

TÜRKİYE’DE KAMU MÜLKİYETİNDEKİ LOJİSTİK MERKEZLERİN ETKİN İŞLETİLMESİNE YÖNELİK YENİ YAKLAŞIMLARIN GELİŞTİRİLMESİ

DEVELOPING NEW APPROACHES FOR ENHANCING THE OPERATING EFFICIENCIES OF GOVERNMENT OWNED TURKEY’S LOGISTICS CENTRES

Citation: Karakadılar, İ.S. (2021). Türkiye’de Kamu Mülkiyetindeki Lojistik Merkezlerin Etkin İşletilmesine Yönelik Yeni Yaklaşımların Geliştirilmesi, *Journal of Pure Social Sciences*, 2(2), 1-15.

İbrahim Sarper KARAKADILAR*

Öz

Bu makale, Türkiye’de kamuya (TCDD) ait lojistik merkezlerin etkin bir şekilde işletilmesi için bir takım yapıcı öneriler ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çalışma kapsamında bir literatür taraması yapılarak, lojistik merkezlerin temel işlevi ifade edilmekte ve bir ideal lojistik merkezde bulunması gereken temel özellikler tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, bu çalışma Kahramanmaraş’taki Türkoğlu Lojistik Merkezi özelinde, kamu (TCDD) idaresi kontrolündeki tesislerin verimli çalışmasını engelleyen ana sorunları ele alarak değerlendirmektedir. Daha sonra belirlenen bu sorunlara uzun vadeli kalıcı çözümler getirilmeye çalışılmaktadır. Sonuç olarak, Anadolu şehirlerinde kamuya ait lojistik merkezlerin etkin bir şekilde işletilmesine yönelik yeni bir iş modeli yaklaşımı oluşturmak bu çalışmanın temel çıktısı olmaktadır.

Anahtar kelimeler: Dış Ticaret Lojistiği, Lojistik Merkezler, Rekabetçi İş Modeli

Abstract

This paper aims to bring some suggestions for efficiently operating government-owned logistics centres of Turkey. The scope of this research is to conduct a literature review in order to define the role of logistics centres and then to define the fundamental characteristics of ideal logistics centres. In this context, this study assesses the major issues that hinder the efficient operation of facilities under the control of government operating logistics centres like the Turkoğlu Logistics Centre in Kahramanmaras. Later on, long-term and sustainable solutions to these issues are attempted. As a result, the study’s main contribution is presenting a newly developed business model proposal for the efficient operation of government-owned logistics centres in Anatolian cities.

Key words: Foreign Trade Logistics, Logistics Centres, Competitive Business Model

EXTENDED ABSTRACT

Background:

Logistics competencies must be at a high level for countries to be competitive and successful in international trade markets. It is crucial to cluster in logistics facilities (i.e. logistics centres) and create synergy with economies of scale to achieve this strategic superiority. In this way, exporters will be able to sustain profitability, which is their corporate goal, despite global competitive pressure in the target market and continuous increases in input product or raw material costs. Furthermore, customer loyalty could be gained by delivering quality goods more competitive in the international markets, delivered on time and at reasonable prices. Under the scope of this study, firstly, a conceptual framework is generated to express the role of logistics centres completely and thus to avoid the concerned problem mentioned above to occur later on.

* Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Türkoğlu MYO Yönetim ve Organizasyon Böl. Lojistik Prg. ORCID: 0000-0002-1785-5756, iskarakadilar@ksu.edu.tr

Research Purpose:

The purpose of this study is to emphasize the importance of efficient use of logistics centres by exporters to create a competitive advantage in international markets. In that concept, the role of logistics centres operating in Turkey needs to be defined correctly by the export-oriented industrial companies. Otherwise, the existing logistics centres and those that will be operating soon would not be able to generate the expected impact on the economy. Moreover, all investments made with high investment cost would be wasted if the logistics facilities cannot be operable and efficiently utilized. Consequently, this study aims to develop solutions to the problem of running government-owned logistics centres effectively and efficiently.

Methodology:

A case study was performed at the Turkoglu Logistics Centres in Kahramanmaraş, where a similar problem with government-owned logistics centres was encountered. While the case analysis has been conducted, initially, secondary data sources were used to define the current situation background. And also interviews were conducted by the researcher and the opinions of the critical stakeholders from different sides were taken.

Findings:

The findings revealed as follows. Turkoglu Logistics Centres, which was officially opened in October 2017, and started to operate actually in May 2019, can use approximately five per cent of its capacity recently. The sole activity carried out at the facility is the regular container cargo transportation services to Iskenderun Port that has been organized by a block container train. The following statements are explaining the primary reasons for this insufficient underperformance issue. Local exporters are more concerned with exporting their products to international markets than with effectively delivering goods to the target markets. As a result, exporters are not focusing to form long-term collaborations with logistics operators in order to improve their logistical efficiency in order to enter international markets. The execution of foreign trade logistics processes creating a strategic advantage within the logistics centres is regarded risky by both two main actors as well. This sense leads to an unsolvable trust problem, but this trust issue has to overcome by following the logistics doctrine. To do so, 3rd-party integrated logistics companies and exporters must sign long-term contracts to make the required investments in logistics centres, and logistics operators must then develop solutions with tailored logistics applications for their exporter customers' logistics needs.

Conclusions:

In order to enable efficiently the Turkoglu Logistics Centres, which operates with a transaction volume well below its capacity, the deployment of Kahramanmaraş Customs Office within the Turkoglu Logistics Centres is a priority in the short term. Next, the coordination problem between the main actors taking place in logistics processes in Turkey such as exporters, logistics operators and public authorities need to be solved. In this manner, an action plan should be developed and then performed, with the contribution of other stakeholders, such as the universities and sustainable development agencies to provide permanent solutions for those crucial problems.

1.GİRİŞ

İhracatçı firmalar, dış ticaret operasyonlarıyla ilgili faaliyetlerini düzgün ve verimli bir şekilde planlayarak kar elde etmek isterler. Bu nedenle karlılıklarını arttırabilmek için lojistik faaliyetlerinden kaynaklanan maliyetlerini mümkün olduğunca azaltarak dış pazarlarda rekabetçi olmayı hedeflemektedirler (Bayhan, Türkmen & Kepe, 2017: 557). Günümüzde küresel ticaret koşullarında artık sanayi işletmeleri dış pazarlarda yoğun rekabet ve fiyatı yükselen hammadde maliyetleri altında varlıklarını devam ettirmek için lojistik faaliyetlerini stratejik bir araç olarak kullanıp, sahip olunan lojistik alt yapı imkânlarından etkin bir şekilde faydalanmalıdırlar. Bu bağlamda firmaların dış pazarlarda rekabet avantajı kazanabilmesinin kritik yollarından biri de dış ticaret lojistik faaliyetlerini gerçekleştirirken özel olarak tasarlanan ve işletilen lojistik merkezlerini kullanmasından geçmektedir (Gürbüz, Ayaz & Kebeci, 2016: 14). Lojistik merkezlerin ortaya çıkmasına neden olan en önemli özelliği konsolidasyon ve aktarma faaliyetlerinin tek bir merkezden

planlanması olmaktadır (Tanyaş, Tuna, Zorlu & Filik, 2012). Bununla birlikte üst düzey teknolojiyle donatılan etkin depolama sistemlerinin kullanılması ve gümrük muamelesi sürecinde ihracat prosedürlerini hızlandıran yasal düzenlemelerin uygulanmasına olanak tanınması gibi ihracatçıların dış ticaret lojistiği sürecine verdiği önemli katkılar arasında sayılabilir (Aydın & Ögüt, 2008). Böylelikle dış ticaret operasyonundaki lojistik sürecin iyi organize edilmesi sayesinde ihracatçı firmalar “tam zamanında, eksiksiz, hasarsız teslimat ile dış pazarlarda etkin müşteri memnuniyeti sağlayabilmiş” olmaktadır (Kaynak & Zeybek, 2007: 54). İhracatçı firmaların özelinde lojistik merkezlerden faydalanılmasının yarattığı finansal avantaja bakıldığında; birim işlemlerin lojistik maliyetlerinin azaltılmasına ve gereksiz yere lojistik tesis yatırımı finansmanına katlanılmadığından kıt kaynakların verimli kullanılmasına olanak tanımakta olduğu dikkat çekmektedir (Karadeniz & Akpınar, 2011: 51). Bu nedenle Türkiye’de ihracata yönelik faaliyet gösteren sanayi işletmelerinin bu bilinç düzeyinde olarak, genele hitap eden lojistik altyapı fırsatlarından faydalanmaları gerekir (Kara, Tayfur & Basık, 2009). Bu sayede, sanayi firmalarının lojistik merkezler gibi imkânları etkili kullanmasıyla sonuçta “maliyetler azalmakta, müşteri memnuniyeti artmakta” böylelikle dış pazardaki talep tam olarak karşılanarak firmaların ihracat performansı da olumlu bir şekilde etkilenecek daha rekabetçi olunabilmektedir (İnan, 2019: 51).

Bu kapsamda Türkiye’de lojistik konusuyla ilgili yapılmış çalışmaların bilimsel araştırma sistematigi açısından sınıflandırılmasına bakıldığında, yapılan araştırmaların üç farklı yaklaşıma dayandırıldığı dikkat çekmektedir. Bu çalışmaların çoğunluğu stratejik planlama odaklı olarak mevcut durum analizlerinin yapıldığı ve bir stratejik hedef doğrultusunda bilimsel çıkarımların ortaya konulduğu kavramsal çalışmalar şeklindedir (Bayhan vd., 2017: 561; Yapraklı & Ünalın, 2017: 694). Ampirik yaklaşımla yürütülen öteki çalışmalarda ise örneğin Karabük ilinde Gürbüz vd. (2016) ve Elazığ ilinde İnan (2019) tarafından yürütülen çalışmalarda olduğu gibi bir ölçek dâhilinde anket çalışması uygulanarak gerçekleştirilen çalışmalar sayılabilir. Son yaklaşım ise çoklu karar verme teknikleri kullanılarak Bayraktutan & Özbilgin (2014) ile Demiroğlu & Eleren (2014) yapmış olduğu araştırmalarda olduğu gibi belirli kriterlere göre kuruluş yeri seçiminin belirlendiği çalışmalar şeklinde yürütülmüştür. Bu çalışmada ise ilk bahsedilen yaklaşıma benzer bir şekilde, mevcut durumun bir vaka analizi şeklinde ele alınarak ülkenin ve bölgenin genel stratejik hedeflerine yol gösterecek çıkarımların yapılmasının hedeflendiği bir çalışma tasarlanmaktadır.

2.LİTERATÜR

Küreselleşme ile artan ticari entegrasyon mal ve hizmet dolaşımını dünya geneline yaygınlaştırmaya başlamış ve firmalar arasındaki endüstriyel rekabet artık uluslararası arenaya taşınmıştır (Ors & Sarihan, 2018: 322). 2000’li yıllardan sonra dünya ticaretindeki bu dikkat çekici dönüşüm ve yeni ekonomik düzenin lojistik sektörü üzerindeki etkisi de çarpıcı boyutlara ulaşmıştır. Küresel lojistik uygulamalarıyla birlikte, artık zaman ve mekan fark etmeksizin tüm üretici firmalar için her kıtadaki farklı ülkelere erişebilme imkanı doğmuş ve bu sayede ihracat için yeni pazar fırsatları ortaya çıkmıştır (Yapraklı & Ünalın, 2017: 678). Diğer bir ifadeyle, ortaya çıkan yeni ekonomik oluşumla birlikte dış ticaret lojistiği, gelişmekte olan ülkelerin küresel ticareti kontrol etmeleri ve küreselleşmenin getirilerinden pay almaları için kritik bir önem taşımaya başlamıştır (Kara vd., 2009: 71). Yani lojistik yetkinlik, günümüzde işletmelerin ve ülkelerin rekabetçi üstünlüğünü belirlemede temel stratejik unsurlardan biri haline gelmiştir (Karadeniz & Akpınar, 2011).

Dünya genelinde artan küresel ticaret potansiyeli ülke ekonomilerine olumlu bir etki yaparak, satış hacmini artırmakta ve genel olarak ülkenin iş hayatını canlandırmaktadır. Ancak böylesi bir durum günümüzde artık yerel pazarlarda da dış kaynaklı rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle pek çok ülke hem ulusal ekonomiyi korumak hem de yerli şirketlerin pazarlardaki varlığını sürdürebilmesine imkân sağlamak için ülkelerindeki lojistik sektörünün gelişmesine büyük önem vermeye başlamıştır (Çekerol & Gunyashev, 2017). Bu maksatla iyi

planlanmış ve organize edilmiş bir lojistik merkez ile o bölgenin sanayicisi ve ihracatçısı için “lojistik operasyonlarının maliyetini azaltarak ve ulaştırma süreçlerinin verimliliğini çoğaltarak” hem iç hem dış pazarlarda rekabet avantajı kazanılması hedeflenmektedir (Yıldırım & Erol, 2016). Böylelikle lojistik merkez uygulamaları, buldukları bölgelerin ekonomik canlılığının artmasına ve toplumun yaşam kalitesinin iyileşmesine de katkı yapmış olmaktadır (İnan, 2019).

Endüstrileşmenin hızlanmasıyla birlikte lojistik merkez uygulamaları da ilk kez ABD’de görülmeye başlanmıştır. Bu oluşumda lojistik merkezler; ticari emtia akışını bütünleştirerek rasyonel bir şekilde gerçekleştirmek ve katma değerli lojistik hizmetlerin entegre bir şekilde uygulandığı tesis olarak tanımlanmaktadır (Aydın & Ögüt, 2008). Söz konusu tesislerde sahip olunan lojistik yetkinlik ve son teknoloji uygun ekipmanlar sayesinde, tesis içinde yürütülen lojistik operasyonların elleçleme süreleri kısaltılmakta ve işlem maliyetleri azalmaktadır (Bayhan vd., 2017: 558).

Farklı taşıma türlerinin kesiştiği noktalarda konuşlanmaya başlayan lojistik merkez uygulamaları, 1990’lı yıllarla birlikte Avrupa coğrafyasında da sayısı hızla artmaya başlamıştır. Benzer kaygılarla, Türkiye’nin dünya ölçeğinde rekabet gücünü artırmak (Kaynak & Zeybek, 2007: 52) ve Türk menşeli ürünlerinin uluslararası pazarlara direk olarak daha hızlı ve daha fazla sayıda ulaştırılmasının sağlanabilmesi için ülkemizde de lojistik merkezlerin sayısının çoğaltılmasına yönelik çalışmalar yapılmaya başlamıştır (Gürbüz vd., 2016: 14). Nitekim bu doğrultuda 2000’li yıllardan itibaren ülkemizde lojistik merkezlerin önemine dair makro politikaların geliştirilmesine dair bilinç oluşmuş ve gerek akademik anlamda, gerekse ticaret ve sanayi odaları ile kalkınma ajanslarının geliştirdiği projeler kapsamında Türkiye’nin çeşitli bölgelerinde lojistik merkezlerin kurulmasına yönelik fizibilite çalışmaları yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalara örnek olarak; Trabzon Lojistik Köy Kuruluş Önerisi (Karadeniz & Akpınar, 2011), Şanlıurfa Lojistik Stratejik Planı ve Lojistik Merkez Fizibilite Raporu (Tanyaş vd., 2012), Karabük-Eskipazar Lojistik Köy Kuruluş Önerisi (Gürbüz vd., 2016), Elazığ Lojistik Köy Kuruluş Önerisi (İnan, 2019) gibi çalışmalar sayılabilir.

3. LOJİSTİK MERKEZLERİN ROLÜ

Dünya ticaretinde lojistik hareketlerinin işlem hacmi ve faaliyet alanının çeşitliliği bakımından artması, bu lojistik süreçlerin gerçekleştirilmesinin en uygun maliyetle ve müşteri tatmini sağlayacak şekilde etkin biçimde yönetilmesi sorununu ortaya çıkarmaktadır (Tanyaş vd., 2012: 30). Bunun anlamı dış ticaret sürecinde sunulan lojistik hizmetlerin mümkün olduğunca kaliteli, hızlı, birbirine entegre ve ölçek ekonomisinden yararlanarak en düşük maliyetle gerçekleştirilmesinin gerekliliğidir (Çekerol & Gunyashev, 2017: 132). İşte bu gereksinimi sağlayan bir platform olarak lojistik merkezlerin kurulması ve lojistik hizmet sağlayıcısı operatörler arasında yatay iş birliktelikleri oluşturularak küresel pazarda etkili biçimde rekabet edebilecek sinerjinin yaratılması şarttır (Çavuşoğlu, Zorba & Esmer, 2019: 374). Lojistik merkezlerin verimli işleme prensibi, her bir lojistik hizmet gereksinimi duyan firmanın kendi lojistik tesisine yatırım yapmak yerine, farklı firmalar tarafından gerçekleştirilen emtia hareketlerinin bir ölçek ekonomisi kapsamında tek bir tesis çatısı altında yönetilmesi mantığına dayanmaktadır. Böylelikle, taşıma maliyetleri düşmekte, lojistik süreçlerin yönetilmesiyle ilgili sahip olunan tecrübe ve uzmanlık sayesinde taşımaların zamanında ve hasarsız bir şekilde kaliteli olarak gerçekleşmesi sağlanmaktadır (Gürbüz vd., 2016: 4). Lojistik merkezlerin ortaya koyduğu bu çıktı, dış pazarda rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışan firmalara sağladığı en önemli fayda olarak ifade edilebilir.

Bu hedef doğrultusunda dış ticaret operasyon sürecinde uygulanan tüm lojistik faaliyetler ve hizmet alanlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesinin gerekliliği lojistik merkezi yatırımlarının yapılmasını gündeme getirmiştir (Elgün, 2011: 25). Lojistik merkezler hakkında uluslararası literatürde son yıllarda çok fazla sayıda araştırma yapılmasına rağmen lojistik merkez uygulaması iş modelleri ülkeden ülkeye ve/veya tesisden tesise farklılık gösterdiğinden tek tip net bir tanımın yapılması zor olmaktadır (Çavuşoğlu vd., 2019: 367). Bu nedenle lojistik merkez kavramını basit

bir dille “lojistik akışların ve lojistikle ilgili tüm operasyonların uygulandığı planlı organize edilmiş sahalar” şeklinde tanımlamak mümkündür (Gürbüz vd., 2016: 2). Lojistik merkezler bir endüstri bölgesine yakın konumda bulunan, gerekli lojistik ekipmanlarla donanmış tesislerdir ve o bölgedeki sanayiciler ile ihracatçılara ihtiyaç duydukları katma değerli lojistik hizmetlerin sunulmasına olanak sağlarlar (İnan, 2019: 41). Böylelikle ihracatçı firmalar uygun koşullarda depolama hizmeti edinebilmekte ve aynı zamanda gereksinim duydukları elleçleme, tartılama, yükleri bölme, birleştirme, paketleme gibi diğer katma değerli faaliyetleri de nitelikli bir şekilde ve uygun maliyetle temin edebilmektedirler (Kaynak & Zeybek, 2007: 47; Gürbüz vd., 2016: 3; Yapraklı & Ünal, 2017: 679; Şekkeli & Bakan, 2019: 381).

Özetle, bu çalışma kapsamında lojistik merkez kavramının çerçeve sınırlarını çizmek gerekirse, “çeşitli lojistik süreçlerin kaliteli bir şekilde maliyet etkin olarak yerine getirildiği özel olarak tasarlanmış ve donatılmış tesisler” olarak adlandırabiliriz. Diğer bir ifadeyle lojistik merkezler, lojistik ihtiyaçlara uygun olarak planlanır ve her türlü altyapı gereksinimi ile tesis ekipman donanımını bünyelerinde barındırırlar. Böylelikle lojistik merkezlerinin temel amaçları olan “yük taşıma araçlarının, depo kullanımının ve diğer tesis ekipmanları ile iş gücünün optimizasyonu, toplam lojistik işlemlerinin maliyetlerinin minimizasyonu” gibi hedeflere erişilebilmektedir (Elgün, 2011: 30).

4. LOJİSTİK MERKEZLERİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Lojistik merkezlerin ortaya çıkışındaki temel beklenti; küresel ticarete aktarma merkezi olarak transit yük transferinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, dağıtım merkezi olarak konsolide edilen farklı yüklerin çeşitli yönlerdeki varış noktalarına sevk edilerek, uygun maliyetler ile depolama faaliyetinin yapılmasıdır (Aydın & Ögüt, 2008). Bu doğrultuda, lojistik merkezlerde genellikle intermodal (konteynır içindeki yükün diğer taşıma yöntemi araçlarına aktarılması) taşımacılığı uygulamasına odaklanılmaktadır. Bununla birlikte büyük limanların veya dağıtım merkezlerinin bulunduğu bölgelerde de multimodal (bir taşıma aracından diğerine yükleme boşaltma işlemi yapılarak yükün aktarılması) taşımacılığın gerçekleştirildiği lojistik merkezler de kurulmaktadır (Elgün, 2011: 30).

Bir lojistik merkezinde bulunması gereken nitelikler şu şekilde sayılabilir. Farklı özelliklerdeki yükler için farklı depolama sistemlerinin olması; gümrüklü depolama sahası ve yetkili gümrük idaresinin tesiste yer alması; yükleme-boşaltma rampaları ve ekipmanları ile diğer lojistik süreçlerle ilgili kurumların ofis ve altyapı tesislerinin inşa edilmesi (Şekkeli & Bakan, 2019). Lojistik merkezlerinden faydalanarak lojistik süreçlerin yönetilmesinin temel fonksiyonel özellikleriyse Yapraklı & Ünal (2017) tarafından şu unsurlarla tanımlanmıştır. Buna göre: aktarma faaliyetlerinde en az iki taşıma yönteminin kullanılması; farklı sektörlerde faaliyet gösteren çok sayıda ki müşterilere tesiste hizmet sunulması; sanayici-ihracatçı ile lojistik hizmet sağlayıcısı firmaların uygun bir platformda entegre olarak iş birliğine gitmelerine olanak tanınması şeklinde ifade edilmektedir.

Lojistik merkezlerden faydalanmanın ihracatçılar için sağladığı en önemli avantaj ise lojistik hizmetlerle ilgili tüm faaliyetlerin bir araya toplanarak, hedeflenen lojistik etkinliğin uzman lojistik operatörler tarafından en iyi şekilde sunulmasıdır. Bununla birlikte diğer bir faydasıysa tek bir merkez üzerinden koordinasyon sağlanarak lojistik konsolidasyonunun gerçekleştirilmesi sayesinde ölçek ekonomisi imkanları dahilinde üretilen lojistik hizmetin birim maliyetinin düşmesidir (Çavuşoğlu vd., 2019: 376). Diğer tarafta ise lojistik hizmet sağlayıcısı operatör firma için de gelir maksimizasyonu elde edebilme fırsatı doğmaktadır (Elgün, 2011: 39). Literatürde kazan-kazan prensibi olarak adlandırılan hem sanayici-ihracatçı firmanın hem de lojistik operatörünün kazançlı çıktığı bu durum ancak lojistik süreçlerin tek merkezden doğru bir şekilde yönlendirildiğinde ortaya çıkan bir avantajdır. Aksi takdirde bölgesel lojistik gereksinimler tek bir merkezden yönetilmeyip, klasik yaklaşımla bire bir sanayici-ihracatçı ile lojistik operatörü arasında lojistik süreçlerin

gerçekleştirilmesine devam edilmesi durumunda fiyat-maliyet ve hizmet kalitesinin niteliği odağında taraflar arasında ortaya çıkan çatışmalar son bulmaksızın sürüp gidecektir.

Çalışmanın buraya kadar ki olan bölümünde literatürde vurgulandığı üzere lojistik merkezlerinin üstlenmesi gereken ideal rol tanımı bir kavramsal çerçeve dâhilinde detaylı olarak vurgulanmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde ise öncelikle Türkiye’deki lojistik merkezi uygulamalarına ikincil veri kaynaklarından temin edilen bilgiler ışığında genel olarak değerlendirilmektedir. Ardından ise Kahramanmaraş-Türkoğlu Lojistik Merkezi özelinde durum analizi yapılarak ortaya konan bulgular paylaşılmaktadır.

5. LOJİSTİK MERKEZ UYGULAMALARININ TÜRKİYE’DEKİ DURUMU

5.1. Türkiye’deki Mevcut Lojistik Merkez Uygulamalarına Genel Bir Bakış

Önceki bölümlerde de vurgulandığı üzere günümüzde küresel ticaret hacminin artması ile ulaştırma ve ticaret alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak lojistik merkezlerin kurulması adeta bir zorunluluk haline gelmiştir (Kara vd., 2009: 79). Çok yüksek yatırım maliyeti gerektiren lojistik sektörü altyapısının sadece özel sektör gayretleriyle gerçekleştiremeyeceğinin farkına varan pek çok ülke, kamuya ait finansal kaynakları kullanarak ilgili devlet kurumlarının aracılığıyla lojistik merkezlerin kurulması çalışmalarını yürütmektedir (Çekerol & Gunyashev, 2017: 129). Bu genel yapılanma anlayışına benzer şekilde Türkiye’de ilk kez 2006 yılından itibaren bir kamu kurumu olan TCDD tarafından lojistik merkezlerinin inşasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır (Karadeniz & Akpınar, 2011: 68). Türkiye’de TCDD tarafından yürütülen bu çalışmalar zaman içerisinde tamamlanarak, “Gelemen (Samsun), Uşak, Kaklık (Denizli), Köseköy (Kocaeli-İzmit), Halkalı (İstanbul), Hasanbey (Eskişehir), Gökköy (Balıkesir), Palandöken (Erzurum), Türkoğlu (Kahramanmaraş)” 9 tesis tamamlanıp faaliyete geçmiştir (Çekerol & Gunyashev, 2017: 136; Şekkeli & Bakan, 2019: 380).

Fakat bu tesislerin faaliyete geçmesine rağmen henüz Türkiye’de, Avrupa’daki emsallerine benzer büyüklükte ve etkinlikte bir lojistik merkezin oluşturulabildiğinden bahsedebilmek mümkün değildir (Bayraktutan & Özbilgin, 2014: 15). Ayrıca dikkat çeken kritik bir unsur, yukarıda sayılan tesislerin inşası tamamlanıp faaliyete başlamış olmalarına rağmen, Türkiye’nin farklı bölgelerinde bulunan bu lojistik merkezlerin bazılarıyla ilgili yapılmış olan akademik araştırmalarda (Bayhan vd., 2017; Yapraklı & Ünal, 2017; Şekkeli & Bakan, 2019) görüldüğü üzere henüz bu tesislerden istenilen düzeyde faydalanılamamaktadır. Yapılan bu çalışmalardan anlaşılıyor ki Anadolu’da faaliyet gösteren sanayici ve ihracatçılar yapılan bu lojistik merkez yatırımlarına beklenen ilgiyi göstermemektedirler. Bu doğrultuda Anadolu’daki sanayicilerin pek çoğunun mevcut ihracat süreçlerini eskiden beri süre gelen geleneksel yaklaşımla devam ettirmeyi tercih etmekte oldukları söylenebilir.

Bu değişime ayak uydurmamanın ve mevcut statükoyu devam ettirmelerinin her bir firma özelinde pek çok farklı gerekçesi olabilir, ancak şu da inkâr edilemez bir gerçektir ki ihracatçı firmalar lojistik merkezlerin rolünü işin başında yanlış bir şekilde konumlamaktadırlar. Bu yanlış algının temel nedeni lojistik merkezlerinin mülk sahibinin TCDD olmasından ötürü bu merkezlerin sadece demiryolu taşımacılığı yükleme istasyonları olarak görülmesinden kaynaklanması mümkündür. Buna göre ihracatçı firmaların gözünde bu tesisler yalnızca geniş bir konteynır (taşıma kabı) saklama sahası ve yüksek hacimli yüklemelerin yapıldığı bir demiryolu istasyonu gibi çalıştığı düşüncesi hakimdir. Açıkçası TCDD mülkiyetindeki lojistik merkezlerin mevcut yapılanmasında lojistik merkezlerin bu mantıkla işletilmekte olduğunu söylemek pek de yanlış olmaz. Bu sebeple de TCDD mülkiyetindeki bu tesislere lojistik operatörü firmaların kiracı pozisyonunda girmeye çekinmeleri söz konusu olmaktadır. Ayrıca sanayici-ihracatçı firmaların lojistik hizmet talebinin yeteri kadar olgunlaşmamasının da etkisiyle 3. parti lojistik hizmet sağlayıcısı firmalar lojistik ekipman-donanım yatırımı yapmaya istekli olmadıkları da gözlenmektedir. Bu durum da kamu

yatırımıyla kurulmuş olan lojistik merkezlerin uluslararası standartlarında olması gereken asıl rolünü üstlenememesine neden olmaktadır. Bundan dolayı özellikle Anadolu'nun çeşitli bölgelerinde yatırımı yapılan lojistik merkezlerin etkinliklerinin artırılması için buldukları bölgelerdeki sanayicilere yönelik öncelikle farkındalık çalışmalarının yapılarak lojistik merkezlerin rolünün tam olarak tanıtılması ve ihracatçıları bu doğrultuda lojistik hizmet talep etmesinin sağlanması yerinde bir uygulama olabilir.

Türkiye'de kamu idaresinin finansal yatırımlarıyla gerçekleştirilen yukarıda sayılan lojistik merkezlerin dışında devletten herhangi bir finansal destek ya da teşvik almaksızın özel bir girişim olarak kurulup işletilen lojistik merkezler de vardır. Bunlardan en önemlisi 2011 yılı başlarında Ankara-Kahramankazan ilçesinde hizmete açılmış olan lojistik merkezdir (Bayraktutan & Özbilgin, 2014: 15). Bu tesis Avrupa standartlarında kurulmuş olup Türkiye'nin etkili işleyen bir lojistik merkezi olarak çeşitli ülkeler tarafından da örnek alınarak incelenen bir yapılanmadır (Yıldırım & Erol, 2016: 406). Bu merkezde, tesis içinde yürütülen lojistik faaliyetler yurt dışı ve yurt içi olmak üzere iki bölüme ayrılmaktadır ve her iki bölümün de kendine has yönetsel organizasyonu vardır.

Bu lojistik merkezin iş modelinde sektörle ilişkili paydaşlar işbirliği halinde olup, aynı sektörde faaliyet gösteren firmalar dış pazarlara yönelik olarak sinerji yaratacak şekilde birlikte hareket etmektedirler (Çavuşoğlu vd., 2019: 374). Yıldırım & Erol (2016) tarafından Ankara-Kahramankazan Lojistik Merkezinin yönetimiyle yapılan mülakatta Ankara sanayisi tarafından üretilen ürünlerin birçoğunun bu tesis aracılığı ile yurt dışında bulunan nihai varış noktalarına ulaştırıldığı belirtilmiştir. Lojistik merkezinde lojistik hizmet operasyonlarını yerine getiren 12 adet taşımacılık firması ve 3 adet depolama-dağıtım olmak üzere toplamda 15 lojistik operatör firma faaliyette bulunmaktadır (Yıldırım & Erol, 2016: 408). Ankara-Kahramankazan Lojistik Merkezinden hizmet talep eden sanayi firmaları ise başta “inşaat, gıda, tekstil, otomotiv” olmak üzere 7 farklı sektörden toplam 35 firmadan oluşmaktadır (Yıldırım & Erol, 2016: 409). Bu sürecin işleyişinde değer zinciri içerisinde yer alan “kamu kurumları, gümrük birimleri, dernek ve birlik temsilcilikleri, üniversiteler” gibi diğer paydaşların da olması sayesinde arzu edilen hedeflere etkili bir şekilde ulaşıldığı belirtilmektedir. Bu bağlamda tesisin içerisinde “Ankara Gümrük Müdürlüğü” gibi ilgili kamu kurumu ve “Gümrük Müşavirleri Derneği, ASO ve ATO, UND” gibi sivil toplum örgütlerinin temsilcilik ofisleri bulunmaktadır. Ayrıca üniversitelerle iş birlikteliği çerçevesinde Atılım Üniversitesi'nin Lojistik Simülasyon ve Uygulamalı Eğitim Merkezi de tesiste yer almakta ve Başkent Üniversitesi Kahramankazan Meslek Yüksekokulundan da akademik destek sağlanmaktadır. Yani tesis çatısı altında lojistik altyapı hizmetlerine ek olarak, ideal bir lojistik merkezinde olması gerektiği gibi ithalat ve ihracata yönelik dış ticaretle ilgili tüm faaliyetlerin tek bir merkezden yönetilmesi söz konusu olmaktadır (Yıldırım & Erol, 2016: 406).

5.2. Türkoğlu Lojistik Merkezinin İncelenmesi

Kahramanmaraş ilinde çok sayıda farklı büyüklükteki işletmeler özellikle çimento, kâğıt, tekstil, çelik-metal mutfak eşyası gibi sektörlerde ihracata yönelik üretim yapmaktadır. Şehirdeki üreticilerin ihracat pazarlarına açılmak için kullandığı ulaşım yolu ise genellikle karayolu taşımacılığıyla İskenderun ve Mersin Limanlarına inilerek denizyoluyla dış pazarlara ulaşılması şeklinde olmaktadır. Bununla birlikte Hatay ve Kilis illerindeki sınır kapılarına yakınlığından dolayı Ortadoğu pazarlarına erişimin de kolay olması nedeniyle karayoluyla bu güzergâhın da sıklıkla kullanılması söz konusudur. Kahramanmaraş sanayisinin ihracata dönük girişimlerinin yüksek olması, şehirde bir lojistik merkez kurulması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Türkoğlu ilçesi ise demiryolu hattı kenarında uygun geniş arazisinin bulunması, şehrin uluslararası hava limanına 30 km. mesafede olması, İskenderun ile Mersin limanlarına ve Hatay yönüne giden ana karayolu güzergâhı üzerinde bulunmasından dolayı lojistik merkezinin kuruluş yeri olarak tercih edilmiştir (Şekkeli & Bakan, 2019).

Ancak Türkoğlu Lojistik Merkezinin 2020 Ağustos ayı itibariyle güncel durumuna bakıldığında (TCDD, 2020) sunulan intermodal taşımacılık hizmet performansının oldukça düşük düzeyde sürdüğü görülmektedir. Ayrıca Türkoğlu Lojistik Merkezinin bölgenin sanayici-ihracatçısına yönelik sunması gereken entegre lojistik hizmetlerinin olması gerektiği düzeyde gerçekleştirilemediği de tespit edilmektedir. Bu nedenle, Türkoğlu Lojistik Merkezinin henüz tam manasıyla aktif hale geçmediği ve potansiyelini kullanamadığı için gerek ekonomik gerekse de sosyolojik açıdan şehir halkına ve ihracatçı firmalara beklenen ekonomik katkıyı henüz sağlayamadığı söylenebilmektedir (Şekkeli & Bakan, 2019: 394). Şu an ki haliyle Kahramanmaraş sanayicisi Türkoğlu Lojistik Merkezini sadece bir demiryolu aktarma istasyonu olarak görmekte ve blok konteyner treni ile Türkoğlu Lojistik Merkezi - İskenderun Limak Limanı arasında düzenli konteyner yük taşıma seferlerine tesis hizmet etmektedir (<https://www.haberler.com>). Öte yandan, demiryolu taşımacılığı şehrin sanayicilerinin ihracat pazarlarına açılırken tercih ettiği güzergâhlar arasında yer almamaktadır. Dolayısıyla da lojistik merkezin işlem hacmi düşük düzeylerde kalmaktadır. Bu nedenle şehrin sanayi firmalarının lojistik merkezini bir aktarma istasyonu olarak konumlamasının yanında, esas olarak işletmelerinin lojistik gereksinimlerinin giderildiği bir konsolidasyon merkezi (Tanyaş vd., 2012: 29) olarak da tanımlıyor olabilmeleri önem arz etmektedir. Ancak bunun olabilmesi için ise tesiste faaliyet gösteren ve gelecekte yer alacak olan 3. parti lojistik hizmet sağlayıcısı firmaların, lojistik hizmetlerin sunulmasıyla ilgili gerekli donanımı temin edip ekipman yatırımı yaparak lojistik hizmet arz potansiyelini arttırmaları gerekir.

5.3. Türkoğlu Lojistik Merkeziyle İlgili Yapılan Saha Ziyaretleri ve Görüşmeler

Türkoğlu Lojistik Merkezinin tesis inşası tamamlanıp faaliyete başlamasının ardından uzunca bir süre geçmesine rağmen, potansiyelinin yaklaşık %5'i kadar oldukça düşük düzeyde faaliyetini sürdürdüğü raporlanmaktadır (TCDD, 2020). Bu nedenle, söz konusu düşük performans ile faaliyetine devam etme soruna akademik bakış açısıyla çözüm üretebilmek adına durum tespiti yapabilmek için bir takım saha ziyaretleri gerçekleştirilmiştir. Bu ziyaretler kapsamında sürecin içinde yer alan tüm tarafları temsil eden “ihracatçı-sanayici, lojistik hizmet operatörü, tesis sorumlusu ve kamu otoritesi yetkilileriyle” bir takım görüşmeler yapılmıştır.

Tesise ilk saha ziyareti 11 Mart 2019 tarihinde yapılmıştır. O dönemde henüz 3. parti lojistik işletmesi faaliyete başlamamış olduğundan tesisten sorumlu bir yetkiliyle görüşülmüştür. Bu görüşmede lojistik merkeze ilişkin sorunların tespiti aşağıdaki ana başlıklar altında özetlenmiştir:

-3. parti lojistik hizmet sağlayıcısı firmalar tesiste gerekli lojistik alt yapı yatırımlarını yapmak istememektedirler, eğer bu yatırımları yaparlarsa yatırımın geri dönüşümünün makul süreden daha uzun olacağını düşünmektedirler.

-Şehirdeki sanayiciler ise lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak gerçekleştirilmesine güven duymamaktadırlar. Bu nedenle bünyelerinde gerçekleştirdikleri lojistik iş süreçlerini 3. parti lojistik hizmet sağlayıcısı firmalara devir etmeye henüz hazır değiller.

-Üretim tesislerinin bulunduğu organize sanayi bölgelerinin Türkoğlu Lojistik Merkezine olan mesafesinin uzak olması nedeniyle yapılması gereken ara nakliye masrafları toplam lojistik maliyetini yükseltmekte, bu durum da lojistik merkezden faydalanma konusunda ayrı bir ekonomik çekince nedeni olmaktadır.

-TCDD demiryolu sinyalizasyon sisteminin koordinasyonunun etkin işlememesi nedeniyle Türkoğlu Lojistik Merkezinden yük vaktinde gönderime çıksa bile demiryolu güzergâhı üzerinde tedbir amaçlı olarak gereksiz yere yükler uzun bekleme sürelerine takılmaktadır. Bu durumda yüklerin limanda gemiye vaktinde yüklenememe riskini ortaya çıkardığından göndericiler daha güvenilir taşıma süresi sunan karayolu taşımacılığını tercih etmelerine neden olmaktadır.

Türkoğlu Lojistik Merkezine yapılan ikinci saha ziyaretiyse 3. parti lojistik firmasının tesiste faaliyete geçmesinden yaklaşık bir buçuk ay sonra 18 Haziran 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu lojistik operatör firmanın lojistik operasyon sorumlusu ile yapılan görüşmeden belirlenen sorunlar ise şu şekilde tespit edilmiştir:

-Lojistik merkez ve demiryolu hattının bölgenin ihracatçısına tam olarak hitap edememesinin en önemli nedeni, yüklerin limana son teslim tarihi ve saatinden önce ulaşamama riskinin yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

-Kahramanmaraş Gümrük İdaresinin şehir merkezinde olması nedeniyle ihracat gümrük işlemlerinin gereğinden uzun vakit almakta ve süreç aksamaktadır. Türkoğlu Lojistik Merkezinin etkinleştirilmesi için yapılması gerekenlerin başında Gümrük Müdürlüğü'nün en kısa sürede lojistik merkeze taşınması ve tesis içinde gümrüklü depolama sahalarının oluşturulmasıdır.

-Şehirde faaliyet gösteren yetkili karne sahibi gümrük müşavirlik firmalarının ofislerini lojistik merkeze taşınması da bu bağlamda önemlidir.

-Türkoğlu Lojistik Merkezinin mülk sahibi olan TCDD tarafından tesisin organizasyonundan sorumlu koordinatör pozisyonunda bir lojistik uzman atayarak, TCDD ile 3. parti lojistik firmasının arasındaki iletişimin etkinleştirilmesi gereklidir.

-Tesiste yükleme-boşaltma işlemlerini hızlandıracak ekipman donanımının sağlanması, kapalı depoların inşa edilmesi şarttır.

-Lojistik hizmet üretmekle ilgili ihtiyaç duyulan “mazot-kantar ölçümüne; müşteri ilişkilerine ve operasyon işlerine yardımcı olacak ofis asistanına ve sahadaki elleçleme işlerinde görev alacak” personel istihdamına gereksinim duyulmaktadır.

Türkoğlu Lojistik Merkezi saha ziyareti görüşmelerinde tespit edilen durum analizinden anlaşıldığı üzere, temelde lojistik hizmet arzının gerektiği gibi sunulmuyor olması dikkat çekmektedir. Ancak bu sorunun kaynağı acaba, talep az olduğundan dolayı mı hizmet üreticisi lojistik firmalar gerekli olan lojistik hizmet arzını sunmaktan çekinmektedirler, yoksa lojistik operatörler bu hizmetlerin sunulmasını bilinçli bir şekilde mi tercih etmemektedirler. Aslında yapılan görüşmelerden anlaşıldığı kadarıyla her iki durumun da söz konusu olduğudur. Bu nedenle arz ve talep arasındaki ana aktörlerin beklentilerin karşılanamaması sorununun çözümü için sanayici-ihracatçılar ile 3. parti lojistik operatörleri arasındaki iletişimin artırılarak, uzun vadeli kontrata dayalı hukuki anlamda yaptırımları olan bir iş birliğine gidilmesinin gerektiği önerilebilir.

6. TÜRKÖĞLU ÖRNEĞİ ÖZELİNDE TCDD MÜLKİYETİNDEKİ LOJİSTİK MERKEZLERİNİN İŞLEYİŞİNİN İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK ÖNERİLER

Bu çalışma kapsamında yapılan saha ziyaretleriyle incelenmekte olan Türkoğlu Lojistik Merkezine yönelik uygulamalar ve diğer bazı Anadolu kentlerinde bulunan TCDD mülkiyetindeki lojistik merkezlerin işleyişini değerlendiren literatür kaynaklar tarandığında, şu andaki mevcutta uygulanan iş modelinin beklentileri karşılamaktan uzak olduğu açıkça görülmektedir. Bu anlamda TCDD mülkiyetindeki lojistik merkezlerin faaliyetinin yürütüldüğü iş modelinde ciddi yapısal reformların gerçekleştirilmesi gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Aksi takdirde yapılmış olan tesis yatırımlarının hedeflenen katma değeri yaratması pek de mümkün olamayacaktır. Bu doğrultuda sorunun kökeni tespit edilerek, bu sorunun nasıl düzeltilebileceğine dair fikirlerin tartışılması faydalı olabilir.

Türkoğlu lojistik merkezi özelinde yaptığımız saha ziyaretlerinden anlaşıldığı üzere mevcut yapılanmada ki esas sorunun lojistik merkez kuruluş yer seçimlerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Önceki yapılmış çalışmalarda sorunu benzer şekilde tanımlayan Bayraktutan & Özbilgin (2014: 29) “bulanık mantık” yaklaşımından faydalanarak, literatürden tespit edilen lokasyon seçiminde önem taşıyan kriterlere göre bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada Türkiye’deki somut verilere dayanılarak elde edilen analiz sonucuna göre tesislerin kurulması gereken şehirler ile TCDD kurumunun lojistik merkez kurmayı planladığı şehirlerin bir biriyle örtüşmediği bahsi geçen çalışmada tespit edilmiştir. Bu önemli referans araştırma göstermektedir ki TCDD tarafından yapılmakta olan yatırımlar gerçekten gereksinim olmayan bölgelere veya ihtiyaç duyulan bölgelerde ki yanlış lokasyonlara kurulduğu gerçeğini bize sunmaktadır.

Yine ele alınması gereken önemli yapısal sorunlardan bir diğeri de TCDD bünyesinde oluşturulan lojistik merkezlerin entegre lojistik hizmeti üretilen tesisler olmaktan ziyade “intermodal terminaller” (Kaynak & Zeybek, 2007; Bayraktutan & Özbilgin, 2014; Demiroğlu & Eleren, 2014) şeklinde tasarlanmasından kaynaklanmaktadır. Halbuki olması gereken, aynı Avrupa’daki benzer tesislerde uygulandığı gibi 3. parti hizmet sağlayıcısı firmaların entegre lojistik hizmeti sunmasına elverişli biçimde tasarlanan bir organizasyonel düzenin oluşturulmasıdır. Yani asıl iş lojistik merkezi inşa etmek değil, bu tesisin olması gerektiği gibi hem ihracatçı hem de lojistik operatör için katma değer yaratacak şekilde işletilebilmesini sağlayabilmektir (Çavuşoğlu vd., 2019; Yıldırım & Erol, 2016). Bu bakımdan değerlendirildiğinde bir lojistik merkezin uzun soluklu varlığını devam ettirebilmesi için Elgün’ün (2011) çalışmasında belirttiği gibi dört temel bileşenin sağlanması gerekmektedir. Lojistik merkezlerin varlığını sürdürmesi için mutlaka sağlanması gereken bu unsurlar Tablo 1’de gösterilmekte ve Türkoğlu Lojistik Merkezinin bu koşulları ne derecede sağladığı da bu çerçevede değerlendirilmektedir.

Tablo 1: Lojistik Merkezlerin Varlığını Sürdürmesi İçin Gerekli Dört Temel Şarta Göre Türkoğlu Lojistik Merkezinin Durumu

Temel Bileşenler	Açıklaması	Türkoğlu Lojistik Merkezindeki Durum
Alt yapı bileşenleri:	Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için gereken her türlü tesis donanımı ekipmanı ile idari ofis, misafirhane gibi diğer kolaylaştırıcı unsurların uygun koşullarda sağlanması.	<i>Lojistik operasyonların daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için büyük ölçüde tesis ve lojistik donanım yatırımlarının yapılmasına ihtiyaç var.</i>
Dış çevre bileşenleri:	Lojistik merkezin sürekliliği için “devlet sübvansiyonları, ulaştırma politikası ve gelecek hedefleri, emek gücü temini gibi” firmalar tarafından kontrol edilemeyen makro koşulların uygun olması.	<i>Oldukça uygun. Tesisten gerçekleştirilen demiryolu taşımacılık ücretlerine iskontolu sübvansiyon fiyat politikası uygulanmakta olup, nitelikli emek gücü temini için uygun imkanlar sağlanmaktadır. Ülkenin makro ulaştırma politikası bakımından değerlendirildiğinde tesis kritik hedeflerin gerçekleştirilmesi gereken bir coğrafi konumda yer almaktadır.</i>
Lojistik hizmeti arz bileşenleri:	Konsolide lojistik hizmetini, maliyet etkin bir şekilde temel lojistik prensiplerine uygun olarak yürütebilecek, deneyimli-nitelikli-kurumsal, bir den fazla sayıdaki 3. Parti entegre lojistik hizmet sağlayıcısı operatörlerin iş birlikteliği içinde sinerji yaratarak lojistik merkezde faaliyet göstermesi.	<i>Lojistik merkez bünyesinde daha fazla sayıda lojistik operatör firmanın faaliyette bulunmasına gereksinim duyulmaktadır.</i>
	3. Parti lojistik firmalarının dışında ayrıca tesis içinde gümrük müşavirleri, alt taşıma işleri yüklenicileri, sigorta acenteleri gibi lojistik süreçlerle ilgili diğer hizmetlerinde geniş çapta lojistik hizmet talep edenler için sunulabiliyor olması.	<i>Bu kapsamda öncelikle yapılması gereken Kahramanmaraş Gümrük İdaresinin lojistik merkeze taşınmasıdır. Ardından tesiste yer almak için diğer destekleyici-kolaylaştırıcı hizmet sunan firmalar talepte bulunacaktır.</i>
Lojistik hizmeti talep bileşenleri:	Bölgedeki ihracatçıların lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanarak konsolide bir şekilde gerçekleştirilmesi için hizmeti 3. parti lojistik operatörü firmalardan satın alma niyetinde olmaları. Bu talebin ölçek ekonomisi ile maliyet avantajı yaratabiliyor olması gerekmektedir.	<i>Kahramanmaraş şehrindeki ihracatçıların temel kaygısı dış pazarlara etkili bir şekilde erişmekten ziyade dış pazar alternatiflerini çeşitlendirmek üzerine odaklanmaktadır. Bu nedenle lojistik iş süreçlerini etkinleştirmek için lojistik merkezden faydalanmak öncelikli stratejileri arasında değildir.</i>

Tablo 1’de ki değerlendirme ifadelerinden anlaşıldığı üzere sadece dış çevre bileşenleri, yani Türkiye Cumhuriyeti devletinin makro ulaşım politikaları bakımından bu tesisin gerek şartı yerine getirdiği ve şu ana kadar bu kapsamda sunulabilecek tüm imkânlarla yönelik gerekli adımların atılmış olduğu görülmektedir. Bunun dışında ki bir lojistik merkezin varlığını sürdürmesi için kritik önem taşıyan diğer ana paydaşların üzerine düşen temel unsurların, planlı bir şekilde olması gereken hedef doğrultusunda iyileştirilmesine yönelik eylem planlarının geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Demek oluyor ki Türkoğlu Lojistik Merkezinin yaşatılması ve etkinleştirilmesi sorunun çözümü için tesisin mülkiyet sahibi konumundaki TCDD kurumuna ve hizmet talep eden tarafındaki Kahramanmaraş sanayicisi-ihracatçısı ile bu tesiste faaliyet gösterecek lojistik hizmet üreticisi 3. parti lojistik operatör firmalara büyük görev düşmektedir. Türkoğlu Lojistik Merkezinin etkinleştirilmesi sorununa literatürdeki bilgi birikimine dayanılarak (Aydın & Ögüt, 2008; Yapraklı & Ünal, 2017; Şekeli & Bakan, 2019) çözüm üretilmesi için izlenmesi gereken yol haritası ve uygulanması gereken eylem planına yönelik öneriler bir sonraki alt bölümde detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

6.1. Lojistik Merkezlerin Rolü Bakımından Türkoğlu Lojistik Merkezinin Değerlendirilmesi

Türkoğlu Lojistik Merkezinin olması gereken rol tanımı, şu andaki mevcut işleyiş durumu ve alınması gereken tedbirleri aşağıda ifade edildiği şekilde özetleyebilmek mümkündür.

Aktarma işleri bakımından değerlendirildiğinde; bir lojistik merkezinde öncelikli olarak bulunması gereken özellik “farklı taşıma türlerinin kesiştiği noktada bulunup, en az iki taşıma yönteminin kullanılmasıyla” yük transferini en etkili ve hızlı şekilde gerçekleştirebilmesidir. Bu açıdan değerlendirildiğinde temel gereksinim olan iki farklı taşıma yönteminin Türkoğlu Lojistik Merkezinde karayolu ve demiryolu taşıma bağlantısının bulunması şeklinde var olduğu görülmektedir. Ancak her iki yöntemde etkin ve hızlı şekilde uygulanabildiğini söylemek mümkün değildir. Demiryolu taşımacılığı etkin işleyememektedir, çünkü ilgili güzergâh için olması gerekenden daha uzun bir taşıma süresinde taşıma işlemi yapılmaktadır. Ayrıca öngörülen nakliye süresinin zamanında tamamlanamayarak geç teslim riski de oldukça yüksek olduğundan yük göndericileri tarafından güvenilir bulunmamaktadır. Bu sorunun çözümü için öncelikli olarak TCDD demiryolu hatlarının ve sinyalizasyon sisteminin rehabilitasyonu gerçekleştirilerek modernize edilip hızlandırılmasına yönelik yatırımların yapılması planlanmalıdır. Öte yandan karayolu taşımacılığı bakımından da Türkoğlu Lojistik Merkezinden faydalanılması pek uygun değildir, çünkü organize sanayi bölgelerinin lojistik merkeze olan karayolu mesafesi iç taşımacılık kriteri bakımından uzaktır. Bu nedenle firmaların üretim tesislerinden karayolu aracına yüklenen yüklerin lojistik merkeze uğramadan transit bir şekilde varış noktası limanlarına doğru gönderilmesini sıklıkla tercih etmekte oldukları firma temsilcileri tarafından dile getirilmektedir.

Lojistik merkezlerin rolü yük konsolidasyonu yapılması açısından değerlendirildiğinde ise bir lojistik merkezde ticari emtia akışını bütünleştirip kolaylaştırarak maliyet etkin bir şekilde lojistik süreçlerin yönetilmesi sağlanmalıdır. Bunun için depolama, gümrük işlemleri, katma değerli hizmetler ve elleçleme gibi faaliyetler etkin bir şekilde tesis içinde yerine getirilmelidir. Bunun yanında lojistik süreçlerle ilgili paydaşların idari ofislerinin lojistik merkezde yer almasıyla, tesiste gerçekleştirilen her bir operasyonel işlemin koordineli biçimde nitelikli ve hızlı bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Türkoğlu Lojistik Merkezinin durumu konsolidasyon rolünü gerçekleştirebilme yetkinliği açısından bu doğrultuda değerlendirildiğinde, bu işlemleri organize edip operasyonel süreçleri yönetecek olan lojistik firmalarının bu yükümlülüğü üstlenmeye istekli olmadıkları tesis faaliyete geçtiğinden beri lojistik firmaların tesise yönelik tutum ve davranışlarından anlaşılmaktadır. Aslında bu husus daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi TCDD mülkiyetindeki lojistik merkezlerinin iş modelinin tıkanıp temel nokta olarak da ifade edilebilir. Bir lojistik merkezinin temel rollerinden biri konsolidasyon merkezi olma özelliğidir ve bu kriter TCDD mülkiyetindeki lojistik merkezlerin benimsediği iş modelinde tam manasıyla gerçekleştirilememektedir. Bunun nedeni, sanayici-ihracatçılar ile lojistik operasyonunu

gerçekleştiren tarafların ilgili süreçlerin lojistik merkez bünyesinde yerine getirilmesi esnasında, bir paydaşın üzerine düşen sorumluluğu diğerine karşı yerine getireceğine dair güven duymamasından kaynaklanıyor olabilir.

Güven algısına ilişkin bu temel sorunun çözümlenerek Türkoğlu Lojistik Merkezinde yük konsolidasyonu sürecinin etkinleştirilmesini sağlamak için lojistik yönetiminin temel prensiplerine başvurulmalıdır. Bu prensipler; eğer anlaşma şartlarına uyulmaz ise tazminat ödemesi gibi bağlayıcı hukuki yaptırımlarının devreye gireceği uzun vadeli kontratlara (contract logistics) dayalı hizmet sözleşmelerinin imzalanması ve müşteri gereksinimlerine özel lojistik hizmet (tailored logistics) arz edebilmek için gerekli yatırımların yapılmasıdır. Bu doğrultuda tesisin mülk sahibi TCDD, hizmet arz eden 3. parti lojistik firması ve hizmet talep eden Kahramanmaraş sanayicisi arasında görüşmeler sağlanarak tarafların yetkili temsilcileri önderliğinde iş birlikteliğine gidilerek tüm taraflar arasında karşılıklı güven duygusu geliştirilmelidir. Hatta bu diyalog sürecinde direk taraf olmayan bölgedeki konuyla ilgili diğer dış paydaşlar olan üniversite ve bölgesel kalkınma ajansı da dolaylı olarak bu iş birlikteliği sürecine destek olabilir. Bu bağlamda üniversiteye düşen görev şehrin sanayicisi ve ihracatçısının mevcut lojistik süreçlerinin tanımlanarak süreçlerin iyileştirilmesi için gereksinim duydukları lojistik ihtiyaçların neler olduğunun tespit edilmesine yönelik araştırmaların tasarlanması olabilir. Bölgesel kalkınma ajansının rolü ise tespit edilen lojistik gereksinimlerin sağlanmasına yönelik yatırımların gerçekleştirilmesi için eylem planlarının yönlendirilmesine destek vermek olabilir.

6.2. Türkoğlu Lojistik Merkezinden Faydalanmak İçin Yapılması Gerekenler

Türkoğlu Lojistik Merkezinin etkin bir şekilde işlemesiyle birlikte, Kahramanmaraş ihracatçısı lojistik süreçlerini daha kaliteli ve daha hızlı tamamlayarak dış pazarlara rekabetçi bir şekilde ulaşabilmesi mümkün olabilecektir. Bunun gerçekleşebilmesi için hizmet talep eden ihracatçılar ile arz eden lojistik firmalarının entegre bir şekilde ölçek ekonomisi imkanlarından faydalanıp lojistik maliyetleri düşürerek dış pazarlara erişimde sinerji yaratabilmeleri önemlidir. Belki de şu an için ütopyik bir hedefmiş gibi gözükse böylesi bir lojistik sistemin Türkoğlu Lojistik Merkezi özelinde gerçekleştirilebilmesi gerekli organizasyonların hayata geçirilmesiyle mümkün olabilecektir. Mevzu bahis organizasyonları Avrupa'nın çeşitli ülkelerinde gerçekleştiren sayısız örnek vardır ve bir özel girişim şeklinde işletilen Ankara-Kahramankazan Lojistik Merkezi de böylesi bir başarı hikâyesini Türkiye'de yazmaktadır. Bu noktada Kahramanmaraş sanayisi ve dış ticaret sektörü açısından yapılması gerekenlerin doğru tespit edilerek, bu yol haritasına uygun biçimde tüm paydaşların üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesidir.

İşin aslı, Kahramanmaraş sanayicisinin vakit kaybetmeksizin bu sürecin iyileştirilmesi için gerekenleri yapma gayreti içerisinde olması kendi çıkarlarını korumak adına önem taşımaktadır. Çünkü küresel ticaret çok dinamik bir süreçtir ve zaman içerisinde pek çok koşul hızla değiştiğinden, ihracatçı firmalarının sahip oldukları rekabetçi üstünlükler zaman içinde eriyip yok olabilmektedir. Örneğin, dünya ticaretinde üretim merkezi olan Çin'in batıdaki nihai pazar noktalarına tekstil gibi perakende ihraç ürünlerini daha hızlı taşımak için geliştirdiği projeler, Türk ihracatçısının Avrupa pazarına yakın olmaktan kaynaklanan dış ticaret rekabet gücünü tehdit etmektedir. Bu kapsamda, Çin menşeli ihraç ürünlerinin Demir İpek Yolu güzergâhı olarak adlandırılan tren yoluyla batı pazarlarına ulaştırılmaya başlaması, eskiye nazaran gemi taşımacılığına göre çok daha kısa sürede Avrupa pazarına erişebilmelerine olanak tanımaktadır (UTİKAD, 2019). Böylesi bir dış kaynaklı tehdit Türkiye ve özellikle de tekstil ihracatı yapan Kahramanmaraş sanayicisi için önemli bir rekabet üstünlüğünün nötralize olması anlamına gelmektedir. Bu nedenle proaktif yaklaşım sergileyerek böylesi tehditlerin gerçekleşmesini beklemek yerine, ihracatçıların mevcut lojistik süreçlerini daha da etkinleştirmenin, dış pazarlara ulaşma maliyetini düşürmenin ve bir yandan da daha kusursuz bir şekilde yük teslimatı yaparak dış pazarlardaki müşteri memnuniyetini artırmanın yollarını araması gerekmektedir. Bu nedenle ihracatçı-sanayicilerin hali hazırda takip ettikleri lojistik süreçler yerine, kendi iş yapılarına yeni bir

stratejik unsur ve rekabet avantajı yaratan araç olarak Türkoğlu Lojistik Merkezini konumlandırmaları ve bu bilinç doğrultusunda hareket etmeleri faydalı sonuçlar doğurabilir.

Bu doğrultuda Avrupa'daki tesislerde ve Ankara-Kahramankazan Lojistik Merkezlerinde uygulandığı gibi ihracatçıların lojistik süreçlerini dış kaynak kullanarak yöneteceği bir lojistik merkez yapılması Türkoğlu Lojistik Merkezi gibi TCDD mülkiyetindeki Anadolu'nun çeşitli şehirlerindeki lojistik merkezler bünyesinde de sağlanmalıdır. Bunun sağlanmasının ilk koşulu ise iyi planlanmış ve organize edilmiş lojistik merkez yönetimi yapılmasının oluşturulmasıdır. Daha sonra ihracatçı firmalar arasında ve lojistik hizmet sağlayıcısı firmalar arasında entegrasyon sağlanıp ekonomik anlamda sinerji oluşturularak, hakkaniyetli ve adil bir şekilde kazan-kazan prensibinin (win-win policy) işleyeceği bir düzen yaratılmalıdır. Bunun gerçekleşmesi içinse tesis içinde faaliyet gösteren 3. parti entegre lojistik hizmet sağlayıcılarının sayılarının birden fazla olması, bunların gerekli kurumsal yetkinliğe sahip olmaları ve kendi aralarında yatay iş birlikteliklerine gitmeleri gerekmektedir. Böylelikle 3. parti lojistik firmalarının aralarında entegre olarak:

- Sahip oldukları yük taşıma araç kapasitelerinin optimizasyonunu sağlamaları;
- Oluşturdukları depo alanlarının kullanımı optimizasyonunu sağlamaları;
- Yatırım yaptıkları lojistik ekipman ve araç-gereç donanımının optimizasyonunu sağlamaları;
- İstihdam ettikleri iş gücünün optimizasyonunu sağlamaları ve
- Nihayetinde gelir maksimizasyonu sağlamayı,

becerebilmeleri sayesinde müşterileri için de daha etkin nitelikte ve daha düşük maliyetle lojistik hizmet sunabilmeleri mümkün olacaktır. Ayrıca değer zinciri içerisinde yer alan gümrük idaresi gibi ilgili kamu kurumları, sektör dernekleri ve sivil-toplum kuruluşları ile üniversitelerin ilgili akademik birimlerinin Türkoğlu Lojistik Merkezi içinde bütünleştirici bir şekilde yer alması tesisin işleyiş performansının iyileştirilmesinde etkili olabilir. Böyle bir organizasyonel yapının oluşturulmasından sonra Kahramanmaraş ihracatçısının dış pazarlarda yüksek ihracat performansı göstererek rekabetçi olması yolunda önemli bir aşama kaydedilebilir.

6.SONUÇ

Bu çalışmanın ortaya koyduğu tespitler göstermektedir ki Türkiye'nin ihracata dayalı büyüme politikasını desteklemek anlamında hazırlanan lojistik master planının (TLMP, 2019: 38) önemli unsurlarından biri olan TCDD bünyesindeki lojistik merkezlerin şu ana kadarki performansı değerlendirildiğinde hedeflenen etkiyi yapmaktan uzak bir iş modeliyle çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, önemli bir kamusal finansal fon kaynağı aktararak kurulmuş olan Türkoğlu Lojistik Merkezinin durumu incelendiğinde şu haliyle bu iş modelinin sürdürülebilirliğinin pek de mümkün olmadığı görülmektedir. Ancak, gerek tesisin inşası için yapılmış olan yatırım maliyetlerinin yüksekliği ve gerekse de bu tesislerden şehrin sanayicisinin faydalanmaya olan ihtiyacı nedeniyle Türkoğlu Lojistik Merkezinin işletim modelinin revize edilerek etkinleştirilmesi kritik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda belki Türkoğlu Lojistik Merkezi pilot tesis seçilerek, diğer TCDD bünyesindeki lojistik merkezilere rol model olacak yeni bir organizasyonel yapılanmaya ve iş modeli uygulamasına geçilmesi için de rehberlik etmesi söz konusu olabilir.

Bu organizasyonel yapı dâhilinde kurumlar arası bir iş birlikteliği platformu oluşturularak, başta şehrin ihracatçı-sanayicilerinin temsilcileri, şehrin kamu idaresinin temsilcileri, üniversite ve kalkınma ajansı ile diğer tarafta da mülk sahibi konumundaki TCDD temsilen yetkili kişiler bu platformda yer alabilir. Bu organizasyonel yapı şehrin lojistik gereksinimlerine yönelik olarak bir lojistik eylem planı geliştirmeli ve bu doğrultuda Türkiye'nin önde gelen kurumsal lojistik hizmet sağlayıcısı firmalarıyla uzun vadeli lojistik hizmet sözleşmeleri imzalanarak sürdürülebilir bir stratejik iş birlikteliği oluşturulmalıdır. İş birlikteliklerinin kaçınılmaz bir sonucu olarak paydaşlar arasında ortaya çıkabilecek çatışmaları önlemek ve doğabilecek sorunları çözmek adına da düzenleyici bir sistem geliştirmelidir. Bu bağlamda en etkin yöntem, yukarıda sayılan tüm

paydaşların temsilcileri taraflardan oluşacak bir üst kurul veya tahkim kurulu oluşturularak, önceden belirlenecek ilkeler doğrultusunda sorunların hakkaniyetle ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulmasının sağlanmasıdır.

Türk akademik yazınında lojistik merkezler üzerine yapılmış olan önceki çalışmalardan da görüldüğü üzere genel olarak Türkiye'deki lojistik merkezlerin etkin ve verimli çalışmadığı yargısına varılmaktadır. Kahramanmaraş-Türkoğlu Lojistik Merkezinde yaşanan temel sorunların benzerleri önceki yapılmış çalışmalarda TCDD mülkiyetindeki diğer lojistik merkezleri için de benzer şekilde ifade edilmiştir. Bu nedenle aslında yaşanan sorunu bölgesel etmenlerden ayrıştırarak makro bazda genel olarak Türkiye'de ki sistemin geniş bir perspektifte yeniden ele alınması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu doğrultuda yukarıda önerilen pilot oluşumun T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı bünyesinde yer alan "Lojistik ve Kombine Taşımacılık Daire Başkanlığı (UHDGM, 2020)" ile "Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi Başkanlığının (UDHAM, 2020)" görev tanımları çerçevesinde koordine edilerek Türkiye genelini kapsayacak yeni bir sistemin oluşturulması faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, G. T. & Ögüt, K. S. (2008). Avrupa ve Türkiye'de Lojistik Köyler, *2.Uluslararası Demiryolu Sempozyumu*, TCDD, İstanbul.
- Bayhan, M., Türkmen, M. & Kepe, D. (2017). Denizli-Kaklık Lojistik Köyünün SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22 (9), 555-574.
- Bayraktutan, Y. & Özbilgin, M. (2014). Türkiye'de İllerin Lojistik Merkez Yatırım Düzeylerinin Bulanık Mantık Yöntemiyle Belirlenmesi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 43, 1-36.
- Çavuşoğlu, D., Zorba, Y. & Esmer, S. (2019). Lojistik Merkezlerin Lojistikte Yatay İşbirliklerine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Keşifsel Bir Araştırma, *8. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, LODER*, Niğde.
- Çekerol, G. S. & Gunyashv, E. (2017). Kazakistan Lojistik Sektörü ve Sektör Paydaşlarının Lojistik Köy ile İlgili Görüşlerinin SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi, *Türk Dünyası Araştırmaları Akademik Bakış Dergisi*, 60, 127-168.
- Demiroğlu, Ş. & Eleren, A. (2014). Küresel Lojistik Köyleri ve Türkiye'de Kurulması Planlanan Lojistik Köy Bölgelerinin ÇKKV Yöntemleriyle Belirlenmesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 189-201.
- Elgün, M. N. (2011). *Uluslararası Taşıma ve Ticarete Lojistik Köylerin Sağladığı Rekabet Avantajları: Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Gürbüz, A., Ayaz, N. & Kebeci, S. (2016). Üretim İşletmeleri Yöneticilerinin Lojistik Köy Algıları: Karabük İli Örneği, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı 2, 1-19.
- Haberler.com. (2019). <https://www.haberler.com/turkoglu-lojistik-merkezi-faaliyete-basladi-12028382-haberi/> (Erişim: 08.05.2021).
- İnan, İ. E. (2019). Kentsel Lojistik ve Lojistik Köy Performansları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Elazığ İli Örneği, *The International New Issues In Social Sciences*, 7(2), 33-56.
- Kara, M., Tayfur, L. & Basık, H. (2009). Küresel Ticarete Lojistik Üslerin Önemi ve Türkiye, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 69-84.
- Karadeniz, V. & Akpınar, E. (2011). Türkiye'de Lojistik Köy Uygulamaları ve Yeni Bir Lojistik Köy Önerisi, *Marmara Coğrafya Dergisi*, 23, 49-71.

- Kaynak, M. & Zeybek, H. (2007). İntermodal Terminallerin Gelişiminde Lojistik Merkezler, Dağıtım Parkları ve Türkiye'deki Durum, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 39-58.
- Ors, H. & Sarihan, A. Y. (2018). Serbest Bölgelerin Türkiye'nin İhracatındaki Önemi: Amaç-Performans Analizi Çerçevesinde Ön Araştırma, *PressAcademia Procedia (PAP)*, 7, 321-325.
- Tanyaş, M., Tuna, O., Zorlu, F. & Filik, F. (2012). *Şanlıurfa lojistik stratejik planı ve lojistik merkez fizibilite raporu*.
https://www.karacadag.gov.tr/Dokuman/Dosya/www.karacadag.gov.tr_165_NO9O85CB_sanlıurfa_lojistik_strateji_plani.pdf (Erişim: 14.04.2019).
- TCDD (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları Genel Müdürlüğü). (2020), Demiryolu Sektör Raporu 2019, syf:69.
- TLMP (Türkiye Lojistik Master Planı). <https://uhdgm.uab.gov.tr/uploads/pages/lojistik-merkezler/tlmp-yonetici-ozeti-r16.pdf> (Erişim: 23.11.2020).
- Şekkeli, Z. H. & BAKAN, İ. (2019). Kahramanmaraş İlinin Lojistik Açından Değerlendirilmesi ve Türkoğlu Lojistik Köyünün Şehre Olası Etkileri: SWOT Analizi, 8. *Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, LODER*, Niğde.
- UDHAM (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Araştırmaları Merkezi Başkanlığı). <https://udham.uab.gov.tr/gorevler> (Erişim: 23.11.2020).
- UHDGM (Lojistik ve Kombine Taşımacılık Daire Başkanlığı). <https://uhdgm.uab.gov.tr/lojistik-ve-kombine-tasimacilik-daيره-baskanligi> (Erişim: 23.11.2020).
- UTİKAD (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği). <https://www.utikad.org.tr/Detay/Sektor-Haberleri/26598/tarihi-tren-cin-den-yola-cikti-turkiye-ye-ulasti> (Erişim: 03.03.2020).
- Yapraklı, T. Ş. & Ünalın, M. (2017). Lojistik Merkez Olabilmesi Açısından Erzurum'un SWOT Analizi ile Değerlendirilmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(3), 677-700.
- Yıldırım, K. & Erol, D. (2016). Rekabet ve Değer Zinciri Çerçevesinde Lojistik Kümelenme Örnekleri Olarak Singapur Lojistik Kümelenmesi ve Anakara Lojistik Üssü, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 395-420.