırımın geri dönüşünün uzun vadeli olmasından dolayı mülkiyetin kamuya ait olabileceği ve uzun dönemli ihalelerle özel işletmelere kiralanabileceğini ifade etmişlerdir. Bakım, onarım, yeni yatırım ve modernizasyon hususlarında kiracı şirketlerin rolünün net bir şekilde belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Kamu-özel ortaklığının bu şekilde kurulabileceği de ifade edilmektedir.

Tablo 28’de lojistik merkezlerin yönetimine ilişkin üçüncü aşamada yer alan 8 ifadenin 5’inde uzlaşma sağlanmıştır. 4 ifadede “Katılıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşma sağlanırken, 1 ifadede “Katılmıyorum” seçeneği üzerinde uzlaşma sağlandığı görülmüştür.

Tablo 28: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları

	İFADELER	E**		H**		Y**	SONUÇLAR
		n	%	n	%	n	
7(25*)	Lojistik merkezlerin yönetimi özel sektörde olmalıdır.						
7(26*)	Lojistik merkezlerin yönetiminde kamu ve özel sektör birlikte görev almalıdır.						
7.1.***	Lojistik merkezlerin planlanması, kurulması ve denetimi sadece kamuya ait olmalıdır.	3	18	14	82	0	%82 KATILMIYORUM
7.2.	Lojistik merkezlerin denetiminde kamu-özel sektör birlikte yer almalıdır.	13	93	1	7	3	%93 KATILIYORUM UZLAŞMA
7.3.***	Lojistik merkezlerin yönetimi tek başına özel işletmelere ait olmalıdır.	7	44	9	56	1	%56 KATILMIYORUM
7.4.	Lojistik merkez yönetim kurulunda kamu kurumları temsilcileri ve özel sektör temsilcileri birlikte görev almalıdır.	12	92	1	8	4	%92 KATILIYORUM UZLAŞMA
8(27*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yer almalıdır.						
8(28*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yer almalıdır.						
8(29*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ekonomi Bakanlığı yer almalıdır.						
8(30*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yer almalıdır.						
8.1.	İlgili bakanlıklar lojistik merkezlere mevzuat desteği sunmalıdır.	14	93	1	7	2	%93 KATILIYORUM UZLAŞMA
8.2.***	İlgili bakanlıkların temsilcileri yönetim kurulunda doğrudan görev almamalıdır.	9	56	7	44	1	%56 KATILIYORUM

Tablo 28: Üçüncü Aşamada Yer alan Lojistik Merkezlerin Yönetimine İlişkin İfadelerin Sonuçları

8.3.	İlgili bakanlıklar denetleyici ve düzenleyici olmalıdır.	16	94	1	6	0	%94 KATILİYORUM UZLAŞMA
9(31*)	Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri yer almalıdır.						
9.1.	Belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri güvenlik, bakım, onarım gibi kendi sorumluluğundaki hizmetleri yerine getirebilmesi için yönetim kurulunda yönetime doğrudan müdahale etmeyen bir temsilci aracılığıyla yer almalıdır.	13	93	1	7	3	%93 KATILİYORUM UZLAŞMA

*İkinci Aşamada Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

**E-Katılıyorum, H-Katılmıyorum, Y-Yorumsuz

***Üçüncü Aşamada Uzlaşma Sağlanamayan İfadeler

Uzman yorumlarına göre lojistik merkezlerin denetimini yüzdesel ağırlık kamuda olmak üzere kamu ve özel sektör birlikte yapmalıdır. Bu bağlamda gümrük, emniyet, altyapı takibi gibi fonksiyonlar kamuya diğerleri özel sektöre ait olmalıdır (*İfade 7.2*). Lojistik merkezlerin yönetim kurulunda, kamu kurumları temsilcileri ve özel sektör temsilcilerinin birlikte olması, kaynakların verimli kullanılmasını ve hedefe yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayarak lojistik merkezlerin daha başarılı olmasının sağlanabileceği ifade edilmektedir. İlkinden farklı olarak lojistik merkezlerin yönetimin başlangıç aşamasında kamuya ait olması, işletme faaliyete başladıktan sonra özel sektöre devri diğer bir öneridir (*İfade 7.4*).

Lojistik merkezlerin yönetiminde ilgili bakanlıkların bulunması konusunda ise katılımcıların büyük bir çoğunluğu, bu bakanlıkların mevzuat desteği sunması ve mevzuat sorumlusunun ise UDHB olması gerektiğini ifade etmektedirler (*İfade 8.1*). Her bakanlığın kendi sorumluluk alanı ile sınırlandırılması gerektiği ifade edilmektedir (*İfade 8.3*). Lojistik merkezlerde yerel yönetim birimlerinin kendi sorumluluk alanı içerisine giren hizmetleri yerine getirebilmesi için yönetim kurulunda temsil edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (*İfade 9.1*).

Lojistik merkezlerin yönetimine dair uzlaşma sağlanamayan 3 ifadede uzmanların büyük çoğunluğu planlama, kurulma ve denetiminde yalnızca kamunun görev alması konusunda olumsuz görüş bildirmiştir. Bu aşamalarda kamunun, özel sektörün bilgi ve deneyimlerinden mutlaka yararlanması gerektiği ifade edilmiştir.

Kaynak kaybının önlenmesi ve optimum merkez gereksinimlerinin belirlenmesi amacıyla planlamanın kamu tarafından, fakat kurulumun kamu-özel ortaklığı ile ya da ayrı ayrı yapılmasının uygun olabileceği belirtilmiştir. Özel sektörün gerekli izinleri alarak merkez kurabilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Yalnızca kamuya ait yapıların gelişiminin daha zor olduğu, altyapı ve üstyapı çalışmalarında kamu kaynak yaratmada önemli rol oynarken iş hacminin de genişletilmesi için mutlaka özel sektörün de içinde yer alması gerektiği ifade edilmiştir (*İfade 7.1*). Planlama, kurulum ve denetimin yalnızca kamuya ait olmaması gerektiği, 7.2 ve 7.4. ile belirtilen ifadelerde sağlanan uzlaşma ile de desteklenmiştir.

Lojistik merkezlerin yönetimi tek başına özel işletmelere ait olması konusunda “Katılıyorum” seçeneğine yönelen uzmanlar, lojistik merkezlerden alınacak verimin daha yüksek, bürokrasinin ise çok daha az olacağını ve merkezin deneyimli bir yapı tarafından yönetilmesi gerektiğini ifade etmiştir. “Katılmıyorum” seçeneğine yönelen uzmanlar ise kamunun kısmen de olsa yönetimde yer alması gerekliliğini belirtmiştir (*İfade 7.3*). İlgili bakanlıkların yönetim kurulunda yer alması hususunda ise uzmanlar; 2 farklı yaklaşımda bulunmuştur. Uzmanların bir kısmı, hiçbir bakanlığın yönetimde yer almaması gerektiğini belirtirken diğer kısmı ise UDHB’nın yönetimde yer alacak tek yetkili bakanlık olması gerektiğini belirtmişlerdir. Bakanlıkların yönetimde bulunmasının bürokrasi açısında sorunlar doğuracağı, işletmenin yönetiminin özel sektörde olması gerekliliği ifade edilmiştir. Lojistik merkezin yapısına göre görev alabilecekleri de ayrıca belirtilmiştir (*İfade 8.2*).

4.5. MÜLKİYET VE YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

Dünya örneklerinden ve delphi paneline katılan uzmanların yorumlarından elde edilen bilgiler ışığında Türkiye’de lojistik merkezler için mülkiyet ve yönetim modeli ile mülkiyet ve yönetimde tarafların görev ve sorumlukları hakkında model önerisi Tablo 29 ile sunulmuştur.

Tablo 29: Mülkiyet ve Yönetim Modelinde Taraflar ve Taraflara Ait Sorumluluklar

	Lojistik Merkezlerde Yer Alan Taraflar, Görev ve Yetkileri				
Kurulum Öncesi	-Türkiye’de lojistik merkezler ile ilgili yapılan çalışmalarda bakanlıklar arası koordinasyonu sağlamak amacıyla bir birim kurulmalıdır. -Lojistik merkezlerin birden fazla kurumun yetki ve sorumluluk alanına girmesinden dolayı Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nın (UDHB) temsilcilerinden oluşan bir üst birim kurulmalıdır. Bu birimin koordinasyonu Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’nda olmalıdır. Türkiye’de lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç vardır.				
Kurulum (İlgili Taraflar ve Görevleri)	Lojistik merkezlerin kurulumunda UDHB, yerel yönetimler, ticaret ve sanayi odaları, özel sektör ve dernek temsilcileri yer almalıdır.				
	<table><tr><td><u>Taraf</u></td><td><u>Görev ve Yetkileri</u></td></tr><tr><td><i>Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB)</i></td><td> -Demiryolu altyapılarının geliştirilmesi ve karayolu bağlantılarını oluşturmak -Uygun arazinin tedariki ve kamulaştırma gibi devletin de içinde yer alması gereken işlemleri yürütmek </td></tr></table>	<u>Taraf</u>	<u>Görev ve Yetkileri</u>	<i>Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB)</i>	-Demiryolu altyapılarının geliştirilmesi ve karayolu bağlantılarını oluşturmak -Uygun arazinin tedariki ve kamulaştırma gibi devletin de içinde yer alması gereken işlemleri yürütmek
	<u>Taraf</u>	<u>Görev ve Yetkileri</u>			
	<i>Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (UDHB)</i>	-Demiryolu altyapılarının geliştirilmesi ve karayolu bağlantılarını oluşturmak -Uygun arazinin tedariki ve kamulaştırma gibi devletin de içinde yer alması gereken işlemleri yürütmek			
<i>Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,</i>	-Kurulumda doğrudan yer almak yerine UDHB ile koordinasyon halinde bulunmak -Lojistik merkezlerin “İhtisas OSB” kapsamında kurulması halinde yasalarda tanımlanmış sorumluluklarını yerine getirmek				
<i>Ekonomi Bakanlığı</i>	-“Lojistik merkezlerin İhtisas Serbest Bölge” kapsamında kurulması halinde kanunda belirlenen görevleri yerine getirmek -Ayrıca lojistik merkez içerisinde serbest bölge kurulması durumunda hem serbest bölge ile ilgili kanunda tanımlanmış görevlerini yerine getirmek hem de kurulumda UDHB ile koordinasyon halinde bulunmak				

	Gümrük ve Ticaret Bakanlığı -Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulacak lojistik merkezlerde yasalarda tanımlanmış görevlerini yerine getirmek -Lojistik merkezlerin içerisinde gümrük birimlerinin bulunmasından dolayı, kurulumunda UDHB ile koordinasyon halinde bulunmak ve gümrük konusunda denetimi yapmak
	Belediye, Kaymakamlık, İl Özel İdareleri, Valilik, -Arazi seçimi, su, elektrik, çevre düzenlemesi gibi işlemleri yürütmek
	Ticaret ve Sanayi Odaları -Bölgenin lojistik, iktisadi, ticari ve sınai faaliyetlerin potansiyelinin takip edilmesi, yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek (T.C. Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemi, 20.07.2015). gibi sorumluluğu dolayısıyla, lojistik merkezlerin kurulumunda doğrudan yer almak
	Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Bağlı Bulunduğu Dernek Temsilcileri -Hizmet sağlayıcılarının menfaatlerini gözetmesi, bilgi ve birikimi ile sürdürülebilir lojistik anlayışının lojistik merkezlerde oluşturulması açısından kurulumda doğrudan yer almak
Kurulum (Şirket Türü ve Organizasyon Yapısı)	-Türkiye’de lojistik merkezler ANONİM ŞİRKET halinde örgütlenmelidir.
Mülkiyet İlgili Taraflar ve Görevleri	Türkiye’de lojistik merkezler için KAMU-ÖZEL SEKTÖR ORTAKLIĞI İLE MÜLKİYET MODELİ esas alınmalıdır.

	<u>Taraf</u> UDHB	<u>Görev ve Yetkileri</u> -Lojistik merkezlerin, karayolu, demiryolu ve liman bağlantıları gibi alt yapı gereksinimlerinin inşasını yapmak -Bölge dinamiklerine göre lojistik merkezlerde yer alan binaların yapımını üstlenmek ve özel sektöre uzun dönemli kiralamak veya yap-işlet-devret modeli kapsamında inşasını özel sektöre yaptırmak -Araziyi temin etmelidir.
	-Lojistik Hizmet Sağlayıcıları, Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Bağlı Bulunduğu Dernekler, Ticaret ve Sanayi Odaları	-Lojistik merkezde bulunan üstyapıların sorumluluğunu almak ve lojistik merkezlerin işletilmesinde ve geliştirilmesinde doğrudan görev almak -Yap-işlet-devret sözleşmesi kapsamında inşa edilen birimlerin bakımı, onarımı, modernizasyonu ve yeni yatırımların yapılması konusunda sorumluluğu üstlenmek -Üstyapı ekipmanlarını temin etmelidir.
	-Lojistik merkezlerin yönetiminde kamu kurumları temsilcileri ve özel sektör temsilcileri birlikte görev almalıdır. -Lojistik merkez yönetim modeli KAMU-ÖZEL ORTAKLIĞI İLE YÖNETİM MODELİ olmalıdır.	
Yönetim İlgili Taraflar ve Görevleri	<u>Taraf</u> İl özel idaresi, Belediyeler, Kaymakamlık, Valilik	<u>Görev ve Yetkileri</u> -Yönetimde yönetime doğrudan müdahalede bulunmamak şartıyla yalnızca kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmek üzere yer almak
	Lojistik Hizmet Sağlayıcıları, Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Bağlı Bulunduğu Dernek Temsilcileri, Ticaret ve Sanayi Odaları	-Lojistik merkezin idaresi bu birimler tarafından yapmak -Lojistik merkezin işleyişi hakkında tedbir ve kararlar almak -İhtiyaç duyulan yeni yapıların inşası konusunda kararlar almak -Denetime sunulmak üzere bütçe, muhasebe raporları hazırlamak -Merkezde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin raporlama yapmak

Denetim İlgili Taraflar ve Görevleri	Lojistik merkezlerin denetimini kamu-özel sektör birlikte yapmalıdır.	
	<u>Taraf</u>	<u>Görev ve Yetkileri</u>
	<i>Gümrük ve Ticaret Bakanlığı</i>	-Merkezde yer alan gümrük ile ilgili alanların denetimini yerine getirmek
	<i>UDHB</i>	-Merkezde inşa edilecek yeni yapıların takibini yapmak
	<i>Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı</i>	-Lojistik İhtisas OSB kapsamında kurulması halinde yasada belirlenmiş yetki ve görevleri kapsamında denetim yapmak
	<i>Ekonomi Bakanlığı</i>	Lojistik Serbest Bölge kapsamında kurulması halinde yasada belirlenmiş yetki ve görevleri kapsamında denetim yapmak
	<i>Yönetimde yer alan Lojistik Hizmet Sağlayıcıları, Lojistik Hizmet Sağlayıcılarının Bağlı Bulunduğu Dernek Temsilcileri, Ticaret ve Sanayi Odaları</i>	-Bütçe uygulamalarının denetimini yapmak -Bilanço ve hesaplara ilişkin denetimleri yapmak -Merkezde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemler hakkında kayıtları incelemek

Tablo 29’da Türkiye’de lojistik merkezler için mülkiyet ve yönetim modeli önerilmiş, öneri kapsamında taraflar, tarafların görevleri ve sorumlulukları belirtilmiştir. Türkiye’de öncelikli olarak bölgelerin ihtiyaçları ve potansiyeli belirlenmeli mevcut durum ve yasalar hakkında detaylı incelemeler yapılarak eksikliklerin tespit edilmesi gerekmektedir. Belirlenen eksikliklerden yola çıkarak taraflara ait görev ve sorumlulukların tanımlandığı, kuruluş, işleyiş ve yapısının belirlendiği, bağlı bulundukları birimlerin tanımlandığı bir yasal yapının oluşturulması gerekmektedir.

Dinamik yapı olması gereken lojistik merkezlerin mümkün olduğunca bürokrasiden arındırılmış olması gerekmektedir. Dolayısıyla lojistik merkezlerden sorumlu olmak üzere kamu nezdinde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tek yetkili bakanlık olarak görevlendirilmelidir. Ancak Türkiye’de mevcut koşullar

değerlendirildiğinde lojistik merkezler birden fazla bakanlığın sorumluluğu altında olması sebebiyle Türkiye’de lojistik merkezler ile ilgili yapılan çalışmalarda bakanlıklar arası koordinasyonu sağlamak amacıyla bir birim kurulmalıdır. Ayrıca bu birimde yer alan bakanlıklar lojistik merkez kurulumunda UDHB ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.

UDHB lojistik merkezlerin kurulumunda demiryolu altyapılarının geliştirilmesi ve bağlantılarının oluşturulması, uygun arazi temini ve kamulaştırma gibi devletin de yer alması gereken işlemlerin yerine getirilebilmesi için lojistik merkezlerin kurulumunda doğrudan yer almalıdır. Diğer bakanlıklar UDHB ile koordinasyon halinde bulunmalıdır. Ancak ilgili bakanlıklar lojistik merkezlerin tamamen Lojistik İhtisas OSB, Lojistik Serbest Bölge ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde kurulması halinde lojistik merkezler için yasalarla tanımlanmış görevlerini yerine getirmelidir. Lojistik merkezlerin kurulumunda arazi seçimi, su, elektrik, çevre düzenlemesi gibi işlemler lojistik merkezlerin kurulumunda yerel yönetimlerin de yer alması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Lojistik merkezlerin kurulum aşamasında yer alacak özel sektör temsilcileri;

- Bölgelerin iktisadi, ticari ve sınai faaliyetlerinin takip edilmesi ayrıca görev ve sorumluluk kapsamında tanımlanmış merkezlere iştirak konusunda görevli olan ticaret ve sanayi odaları,
- Hizmet sağlayıcılarının menfaatlerini gözetmesi, bilgi birikimi ile lojistik merkezlerde sürdürülebilir lojistik anlayışının oluşturulması açısından lojistik hizmet sağlayıcıların bağlı bulunduğu dernek temsilcileridir.

Yapılan çalışmalar doğrultusunda sürdürülebilir lojistik merkez inşasının, kamunun gücü ve özel sektörün deneyimi ile mümkün olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda lojistik merkezler için kamu-özel ortaklığı ile mülkiyet modeli önerilmektedir. Mülkiyete ilişkin kamu sorumlusu ise daha önce belirtildiği gibi tek yetkili bakanlık olması gereken Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı’dır. Bakanlık, lojistik merkezlerin karayolu, demiryolu ve limanlarla bağlantı gibi altyapı sistemlerinin inşasını yapmalı ve araziyi temin etmelidir. Ayrıca lojistik merkezlerde yer alan binaların yapımı bakanlık tarafından üstlenilebileceği gibi, yap-işlet devret kapsamında özel sektöre de inşa ettirebilir. Bakanlık, lojistik merkezlerin yap-işlet-devret kapsamında inşasını, lojistik merkez hizmet sağlayıcılarına ve bağlı

bulundukları derneklere, ticaret ve sanayi odalarına yaptırabilir. Mülkiyet konusunda özel sektör, lojistik merkezlerin işletilmesinde ve geliştirilmesinde doğrudan görev almalı ayrıca merkezlerde bulunan üstyapıların sorumluluğunu üstlenmelidir. Binaların yap-işlet devret kapsamında inşası, bakımı, onarımı, modernizasyonu ve yeni yatırımların yapılması sorumluluğu bu birimlerde olmalıdır.

Lojistik merkezlerin yönetiminde kamu kurumların temsilcileri ve özel sektör temsilcileri birlikte görev almalıdır. Yönetimde kamu olarak, il özel idaresi, belediye, kaymakamlık ve valilik gibi yerel yönetim birimleri yönetime doğrudan müdahalede bulunmamak şartıyla yalnızca kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla yer almalıdır. Özel sektör olarak, ticaret ve sanayi odaları, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağlı bulundukları dernek temsilcileri yer almalıdır. Yönetime ait görevler lojistik merkezin işleyişi hakkında tedbir ve kararlar almak, ihtiyaç duyulan yeni yapıların inşası konusunda karar almak, denetime sunmak üzere bütçe ve muhasebe raporları hazırlamak ve merkezde gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin raporlama yapmaktır.

Lojistik merkezlerin denetimini kamu-özel sektör birlikte yapmalıdır. Denetime ilişkin tarafların görevlerinde yönetimde yer alan özel sektör birimleri, bütçe uygulamalarının denetimini, bilanço ve hesaplara ilişkin denetimleri, merkezde gerçekleştirilen faaliyet ve işlemler hakkında kayıtların incelenmesini yapmalıdır. Kamu olarak UDHB; merkezde inşa edilecek yeni yapıların takibini yapmalıdır. Merkezde yer alan gümrük ile ilgili alanların denetimini Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yapmalıdır. Ayrıca lojistik merkezlerin “Lojistik İhtisas OSB” kapsamında kurulması halinde Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yasada belirlenmiş yetki ve görevleri kapsamında denetimi yapmalıdır. Ekonomi Bakanlığı ise merkezin “Lojistik Serbest Bölge” kapsamında kurulması halinde yasada belirlenmiş yetki ve görevleri kapsamında denetimi üstlenmelidir.

Mülkiyet ve yönetim modelinde taraflar ve sorumlulukların belirlenmesi ile oluşturulmuş mülkiyet ve yönetime ait model Tablo 30 ile sunulmuştur.

Tablo 30’da, Tablo 29’da da belirtilen tarafların yönetim, arazi, işletme, altyapı (ulaştırma bağlantıları), üstyapı (ekipmanlar ve binalar) konularında sorumlulukların dağılımı verilmiştir. Özel yönetim modeli ve kamu yönetim modeli, Türkiye’de hâlihazırda uygulanan modellerdir. Kamu-özel ortaklığı ile yönetim

modeli (1) ve (2) ise çalışma kapsamında önerilen modellerdir. Özel yönetim modelinde, yönetim, arazi, işletme ve üstyapı (ekipmanlar ve binalar) özel sektörde bulunmaktadır. Türkiye'deki demiryollarına ait sorumluluğun UDHB'de olmasından dolayı altyapı (ulaştırma bağlantıları) bu bakanlığın sorumluluğu altındadır.

TCDD'ye ait lojistik merkez projelerinde de görüldüğü üzere kamu yönetim modelinde; yönetim, arazi, işletme, altyapı ve üstyapılar (ekipman ve binalar) UDHB'ye aittir.

Tablo 30: Lojistik Merkezler İçin Mülkiyet ve Yönetim Modeli

Model	Yönetim	Arazi	İşletme	Altyapı (Ulaştırma Bağlantıları)	Üstyapı (Ekipmanlar)		Üstyapı (Binalar)	
					Mülkiyet	İşletme	Mülkiyet	İşletme
Özel Yönetim Modeli	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	KAMU ²	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹
Kamu Yönetim Modeli	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²	KAMU ²
Kamu Özel Ortaklığı ile Yönetim Modeli (1)	ÖZEL ³	KAMU ²	ÖZEL ¹	KAMU ²	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	KAMU ²	ÖZEL ¹
Kamu Özel Ortaklığı ile Yönetim Modeli (2)	ÖZEL ³	KAMU ²	ÖZEL ¹	KAMU ²	ÖZEL ¹	ÖZEL ¹	KAMU ⁴ (YİD)	ÖZEL ⁴ (YİD)

¹ Özel işletmeler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Dernekler tarafından gerçekleştirilmekte.

² Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı sorumluluğunda.

³ Özel işletmeler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Dernekler, Yerel Yönetimler tarafından gerçekleştirilmekte.

⁴ Yap-İşlet-Devret (YİD) modeli kullanılmakta.

Çalışma kapsamında 2 farklı model önerisi sunulmuştur. Kamu-özel ortaklığı ile yönetim modeli 1’de merkezin yönetiminde, özel işletmeler, dernekler, ticaret ve sanayi odaları ve yerel yönetimler bulunmaktadır. Burada yerel yönetimler Tablo 29’da da açıklandığı gibi yönetime doğrudan müdahale etmeyen, yalnızca hizmet veren bir konumda görevlerini yerine getirmelidir. Bürokrasi sebebiyle UDHB yönetiminde bulunmamalı, bu görev özel sektör temsilcilerine verilmelidir. Lojistik merkezlerin büyük bir alanda kurulması sebebiyle; uygun arazi temini, kamulaştırma ve arazi maliyetleri de göz önünde bulundurulduğunda bu ihtiyacı UDHB karşılamalıdır. Lojistik merkezlerin işletmesi, kamuya nazaran daha fazla kar amacı taşıması sebebiyle yine özel sektör temsilcilerine ait olmalıdır. Üstyapıya ait ekipmanların mülkiyeti ve işletimi özel sektöre aittir. Bu modelde üstyapıların (bina), inşasını UDHB kendi yatırımları ile inşa ederek uzun dönemli olarak özel sektöre kiralayabilmektedir. Kamu-özel ortaklığı modeli ile yönetim modeli 2’de ise 1. modelde olduğu gibi merkezlerin yönetiminde; yalnızca hizmet veren bir konumda yerel yönetimler, özel işletmeler, dernekler, ticaret ve sanayi odaları bulunmaktadır. UDHB araziyi temin etmeli ve merkezlerin işletilmesi sorumluluğunu özel sektör temsilcileri üstlenmelidir. Üstyapıda bulunan ekipmanların mülkiyeti ve işletilmesi özel sektör temsilcilerine aittir. UDHB bu modelde lojistik merkezlerin inşasını “Yap-İşlet-Devret (YİD)” kapsamında özel sektöre inşa ettirebilir. Bu durumda mülkiyet UDHB aittir. Özel sektör temsilcileri ise YİD kapsamında merkezin işletilmesini belirli süre içerisinde gerçekleştirmektedir.

SONUÇ

Lojistik faaliyetlerde düşük maliyet, hız, kalite, çevresel etkiler gibi ihtiyaçların öneminin artmasıyla birlikte, bu ihtiyaçların karşılanması için çözüm bulunması zorunlu hale gelmiştir. Bu noktada tedarik zinciri içerisinde iki yönlü olarak lojistik ihtiyaçların karşılanabileceği lojistik merkezlerin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Birden fazla taşıma türünün entegrasyonunu sağlaması, intermodal taşımacılığı desteklemesi, ve ölçek ekonomisi kapsamında taşıma maliyetlerinin düşürülmesinde sağladığı faydalar sayesinde lojistik merkezler katma değer yaratmaktadır.

Lojistik merkezlerin işleyişlerinin başarıyla yerine getirilmesi için iyi bir organizasyon ve yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir. Merkezde yer alan firmaların birlikteliğinin yarattığı sinerji ile geliştirilen iş birliği, lojistik merkezin başarı oranını arttırmaktadır.

Türkiye’de lojistik merkezlerin iyi bir yönetim ve organizasyon yapısına sahip olabilmesi için öncelikle bir mülkiyet ve yönetim modeline ihtiyaç vardır.

Türkiye’de lojistik merkezler için bir yönetim ve model önerisi sunmayı amaçlayan bu çalışma kapsamında konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve delphi tekniği kullanılarak uzman görüşleri alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda Türkiye’de lojistik merkezlerle ilgili aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilmektedir.

Lojistik merkezlerle ilgili yasal altyapı yetersizdir. Bu sebeple taraflara ait görev ve sorumlulukların tanımlandığı, kuruluş, işleyiş ve yapısının belirlendiği, bağlı bulundukları birimlerin tanımlandığı bir mevzuat gerekmektedir.

Son yıllarda Türkiye’de yeni karayolların yapımına ve var olan karayollarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar ivme kazanmıştır. Karayolları altyapısı yeterli olsa da demiryolları altyapısı, Türkiye’nin ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeterlilikte değildir. Lojistik merkezlerin en önemli fonksiyonlarını yerine getirebilmesi yani birden fazla taşıma türünün entegrasyonunu sağlayabilmesi için demiryolları altyapısının geliştirilmesi ve yeni güzergâhların oluşturulması gerekmektedir.

Dinamik bir yapı olması gereken lojistik merkezlerin mümkün olduğunca bürokrasiden arındırılmış olması gerekmektedir. Dolayısıyla lojistik merkezlerde kamu nezdinde UDHB tek yetkili bakanlık olarak görevlendirilmelidir.

Lojistik merkezlerin kurulumunda kamu kurumları aktif olarak görev almalıdır. Lojistik merkezlerin birden fazla kurumun yetki ve sorumluluğu altına girmesi sebebiyle, kurumlar arası üst koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek farklı bir kurumun kurulması, bu kurumun koordinasyonunun UDHB tarafından yapılması gerekmektedir. Lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu birliğin UDHB ve özel sektör katılımcılarından oluşması gerekmektedir.

Kamuya ait yapıların gelişimi daha zordur. Fakat altyapı ve üstyapı çalışmalarında kamu, kaynak yaratmada önemli rol oynamaktadır. Optimum merkez gereksinimlerinin belirlenmesi ve iş hacminin genişletilmesi için özel sektör, lojistik merkezlerin kurulumunda mutlaka yer almalıdır.

Sürdürülebilir lojistik merkez inşasının, kamunun gücü ve özel sektörün deneyimi ile mümkün olmasından dolayı lojistik merkezlerde kamu-özel ortaklığı ile mülkiyet modeli önerilmektedir. Bu kapsamda bölge dinamikleri göz önüne alındığında lojistik merkezlerde üst yapının inşası 2 şekilde yapılabilir. Bunlardan birincisinde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tesislerin inşasını kendisi üstlenmektedir. Bu durumda lojistik merkezlerde yer alan tesisler, özel sektöre uzun dönemli olarak kiralanmalıdır. İkincisinde ise lojistik merkezlerde yer alan tesisleri yap-işlet-devret modeli kapsamında özel sektöre inşa ettirebilir. Lojistik merkezlerin, karayolu demiryolu ve liman bağlantıları gibi altyapı gereksinimlerinin inşasını ve arazi teminini kamu üstlenmelidir.

Lojistik merkezlerin yönetim modeli, kamu özel ortaklığı ile yönetim modeli olmalıdır. Yönetimde kamu olarak, il özel idaresi, belediye, kaymakamlık ve valilik gibi yerel yönetim birimleri yönetime doğrudan müdahalede bulunmayarak yalnızca kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmek amacıyla yer almalıdır. Özel sektör olarak, ticaret ve sanayi odaları, lojistik hizmet sağlayıcıları ve bağlı bulundukları dernek temsilcileri yer almalıdır. Dinamik yapılara sahip olan lojistik merkezlerin yönetim kurulunda özel sektör temsilcileri bulunmalıdır. Ancak bürokrasinin artması sebebiyle yönetim kurulunda kamu temsilcileri yer almamalıdır.

Lojistik merkezlerin denetimini kamu-özel sektör birlikte yapmalıdır. Kamu sektörünün denetimdeki sorumluluğu, merkezde inşa edilecek yeni yapıların takibinin yapılmasıdır. Özel sektör ise merkeze dair bütçe uygulamalarının

denetimini, bilanço ve hesaplara ilişkin denetimleri yaparak, merkezde gerçekleştirilen işlemler hakkında kayıtları da incelemelidir.

Lojistik merkezlerden sorumlu her bakanlık ise kendi görev ve yetki alanları kapsamında lojistik merkezlerin denetimi gerçekleştirmelidir.

Tablo 9’da da belirtildiği üzere yönetim ve mülkiyet konularında Sezen ve Gürsev (2010)’in çalışmasında lojistik merkezlerin yönetim modelleri ve yönetim olarak lojistik merkezlerde karşılaşılabilecek sorunlar incelenmiştir. Aynı zamanda Türkiye’de uygulanacak modelin Avrupa’da lojistik merkezlerde uygulanan modellerin kalitesinde ve verimliliğinde olabilmesi için nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda çalışma yapılmıştır. Akandere (2013)’nin yapmış olduğu çalışmada Konya ilinin dinamikleri göz önünde bulundurularak Kayacık (Konya)’ta kurulması planlanan lojistik merkez için bir yönetim modeli geliştirilmiştir. Belirlenen model bu çalışmada belirtilen kamu-özel ortaklığı ile yönetim modelidir. Ancak Akandere (2013)’nin çalışmasında kamu ve özel sektöre ait tarafların mülkiyet ve yönetimdeki rollerine dair herhangi bir yaklaşımda bulunulmamıştır. Bu çalışmada ise Türkiye’de uygulanabilecek bir mülkiyet ve yönetim modeli önerilerek, bu modelde kamu ve özel sektöre ait tarafların, mülkiyet ve yönetimdeki rolleri ve sorumlulukları açıklanmıştır.

Çalışma süresi içerisinde, Türkiye’de lojistik merkezlerde yönetim ve mülkiyet konularında çok fazla bilgiye sahip olunmadığı gözlemlenmiştir. Bununla bağlantılı olarak da çalışmanın örnekleme sınırlı kalmıştır.

Araştırmanın Bilimsel Katkısı

Çalışma kapsamında Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve yönetim modeli belirlenmiştir. Bu kapsamda kamu ve özel sektöre ait tarafların görev ve sorumluluklarını içeren bir model önerisi sunulmuştur.

Çalışma sonucunda oluşturulan model, hem özel sektör hem de kamu sektörünün bakış açısı göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır.

Modelde, lojistik merkezler konusunda kamu ve özel sektöre ait roller ve ilgili tarafların hangi kurumlardan oluşması gerektiği açık bir şekilde ifade edilmiştir.

Bu sebeple model; lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetimi ile ilgili tarafların, görev ve sorumluluklarının belirlenmesine önemli bir katkıda bulunmuştur.

Dünyada ve Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyet ve yönetim yapısı konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Dolayısı ile “Türkiye’de Lojistik Merkezler İçin Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi” başlıklı çalışma bu konuya farklı bir bakış açısı sunmaktadır.

Çalışmada delphi tekniği kullanılmıştır. Bu teknik sayesinde Türkiye’de lojistik merkezler konusunda az sayıda bulunan uzmanların önemli bir kısmına ulaşılmış ve konu ile ilgili fikirleri alınmıştır. Kamu, özel sektör ve akademisyenlerin ortak bir paydada buluşması sebebiyle konu ile ilgili farklı bakış açıları çalışmaya dahil edilmiştir.

Delphi çalışmasının ilk aşamasında yönetilen açık uçlu sorular sayesinde panel katılımcılarının özgün fikirleri de çalışmaya dahil edilmiştir.

Türkiye’de son yıllarda lojistik merkezlerin kurulumuna yönelik birçok girişim bulunmaktadır. Ancak henüz belirlenmiş bir yönetim modelinin olmaması sebebiyle farklı yaklaşımlarla lojistik merkezlerin kurulumuna dair farklı çalışmalar yapılmaktadır. Başarılı bir mülkiyet ve yönetim modelinin hazırlanması gerekliliği sebebiyle bu konuda yapılan her bir akademik çalışma önem arz etmektedir.

Araştırmanın Kısıtları

Dünyada lojistik merkez örnekleri incelendiğinde bu merkezlerin geniş bir alanda kurulmuş, çeşitli operatörler tarafından işletilen demiryolu ve liman bağlantıları mevcut tüm lojistik faaliyetlerin yürütüldüğü alanlar olduğu gözlemlenmiştir. Fakat ülkemizde intermodal terminal, dağıtım merkezi, kuru liman, lojistik köy gibi kavramların tümü lojistik merkez olarak algılanmaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında “*lojistik merkez*” ifadesi kullanılmıştır.

Türkiye’de lojistik merkezler konusunda çalışma yapmış kişi ve kurum sayısının çok olmaması sebebiyle araştırma için sınırlı sayıda uzmana ulaşılabilmektedir. Ayrıca lojistik merkezler hakkında yeterli bilgiye sahip kişi sayısı da sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan delphi tekniğinin uzun zaman alması sebebiyle uzmanlar çalışmaya katılım sağlama konusunda isteksiz davranmışlardır. Özellikle özel sektör çalışanlarının yoğun iş temposu sebebiyle; ulaşılan bazı uzmanlar çalışmaya hiç katılamamış veya ilk aşamaya katılmış ikinci ve/veya üçüncü aşamaya katılım sağlayamamıştır. Ayrıca farklı bakış açılarına sahip uzmanların panelde yer alması, uzlaşma sağlanmasını zorlaştırmıştır.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmanın kısıtları da göz önünde bulundurularak;

- Çalışma kapsamında lojistik merkezlerin mülkiyeti ve yönetimi konularında oluşturulan modelde kamu ve özel sektöre ait tarafların rolleri ve sorumlulukları belirlenmiştir. Bu model; yerel yönetimlere ait birimlerin ayrı ayrı görev ve sorumluluklarının belirtildiği, işletme ruhsat ve izinlerin kimler tarafından verileceği gibi daha ayrıntılı bir şekilde geliştirilebilir.
- Dünya örneklerinde lojistik merkezlerin yönetiminin, yatırıma iştirak eden tarafların sorumluluğunda olduğu göz önüne alınarak kapsamlı bir yönetim modeli oluşturabilmek için lojistik merkezlerin yatırımı konusunda çalışmalar yapılabilir.
- Çalışma kapsamında elde edilen soru formu geliştirilerek başka çalışmalarda kullanılabilir.
- Şu anda kurulum aşamasında olan lojistik merkezlerin faaliyete geçmesiyle atanacak sorumluların katılımıyla yeni bir panel gerçekleştirilebilir.
- Türkiye Lojistik Master Planı'nın yayınlanmasından sonra bu çalışma yeni bilgiler ışığında tekrar yapılabilir.

KAYNAKÇA

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren Dergisi*. 4(22): 4-21

Alexandersson, G. ve Hulten, S. (2007). Prospects and Pitfalls of Public-Private Partnerships in Railway Transportation- Theoretical Issues and Emprical Experience. *Association for European Transport and Contributors*.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Altuntaş, C. ve Tuna, O. (2013). Greening Logistics Centers: The Evolution of Industrial Buying Criteria towards Green. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*. 29(1): 59-80

Altuntaş, C. (2013). *Prioritization of Industrial Service Dimensions in Logistic Centers: An Industrial Marketing Approach*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Altuntaş, C. ve Tuna, O. (2014). Endüstriyel Hizmet Satın Alma Süreci ve Lojistik Merkezler: Bir İçerik Analizi Uygulaması. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*. 9: 21-41

Altuntaş Vural, C. ve Tuna, O. (2014) Lojistik Merkezlerde Müşteri Beklentileri: Endüstriyel Pazarlama Yaklaşımı. 19. *Ulusal Pazarlama Kongresi, Kongre Bildiri Kitabı* (ss. 3-14). Düzenleyen Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Gaziantep. 18-22 Haziran-2011

Amber Coast Logistics (ACL) (2014). *Strengthening the Logistics Sector in Baltic Sea Region Experiences from the Amber Coast Logistics Project*.

Asian Development Bank (2008). Public-Private Partnership Handbook. ADB.

Ataseven, B. (2012). Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. 33(2): 543-564

Aydın, G. ve Öğüt, K.S. (2008a). Avrupa ve Türkiye’de Lojistik Köyler. 2. *Uluslararası Demiryolu Sempozyumu Kitabı* (ss. 1471-1481). Düzenleyen TCDD. İstanbul. 15-17 Ekim 2008

Aydın, G. ve Öğüt, K.S. (2008b). Lojistik Köy Nedir?. 2. *Uluslararası Demiryolu Sempozyumu Kitabı* (ss. 1439-1448). Düzenleyen TCDD. İstanbul. 15-17 Ekim 2008

BALO (Büyük Anadolu Lojistik Organizasyonlar). <http://www.balo.tc/hakkimizda>,49, (13.02.2015).

Bentzen, K. ve Caruso, A. ve Laugesen, M. (2009). The Dry Port Concept and Perspectives. *The Interreg IVB North Sea Region Programme*

Bergqvist, R. ve Du, J. (2010). Conceptual Framework of International Logistics Centres. *12 th World Conference on Transport Research* (pp. 1-28). Lisbon. 11-15 July 2010

Boz, S. (2013). Kamu Özel İşbirliği (PPP) Modeli. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 4(2): 27-332

Cassone, G. C. ve Gattuso, D. (2010). Models of International Node Representation. *European Transport\ Transporti Europei*. 46: 72-85

Clayton, M. J. (1997). Delphi: A Technique to Harness Expert Opinion for Critical Decision-Making Tasks in Education. *Educational Psychology*. 17(4): 373-386

CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals).
<http://www.cscmp.org/>, (30.01.2015).

Colin NG and Partners,
[http://www.cnplaw.com/en/media/files/services/PPP%20Projects%20%20Structure,
%20Procurement%20and%20Key%20Contractual%20Issues.pdf](http://www.cnplaw.com/en/media/files/services/PPP%20Projects%20%20Structure,%20Procurement%20and%20Key%20Contractual%20Issues.pdf), (26.02.2015).

Çelik, A. (2014). *Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Lojistik Merkez ve Konya Modeli*. Konya: Konya Ticaret Odası

Çelik, M. L. Yeni Türk Ticaret Kanuna Göre Anonim Şirket Yönetim Kurulu. Türk Hukuk Sitesi.
http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1597.htm, (27.03.2015).

Çetin, İ. B. (2007). *Deniz Ticaretinin Geliştirilmesinde Ulaştırma Ağları için İlgi Analizleri: Türkiye - Almanya - Çin Uygulaması*. (Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Dai, Q. ve Yang, J. (2013). Input- Output Analysis on the Contribution of Logistics Park Construction to Regional Economic Development. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 96: 599-608

Davies, P. ve Eustice, K. (2005). Delivering the PPP Promise A Review of PPP Issues and Activity. *Price Waterhouse Coopers*

Devlet Hava Meydanları İşletmesi, 3996 Sayılı Yap-İşlet-Devret Kanunu, www.dhmi.gov.tr/getBinaryFile.aspx?Type=2&dosyaID=3, (02.06.2015).

Draskovic, M. (2013). Organization of Outsourcing in Logistics Partnership Between the Seaports of Montenegro and Slovenia. *Montenegrin Journal of Economics*. 9(1): 93-113

Dunhill, A., Stonehouse, J. ve Williams, R. (2015). Commercial Property. *Real Estate Concepts* (pp. 79-90). New York: Routledge

Eckhardt, J. ve Rantalab, J. (2012). The Role of Intelligent Logistics Centres in a Multimodal and Cost-Effective Transport System. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 48: 612-621

Elgün, M. N. (2011). Ulusal ve Uluslararası Taşıma ve Ticarette Lojistik Köylerin Yapılanma Esasları ve Uygun Kuruluş Yeri Seçimi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*. 13(2): 203-226

Elibol, N. (16.03.2013). *Kütahya Ticaret ve Sanayi Odası, Lojistik Bölgeler Kütahya Raporu*.

<http://www.kutso.org.tr/wpcontent/uploads/2014/11/K%C3%9CTAHYALÖJ%C4%B0ST%C4%B0K-RAPORU.pdf>, (16.03.2015).

Emlak Kulisi (18.12.2014). *Eskişehir’de Lojistik OSB Çalışmalarına Başlandı!*. <http://emlakkulisi.com/eskisehirde-lojistik-osb-calismalarina-baslandi/323229>, (24.03.2015).

Ertürk, C. (08.10.2012). Yeni TTK'da Anonim Şirketlerin Avantajları. *MuhasebeTR*. <http://www.muhasabetr.com/yazarlarimiz/cihat/016/>, (14.05.2015).

Europlatforms EEIG (Ocak 2004). *UNECE, Logistics Centres Direction for Use*. http://www.unece.org/fileadmin/DAM/trans/main/eatl/docs/EN-REV-What_is_a_Freight_VillageFinalcorretto.pdf, (15.09.2014).

European Union Commission. (2003). *Guidelines for Successful Public Private Partnerships*. Brussels

Fraenkel J.R. ve Wallen, N. E. (2000). *How to Design and Evaluate Research in Education*, New York: Mc Grawhill Companies.

Franklin, K. K. ve Hart, J. K. (2007). Idea Generation and Exploration: Benefits and Limitations of the Policy Delphi Research Method. *Innovative Higher Education*. 31: 237-246

FTI Consulting (2012). *For Mutual Benefit- The Advantages and Challenges of Public- Private Partnerships*.

<http://origin.fticonsulting-asia.com/collateral/for-mutual-benefit-the-advantages-and-challenges-of-public-private-partnerships.pdf>, (05.02.2015).

Gordon, T. J. (1994). The Delphi Method. *Futures Research Methodology*

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı. (2013). Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Lojistik Sektörüne Yönelik Uygulamaları. *Gümrük ve Ticaret Bakanlığı*.

Hasson, F., Keeney, S. ve McKenna, H. (2000). Research Guidelines for Delphi Survey Technique. *Journal of Advanced Nursing*. 32(4): 1008-1015

Higgins, D. ve Ferguson, M. R. (2011). An Exploration of the Freight Village Concept and Its Applicability to Ontario. *Mc Master Institute for Transportation and Logistics*

Höltgen, D. (1996). Intermodal Terminals in the Trans-European Network. *European Commission Directorate- General for Transport*. 24 th European Transport Forum. 159-173.

Islam, R. (2012). *Key Factors and Readiness Perception Indicators Appraisal: Public-Private Partnership in Infrastructure Development Project in Bangladesh*. (Master Thesis). Bangladesh: Brac University Institute of Governance

Jakutyte, J. (2012). *Analysing Public Private Partnership*. (Master Thesis). Denmark: Aarhus University. Business and Social Science.

Kabashkin, I. (2006). Logistics Centres Development: Case Study of Latvia. *Association for European Transport and Contributors*.

Kargo Haber (06.05.2011). *AB Lojistik Köyleri Sıralandı Başlı İtalya Çekiyor*. <http://www.kargohaber.com/ab-lojistik-koyleri-siralandi-basi-italya-cekiyor-532h.htm>, (14.01.2015).

Katz, D. (2006). *New Zeland Treasury, Financing Infrastructure Projects: Public Private Partnerships (PPPs)*. <http://www.treasury.govt.nz/publications/research-policy/ppp/2006/06-02/tpp06-02.pdf>, (15.02.2015).

Kavaš, D. (2012). Possible PPP Models For Cooperation in the Municipality of Ljubljana. *Institute for Economic Research*.

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

Kim, J. H., Kim, J., Shin, S. ve Lee, S. Y. (2011). *Asian Development Bank. Public–Private Partnership Infrastructure Projects: Case Studies from the Republic of Korea Volume 1*: <http://www.adb.org/sites/default/files/publication/29032/ppp-kor-v1.pdf>, (20.02.2015).

Klapita, V. ve Svecova, Z. (2006). Logistics Centres Location. *Transport*. 21(1): 42-52

Klijin, E. H. ve Teisman, G. R. (2002). Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *British Academy of Management Conference 2002* (pp.1-17). Middlesex University. 9-11 September 2002

Kondratowicz, L. (2003). *Networking Logistics Centres in the Baltic Sea Region. Planning of Logistics Centres Final Report*. Volume 1. Gdańsk, Poland

Linstone, H. A. ve Turoff, M. (2002). *The Delphi Method Techniques and Applications*. London: Addison-Wesley

Meidute, I. (2005). Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres. *Transport*. 20(3): 106-110

Meidute, I. (2006). Main Establishment Conditions of Logistics Centre and Its Financing Facility. *Transport and Communication*. 7(2):364-374

Milevska-Kostova, N. ve Dunn, W. (2010). Delphi Analysis Methods and Tools in Public Health. *A Handbook for Teachers, Researchers and Health Professionals*. (pp.423-436). Lage: Hans Jacobs Publishing Company

Moment- Expo (Şubat 2012). *Türkiye’de Lojistik Merkezler Kuruluyor*. <http://www.moment-expo.com/turkiyede-lojistik-koyler-kuruluyor>, (13.02.2015).

Nathanail, E. (2007). Developing an Integrated Logistics Terminal Network in the CADSES. *Transition Studies Review*. 14(1): 125-146

Nestler, S., Nobel, T. ve Bentzen, L.(2004). *Networking Logistics Centres in the Baltic Sea Region. Service Concept for Logistics Centers*. Aalborg: FDT

Notteboom, T.E. ve Rodrigue J.P. (2006). Challenges in the Maritime-Land Interface: Port Hinterlands and Regionalization. *The Master Development Plan for*

Port Logistics Parks in Korea. Report prepared for the Korean Government. Ministry of Maritime Affairs & Fisheries

Notteboom, T.E. ve Rodrigue J.P. (2009a). Inland Terminals within North American and European Supply Chains. *Transport and Communications Bulletin for Asia and the Pacific*. 78: 1-39

Notteboom, T.E. ve Rodrigue J.P. (2009b). The Terminalization of Supply Chains: Reassessing the Role of Terminals in Port / Hinterland Logistical Relationships. *Maritime Policy and Management*. 36(2):165-183

Osterwalder, A. (2002). An e-Business Model Ontology for the Creation of New Management Software Tools and IS Requirement Engineering. *15th Bled International Commerce Conference*. Bled. 17-19 June 2002

PPP Toolkit. *Ministry of Finance Government of India*,
<http://toolkit.pppinindia.com/>, (27.02.2015).

Rall, J., Reed, B. J. ve Farber, N. J. (2010). Public-Private Partnerships for Transportation A Toolkit for Legislators. *National Conference of State Legislatures*.

Rayens, M. K. ve Hahn, E. J. (2000). Building Consensus Using the Policy Delphi Method. *Policy, Politics and Nursing Practice*. 1(4): 308-315

Rakic, B. ve Radenovic, T. (2011). Public-Private Partnerships as an Instrument of New Public Management. *Facta Universitatis Economics and Organization*. 8(2): 207-220

Rimienne, K. ve Grundey, D. (2007). Logistics Centre Concept through Evolution and Definition. *Engineering Economics*. 4(54): 87-91

Saldanha, J. ve Gray, R. (2002). The Potential for British Coastal Shipping in a Multimodal Chain. *Maritime Policy and Management*. 29(1): 77-92.

Samsun Bölgesel Ekonomik Kalkınma A. Ş. (Sabek) (2009). Samsun Lojistik Gelişme Raporu.

Smart Continent (2014). Feasibility Study of Further Development of Public Logistics Centers in Lithuania Final Report. *BSR TransGovernance*.

Stanford, B. A. ve Hsu, C. C. (2007). The Delphi Technique: Making Sense of Consensus. *Practical Assessment, Research and Evaluation*. 12(10): 1-8

Steward, J. (2001). *Is The Delphi Technique a Qualitative Method*. *Medical Education*. London. Blackwell Science Ltd.: 922-923

Stitt-Gohdes, W. L. ve Crews, T. B. (2004). Delphi technique: A Research Strategy for Career and Technical Education. *Journal of Career and Technical Education*. 20(2): 55-67

Strauss, J. ve Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London: Sage Publications

Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20: 215-220

Tan, V. (2012). Public Private Partnership (PPP). *Advocates for International Development*

Tanyaş, M., Güngör, S. S. ve Çopur, M. (2012). Karabük İli Lojistik Merkez Projesi. *Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı*.

Tanyaş, M., 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*

TBMM (Türkiye Büyük Millet Meclisi) (06.06.1985). *Serbest Bölgeler Kanunu*. https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/KANUNLAR_KARARLAR/kanuntbmmc068/kanuntbmmc068/kanuntbmmc06803218.pdf, (01.04.2015).

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi. (13.06.1994). *Bazı Yatırım ve Hizmetlerin Yap-İşlet-Devret Modeli Çerçevesinde Yapıtırılması Hakkında Kanun*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3996.pdf>, (02.03.2015).

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi. (08.06.2011). *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.635.pdf>, (24.03.2015).

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi. (08.06.2011). *Gümrük ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/4.5.640.pdf>, (24.03.2015).

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi. (18.05.2000). *Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4562.doc>, (24.03.2015).

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi.(18.05.2004). *Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği İle Odalar Ve Borsalar Kanunu*. <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5174.pdf>, (20.07.2015)

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü Mevzuat Bilgi Sistemi.(14.02.2011). *Türk Ticaret Kanunu*.
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.6102.pdf>, (27.03.2015).

T.C. Ekonomi Bakanlığı (10.03.1993). *Serbest Bölgeler Uygulama Yönetmeliği*.
http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/path/Contribution%20Folders/web/Yat%C4%B1r%C4%B1m/Serbest%20B%C3%B6lgeler/02.Mevzuat/seb_yonetmelik.pdf;jsessionid=nnKyJGjLRmphnQ8CGS3kJCQz2wLRdDhSMFz1bCw7YFz891wSmhj5!1665831162, (01.04.2015).

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). 10. Kalkınma Planı 2014-2018. Lojistik Hizmetlerin Geliştirilmesi. *Özel İhtisas Komisyonu Raporu*

T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. *Kombine Taşımacılık*.
http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/UBAK/tr/Ana_Plan_Stratejisi/3-Rapor/20100518_171015_204_1_64.pdf, (29.01.2015).

TCDD (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları (2010).
<https://www.tcdd.gov.tr/Upload/Files/ContentFiles/2010/yurticibilgi/lojistikloy.pdf>, 12.01.2015).

T.C. Resmi Gazete. (08.06.2011). *Ekonomi Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-5.pdf>, (24.03.2015).

T.C. Resmi Gazete. (01.11.2011). *Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname*.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111101M1-1.htm>, (23.03.2015).

T.C. Resmi Gazete.(19.06.2012). *Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar*,
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/06/20120619-1.htm>, (24.03.2015).

T.C. Resmi Gazete. (22.08.2009). *Organize Sanayi Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği*.
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2009/08/20090822-3.htm>, (30.03.2015).

Tekin, A. G. (2007). Kamu-Özel Sektör İşbirlikleri/ Kamu-Özel Ortaklıkları (Public Private Partnerships veya PPP Modelleri). *Özelleştirme İdaresi Başkanlığı*.

Turoff, M. (2002). The Design of a Policy Delphi. *Technological Forecasting and Social Change*. 2: 80-96

Turoff, M. ve Hiltz, S. R. (2001). Computer Based Delphi Processes. *Gazing into the Oracle The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health* (pp. 56-81). London: Jessica Kingsley Publishers

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2011). *Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu*
http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/TOBB_ulasirma_kitap_2012.pdf,
(03.04.2015).

Uçak, N.Ö. (2000). Sosyal Bilimler ve Kütüphanecilik Alanında Nitel Araştırma Yöntemlerinin Kullanımı. *Bilim Dünyası*. 1(2): 255-279

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (1991). *Handbook on the Management and Operation of Dry Ports*.

UN HABITAT (2011). Public- Private Partnerships in Housing and Urban Development. *United Nations Human Settlements Programme*.

UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği). (27.01.2010). *İlk Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi Mersin’de*.
<http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=4786>, (24.03.2015).

UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği). (08.01.2013). *Türkiye'deki Lojistik Köyler ve Önemi*.

<http://www.utikad.org.tr/haberler/?id=10633>, (12.01.2015).

Uygun, B. (2013). Yeni Bir İlişki Türü Kamu Özel Ortaklığı. *Hukuk Gündemi Dergisi*: 24-27

Uz, A. (2007). Kamu-Özel Ortaklığı/ Public-Private Partnership (PPP) (Kavram Ve Hukuksal Çerçeve). *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 11(1-2): 1165-1182

Van Zolingen, S. J. ve Klaasen, C. A. (2003). Selection process in a Delphi Study About Key Qualifications in Senior Secondary Vocational Education. *Technological Forecasting and Social Change*. 70: 317-340

Von der Gracht, H. A. (2012). Consensus Measurement in Delphi Studies Review and Implications for Future Quality Assurance. *Technological Forecasting and Social Change*. 79: 1525-1536

Wagner, T. (2008). Planning for Logistics and Distribution Facilities in the Hamburg Region. *Association for European Transport and Contributors*

Weber, B. ve Alfen, H. W. (2010). *Infrastructure as an Asset Class: Investment Strategies, Project Finance and PPP*. England: Wiley Finance

Winkler, H. ve Seebacher, G. (2011). Management of Freight Villages: Findings from an Exploratory Study in Germany. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. 14(4): 271-283

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları

Yıldıztekin, A. ve Çelik, H. M. (2013). *İskenderun Lojistik Köyü ile Antakya ve Osmaniye Lojistik Destek Merkezleri Master Planı*.

Yıldıztekin, A. ve Çelik, H. M. (2010). *TR 83 Bölgesi Lojistik Master Planı*.

Zalluhoğlu, E. A., Aracıoğlu, B. ve Bozkurt, S. (2014). Lojistik Köy Kurulumunun Lojistik Hizmet Sağlayıcılar Açısından Değerlendirilmesi: İzmir Örneği. *Ege Stratejik Araştırmalar*

EKLER

EK 1. DELPHI PANEL KATILIMCI LİSTESİ

AD/SOYAD	KURUM	UNVAN	GÖRÜŞMENİN YAPILMA ŞEKLİ
Arda Erman	MOS Lojistik	Genel Müdür Yardımcısı	Yüz yüze/E-posta
Hitay Baran	İzmir Ticaret Odası	Şehircilik, planlama ve İnşaat Müdürü	Yüz yüze/E-posta
Hakan Bezginli	Ankara Lojistik Üssü	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	Telefon/E-posta
*	TCDD	Yük Dairesi Başkanlığı Pazarlama Şube Müdürlüğü	Telefon/E-posta
Şakir Aktaş	TCDD	Trafik Dairesi Şube Müdürü	Telefon/E-posta
*	TCDD	ARGE Şube Müdürlüğü	Telefon
Okan Tuna	Dokuz Eylül Üniversitesi	Lojistik Yönetimi Bölüm Başkanı	Yüz yüze
Ceren Altuntaş	Yaşar Üniversitesi	Lojistik MYO Öğretim Görevlisi	Yüz yüze
Mehmet Tanyaş	Maltepe Üniversitesi	Uluslararası Ticaret ve Yönetim Bölüm Başkanı	E-posta
Birdoğan Baki	Karadeniz Teknik Üniversitesi	İdari ve İktisadi Bilimler Fakültesi	E-posta
Atilla Yıldıztekin	-	Lojistik Danışmanı	E-posta
Soner Esmer	Dokuz Eylül Üniversitesi	Lojistik Yönetimi Bölüm Başkan Yardımcısı	E-Posta
İ. Bilge Çetin	Dokuz Eylül Üniversitesi	Denizcilik Fakültesi	Yüz yüze/E-posta
Mustafa Gül	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı	Programlama ve Stratejik Araştırmalar Birimi Başkanı	E-posta
Şahap Şaşamaz	Günaydın Lojistik	Satış, Pazarlama ve Proje Müdürü	E-posta
Ahmet Çelik	Konya Ticaret Odası	Ekonomik Araştırmalar Müdürlüğü	E-posta
Muhittin Hakan Demir	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İşletme Fakültesi Lojistik Yönetimi Dekan Yardımcısı	E-posta
Umut Öyür	MEDLOG	Demiryolu Operasyon Sorumlusu	Yüz yüze/E-posta
Birol Azı	Erhanlar Nakliyat	Antrepo-Depo Operasyon Müdürü	E-posta
İrfan Bilgilin	TÜRKLİM	Genel Sekreter	E-posta
Cavit Uğur	UTİKAD	Genel Müdür	E-posta

***İsminin açıklanmasını istemeyen katılımcılar**

EK 2. SORU FORMLARI

BİRİNCİ AŞAMA SORU FORMU

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
LOJİSTİK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı: Türkiye’de Lojistik Merkezler için Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli
Önerisi

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Çimen KARATAŞ ÇETİN

1. Türkiye için lojistik merkezler önemli midir? Neden?
2. Türkiye’deki lojistik merkezlerin yatırım ve işletme modeli nasıl olmalıdır?
3. Lojistik merkezlerin yönetimi nasıl olmalıdır?
4. Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rolleri ne olmalıdır?

Ekleme istediğiniz görüşleriniz:

İKİNCİ AŞAMA SORU FORMU

Aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra “Katılıyorum, Katılmıyorum, Yorumsuz” seçeneklerinden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz/ altını çizerek belirtiniz.

“Katılıyorum” ya da “Katılmıyorum” seçeneklerinden herhangi birini işaretlemeniz durumunda lütfen neden katıldığınızı/katılmadığınızı boş bırakılan bölümde açıklayınız.

1. Lojistik merkezler, Türkiye’nin sahip olduğu konum avantajının rekabet avantajına dönüştürülebilmesi için önem arz etmektedir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

2. Lojistik merkezler, depolama, elleçleme, ambalajlama gibi hizmetlerin bir arada verilmesine olanak tanıyarak hizmet kalitesini arttırmaktadır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

3. Türkiye’de lojistik merkezler, lojistik faaliyetlerin şehir dışına alınmasını sağlayarak; kent içi trafik sıkışıklıkları, kirlilik ve gürültü gibi problemlerin azaltılması hususunda önem arz etmektedir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

4. Türkiye’de lojistik merkezler TRACECA, TEN-T, TINA gibi ulaştırma koridorları dikkate alınarak kurulmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

5. Türkiye’de lojistik merkezler, ulaştırma modları arasında aktarıma olanak sağlamalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

6. Türkiye’de lojistik merkez kurulumu için demiryolu, karayolu gibi altyapılar yeterlidir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

7. Türkiye’de lojistik merkezler ile ilgili mevzuat altyapısı yeterlidir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

8. Türkiye’de lojistik merkezlere özgü yeni bir mevzuat çalışması yapılmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....

.....
.....

9. Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı görev almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

10. Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görev almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

11. Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ekonomi Bakanlığı görev almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

12. Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı görev almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

13. Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulumunda yerel yönetimler görev almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

14. Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyeti, özel işletmelerde olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

15. Türkiye’de lojistik merkezler için kamu mülkiyet modeli esas alınmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

16. Türkiye’de lojistik merkezler için kamu-özel sektör mülkiyet modeli esas alınmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

17. Türkiye’de lojistik merkezler anonim şirket halinde örgütlenmelidir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

18. Türkiye’de lojistik merkezler limited şirket halinde örgütlenmelidir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

19. Türkiye’de lojistik merkezler TCDD bünyesinde kurulmalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

20. Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulmalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

21. Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik Serbest Bölgeler şeklinde kurulmalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

22. Türkiye’de lojistik merkezlerin, gelişime açık, değişimlere ayak uydurabilen, deneyimli ve profesyonel bir yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

23. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetim yapısı, hizmet sunduğu işletmelere karşı eşit ve tarafsız olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

24. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetimi kamu sektöründe olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

25. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetimi özel sektörde olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

26. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde kamu ve özel sektör birlikte görev almalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

27. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yer almalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

28. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yer almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

29. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ekonomi Bakanlığı yer almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

30. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yer almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

31. Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri yer almalıdır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....
.....
.....

32. Türkiye’de lojistik merkezler arası koordinasyonu sağlayacak ve denetleyecek bir birliğe ihtiyaç vardır.

☐ **Katılıyorum** ☐ **Katılmıyorum** ☐ **Yorumsuz**

Yorumunuz:

.....

.....
.....

33. Türkiye’de lojistik merkezlerle ilgili yapılan çalışmalarda koordinasyonun sağlanması için bakanlıklar arası bir komisyona ihtiyaç vardır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

Ad-Soyad:

Tarih:

Tezde yer alacak olan “Uzman Listesi”nde isminizin açıklanmasında bir sakınca görmüyorsanız lütfen belirtiniz.

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

ÜÇÜNCÜ AŞAMA SORU FORMU

İkinci aşama sonuçlarının değerlendirilmesi sonucu 13 ifadede uzlaşma sağlanamamıştır. Yorumlarınız değerlendirilerek 13 ifade için yeni 24 alt ifade oluşturulmuştur.

Aşağıda yer alan ifadeleri okuduktan sonra “Katılıyorum, Katılmıyorum, Yorumsuz” seçeneklerinden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz/ altını çizerek belirtiniz.

“Katılıyorum” ya da “Katılmıyorum” seçeneklerinden herhangi birini işaretlemeniz durumunda lütfen neden katıldığınızı/katılmadığınızı boş bırakılan bölümde açıklayınız.

- 1- (10*) Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı görev almalıdır.

1.1.Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

1.2.Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

- 2- (11*) Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Ekonomi Bakanlığı görev almalıdır.

2.1.Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Ekonomi Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

2.2.Ekonomi Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

3- (12*) Türkiye’de lojistik merkez kurulum aşamasında Gümrük ve Ticaret Bakanlığı görev almalıdır.

3.1.Türkiye’de lojistik merkezlerin kurulum aşamasında bürokrasiyi azaltmak için, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı doğrudan görev almamalı ancak Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile koordinasyon halinde bulunmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

3.2.Gümrük ve Ticaret Bakanlığı lojistik merkez kurulumunda hizmet ve mevzuat desteği veren bakanlık konumunda olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

4- (14*) Türkiye’de lojistik merkezlerin mülkiyeti, özel işletmelerde olmalıdır.

4.1. Türkiye’de ticari dinamikler, karsızlık veya farklı sebeplerle lojistik merkezin mülkiyet sahibi tarafından kapatılabilecek olması, lojistik anlamda stratejik boşluk yaratabileceğinden mülkiyet yalnızca özel işletmelerde olmamalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

4.2. Türkiye’de lojistik merkezlerde mülkiyet kamuya ait olabilir ve uzun dönemli ihalelerle özel işletmelere kiralanabilir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

4.3. Türkiye’de lojistik merkezlerin alt ve üst yapıları sadece özel işletmelere ait olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

5- (20*) Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulmalıdır.

5.1. Lojistik merkezler, kurulacakları bölgenin dinamikleri de göz önünde bulundurularak Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulabilir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

5.2. Lojistik merkezler, kamu-özel sektör ortak yönetimine sahip olmaları durumunda Lojistik İhtisas Organize Sanayi Bölgesi şeklinde kurulabilir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

6- (21*) Türkiye’de lojistik merkezler Lojistik Serbest Bölgeler şeklinde kurulmalıdır.

6.1. Serbest Bölge prosedürlerinin lojistik merkezler için yeterli olmaması ve kapsamlı faaliyet gösterememeleri sebebiyle lojistik merkezler sadece lojistik serbest bölgeler şeklinde kurulmamalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

6.2. Lojistik merkezlerin içerisinde harici olarak serbest bölge birimleri kurulabilir.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

- 7- (25*) Lojistik merkezlerin yönetimi özel sektörde olmalıdır.
(26*) Lojistik merkezlerin yönetiminde kamu ve özel sektör birlikte görev almalıdır.

7.1. Lojistik merkezlerin planlanması, kurulması ve denetimi sadece kamuya ait olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

7.2. Lojistik merkezlerin denetiminde kamu-özel sektör birlikte yer almalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

7.3. Lojistik merkezlerin yönetimi tek başına özel işletmelere ait olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

7.4. Lojistik merkez yönetim kurulunda kamu kurumları temsilcileri ve özel sektör temsilcileri birlikte görev almalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

- 8- (27*) Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yer almalıdır.
(28*) Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı yer almalıdır.
(29*) Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Ekonomi Bakanlığı yer almalıdır.
(30*) Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde Gümrük ve Ticaret Bakanlığı yer almalıdır.

8.1. İlgili bakanlıklar lojistik merkezlere mevzuat desteği sunmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

8.2. İlgili bakanlıkların temsilcileri yönetim kurulunda doğrudan görev almamalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

8.3. İlgili bakanlıklar denetleyici ve düzenleyici olmalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....

.....
.....

- 9- (31*) Türkiye’de lojistik merkezlerin yönetiminde belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri yer almalıdır.

9.1. Belediyeler, il özel idareleri, valilik ve kaymakamlık gibi yerel yönetim birimleri güvenlik, bakım, onarım gibi kendi sorumluluğundaki hizmetleri yerine getirebilmesi için yönetim kurulunda yönetime doğrudan müdahale etmeyen bir temsilci aracılığıyla yer almalıdır.

☐ Katılıyorum ☐ Katılmıyorum ☐ Yorumsuz

Yorumunuz:

.....
.....
.....

Ad-Soyad:

Tarih:

KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

EK 3. DELPHI PANEL KATILIMCILARI İLE GÖRÜŞME FORMU

İKİNCİ AŞAMA GÖRÜŞME FORMU

Sayın İlgili,

“Türkiye’de Lojistik Merkezler için Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi” konusunda yürüttüğümüz çalışmanın ilk aşaması gerçekleşmiştir. İlk aşamada yer alan 4 açık uçlu soruya yanıt veren 20 uzmanın yorumları değerlendirilmiş ve bu yorumlar doğrultusunda ekte size gönderdiğim ikinci aşama için 33 ifade oluşturulmuştur.

İkinci aşamada oluşturulan 33 ifadeden;

- 1-8 arası ifadeler, ilk aşamada sizlere yönelttiğimiz “Türkiye için lojistik merkezler önemli midir? Neden?” sorusuna gelen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.
- 9-21 arası ifadeler, ilk aşamada sizlere yönelttiğimiz “Türkiye’de lojistik merkezlerin yatırım ve işletme modeli nasıl olmalıdır?” sorusuna gelen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.
- 22-33 arası ifadeler, ilk aşamada sizlere yönelttiğimiz “Lojistik merkezlerin yönetimi nasıl olmalıdır?” ve “Lojistik merkez kurulumunda ve işletilmesinde kamu ve özel sektörün rolleri ne olmalıdır?” sorularına gelen cevaplar doğrultusunda oluşturulmuştur.

Üçüncü aşama ise sizlere göndermiş olduğum ikinci aşama cevap ve yorumlarının değerlendirilmesiyle oluşturulacak yeni ifadelerle yorumunuza sunulacaktır. Araştırmanın bulguları katılımcılarla paylaşılacak olup, uzmanların kimlik bilgileri, izin verilmediği sürece kesinlikle açıklanmayacaktır.

Çalışmanın anlamlı sonuçlara ulaşması ve Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve model önerisi sunulabilmesi sizin değerli katılımlarınız ve yorumlarınızla mümkün olacaktır. **“Katılıyorum” ve “Katılmıyorum”** ifadelerinden birini işaretlemeniz durumunda, **lütfen nedenini boş bırakılan bölümde açıklayınız.**

Ülkemiz lojistik sektörüne faydalı olacağına inandığımız bu çalışmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, işlerinizde başarılar dilerim,

Seçil GÜLMEZ

ÜÇÜNCÜ AŞAMA GÖRÜŞME FORMU

Sayın İlgili,

“Türkiye’de Lojistik Merkezler için Bir Mülkiyet ve Yönetim Modeli Önerisi” konusunda yürüttüğümüz çalışmanın ikinci aşaması gerçekleşmiştir. İkinci aşamaya katılan 19 uzmanın, ankette yer alan 33 ifadeye vermiş olduğu cevaplar değerlendirilmiş, uzlaşma oranını %87,8 belirlenmiştir. 20 ifadede uzmanlar arasında uzlaşma sağlandığı görülmüş, uzlaşma sağlanamayan 13 ifade için ekte size gönderdiğim 21 yeni alt ifade oluşturulmuştur.

Üçüncü aşamanın bulguları da katılımcılarla paylaşılacaktır ve uzmanların kimlik bilgileri, izin verilmediği sürece kesinlikle açıklanmayacaktır.

Çalışmanın anlamlı sonuçlara ulaşması ve Türkiye’de lojistik merkezler için bir mülkiyet ve model önerisi sunulabilmesi sizin değerli katılımlarınız ve yorumlarınızla mümkün olacaktır.

“Katılıyorum” ve **“Katılmıyorum”** ifadelerinden birini işaretlemeniz durumunda, lütfen nedenini boş bırakılan bölümde açıklayınız.

Ülkemiz lojistik sektörüne faydalı olacağına inandığımız bu çalışmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Seçil GÜLMEZ