

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK HİZMETLERİ AÇISINDAN
TÜRKİYE-AFGANİSTAN KIYASLAMASI

Enayatullah AMİN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Mert TOPOYAN

İZMİR-2018

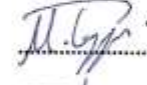
TEZ ONAY SAYFASI

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : Dokuz Eylül Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Adı ve Soyadı : ENAYATULLAH AMİN
Öğrenci No : 2014801918
Tez Başlığı : Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetleri Açısından Türkiye-Afganistan
Kıyaslaması

Savunma Tarihi : 14/08/2018
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Mert TOPOYAN

JÜRİ ÜYELERİ

<u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u>	<u>Üniversitesi</u>	<u>İmza</u>
Dr. Öğr. Üyesi Mert TOPOYAN	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç. Dr. Gülşah UĞURLUEL ATAĞAN	-DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç. Dr. Mustafa Gürol DURAK	- YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	

ENAYATULLAH AMİN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu () ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Metin ARIKAN
Müdür

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetleri Açısından Türkiye-Afganistan Kıyaslaması” 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.

Tarih/...../2018

Enayatullah AMİN

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetleri Açısından Türkiye-Afganistan Kıyaslaması

Enayatullah AMİN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

İşlerin etkin bir şekilde yapılması, gerek ülkelerin gelişmesi açısından gerekse iş birimlerinin gelişimi açısından yaşamsal bir önemdedir. Güncel çalışmalar iş birimlerinin dünyanın her yerindeki pazarların her bölümünde rekabet gücüne sahip olabilmesi için lojistiğin kilit ve yaşamsal bir konu olduğunu göstermektedir. Günümüzde lojistikte üstün yetkinlikleri olan işletmeler rakipleri karşısında başarılı olmaktadır. Bu nedenle işletmeler rekabet avantajı kazanmak için tedarik zincirleri boyunca lojistik hizmetlerini optimize etmeye çalışmaktadır. Bu önemli amaç tedarik zincirinin farklı aşamalarındaki iş birimlerini, tüm işleri içeride yapmak yerine ana yetkinliklerine odaklanmaya ve bu kapsamda olmayan hizmetleri dış kaynaklara devretmeye yöneltmektedir.

Uzmanlaşmış lojistik hizmetlerine yönelik hızla artan talep, ana işletmelere lojistik hizmetleri sağlamada daha fazla uzmanlığı olan üçüncü taraf hizmet sağlayıcıların öne çıkmasını sağlamıştır. Üçüncü taraf lojistik (3PL) hizmet sağlayıcılar istenen hizmetleri zamanında ve etkin bir şekilde sunmaktadır. 3PL'ler tarafından sunulan hizmetlerin çeşitliliği sürekli artmaktadır. Bugün 3PL hizmet sağlayıcıları bir taşımacıdan çok öte olup müşterilerinin uzun dönemli stratejik gelişiminde yer almaktadır.

Bazı zorluklar söz konusu olsa da, lojistik Türkiye'de hızlı gelişen bir sektördür. Bu nedenle, lojistiğin iş birimlerinin performansındaki yaşamsal etkisi düşünüldüğünde, bu çalışmanın amacı Afganistan ve Türkiye'deki lojistik

sektörlerini üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların hizmet kapsamları özelinde karşılaştırmalı olarak incelemek, sorunları belirlemek ve Afganistan'daki lojistik sektörünün geliştirilmesi için çözümler önermektir. Bu bağlamda hazırlanan bir veri toplama aracı kullanılarak her iki ülkedeki lojistik hizmet sağlayıcılardan birincil veri toplanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS 22.0 yazılımı aracılığıyla analiz edilerek iki ülke arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bulgular Türk lojistik işletmelerinin Afgan lojistik işletmelerine kıyasla daha geniş hizmetler sunduğunu ve daha tecrübeli olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca araştırma sonucunda Afgan lojistik işletmelerinin lojistik sektöründeki sorunlara yönelik algılarının Türk lojistik işletmelerinden farklı olduğu, yine olası çözümlere yönelik algılarının da belirli başlıklarda farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimler: Üçüncü Taraf Lojistik, Hizmet Sağlayıcılar, Türkiye, Afganistan.

ABSTRACT
Master's Thesis
Comparison of Turkey and Afghanistan on Third Party Logistics Services
Enayatullah AMİN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Administration Program

Doing business efficiently is vital in the development of countries overall and for business entities specifically. Recent studies show that logistics is the key and crucial point in facilitating business entities to be competitive in every segment of business markets worldwide. So far so right, businesses owning superior capabilities in logistics are taking the lead over other competitors. Thus, organizations tend to optimize their logistic services in order to gain competitive advantage throughout the supply chain. This important aim encourages business entities to focus on their core competencies rather than doing all activities internally and outsource those services that count non-core in different stages of the supply chain.

Rapidly increasing demand for specialized logistic services brought up third party service providers in the frontline which are more expert in providing logistic services for mother companies. Third party logistic (3PL) service providers facilitate the demanded services to these companies in-time and efficiently. The diversity of services provided by 3PLs continuously growing. Nowadays, 3PL service providers are more than just a carrier; they are involved in the long-term strategic development of their customers.

Despite some challenges may found, logistic is a fast-growing industry in Turkey. Therefore, considering the vital role of logistics in the performance of business entities, this study aims to comparatively investigate Afghanistan and Turkey's logistic industries; particularly, third-party logistics service coverage

capabilities, determining problems and suggesting solutions to improve the performance of logistics sector in Afghanistan. In this context, a prepared questionnaire has been used to collect first-hand data from logistics service providers of both countries.

Gathered data has been analyzed using SPSS 22.0 software to make comparisons between two countries. Results indicated that Turkish logistic companies provide broader services and are more experienced than Afghan logistic companies. The research also indicates that Afghan logistic companies' perceptions on problems of logistics industry are different from that of Turkish logistic companies, and also their perceptions of possible solutions are different on certain issues.

Keywords: Third Party Logistics, Service Providers, Turkey, Afghanistan.

ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK HİZMETLERİ AÇISINDAN TÜRKİYE- AFGANİSTAN KIYASLAMASI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
EKLER LİSTESİ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK FAALİYETLER

1.1. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI	4
1.3. LOJİSTİK HİZMETLERİ/FAALİYETLERİ	6
1.3.1 Taşıma	11
1.3.1.1 Genel Kamyon Hizmetleri	11
1.3.1.2 Türler Arası Taşıma Hizmetleri	11
1.3.1.3 Özel Taşıma Hizmetleri	11
1.3.1.4 Zaman Kısıtlı Taşıma Hizmetleri	12
1.3.1.5 Sevkiyat İzleme	12
1.3.2 Depolama ve Dağıtım Hizmetleri	12

1.3.2.1 Depolama Hizmetleri	12
1.3.2.2 Operasyonel Teknoloji	13
1.3.2.3 Depolama ve Dağıtımda Katma Değerli Hizmetler	13
1.3.2.4 Sipariş İşleme ve Yerine Getirme	14
1.3.3 Gümrük Hizmetleri	14
1.3.3.1 Gümrük Komisyonculuğu	14
1.3.3.2 Gümrük Vergilerinin İadesi	14
1.3.4 Navlun Finansman Hizmetleri	15
1.3.5 Bilgi Teknolojileri Desteği	15
1.3.5.1 Elektronik Veri Transfer Kapasitesi	15
1.3.5.2 Lojistik Bilgi Sistemi	16
1.3.5.3 Ağ Tabanlı Çözümler	16
1.3.6 Ürün Desteği Hizmetleri	16
1.3.6.1 Ters Lojistik	16
1.3.6.2 Ürün Desteğinde Katma Değerli Hizmetler	17
1.3.7 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmetleri	17
1.3.7.1 Filo Yönetimi	17
1.3.7.2 Dağıtım Ağı Tasarımı	17
1.3.7.3 Taşıyıcı Seçimi	18
1.3.7.4 Tesis Konum Analizi, Seçimi ve Tasarımı	18
1.3.7.5 Envanter Yönetimi	18

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK

2.1 DIŞ KAYNAK KULLANIMI	20
2.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı	21
2.1.2 Dış Kaynak Kullanımı Kararı	22
2.1.3 Dış Kaynak Kullanımının Avantajları	26
2.1.3.1 Sermaye Maliyetlerinin Kontrolü	27

2.1.3.2 Verimi Arttırma	28
2.1.3.3 İşçilik Maliyetlerini Azaltma	28
2.1.3.4 Yeni Projeleri Hızlıca Başlatma	28
2.1.3.5 İşletmenin Ana Faaliyetlerine Odaklanma	29
2.1.3.6 Eşit Şartlar Oluşturma	29
2.1.3.7 Riskleri Azaltma	29
2.1.4 Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları	29
2.1.4.1 Yönetim Denetimi Kaybı	30
2.1.4.2 Gizli Maliyetler	30
2.1.4.3 Güvenlik ve Gizlilik Politikası	30
2.1.4.4 Kalite Sorunları	31
2.1.4.5 Başka İşletmenin Finansal Refahına Bağlı Olma	31
2.1.4.6 Kötü Reklam ve Kötü Niyet	31
2.2 ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK	32
2.2.1 Üçüncü Taraf Lojistiğin Gelişimi	33
2.2.2 Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerinin Türleri	33
2.2.3 Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerinin Seçimi	34
2.2.4 Üçüncü Taraf Lojistikte Önemli Başarı Faktörleri	36
2.2.5 Üçüncü Taraf Lojistikte Yaşanan Sorun ve Zorluklar	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN HİZMET KAPSAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	39
3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	39
3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	40
3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	40
3.5. VERİLERİN TOPLANMASI	41
3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ	41

3.7. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	42
3.8. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI	43
3.9. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR	45
3.9.1. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri	45
3.9.2. Katılımcı İşletmelerin Hizmet Kapsamları	52
3.9.2.1 Nakliye Hizmetleri	53
3.9.2.2. Depolama ve Dağıtım Hizmetleri	56
3.9.2.3. Gümrük Hizmetleri	58
3.9.2.4. Navlun Finansman Hizmetleri	60
3.9.2.5. Bilgi Teknolojileri Desteği	62
3.9.2.6. Ürün Destek Hizmetleri	64
3.9.2.7. Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık	66
3.9.3. Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Sorunlara Yönelik Algıları	68
3.9.4. Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Sorunlara İlişkin Çözüm Önerilerine Yönelik Algıları	77
 SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	 83
KAYNAKÇA	104
EKLER	

KISALTMALAR

%	yüzde
3PL	Üçüncü Taraf Lojistik (Third Party Logistic)
ACCI	Afganistan Ticaret ve Sanayi Odası (Afghanistan Chamber of Commerce and Industries)
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
bkz.	bakınız
CSCMP	Tedarik Zinciri Uzmanları Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals)
DAT	Dağıtım Ağı Tasarımı
DHL	Dalsey, Hillblom ve Lynn
EDI	Elektronik Veri Değişimi (Electronic Data Interchange)
FedEx	Federal Express
FiloY	Filo Yönetimi
GKH	Genel Kamyon Hizmeti
IMC	Türlerarası Pazarlama İşletmesi (Intermodal Marketing Company)
ISAF	Uluslararası Güvenlik Destek Gücü (International Security Assistance Force-)
JIT	Tam zamanında (Just in Time)
KDD	Katma Değerli Depolama/Dağıtım Hizmetleri
KDÜD	Katma Değerli Ürün Destek Hizmetleri
km	kilometre
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
LBS	Lojistik Bilgi Sistemi
LPI	Lojistik Performans Endeksi (Logistics Performance Index)
LTL	Bir kamyonu doldurmayan yük (Less than Truck Load)
n	örneklem büyüklüğü
Ort.	Ortalaması

ÖH	Özel Hizmetler
p	belirlilik katsayısı
RFI	Bilgi Talep Formu (Request For Information)
RFID	Radyo Frekanslı Tanımlama (Radio Frequency Identification)
RFP	Teklif Talebi (Request for Proposal)
RFQ	Fiyat Teklifi (Request For Quotation)
s.	sayfa
sd	serbestlik derecesi
SİH	Sevkiyat İzleme Hizmeti
SİYĞ	Sipariş İzleme ve Yerine Getirme
STÖ	Sivil Toplum Örgütü
TATH	Türler Arası Taşımacılık Hizmeti
TersL	Ters Lojistik
TKAT	Tesis Konum Analizi/Seçimi/Tasarımı
TL	Bir kamyon dolusu yük (Truck Load)
Top.	Toplamı
TSMR	Taşıyıcı Seçimi/Müzakereler/Rota
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
U	Mann-Whitney U değeri
UPS	United Parcel Service
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
vd.	ve diğerleri
VMI	Tedarikçi Yönetimli Envanter (Vendor Managed Inventory)
WB	Dünya Bankası (World Bank)
WMS	Depo Yönetim Sistemleri'nin (Warehouse Management Systems)
ZKDH	Zaman Kısıtına Dayalı Hizmetler
χ^2	ki kare

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1 Lojistik Tanımları	s. 5
Tablo 2 Dış Kaynak Lojistiği: Verilen Hizmetler	s. 8
Tablo 3 Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetleri	s. 10
Tablo 4 Lojistik Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s. 44
Tablo 5 Lojistik Sektöründeki Sorunlara Çözüm Önerileri ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları	s. 45
Tablo 6 Katılımcı İşletmelerin Çalışan Sayıları	s. 46
Tablo 7 Çalışan Sayılarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 46
Tablo 8 Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Faaliyet Süreleri	s. 47
Tablo 9 Faaliyet Sürelerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 47
Tablo 10 Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapıları	s. 48
Tablo 11 Katılımcı İşletmelerin Birleşme ya da Satın Alma Faaliyetinde Bulunup Bulunmama Durumu	s. 49
Tablo 12 Birleşilen ya da Satın Alınan İşletme Tipi	s. 50
Tablo 13 Katılımcı İşletmelerin Lojistik Hizmeti Verdiği Sektörler	s. 52
Tablo 14 Nakliye Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 53
Tablo 15 Nakliye Hizmet Kapsamı	s. 54
Tablo 16 Depolama ve Dağıtım Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 56
Tablo 17 Depolama ve Dağıtım Hizmet Kapsamı	s. 57
Tablo 18 Gümrük Hizmetleri Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 59
Tablo 19 Gümrük Hizmetleri Hizmet Kapsamı	s. 59
Tablo 20 Navlun Finansman Hizmetleri Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 60
Tablo 21 Navlun Finansman Hizmetleri Hizmet Kapsamı	s. 61
Tablo 22 Bilgi Teknolojileri Desteği Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 62
Tablo 23 Bilgi Teknolojileri Desteği Hizmet Kapsamı	s. 63

Tablo 24 Ürün Destek Hizmetleri Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 64
Tablo 25 Ürün Destek Hizmetleri Hizmet Kapsamı	s. 65
Tablo 26 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları	s. 66
Tablo 27 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmet Kapsamı	s. 67
Tablo 28 Lojistik Sektöründeki Sorunlara Yönelik Analiz Sonuçları	s. 69
Tablo 29 Lojistik Sektöründeki Sorunlara İlişkin Çözüm Önerilerine Yönelik Analiz Sonuçları	s. 77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Çeşitli Fonksiyonların Dış Kaynaktan Temin Edilebileceğini Gösteren Tipik Fiziksel Bir Lojistik Yapı	s. 23
Şekil 2 Bir İşletmenin Çeşitli Fiziksel Akışlarını İçeren Bir Lojistik Yapılandırması	s. 24
Şekil 3 Dış Kaynak Kullanım Kararı	s. 26
Şekil 4 “Ülkenin Stratejik Konumunu Kullanmadaki Eksiklik” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 70
Şekil 5 “Ekonomik Büyümenin Zayıf Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 70
Şekil 6 “Sektördeki Kar Marjının Düşük Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 71
Şekil 7 “Eğitimli ve Kalifiye İş Gücünün Azlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 72
Şekil 8 “Teknolojiye ve Bilgi Teknolojilerine Yeterli Yatırımın Yapılmaması” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 72
Şekil 9 “Limanlardaki Altyapının Eksik Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 73
Şekil 10 “Kanun ve Yaptırımlardaki Koordinasyon Eksikliği” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 73
Şekil 11 “Yasal Düzenlemeler ve Gümrük Mevzuatındaki Sıkıntılar” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 74
Şekil 12 “Karayolu Kullanımının Sektörde Yoğun Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 74
Şekil 13 “Politika İstikrarsızlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 75
Şekil 14 “Yurtiçi Alternatif Taşıma Yöntemleri Eksikliği” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 75
Şekil 15 “Ekonominin Yurtdışı Yardımlarına Bağımlılığı” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 76
Şekil 16 “Güvenlik İstikrarsızlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları	s. 76
Şekil 17 “Ülkenin Stratejik Konumunun Kullanılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 78
Şekil 18 “Nakliye Altyapısının Geliştirilmesi” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 79

Şekil 19 “Lojistik Bilgi Sistemi Kullanımının Arttırılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 79
Şekil 20 “Karayolu Yerine Liman ve Demiryolu Kullanılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 80
Şekil 21 “Lojistik Eğitim ve Öğretiminin Geliştirilmesi” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 81
Şekil 22 “Üniversiteler ve Sektör Arasındaki İşbirliğinin Arttırılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları	s. 81



EKLER LİSTESİ

Ek 1: Kullanılan Veri Toplama Aracı (Türkçe)	ek s. 1
Ek 2: Kullanılan Veri Toplama Aracı (Farsça)	ek s. 6
Ek 3: Verilere İlişkin Normal Dağılım Testi Sonuçları	ek s. 11



GİRİŞ

Uluslararası ticaret hızlı bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Küreselleşme, bütünleşik/birleşik lojistik ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) gelişimine yönelik eğilimler, dünya ticaret modellerini ve dolayısıyla fiziksel ticaret akışları yeniden şekillendirmektedir. Uluslararası düzeyde rekabet avantajı elde edebilmek ve dünya çapında piyasalardan gelen talepleri yüksek kalitede ve verimli biçimde karşılamak adına işletmelerin stratejik küresel ağlar oluşturması gerekmektedir. Bu tür faaliyetlerin etkin ve bütünleşik bir biçimde düzenlenmesi genellikle küresel lojistik veya tedarik zinciri yönetimi (TZY) olarak bilinir ve küresel rekabet gücünün ana bileşenlerden biri olmuştur.

Tedarik zinciri içerisinde lojistik en önemli bileşenlerden biridir. İşletmeler için lojistik sisteminin geliştirilmesinin, kar edilebilmenin ve rekabet avantajı sağlanmanın temel kaynağı olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca, lojistik sistemindeki sorunlar birçok işletmenin gelen girdilerinin yönetiminde tıkanıklığa neden olabilmektedir. Bu tıkanıkların ortadan kaldırılması, toplam maliyetlerin düşürülmesine ve hizmet kalitesinin artırılmasına yol açabilir. Lojistik maliyetlerinin; işletme düzeyinde rekabet gücü ve verimli entegrasyon, ekonomik sistem düzeyinde ticaret, gıda fiyatı ve hatta eşitsizlik ve yoksulluk gibi konular üzerine etkisi vardır.

Küresel piyasada ticaret hacminin arttırmasına odaklanan işletmelerin, yeni pazarlara başarı ile girebilmek için verimli ve yalın bir tedarik zincirine sahip olması gerekmektedir. Üçüncü taraf lojistik (3PL) hizmet sağlayıcılar bu işletmelere hizmet sağlamaya yardımcı olabilmekte ve aynı zamanda yerel işletmelerin operasyonel maliyetlerini düşürüp ana işlerine odaklanmaları için de yardımcı olmaktadır. Günümüzde işletmelerin çoğu, esas faaliyetlerinin dışında kalan işleri bu konularda uzman olan diğer işletmelere yaptırmayı seçmektedir. Dış kaynak kullanımının birçok avantajları vardır. 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından sunulan hizmet sayısı sürekli olarak artmaktadır. Günümüzde, 3PL hizmet sağlayıcılar sadece nakliye hizmeti sağlayan bir işletme olarak değil, müşterileri ile uzun vadeli (ortaklık) stratejik olarak çalışmaktadır.

Hem Türkiye hem de Afganistan gelişmekte olan ülkeler arasında sayılmakta olsa da, lojistik sektörünün gelişmişliği açısından iki ülke arasında büyük bir fark göze

çarpmaktadır. Bu fark hem ülkelerin alt yapısında, hem sektördeki mal ve hizmet akışlarında, hem yasal düzenlemelerde, hem de eğitim düzeyinde görülmektedir. Dünya Bankası'nın 2016 yılında yayınladığı Lojistik Performans Endeks (Logistics Performance Index-LPI) Raporu'na göre 160 ülke arasında Türkiye 34. sırada yer alırken Afganistan 150. sırada yer almaktadır. Öte yandan Afganistan lojistik sektörü ile ilgili özellikle sektörün sorunları ve bu sorunlardan kurtulmak için çözüm önerileri hakkında ciddi bir araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle, lojistik sektörünün, özellikle üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin incelenmesi ve daha az gelişmiş olduğu düşünülen Afganistan için öneriler geliştirilmesi, yeniden yapılanmaya çalışan bu ülkenin ekonomisi açısından ve uluslararası işletmecilik boyutundan önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı Türkiye'deki ve Afganistan'daki üçüncü taraf lojistik işletmelerinin hizmet kapsamı ve lojistik sektöründe bulunan sorunlar ve çözüm önerileri açılarından Türkiye ile Afganistan'ın kıyaslanması, Afganistan'da bu hizmetlerin geliştirilmesi ve lojistik işletmeciliğinde canlanmaya katkı sağlamak için öneriler oluşturulmasıdır.

Çalışmanın birinci bölümünde lojistiğin tarihsel gelişiminden başlayarak lojistik ile ilgili kavram ve tanımlar ile lojistik faaliyetleri ve hizmetleri literatürü incelenmiştir.

İkinci bölümde lojistikte dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanımı kararı, dış kaynak kullanımının avantaj ve dezavantajları incelenmiştir. Dış kaynak kullanımı bağlamında üçüncü taraf lojistiğin tanımı ve gelişimi, üçüncü taraf işletmelerinin türleri ve seçimi ve üçüncü taraf lojistikte önemli başarı faktörleri irdelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Afganistan ve Türkiye'deki üçüncü taraf lojistik işletmelerinin hizmet kapsamlarının kıyaslanması için tasarlanmış olan araştırma ele alınmıştır. Afganistan ve Türkiye'deki lojistik hizmet sağlayan işletmelerin ağırlıklı olarak hizmet verdikleri sektörler, hizmet kapsamı, sektörde mevcut sorunlar ve bu sorunlar için çözüm önerileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir ve elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu bulgulardan elde edilen sonuçlar Sonuç ve Değerlendirme bölümünde tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİK KAVRAMI VE LOJİSTİK FAALİYETLER

Günümüzde küreselleşme ile birlikte küresel pazarlardaki rekabet, kısa sürede yeni ürünlerin pazara sunulması gerekliliği ve artan müşteri beklentileri üretim yapan işletmelerin lojistik sistemi ve faaliyetlerine yatırım yapmaları ve lojistik faaliyetlerine daha fazla odaklanma ve özen göstermeleri gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, iletişim ve nakliye teknolojilerinde yaşanan ilerleme lojistik faaliyetlerin yönetiminde sürekli değişim için teşvik oluşturmıştır. Lojistik sistem içerisinde ürünler bir veya birden fazla fabrikada üretilir, ara depolara gönderilmek için sevk edilir ve daha sonra son müşterilere ulaştırılmak için yüklenir.

İş hayatında, tedarik zincirinin bir parçası olarak lojistik, bir ürünün ilk tedarikçiden son müşteriye kadar olan taşıma, dağıtım, ambalajlama, gümrükleme ve depolama gibi bütün süreçlerini ifade etmektedir. Başka bir tanımla lojistik; doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru kalitede, doğru şekilde ve rekabetçi bir fiyatla sağlamaktır (Gudehus ve Kotzab, 2009: 3-4). Dünyanın en bilinen lojistik örgütü olan Tedarik Zinciri Uzmanları Konseyi'nin (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tanımı ile lojistik; *“Müşterinin ihtiyaçları doğrultusunda hizmetler de dâhil olmak üzere tüm ürünlerin ve ilgili bilgilerin çıkış noktasından varış noktasına kadar etkili ve verimli bir biçimde taşınması ve depolanması için gerekli prosedürleri planlama, uygulama ve denetleme sürecidir. Bu tanıma içe doğru, dışa doğru, dâhili ve harici hareketler dâhildir.”* (CSCMP, 11.11.2017: 117). Bu açıklamalara göre, bütün ürünlerde lojistikten bahsetmek mümkündür. Bakkaldan alınan ekmekte; un ve buğdayın depolanması ve dağıtımı lojistiğin bir parçasıdır; mağazadan alınan tekstil ürünlerinin, yurtdışından temin edilen ipliğin gümrüklemesinin yapılması lojistiğin bir parçasıdır. Kısaca, yaşamın istisnasız her türlü alanında yer alan lojistik, son derecede önemli bir unsurdur (Gümüş, 2009: 108).

1.1. LOJİSTİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Lojistik sözcüğü, semantik ya da anlambilim bakış açısından bakıldığında Yunanca kökenli “hesaplama bilimi” anlamına gelen *logistikos* kelimesinden türemiştir. Bu terim akademik veya işletme alanı ilgili bir terim olmayıp, daha çok askeri ve savaş ile ilgili olarak ortaya çıkmıştır. Eski Yunan’da *logistikos* sözcüğü, savaşta ordu ihtiyaçlarını hesaplama konusunda uzman subaylara yönelik bir sözcük olarak kullanılmıştır (Farahani vd., 2011: 3).

Bilimsel olarak, lojistik hakkında ilk kitap Fransız ordusunda bir general olan Antoine-Henri Jomini (1779-1869) tarafından yazılmıştır. Jomini, *Savaş Sanatının Özeti (Summary of the Art of War)* (1838) isimli kitabında lojistiği “ordunun uygulamalı sefer/hareket sanatı” olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre lojistiğin alanı silahlı kuvvetlerin hareketlerinin planlamasını, yönetimini, konaklamayı ve kampların seçilmesini, köprü ve yol inşa edilmesini, hatta savaş manevraları ile ilgili olduğu için keşif ve istihbarat faaliyetlerini bir bütün olarak kapsamaktadır (Leighton, 29.10.2017). Bu kavramdan yola çıkılarak günümüzdeki lojistik yönetim sistemi geliştirilmiştir.

Son yıllarda, işletmeler rekabet avantajı kazanabilmek için üretim kabiliyetini arttırabilmek amacıyla lojistik faaliyetlerini genişletmeye başlamış ve tedarik zinciri boyunca yer alan işletmeleri bir dizi halinde birbirine bağlamaya yönelmiştir. Lojistik, hizmetlerine gitgide yeni faaliyetler eklemekte olup, bu hizmetler işletmelerin çok önemli bir bileşeni ve rekabet avantajı kazandıran bir etken haline gelmiştir.

1.2. LOJİSTİĞİN TANIMI

Son yirmi yılda lojistik terimi halk tarafından geniş ölçüde kabul görmüştür. Yapılan tanıtımlar sayesinde lojistiğin önemi ön plana çıkmıştır. Örneğin; televizyon reklamları bu bilincin aşılmasında önemli bir araç olmuştur. Taşıma işletmeleri, özellikle karayolu taşımacılığı işletmeleri sıklıkla araçlarının yan panellerinde kendini lojistik firması olarak lanse etmektedir. Lojistiğin tanıtımına katkıda bulunan diğer bir

faktör, kullanıcıların sadece ürün kalitesine olan değil, aynı zamanda hizmet kalitesine olan duyarlılığının da artmasındandır.

Tablo 1 Lojistik Tanımları

Bakış Açısı	Tanım
Envanter	Beklemede veya dolaşımda olan malzemelerin yönetimi.
Müşteri	Doğru ürünü, doğru müşteriye, doğru miktarda, doğru koşulda, doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatta ulaştırmak.
Sözlük	Savaş sanatının bir dalı olan lojistik; tedarik, bakım, malzeme nakliyatı, personel ve tesisler ile ilgilidir.
Uluslararası Lojistik Topluluğu	Yönetim, mühendislik, teknik faaliyetlerin bilimi ve sanatı, ihtiyaçlar, tasarım, kaynakların temin ve bakımı.
Yarar/Değer	Örgütün hedeflerine destek sağlar.
Lojistik Yönetim Konseyi	Müşteri ihtiyaçlarını sağlayabilmek için, üretim ile tüketim noktaları arasındaki hizmet, mal ve bilgilerin ileri ve geri akışı ile bu bilgilerin depolanmasını verimli ve etkin bir biçimde planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tedarik zinciri sürecidir.
Bileşen Desteği	Tesise gelen tedarik yönetimini (üretim öncesi lojistik) ve işletmenin müşterilerine dağıtım yönetimini (üretim sonrası lojistik) sağlamak.
Fonksiyonel Yönetimi	Malzeme gereksinimlerinin belirlenmesi, satın alma, taşıma, envanter yönetimi, ambarlama, malzeme elleçleme, endüstriyel ambalajlama, tesis konum analizi, dağıtım, iade edilen malların elleçlenmesi, bilgi yönetimi, müşteri hizmetleri, ve fabrika içi müşteriyi (imalat) malzemeyle ve fabrika dışı müşteriyi (perakende mağazaları) ürünlerle destekleme faaliyetlerini kapsar.
Genel Kültür	Bir faaliyetin detaylarının ele alınması.

Kaynak: Coyle vd., 2003: 39.

Lojistik terimi geniş ölçüde kabul görmüş olmasına rağmen, lojistiğin tanımı veya gerçek anlamı hakkında karışıklıklar bulunmaktadır. Lojistik tanımı probleminin bir

kısımının, farklı kaynaklar ve farklı bakış açılarından kaynaklandığı söylenebilir. Tablo 1 çeşitli bakış açılarından birkaç tanımı göstermektedir.

Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlüğü'nün altıncı baskısında lojistik “*savaşta ya da askeri yürüşte yol, haberleşme, sağlık, ikmal gibi hizmetleri sağlayan strateji bölümü; lojistik (mantık)*” olarak tanımlamıştır (Keskin, 2009: 26). Türk Dil Kurumu'nun Internet sitesinde yer alan tanımda lojistik, “*Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması*” şeklinde ifade edilmiştir (Türk Dil Kurumu, 31.10.2017).

Lojistik teriminin en kapsamlı tanımı şöyledir: Lojistik müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini tahmin etme prosedürü, bu ihtiyaç ve istekleri karşılamak için gerekli sermaye, malzemeler, insan gücü, teknoloji ve bilgi edinimi, müşterilerin taleplerini karşılamak için mal üretim ağını optimize etmek ve müşterilerin taleplerini zamanında yerine getirmek için bu ağı kullanmaktır.

1.3. LOJİSTİK HİZMETLERİ/FAALİYETLERİ

Lojistik fonksiyonunun içerisinde yer alan hizmetler/faaliyetler dar bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde bir noktadan bir başka noktaya taşıma, miktarları ayarlamak için elleçleme, malları gerekecekleri zamana kadar saklama ve siparişleri yerine getirmek için işleme olarak sıralanabilir (Gudehus ve Kotzab, 2009: 3). Fakat günümüzde gerek işletmelerin kendi içerisinde yaptıkları faaliyetleri, gerekse güncel eğilimler doğrultusunda dış kaynaklardan sağladıkları hizmet/faaliyetleri de kapsayan çağdaş lojistik kavramı, bundan çok daha geniş bir perspektifte değerlendirilmektedir.

Çağdaş lojistik kavramı içerisinde yer alan temel faaliyetler, her ne kadar tüm işletmeler bunları lojistik fonksiyonu altında değerlendirmeyebiliyor olsa da, on iki ana başlık altında toplanabilmektedir (Lambert vd., 1998: 15-16):

- Müşteri hizmetleri
- Talep tahmini/planlaması
- Envanter yönetimi

- Lojistik iletişimi
- Malzeme elleçleme
- Sipariş işleme
- Ambalajlama
- Parça ve servis desteği
- Fabrika ve depo yer seçimi
- Satın alma
- Geri dönen malların elleçlenmesi
- Ters lojistik

Yukarıda sıralanan lojistik faaliyetleri gerek bu faaliyetlere ihtiyaç duyan işletmeler tarafından yapılabilmekte, gerekse bu işletmelere dışarıdan hizmet sağlayan üçüncü taraf lojistik (third party logistics-3PL) hizmet tedarikçileri tarafından sağlanabilmektedir. Son yıllarda lojistik hizmetlerin dış kaynaklardan sağlanmasına yönelik eğilim artmaktadır. Nakliye ve depolama hizmetleri, ürünlerin akışını desteklemek için dokümantasyon hizmetleri ile birlikte onlarca yıldır yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Shi, 2013: 25-26).

Bununla birlikte, son yıllarda, lojistik işletmeleri ürünlerin son kontrolü, envanter yönetimi, ürün ve ambalaj etiketlemesi, tedarik zinciri boyunca ürün takip ve izleme, sipariş planlama ve işleme, ters lojistik sistemleri (ömrünü tamamlamış ürünlerin ve tedarik zincirinde kullanılan ambalajların toplanması ve geri kazanılmasıyla uğraşır) gibi genişleyen bir hizmet alanı sunmaya başlamışlardır. Buna ek olarak, son 10-15 yılda lojistik yazılım ve lojistik bilgi teknolojisi çözümleri sunan donanım işletmeleri gibi çeşitli hizmetler sunan çok sayıda lojistik danışmanlıklar kurulmuştur. Tablo 2, üçüncü taraf uzmanların sunduğu lojistik hizmetlerinin çeşitliliğini göstermektedir (Brewer vd., 2008: 256-257; Patil ve Dolas, 2015: 587-588).

Bu çalışma 3PL sektörü odaklı olarak gerçekteştirildiğinden, bu bölümde ele alınan hizmet başlıkları da 3PL işletmeler tarafından sunulan hizmetler ve faaliyetler baķıř aķısıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 2 Dış Kaynak Lojistiği: Verilen Hizmetler

Klasik Dış Kaynak Kullanımı Depolama Taşıma Mal sevkiyatı Teslimat belgeleri Gümrük belgeleri	Hizmet Portföyü Taşıma Depolama Parça yük Yük konsolidasyonu Sipariş toplama Sipariş işleme Stok kontrolü Toplama ve paketleme Takip ve izleme Araç bakımı Etiketleme Paletleme Satış sonrası hizmetler Danışmanlık tavsiyeleri Ambalajlama/Yeniden ambalajlama Ambalajların geri dönüşü İşleme ekipmanı Kalite kontrol/ürün testi Ürün/hizmet özelleştirme
Uzmanlaşmış Hizmetler Toplama ve ambalajlama Montaj/Ambalajlama İade Etiketleme Stok sayımı	
Kapsamlı Hizmetler Sipariş işleme Sipariş planlama Sistem/ Bilgi Teknolojileri Faturalandırma Ödeme tahsilatı Danışmanlık Sevkiyat takibi Malzeme planlanması	

Kaynak: Brewer vd., 2008: 257

Tüm 3PL müşterileri, en çok gelen ve giden nakliyelerle ilgili taşıma pazarlığı, nakliye konsolidasyonunu ve sözleşmesi içeren bir takım farklı faaliyetleri talep edebilmektedir. 3PL müşterileri tarafından talep edilen hizmetler hem niteliği hem de kapsamı bakımından çeşitlilik gösterebileceğinden, tipik bir 3PL ilişkisini ele almak mümkün değildir. Dağıtım sistemlerinin geliştirilmesi, elektronik veri alışveriş kabiliyeti ve nakliye konsolidasyonu da dahil olmak üzere en yaygın olanları ile üçüncü parti lojistik tedarikçileri tarafından çeşitli faaliyetler gerçekleştirilebilir. Ayrıca, bazı 3PL tedarikçileri

diğerlerine nazaran nihai ürün montajı, ürün kurulumu ve ürün onarımı gibi ek hizmetler sunmaya başlamıştır (Murphy ve Wood, 2003: 48-49).

Song ve Regan'a (2001: 6) göre 3PL tedarikçileri tarafından sağlanan hizmetler öncelikle 3PL'nin ulaştırma ve dağıtım sektörü ile ilgili genel kamyon hizmetleri (bir kamyon dolusu yük-truck load-TL; bir kamyonu doldurmayan yük-less than truck load-LTL), türler arası (intermodal) nakliye hizmetleri (demiryolu, denizyolu, hava kargo), özel hizmetler (dökme, depo, tehlikeli madde, dondurulmuş ürünler vb.), zaman kısıtlamalı hizmetler (tam zamanında-just in time-JIT, aynı gece, aynı gün vb.) ve sevkiyat takibi ve izlemesi gibi konulardır.

Ayrıca 3PL, depolama ve dağıtım sektörüne genel/sözleşmeli/bölgesel depo, operasyon teknolojisi (barkodlama, radyo frekanslı tanımlama, tedarikçi yönetimli envanter-vendor managed inventory-VMI vb.), katma değerli hizmetler (çapraz sevkiyat, nakliye konsolidasyonu, toplama ve ambalajlama vb.), sipariş işleme ve yerine getirme gibi hizmetler sağlamaktadır. 3PL ayrıca müşteri hizmetleri, vergi iadesi gibi özel hizmetler sunmaktadır. Elektronik veri değişimi (electronic data interchange-EDI) imkânı, lojistik bilgi sistemi ve diğer yazılımlar ve ağ tabanlı çözüm içeren bilgi teknolojisi desteği sunmaktadır. Ürün destek hizmetlerinde 3PL tersine lojistik, katma değerli hizmetler (ambalajlama, etiketleme, işaretleme, test etme, montajlama vb.) sağlamaktadır (Patil ve Dolas, 2015: 588).

3PL son olarak, ama en az diğerleri kadar önemli olan filo operasyonu, dağıtım ağı tasarımı, taşıyıcı seçimi/pazarlık/yönlendirme, tesis yeri analizi/seçimi/tasarımı ve envanter yönetimi dahil olmak üzere lojistik yönetimi/danışmanlığı sunmaktadır (Sheikh ve Rana, 2012: 548).

Tablo 3'te 3PL'nin sunduğu hizmetler özetlenmiştir. Genellikle, bir 3PL işletmesi tek bir işe odaklanmak yerine, listenin tamamının veya en azından bir kısmının dahil olduğu hizmetleri sağlar (Song ve Regan, 2001: 5-8). Ayrıca Tablo 3, bu çalışmada gerçekleştirilen araştırmada üçüncü taraf lojistik hizmet tedarikçileri tarafından sunulan hizmetleri değerlendirmek için bir kılavuz olarak da kullanılmaktadır.

Her faaliyete ilişkin açıklamalar izleyen bölümlerde yer almaktadır.

Tablo 3 Üçüncü Taraf Lojistik Hizmetleri

* Nakliye/ Dağıtım
Genel kamyon hizmeti (dolu kamyon (TL) ve bir kamyonu doldurmayan yük (LTL))
Türler arası taşımacılık hizmeti (demiryolu, denizyolu, havayolu)
Özel Hizmetler (dökme yük, tanker, tehlikeli madde, dondurulmuş ürünler vb.)
Zaman kısıtına dayalı servisler (Tam zamanında yaklaşımı (JIT, bir gece içinde, aynı gün vb.)
Sevkiyat süreci
* Depolama/Dağıtım
Genel/Sözleşmeli/Bölgesel Depolar
Eylemsel/operasyonel teknoloji (barkod, radyo frekansı v.b.)
Katma değerli hizmetler (çapraz sevkiyat, navlun birleştirilmesi, toplama ve paketleme vb.)
Sipariş işleme ve yerine getirme
* Gümrük Hizmetleri
Gümrük komisyonculuğu
Gümrük vergilerinin iadesi
*Navlun Finansman Hizmetleri
Navlun denetimi
Navlun fatura ödemesi
*Bilgi Teknolojileri Desteği
EDI/Elektronik veri transfer kapasitesi
Lojistik bilgi sistemi ve diğer yazılımlar
Ağ tabanlı çözümler
* Ürün destek hizmetleri
Ters Lojistik
Katma değerli hizmetler (ambalajlama, etiketleme, işaretleme, test, montaj v.b)
* Lojistik Yönetimi/ Danışmanlık
Filo yönetimi
Dağıtım ağı tasarımı
Taşıyıcı seçimi/müzakereler/rota
Tesis konum analizi/seçimi/tasarımı
Envanter Yönetimi

Kaynak: Song ve Regan, 2001: 6.

1.3.1 Taşıma

Çoğunlukla 3PL tarafından sunulan taşıma hizmetleri aşağıdakilerden oluşmaktadır.

1.3.1.1 Genel Kamyon Hizmetleri

3PL işletmeleri kamyon yükü (dolu kamyon-TL) veya bir kamyon yükünden daha az yük hizmetleri (bir kamyonu doldurmayan yük-LTL) gibi genel kamyon hizmetleri sunmaktadır. Kamyon yükü hizmetlerinde, kamyon yükü çıkış noktasından varış noktasına taşınır. Kamyon yükünden daha az olan hizmetlerde, daha küçük yüklerle birleştirilebilen ve taşınabilen yükler, bir terminal ve aktarma noktaları ağı kullanılarak taşınır (CSCMP, 11.11.2017: 114, 203).

1.3.1.2 Türler Arası Taşıma Hizmetleri

3PL işletmeleri, kamyon ve demiryolu veya kamyon ve deniz taşıtları gibi iki veya daha fazla nakliye yöntemini kullanarak yük taşımacılığı içeren türler arası taşımacılık hizmetleri sunmaktadır (CSCMP, 11.11.2017: 102).

1.3.1.3 Özel Taşıma Hizmetleri

3PL işletmeleri, müşterilerin talebine göre dökme, tehlikeli madde ve dondurulmuş malları taşıma gibi özel taşıma hizmetleri sunmaktadır (Wood vd., 2002: 257). Bu hizmetler genel olarak özel nitelikte taşıma araçları, özel güvenlik ve/veya ürün koruma prosedürleri vb. gibi gerekliliklere sahip olduğundan yüksek uzmanlık düzeyi gerektiren hizmetler olarak değerlendirilmektedir.

1.3.1.4 Zaman Kısıtlamalı Taşıma Hizmetleri

3PL işletmeleri müşterilerine, aynı gün teslimat, aynı gece teslimat veya müşterilerinin JIT sistemini destekleyen sistemler gibi zaman kısıtlamalı hizmetler sunmaktadır. JIT, talebi koordine ederek sipariş edilen malzemelerin kullanıma hazır hale geldiği noktaya kadar montaj ve üretim tesislerine malzeme akışını kontrol eden bir envanter kontrol sistemidir. Üretim hatlarını “tam zamanında” teslim edilen ürünlerle besleyen bir envanter azaltma stratejisidir. Otomotiv sanayi tarafından geliştirilen, daha küçük partiler halinde, daha sık gerçekleşen sevkiyatlar anlamına gelmektedir (Wood vd., 2002: 257).

1.3.1.5 Sevkiyat İzleme

3PL işletmeleri, müşterilerinin gönderilerini izlemelerini sağlamaktadır. İzleme, bir dağıtım ağı aracılığıyla, varış noktasına giden yolda farklı işleyicilerden geçtiği için, bir gönderinin geçmişini kaydetme ve sunma sürecidir (Wood vd., 2002: 257).

1.3.2 Depolama ve Dağıtım Hizmetleri

Depolama ve dağıtım hizmetleri aşağıdakilerinden oluşmaktadır.

1.3.2.1 Depolama Hizmetleri

3PL işletmeleri müşterilerine depo hizmetleri sunmaktadır. Depo, malların saklanması için ticari bir binadır (tesis). Depolar imalatçılar, ithalatçılar, ihracatçılar, toptancılar, nakliye işyerleri, gümrükler vb. tarafından kullanılır. Genellikle şehirlerin ve kasabaların sanayi bölgelerinde büyük düz yapılar kullanılır. Kamyonları yüklemek ve boşaltmak için yükleme rampası ile donatılmış haldelerdir ya da bazen doğrudan demiryollarına, havaalanlarına veya limanlara bağlıdır. Genellikle palet raflarına yüklenmiş olan standart paletlerin üzerine yerleştirilen taşınır mallar için vinç ve

forkliftler de mevcuttur. Bazı depolar otomatik çalışmakta olup, içinde çalışanlar yoktur. Paletler ve ürünler, otomatik konveyör sistemleri ve lojistik otomasyon yazılımı çalıştıran bilgisayarlar ve programlanabilir mantık denetleyicileri tarafından koordine edilen otomatik depolama ve alım makineleri sistemi ile taşınır (Stock ve Lambert, 2001: 390-391, 397).

1.3.2.2 Operasyonel Teknoloji

3PL işletmeleri müşterilerine radyo frekanslı tanımlama (radio frequency identification-RFID), barkodlama gibi işletim teknolojisi hizmetleri sunmaktadır. Depo Yönetim Sistemleri'nin (Warehouse Management Systems-WMS) bir parçası olarak öncelikli amaç, bir operasyonda malzemelerin dolaşımını ve depolanmasını kontrol etmek ve ilgili işlemleri gerçekleştirmektir. Depo yönetim sistemleri, ürün akışını etkin bir şekilde izlemek için barkod tarayıcıları, taşınabilir bilgisayarlar, kablosuz ağlar ve potansiyel olarak RFID gibi otomatik tanımlamalı veri yakalama teknolojisini kullanmaktadır. Veriler toplandıktan sonra, toplu senkronizasyon veya merkezi bir veri tabanına gerçek zamanlı bir kablosuz iletim yapılır. Veritabanı daha sonra depodaki malların durumuyla ilgili yararlı raporlar verebilir (Davis vd., 2002: 128-136).

1.3.2.3 Depolama ve Dağıtımda Katma Değerli Hizmetler

3PL işletmeleri, çapraz sevkiyat (depo alanlarındaki öğeleri stoklamak ve daha sonraki bir zamanda sipariş almak için geri dönmek yerine yükleme rampasındaki alınan öğeleri parçalayarak ve bunları giden gönderim gereksinimleriyle eşleştirerek maliyetleri ve toplam yükleme süresini azaltmaya çalışan bir lojistik etkinliği), nakliye konsolidasyonu (daha küçük nakliye miktarları ve kargo güvenliği için birlikte toplayıp sevkiyat yapma), toplama ve paketleme hizmetleri sunmaktadırlar. Bunlar depolama, nakliye ve lojistik hizmetlerini tamamlayıcı niteliktedir (Çancı ve Erdal: 2003: 84).

1.3.2.4 Sipariş İşleme ve Yerine Getirme

3PL işletmeleri sipariş işleme ve yerine getirme hizmetleri sunmaktadır. Sipariş işleme ve sipariş yerine getirme genel anlamda satış noktası sorgulamasından bir ürünün müşteriye teslimine kadar olan tüm süreçtir (Öztürk, 2016: 20).

1.3.3 Gümrük Hizmetleri

Gümrük hizmetleri kapsamında sunulan hizmetleri izleyen kısımda açıklanmaktadır (Çancı ve Erdal: 2003: 134; Patil ve Dolas, 2015: 588).

1.3.3.1 Gümrük Komisyonculuğu

3PL işletmeleri müşterilerine özel aracılık hizmetleri sunmaktadır. Gümrük müşavirliği, ithalatçılara ve ihracatçılara (genellikle işletmeler) gümrük engelleri yoluyla malların ‘temizlenmesini’ içeren bir meslektir. Bu; belgelerin ve/veya elektronik gönderilerin hazırlanmasını, vergi, resim ve harçların müşteri adına hesaplamasını (genellikle ödemeyi) ve ithalatçı/ihracatçı ile devlet makamları arasındaki iletişimi kolaylaştırmayı içerir. Bazı durumlarda gümrük işlemleri ve süreçleri oldukça karışık ve sorunlu olabilmekte, bu da gümrük konularında uzman dış kaynaklardan yararlanılmasını gerektirebilmektedir.

1.3.3.2 Gümrük Vergilerinin İadesi

3PL işletmeleri, müşterilerine vergi iadesi hizmetleri sunmaktadır. Vergi iadesinin kapsamı, ticaret kanunlarına göre, daha öncesinde ihraç edilen mallara ödenen ücretlerin veya tekrar ihraç edilen mallara ödenen vergilerin iadesidir. Bu iadenin amacı, vergilere tabi olan malların ihracatının yapılması ve yabancı ülkelerde, vergilendirilmeyen ürünlerle aynı şartlarda satılmasına olanak sağlamaktır.

1.3.4 Navlun Finansman Hizmetleri

3PL işletmeleri nakliye denetimi ve nakliye fatura ödeme hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır. Nakliye faturasındaki çıkış veya varış yerinden bağımsız olarak nakliye faturalarını herhangi bir nakliye hareketinde denetleyebilir ve ödeyebilirler. Taşımacılık finansmanı hizmeti genellikle bir veya daha fazla birleşik hizmet seviyesinden oluşur. Bunlar nakliye faturalarını doğruluk açısından inceleyen, ayarlayan ve doğrulayan nakliye denetimi, lojistik için bilgi raporlama, nakliye faturası ödemesi ve Elektronik Veri Değişimi ile kâğıt nakliye faturalarının bir kombinasyonu ile çalışma içerebilirler. Nakliye ödeme hizmeti veren birçok işletme hâlihazırda hem küçük gönderiler, hem de FedEx, UPS ve DHL gibi büyük ölçekli küçük kargo taşıyıcıları için dünya çapında denetim hizmeti sunmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 127).

1.3.5 Bilgi Teknolojileri Desteği

Bilgi teknolojileri desteği aşağıdaki konuları kapsamaktadır.

1.3.5.1 Elektronik Veri Transfer Kapasitesi

3PL işletmeleri müşterilerine bilgi teknolojisi desteği sunmaktadır. Elektronik Veri Transferi (EDI) işletmeler, kuruluşlar, devlet kuruluşları ve diğer gruplar arasında elektronik olarak alışverişi yapılacak olan yapılandırma bilgileri için bir dizi standarttır. Standartlar, satın alma işlemlerini otomatikleştirmek için belgeleri taklit eden yapıları tanımlar. EDI terimi; EDI belgelerinin oluşturulması, iletilmesi ve alınması için sistemlerin ve işlemlerin uygulanması ve çalıştırılması anlamına da gelir (Çiżman, 2001: 92; Öztürk, 2016: 20).

1.3.5.2 Lojistik Bilgi Sistemi

3PL işletmeleri müşterilerine lojistik bilgi sistemleri veya diğer yazılımlar sunmaktadır. Bilgi lojistiği, bireylere bilgi tedarik edilmesiyle ilgilidir ve gereksinimlere uygun olarak hedeflenen teslimat yöntemiyle, nerede ve ne zaman gerekli olduğu konusunda, doğru ve gerekli bilgiler mevcut olacak şekilde optimize edilmesini amaçlamaktadır. Bu bilgi, kullanıcıların iletişim ortamına ve kullanıcı tercihlerine bağlı olarak kullanıcıların ihtiyaçlarına göre özel işleme tabi tutulması için dönüştürülmelidir. Bilgiler, tüm ürün oluşturma işlemi boyunca oluşturulur. Bilgi lojistiğinin amacı, bilginin içeriğini ve biçimini optimize etmek, üretim sürelerini azaltmak ve yüksek düzeyde bir paralel işleme sağlamaktır (Çizman, 2001: 97; Patil ve Dolas, 2015: 588).

1.3.5.3 Ağ Tabanlı Çözümler

3PL işletmeleri müşterilerine ağ tabanlı çözümler sunmaktadır. World Wide Web, Internet üzerinden erişilen birbirine bağlı, köprü metni belgelerinden oluşan bir sistemdir. Kullanıcı; bir ağ tarayıcısı ile metin, resim ve diğer çoklu ortam dosyalarını içerebilecek ve aralarında köprüler kullanarak gezinilen erişim sayfalarını görüntüler (Çancı ve Erdal, 2003: 51; Davis vd., 2002: 141).

1.3.6 Ürün Desteği Hizmetleri

3PL işletmeleri müşterilerine ürün destek hizmetleri sunmaktadır. Bu hizmetler aşağıdaki gibi özetlenebilir.

1.3.6.1 Ters Lojistik

3PL işletmeleri müşterilerine ters lojistik hizmetleri sunmaktadır. Ters lojistik tüketicilerden geri dönenler, stoklanmış envanter veya eski mallar gibi yeni veya kullanılmış ürünleri bir tedarik zincirindeki başlangıç noktasından çıkarma ve en sonunda

maksimum değeri elde edecek olan tasarruf yönetimi kurallarını kullanarak yeniden dağıtma lojistik sürecidir. Ters lojistik operasyonu, ileri lojistikten oldukça farklıdır (Çancı ve Erdal, 2003: 46; Melo vd., 2009: 406; Richey vd., 2004: 229).

1.3.6.2 Ürün Desteğinde Katma Değerli Hizmetler

3PL işletmeleri, müşterilerinin faaliyetlerini desteklemek için ambalajlama, etiketleme, işaretleme, test etme ve montaj gibi katma değerli hizmetler sunmaktadır (Çancı ve Erdal, 2003: 84).

1.3.7 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmetleri

3PL işletmeleri, müşterilerinin lojistik faaliyetlerini yönetmekte ve danışman olarak hareket etmektedir. Bu hizmetler genel olarak aşağıdakilerden oluşmaktadır.

1.3.7.1 Filo Yönetimi

3PL işletmeleri müşterilerine filo operasyon hizmetleri sunmaktadır. Filo yönetimi bir işletmenin taşıyıcı araç filosunun yönetimidir. Filo yönetimi, araç takip, mekanik teşhis, taşıyıcı araçların yönetimi ve personel davranışlarının izlenmesini içerir. Filo kavramı geniş bir kavram olup taşıyıcı araçlar karayolu, demiryolu, denizyolu, havayolu araçlarını; personel ise araçların sürücülerini ve araçlarda çalışan diğer personeli kapsamaktadır (Washington State Department of Enterprise Services 15.05.2018).

1.3.7.2 Dağıtım Ağı Tasarımı

3PL işletmeleri müşterilerine dağıtım ağı tasarım hizmetleri sunmaktadır. Dağıtım ağı tasarımı, iş yapma maliyetinin kontrolünde önemli bir rol oynamaktadır. Küçülen marjlar dünyasında iş yapma maliyetlerini kontrol etmek, işletmeleri rakiplerinin önüne geçiren bir faktör olabilir. Optimum dağıtım ağı, müşteriye doğru miktarda, doğru yerde

ve doğru zamanda doğru malları sunarak maliyetleri en aza indirmek üzere akıllıca tasarlanmıştır. Çoğu kuruluştta, dağıtım maliyetlerini kontrol etmek, depolama ve nakliye arasında bir denge oluşturmayı gerektirir. Daha fazla dağıtım merkezi ulaşım maliyetini düşürürken, tersi de geçerlidir (Selim ve Ozkarahan, 2008: 401-402).

1.3.7.3 Taşıyıcı Seçimi

3PL işletmeleri, belirtilen nakliyat için doğru taşıyıcıyı seçmek amacıyla müşterilerine taşıyıcı seçimi, müzakereler ve rota hizmetleri sunmakta ve taşıyıcı için en uygun maliyetli rotayı planlamaktadır (Meixell ve Norbis, 2008: 183-184; Patil ve Dolas, 2015: 588).

1.3.7.4 Tesis Konum Analizi, Seçimi ve Tasarımı

3PL işletmeleri, müşterilerine tesis yeri analizi, seçimi ve tasarımı hizmetlerini sunmaktadır. Tesis yeri, aynı zamanda konum analizi olarak da bilinir. Nakliye maliyetlerini en aza indirmek, tehlikeli malzemeleri yerleşim yakınlarına koymamak, rakiplerin tesislerinden daha iyi performans göstermek için tesislerin yerleştirilmesiyle ilgili problemlerin çözümünde matematiksel modelleme ve problem çözümü ile ilgili bir yöneylem araştırması dalıdır (Melo vd., 2009: 401-402).

1.3.7.5 Envanter Yönetimi

3PL işletmeleri müşterilerine envanter yönetimi hizmetleri sunmaktadır (Patil ve Dolas, 2015: 588). Envanter yönetimi, işletme tarafından stokta tutulan mal ve malzemelerin bulundurulma işlemidir (CSCMP, 11.11.2017: 105). Envanter bulundurma, mal ve malzemelere zaman faydası kazanarak arz ve talep arasındaki dengesizliklerin kapatılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Envanter yönetimi hammadde, yarı mamul ve bitmiş ürün depolanmasını; stoklama bölgelerinin sayısı, büyüklüğü ve yerleşimi hakkında karar verilmesini ve aynı zamanda JIT üretim sistemleri ile itme ve çekme

stratejilerini içermektedir. Ayrıca, malzemenin izlenmesi ve yönetimi ile ilgili tüm fonksiyonları ele almaktadır. Bu faaliyet, malzemelerinin depo içine veya dışına taşınmasının izlenmesini ve envanter bakiyelerinin dengelenmesini de içermektedir (Wild, 2018: 2-3).

Bu bölümde ele alınan lojistik faaliyetlerin bunlara ihtiyaç duyan işletmeler tarafından yapılabilmesinin yanı sıra, güncel eğilimler bu faaliyetlerin tamamının ya da önemli bir kısmının ilgili faaliyetlerde uzmanlığa sahip işletmelere devredilmesi yönündedir. Bu da bir dış kaynak kullanımı durumu olup, üçüncü taraf lojistik hizmetleri kavramına bağlanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın ikinci bölümünde dış kaynak kullanımı kavramı ve lojistikte dış kaynak kullanımı anlamına gelen üçüncü taraf lojistik hizmetleri ele alınmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

LOJİSTİKTE DIŞ KAYNAK KULLANIMI VE ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK

İşletmelerin hızlı gelişen ekonomik ortamda, ana işe veya asıl faaliyet konularına odaklamalarının en kolay ve verimli yollarından biri, işletme içerisinde gerçekleştirilen bazı faaliyetlerinin bir dış uzman tarafından kontrol edilmesi ve yönetilmesidir.

Dış kaynak kullanan işletme ile tedarikçi arasında ‘ortaklık’ olarak adlandırılabilir stratejik bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkide daha yüksek verim ve düşük maliyet amacına yönelik olarak, iki işletmenin karşılıklı çaba göstermeleri söz konusudur. Riskin paylaşılması, bu ilişkiyi klasik ve geleneksel tedarikçi-müşteri ilişkisinden ayırmaktadır (Özcan, 2015: 60).

Günümüzde işletmelerin çoğu, esas faaliyetlerinin dışında kalan işleri, bu konularda uzman olan diğer işletmelere yaptırmayı seçmektedir. Böylelikle, işletmeler bu işler ve hizmetler için sarf edecekleri zaman, para ve enerjiyi ana işe ayırma fırsatı kazanmaktadır.

2.1 DIŞ KAYNAK KULLANIMI

İkinci Dünya Savaşı sonrası, işletmeler ölçek kazanma ve kar elde etme amacıyla uygun ve çeşitli kaynaklar aramaya başlamıştır. 1970’li ve 1980’li yıllarda örgütler, küresel bir ortamda rekabet etmek için yönetim yapılarından ve gerekli hızda ve verimli şekilde faaliyetlerini yürütememelerinden kaynaklanan sorunlarla karşı karşıya kalmışlardır. Bu nedenle büyük işletmeler, ana işe odaklanma stratejisi geliştirmiştir. Ana işe odaklanma stratejisine göre ana iş olmayan faaliyetlerin dışarıya yaptırılması ve aynı zamanda kritik olmayan süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Buna paralel olarak, Batılı ülkelerde taşıma deregülasyonu ortaya çıkmış ve karayolu taşımacılığı işletmelere daha çekici gelmiş, ana işletmelerin işlerini kolaylaştırmıştır.

1980’li yılların sonlarına kadar dış kaynak kullanımı resmen bir ticari strateji olarak tanımlanmamaktaydı, ancak 1990’lı yıllarda işletmeler ana yeteneklerine göre değerlendirilmiş ve dış kaynakları gitgide daha fazla kullanmaya başlamıştır. Sonuçta

işletmeler; muhasebe işlemleri, insan kaynakları, bilgi işlemleri, güvenlik ve bakım gibi işlemleri dışarıdan temin etmiştir. Lojistik işletmeler ilk başta daha çok dağıtım ve taşıma hizmetleri verirken lojistik hizmetlerini gitgide genişletmişler ve stok yönetimi, sipariş işlemleri, ters lojistik vb. gibi hizmetleri de vermeye başlamıştır (Rushton ve Walker, 2007: 6). Literatürde “outsourcing” kavramına karşılık olarak dış kaynak kullanımı, dış kaynaklardan faydalanma, mal ve hizmet satın alma gibi terimler kullanılabilmektedir.

2.1.1 Dış Kaynak Kullanımının Tanımı

Dış kaynak kullanımı genelde işlemleri dışarıya verme kararı anlamına gelmektedir. “Üret/satın al” ve “bütünleşme ya da işlemlerin bölünmesi” gibi ifadeler dış kaynak kullanımına işaret etmektedir. Bazı yazarlar dış kaynak kullanımı ifadesini kullanırken, dikey entegrasyon ile ilgili kararlara işaret etmiştir (Harrigan, 1985: 398). Günümüzde, dış kaynak kullanımı geleneksel taşeron sözcüğünün yerine geçmektedir. Buna rağmen, bazı yazarlar iki sözcüğün arasında farklar oluşunu düşünmektedir. Van Mieghem’a göre “taşeron” işletmelerin kendi bünyesinde üretebileceği ürünlerin temin edilmesine, “dış kaynak kullanımı” ise kendi bünyesinde üretemeyebileceği ürünlerin temin edilmesine denir (Van Mieghem, 1999: 954). Ama Shaw ve Fairhurst dış kaynak kullanımının taşeronun bir türü olarak, önceden işletmenin kendi bünyesinde yapılabildiği bir işi artık dışarıdan temin etmesi şeklinde tanımlamıştır (Shaw ve Fairhurst, 1997: 461).

Genel olarak dış kaynak kullanımı “işletmenin kendi bünyesinde barındırdığı hizmet veya süreçleri/işlemleri sağlayan bir veya birden çok tedarikçi arasındaki anlaşma” olarak ifade edilebilir. Başka bir tanımla dış kaynak kullanımı bir örgütün daha önce kendi bünyesinde geleneksel bir şekilde sağladığı mal veya hizmeti başka bir örgüte yaptırmasıdır. Çünkü bu örgüt ilgili mal veya hizmetin verimli bir şekilde sağlanmasında “uzman”dır (Lambert vd., 1998: 34).

İşletmelerin, sadece sahip oldukları beceri ve yetenekleri temel alan işlerin haricinde; öz veya esas yetenek ve becerilerin kullanılmadığı işlerinin işletme dışından alanında uzmanlaşmış diğer işletmelerden temin edilmesine “outsourcing” ya da “dış kaynak kullanımı” denir. Diğer bir tanımla dış kaynak kullanımı; işletmelerin kendine

rekabet avantajı sağlayan işlere odaklanması, kendi uzmanlık sahasına dâhil olmayan işleri ise bu konuda uzmanlaşmış başka işletmelerden istenen kalite standartlarında sağlamasına denir (Özbay, 2004: 6).

2.1.2 Dış Kaynak Kullanımı Kararı

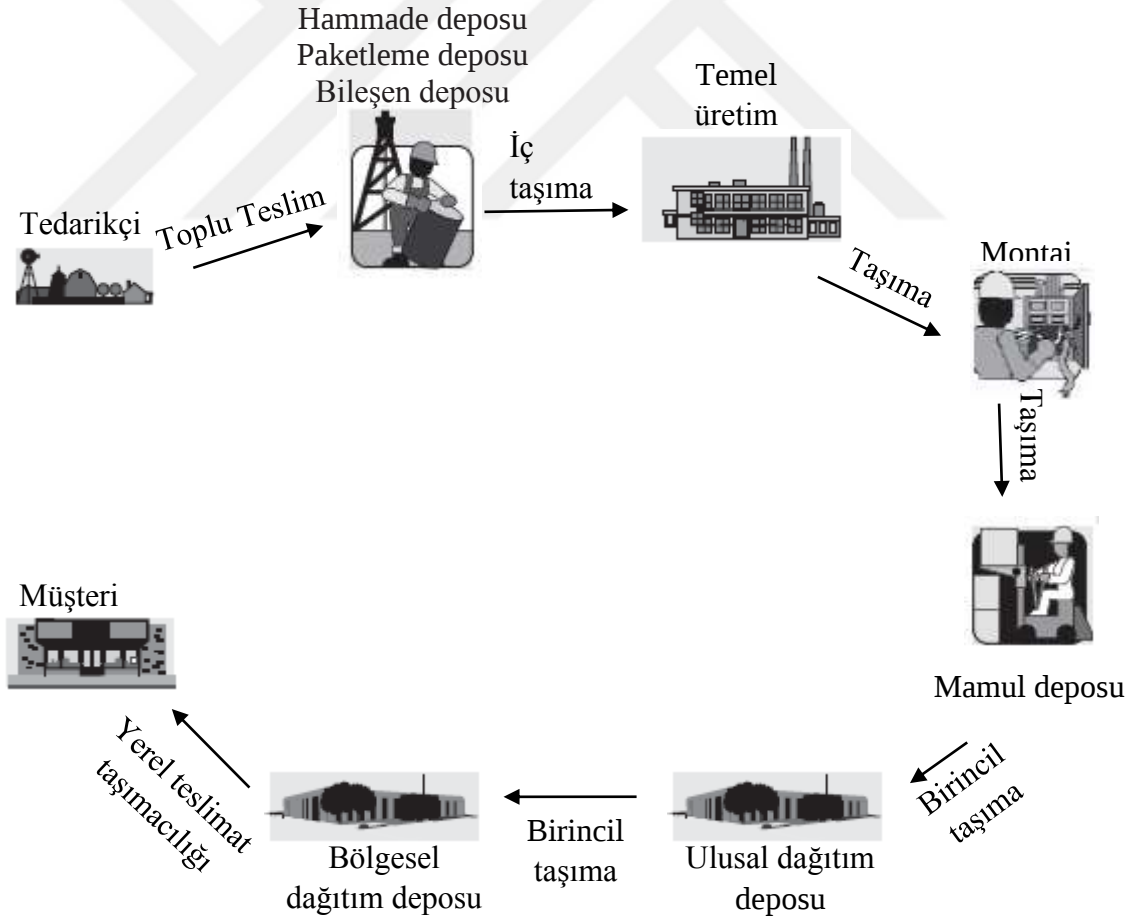
Bir faaliyetin işletme bünyesinde yapılması ya da dışarıdan satın alınması genelde “üret ya da satın al” kararı şeklinde ifade edilir. Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi (Council of Supply Chain Management Professionals-CSCMP) tarafından yapılan bir tanıma göre, üret ya da satın al kararı “bir ürünün işletme bünyesinde üretilip üretilmeyeceğine karar verme veya dış tedarikçiden satın alma kararıdır. Bu kararda düşünülmesi gereken faktörler arasında ise maliyetler, kapasite kullanılabilirliği, mülkiyet ve/veya uzmanlık, kalite faktörleri, beceri gereksinimleri, hacim ve zamanlama yer almaktadır” (CSCMP, 11.11.2017: 119). Üret ya da satın al kararı en kritik stratejik kararlardan biridir. Bir işletmenin temel/ana yeteneklerini belirler ve tanımlar.

Dış kaynaktan yararlanmak için işletmelerin faaliyetlerinde birçok seçenek vardır. Dış kaynak kullanımında mevcut fırsatları yakalamak için tipik bir lojistik yapısı Şekil 1’de gösterildiği gibi değerlendirilebilir. Şekil 1’de teorik bir biçimde bir ürünün fiziksel akışı, depolanması ve imal edilmesi, hammadde sağlayıcıdan nihai müşteriye teslimine kadar adım adım gösterilmiştir. Bu işlevlerin herhangi biri üçüncü taraftan temin edilebilir. Şekil 1’de dış kaynak kullanımı hem depolama ve taşıma gibi geleneksel alanları, hem de imalat ve montaj gibi daha uzmanlaşmış çalışanları gerektiren hizmetleri içermektedir. Ana faaliyetlerin yanı sıra, Şekil 1’de gösterildiği gibi, birçok destek süreç de dış kaynaktan temin edilebilir. Buna en iyi örnek olarak, ters lojistiğin mal akışları vurgulanabilir (Rushton ve Walker, 2007: 105-110). Bundan dolayı, dış kaynak kullanım kararları, aşağıda belirtilen üç esas ve kapsamlı alternatifleri içermelidir:

- Fiziksel lojistik/teslimat işlemleri;
- Lojistik süreçleri;
- Ters lojistik akışları.

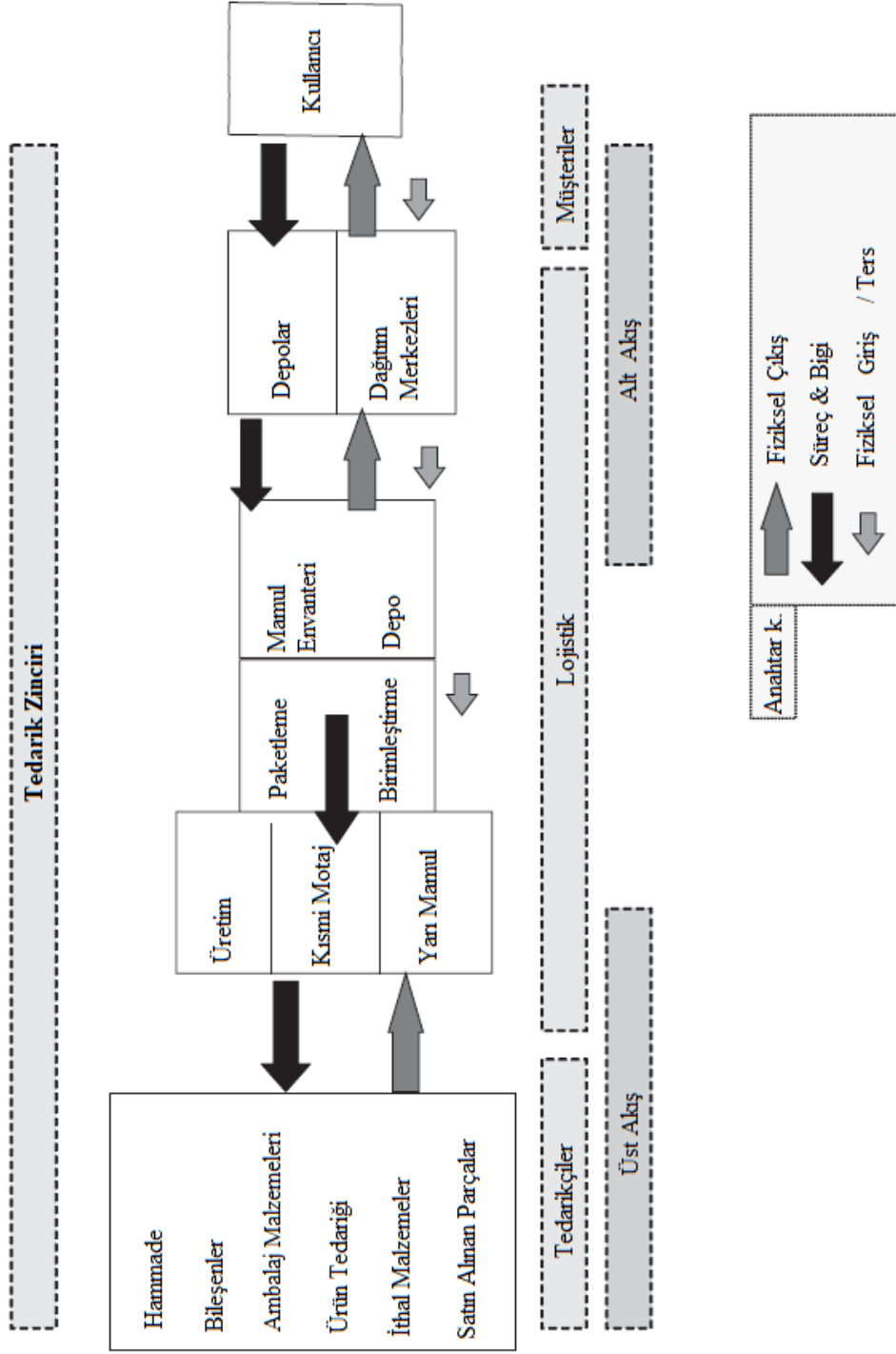
Bahsedilen bu üç durum, farklı bir lojistik konfigürasyonunun dış kaynak kullanımı için üç farklı alanla birlikte Şekil 2’de özetlenmiştir. Okların bir kısmı, fiziksel olarak bir işletmenin müşterilerine dağıtılan geleneksel ve fiziksel ürün akışını ayırmaktadır. İkinci kısım oklar ise mevcut dağıtım operasyonundan geri gelen ürün ve ambalajların tersine lojistik akışını göstermektedir. Üçüncü kısım oklar ise fiziksel operasyonların gerçekleştirilmesine olanak vermek için kullanılan bilgi destek mekanizmalarını ve çeşitli süreçleri ifade etmektedir.

Şekil 1 Çeşitli Fonksiyonların Dış Kaynaktan Temin Edilebileceğini Gösteren Tipik Fiziksel Bir Lojistik Yapı



Kaynak: Rushton ve Walker, 2007: 106.

Şekil 2 Bir İşletmenin Çeşitli Fiziksel Akışlarını İçeren Bir Lojistik Yapılandırması



Kaynak: Rushton ve Walker, 2007: 107

Dış kaynak kullanımını yüzeysel bir örnek ile açıklamak yararlı olabilir. Müşteriden ya da nihai tüketiciden gelen mal siparişinin işlenmesi süreci ele alınırsa, bu süreç tamamı ya da bir kısmı dış kaynaklardan sağlanabilecek olan aşağıdaki adımları içerebilir:

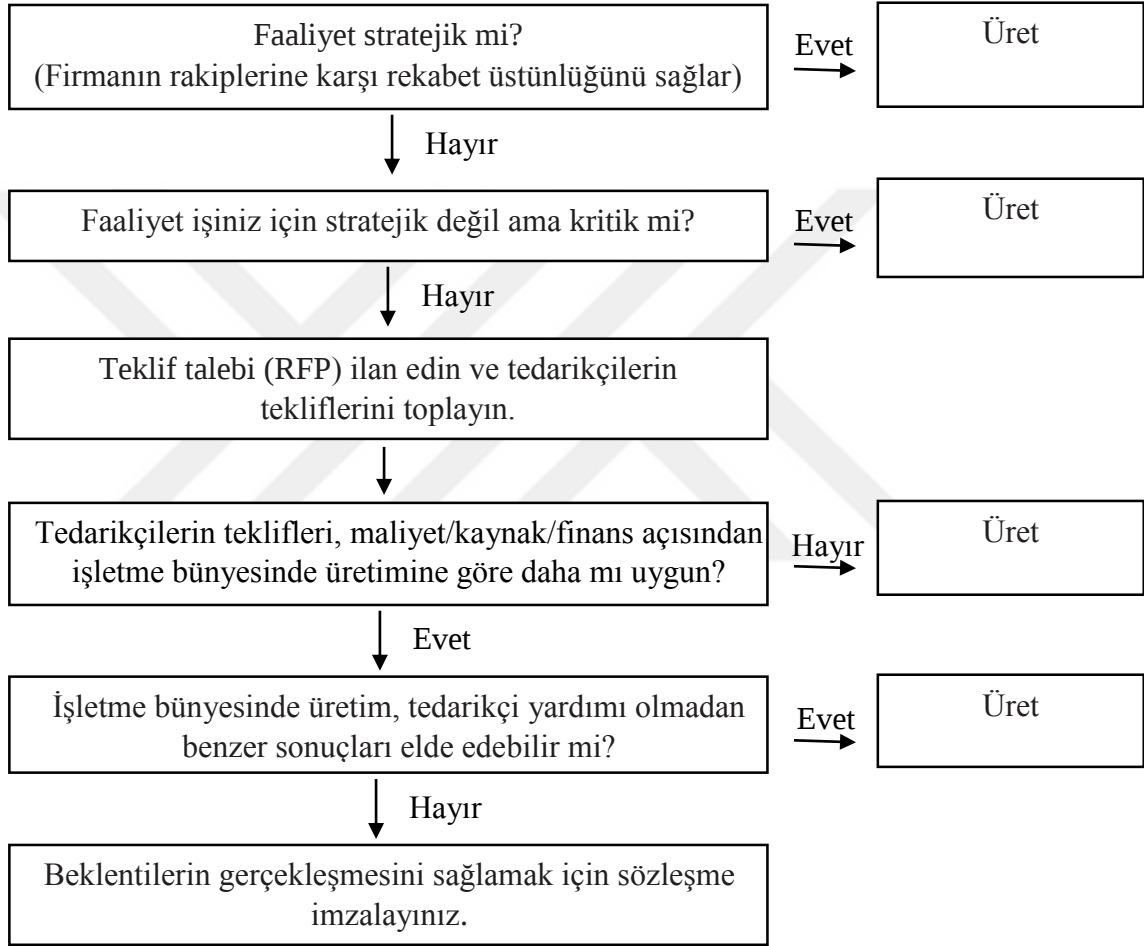
- Müşteri araştırmaları,
- Telefonla satış,
- Sipariş alma,
- Kredi kontrolü,
- Stokta kontrolü,
- Stok tahsisi.

Dış kaynak kullanan bir işletme için, dış kaynaktan yararlanmanın üç farklı boyutunun bilinmesi önem taşımaktadır: gelen ve giden fiziksel akışlar ile destekleyici süreçler. Ayrıca dağıtım ve lojistikte muhtemelen farklı fonksiyonların tümü dış kaynaktan temin edilebilir. Tüm operasyonları dış kaynaktan temin edilmesi de son seçenektir, sadece lojistik olmayan fonksiyonlar işletmenin “ana işi” olduğu için işletme bünyesinde yapılmalıdır. Örneğin, ileri teknoloji üreten işletmeler için araştırma ve geliştirme faaliyetleri, yeni ürün geliştirmeyi ve piyasaya sunmayı sağlayacağı için daha önemlidir; lojistik operasyonları gibi destekleyici faaliyetleri dıştan temin edilebilir (Rushton ve Walker, 2007: 108).

Dış kaynak kullanımının uygun olup olmadığının analiz edilmesinin bir başka yöntemi Şekil 3’teki karar ağacında gösterilmektedir. Eğer bir faaliyet stratejik ise, kesinlikle işletmenin kendi bünyesinde üretilmelidir. Değilse, o zaman ikinci adımda faaliyetin kritik olup olmadığı değerlendirilir. Faaliyet kritik olduğu durumda işletme bünyesinde üretilmelidir. Değilse, tedarikçilerden teklif istenmelidir (Request for Proposal-RFP). Eğer tedarikçilerin verdiği teklifler maliyet, kaynak ve finans açısından daha uygun değilse, işletme kendi bünyesinde üretmelidir. Teklifler daha uygun ise, “işletme bünyesinde üretimde tedarikçi yardımı olmadan benzer sonuçların elde edilebilirliği” değerlendirmelidir. Benzer sonuçlar elde edebilirse, işletme kendi

bünyesinde üretmelidir. Değilse, beklentilerin gerçekleşmesini sağlanmasından emin olmak için sözleşme maddeleri üzerine müzakere edilmelidir.

Şekil 3 Dış Kaynak Kullanım Kararı



Kaynak: Leenders vd., 2001: 307.

2.1.3 Dış Kaynak Kullanımının Avantajları

Rafidahl, rekabetçi ve konularla ilgili kalabilmek için birçok örgütün gelecekteki piyasa değişikliklerine, tedarik kanalı sorunlarına, müşteri gereksinimlerine, rekabetçi meydan okumalara, küresel fırsatlara, yeni fırsatlara, teknolojik gelişmelere ve kaynak taleplerine daha hızlı, daha doğru ve daha kapsamlı bir şekilde yanıt vermesi gerektiğini

belirtmektedir (Rafidahl, 2014). Tüm bu faaliyetler birçok işletme içerisinde eş zamanlı olarak gerçekleştiğinden, işletme yönetiminin kendi tedarik personelinin niteliklerini, etkililiğini, becerikliliğini, iş yükü kapasitesini ve mevcut yetenek havuzunu doğru bir şekilde belirlemesi zorunludur. Bir başka ifadeyle, bazı kuruluşların mevcut kaynaklarla ilgili “alışılmışın dışında düşünceleri” gerekebilir ve dış kaynaklardan tedarik için aşağıda açıklanan olası faydaları göz önüne alması gerekebilir (Kalinzi, 2016: 8-9).

Dış kaynak kullanımı, birçok avantajı beraberinde getirmektedir. Örneğin, dış kaynak kullanımı işletmelerin uzmanlaşmış işleri için en iyi uzmanları bulmalarına ve işe almalarına olanak sağlamaktadır. Dış kaynak kullanımı işletmelerin sermayelerini iyileştirmeleri gibi başka amaçlar için kaynakları kullanarak, ellerinde daha fazla nakit kalmasına da yardımcı olmaktadır. Maaş ve kazanç açısından daha ucuzdur, riskleri ve maliyetleri azaltmaktadır. Dış kaynak kullanımı, yardımcı ve destek işlevlerinden uzak durmadan ana bileşenleri üzerinde bir işe odaklanılmasına yardımcı olabilmektedir (Keskin, 2009: 72; Keskin, 2011: 239). Bir başka avantaj ise hız ve çeviklik. Bazen bir işin yapılması için bir uzmandan yararlanmak daha çabuk ve daha verimli olur. Birçok büyük işletme, kuruluşlarında kendilerinin oluşturması çok pahalı veya verimsiz olabilecek rolleri tamamlamak için dış kaynaklardan yararlanmaktadır. Küçük işletmeler de benzer şekilde dış kaynak kullanımına yönelmektedir, ancak maliyet tasarrufu kimi zaman azalmaktadır (Kalinzi, 2016: 8).

Rafidahl (2014) zaman, kaynak uzmanlığı, hız ve maddi imkânlar gibi dış kaynak kullanımına ilişkin bir takım avantajları ortaya koymaktadır. Bilgiye dayalı dış kaynak kullanımı, bir dizi uzun vadeli kazançlar sağlayabilir. Bu kazançlar izleyen başlıklarda özetlenmektedir.

2.1.3.1 Sermaye Maliyetlerinin Kontrolü

Maliyeti düşürme dış kaynak kullanımı için tek neden olmayabilir, ancak kesinlikle en önemli faktörlerden biridir. Dış kaynak kullanımı sabit maliyetleri değişken maliyetlere dönüştürerek işletmenin başka yerlere yatırım yapabilmesi için sermaye yaratmakta ve ilk aşamalarda büyük harcamalardan kaçınmaya olanak sağlamaktadır. Dış

kaynak kullanımı, sermayenin büyük kısmını doğrudan gelir getiren faaliyetlere aktarmaya olanak sağladığından dolayı işletmenin yatırımcılara daha cazip gelmesini de sağlamaktadır (Rafidahl, 2014).

2.1.3.2 Verimi Arttırma

Her şeyi kendi kendine yapan işletmelerin yüksek araştırma ve geliştirme (AR-GE), pazarlama ve dağıtım masrafları olmakta ve dolayısıyla bu masraflar müşterilere yansıtılmaktadır. Bir dış kaynağın maliyet yapısı ve ölçek ekonomisi, işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Somjai, 2017: 159).

2.1.3.3 İşçilik Maliyetlerini Azaltma

Kısa süreli veya periferik (çevresel) projeler için personel alımı ve eğitiminin çok pahalı olması ve geçici çalışanların her zaman beklentilerinize karşılık veremeyecek olması nedeniyle dış kaynak kullanımı, insan kaynaklarına en çok ihtiyaç duyulan yere odaklanmaya olanak sağlamaktadır (Somjai, 2017: 159).

2.1.3.4 Yeni Projeleri Hızlıca Başlatma

İyi bir dış kaynaktan hizmet alan bir işletme, bir projeye hemen başlamak için doğru kaynaklara sahip olmaktadır. Aynı projeyi işletme içinde ele almak; doğru insanları işe almayı, onları eğitmeyi ve onlara ihtiyaç duydukları desteği sağlayabilmek için haftalarca veya aylarca zaman ayırmayı gerektirebilmektedir. Eğer bir proje büyük sermaye yatırımları gerektiriyorsa (bir dizi dağıtım merkezi oluşturmak gibi), bu projenin başlatma süreci daha da zor olabilmektedir (Rafidahl, 2014).

2.1.3.5 İşletmenin Ana Faaliyetlerine Odaklanma

Her işletmenin sınırlı kaynakları vardır ve her yönetici kısıtlı zamana ve dikkate sahiptir. Dış kaynak kullanımı, işletmenin odak noktasını periferik faaliyetlerden müşteri talepleri doğrultusunda yapılacak olan işe kaydırmaya, dolayısıyla da yöneticilerin önceliklerini daha açık bir şekilde belirlemelerine yardımcı olabilir (Somjai, 2017: 159).

2.1.3.6 Eşit Şartlar Oluşturma

Çoğu küçük işletme, büyük işletmeler tarafından sağlanan kurum içi destek hizmetlerini karşılamaktan çok uzaktır. Dış kaynak kullanımı, büyük işletmelerin yararlandığı aynı ölçek ekonomilerine, verimliliğe ve uzmanlığa erişim sağlayarak, “büyük” davranan küçük işletmelere yardımcı olmaktadır (Raf Dahl, 2014).

2.1.3.7 Riskleri Azaltma

Her iş yatırımı, belli miktarda risk taşımaktadır. Piyasalar, rekabet, devlet düzenlemeleri, finansal koşullar ve teknolojiler çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Dış kaynak sağlayıcıları, bu riskleri üstlenip yönetirler ve genellikle uzmanlık alanlarında riskten nasıl kaçınılacağına karar vermekte daha iyidirler (Nemoto ve Tezuka, 2002: 4; Somjai, 2017: 159).

2.1.4 Dış Kaynak Kullanımının Dezavantajları

İşletmeler genellikle işletme maliyetlerini azaltmak veya verimliliği optimize etmek için dış kaynak kullanımını düşünmektedir (Güleş vd., 2010: 123). Dış kaynak kullanım seçenekleri değerlendirilirken, işlerin bir bölümünü dış kaynaklara devretmenin avantaj ve dezavantajları olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Dış kaynak kullanımının dezavantajları, getirilerinden ağır basarsa bu uygulamadan kaçınılmalıdır. Dış kaynak kullanımının olası dezavantajları izleyen başlıklarda özetlenmektedir.

2.1.4.1 Yönetim Denetimi Kaybı

İşletmenin bir bölümünün tüm fonksiyonları veya tek bir faaliyeti dış kaynaktan temin etmek için sözleşme imzalandığında, işletmenin bölüm faaliyetlerinin kontrolü ve yönetimi diğer bir işletmeye aktarılmış olmaktadır. Sözleşme süresince, yönetim kontrolü başka bir işletmeye ait olacaktır. Dış kaynak işletmenin, kaynaktan yararlanan işletmenin yönetildiğine benzer standart ve misyonlarla yönetileceği varsayılmaz. Dış kaynak sağlayan işletme diğer işletmelere sağladığı hizmetlerden sadece kar sağlamaya amaçlamaktadır (Bucki, 10.03.2018; Güleş vd., 2010: 123; (Kalinzi, 2016: 13).

2.1.4.2 Gizli Maliyetler

Dış kaynak ile ilgili tüm maliyetlerin farkında olunmalıdır. Dış kaynak sağlayan işletmeyle sağlayacağı hizmet ayrıntılarını kapsayacak bir sözleşme yapılırken sözleşme kapsamına koyulmayan herhangi bir durum ek maliyet oluşturacaktır. Ayrıca, sözleşme yapılacak tarafları incelemek için bir avukat tutulduğunda ücret ödenecektir. Dış kaynak sağlayan işletme daha önce bu işi yapmıştır ve sözleşme yapan/yazan onlardır. Bu nedenle, görüşmeler başladığında bir dezavantaja söz konusu olabilir (Bucki, 10.03.2018; Kalinzi, 2016: 13; Somjai, 2017: 159).

2.1.4.3 Güvenlik ve Gizlilik Politikası

Herhangi bir işin can damarı, onu destekleyen bilgilerdir. Eğer dış kaynak sağlayan işletmeye aktarılması gerekecek işletmeye özel bilgiler söz konusu ise, işletmenin gizlilik politikasının tehlikeye atılma riski vardır. Eğer dış kaynaktan sağlanan fonksiyon işletmenin özel veri, bilgi ve tecrübelerinin paylaşımını içeriyorsa (örneğin ürün tasarımı, formülleri vb. gibi) dikkatli olunmalıdır. Dış kaynak sağlanan işletme dikkatlice değerlendirilmeli, verilerin korunmasından ve saklı tutulmasından emin olunmalıdır.

Sözleşmede verilerin korunması için ceza maddesi olmasında fayda vardır (Bucki, 10.03.2018; Kalinzi, 2016: 13; Somjai, 2017: 159).

2.1.4.4 Kalite Sorunları

Dış kaynak sağlayan işletmenin temel amacı kar etmektir. Sözleşmede fiyat belirlendiği için karı artırmanın tek yolu maliyetleri azaltmaktır. Dış kaynak sağlayan işletme sözleşme koşullarını yerine getirdiği sürece, yeni ve umulmadık/beklenmedik maliyetleri karşılamaktan dış kaynak kullanan işletme sorumlu olacaktır. Ayrıca, iş ortamında değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verme becerisini de kaybedecektir. Sözleşme spesifik ve net olacak, değişiklikler için ekstra para ödenecektir (Iqbal ve Dad, 2013: 95).

2.1.4.5 Başka İşletmenin Finansal Refahına Bağlı Olma

İşletmenin bir bölümü başka bir işletmeye devredileceği için o işletmenin mali refahına bağlı kalınabilir. Dış kaynak sağlayan işletmenin iflas etmesi riski hep vardır ve iflas ettiği zaman çok büyük oranda zarar oluşturabilir (Kalinzi, 2016: 13; Raineri, 10.03.2018).

2.1.4.6 Kötü Reklam ve Kötü Niyet

“Dış kaynak kullanımı” ifadesi farklı şekillerde değerlendirilebilmektedir. Bir işletme dış kaynak kullandığında, dış kaynak hizmeti sunan işletme dış kaynak kullanan işletme ile aynı çevrede, o çevrede istihdam sağlayacak şekilde faaliyet gösteriyorsa, toplumla ilişkiler açısından dış kaynak kullanımı iyi karşılanabilir. Fakat eğer dış kaynak kullanan işletme dışarıdan aldığı hizmetleri başka bir eyaletten veya ülkeden alıyor ve dolayısıyla içerisinde faaliyet gösterdiği toplumda istihdam kaybı yaşıyorsa, dış kaynak kullanımı negatif tanıtımla sonuçlanabilir. Ayrıca, eğer operasyonların bir bölümü

dışarıdan temin ediliyorsa, kalan bölümlerdeki çalışanlar açısından moral zararı (moral düşüklüğü) görülebilir (Kalinzi, 2016: 13; Raineri, 10.03.2018).

2.2 ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK

Tedarik Zinciri Yönetimi Uzmanları Konseyi'ne göre 3PL, “müşteriler tarafından kullanılmak üzere birden fazla lojistik hizmeti sunan bir işletmedir. Tercihen, bu hizmetler tedarikçi tarafından entegre edilmiş veya birlikte paket haline getirilmiştir. 3PL’lerin sağladığı hizmetler arasında ulaşım, depolama, çapraz sevkiyat, envanter yönetimi, ambalajlama ve navlun sevkiyatı bulunmaktadır” (CSCMP, 11.11.2017: 195). Business Dictionary erişim sayfası, 3PL’yi "Uzun ve çeşitli tedarik zincirlerine sahip bir işletmenin, lojistik operasyonlarını bir veya birden fazla uzman işletmeye yani üçüncü taraf lojistik tedarikçilerine devredilmesi” olarak tanımlamaktadır (Business Dictionary, 29.11.2017).

Üçüncü taraf lojistik; dış kaynaklı lojistik, nakliye ve dağıtım faaliyetlerinin yönetimi olarak tanımlanabilir (Coyle vd., 2003: 425). 3PL, iş süreçlerini destekleyen, göndericiler veya müşteriler adına dış kaynaklı faaliyetleri yöneten harici bir tedarikçiyi tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. 3PL hizmetleri genelde aşağıdakileri içermektedir (Rushton ve Walker, 2007: 5):

- Gelen ve giden nakliye,
- Depolama,
- Navlun faturası denetimi/ödeme
- Gümrük müşavirliği
- Navlun sevkiyatı
- Gümrükleme
- Envanter yönetimi
- Paketleme
- Çapraz sevkiyat

Bu hizmetler piyasa koşullarına, ürünler veya malzemeler için farklı talepler ve teslimat hizmeti gereksinimlerine göre, müşterinin özel ihtiyaçlarına göre ölçeklendirilmekte ve özelleştirilmektedir.

2.2.1 Üçüncü Taraf Lojistiğin Gelişimi

3PL terimi ilk olarak 1970'lerin başında nakliyat sözleşmelerinde türler arası pazarlama işletmelerini (intermodal marketing company-IMC) tanımlamak için kullanılmıştır. Bu noktaya kadar nakliyat sözleşmeleri sadece iki taraf, yani gönderici ve taşıyıcıyı içermektedir. IMC'ler işin içine göndericilerden gelen gönderileri kabul eden ve onları demiryolu taşıyıcılarına ihale eden aracılar olarak girdiğinde, 3PL sözleşmenin üçüncü tarafı olmuştur (CSCMP, 11.11.2017: 195).

Küreselleşme, nakliye taşıyıcılarının dünya çapında malların artan hareketini desteklemesiyle birlikte ortaya çıkmıştır. Taşımacılık ve dağıtım işletmeleri depolamayı ve lojistik sürecinin diğer bölümlerini kullanma fırsatı bulmuştur. “Lojistik” terimi 1990'lı yılların başında kullanılmaya başlanmış ve nakliye ve dağıtım işletmeleri kendilerini “lojistik tedarikçileri” olarak yeniden keşfetmişlerdir (Rushton ve Walker, 2007: 6).

2.2.2 Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerinin Türleri

Temelde dört tür 3PL işletmeden söz edilebilir (Hertz ve Alfredsson, 2003: 140-141):

- **Standart 3PL:** Bu seviyede, 3PL işletmesi sadece temel lojistik hizmeti sunmaktadır. Bu; ürünlerin depolanmasını, taşınmasını ve işletmenin talepleri doğrultusunda bir miktar dağıtım yapılmasını içerir.
- **Hizmet Geliştirici 3PL:** Standart düzeyde sunulan temel lojistik hizmetlerine ek olarak 3PL hizmet geliştirici bilgi teknolojilerinde, güvenlik ve ürün takibi konularında destek sunmaktadır. Bu, gönderilerin güvenli ve zamanında teslimini garanti altına almaya yardımcı olur.
- **Müşteri Bağdaştırıcısı 3PL:** Müşteri bağdaştırıcısı 3PL'ler, mevcut lojistik operasyonunu kendi kurdukları işletmelerden çok ortak işletmelerden yürütmeleri bakımından farklıdır.

- **Müşteri Geliştirici 3PL:** Bu aşamada, müşteri geliştirici 3PL yalnızca ortak işletmelerin lojistik operasyonunu devralmayacak, aynı zamanda kendi sistemlerini de uyarlayacaklardır. Bu, basitçe hizmetler sunmanın aksine özü itibarıyla 3PL'nin tüm lojistik departmanı haline geldiği anlamına gelir

Bir başka bakış açısıyla, bugün faaliyet gösteren üçüncü taraf lojistik işletmelerinin üç sınıf altında toplanabilmektedir (Aguezoul, 2007: 3; Sink ve Langley Jr., 1997: 178):

- **Varlık Esaslı:** Varlık esaslı üçüncü taraf lojistik işletmeleri kendi varlıklarını (kamyonlar, depolar vb.) kullanarak hizmet sunmaktadır.
- **Yönetim Esaslı:** Yönetim esaslı işletmeler, müşterilerinin lojistik fonksiyonları yönetmek için teknolojik ve yönetsel işlevler sağlamaktadır, ancak diğer işletmelerin varlıklarını kullanarak bunu yapmaktadırlar ve herhangi mal varlığına sahip değildirler.
- **Entegre Edilmiş Tedarikçiler:** Üçüncü kategori olan entegre edilmiş tedarikçiler, hizmetlerini müşterileri tarafından ihtiyaç duyulan hizmetlerle tamamlayan, yönetim esaslı veya varlık esaslı işletmeler olabilir.

2.2.3 Üçüncü Taraf Lojistik İşletmelerinin Seçimi

Bir üçüncü taraf lojistik işletmelerin kullanımına karar vermek, işletmeden işletmeye farklılık gösteren çeşitli faktörlere bağlı bir karardır. Belirli iş fonksiyonlarını dışarı yaptırma yönündeki karar, işletmenin (gelecekteki hedefler, ürün gamı, genişleme, satın alma vb. gibi) planlarına bağlı olacaktır. Belirli süreçleri dışa yaptırmak için bir karar alındığında, bir işletme mümkün olan en iyi fiyata, tüm ihtiyaçlarına uyan doğru 3PL'yi aramaya başlayacaktır (Aguezoul, 2007: 3; Sink ve Langley Jr., 1997: 178).

3PL'yi seçerken, bilgi talep formu (request for information-RFI) veya teklif (request for quotation-RFQ) mümkün olduğunca ayrıntılı olmalıdır. Seçilen işletme, tüm lojistik gereksinimlerini yerine getirebilmeli ve her gereksinimin potansiyel işletmelere iletilmesi güvence altına alınmalıdır (Murray, 20.03.2018).

RFI, dışarıya yaptırılacak işlerin ayrıntılı bir açıklamasını içermelidir. Bu genellikle aşağıdakileri içerir:

- Mekanların, tesislerin ve bölümlerin de bulunduğu sözleşmenin kapsamı.
- Teslimat sayısı, depo boyutları, parça sayısı vb. gibi hacim bilgisi.
- Depolama, taşıma vb. gibi gerçekleştirilecek lojistik görevler.
- Gerekli olan performans seviyesi.

Bir işletme tarafından olası aday 3PL'lerden teklifler, alındığında, uzman bir ekip her bir teklifi önceden tanımlanmış bir dizi ölçüte göre inceleyecek bir değerlendirme yapacaktır. Bu değerlendirmeye aşağıdakilerden bazıları dâhildir (Murray, 20.03.2018):

- 3PL gerekli hizmetleri sunuyor mu?
- 3PL gereken görevleri yerine getirmek için yeterli teknolojiye sahip mi?
- İşletmenin gerekli depolama alanı, yükleme-boşaltma alanlarının kapasitesi, depo personeli vb. var mı?
- 3PL finansal açıdan sağlam mı?
- 3PL'lerin coğrafi yerleri şebekeyi kapsamak için uygun mudur?
- 3PL'nin değişikliklere karşılık verme esnekliği var mı?
- 3PL'lerin çevre politikaları uyumlu mu?
- Diğer tekliflerle karşılaştırmak için hizmet maliyetleri yeterince detaylandırılmış mı?
- Müşteri referansları kabul edilebilir mi?
- 3PL iyi bir kültürel uyum gösterecek mi?

Seçim ekibi genellikle, tekliflerin her birini ölçütlere göre gözden geçirir ve her teklif sahibine bir puan verir. Her ölçütün önemine bağlı olarak, seçim sürecinde bir veya daha fazla ölçüt için daha fazla önem veren bir ağırlıklandırma kullanılabilir.

Seçim ekibi teklifleri değerlendirdikten sonra yönetim çoğunlukla yerinde ziyaretler, yüz yüze görüşmeler ve finansal kayıtların daha ayrıntılı incelemeleri için en

iyi iki veya üç işletmeyi seçecektir. Bir işletme belirlendikten sonra, nihai bir anlaşmaya varılmadan önce sözleşme görüşmeleri yapılacaktır (Murray, 20.03.2018).

2.2.4 Üçüncü Taraf Lojistikte Önemli Başarı Faktörleri

Üçüncü taraf lojistik ortaklıklarının başarı faktörlerini araştıran çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu başarı faktörleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Deepen, 2007: 19-24; Kalinzi, 2016: 12; Leahy vd., 1995: 9-11; Sink ve Langley Jr., 1997: 172; Tate, 1996: 8-12):

- Hizmet kalitesi
- İsteklere karşı duyarlılık
- Esneklik ve güvenilirlik
- Finansal istikrar
- Tedarikçinin itibarı
- Müşterilerin referansları ve bilgi taleplerine verilecek cevaplar
- Üst yönetim desteği
- Müşterinin tedarik zinciri ihtiyaçlarını anlama
- Ortak hedefler
- Örgüt kültürünün ve rutinlerin uyumluluğu
- Müşteri odaklılık
- Süreç, ürün ve belirli pazarlarda uzmanlaşmış bilgi
- 3PL ilişkilerinin yönetimi
- Sözleşme tarafları arasındaki güç dengesi
- Anlaşmazlıklar için çözüm mekanizmaları
- Tedarikçinin yeni teknolojilere ayak uydurması
- Risk, ikramiye ve ödül paylaşımı

Ayrıca, müşteri endüstrisinin içeriği, düzenlemeleri ve ürün türleri alıcılar tarafından önemli seçim faktörleri olarak algılanmaktadır.

Özellikle, üçüncü taraf lojistik ilişkileri meselesinin yönetimi önemlidir. Sorunlu ilişkilerin sebepleri, müşterilerin tedarik zinciri ihtiyaçlarının anlaşılması, hizmetlerin ve hizmet seviyelerinin yetersiz tanımlanmış olması, müşterinin lojistik maliyet bilincinin eksikliği ve üçüncü taraf lojistik inovasyonunun olmamasından kaynaklanmaktadır. Bu tür sorunlara çözüm bulmak için, sözleşme, bilgi paylaşımı ve performans ölçümü gibi konuları vurgulayan birçok çalışma bulunmaktadır (Rattanawiboonsom, 2014: 199).

2.2.5 Üçüncü Taraf Lojistikte Yaşanan Sorun ve Zorluklar

Araştırmalara göre 3PL sektöründe yaşanan sorun ve zorluklar ülkeden ülkeye ve bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Robert Lieb'a göre Asya Pasifik bölgesinde yetenek yönetimi eksikliği, yasal mevzuat ve kalitesiz taşıma hizmetleri en önemli sorunlardan sayılmıştır (Lieb, 2008: 495). Kocaoğlu ve Gülsün'e göre Türkiye'nin lojistik sektöründeki temel zorluklar eğitimsiz personel, karmaşık ticari ve endüstriyel yapı, geniş ve zor coğrafi yapı, yetersiz teknoloji ve eksik lojistik bilgisi, yetersiz ve plansız altyapı ile yasal mevzuat olarak sıralanmıştır (Kocaoğlu ve Gülsün, 2006: 12). Bölgeler arası farklılıklar bir tarafa, genel olarak lojistik sektöründe özellikle üçüncü taraf lojistik hizmetleri sağlayan işletmelerin önüne çıkan zorluklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Langley Jr, 2018: 5; Langley Jr, 2013: 5):

- **Yetenek Yönetimi:** İşletmelerin, yenilikçi olabilmek ve tedarik zinciri engellerini yönetmek için yetenekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır bu yetenekli çalışanların bulunması, istihdam edilmesi ve yönetilmesi iş gelişme/büyümesinin önündeki önemli bir engel olarak görülmektedir. Doğru çalışanlara ve bu çalışanlar için doğru liderliğe sahip olmanın, gelecekte işletmeler için en önemli başarı faktörlerinden biri olacağı düşünülmektedir. İşletmelerin sürekli olarak çalışanlarına yatırım yapması gerekmektedir. Bu alanda önemli yeteneklerden biri de bilişim alanında olacaktır. Gerek yönetici gerekse operasyonel çalışanlar açısından bilişim teknolojisi alanında yetkin çalışanlar işletmelerin başarısında önemli bir rol oynayacaktır.

- **Hızla Değişen Bilgi Teknolojisi:** Hızla değişen teknolojinin hem faydaları hem de zorlukları vardır. Teknoloji zaman içinde değiştikçe kapsamlı bir uyum stratejisi oluşturmak, işletmeler için potansiyel bir zorluğa yol açabilir. Bilgi teknolojisindeki hızlı ilerleme ile beraber, yeni teknolojileri kullanan yeni rakipler piyasaya girdiğinde işletmenin kullandığı mevcut teknoloji gelecekte modası geçmiş ya da verimli olmayan teknoloji durumuna gelebilmektedir. Teknolojiyi sürekli olarak yakından takip etmek de ciddi bir sermaye yatırımı gerektirmektedir. Bu durum üçüncü taraf lojistik sağlayıcıları belirli teknolojilere yatırım yapma konusunda zorlayabilmektedir.
- **Artan Yasal Mevzuat:** Üçüncü taraf lojistik işletmeler dünyanın her yerine mal göndermekte olup, dolayısıyla her ülke ve bölgede bir dizi kural ve mevzuatı izlemelidir. Bu nedenle, ticaretle ilgili sıkıntılardan kaçınmak için kurallar ve mevzuat gibi konularda güncelin izlenmesi gerekmektedir. Değişikliklerin sık olması, faaliyet gösterilen coğrafyanın da genişlemesi ile birlikte bunları izlemeyi oldukça zorlaştırabilmektedir.
- **Taşıma Altyapısı Eksikliği:** Dünyada birçok 3PL işletmesi bu sorunu yaşamaktadır. Kötü yol koşulları, kötü bağlantı, yetersiz hava ve deniz limanı ve demiryolları, karayolları, denizyolları ve havayollarında kullanılabilecek gelişmiş ulaşım araçlarının eksikliği ile karşılaşabilirler.

Üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların lojistik fonksiyonların önemli bir kısmını üstlendiği bugünkü ekonomik sistem içerisinde, bu sektörün gelişmişliği ve performansı; ekonominin ve bu ekonomiyi oluşturan birimler olan işletmelerin genel başarısı ve rekabet gübû açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacına uygun olarak üçüncü bölümde 3PL sektörünün Türkiye’deki ve Afganistan’daki durumlarının karşılaştırmasına yönelik tasarlanmış olan araştırma bulgularına yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜÇÜNCÜ TARAF LOJİSTİK İŞLETMELERİNİN HİZMET KAPSAMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde, Afganistan ve Türkiye’deki lojistik hizmet veren işletmelerin ağırlıklı olarak hizmet verdikleri sektörler, hizmet kapsamları, sektörde mevcut sorunlar ve bu sorunlar için çözüm önerileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmecilik alanının en güncel konularından biri tedarik zinciri yönetimi ve bunun içerisinde de bu yapının önemli bir kısmını oluşturan lojistik hizmetleridir. Günümüzde lojistik hizmetleri ile ilgili genel eğilim bu hizmetlerin üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcı işletmelere devredilmesi yönündedir. Bu eğilimin işletmelere ve tedarik zincirlerine hem maliyet avantajı hem de rekabet gücünde artış sağladığı savunulmaktadır. Bu nedenle üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin incelenmesi ve daha az gelişmiş olduğu düşünülen Afganistan için öneriler geliştirilmesi yeniden yapılanmaya çalışan bu ülkenin ekonomisi açısından ve uluslararası işletmecilik boyutundan önem arz etmektedir.

Araştırmada, Türkiye’deki ve Afganistan’daki üçüncü taraf lojistik işletmelerinin hizmet kapsamları ve lojistik sektöründe bulunan sorunlar ve çözüm önerileri Türkiye ile Afganistan’ı kıyaslamalı olarak değerlendirilip, Afganistan’da bu hizmetlerin geliştirilmesi ve ekonomik canlanmaya katkı sağlaması için öneriler oluşturulmaya çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yapılan araştırma betimleyici tarzdadır. Araştırmanın amacından belirtilen karşılaştırmaların yapılabilmesi için literatür taraması ve ikincil veri kaynaklarının araştırılmasının ardından Türkiye’den ve Afganistan’dan aktif olarak piyasada faaliyet

gösteren üçüncü taraf lojistik işletmelerinin uygulamalarının karşılaştırılabilmesi için veri toplanmış ve toplanan veriler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

3.3. ARAŞTIRMA EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini, Afganistan'da ve Türkiye'de ve Afganistan'da faaliyet gösteren lojistik işletmeleri oluşturmaktadır. Afganistan'da faaliyet gösteren lojistik işletmelerinin tam sayısını tespit etmek kayıtların yetersizliği nedeniyle mümkün olmamıştır. Bu nedenle araştırma örnekleme olarak Afgansitan'ın dört büyükşehirinde ve başkentte lojistik sektöründe faaliyet gösteren, Afganistan Ticaret ve Sanayi Odası'nın (Afghanistan Chamber of Commerce and Industries-ACCI) 105 aktif üyesi seçilmiştir. Bu üyelerin bilgilerine ACCI erişim sayfasından ulaşılmıştır (Afghanistan Chamber of Commerce and Industries, 28.10.2017). Türkiye'de ise Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği'nin (UTİKAD) 440 aktif üyesinden 406 tanesi örnekleme dahil edilmiştir. Bu üyelerin bilgilerine de UTİKAD erişim sayfası üzerinden ulaşılmıştır (UTİKAD, 05.11.2017). Böylece araştırma örnekleme Afganistan'dan 105, Türkiye'den 406 olmak üzere toplamda lojistik hizmet veren 511 işletmeden oluşmuştur.

3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma verileri toplamak için, Türkiye'de bulunan üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların sektöre bakış açılarını belirlemek için 2007 yılında Ayça Cezayirli tarafından geliştirilen veri toplama aracı güncellenerek ve genişletilerek kullanılmıştır (Cezayirli, 2007). Kullanılan veri toplama aracının ilk bölümünde, çalışmaya katılan işletmelere ilişkin demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci kısmında on üç madde halinde lojistik sektörünün karşılaştığı sorunlar 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmektedir. Aynı zamanda üçüncü kısımda da 5'li Likert ölçeği ile lojistik sektörüne ilişkin çözüm önerileri işletmeler tarafından değerlendirilmektedir. Kullanılan 5'li Likert ölçeği 1= kesinlikle katılmıyorum, 2 = katılmıyorum, 3 = ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum ifadelerinden oluşmaktadır. Veri toplama formu,

Türkiye’den ve Afganistan’dan toplanacak veriler için Türkçe ve Farsça olmak üzere iki dilde hazırlanmıştır. Oluşturulan Türkçe veri toplama aracı Ek 1’de, Farsça veri toplama aracı Ek 2’de sunulmuştur.

3.5. VERİLERİN TOPLANMASI

Veri toplama aşaması 10 Ocak 2018-10 Mayıs 2018 tarihleri arasında, beş ay süresince gerçekleştirilmiştir. Hazırlanması olan veri toplama aracı öncelikli olarak çevrimiçi bir erişim sayfası aracılığıyla Afganistan ve Türkiye’de örnekleme yer alan işletmelere gönderilmiştir. Daha sonra hatırlatma e-postası ve telefon aracılığıyla takip gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi olarak toplanan verilerin yetersiz kalması üzerine örnekleme yer alan işletmelere ziyaretler gerçekleştirilerek yüz yüze veri toplama yoluna gidilmiştir.

Sonuç olarak Afganistan’dan 91, Türkiye’den 118 işletmeden geri bildirim alınabilmektedir. Oransal olarak değerlendirildiğinde örneklemin Afganistan’daki bölümü için % 86,7, Türkiye’deki bölümü için % 29,1 ve toplam katılımcılar açısından % 40,9’luk bir geri dönüş söz konusudur. Çalışmaya katılımın gönüllülük esasıyla olmasında dolayı özellikle örneklemin Türkiye’de kalan bölümünde katılım eksikliği göze çarpmaktadır.

3.6. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada ana amaç lojistik sektörü açısından Afganistan ve Türkiye arasındaki farklılıkları belirlemektir. Bu nedenle çalışmada ele alınan ana araştırma hipotezleri bu bakış açısıyla, aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

HİPOTEZ 1- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışan sayıları Afganistan ve Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 2- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin faaliyet süreleri Afganistan ile Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 3- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sermaye yapıları Afganistan ve Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 4- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma miktarı, Afganistan ile Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 5- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sundukları hizmetlerin kapsamı ve sıklıkları, Afganistan ile Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 6- Lojistik sektöründeki sorunlara yönelik algılar, Afganistan ile Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

HİPOTEZ 7- Lojistik sektöründeki sorunlar için önerilen çözümlere yönelik algılar, Afganistan ile Türkiye arasında farklılık göstermektedir.

3.7. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Bu değerlendirmede öncelikle elde edilen verilerin normal dağılım özelliği gösterip göstermediği ve kullanılan veri toplama aracının istatistiksel güvenilirliği ölçülmüştür. Normal dağılım testlerinin sonuçları Ek 3'te yer almaktadır. Buradaki sonuçlara göre veriler normal dağılım özelliği göstermemektedir. Veri toplama aracının istatistiksel güvenilirliği ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ile ölçülmüştür. Daha sonra araştırmaya Türkiye'den ve Afganistan'dan katılan işletmelerin özelliklerinin incelenmesi için toplanan veriler frekans dağılımları, ki kare (χ^2) bağımsızlık testi ve Mann Whitney U testi ile değerlendirilmiştir. Bunun ardından, katılımcı işletmelerin verdikleri hizmet kapsamlarının, lojistik sektöründeki sorunlara ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerilerine yönelik algılarının karşılaştırılması için parametrik olmayan testlerden ikili grup karşılaştırmalarında kullanılabilecek bir test olan Mann-Whitney U testi ve frekans dağılımlarından yararlanılmıştır (de Winter ve Dodou 2010: 6). Likert tipi ölçeklerde çoğu durumda parametrik ve parametrik olmayan testler arasında önemli güç farklılıkları olmadığını bildirmiş, fakat verilerin dağılımının normal dağılımdan uzaklaşması, karşılaştırılan grupların örneklem büyüklüklerinin farklı olması ve kullanılan ölçeğin toplamı değil de maddeleri üzerinden karşılaştırma yapılması durumlarında parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testinin tercih

edilebileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca verilerin parametrik testler için gerekli olan rassal ve bağımsız olarak elde edilme, normal dağılıma uyma, en az aralık ölçeğinde olma, ana kütle varyanslarının homojen olması gibi temel koşulları ihlal etmesi durumunda da parametrik olmayan testlerin kullanılması önerilmektedir (Karagöz, 2010: 19). Bu araştırmada toplanan verilerin yapısının sınıflama ve sıralama türünde olmaları nedeniyle de parametrik olmayan istatistiksel yöntemler tercih edilmiştir.

3.8. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Güvenirlilik, değişkenleri ölçmek için kullanılan maddelerin birbirleri ile tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir (Kalaycı, 2009: 43). Bu yöntemler arasında en yaygın kullanılanı Cronbach's Alpha (α) katsayısıdır (Ural ve Kılıç, 2011: 286). Cronbach's Alpha; sürekli, aralıklı veya ardışık seçenekli cevaplar içeren “k” kadar maddeden oluşan bir ölçeğin, bir değişkeni ölçmedeki gücünü, yeterliğini ve güvenirliliğini veren genel bir güvenirlilik katsayısıdır (Özdamar, 2011: 605). Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin genel güvenirliliğini vermektedir. Maddelerin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması sonucu elde edilen ağırlıklı standart sapma ortalamasıdır ve 0 ile 1 arasında değişmektedir. Cronbach's Alpha katsayısının aldığı değerlerle kullanılan ölçekle elde edilen ölçümlerin güvenirliliği ve iç tutarlılığı değerlendirilmektedir. Cronbach's Alpha katsayısı; $0,00 \leq \alpha < 0,40$ aralığında ise sonuçlar güvenilir değildir; $0,40 \leq \alpha < 0,50$ aralığında ise sonuçlar çok düşük derecede, $0,50 \leq \alpha < 0,60$ aralığında ise sonuçlar düşük derecede, $0,60 \leq \alpha < 0,70$ aralığında ise sonuçlar yeterli derecede, $0,70 \leq \alpha < 0,90$ aralığında ise sonuçlar yüksek derecede, $\alpha \geq 0,90$ ise sonuçlar çok yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Arslantürk ve Arslantürk, 2010: 232).

Türkiye ve Afganistan lojistik sektörünün hizmet kapsamlarının değerlendirilmesi, sorunların belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmesi amacıyla düzenlenen çalışmanın üçüncü bölümünde sektörde görülen sorunlar ve dördüncü bölümünde bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri ile ilgili 5’li Likert tipine uygun olarak hazırlanmış maddelere ilişkin güvenirlilik analizi sonuçları Tablo 4 ve 5’te gösterilmektedir.

Tablo 4 Lojistik Sektöründe Karşılaşılan Sorunlar ile İlgili Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Sorunlar	Madde Silinirse Elde Edilecek α Değeri	
1	0,91	$\alpha=0,92$
2	0,91	
3	0,92	
4	0,91	
5	0,92	
6	0,91	
7	0,92	
8	0,92	
9	0,92	
10	0,91	
11	0,91	
12	0,90	
13	0,91	

Tablo 4 ve 5'te sunulan sonuçlar incelendiğinde, lojistik sektöründe karşılaşılan sorunlar bölümüne ait α değeri 0,92 olarak hesaplanmış olup, bu bölüme ait güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çözüm önerileri ile ilgili maddelere ilişkin bölüme ait α değeri de 0,78 olarak hesaplanmıştır. Bu değer de güvenilirliğin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 5 Lojistik Sektöründeki Sorunlara Çözüm Önerileri ile İlgili Güvenilirlik Analizi
Sonuçları

Çözümler	Madde Silinirse Elde Edilecek α Değeri	
1	0,75	$\alpha=0,78$
2	0,78	
3	0,76	
4	0,76	
5	0,76	
6	0,75	
7	0,76	
8	0,76	
9	0,75	
10	0,75	

3.9. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmada toplanan verilerin istatistiksel olarak değerlendirilmesi sonucu ulaşılan bulgular izleyen bölümlerde sunulmaktadır.

3.9.1. Katılımcı İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya katılan 209 işletmenin % 43,54'ü (n=91) Afganistan'dan, % 56,45'i (n=118) Türkiye'dendir. Katılımcı işletmelerin çalışan sayıları Tablo 6'da verilmiştir. İki ülkedeki işletmelerin çalışan sayılarının farklı olup olmadığının incelenmesi için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları da Tablo 7'de yer almaktadır. Farklılık testinin sonuçlarına göre araştırmaya Türkiye'den ve Afganistan'dan katılan işletmelerin çalışan sayısı dağılımları birbirinden farklıdır. Buna göre çalışmanın birinci araştırma hipotezi doğrulanmış olmaktadır. İki ülke arasındaki farklılığın yapısının anlaşılması için Tablo 6'da sunulan istatistikler incelenmiştir.

Tablo 6 Katılımcı İşletmelerin Çalışan Sayıları

Çalışan Sayısı	Türkiye		Afganistan		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
50'den az	16	13,6	73	80,2	89	42,6
50-149 arası	37	31,3	16	17,6	53	25,4
150-499 arası	25	21,2	1	1,1	26	12,4
500-999 arası	23	19,5	1	1,1	24	11,5
1000-2000 arası	7	5,9	0	0	7	3,3
2000'den fazla	10	8,5	0	0	10	4,8
Toplam	118	100,0	91	100,0	209	100,0

Tablo 7 Çalışan Sayılarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Çalışan Sayısı	Türkiye	118	139,56	16468,00	1291,0	0,0001*
	Afganistan	91	60,19	5477,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 6'daki sonuçlara göre araştırmaya katılan tüm işletmelerin yaklaşık % 68'inde (n=142) 150'den az çalışan çalışmaktadır. Bu sonuca göre katılımcı işletmelerin büyük çoğunluğunun küçük ve orta büyüklükte işletme (KOBİ) olarak değerlendirilebileceği söylenebilir. Türkiye ve Afganistan arasında karşılaştırma yapmak gerekirse, çalışmaya Afganistan'dan katılan işletmelerin % 97,8'inde (n=89) 150'den az çalışan çalıştığı, hatta % 80,2'sinin (n=73) çalışan sayısının 50'den de az olduğu görülmektedir. Türkiye'den katılan işletmelerde ise 150'den az çalışan olan işletmelerin oranı toplamda % 44,9 (n=53), 50'den az çalışan olanların oranı ise % 13,6'dır (n=16). Bu sonuçların temel nedenin iki ülke arasındaki ekonomik gelişmişlik farkı ve ticari

faaliyet yoğunluğu olduğu öne sürülebilir. Türkiye’de büyük ya da çok büyük ölçekli işletmeler olduğu görülse de, Afganistan’da bu ölçekte işletme yok denecek kadar azdır.

Katılımcı işletmelerin lojistik sektöründeki faaliyet süreleri Tablo 8’de verilmiştir. İki ülkenin işletmeleri arasında faaliyet süreleri açısından bir fark olup olmadığının belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 9’da yer almaktadır. Tablo 9’daki sonuçlara göre Türkiye’deki ve Afganistan’daki işletmelerin faaliyet süresi dağılımları arasında fark vardır. Bu farkın yapısının anlaşılması için Tablo 8’deki istatistikler incelenmiştir.

Tablo 8 Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Faaliyet Süreleri

Sektördeki Faaliyet Süresi	Türkiye		Afganistan		Toplam	
	n	%	n	%	n	%
1 yıldan az	2	1,7	6	6,6	8	3,8
1-5 yıl arası	10	8,5	22	24,2	32	15,3
6-10 yıl arası	28	23,7	42	46,2	70	33,5
10 yıldan fazla	78	66,1	21	23,1	99	47,4
Toplam	118	100,0	91	100,0	209	100,0

Tablo 9 Faaliyet Sürelerine İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçları

	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Faaliyet Süresi	Türkiye	118	125,83	14848,00	2911,0	0,0001*
	Afganistan	91	77,99	7097,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Her iki ülkede lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bu sektördeki faaliyet süreleri Tablo 8’den incelendiğinde, çalışmaya Türkiye’den katılan işletmelerin ağırlıklı bölümünün (% 66,1, n=78) on yıldan uzun süredir sektörde olduğu

görülmektedir. Altı yıl ve daha uzun süre faaliyet gösteren işletmelerin ise toplamda % 89,8 (n=106) oranında olduğu görülmektedir. Afganistan'dan katılan işletmelerin ise ağırlıklı kısmının (% 70,4, n=64) 1 ile 10 yıl arası bir süredir lojistik sektöründe hizmet verdiği görülmektedir. Bu durum Türkiye'deki işletmelerin lojistik sektöründe daha tecrübeli olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu nedenle de yapılacak karşılaştırmaların Afganistan'daki işletmeler için yol gösterici olacağı düşünülebilir.

Araştırmaya katılan lojistik işletmelerinin sermaye yapılarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir. Araştırmada yer alan iki ülkedeki işletmelerin sermaye yapılarının faaliyet gösterilen ülkeye göre farklı bir dağılım gösterip göstermediğini görmek için ki kare (χ^2) bağımsızlık testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda $\chi^2=8,095$ (sd=2, p=0,017) olarak bulunmuştur. $p<0,05$ olduğu için araştırmaya katılan işletmelerin sermaye yapısı dağılımların ülkelere göre istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı olduğu söylenebilir. Buna göre araştırmanın üçüncü hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 10 Katılımcı İşletmelerin Sermaye Yapıları

Ülke	Sermaye Yapısı							χ^2 *	sd	p
	Tamamen yerli		Kısmen yabancı		Tamamen yabancı		Toplam			
	n	%	n	%	n	%				
Türkiye	94	79,7	13	11,0	11	9,3	118	8,095	2	0,017
Afganistan	85	93,4	4	4,4	2	2,2	91			
Toplam	179	85,6	17	8,1	13	6,2	209			

* Pearson χ^2 değeridir.

Tablo 10'daki istatistiklere göre yerli sermayeye sahip işletmelerin oranı Türkiye'de % 79,7 (n=94), Afganistan'da % 93,4'tür (n=85). Her ne kadar her iki ülkedeki işletmelerin önemli kısmı tamamen yerli sermaye sahipliğinde olsa da, Afganistan'da bu durum çok daha fazla ağırlık taşımaktadır. Afganistan'ın ekonomik ve siyasi ortamındaki karışıklık göz önünde bulundurulduğunda, yabancı yatırımcılar

açısından risk oluşturan bu durumun sermaye girişi önünde bir engel oluşturduğu düşünülebilir.

Araştırma kapsamında Türkiye’de ve Afganistan’da faaliyet gösteren işletmelerin daha önce başka bir işletme ile birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunup bulunmama durumu da sorgulanmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin birleşme ya da satın alma yapıp yapmama durumlarına ilişkin analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Birleşme ya da satın alma yapma durumunun faaliyet gösterilen ülke ile bağımlı olup olmadığının belirlenmesi için yapılan ki kare testinde $\chi^2=48,445$ (sd=1, p=0,0001) olarak bulunmuştur. $p<0,05$ olduğu için araştırmaya katılan işletmelerin birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunup bulunmama durumunun ülkelere istatistiksel olarak anlamlı derecede bağımlı olduğu söylenebilir. Buna göre araştırmanın dördüncü hipotezinin doğrulandığı görülmektedir.

Tablo 11 Katılımcı İşletmelerin Birleşme ya da Satın Alma Faaliyetinde Bulunup Bulunmama Durumu

Ülke	Birleşme ya da Satın Alma Durumu					χ^2^*	Sd	p
	Evet		Hayır		Toplam			
	n	%	n	%				
Türkiye	65	55,1	53	44,9	118	48,445	1	0,0001
Afganistan	8	8,8	83	91,2	91			
Toplam	73	34,9	136	65,1	209			

* Pearson χ^2 değeridir.

Tablo 11’e göre araştırmaya katılan işletmelerin toplamda % 34,9’unun (n=73) bu tür bir faaliyette bulunduğu belirlenmiştir. Bu işletmelerin ezici çoğunluğu, % 89’u (n=65) da Türkiye’deki işletmelerdir. Bu oran Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 55,1’ini oluşturmaktadır. Araştırmaya Afganistan’dan katılan işletmelerin ise yalnızca % 8,8’i (n=8) bir birleşme ya da satın alma faaliyetinde yer almıştır. Daha önce başka bir işletme

ile birleşme ya da satın alma faaliyeti içerisinde yer alan işletmeler kendi içerisinde değerlendirildiğinde, Tablo 12’deki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 12 Birleşilen ya da Satın Alınan İşletme Tipi

Birleşme Durumu	Türkiye		Afganistan		Toplam
	n	%	n	%	n
Başka bir üçüncü taraf lojistik işletmesi	24	36,9	1	12,5	25
Taşıma işleri aracı/Navlun Komisyoncusu	8	12,3	0	0,0	8
Gümrük Müşaviri/Komisyoncusu	31	47,7	2	25,0	33
Nakliye işletmesi	31	47,7	4	50,0	35
Bilgi teknolojileri işletmesi	23	35,4	1	12,5	24
Diğer	2	3,1	0	0,0	2
Toplam	65		8		72

Afganistan’nın lojistik sektörü az geliştiği için fazla lojistik hizmeti veren işletmeler, özellikle üçüncü taraf lojistik işletmeler bulunmamaktadır. Dünya Bankası’nın (World Bank-WB) 2014 yılında yayınladığı Lojistik Performans Endeks (Logistics Performance Index-LPI) raporu’na göre 160 ülke arasında Afganistan 158’inci sırada yer almakta ve 2016 raporuna göre 150’yinci sırada yer almaktadır (Arvis vd., 2016: 41). Lojistik sektöründe hizmet veren işletmelerin sayısı azdır ve bunlar tecrübe konusunda genç sayılır (bkz. Tablo 8). Tablo 12 verilerine göre Afganistan’daki işletmeler en çok nakliye işletmeleri ile birleşme faaliyetinde bulunmuşlardır. Nakliyecilerin çoğu hala işletme olarak değil, bireysel olarak çalışmaktadır. Bu sebeple, birleşme faaliyetleri en çok nakliyeciler ile gerçekleştirilmiştir. Afganistan’da ikinci sırada birleşme faaliyetinde bulunan işletmeler Gümrük Müşaviri/Komisyoncusu’dur. Afganistan’da gümrük komisyoncuları da bireysel olarak çalışmakta olup faaliyetleri kısıtlıdır ve sadece resmi gümrük belgelerini/prosedürlerini tamamlamaktadırlar. Üçüncü sırada Bilgi Teknoloji İşletmesi ve başka Üçüncü Taraf Lojistik işletmeler yer almaktadır. Afganistan kara ile

çevrili bir coğrafyaya sahip olduğu için herhangi bir navlun işletmesi ile birleşme veya satın alma faaliyetinde bulunmamaktadır.

Türkiye’deki lojistik sektörü Afganistan’a göre daha gelişmiş durumunda olup bu sektörde hizmet veren işletmeler daha tecrübelidir (bkz. Tablo 8) ve sonuçta daha fazla birleşme veya satın alma faaliyetlerinde bulunmuşlardır. Türkiye’de birleşme veya satın alma faaliyetinde ilk sırada Gümrük Müşaviri ve Nakliye işletmeleri, ardından başka bir Üçüncü Taraf Lojistik işletmesi, Bilgi Teknolojileri işletmeleri ve Navlun Komisyoncusu işletmeler yer almaktadır.

Türkiye ve Afganistan’da faaliyet gösteren işletmelerin hizmet verdikleri sektörlerin oldukça fazla çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Tablo 13’te katılımcı işletmelerin lojistik hizmeti verdikleri sektörlerle ilişkin istatistikler yer almaktadır. Her katılımcı genellikle birden fazla sektörde hizmet verdiği için bu tablodaki yüzdelere toplam katılımcıların hangi oranda ilgili sektörlerle hizmet verdiğini belirtecek şekilde hesaplanmıştır. Buna göre Türkiye’deki lojistik hizmet sağlayan işletmelerin oldukça geniş bir sektör yelpazesinde hizmet verdiği görülmektedir. Araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin % 50’den fazlasının hizmet verdiği on iki sektör söz konusu olup, en yoğun hizmet verilen sektörlerin ambalaj (% 73,7; n=87), toptan ürünler (% 72,9; n=86), elektronik (% 67,8; n=80), imalat (% 66,1; n=78) ve bilgisayar donanım (% 65,3; n=77) sektörleri olduğu görülmektedir. Afganistan’dan katılan işletmeler incelendiğinde ise sektördeki işletmelerin % 50’sinin bile hizmet verdiği bir sektör saptanmamıştır. Afganistan’da en çok hizmet verilen sektörler sırasıyla inşaat (% 47,3; n=43), sivil toplum örgütleri (% 40,7; n=37), toptan ürünler (% 34,1; n=31), telekomünikasyon (% 30,8; n=28) ve mineral ve gübredir (% 27,5 n=25). Türkiye’de sanayi kuruluşlarının çeşitliliği ve Afganistan’ın içinde bulunduğu koşullar göz önünde bulundurulduğunda bu sonuç doğal görünmektedir. Özellikle Afganistan’ın yeniden yapılanma çalışmaları dikkate alındığında inşaat ve yardım malzemeleri düşünüldüğünde sivil toplum örgütlerine yönelik lojistik hizmetlerin öne çıkması beklenen bir sonuç haline gelmektedir. Türkiye’de en son sırada yer alan ve göreceli olarak düşük bir yüzde (% 16,9; n=20) kapsayan sivil toplum örgütlerine yönelik hizmetler Afganistan’da ikinci sırada yer almaktadır.

Tablo 13 Katılımcı İşletmelerin Lojistik Hizmeti Verdiği Sektörler

Sektör	Türkiye		Afganistan		Toplam
	n	%	n	%	
Otomotiv	72	61,0	5	5,5	77
Perakende	51	43,2	11	12,1	62
Toptan	86	72,9	31	34,1	117
Tüketim Malları	51	43,2	5	5,5	56
İmalat	78	66,1	19	20,9	97
Sağlık	52	44,1	5	5,5	57
Kimya	75	63,6	3	3,3	78
Tekstil	63	53,4	3	3,3	66
Sivil Toplum Örgütü	20	16,9	37	40,7	57
Elektronik	80	67,8	8	8,8	88
Gıda	72	61,0	6	6,6	78
Ambalaj	87	73,7	9	9,9	96
Plastik	72	61,0	14	15,4	86
İnşaat	76	64,4	43	47,3	119
Tarım	47	39,8	13	14,3	60
Maden	66	55,9	21	23,1	87
Mineral ve Gübre	56	47,5	25	27,5	81
Bilgisayar Donanım	77	65,3	19	20,9	96
Telekomünikasyon	34	28,8	28	30,8	62
Diğer	4	3,4	15	16,5	19

3.9.2. Katılımcı İşletmelerin Hizmet Kapsamları

Araştırma kapsamında Türkiye ve Afganistan'da hizmet vermekte olan lojistik işletmelerine hizmet kapsamları saptanmaya çalışılmıştır. Hizmet kapsamları nakliye/dağıtım, depolama/dağıtım, gümrük hizmetleri, navlun finansman hizmetleri,

bilgi teknolojileri desteği, ürün destek hizmetleri, lojistik yönetimi/danışmanlık ana başlıkları altında değerlendirilmiştir. Bu başlık altındaki tüm analizler araştırmanın beşinci hipotezi kapsamındadır. Analizler sonucunda beşinci hipotezin doğrulandığı, araştırmaya katılan işletmelerin sundukları lojistik hizmetlerinin kapsamlarında farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

3.9.2.1 Nakliye Hizmetleri

Araştırmaya katılan işletmelerin nakliye hizmetleri ana başlığı altında sundukları hizmetler genel kamyon hizmeti (GKH), türler arası taşımacılık hizmeti (TATH), özel hizmetler (ÖH), zaman kısıtına dayalı hizmetler (ZKDH) ve sevkiyat izleme hizmeti (SİH) olarak sınıflandırılmıştır. Türkiye’den ve Afganistan’dan araştırmaya katılan işletmelerin nakliye hizmetleri kapsamında verdikleri hizmetlerin sıklık dağılımının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğinin araştırılması amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 14’te yer almaktadır. Buna göre tüm alt hizmetlerde Türkiye ve Afganistan’daki işletmelerin ilgili hizmetleri müşterilerine sunma sıklıklarının dağılımı istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 14 Nakliye Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Nakliye Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
GKH	Türkiye	118	129,01	15223,50	2535,5	0,0001*
	Afganistan	91	73,86	6721,50		
	Toplam	209				
TATH	Türkiye	118	139,30	16437,50	1321,5	0,0001*
	Afganistan	91	60,52	5507,50		
	Toplam	209				
ÖH	Türkiye	118	132,71	15659,50	2099,5	0,0001*
	Afganistan	91	69,07	6285,50		
	Toplam	209				
ZKDH	Türkiye	118	142,48	16813,00	946,0	0,0001*
	Afganistan	91	56,40	5132,00		
	Toplam	209				
SİH	Türkiye	118	132,59	15646,00	2113,0	0,0001*
	Afganistan	91	69,22	6299,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Bu farklılıkların incelenebilmesi için Tablo 15’te araştırmaya katılan işletmelerin nakliye kapsamında vermekte oldukları hizmetlere yönelik istatistikler yer almaktadır.

Genel kamyon hizmeti açısında değerlendirildiğinde, Türkiye’den araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu her zaman (% 77,1; n=91) bu hizmeti verdiğini belirtmiştir. Çoğu zaman bu hizmeti veren işletmeler de dâhil edildiğinde oran % 90’a (n=105) yükselmektedir. Afgansitan tarafına bakıldığında ise genel kamyon hizmetini her zaman veren işletmelerin oranının % 26,4 (n=24), çoğu zaman veren işletmelerin oranının % 27,5 (n=25) ve sıkça veren işletmelerin oranının % 29,7 (n=27) olduğu görülmektedir. Bu durum her iki ülkede de genel kamyon hizmeti verilmesine rağmen, bu hizmetin Afganistan’daki lojistik işletmelerinde göreceli olarak daha az gelişmiş olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 15 Nakliye Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
GKH	Türkiye	2	1,7	4	3,4	7	5,9	14	11,9	91	77,1	118	100,0
	Afganistan	7	7,7	8	8,8	27	29,7	25	27,5	24	26,4	91	100,0
	Toplam	9	4,3	12	5,7	34	16,3	39	18,7	115	55,0	209	100,0
TATH	Türkiye	7	5,9	6	5,1	18	15,3	24	20,3	63	53,4	118	100,0
	Afganistan	32	35,2	32	35,2	15	16,5	11	12,1	1	1,1	91	100,0
	Toplam	39	18,7	38	18,2	33	15,8	35	16,7	64	30,6	209	100,0
ÖH	Türkiye	12	10,2	13	11,0	33	28,0	20	16,9	40	33,9	118	100,0
	Afganistan	26	28,6	40	44,0	21	23,1	2	2,2	2	2,2	91	100,0
	Toplam	38	18,2	53	25,4	54	25,8	22	10,5	42	20,1	209	100,0
ZKDH	Türkiye	3	2,5	8	6,8	4	3,4	25	21,2	78	66,1	118	100,0
	Afganistan	43	47,3	29	31,9	7	7,7	7	7,7	5	5,5	91	100,0
	Toplam	46	22,0	37	17,7	11	5,3	11	5,3	83	39,7	209	100,0
SİH	Türkiye	6	5,1	8	6,8	42	35,6	29	24,6	33	28,0	118	100,0
	Afganistan	42	46,2	23	25,3	10	11,0	7	7,7	9	9,9	91	100,0
	Toplam	48	23,0	31	14,8	52	24,9	36	17,2	42	20,1	209	100,0

Türler arası taşımacılık hizmeti açısından değerlendirildiğinde, Türkiye'deki işletmelerin % 53,4'ünün (n=63) her zaman, % 20,3'ünün (n=24) çoğu zaman, % 15,3'ünün (n=18) ise sıkça bu hizmetleri sunduğu görülmektedir. Bu hizmet açısından Afganistan'daki durum incelendiğinde ise katılımcı işletmelerin % 35,2'sinin (n=32) hiçbir zaman, % 35,3'sinin (n=32) bazen, % 16,5'inin (n=15) sıkça bu hizmetleri sunduğu görülmektedir. Buna göre türler arası taşımacılık hizmetlerinin Afganistan'da Türkiye'ye kıyasla henüz daha az oranda kullanıldığı söylenebilir. Nakliye maliyetlerinin önemli ölçüde azaltılmasına yardımcı olan bu tür hizmetlerin ülke genelinde yaygınlaştırılması için altyapı yatırımlarının yapılması da önemlidir. Bunun dışında da her ne kadar Türkiye'den çalışmaya katılan işletmelerin önemli kısmı türler arası taşımacılık hizmetlerini sunuyor olsa da, oransal dağılımlar incelendiğinde Türkiye için de bu hizmetlerin geliştirilmesi yönünde yapılabilecekler olduğu düşünülebilir.

Soğuk zincir, tehlikeli madde vb. gibi özel nakliye hizmetleri açısından değerlendirildiğinde, araştırmaya Türkiye'den katılan işletmelerin % 33,9'unun (n=40) her zaman, % 16,9'unun (n=20) çoğu zaman ve % 28'inin (n=33) bu tür hizmetler sunduğu, fakat Afganistan'dan katılan işletmelerin % 28,6'sının (n=26) hiçbir zaman, % 44'ünün (n=40) bazen, % 23,1'inin (n=21) ise sıkça bu hizmetleri sunduğu belirlenmiştir. Buna göre özel taşıma hizmetleri açısından Türkiye'ye kıyasla Afganistan'daki lojistik işletmelerinde bir açık olduğu düşünülebilir.

Zaman kısıtına dayalı hizmetler incelendiğinde ise, araştırmaya Türkiye'den katılan işletmelerin % 66,1'inin (n=78) her zaman ve % 21,2'sinin (n=25) çoğu zaman bu hizmetleri sunmakta olduğu belirlenmiştir. Afganistan'dan katılan işletmeler ise % 31,9 (n=29) oranında bu tür hizmetler sunmakta iken, % 47,3 (n=43) oranına bu hizmetleri sunmadıklarını belirtmiştir. Lojistik sektörü açısından zamanında teslimatla birlikte artık hızlı teslimatın da büyük önem kazandığı düşünüldüğünde, bu tür hizmetlerin sektör açısından önemi ortadadır. Bu nedenle Afganistan'da bu tür hizmetlerin artırılmasının ticari hayat açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Sevkiyat izleme hizmetleri günümüzde lojistik işletmelerin yaygın olarak kullandığı hizmetler arasında girmiştir. Araştırmaya Türkiye'den katılan işletmelerin % 28'inin (n=33) her zaman, % 24,6'sının (n=29) çoğu zaman ve % 35,6'sının sıkça bu

hizmetleri sunduğunu belirtmiş olması bu gelişmeleri doğrular niteliktedir. Yine de gelişen teknoloji ile birlikte bu alandaki kullanım yoğunluğunun artması da beklenmektedir. Afganistan'daki işletmelerin ise % 46,2'sinin (n=42) bu hizmetleri hiçbir zaman sunmadığı, % 25,3'ünün (n=23) ise bazen sunduğu görülmektedir. Teknolojik altyapı eksikliği bu farkın nedeni olarak düşünülebilir.

3.9.2.2. Depolama ve Dağıtım Hizmetleri

Araştırmaya katılan işletmelerin depolama ve dağıtım kapsamında vermiş oldukları hizmetler genel/sözleşmeli/bölgesel depolar (Depo), eylemsel/operasyonel teknoloji (Teknoloji), katma değerli depolama/dağıtım hizmetleri (KDD), sipariş işleme ve yerine getirme (SİYİG) başlıkları altında incelenmiştir. Bu hizmetlerin Türkiye'deki ve Afganistan'daki katılımcılar tarafından sunulma sıklıklarının dağılımlarının farklı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 16'da yer almaktadır. Buna göre depolama ve dağıtım hizmetleri kapsamında verilen hizmetlerde iki ülke işletmelerinin bu hizmetleri verme sıklığının dağılımları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 16 Depolama ve Dağıtım Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Depolama ve Dağıtım Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Depo	Türkiye	118	134,11	15825,50	1933,5	0,0001*
	Afganistan	91	67,25	6119,50		
	Toplam	209				
Teknoloji	Türkiye	118	139,50	16461,50	1297,5	0,0001*
	Afganistan	91	60,26	5483,50		
	Toplam	209				
KDDD	Türkiye	118	139,19	16424,50	1334,5	0,0001*
	Afganistan	91	60,66	5520,50		
	Toplam	209				
SİYİG	Türkiye	118	135,96	16043,50	1715,5	0,0001*
	Afganistan	91	64,85	5901,50		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 17’de depolama ve dağıtım hizmetleri kapsamında verilen hizmetlere ilişkin istatistikler gösterilmektedir. Tablo 17’deki sonuçlara göre, Türkiye’den araştırmaya katılan işletmelerin % 79,7’sinin (n=94) her zaman, % 10,2’sinin (n=12) çoğu zaman genel, sözleşmeli ya da bölgesel depo hizmeti sundukları görülmektedir. Afganistan’dan katılan işletmelerin durumu incelendiğinde ise, burada da genel olarak depolamaya yönelik hizmetlerin sunulmakta olduğu, fakat dağılımın Türkiye’deki işletmelere göre diğer yanıtlara yayılmış olduğu görülmektedir. Bu sonuç genel depolama hizmetleri açısından Afganistan’da gelişmeye açık bir hizmet alanı olduğunu göstermektedir.

Tablo 17 Depolama ve Dağıtım Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Depo	Türkiye	5	4,2	3	2,5	4	3,4	12	10,2	94	79,7	118	100,0
	Afganistan	9	9,9	16	17,6	22	24,2	29	31,9	15	16,5	91	100,0
	Toplam	14	6,7	19	9,1	26	12,4	41	19,6	109	52,2	209	100,0
Teknoloji	Türkiye	11	9,3	34	28,8	28	23,7	23	19,5	22	18,6	118	100,0
	Afganistan	70	76,9	13	14,3	5	5,5	3	3,3	0	0,0	91	100,0
	Toplam	81	38,8	47	22,5	33	15,8	26	12,4	22	10,5	209	100,0
KDDD	Türkiye	8	6,8	11	9,3	44	37,3	27	22,9	28	23,7	118	100,0
	Afganistan	53	58,2	23	25,3	11	12,1	2	2,2	2	2,2	91	100,0
	Toplam	61	29,2	34	16,3	55	26,3	29	13,9	30	14,4	209	100,0
SIYG	Türkiye	7	5,9	3	2,5	5	4,2	11	9,3	92	78,0	118	100,0
	Afganistan	17	18,7	14	15,4	26	28,6	24	26,4	10	11,0	91	100,0
	Toplam	24	11,5	17	8,1	31	14,8	35	16,7	102	48,8	209	100,0

Eylemsel/operasyonel teknolojiye yönelik hizmetler açısından ele alındığında, Türkiye’den katılan işletmelerin % 28,8’inin (n=34) bazen, % 23,7’sinin (n=28) sıkça, % 19,5’inin (n=23) çoğu zaman, % 18,6’sının (n=22) her zaman bu tür hizmetleri sunduğu görülmektedir. Afganistan’dan katılan işletmelerin ise % 76,9’u (n=70) hiçbir zaman böyle bir hizmet sunmadığı, % 14,3’ünün (n=13) ise bu hizmetleri bazen sunduğu

belirlenmiştir. Eylemsel/operasyonel teknolojiye yönelik hizmetler gelişmiş bir teknoloji altyapısı gerektirmektedir. Afganistan’da bunlara yönelik teknolojik altyapının yeterince gelişmemiş olması dolayısıyla böyle bir sonuç çıktığı düşünülebilir. Ayrıca ileri teknoloji yatırımlarının teknik bilgi ve sermaye gücü gerektirdiği düşünüldüğünce, genellikle oldukça küçük ve sermayesi ülke içinden sağlanan işletmeler olan Afgan işletmelerinin bu yatırımları gerçekleştirecek yeterli sermayeye ve teknik bilgiye sahip olmadıkları düşünülebilir. Türkiye’den araştırmaya katılan işletmelerin de bu teknolojilerden yararlandığı, fakat daha geliştirmeye açık bir alan olduğu görülmektedir.

Katma değerli depolama/dağıtım hizmetleri açısından değerlendirme yapıldığında, araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin % 37,3’ünün (n=44) sıkça, % 22,9’unun (n=27) çoğu zaman, % 23,7’sinin (n=28) her zaman bu hizmetleri sunduğu görülmektedir. Afganistan’daki katılımcıların ise % 58,2’sinin (n=53) bu hizmetleri hiçbir zaman vermediği, % 25,3’ünün (n=23) ise bu hizmetleri bazen verdiği görülmektedir.

Sipariş işletme ve yerine getirme hizmetleri incelendiğinde, Türkiye’deki katılımcı işletmelerin % 78 (n=92) oranında her zaman, % 9,3 (n=11) oranında çoğu zaman bu tür hizmetleri sundukları belirlenmiştir. Afganistan’daki katılımcıların da bu hizmetleri verdikleri, fakat yanıt dağılımlarının Türkiye’deki işletmelere kıyasla daha dağılmış olduğu görülmektedir.

3.9.2.3. Gümrük Hizmetleri

Araştırmaya katılan işletmelerin gümrük hizmetleri başlığı altında vermiş oldukları lojistik hizmetleri gümrük komisyonculuğu (komisyonculuk) ve gümrük vergilerinin iadesi (iade) başlıkları altında incelenmektedir. Tablo 18’de, araştırmaya dâhil olan ülkeler arasında bu hizmetlerin sunum sıklığı dağılımlarının farklı olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre Türkiye’deki ve Afganistan’daki katılımcıların her iki alt başlıkta da gümrük hizmetleri kapsamında sunmuş olduğu lojistik hizmetlerinin sıklık dağılımı istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 18 Gümrük Hizmetleri Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Gümrük Hizmetleri Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Komisyon	Türkiye	118	124,66	14709,50	3049,5	0,0001*
	Afganistan	91	79,51	7235,50		
	Toplam	209				
İade	Türkiye	118	127,20	15010,00	2749,0	0,0001*
	Afganistan	91	76,21	6935,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Gümrük hizmetlerindeki sıklık dağılımlarının farklılığının incelenmesi için Tablo 19’da bu başlıklara ilişkin istatistikler sunulmaktadır.

Tablo 19 Gümrük Hizmetleri Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Komisyon	Türkiye	12	10,2	13	11,0	33	28,0	34	28,8	26	22,0	118	100,0
	Afganistan	23	25,3	30	33,0	21	23,1	10	11,0	7	7,7	91	100,0
	Toplam	35	16,7	43	20,6	54	25,8	44	21,1	33	15,8	209	100,0
İade	Türkiye	10	8,5	34	21,2	33	28,0	23	19,5	27	22,9	118	100,0
	Afganistan	47	51,6	13	19,8	11	12,1	1	1,1	14	15,4	91	100,0
	Toplam	57	27,3	47	20,6	44	21,1	24	11,5	41	19,6	209	100,0

Gümrük komisyonculuğu hizmetleri açısından incelendiğinde, araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin % 28’inin (n=33) sıkça, % 28,8’inin (n=34) çoğu zaman, % 22’sinin (n=26) ise her zaman bu hizmetleri verdiği görülmektedir. Afganistan’daki işletmeler ise % 23,1 (n=21) oranında sıkça, % 33 (n=30) oranında bazen bu hizmetleri verdiklerini, % 25,3 (n=23) oranında ise bu hizmetleri hiçbir zaman vermediklerini belirtmişlerdir. Buna göre gümrük komisyonculuğu hizmetlerinin Türkiye’deki işletmeler

tarafından daha yaygın bir şekilde sunulan lojistik hizmetler arasından olduğu söylenebilir.

Gümrük işlemleri ile ilgili vergi iadelerinin müşteri işletmeler adına takip edilmesi hizmetleri incelendiğinde ise, Türkiye’den katılan işletmelerin % 22,9’unun (n=27) her zaman, % 19,5’inin (n=23) çoğu zaman, % 28’inin (n=33) sıkça ve % 21,2’sinin (n=34) bazen bu tür hizmetleri sağlıyor olması, Türkiye’deki lojistik işletmeleri tarafından bu tür hizmetlerin müşterilerine sunulma sıklığının orta düzeyde olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Araştırmaya Afganistan’dan katılan işletmelerin ise % 51,6’sı (n=47) hiçbir zaman böyle bir hizmet sunmadıklarını belirtmiştir. Bu işletmelerin % 19,8’i (n=13) bazen, % 12,1’i (n=11) sıkça gümrük vergisi iadesi hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır. Ayrıca % 15,4 (n=14) oranında Afgan işletmesi bu hizmetleri müşterilerine her zaman sunduklarını belirtmiştir. Yine de bu tür vergi iadesi hizmetlerinin Afganistan lojistik işletmeleri tarafından sunulma sıklığının oldukça düşük olduğu söylenebilir.

3.9.2.4. Navlun Finansman Hizmetleri

Navlun finansman hizmetleri navlun denetimi (denetim) ve navlun fatura ödemesi (ödeme) hizmetleri alt başlıklarında incelenmektedir. Tablo 20’de araştırmaya dâhil olan ülkelerdeki işletmelerin bu hizmetleri sunma sıklığı dağılımlarının farklılığını incelemek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları görülmektedir. Buna göre her iki ülkedeki işletmelerin navlun finansman hizmeti kapsamındaki hizmetleri sunma sıklıklarının dağılımları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 20 Navlun Finansman Hizmetleri Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Navlun Finansman Hizmetleri Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Denetim	Türkiye	118	131,52	15519,50	2239,500	0,0001*
	Afganistan	91	70,61	6425,50		
	Toplam	209				
Ödeme	Türkiye	118	125,62	14823,50	2935,500	0,0001*
	Afganistan	91	78,26	7121,50		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Bu farkların incelenebilmesi için, Tablo 21’de araştırmaya katılan işletmelerin navlun finansman hizmetleri kapsamında vermiş oldukları hizmetlere ilişkin istatistikler yer almaktadır.

Tablo 21 Navlun Finansman Hizmetleri Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Denetim	Türkiye	13	11,0	32	27,1	32	27,1	21	17,8	20	16,9	118	100,0
	Afganistan	58	63,7	16	17,6	8	8,8	3	3,3	6	6,6	91	100,0
	Toplam	71	34,0	48	23,0	40	19,1	24	11,5	26	12,4	209	100,0
Ödene	Türkiye	8	6,8	35	29,7	23	19,5	24	20,3	28	23,7	118	100,0
	Afganistan	34	37,4	30	33,0	13	14,3	5	5,5	9	9,9	91	100,0
	Toplam	42	20,1	65	31,1	36	17,2	29	13,9	37	17,7	209	100,0

Tablo 21’deki sonuçlar incelendiğinde, araştırmaya Türkiye’den katılan lojistik işletmelerinin sıklığı değişken olmakla birlikte navlun denetimi hizmeti sundukları görülmektedir. Bu işletmelerin % 16,9’u (n=20) her zaman, % 17,8’i (n=21) çoğu zaman, % 27,1’i (n=32) sıkça, % 27,1’i (n=32) bazen bu hizmetleri sunduklarını belirtmiştir. Afganistan’dan katılan işletmelerin durumu incelendiğinde ise bunların % 63,7’si (n=58) hiçbir zaman navlun denetimi hizmeti sunmamaktadır. Bu hizmeti bazen sunan işletmelerin oranı ise % 17,6’dır (n=16).

Navlun fatura ödemesi hizmetleri değerlendirildiğinde de yukarıdakine yakın bir durum ortaya çıkmaktadır. Araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin sıklığı değişken de olsa bu hizmetleri sundukları görülmektedir. Afganistan’dan katılan işletmelerin ise % 37,4’ünde (n=34) navlun faturası hizmeti verilmemektedir. Bu hizmetleri bazen sunan Afgan işletmelerinin oranı % 33 (n=30), sıkça sunanların oranı ise % 14,3’tür (n=13).

3.9.2.5. Bilgi Teknolojileri Desteği

Araştırmaya katılan lojistik işletmelerinin müşterilerine sundukları bilgi teknolojileri desteği hizmetleri elektronik veri transfer kapasitesi (EDI), lojistik bilgi sistemi ve diğer yazılımlar (LBS) ve ağ tabanlı çözümler (Ağ) başlıkları altında toplanmıştır. Bu başlıklarda bilgi teknolojileri desteği ile ilgili hizmetlerin sunulma sıklıklarının, araştırmaya katılan ülkeler açısından dağılımlarının farklı olup olmadığının test edilmesi amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış olup, bu testin sonuçları Tablo 22’de verilmiştir. Buna göre Türkiye ve Afganistan’da bilgi teknolojileri desteği hizmet kapsamında sunulan hizmetlerin sıklık dağılımları istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır. Saptanan bu farklılığın daha detaylı incelenebilmesi amacıyla, bilgi teknolojisi desteği hizmet kapsamına ilişkin istatistikler Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 22 Bilgi Teknolojileri Desteği Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Bilgi Teknolojileri Desteği Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
EDI	Türkiye	118	133,35	15735,00	2024,0	0,0001*
	Afganistan	91	68,24	6210,00		
	Toplam	209				
LBS	Türkiye	118	134,44	15864,00	1895,0	0,0001*
	Afganistan	91	66,82	6081,00		
	Toplam	209				
Ağ	Türkiye	118	127,38	15030,50	2728,5	0,0001*
	Afganistan	91	75,98	6914,50		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 23’teki sonuçlara göre, elektronik veri değişimi kapasitesi açısından değerlendirildiğinde araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerde yanıtların seçenekler arasında genel olarak dağıldığı, en yüksek oranda bu hizmeti bazen sunan işletmeler olduğu (% 33,9, n=40) görülmektedir. Buna karşılık Afganistan’dan çalışmaya katılan işletmelerin durumu incelendiğinde, bu hizmeti sunmayan işletmelerin % 54,9 (n=50) oranla en çok olduğu, bazen sunan işletmelerin oranının da % 30,8 (n=28) olduğu

belirlenmiştir. Buna göre elektronik veri değişimi hizmetlerinin Afganistan’da pek gelişmemiş olduğu söylenebilir. Bunun temel nedenlerinden birinin bilgi işlem altyapısındaki gelişim eksikliği olduğu düşünülebilir. Her ne kadar Afganistan’a kıyasla Türkiye’de durum biraz daha gelişmiş gibi görünse de, bu hizmetlerin arttırılabileceği ortadadır.

Tablo 23 Bilgi Teknolojileri Desteği Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
EDI	Türkiye	10	8,5	30	25,4	40	33,9	24	20,3	14	11,9	118	100,0
	Afganistan	50	54,9	28	30,8	5	5,5	6	6,6	2	2,2	91	100,0
	Toplam	60	28,7	58	27,8	45	21,5	30	14,4	16	7,7	209	100,0
LBS	Türkiye	6	5,1	7	5,9	38	32,2	36	30,5	31	26,3	118	100,0
	Afganistan	40	44,0	18	19,8	20	22,0	11	12,1	2	2,2	91	100,0
	Toplam	46	22,0	25	12,0	58	27,8	47	22,5	33	15,8	209	100,0
Ağ	Türkiye	9	7,6	49	41,5	32	27,1	11	9,3	17	14,4	118	100,0
	Afganistan	48	52,7	22	24,2	12	13,2	7	7,7	2	2,2	91	100,0
	Toplam	57	27,3	71	34,0	44	21,1	18	8,6	19	9,1	209	100,0

Lojistik bilgi sistemi ve ilişkili yazılımlarla ilgili destek hizmetleri değerlendirildiğinde de Türkiye’den araştırmaya katılan işletmelerin yanıtlarının bu hizmetlerin sıkça (% 32,2, n=38), çoğu zaman (% 30,5, n=36) ve her zaman (% 26,3, n=31) verildiği şeklinde yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırmaya Afganistan’dan katılan işletmelerin ise % 44’ü (n=40) bu tür hizmetler vermemektedir. Bu hizmetleri bazen veren Afgan işletmelerin oranı % 19,8 (n=18), sıkça veren işletmelerin oranı % 22 (n=20) ve çoğu zaman veren işletmelerin oranı % 12,1’dir (n=11). Bu durum, Afganistan lojistik işletmelerinde Türkiye’deki emsallerine kıyasla bilgi sistemi çözümleri kapsamında daha az hizmet sunulduğu şeklinde yorumlanabilir.

Ağ tabanlı çözümler açısından ise Türkiye’deki işletmelerin ağırlıklı kısmının bu tür hizmetleri bazen (%41,5; n=48) ve sıkça (% 27,1; n=32) sundukları saptanmıştır.

Afgan işletmelerinin ise yarıdan fazlası ağ tabanlı çözümler sunmamaktadır (%52,7; n=48). Bu hizmetleri sunan işletmeler arasında ise en yüksek oranlarla bu hizmetlerin bazen (%24,2; n=22) ve sıkça (% 13,2; n=12) sunulduğu beyan edilmiştir. Diğer bilgi teknolojisi desteği hizmetlerinde olduğu gibi, bu alanda da Afganistan’da daha fazla olmak üzere her iki ülkede de geliştirilmesi gereken bir alan olduğu görülmektedir.

3.9.2.6. Ürün Destek Hizmetleri

Ürün destek hizmetleri kapsamındaki hizmetler ters lojistik (TersL) ve katma değerli ürün destek hizmetleri (KDÜD) başlıkları altında toplanmıştır. Araştırmaya dâhil olan iki ülke arasında, ürün destek hizmetlerinin sunulma sıklığı dağılımı açısından bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 24’te sunulmaktadır. Buna göre iki ülke arasında ürün destek hizmetlerinin sunulma sıklığının dağılımları istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 24 Ürün Destek Hizmetleri Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Ürün Destek Hizmetleri Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
TersL	Türkiye	118	142,01	16757,00	1002,0	0,0001*
	Afganistan	91	57,01	5188,00		
	Toplam	209				
KDÜD	Türkiye	118	132,33	15615,00	2144,0	0,0001*
	Afganistan	91	69,56	6330,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Ürün destek hizmetleri kapsamında verilen lojistik hizmetlerin sıklığının dağılımındaki farklılıkların incelenebilmesi için, bu hizmetlere ilişkin istatistikler Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25 Ürün Destek Hizmetleri Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
TersL	Türkiye	7	5,9	25	21,2	44	37,3	30	25,4	12	10,2	118	100,0
	Afganistan	65	71,4	21	23,1	3	3,3	1	1,1	1	1,1	91	100,0
	Toplam	72	34,4	46	22,0	47	22,5	31	14,8	13	6,2	209	100,0
KDÜD	Türkiye	8	6,8	7	5,9	18	15,3	42	35,6	43	36,4	118	100,0
	Afganistan	23	25,3	28	30,8	20	22,0	16	17,6	4	4,4	91	100,0
	Toplam	31	14,8	35	16,7	38	18,2	58	27,8	47	22,5	209	100,0

Araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin ters lojistik hizmetleri sunma sıklıklarının bazen (% 21,2; n=25), sıkça (% 37,3; n=44) ve çoğu zaman (%25,4; n=30) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Afganistan’daki katılımcıların ise ezici çoğunluğunun (% 71,4, n=65) ters lojistik hizmetleri sunmadığı, % 21,1 (n=21) oranında işletmenin bu hizmetleri bazen sunduğu belirlenmiştir. Kapalı döngü tedarik zinciri yaklaşımının geliştiği ve buna bağlı olarak ters lojistik faaliyetlerin önem kazandığı çağdaş ticari anlayış açısından değerlendirildiğinde, Afganistan’daki işletmelerin bu alana da yönelmesi gerektiği söylenebilir. Türkiye’de bu hizmetler daha yoğun sunuluyor olsa da yine de ileri lojistikte yaratılan değer daha fazla kısmının korunabilmesi adına bu alandaki hizmetlerin artırılması gerekmektedir.

Katma değerli ürün destek hizmetleri açısından incelendiğinde ise, Türkiye’den katılan işletmelerde % 72 (n=85) oranında bu hizmetlerin çoğu zaman ya da her zaman müşterilere sunulduğu görülmektedir. Afganistan’dan alınan yanıtlar ise seçenekler arasında daha fazla bir dağılım göstermektedir. Bu hizmeti sunan işletmelerin sunum sıklığı en çok % 30,8 (n=28) ile bazen seçeneğinde toplanmıştır. Hizmet sunma sıklığının daha fazla olduğunu belirten Afgan işletmelerinin oranı sıklık arttıkça düşüş göstermektedir (sıkça % 22; n=20, çoğu zaman % 17,6; n=16).

3.9.2.7. Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık

Araştırmaya katılan işletmelerin lojistik yönetimi ve danışmanlık hizmetleri kapsamında vermiş oldukları hizmetler filo yönetimi (FiloY), dağıtım ağı tasarımı (DAT), taşıyıcı seçimi/müzakereler/rota (TSMR), tesis konum analizi/seçimi/tasarımı (TKAT), envanter yönetimi (envanter) alt başlıkları altında incelenmiştir. Tablo 26’da, araştırmaya dâhil olan ülkeler arasında bu hizmetlerin sunulma sıklıklarının dağılımındaki farkların belirlenmesi için yapılan Mann-Whitney U testinin sonuçları yer almaktadır. Buna göre bu hizmetlerin sunulma sıklıklarının dağılımı, iki ülke işletmeleri açısından istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklıdır.

Tablo 26 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmet Kapsamı Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmet Kapsamı	Ülke	n	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
FiloY	Türkiye	118	126,83	14965,50	2793,5	0,0001*
	Afganistan	91	76,70	6979,50		
	Toplam	209				
DAT	Türkiye	118	135,70	16013,00	1746,0	0,0001*
	Afganistan	91	65,19	5932,00		
	Toplam	209				
TSMR	Türkiye	118	140,60	16591,00	1168,0	0,0001*
	Afganistan	91	58,84	5354,00		
	Toplam	209				
TKAT	Türkiye	118	134,71	15896,00	1863,0	0,0001*
	Afganistan	91	66,47	6049,00		
	Toplam	209				
Envanter	Türkiye	118	129,41	15270,00	2489,0	0,0001*
	Afganistan	91	73,35	6675,00		
	Toplam	209				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Belirlenen dağılım farklılıklarının daha açık bir şekilde incelenebilmesi için, lojistik yönetimi ve danışmanlık hizmeti kapsamında sunulan hizmetlere ilişkin istatistikler Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27 Lojistik Yönetimi ve Danışmanlık Hizmet Kapsamı

		Asla		Bazen		Sıkça		Çoğu zaman		Her zaman		Toplam	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
FiloY	Türkiye	15	12,7	39	33,1	36	30,5	14	11,9	14	11,9	118	100,0
	Afganistan	44	48,4	31	34,1	8	8,8	5	5,5	3	3,3	91	100,0
	Toplam	59	28,2	70	33,5	44	21,1	19	9,1	17	81,3	209	100,0
DAT	Türkiye	8	6,8	6	5,1	27	22,9	47	39,8	30	25,4	118	100,0
	Afganistan	26	28,6	36	39,6	20	22,0	6	6,6	3	3,3	91	100,0
	Toplam	34	16,3	42	20,1	47	22,5	53	25,4	33	15,8	209	100,0
TSMR	Türkiye	5	4,2	4	3,4	10	8,5	32	27,1	67	56,8	118	100,0
	Afganistan	24	26,4	34	37,4	23	25,3	6	6,6	4	4,4	91	100,0
	Toplam	29	13,9	38	18,2	33	15,8	38	18,2	71	34,0	209	100,0
TKAT	Türkiye	9	7,6	9	7,6	32	27,1	34	28,8	34	28,8	118	100,0
	Afganistan	28	30,8	36	39,6	20	22,0	4	4,4	3	3,3	91	100,0
	Toplam	37	17,7	45	21,5	52	24,9	38	18,5	37	17,7	209	100,0
Envanter	Türkiye	8	6,8	34	28,8	36	30,5	23	19,5	17	14,4	118	100,0
	Afganistan	46	50,5	22	24,2	13	14,3	6	6,6	4	4,4	91	100,0
	Toplam	54	25,8	56	26,8	49	23,4	29	13,9	21	10,0	209	100,0

Filo yönetimi hizmetlerine ilişkin istatistikler incelendiğinde, araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin % 33,1 (n=39) oranında bazen, % 30,5 (n=36) oranında sıkça bu tür hizmetleri müşterilerine sundukları görülmektedir. Afganistan’daki işletmelere bakıldığında ise % 48,4 (n=44) oranında bu hizmetlerin hiçbir zaman sunulmadığı, % 34,1 (n=31) oranında ise bazen sunulmakta olduğu belirlenmiştir.

Dağıtım ağı tasarımı hizmetleri açısından, Türkiye’deki katılımcıların % 22,9’u (n=27) sıkça, % 39,8’i (n=47) çoğu zaman, % 25,4’ü (n=30) her zaman bu hizmetleri verdiklerini belirtmiştir. Afgan işletmeleri arasında ise % 39,6’sı (n=36) bazen, % 22’si (n=20) sıkça bu hizmetleri vermelerine karşın, % 28,6 (n=26) oranında işletme bu tür hizmetler sunmadıklarını belirtmiştir.

Taşıyıcı seçimi, taşıyıcı ile müzakere ve rota seçimi hizmetleri incelendiğinde, Türkiye’deki katılımcıların % 83,9’unun (n=99) bu hizmetleri çoğu zaman ya da her

zaman müşterilerine sundukları görülmektedir. Afgan işletmelerinde ise bu hizmetlerin % 37,4 (n=34) oranında bazen, % 25,3 (n=23) oranında sıkça müşterilere sunulduğu, % 26,4 (n=24) oranında ise hiçbir zaman sunulmadığı belirlenmiştir.

Araştırmaya Türkiye’den katılan işletmelerin % 28,8’i (n=34) her zaman, % 28,8’i (n=34) çoğu zaman, % 27,1’i (n=32) sıkça tesis konum analizi, seçimi ve tasarımı hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır. Afganistan’daki katılımcıların ise % 39,6’sı (n=36) bazen, % 22’si (n=20) sıkça bu hizmetleri müşterilerine sunmakta iken % 30,8’lik (n=28) işletme bu hizmetleri hiçbir zaman sunmamaktadır.

Envanter yönetimi hizmetleri açısından ise Türkiye’deki katılımcıların genel olarak değişen sıklıklarda bu tür hizmetleri sundukları görülmektedir. Bu katılımcıların % 28,8’i (n=34) bazen, % 30,5’i (n=36) sıkça, % 19,5’i (n=23) çoğu zaman, % 14,4’ü (n=17) her zaman envanter yönetimi hizmeti sunmaktadır. Yine de birikimli kısmın % 58,5 ile envanter yönetimini bazen veya sıkça sunan işletmelerde olduğu görülmektedir. Afgan işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise % 50,5 (n=46) oranında işletmenin bu hizmetleri hiçbir zaman sunmadığı belirlenmiştir. Envanter yönetimi hizmeti sunduğunu belirten işletmelerde ise yoğunluk % 24,2 (n=22) ile bazen ve % 14,3 (n=13) ile sıkça yanıtlarındadır.

3.9.3. Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Sorunlara Yönelik Algıları

Lojistik sektöründe karşılaşılan sorunlar on üç madde halinde katılımcı işletmelere sunulmuş ve her birinin sorun olma düzeyinin 5’li Likert tipi bir katılım ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. İzleyen şekillerde yer alan 1 değeri “kesinlikle katılmıyorum”, 2 değeri “katılmıyorum”, 3 değeri “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 değeri “katılıyorum” ve 5 değeri ise “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinin yerine kullanılmıştır. Elde edilen veriler, iki ülke arasında sorunların algılanma düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın altıncı hipotezi kapsamında yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 28’de sunulmaktadır.

Tablo 28 Lojistik Sektöründeki Sorunlara Yönelik Analiz Sonuçları

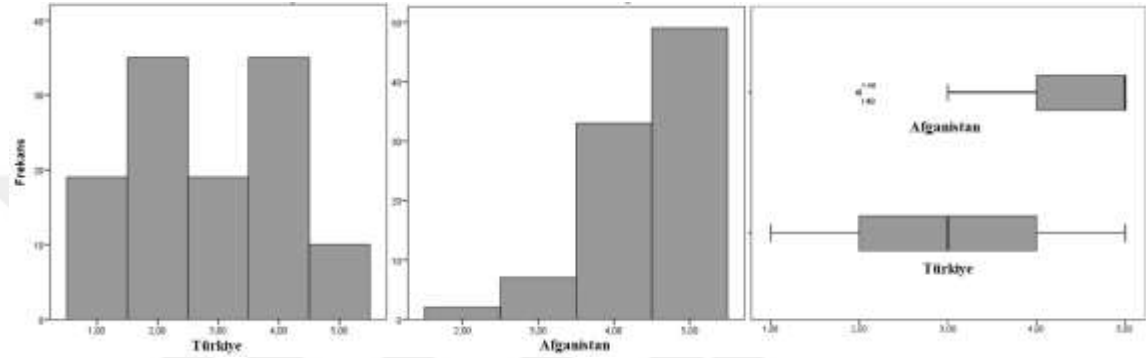
Sorunlar	Ülke	n	Medyan	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Ülkenin stratejik konumunu kullanmadaki eksiklik	Türkiye	118	3,00	73,88	8718,00	1697,0	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	145,35	13227,00		
	Toplam	209	4,00				
Ekonomik büyümenin zayıf olması	Türkiye	118	2,00	68,07	8032,50	1011,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	152,88	13912,50		
	Toplam	209	4,00				
Sektördeki kar marjının düşük olması	Türkiye	118	4,00	91,19	10760,00	3739,0	0,0001*
	Afganistan	91	4,00	122,91	11185,00		
	Toplam	209	4,00				
Eğitimli ve kalifiye iş gücünün azlığı	Türkiye	118	2,00	76,46	9022,50	2001,5	0,0001*
	Afganistan	91	4,00	142,01	12922,50		
	Toplam	209	4,00				
Teknolojiye ve bilgi teknolojilerine yeterli yatırımın yapılmaması	Türkiye	118	4,00	88,78	10476,50	3455,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	126,03	11468,50		
	Toplam	209	4,00				
Limanlardaki alt yapının eksik olması	Türkiye	118	2,00	67,85	8006,00	985,0	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	153,18	13939,00		
	Toplam	209	4,00				
Kanun ve yaptırımlardaki koordinasyon eksikliği	Türkiye	118	4,00	88,31	10421,00	3400,0	0,0001*
	Afganistan	91	4,00	126,64	11524,00		
	Toplam	209	4,00				
Yasal düzenlemeler ve gümrük mevzuatındaki sıkıntılar	Türkiye	118	4,00	91,69	10819,00	3798,0	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	122,26	11126,00		
	Toplam	209	4,00				
Karayolu kullanımının sektörde yoğun olması	Türkiye	118	4,00	84,61	9983,50	2962,5	0,0001*
	Afganistan	91	4,00	131,45	11961,50		
	Toplam	209	4,00				
Politika istikrarsızlığı	Türkiye	118	3,00	69,35	8183,50	1162,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	151,23	13761,50		
	Toplam	209	4,00				
Yurt içi alternatif taşımacılık yöntemleri eksikliği	Türkiye	118	1,00	63,25	7463,50	442,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	159,14	14481,50		
	Toplam	209	3,00				
Ekonominin yurtdışı yardımlarına bağımlılığı	Türkiye	118	1,00	61,91	7305,50	284,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	160,87	14639,50		
	Toplam	209	2,00				
Güvenlik istikrarsızlığı	Türkiye	118	2,00	62,11	7329,00	308,0	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	160,62	14616,00		
	Toplam	209	3,00				

* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Tablo 28'deki sonuçlara göre, sorun başlıklarının tümü için Türkiye'deki katılımcıların yanıt dağılımları ile Afganistan'daki katılımcıların yanıt dağılımları

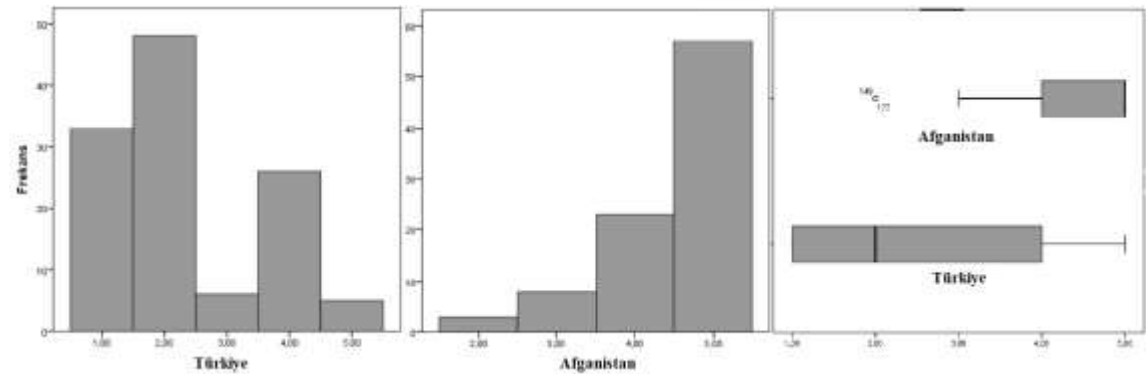
istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır. Buna göre araştırmanın altıncı hipotezi desteklenmektedir.

Şekil 4 “Ülkenin Stratejik Konumunu Kullanmadaki Eksiklik” Sorunu Yanıt Dağılımları



Ülkenin stratejik konumunu kullanmadaki eksiklik sorunu açısından istatistiksel dağılımlar değerlendirildiğinde, Şekil 4’teki sonuçlara göre Afganistan’daki işletmelerin bu konuyu daha yüksek düzeyde bir sorun olarak algıladıkları ortaya çıkmaktadır. Türkiye’deki işletmeler ise bu konuyu daha orta düzeyde bir sorun olarak görmektedir.

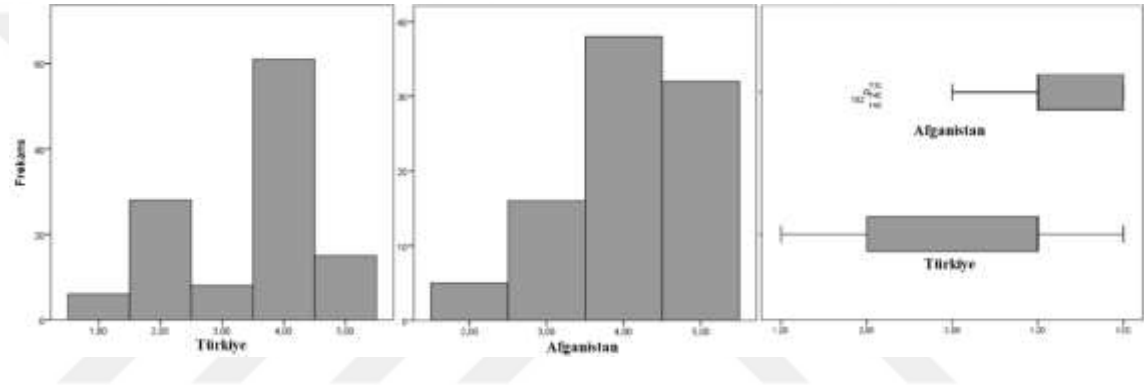
Şekil 5 “Ekonomik Büyümenin Zayıf Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları



“Ekonomik büyümenin zayıf olması” sorunu için Şekil 5’te yer alan dağılımlar incelendiğinde, bu başlığın Türkiye’de önemli bir sorun olarak görülmediği, fakat

Afganistan’da büyük ölçüde bir sorun olarak değerlendirildiği belirlenmiştir. Afganistan’ın son yıllarda içerisinde bulunduğu durum değerlendirildiğinde bunun doğal karşılanacak bir sonuç olduğu söylenebilir. Türkiye’de bu sorun genel olarak düşük düzeyde algılanıyor olsa da bir kısım katılımcının burada bir sorun algıladığı da görülmektedir.

Şekil 6 “Sektördeki Kar Marjının Düşük Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları

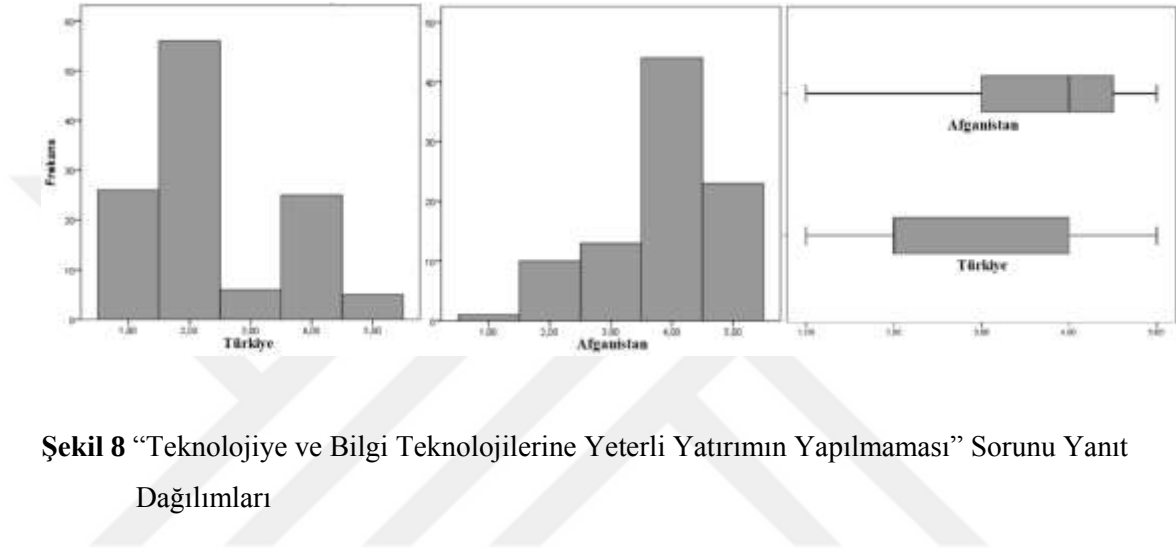


Şekil 6’da sektördeki kar marjı ile ilgili soruna ilişkin dağılımlar sunulmuştur. Kar marjı düşüklüğünün Afganistan’da daha büyük bir sorun olarak algılandığı görülmektedir. Lojistik sektörünün göreceli olarak daha az gelişmiş olduğu düşünüldüğünde, Afganistan’da üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin yerleşmesinin ve yaygınlaşmasının, böylece de ölçek ekonomilerinden yararlanmasının zorlaşmasının bu durumda bir etken olduğu düşünülebilir. Afganistan’daki katılımcıların daha küçük ölçekli olması da bu durumu destekler bir bulgudur.

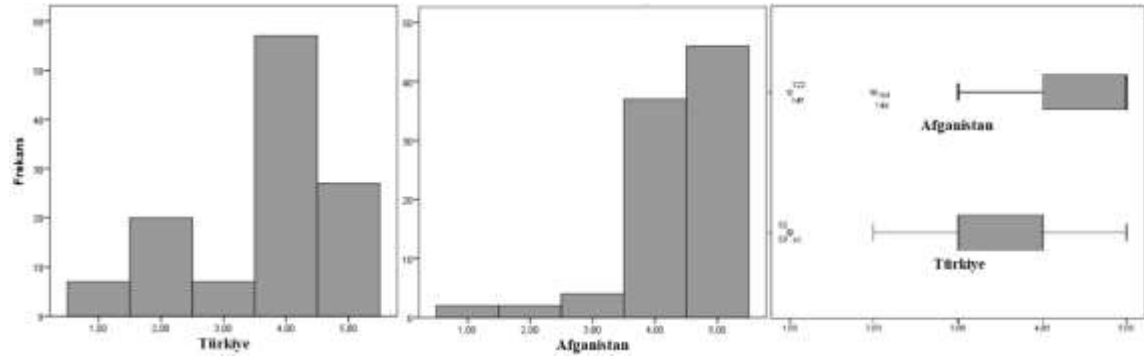
“Eğitimli ve kalifiye iş gücü azlığı” sorunu ile ilgili dağılımları gösteren Şekil 7 incelendiğinde, Türkiye’de bunun genel olarak düşük düzeyde bir sorun olarak algılandığı, bir kısım işletmenin bunu bir sorun olarak görmeye devam ettiği görülürken; Afganistan’da bu sorunun daha yüksek düzeyde algılandığı açıktır. Son yıllarda Türkiye’de lojistik üzerine uzmanlaşmış çeşitli düzeylerde eğitim programlarının yaygınlaşmasının bu sonuç üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir. Aynı zamanda sektörün

gelişmişliği ile paralel olarak sektör içerisinde de eleman yetiştirme hızının artmakta olduğu öngörülebilir.

Şekil 7 “Eğitimli ve Kalifiye İş Gücünün Azlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları

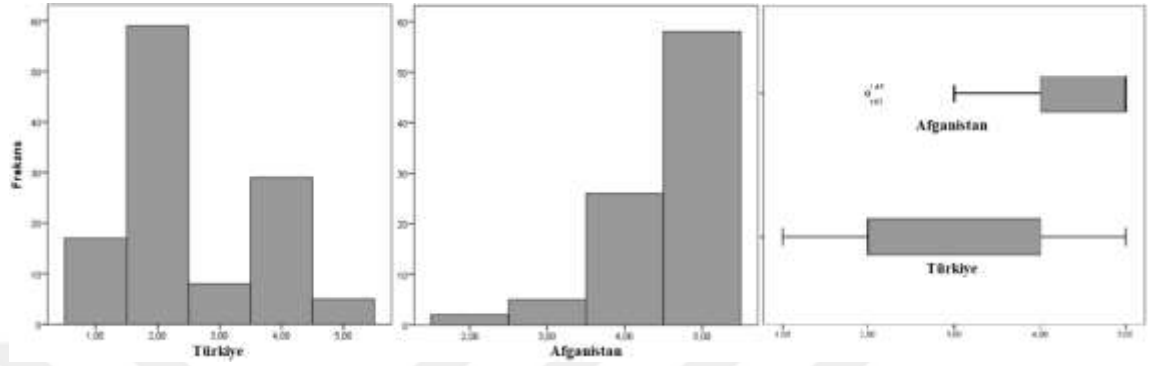


Şekil 8 “Teknolojiye ve Bilgi Teknolojilerine Yeterli Yatırımın Yapılmaması” Sorunu Yanıt Dağılımları



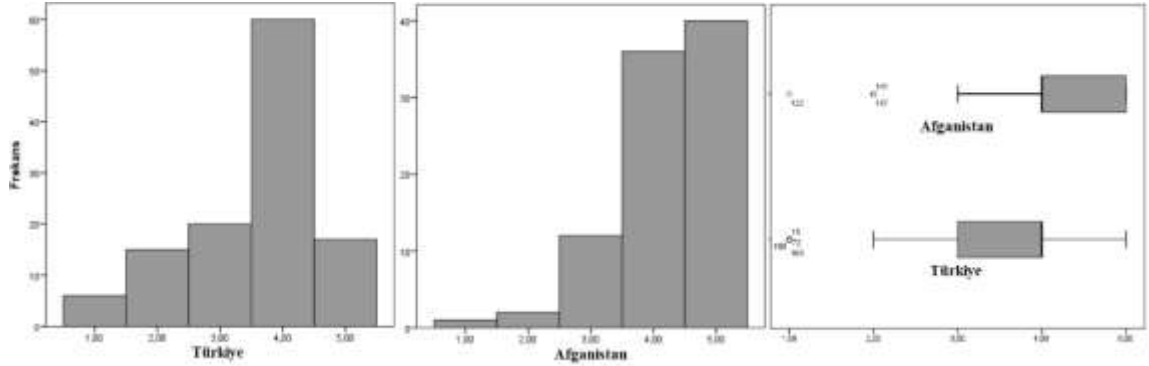
Şekil 8’de “teknolojiye ve bilgi teknolojilerine yeterli yatırımın yapılmaması” sorununa ilişkin yanıt dağılımları yer almaktadır. Buna göre teknoloji ve bilgi teknolojileri yatırımları ile ilgili sorunlar Türkiye’de göreceli olarak daha orta düzeyde, Afganistanda’da ise daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. İki ülke arasındaki teknolojik gelişmişlik farkı da göz önünde bulundurulduğunda, her iki ülkede de bu konunun sorun olarak algılanıyor olması, sadece Afganistan açısından değil, Türkiye açısından da geliştirilebilecek noktalar olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 9 “Limanlardaki Altyapının Eksik Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları



“Limanlardaki altyapının eksik olması” sorununa ilişkin dağılımlar Şekil 9’da sunulmuştur. Genel olarak bakıldığında bu alandaki sorunlar Türkiye’de düşük ve orta düzeyde algılanırken, Afganistan’da bu alanda daha çok sorun algılandığı görülmektedir.

Şekil 10 “Kanun ve Yaptırımlardaki Koordinasyon Eksikliği” Sorunu Yanıt Dağılımları

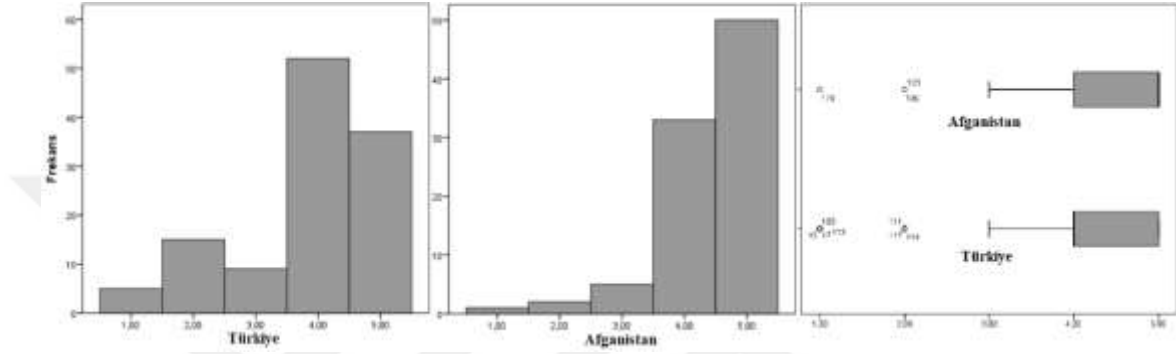


Şekil 10 “kanun ve yaptırımlardaki koordinasyon eksikliği” sorununa ilişkin sonuçları içermektedir. Türkiye’de bu sorun genel olarak daha orta düzeyde algılanırken, Afganistan’da ise daha yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir.

“Yasal düzenlemeler ve gümrük mevzuatındaki sıkıntılar” başlığı altındaki sorunların algılanmasına ilişkin dağılımlar Şekil 11’de sunulmuştur. Buna göre her iki

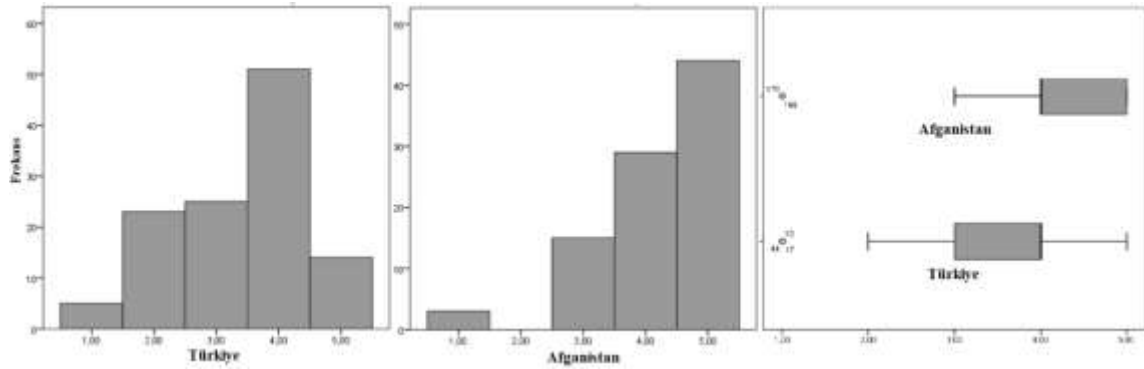
ülkedeki katılımcılar da bu konuda yüksek sayılabilecek düzeyde sorun algılamaktadır. Fakat Afganistan'daki katılımcıların bu sorunları algılama düzeyi daha yüksektir.

Şekil 11 “Yasal Düzenlemeler ve Gümrük Mevzuatındaki Sıkıntılar” Sorunu Yanıt Dağılımları

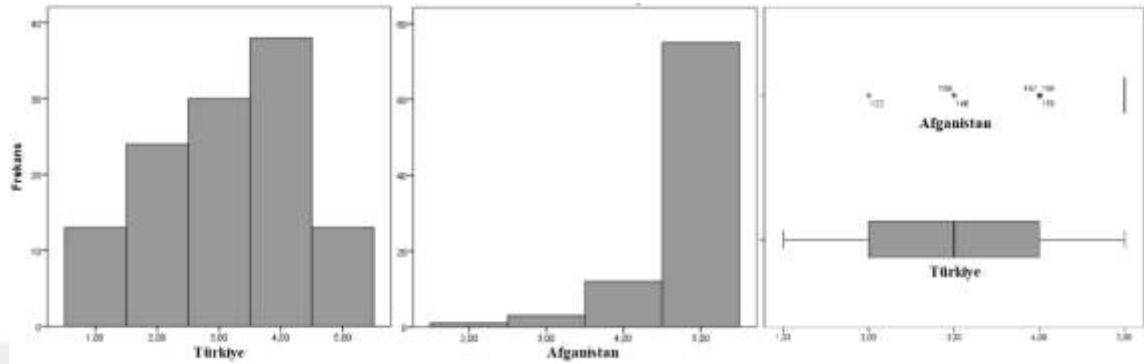


Şekil 12’de “karayolu kullanımının sektörde yoğun olmasının” bir sorun olarak algılanıp algılanmadığına ilişkin dağılımlar görülmektedir. Buradaki bulgulara göre çalışmaya Afganistan’dan katılan işletmeler bu durumu daha fazla bir sorun olarak değerlendirirken, Türkiye’den katılan işletmeler açısından ise bu durum daha orta düzeyde bir sorun olarak algılanmaktadır.

Şekil 12 “Karayolu Kullanımının Sektörde Yoğun Olması” Sorunu Yanıt Dağılımları

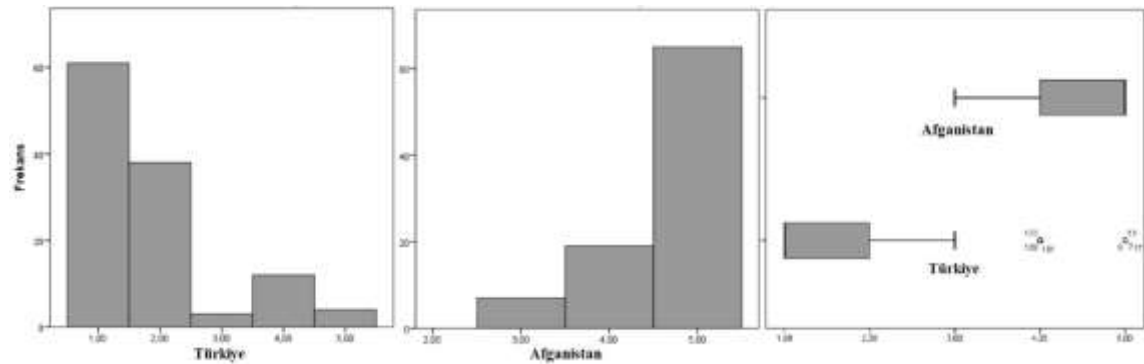


Şekil 13 “Politika İstikrarsızlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları



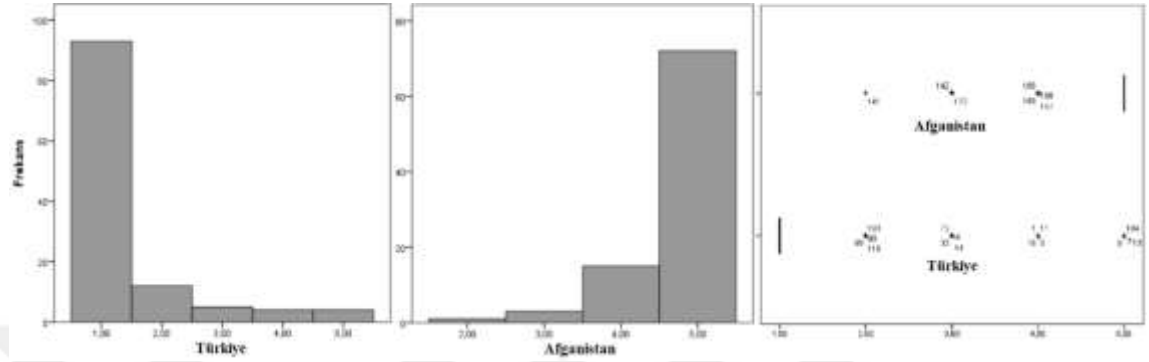
Şekil 13’te “politika istikrarsızlığı” sorununa ilişkin dağılımlar sunulmaktadır. Buna göre Türkiye’deki katılımcılar politika istikrarsızlığını orta düzeyde bir sorun olarak algılamaktadır. Buna karşılık Afgan katılımcılar ise bu sorunu çok yüksek düzeyde algıladıklarını belirtmişlerdir.

Şekil 14 “Yurtiçi Alternatif Taşıma Yöntemleri Eksikliği” Sorunu Yanıt Dağılımları



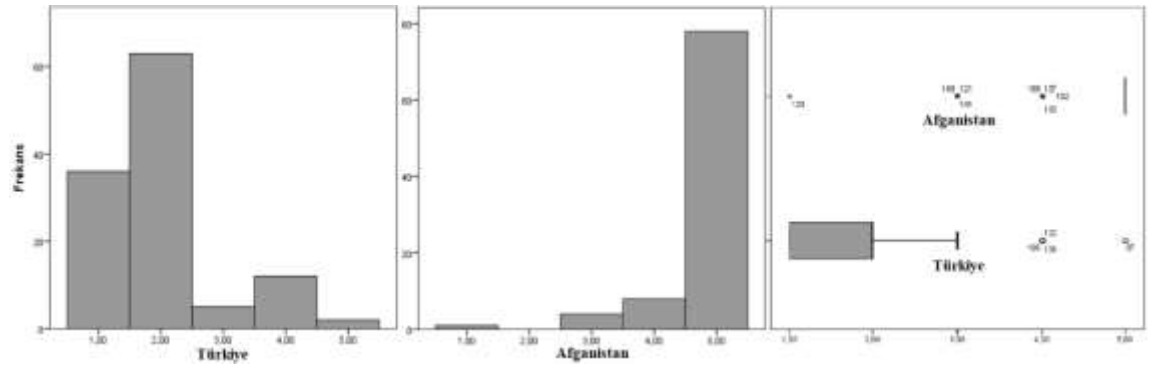
“Yurtiçi alternatif taşıma yöntemleri eksikliği” sorununa ilişkin yanıtların dağılımları Şekil 14’te verilmektedir. Buna göre Türkiye’den katılan işletmelerin bu alanda belirgin bir sorun algısına sahip olmadıkları, fakat bunun tersine Afgan işletmelerinin bu konuyu önemli bir sorun olarak algıladıkları görülmektedir.

Şekil 15 “Ekonominin Yurtdışı Yardımlarına Bağımlılığı” Sorunu Yanıt Dağılımları



Şekil 15’te “ekonominin yurtdışı yardımlarına bağımlılığı” konusunda bir sorun algılanıp algılanmadığına dair yanıtların dağılımları yer almaktadır. Şekil 15’ten de net bir şekilde görülebileceği üzere, Türkiye’deki katılımcılarda bu alanda bir sorun algısı yok denecek kadar azdır. Tam tersine Afgan katılımcılar ise bu konuyu çok önemli bir sorun olarak algılamaktadır.

Şekil 16 “Güvenlik İstikrarsızlığı” Sorunu Yanıt Dağılımları



“Güvenlik istikrarsızlığı” konusundaki algılar incelendiğinde ise, Şekil 16’daki dağılımlarda göre Türkiye’deki katılımcıların bu konuyu oldukça düşük sayılabilecek bir düzeyde sorun olarak algıladıkları, Afganistan’da ise bu konunun çok büyük bir sorun olarak görüldüğü söylenebilir.

3.9.4. Katılımcı İşletmelerin Lojistik Sektöründeki Sorunlara İlişkin Çözüm Önerilerine Yönelik Algıları

Tablo 29 Lojistik Sektöründeki Sorunlara İlişkin Çözüm Önerilerine Yönelik Analiz Sonuçları

Çözüm Önerileri	Ülke	n	Medyan	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	p
Ülkenin sahip olduğu stratejik konum kullanılmalıdır.	Türkiye	118	4,00	92,11	10869,00	3848,0	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	121,71	11076,00		
	Toplam	209	4,00				
İşletmeler dış kaynak kullanımını arttırmalıdır.	Türkiye	118	4,00	104,20	12296,00	5275,0	0,8130
	Afganistan	91	4,50	106,03	9649,00		
	Toplam	209	4,00				
Üçüncü taraf lojistik işletme tanımı müşterilerin kafasında karışıklığa izin vermeyecek şekilde açıkça yapılmalıdır.	Türkiye	118	4,00	98,78	11656,50	4635,5	0,0680
	Afganistan	91	4,00	113,06	10288,50		
	Toplam	209	4,00				
Kurallara uygun nakliye politikası oluşturulmalıdır.	Türkiye	118	4,00	104,79	12365,50	5275,5	0,9280
	Afganistan	91	4,00	104,12	9370,50		
	Toplam	209	4,00				
Nakliye alt yapısı geliştirilmelidir.	Türkiye	118	4,00	89,68	10582,50	3561,5	0,0001*
	Afganistan	91	5,00	124,86	11362,50		
	Toplam	209	5,00				
Lojistik bilgi sistemlerinin kullanılması arttırılmalıdır.	Türkiye	118	5,00	114,71	13535,50	4223,5	0,0010*
	Afganistan	91	5,00	92,41	8409,50		
	Toplam	209	5,00				
Karayolu yerine liman ve demiryolları kullanılmalıdır.	Türkiye	118	3,00	79,45	9375,00	2354,0	0,0001*
	Afganistan	91	4,00	138,13	12570,00		
	Toplam	209	4,00				
Lojistik eğitimi ve öğretimi geliştirilmelidir.	Türkiye	118	4,00	97,63	11520,00	4499,0	0,0220*
	Afganistan	91	5,00	114,56	10425,00		
	Toplam	209	5,00				
Üniversiteler ve sektör arasındaki işbirliği artırılmalıdır.	Türkiye	118	4,00	94,40	11139,50	4118,5	0,0010*
	Afganistan	91	5,00	118,74	10805,50		
	Toplam	209	5,00				
Ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmelidir.	Türkiye	118	5,00	103,42	12203,50	5182,5	0,6010
	Afganistan	91	5,00	107,05	9741,50		
	Toplam	209	5,00				

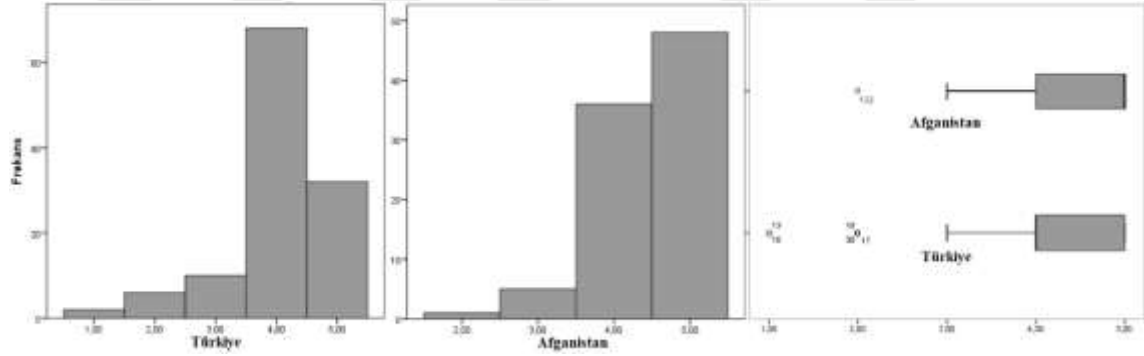
* Gruplar arası dağılımlar istatistiksel olarak anlamlı derecede farklıdır.

Lojistik sektöründe karşılaşılan sorunlara ilişkin çözüm önerileri on madde halinde katılımcı işletmelere sunulmuş ve her birinin çözüm önerisi olarak kabul edilme düzeyini 5’li Likert tipi bir katılım ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir. İzleyen şekillerde yer

alan 1 değeri “kesinlikle katılmıyorum”, 2 değeri “katılmıyorum”, 3 değeri “ne katılıyorum ne katılmıyorum”, 4 değeri “katılıyorum” ve 5 değeri ise “kesinlikle katılıyorum” ifadelerinin yerine kullanılmıştır. Araştırmanın yedinci hipotezi kapsamında yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 29’da sunulmaktadır.

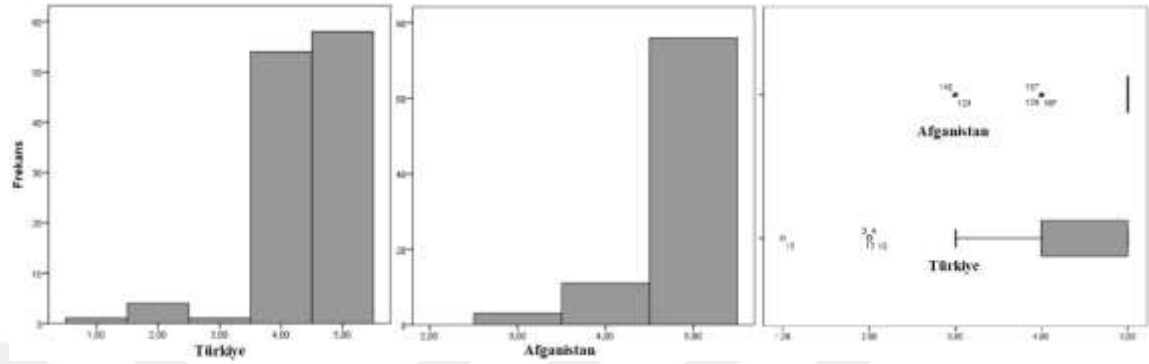
Tablo 29’daki sonuçlar incelendiğinde, iki ülkedeki katılımcılar arasında stratejik konumun kullanılması, nakliye altyapısının geliştirilmesi, lojistik bilgi sistemi kullanımının artırılması, karayolu dışındaki taşıma yöntemlerinin kullanılması, lojistik eğitim ve öğretiminin geliştirilmesi, üniversite ve sektör arasındaki işbirliğinin artırılması başlıklı çözüm önerilerinde algı farklılıkları olduğu, diğer çözüm önerilerinin ise benzer şekilde algılandığı belirlenmiştir. Buna göre yedinci araştırma hipotezi kısmen doğrulanmış olmaktadır.

Şekil 17 “Ülkenin Stratejik Konumunun Kullanılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



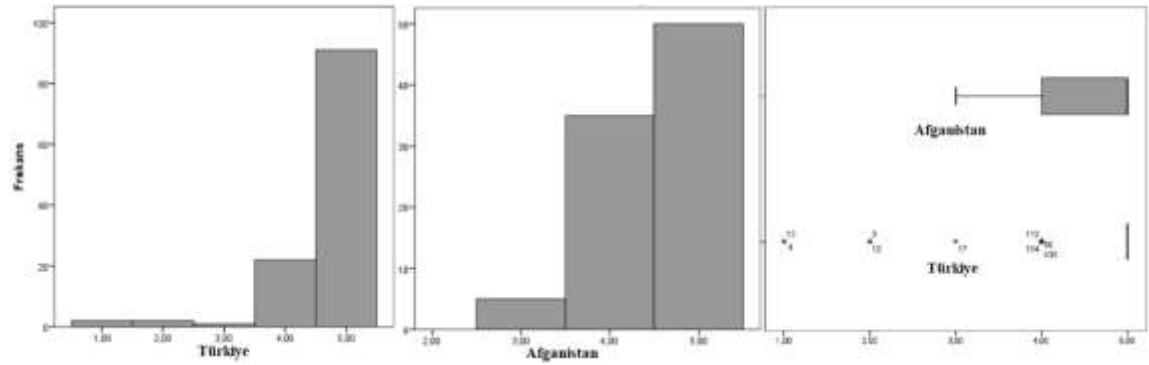
Şekil 17’de “ülkenin stratejik konumu kullanılmalıdır” önerisi ile ilgili dağılımlar incelendiğinde, araştırmada yer alan iki ülkeden katılımcıların da genel olarak buna yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Yine de Afgan katılımcıların bu konudaki algısı Türkiye’deki katılımcılardan daha yüksek olarak bulunmuştur. Gerek Türkiye’deki gerek Afganistan’daki katılımcılar ülkelerinin stratejik konumunun lojistik açısından daha etkin kullanılması gerektiğini düşünse de, Afgan katılımcılar bunu daha ağırlıklı olarak vurgulamaktadır.

Şekil 18 “Nakliye Altyapısının Geliştirilmesi” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



“Nakliye altyapısı geliştirilmelidir” çözüm önerisi doğrultusunda, Şekil 18’den görülebileceği üzere, araştırmada yer alan işletmelerin her iki ülke açısından da bu öneriye çok yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Yine de dağılımlar incelendiğinde, Afgan katılımcıların bu konudaki algısının daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bu çözümün Afganistan açısından daha öncelikli olarak ele alınması gereken bir çözüm olduğu düşünülebilir.

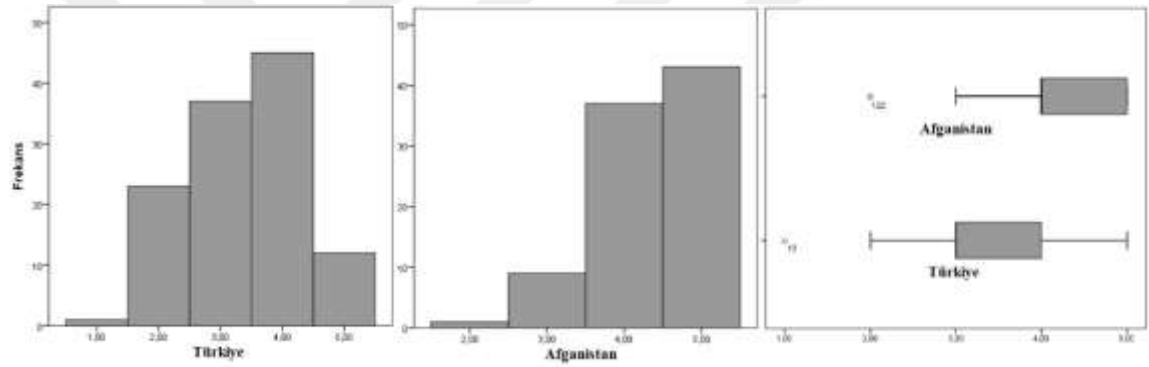
Şekil 19 “Lojistik Bilgi Sistemi Kullanımının Arttırılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



Şekil 19’deki dağılımlar incelendiğinde, her iki ülkedeki katılımcıların da “lojistik bilgi sistemi kullanımı arttırılmalıdır” önerisine yüksek düzeyde katıldıkları görülmektedir. Fakat Türkiye’deki katılımcıların bu öneriye Afgan katılımcılara oranla daha yüksek düzeyde katıldıkları da ortadadır. Bilgi sistemlerinin gelişmişlik düzey

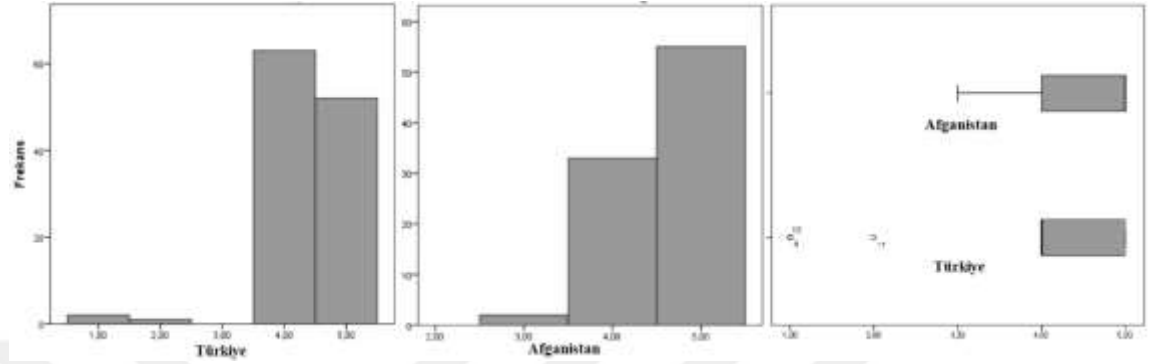
açısından iki ülke arasındaki fark da göz önünde bulundurulduğunda, bilgi teknolojileri konusunda daha gelişmiş bir noktada olabileceği düşünülen Türkiye’den de böyle bir sonuç elde edilmiş olması ilginçtir. Bu durum, sektördeki işletmelerin mevcut durumu yeterli bulmadıklarını göstermektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişme hızı da düşünüldüğünde, ileri teknolojilerin sürekli olarak izlenmesi ve uygulanması ihtiyacı göze çarpmaktadır.

Şekil 20 “Karayolu Yerine Liman ve Demiryolu Kullanılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



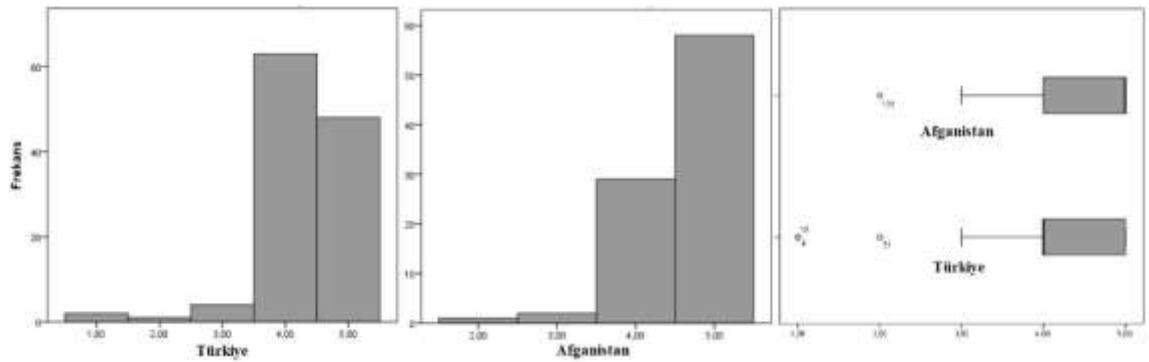
Şekil 20’de karayolu yerine diğer alternatif ulaşırma türlerinin kullanılması yönündeki öneriye ilişkin katılım düzeylerinin dağılımı sunulmaktadır. Buna göre karayolu haricindeki taşıma türlerine yönelme önerisi Türkiye’de orta düzeyde destek bulurken Afganistan’da daha yüksek düzeyde desteklenmiştir. Türkiye’deki lojistik sektörü açısından karayolunun büyük bir ağırlıkta kullanılıyor olması ve sektördeki işletmelerin yoğun bir şekilde bu hizmet üzerinde uzmanlaşmış olması düşünüldüğünde, bu önerinin iş kaybı tehdidi olarak algılanması da mümkün görünmektedir. Afganistan açısından ise maliyet ve taşıma güvenliği kaygıları, bu konuda daha yüksek bir destek bulunmasının nedeni olarak düşünülebilir.

Şekil 21 “Lojistik Eğitim ve Öğretiminin Geliştirilmesi” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



“Lojistik eğitim ve öğretimi geliştirilmelidir” önerisi değerlendirildiğinde, Şekil 21’de gösterilen yanıt dağılımları elde edilmiştir. Buna göre araştırmaya dâhil olan her iki ülkedeki katılımcılar da bu öneriyi yüksek oranda desteklemektedir. Afgan katılımcıların desteğinin Türkiye’deki katılımcılardan daha yüksek olduğu da görülmektedir. Türkiye’de çeşitli düzeylerdeki lojistik eğitiminde son yıllarda nicelik açısından bir artış söz konusudur. Bu önerinin Türkiye’de destek görmesi, eğitimin niteliği açısından da bir gelişim beklentisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Afghanistan’daki lojistik sektörünün gelişimi açısından da bu alandaki eğitim seçeneklerinin ve bunların niteliğinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Şekil 22 “Üniversiteler ve Sektör Arasındaki İşbirliğinin Arttırılması” Çözüm Önerisi Yanıt Dağılımları



Şekil 22’de görülebileceği üzere araştırmaya dâhil olan her iki ülkedeki katılımcılar da üniversiteler ile lojistik sektörü arasındaki işbirliğinin arttırılması önerisini yüksek düzeyde desteklemektedir. Afganistan’da bu desteğin Türkiye’ye oranla biraz daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre araştırmaya Afganistan’dan katılan işletmelerin sektörün gelişmesi ve ilerlemesi adına eğitim kurumlarından biraz daha destek arayışında oldukları düşünülebilir.

Araştırmaya dâhil olan iki ülkedeki katılımcıların destek düzeyleri arasında bir farklılık belirlenemeyen çözüm önerilerinden “işletmelerin dış kaynak kullanımlarını arttırması” ile ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmesi önerilerinin her ikisi de yüksek düzeyde desteklenmektedir. “Üçüncü taraf lojistik işletmesi tanımının açıkça yapılması” önerisine olan destek ise orta-yüksek düzeyde olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Liberal, özel girişim ağırlıklı ve küreselleşmiş iş ortamında rekabet gücünün inkâr edilmez bir önemi ve etkisi vardır. Bu nedenle, işletmeler ekonomik büyümelerini artırmak ve rekabette yer almak için uluslararası ticarete girme eğilimindedir. Bu durum da uluslararası ticaret hacminin artışını beraberinde getirmekte olup, bu hacmin aktarımını kapsayan uluslararası lojistik ihtiyacının da artmasına yol açmaktadır. Buna bağlı olarak son yıllarda küresel lojistik işletmeciliğinin, uluslararası ticaretin kolaylaştırılmasındaki rolü önemli ölçüde artmış, ekonomik sistemin önemli bir parçası olarak küresel ekonomik faaliyetin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Diğer yandan rekabet gücünde öne çıkan önemli bir unsur olarak ürünlerin bulunabilirliği ve ekonomikliği, bu özelliklerin sağlanmasında büyük bir rolü olan lojistiğin önemini daha da arttırmaktadır. Lojistik, ürünlerin pazara sunumunu sağlayan tedarik zincirlerinin ana ve en önemli bileşenlerden biridir. Lojistik ile ilgili maliyetlerin; rekabet gücü, verimlilik, entegrasyon, ticaret, gıda fiyatı ve hatta eşitsizlik ve yoksulluk üzerine etkisi vardır.

Küresel piyasada ticaret hacimlerini arttırmaya odaklanan işletmelerin, yeni pazarlara başarı ile girebilmek için verimli ve yalın bir tedarik zincirine sahip olması gerekmektedir. Burada lojistik işlemlerinin verimlilik ve yalınlığının sağlanabilmesi açısından, bu hizmetler üzerinde uzmanlaşmış dış kaynaklı hizmet sağlayıcılardan, yani üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcılarından (3PL) yararlanılması sıklıkla uygulanan bir yaklaşımdır. 3PL hizmet sağlayıcıları lojistik hizmetleri sunmak yoluyla işletmelere operasyonel maliyetleri düşürmek ve ana işine odaklanmak için de yardımcı olmaktadır. Dış kaynak kullanımının birçok avantajları vardır. 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından sunulan hizmet sayısı sürekli olarak artırmaktadır. Günümüzde, 3PL hizmet sağlayıcılar sadece nakliye hizmeti veren bir işletme olarak değil, müşterileri ile uzun vadeli stratejik iş ortağı olarak çalışmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre, Türkiye’de lojistik işletmeciliğinin gelişmiş olmasının nedenleri; Avrupa, Asya ve Orta Doğu’nun kesişme noktasında olmasından kaynaklanan stratejik konumu ve aynı zamanda büyük ölçekli bir iç piyasaya sahip olmasıdır. Dünya Bankası’nın 2016 yılında yayınladığı Lojistik Performans Endeks (Logistics Performance

Index) Raporu'na göre 160 ülke arasında Türkiye 34. sırada yer almaktadır (Arvis vd., 2016: 38). Türkiye'nin 10 yıl içerisinde bölgesel ve küresel bir lojistik merkezi ve tüm ulaştırma türleri düşünüldüğünde önemli bir transit ulaştırma bağlantısı olması beklenmektedir. Stratejik konumu, büyük iç piyasası ve hızla büyüyen lojistik sektörü, Türkiye'yi çok uluslu işletmeler için operasyonel bir merkez haline getirmektedir.

Kıtalar arası jeostratejik konumuyla bölgesel bir lojistik merkezi olarak değerlendirildiğinde, Türkiye dünya çapında bağlantı sağlayan birçok birinci-sınıf havalimanları ve aynı zamanda önemli noktalarda denizyolu nakliye hatları ve limanlara sahiptir. Uluslararası ticaret yolların kesişme noktalarına ve uluslararası ticaret tarihine bakıldığında, Türkiye depolama ve lojistik ile ilgili hizmetlerde güçlü kapasite/yeteneklere sahiptir. Ayrıca devlet yatırımı ile yapılan yeterli ve verimli bir ulaşım altyapısına ve lojistik sektörüne sahiptir. Başarılı bir lojistik merkezi emellerini gerçekleştirebilmek için gerekli büyük ve genç işgücüne de sahiptir. Son on yıldan beri politika ve ekonomi yönetimi, ulaştırma ve lojistik sektörünün arkasında durup şeffaf politika ve uyumlu yönetimi ile sektörün gelişmesini desteklemektedir.

Afganistan da Asya'nın kalbinde yer aldığı için stratejik bir konuma sahiptir. Tarihi İpekyolu Afganistan topraklarından geçmekte ve Kuzey ve Güney Asya ülkeleri arasında ve Batı Asya ülkeleri ile Avrupa ülkeleri arasında bir bağlantı sağlayabilmektedir. Ancak, Soğuk Savaş ve ardından iç savaş sonucunda ülkenin altyapısı tamamen yıkılmış ve yetenekli iş gücü ülkeden göç etmiştir. Afganistan tamamen kara yolu ile çevrilidir ve denizyoluyla gelen mallar için İran ve Pakistan limanları kullanılmaktadır. Uluslararası uçuşları yapabilen sadece dört havaalanı vardır, ancak bunlar da dünya standartlarına uygun değildir. Ülke içerisinde taşıma yapılan bir demiryolu ağı bulunmamaktadır, demiryolu ancak uluslararası taşımalarda, sınırlı olarak kullanılmaktadır. Dünya Bankası'nın 2016 yılında yayınladığı Lojistik Performans Endeks (Logistics Performance Index) Raporu'na göre 160 ülke arasında Afganistan 150. sırada yer almaktadır (Arvis vd., 2016: 41).

Türkiye'nin stratejik konumu ve lojistik sektörünün gelişmişlik düzeyinin, Afganistan'ın iç karışıklıklar sonrası ekonomik olarak toplanma sürecinde bir

kıyaslama noktası olabileceği varsayımından yola çıkılarak, bu çalışmada her iki ülkedeki üçüncü taraf lojistik işletmeler incelenmiş ve bir karşılaştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan 209 işletmenin % 43,54'ü (n=91) Afganistan'dan, % 56,45'i (n=118) Türkiye'dendir. İki ülkedeki işletmelerin büyüklükleri, çalışan sayıları açısından incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre araştırmaya Türkiye'den ve Afganistan'dan katılan işletmelerin çalışan sayısı dağılımları birbirinden farklıdır. Afganistan'dan araştırmaya katılan işletmelerin %80,2'sinin çalışan sayısının 50'den az olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet sürelerinin incelenmesi sonucunda da Afgan katılımcıların ağırlıklı kısmının (% 70,4, n=64) 1 ile 10 yıl arası bir süredir lojistik sektöründe hizmet verdiği belirlenmiştir. Türkiye'deki katılımcıların hizmet süreleri genel olarak daha yüksek olarak bulunmuştur.

Bu bulguların elde edilmesinin birkaç nedeni olduğu söylenebilir. Öncelikle Afganistan'ın lojistik sektöründe çalışan işletmeler genel olarak genç, Taliban döneminden sonra (2002) kurulmuş olan işletmelerdir. Çoğunlukla tek şehirde hizmet vermekte ya da en iyi durumda ancak Afganistan'ın birkaç büyük şehrinde şubeleri olabilmektedir. Ayrıca, her iki ülkedeki katılımcı işletmelerin lojistik sektöründeki hizmet kapsamı ile ilgili bulgular da değerlendirmeye katıldığında, Afgan işletmelerinin genel olarak daha sınırlı düzeyde hizmet sundukları belirlenmiştir. Faaliyet sürelerinin, çalışan sayılarının ve buna bağlı olarak büyüklüklerinin az olmasının temel nedenlerinin yukarıda açıklananlar olduğu düşünülebilir. Türkiye'de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler dünya çapında çok büyük ölçekli olmasa da genel olarak daha büyük ölçeklidir. Bu işletmelerin bir kısmının diğer şehirlerde şubeleri vardır, birçoğu sektördeki diğer işletmelerle entegre bir şekilde çalışabilmektedir, genellikle daha kapsamlı hizmet verebilmekte olup daha tecrübelidirler.

Araştırmaya katılan lojistik işletmelerinin sermaye yapılarına ilişkin analiz, yerli sermayeye sahip işletmelerin oranının Afganistan'da % 93,4 (n=85) olduğunu göstermektedir. Daha önce belirtildiği üzere geçmiş savaşların sonucunda beyin göçü ile beraber sermaye de Afganistan'dan göç etmiştir. Taliban döneminden sonra yeni kurulan devlet, yabancı yatırımcılara birçok ticari kolaylık ve teşvik getirmiş, ancak yine de istikrarlı bir siyasi ve ekonomik ortam sunamadığı için bu uygulamalar pek başarılı

olamamıştır. Afganistan'ın ekonomik ve siyasi ortamındaki karışıklık, yabancı yatırımcılar açısından sermaye girişi önünde bir engel oluşturan önemli bir risktir. Bu riskin hem yabancı işletmelerin kendi adlarına yatırım yapmalarını hem de Afganistan'daki mevcut işletmelerle iş ortaklığı kurmalarını engellediği düşünülmektedir. Türkiye'deki katılımcılarda da yerli sermayeye sahip işletmeler ağırlıkta olmasına rağmen, Afganistan'daki duruma oranla bir nebze daha fazla yabancı sermaye de bulunduğu görülmektedir. Türkiye'nin Afganistan'a kıyasla daha iyi ekonomik duruma sahip olmasının, işletmelerin yapacakları iş kapsamında yerli kaynakları daha kolay elde edebilmesine yol açacağı düşünülebilir. Bu da yabancı sermaye ihtiyacını bir nebze azaltacaktır. Ancak gerek Türkiye'nin uluslararası konumu, gerek iç pazardaki hacim düşünüldüğünde yabancı işletmelerin de gerek kendi yatırımları gerek ortaklıklar yoluyla Türkiye pazarına girmek istemeleri de beklenilebilecek bir durumdur. Oranı görece az olsa da Türkiye'deki katılımcılarda yabancı sermayenin de bulunmasının bu şekilde açıklanabileceği düşünülebilir.

Araştırma kapsamında Afganistan'da faaliyet gösteren işletmelerin daha önce başka bir işletme ile birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunup bulunmama durumu da sorgulanmıştır. Yine Afganistan'da faaliyet gösteren işletmelerin bu tür faaliyette bulundurma oranı çok azdır. Araştırmaya Afganistan'dan katılan işletmelerin yalnızca % 8,8'i (n=8) bir birleşme ya da satın alma faaliyetinde yer almıştır. Afgan işletmelerinin görece küçük ölçekleri ve verdikleri hizmet türlerinin az olması düşünüldüğünde, bu durum Afganistan'daki işletmelerin büyümesi ve hizmetlerini çeşitlendirmesi için bir fırsat olarak düşünülebilir. Daha kapsamlı ve geniş ölçüde hizmet verebilmek için benzer strateji ve amaçlarla faaliyet gösteren işletmelerin birleşme veya satın alma faaliyetlerine yönelmesinde fayda vardır. Türkiye'deki işletmelerin ise % 55,1'inin (n=65) birleşme ya da satın alma faaliyetinde bulunduğu belirlenmiştir. Bu da Türkiye'deki işletmelerin daha büyük ölçekli olması ve daha çeşitli hizmet sunması bulgularıyla uyumlu bir durumdur. İşletmelerin bu yolla daha hızlı büyümesi de mümkün olabilmektedir. Türkiye'de en çok birleşme/satın alma yapılan işletme türleri nakliye işletmesi (% 47,7; n=31) ve gümrük müşaviri/komisyoncusu (% 47,7; n=31) olarak belirlenmiştir. Bu da Türkiye'deki lojistik sektöründe önemli bir ağırlığa sahip olan nakliye işletmelerinin kendi aralarında

birleşmeleri ya da uluslararası taşımacılık faaliyetlerini kolaylaştırmak adına bu alandaki işletmelerle bir araya gelmeleri gibi uygulamaların bir göstergesi olabilir.

Afganistan'da faaliyet gösteren işletmelerin hizmet verdikleri sektörlerin oldukça fazla çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Afganistan'dan katılan işletmeler incelendiğinde sektördeki işletmelerin % 50'sinin bile hizmet verdiği bir sektör saptanamamıştır. Afganistan ekonomisi istikrarlı bir yapıya sahip olmadığı için sektörler arası dalgalanmalar yoğunudur. Taliban hükümeti yıkıldıktan sonra sivil toplum örgütlerinin (STÖ) sayısı artmıştır. Bu nedenle birçok özel işletme STÖ'lere hizmet vermeye başlamıştır. Bununla birlikte ülkedeki yeniden inşa faaliyetleri ile ilgili olarak inşaat sektörü; başta karayolu inşaatı sonra da bina inşaatı açısından ön plana gelmiştir. Türk inşaat işletmeleri de Afganistan'da hizmet vermeye başlamıştır. Sonraki birkaç yıl içerisinde gelir seviyesi biraz yükselmiş, telekomünikasyon sektörü hızlı bir biçimde gelişmiştir. Bu sektör hâlihazırda en gelişmiş sektörler arasında sayılmaktadır. Ancak 2014 yılında Uluslararası Güvenlik Destek Gücü (International Security Assistance Force- ISAF) askerleri Afganistan'ı terketmeye başlayınca, inşaat ve nakliye sektörleri hemen çökmüş ve birçok işletme iflas etmiştir. Bu olay lojistik sektörünü önemli bir oranda etkilemiştir. Sonrasında mineral/maden ve sanayi sektörü ön plana çıkmıştır. Kimya, tekstil, sağlık, otomotiv ve gıda sektörleri iç savaş ve Taliban döneminde çok önemli zarara uğramıştır ve halen de toparlanamamış bir durumdadır. Adı geçen sektörlerde ürünler çok büyük oranda ithal edilmektedir. Bu koşullar, bu çalışmanın bulgularında Afganistan'da hizmet verilen sektörlerdeki durumu da açıklar niteliktedir. Afganistan'da en çok hizmet verilen sektörler sırasıyla inşaat, sivil toplum örgütleri, toptan ürünler, telekomünikasyon ve mineral ve gübredir. Afganistan'ın yeniden yapılanma çalışmaları dikkate alındığında, inşaat ve yardım malzemeleri düşünüldüğünde sivil toplum örgütlerine yönelik lojistik hizmetlerin öne çıkması beklenen bir sonuç haline gelmektedir.

Türkiye'de hizmet verilen sektörlerin ise çok daha fazla olduğu ve genel olarak hizmet verilme oranlarının da Afganistan'a kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum Türk ekonomisinin daha gelişmiş olması ve bu ekonomik yapı içerisinde pek çok sektörde yaygın üretim/hizmet sunulması nedeniyle beklenen bir durumdur.

Araştırma kapsamında Türkiye ve Afganistan'da hizmet vermekte olan lojistik işletmelerin hizmet kapsamları karşılaştırılmıştır. Hizmet kapsamları nakliye, depolama/dağıtım, gümrük hizmetleri, navlun finansman hizmetleri, bilgi teknolojileri desteği, ürün destek hizmetleri, lojistik yönetimi/danışmanlık ana başlıkları altında değerlendirilmiştir. Hizmet kapsamları ile ilgili ana başlıkların tüm alt başlıklarında değerlendirilen hizmetlerin, Afgan işletmeleri tarafından Türk işletmelerine kıyasla daha az sıklıkta sunulduğu belirlenmiştir.

Nakliye hizmet kapsamı altında genel kamyon hizmet, türler arası taşımacılık hizmeti, özel hizmetler, zaman kısıtına dayalı hizmetler ve sevkiyat izleme hizmetleri incelenmiştir. Bu alandaki hizmetlerin Türkiye’de Afganistan’a kıyasla daha sık veriliyor olmasının temel nedenleri pazarın daha geniş olması, işletmelerin daha büyük olması ve hizmet çeşitliliklerinin daha yüksek olmasıdır. Bunun yanı sıra özellikle altyapı unsurları ile ilgili çeşitli eksikler de bu sonucu doğurmaktadır. Afganistan’nda karayolu taşımacılığında da eksiklik olduğu düşünülmektedir. Genel olarak alternatif bir taşıma yöntemi olmadığı için yoğunluk çok fazladır. Karayolu altyapısı açısından değerlendirildiğinde de eksiklikler söz konusudur. Örneğin Faryab ilinden Herat iline giden karayolu asfalt projesi güvenlik sorunlarından dolayı tamamlanamamıştır. Bu proje tamamlanmış olsa Herat şehrinden Mezar-ı Şerif’e gidecek olan bir TIR, bir günlük bir sürede üç şehir üzerinden bu yolu kat edebilecekken, hâlihazırda on bir şehir üzerinden beş günlük bir sürede geçmek zorunda kalmaktadır. Afganistan’ın en yoğun gümrüklerinin Herat ve Mezar-ı Şerif şehirleri olduğu da düşünüldüğünde, bu durum Afganistan’da lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri hem zaman hem de taşıma maliyetleri açısından zor bir durumda bırakmaktadır. Bunun dışında, özellikle türler arası taşımacılık açısından düşünüldüğünde bunu destekleyecek demiryolu ve liman bağlantılarında da sorunlar söz konusudur. Ülke içi taşımacılık faaliyetlerinde kullanılabilecek bir demiryolu altyapısı yoktur. Uluslararası taşımacılık için ise Özbekistan’dan Mezar-ı Şerif’e (75 km) ve İran’dan Herat’a (62 km) iki hat aktif olarak çalışmaktadır. Bu da Afganistan taşıma sektörü için büyük bir eksikliktir. Afganistan kıta içi bir ülke olduğundan kendi limanları yoktur. Denizyolu bağlantısı için İran (Çabahar) veya Pakistan (Karaçi) limanları kullanılmak zorundadır. Siyasi nedenlerle birkaç defa

Karaçi limanı Pakistan tarafından kapanmıştır ve buna bağlı olarak Afganistan işletmeleri büyük zarara uğramıştır.

Nakliye hizmetleri kapsamındaki soğuk zincir, tehlikeli madde vb. taşımacılığı gibi özel taşıma hizmetleri açısından değerlendirildiğinde ise Afganistan açısından bu hizmetlerin daha az sıklıkta veriliyor olmasında öncelikli olarak ticari faaliyetler içerisinde bu hizmetlere olan talebin göreceli olarak daha düşük olmasının, bu tür taşımacılık için gerekli olan özel araç ve donanımla ilgili yatırım maliyetlerinin görece küçük ve finansal açıdan daha yetersiz olan Afgan işletmeleri açısından ağır olmasının ve özellikle tehlikeli madde taşımacılığı düşünüldüğünde güvenlik tehdit düzeyinin yüksek olmasının etkisi olduğu düşünülebilir.

Zaman kısıtına dayalı hizmetler açısından ise yine pazarın bu yöndeki talebinin Afganistan'da daha düşük düzeyde bir baskı oluşturduğu düşünülebilir. Ancak bunun ötesinde taşımacılık altyapısındaki ve alternatif taşıma yollarındaki eksikliklerin de bu tür hizmetlerin sunulma olanaklarını kısıtlayacağı açıktır. Ayrıca karşılaştırmalı olarak daha küçük ve finansal gücü sınırlı Afgan işletmelerinin bünyesinin zayıf olması, bu tür hizmetlerin organizasyonunu güçleştirmektedir. Güvenlik sorunları da gerek hizmetlerin organizasyonu ve sürdürülmesi açısından, gerekse hizmetlerin sunulması için gerekli yasal işlemlerin hızlandırılması açısından zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca dış kaynak kullanımının Afgan işletmeleri tarafından yeterince benimsenmemiş olması da bir neden olarak düşünülebilir.

Sevkiyat izleme hizmetleri açısından ise Afgan işletmelerinin Türk işletmelerine kıyasla bu hizmetleri daha az sıklıkta sunmasının temel nedeni olarak teknolojik altyapı eksikliği öne sürülebilir. İkinci bir neden olarak da doğal olarak belirli bir yatırım gerektiren bu hizmetlerin yatırım tutarlarının karşılanmasında Afgan işletmelerinin karşılaşılabileceği finansal güçlükler akla gelebilir.

Depolama ve dağıtım hizmetleri kapsamında genel/sözleşmeli/bölgesel depolar, eylemsel operasyonel teknoloji, katma değerli depolama/dağıtım hizmetleri, sipariş işletme ve yerine getirme hizmetleri alt başlıkları değerlendirilmiştir. Genel/sözleşmeli/bölgesel depo hizmetleri açısından Afganistan'da bu hizmetlerin sunulma sıklığının Türk lojistik işletmelerine kıyasla daha düşük oranda çıkmasının temel

nedeni olarak Afgan işletmelerinin dış kaynak kullanımından daha sınırlı olarak yararlanıyor olması düşünülebilir. Lojistik faaliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde ilk sırayı taşıma almakta olduğundan, dış kaynak kullanılmaya da genellikle bu alanda alınan hizmetlerle başlanması eğilimi söz konusu olmaktadır. Genellikle işletmelerin kendi alanları içerisinde belirli ölçülerde depoları bulunduğu için, dış kaynaklı depolardan yararlanma gerekliliği ya da isteğinin ortaya çıkması daha sonrasında olabilmektedir. Bu durum aynı zamanda işletmelerin gelişmişliği ve faaliyet hacmi ile de ilişkili olarak düşünülebilir. Afganistan'daki ekonomik ortam ve genel işletme faaliyetleri düşünüldüğünde dış kaynaklı depolama hizmetlerinin daha gelişmeye açık bir alan olduğu yorumu yapılabilir. Türkiye'de ise gerek işletmelerin faaliyet hacimleri gerekse genel olarak dağıtım yaptıkları coğrafyanın daha geniş olabilmesi, bu işletmelerin bu hizmetlerden yararlanma gerekliliğini, bunun beraberinde de lojistik işletmelerin bu hizmetleri sunma sıklığını arttırmaktadır.

Eylemsel/operasyonel teknoloji başlığı altında lojistik faaliyetleri destekleyecek teknolojiye yönelik hizmetler genel olarak teknoloji altyapısının gelişmiş olmasını, bunu edinmek için güçlü bir sermaye yapısını ve bu teknolojileri kullanabilecek nitelikli bir işgücünü gerektirmektedir. Ekonomik koşulların ve altyapının daha iyi olduğu Türkiye'deki iş hayatında bu kaynakların bulunmasının daha kolay olduğu düşünülebilir. Buna rağmen elde edilen bulgular incelendiğinden, Türkiye'de bu hizmetler sunuluyor olsa da halen geliştirilmeye açık bir alan da olduğu ortadadır. Afganistan'da ise sözü edilen gerekliliklerdeki eksikliklerin bu tür teknolojilerin yaygınlaşmasının önündeki temel engeller olacağı düşünülmektedir.

Üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcılar tarafından sunulan katma değerli depolama ve dağıtım hizmetlerinin sunulma sıklığının da Afganistan'da Türkiye'ye kıyasla oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Bunun temel nedeninin, Afganistan'daki işletmelerin bu kapsamdaki faaliyetlerde dış kaynak kullanımını değil, kendi kaynaklarını tercih etmeleri olduğu düşünülmektedir.

Sipariş işleme ve yerine getirme kapsamındaki hizmetlerin sunulması da genel olarak depolama hizmetlerinin sunulması ile bağlantılıdır, çünkü bu tür hizmetler ağırlıklı olarak depolardaki malların kontrolü ve gönderime hazırlanması kapsamındaki işlemleri

içermektedir. Bu nedenle Afganistan’da daha düşük sıklıkta sunulan depolama hizmetlerinin, sipariş işleme ve yerine getirme hizmetlerinin de daha düşük sıklıkta sunulmasına yol açtığı düşünülebilir.

Gümrük hizmetleri de lojistik hizmet sağlayıcı işletmelerin sundukları ana hizmet başlıklarından biri olup bunun altında gümrük komisyonculuğu ve gümrük vergilerinin iadeleri ile ilgili hizmetler sorgulanmıştır. Gümrük komisyonculuğu hizmetlerinin 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından sunulma sıklığı genel olarak Türkiye’de daha yüksek, Afganistan’da daha düşük bulunmuştur. Afganistan’da bu tür hizmetler için devletin bireylere yönelik olarak bir lisanslama düzenlemesi bulunmaktadır ve genel olarak bireyler bu hizmetlerin sunumunu gerçekleştirmektedir. 3PL lojistik işletmelerinin bu alanda bu kişileri istihdam ederek faaliyet göstermesi daha nadir bir uygulama olmaktadır. Türkiye’de ise gümrük komisyonculuğu daha çok işletmeler üzerinden yapılan bir faaliyet olarak görülmektedir. Bu nedenle lojistik işletmelerin de bu alanda hizmetleri düzenli olarak daha sık sunmaları söz konusu olmaktadır.

Gümrük vergilerinin iadesine yönelik takip hizmetlerinin de Afganistan’daki işletmeler tarafından çoğu zaman sunulmadığı (% 51,6; n=47), bu hizmetlerin sunum sıklığının Türkiye’deki lojistik hizmet sağlayıcılara kıyasla oldukça az olduğu belirlenmiştir. Afgan işletmelerinin daha kapalı bir yönetim yapısı benimsemesinin ve finansal konularda dış kaynaklarla etkileşimlerini daha sınırlı tutma eğilimlerinin bu sonuca yol açtığı düşünülmektedir.

Navlun finansman hizmetleri kapsamında navlun denetimi ve navlun fatura ödemesi hizmetleri değerlendirilmiştir. Türkiye’deki 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından belirli bir ölçüde navlun denetimi sunuluyor olsa da Afganistan’daki hizmet sağlayıcıların bu hizmetleri çok daha az oranda sunduğu, hatta % 63,7’sinin (n=58) hiç sunmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeni de, gümrük vergilerinin iadesi hizmetlerinde olduğu gibi, finansal konularda Afgan işletmelerinin daha kapalı bir tutum sergilemesi olarak değerlendirilmektedir. Benzer bir şekilde navlun fatura ödemesi konusunda da Afgan işletmeleri, denetim hizmetlerine kıyasla biraz daha sık tercih edilse de, bu hizmetleri dış kaynaklardan sağlamayı pek tercih etmedikleri için Afgan 3PL hizmet sağlayıcıların

navlun fatura ödemesi hizmetlerini sunma sıklıklarının Türk 3PL hizmet sağlayıcılara kıyasla düşük bulunduğu düşünülmektedir.

Bilgi teknolojileri desteği ana başlığında EDI kapasitesi, lojistik bilgi sistemi ve ağ tabanlı çözüm hizmetleri değerlendirilmiştir. EDI kapasitesi hizmeti sunum sıklığı her ne kadar Türkiye’de Afganistan’a kıyasla daha sık olsa da hala alınabilecek bir yol olduğu görülmektedir. Afganistan’da ise bu hizmetin işletmelerin yarısından fazlası tarafından sunulmadığı (%54,9; n=50), kalan işletmelerde de Türkiye’ye kıyasla daha düşük sıklıkta sunulmakta olduğu belirlenmiştir. Bunun temel nedenlerinden ilkinin, daha önce de tartışıldığı üzere Afganistan’daki teknolojik altyapı eksikliği olduğu düşünülebilir. Yine yatırım finansmanı ihtiyacı, teknik bilgi ve yetişmiş işgücü eksiklikleri de nedenler arasında göz önünde bulundurulabilir. Ayrıca Afgan 3PL hizmet sağlayıcıların hizmet verdikleri işletmelerden de bu yönde bir talebin eksikliği de akla gelebilecek nedenlerden biridir. Bununla birlikte bir sonraki hizmet olan lojistik bilgi sistemi ve ilişkili yazılımlar konusunun da bağlantısı söz konusudur. EDI, temelde farklı bilgi sistemi yazılımlarının birbiri ile veri alışverişini sağlayabilmek için oluşturulmuş bir sistemdir. Afgan işletmelerinin lojistik bilgi sistemi hizmetlerini sunma sıklıklarının da daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu tür yazılımların kullanılma oranının az olması, yazılımlar arasında iletişim ihtiyacını da azaltacaktır. Bu nedenle iki sonuç birbiri ile bağlantılıdır. Ağ tabanlı çözümler de işletmelerin müşterilerine ve tedarikçilerine çevrimiçi olarak ulaşma ihtiyacını karşılamak üzere sunulan hizmetlerdir. Afganistan’daki ekonomik ve ticari ortamda bu ihtiyacın Türkiye’ye kıyasla daha az olacağı, işletmelerin de bu ihtiyacı daha az hissedeceği düşünülebilir. Bu nedenle de ağ tabanlı çözüm hizmetlerinin Afganistan’da sunum sıklığı Türkiye’ye kıyasla oldukça düşük olarak saptanmıştır. Fakat burada önemli bir nokta olarak, her ne kadar Türkiye’de bu hizmetlerin sunum sıklığı daha yüksek olarak saptanmış olsa da, bilgi sistemlerinin ve elektronik iletişimin geldiği düzey itibarıyla buradaki tüm hizmetlerde geliştirilebilecek çok alan olduğu da vurgulanmalıdır.

Ürün destek hizmetleri ana başlığı altında ters lojistik hizmetleri ve katma değerli ürün destek hizmetleri değerlendirilmiştir. Her iki hizmet başlığında da Türkiye’deki işletmelerin bu hizmetleri belirli bir ölçüde sundukları, Afganistan’daki 3PL hizmet sağlayıcıların ise iki hizmet grubunda da % 70’in üzerinde oranlarla bu hizmetleri

sunmadıkları belirlenmiştir. Tedarik zinciri yaklaşımlarının bugün geldiği nokta itibariyle kapalı döngü tedarik zincirinin sağlanabilmesi için ters lojistik uygulamalarının önemi ortadadır. İleri yönlü yapıda yaratılan değer mümkün olduğunca fazla kısmının korunması ve geri kazanılması esastır. Türkiye’de de bu alanda alınabilecek çok yol olduğu düşünülse de, Afganistan’da bu alanın oldukça açık olduğu ve geliştirilmesi gerektiği ortadadır. Katma değerli ürün destek hizmetleri konusunda da eksiklik olması, gerek ürünlerin pazara sunum koşullarının gerekse müşterilere sunulan hizmetlerin ya işletmelerin kendi kaynaklarıyla, dış kaynaklardan yararlanılmadan gerçekleştirildiğini ya da bu konularda eksiklikler olduğunu göstermektedir.

Lojistik yönetimi ve danışmanlık hizmetleri kapsamında filo yönetimi, dağıtım ağı tasarımı, taşıyıcı seçimi/müzakereler/rota belirleme, tesis konum analizi/seçimi/tasarımı ve envanter yönetimi hizmetleri değerlendirilmiştir. Filo yönetimi hizmetlerinin Afganistan’da Türkiye’ye kıyasla daha az sunulmasının ana nedeninin Afgan işletmelerinin daha küçük ölçekli işletmeler olmaları nedeniyle filo yönetimi ihtiyaçlarını kendi kaynakları ile yapmaları olduğu düşünülebilir. Afganistan’da bir işletmenin ülkenin bütün bölgelerinde, şehir ve kasabalarında bulunması oldukça nadir bir durumdur. Bu da işletmenin dağıtım vb. faaliyetlerde kullanması gereken filo büyüklüğünü küçültmekte ve bunu işletme içi kaynaklarla yapmayı kolaylaştırmaktadır. Ancak filo yönetim maliyetleri göz önünde bulundurulduğunda, bu hizmetlerin 3PL işletmelere devredilmesinin oldukça büyük maliyet tasarrufları sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle Afganistan’da bu alandaki hizmetlerin artırılması önemli görülmektedir. Türkiye’de bu tür hizmetlerin sunulma sıklığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu da bu hizmetleri dış kaynaklara devretme yönündeki eğilim doğrultusunda belirlenmiş bir sonuçtur.

Dağıtım ağı tasarımı hizmetleri için de sunum sıklığı Türkiye’yle kıyaslandığında Afganistan’da daha düşüktür. Dağıtım ağının tasarımı filo yönetimi ile iç içe düşünülebilir. Filonun belirlenmiş dağıtım ağına uygun şekilde oluşturulup yönetilmesi ya da eldeki filoya uygun bir dağıtım ağı oluşturulması işletmelerin bu alanda karşı karşıya kalacağı durumlardır. Bu nedenle Afganistan’da filo yönetiminin daha çok dış kaynaklarla değil, işletme içi kaynaklarla yapılması sonucuyla bağlantılı olarak bu hizmetlerin de dış kaynaklara devredilme sıklığının düşük olduğu görülmektedir. Yine de genel olarak

hizmet kalitesinin artması ve maliyetlerin daha etkin yönetilebilmesi açısından, hem filo yönetimi hem de dağıtım ağı tasarımı hizmetlerinin üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcıların hizmet kapsamlarına dâhil edilmesi ve bu hizmetlerin daha sık sunulması için çalışmalar yapılması, ekonomik gelişme açısından önemli görülmektedir.

Taşıyıcı seçimi, taşıyıcı ile müzakere ve rota seçimi hizmetlerinin 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından müşterilerine sunulma sıklığının Afganistan’da Türkiye’ye oranla oldukça düşük bulunmuştur. Bunun temel nedeninin Afganistan’daki hizmet sağlayıcıların çoğunlukla oldukça küçük işletmeler olması ve taşıma işlerini kendileri üstlenecek bir iş yapılarının olması dolayısıyla başka taşıyıcılarla ilgili kararlarda genellikle yer almamaları olduğu düşünülebilir. Türkiye’de ise bu hizmetlerin oldukça yüksek oranda sunulduğu belirlenmiştir ki Türkiye’deki işletmelerin büyüklüğü ve hizmet çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, farklı işletmelerle birlikte hizmet sunulması ya da bazı hizmetlerin taşeron işletmelerle desteklenmesi durumlarının daha sık ortaya çıkacağı düşünülebilir.

Tesis konum analizi, seçimi ve tasarımı hizmetleri, üçüncü taraf lojistik hizmetleri içerisinde ileri düzey hizmetler kapsamında hizmetler olarak düşünülebilir. Türkiye’deki katılımcılar arasında bile bu hizmetlerin sunum sıklığı dengeli bir dağılım sergilemektedir. Bu durumun 3PL hizmetler kapsamında bu hizmetlerin gelişmekte olduğuna ve sektörün hizmetlerinin çeşitlendiğine işaret ettiği söylenebilir. Afganistan’da ise % 30,8’lik (n=28) katılımcı tesis konum analizi, seçimi ve tasarımı hizmetlerini hiçbir zaman sunmamakta olup, bu hizmetleri sunduğunu belirten katılımcıların da sunum sıklıklarının genel olarak düşük olduğu görülmektedir. Afganistan’daki lojistik sektörünün Türkiye’dekine kıyasla daha az gelişmiş olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu durum şaşırtıcı değildir. Tesis konumlarının ve tesis tasarımının işletmelerin başarısı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, gerek Afgan işletmelerin gelişimi gerekse ülkenin ekonomik kalkınmasının hızlanması açısından bu alandaki profesyonel destek hizmetlerinin yaygınlaşması önemli bir gereklilik olarak görülmektedir.

Lojistik hizmetleri kapsamında değerlendirilen son hizmet olan envanter yönetimi hizmetlerinin de sunum sıklığı Afganistan’da Türkiye’den düşük olarak bulunmuştur. Afgan katılımcıların yaklaşık yarısı (% 50,5; n=46) bu hizmetleri hiçbir zaman

sunmamaktadır. Envanter yönetimi hizmeti sunan Afgan 3PL işletmelerin de bu hizmetleri sunum sıklıkları oldukça düşüktür. Türkiye’deki işletmelerin de bu hizmetleri sunma sıklıklarının göreceli olarak orta düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. Bunun temel nedeninin hizmet alan işletmelerin envanter üzerinde daha çok kontrol sağlama isteğinden dolayı bunu yönetme işini dış kaynaklara devretme konusunda isteksiz olmaları olduğu düşünülmektedir. Afgan işletmelerinin genel ekonomik gelişmişlik düzeyinin Türk işletmelerine kıyasla daha geride olduğu söylenebilir. Bu varsayımdan yola çıkılırsa, Afganistan’da envanter yönetimi hizmetlerinin Türkiye’ye göre daha az sıklıkla sunulmasının beklenen bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Her iki ülkede de bu alanda alınacak yol olduğu söylenebilir.

Lojistik işletmelerin sektördeki sorunlara yönelik algıları açısından yapılan analizlerde, Türkiye’deki katılımcılarla Afganistan’daki katılımcılar arasında tüm sorun başlıklarında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılık olduğu belirlenmiştir. Türkiye’deki katılımcılar “ülkenin stratejik konumunu kullanmadaki eksiklik” sorununu orta düzeyde algıladıkları görülmektedir. Türkiye’nin kıtalar arası bir geçiş noktası olması, gerek ülke içi gerekse uluslararası lojistik faaliyetleri açısından belirli bir gelişmişlik düzeyinde olması bu değerlendirmeyi destekleyen birer etkidir. Buna rağmen Türk lojistik işletmelerinin orta düzeyde bir sorun algılaması gelişmeye açık alanlar olduğunu göstermektedir. Afgan işletmelerin ise bu sorunu daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Yaşanan sorunlara çözüm önerileri ile ilgili yapılan analizlerde de ülkenin stratejik konumunun kullanılması yönündeki çözüm önerisi açısından iki ülke katılımcıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Her iki ülkede de bir öneriye yönelik algı yüksek düzeyde olmakla birlikte Afganistan’da Türkiye’ye kıyasla daha yüksektir. Türkiye’deki katılımcılar orta düzeyde bir sorun algısına sahip olmasına rağmen yine de stratejik konumun daha iyi kullanılabileceğini düşünmektedir. Afgan katılımcılar ise bu alandaki sorun algısının yüksek olması ile birlikte bu sorunun çözümüne daha çok önem vermişlerdir. Afganistan’ın son dönemlerde yaşadığı karışıklıklar ve halen özellikle güvenlik açısından yaşadığı sorunlar hem ülkedeki işletmelerin faaliyetlerini hem de ülkenin genel olarak çevresindeki diğer ülkeler ile olan ilişkilerini olumsuz etkilemektedir. Bu olumsuz etkilerin lojistik sektörünü de

etkilediği açıktır. Bu sorunun üstesinden gelinmesinde özellikle devlet düzeyinde yapılması gerekenler olduğu düşünülmektedir.

“Ekonomik büyümenin zayıf olmasının” Türkiye’de önemli bir sorun olarak görülmediği belirlenmiştir. Türk ekonomisinin son yıllardaki büyüme istatistikleri göz önünde bulundurulduğunda, bu büyümenin lojistik sektörü açısından genel olarak olumlu olarak değerlendirildiği söylenebilir. Yine de bir kısım Türk katılımcının bu alanda bir sorun algısına sahip olduğu da saptanmıştır. Afgan işletmeleri açısından ise bu soruna yönelik algı önemli derecede yüksektir. Bu da Afganistan’ın içerisinde bulunduğu durum düşünüldüğünde doğal kabul edilebilir. Ekonomik büyümenin sağlanması için öncelikle güvenlik sorunlarının hallolması büyük önem taşımakla birlikte, devletin sermaye birikimini ve yatırımı özendirici teşvikler uygulaması da önemli bir öneri olarak düşünülmektedir. Yine yabancı yatırımların ülkeye çekilmesi de büyük bir etki yaratabilir.

Sektördeki kar marjı düşüklüğünün Afganistan’da Türkiye’ye kıyasla daha önemli bir sorun olarak algılandığı belirlenmiştir. Türkiye’deki katılımcılar da kar marjını bir sorun olarak görmektedir. Bunun temel nedeninin sektördeki rekabetin yoğun olması olduğu düşünülmektedir. Afganistan’da ise bu algı daha yüksek olarak bulunmuştur. Lojistik sektörünün göreceli olarak daha az gelişmiş olduğu düşünüldüğünde, Afganistan’da üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin yerleşmesinin ve yaygınlaşmasının, böylece de ölçek ekonomilerinden yararlanmasının zorlaşmasının bu durumda bir etken olduğu düşünülebilir. Afganistan’daki katılımcıların daha küçük ölçekli olması da bu durumu destekler bir bulgudur.

Türkiye’de eğitilmiş ve kalifiye işgücü azlığının genel olarak düşük düzeyde bir sorun olarak algılandığı bulunmuştur. Türkiye’de son yıllarda lojistik alanında ön lisanstan lisansüstüne kadar çok sayıda ve çeşitlilikte eğitim programlarının açılmış olması yetişmiş insangücü konusunda sektörü desteklemektedir. Aynı zamanda sektörün gelişmiş olması da sektör içerisinde eleman yetiştirme hızını arttırmaktadır. Afganistan açısından ise bu sorun çok daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Afgan lojistik sektörünün bu açığı kısa dönemde eğitim programları ile kapatması kolay olmayacaktır. Bu alanda yetişmiş işgücünün ilk olarak yabancı ülkelere sağlanması bir çözüm olarak düşünülebilse de, bunun maliyetinin lojistik sektöründeki işletmeler açısından yüksek

olabileceği ve bu nedenle uygulanamayacağı da akla gelebilir. Bu nedenle ülkedeki diğer tüm sektörler üzerinde etkisi olabilecek lojistik sektörünü geliştirmek için devlet destekli danışmanlık programları oluşturulması ya da en azından lojistik alanındaki meslek kuruluşları aracılığıyla böyle bir örgütlenmeye gidilmesi önerilebilir. Aynı zamanda orta ve uzun dönemli insangücü ihtiyacı açısından da eğitim programlarının yoğunlaştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda lojistik sektöründeki sorunlara yönelik çözüm önerileri içerisinde “lojistik eğitim ve öğretimi geliştirilmelidir” önerisi değerlendirilmiş ve iki ülke katılımcılarının algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı derecede bir fark olduğu belirlenmiştir. İki ülke katılımcıları da bu öneriye yüksek düzeyde katılmaktadır, fakat bu katılımın düzeyi Afganistan’da daha yüksektir. Yukarıda da ifade edildiği üzere Türkiye’de lojistik eğitimi açısından özellikle nicelik boyutunda önemli gelişmeler olsa da bu sonucun elde edilmiş olması, lojistik eğitiminin niteliği açısından da bir gelişim beklentisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Afganistan’da ise daha önce de belirtildiği üzere gerek nicelik gerekse nitelik açısından büyük bir ihtiyaç olduğu açıktır. Ayrıca yine bu alanla bağlantılı olarak üniversiteler ile lojistik sektörü arasındaki işbirliğinin artırılması çözüm önerisi de değerlendirilmiştir. Yine benzer şekilde her iki ülke katılımcıları açısından da bu öneriye yüksek düzeyde destek olmasına rağmen, bu destek Afganistan’da biraz daha yüksek bulunmuştur. Bu da eğitimin ötesinde, sektörün genel gelişimi ve sektör içerisindeki insan kaynağının gelişimi açısından da eğitim kurumlarından destek arayışı olduğunun ve bu arayışın Afganistan’da daha fazla olduğunun göstergesi olarak düşünülebilir.

“Teknolojiye ve bilgi teknolojilerine yeterli yatırımın yapılmaması” sorunu Türkiye’de göreceli olarak orta düzeyde, Afganistan’da ise daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. İki ülke arasındaki teknolojik gelişmişlik farkının bunun bir nedeni olmasının ötesinde, teknolojik yatırımların genellikle yüksek maliyetli işler olması da bu yatırımların hayata geçirilmesini yavaşlatabilmektedir. Teknolojinin hâlihazırdaki gelişme hızı düşünüldüğünde, teknolojiye uyum sağlama gerekliliğinin işletmeler açısından sürekli bir gereklilik haline geldiği görülmektedir. Bu nedenle gerek Türk işletmelerinin gelişmeleri açısından, gerekse Afgan işletmelerinin bu alanda dünyadaki benzerlerine yetişebilmeleri açısından teknolojik altyapı ve bunun izlenip geliştirilmesi ile

ilgili faaliyetler büyük önem taşımaktadır. Bu alandaki çözüm önerilerinden biri olarak lojistik bilgi sistemi kullanımının artırılması önerisi çözümler arasında değerlendirilmiştir. Her iki ülkedeki katılımcıların bu öneriye katılım düzeyleri yüksektir, ancak Türkiye’deki katılımcıların katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu da belirlenmiştir. Afgan katılımcılar genel teknoloji düzeyi açısından Türk katılımcılardan geride olarak düşünülmektedir. Bu da bilgi teknolojilerinden önce operasyonel teknolojilere öncelik vermelerine neden oluyor olabilir. Türk katılımcılar ise daha gelişmiş bir noktada olmalarına rağmen mevcut durumdan daha ileride olmaları gerektiğini düşünmektedir.

Liman altyapılarındaki eksiklik Türkiye’de düşük ve orta düzeyde algılanmaktadır. Bu da Türkiye’de özellikle uluslararası taşımacılık yönünden, sayı ve hizmet çeşitliliği açısından yeterli sayılabilecek düzeyde liman faaliyeti olması ile ilişkilidir. Afganistan’ın ise deniz erişimi ve kendi limanları olmaması ile birlikte denizyolu ile gelen mallar için İran (Çabahar) veya Pakistan (Karaçi) limanları kullanılmak zorundadır. Gerek bazen siyasi nedenlerle limanların kapanması, gerekse bu limanlardaki altyapı eksiklikleri ve buradan Afganistan’a yapılacak taşıma faaliyetlerindeki zorluklar sonucunda bu alandaki sorun algısı Afganistan’da çok daha yüksek bulunmuştur.

“Kanun ve yaptırımlardaki koordinasyon eksikliği” sorunu Türkiye’de genel olarak orta düzeyde algılanmaktadır. Afganistan’da ise daha yüksek düzeyde bir algı olduğu belirlenmiştir. Afganistan’ın yeniden yapılanma sürecinde karşılaşılabileceği düzenleme ve uygulama eksiklikleri bunun önemli bir nedeni olabilir. Bunun haricinde özellikle yolsuzlukların söz konusu olabilmesinin de bu algıyı yükselttiği düşünülmektedir.

Yasal düzenlemeler ve gümrük mevzuatındaki sıkınların her iki ülkede de yüksek düzeyde bir sorun olarak algılandığı, buna karşın Afganistan’daki algının biraz daha yüksek olduğu görülmüştür. Türkiye’de yasal mevzuat içerisinde zaman zaman söz konusu olabilen uyumsuzluklar ve çakışmalar işletmeler açısından sorun oluşturabilmektedir. Ayrıca özellikle uluslararası lojistik açısından komşu ülkelerle olabilen gümrük sorunları da lojistik işletmeleri başta olmak üzere tüm işletmeler için

sıkıntılara neden olmaktadır. Bu alandaki sorunların, devletin lojistik sektörü temsilcileri ile ortaklaşa çalışmalar yapması yoluyla daha etkin bir şekilde çözülebileceği düşünülmektedir. Afganistan’da ise Taliban dönemi sonrasında kurulan yeni devletin tam olarak etkin bir şekilde çalışması zaman almaktadır. Bu süreçte yasal mevzuat çerçevesinde sorunlar yaşanması beklenen durumdur ve bunun gerçekleştiği de görülmektedir.

Bu duruma ek olarak “politika istikrarsızlığı” sorunu da incelenebilir. Türkiye’de bu sorun orta düzeyde algılanmasına karşın Afganistan’da çok yüksek düzeyde algılanmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de genel olarak istikrarlı bir politikanın lojistik sektörünü desteklediği, fakat Afganistan’da politika belirsizliğinin ve değişikliğinin çok daha fazla söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun iyileştirilebilmesi de öncelikli olarak Afgan devletinin inisiyatif alması ile mümkün olabilecektir. Bu sorun ile ilgili olarak “kurallara uygun nakliye politikası geliştirilmelidir” çözüm önerisi değerlendirilmiştir. Her iki ülkedeki katılımcılar da bu öneriyi yüksek düzeyde benimsemişlerdir. Bu da Türkiye açısından politikaların devam ettirilmesi ve iyileştirilmesi, Afganistan açısından ise iyi politikalar geliştirilmesi ve uygulanması ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Lojistik açısından genel olarak değerlendirildiğinde, taşıma türlerinin çeşitlendirilmesi ve maliyeti düşürecek şekilde bileşik olarak kullanılması pek çok yararı olan bir uygulama olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan lojistik işletmelerinin “karayolu kullanımının sektörde yoğun olmasını” bir sorun olarak algılayıp algılanmaları incelenmiştir. Türkiye’deki katılımcılar bu durumu orta düzeyde bir sorun olarak algılarken, Afgan katılımcıların bu konudaki sorun algısı daha yüksektir. Türkiye’de lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin oldukça büyük kısmının ana faaliyet alanı karayolu taşımacılığıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde işletmelerin kendi ana faaliyet alanlarındaki yoğunluğu çok yüksek düzeyde bir sorun olarak değerlendirmedikleri belirlenmiştir. Fakat özellikle sektörün rekabet gücü ve maliyetlerin yönetilmesi açısından sektördeki işletmelerin bu alanda bilinçlendirilmesinin ve alternatif taşıma türlerinin kullanımının arttırılmasına yönelik çalışmalar yürütülmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Afgan işletmeleri açısından ise karayolu kullanım

yoğunluğunun bir sorun olarak görülmesinin birkaç nedeni olduğu söylenebilir. Bunlar arasında ülkedeki karayolu altyapısının taşıma faaliyetleri açısından yeterli düzeyde olmaması, taşıma sırasındaki güvenlik sorunları, taşıma maliyetlerinin yüksek olması ilk sıralarda sayılabilir. Bu nedenlerin zorladığı Afgan işletmelerinin karayolu kullanım yoğunluğu konusunda daha yüksek bir sorun algısına sahip olduğu düşünülebilir.

Bununla birlikte bir başka sorun başlığı olarak “yurtiçi alternatif taşıma yöntemleri eksikliği” sorununa yönelik bulgular, Türkiye’de katılımcıların bu başlıkta belirgin bir sorun algısına sahip olmadıklarına, Afgan işletmelerin ise bunu önemli bir sorun olarak gördüklerine işaret etmektedir. Karayolu taşımacılığının yoğunluğu başlığında incelenen sorunda değerlendirildiği gibi, Türk işletmelerinin ağırlıklı faaliyet alanı nedeniyle alternatif taşıma türlerine gösterdikleri ilginin kısıtlı olması bu sonucu doğurmaktadır. Ayrıca Türkiye’de yurtiçi mal taşımacılığında kullanılabilecek demiryolu altyapısının da yeterince gelişmemiş olması söz konusu olmasına rağmen bunun sorun olarak değerlendirilmemesi bu yorumu destekler bir niteliktedir. Afgan işletmelerinin ise yine daha önce tartışılan altyapı, güvenlik ve maliyet açısından yaşadıkları önemli sorunlar bu sonucu doğurmaktadır.

Bu bağlamda bu iki soruna ilişkin olarak “nakliye altyapısı geliştirilmelidir” ve “karayolu yerine diğer alternatif ulaştırma türlerinin kullanılmalıdır” çözüm önerileri değerlendirilmiştir. İlk öneri olan nakliye altyapısının geliştirilmesi her iki ülkede de yüksek düzeyde benimsenmiştir. Bu konuda da Afgan katılımcıların algısının Türk katılımcılardan yüksek olduğu görülmektedir. İkinci öneri olan karayolu yerine alternatif taşıma türlerinin kullanılması ise Türk katılımcılardan orta düzeyde, Afgan katılımcılardan yüksek düzeyde destek bulmuştur. Bu iki sonuç, yukarıda bunlarla ilgili tartışılan sorun başlıkları ile bağlantılı olarak irdelendiğinde, Türk katılımcıların nakliye altyapısındaki geliştirmelerle ilgili beklentilerinin ağırlıklı olarak karayolu taşımacılığına yönelik iyileştirmeler olduğu, Afganistan’da ise beklentinin tüm taşıma türleri açısından ama öncelikli olarak alternatif taşıma türlerini de ele alacak şekilde geliştirmeler olduğu yorumlanabilir. Türk lojistik sektörü açısından bu başlıkta bir bakış açısı değişikliği olması gerektiği de düşünülmektedir.

Bir diğerk sorun olarak “ekonominin yurtdışı yardımlarına bağımlılığı” incelendiğinde, Türkiye’deki katılımcıların bunu bir sorun olarak algılamadıkları, tam tersine Afgan katılımcıların ise bunu çok önemli bir sorun olarak algıladıkları görülmüştür. Türk ekonomisinin son yıllarda dış borç ve yardımlara bağımlılığı oldukça ciddi ölçüde azalmıştır. Bu nedenle Türkiye’de bu sonucun bulunmuş olması, en az ekonomik ve sosyal toparlanma sürecinde dış kaynaklı etkileri önemli düzeyde hisseden ve ekonomik eksikliklerden dolayı dış yardım bağımlılığı üst düzeyde olan Afganistan’da tam tersi sonucun bulunmuş olması kadar doğaldır. Afganistan’ın bu durumdan kurtulması ancak sosyal ve ekonomik istikrarın sağlanması ile mümkün olacaktır.

Son sorun başlığı olarak güvenlik istikrarsızlığı değerlendirilmiştir. Yardım bağımlılığı konusunda olduğu gibi bu başlıkta da Türk katılımcıların algısı oldukça düşük düzeyde, Afgan katılımcıların ise çok daha yüksek düzeydedir. Türkiye’de zaman zaman güvenlik problemleri yaşanıyor olsa da, bu sorunlar çok daha nadir ve etki alanı çok daha dar olarak gerçekleşmekte ve bunlarla çok daha etkin olarak mücadele edilmektedir. Bu nedenle Türkiye bu konuda güvenli bir ülke olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan Afganistan açısından güvenlik sorunlarının büyük ölçüde çözülmüş olduğunu söylemek, ne yazık ki pek mümkün değildir. İşletmelerin algılarının da yüksek olması bu yorumu desteklemektedir. Bu sorunun çözümü önemli ölçüde Afgan devletinin ağırlığını hissettirmesi ve kolluk kuvvetlerinin geliştirilerek daha etkin çalışmasının sağlanması ile mümkün olabilecektir.

Araştırma kapsamında lojistik sektöründeki sorunlar için genel olarak önerilen çözümler arasından işletmelerin dış kaynak kullanımlarını arttırması ile ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmesi önerileri hem Türkiye’de hem de Afganistan’da yüksek düzeyde destek görmüştür. İşletmelerin dış kaynak kullanımlarını arttırması, üçüncü taraf lojistik hizmet sağlayıcılığı sektörünü büyütecek bir ilerleme olacağından 3PL hizmet sağlayıcılar tarafından önemli görülmüştür. Bunun yanında lojistik işletmelerinin de hizmet çeşitlerini, bu çeşitli hizmetler ile işletmelere sağlayacakları faydayı ve maliyet tasarruflarını geliştirmesi, mevcut ve olası müşterilerine bunları tanıttacak faaliyetlerde bulunması bu gelişme için 3PL işletmelerin yapması gereken faaliyetler olarak düşünülmektedir. Ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmesi önerisi

ise işletmelerin bireysel çabalarından çok üst düzey düzenleyici kurumların çabalarını gerektirecektir. Bu kurumlar devletin çeşitli ekonomik organları olabileceği gibi çeşitli meslek örgütleri de olabilir.

Lojistik sektörü yapısı itibarıyla ülke içerisinde diğer tüm sektörleri destekleyen ve tamamlayan bir yapıda olmasının yanı sıra, ithalat ve ihracat faaliyetlerinde aktarma işlevini de yerine getirmesi itibarıyla bir ülkenin dış ticareti üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Bu bağlamda ekonomik kalkınmanın sağlanması ve sürdürülmesinde de lojistik sektörünün önemli etkisi olduğu açıktır. Bu çalışma Türkiye'deki ve Afganistan'daki lojistik sektörlerini karşılaştırarak gelişme sürecinde olan bir ülke olan Afganistan açısından yol gösterici olma amacı taşımaktadır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar iki ülkeyi kıyaslayacak şekilde sunulmuştur. Çalışmanın en önemli kısıtı, her iki ülkedeki lojistik işletmelerin çalışmaya sınırlı katılım göstermesidir. Çok daha geniş örneklemelerle yapılabilecek çalışmalar daha etkili sonuçlar ortaya koyacaktır. Ayrıca hizmet kapsamlarının, lojistik sektöründeki sorunların ve bunlara ilişkin çözüm önerilerinin çok daha detaylı düzeyde çalışılabileceği araştırmalar da mümkündür. Bu çalışmada bu detay düzeyinin ele alınamamış olması da bir başka kısıt oluşturmaktadır. Bunun temel nedeni bu detay düzeyinde yapılacak çalışmaların işletmelerin faaliyetlerinin derinlemesine incelenmesini gerektirmesi, bu incelemenin kaynak ve zaman açısından pratik sınırların dışında olması ve en önemlisi işletmelerin bu kapsamdaki verileri paylaşmasındaki gönülsüzlüğüdür.

Bu araştırma sonucunda her iki ülkenin lojistik işletmelerinden elde edilen verilerin incelenmesi sonucunda iki ülkede verilen üçüncü taraf lojistik hizmetlerinin kapsamlarının genel olarak farklılaştığı ve Afganistan'da hizmet çeşitliliğinin göreceli olarak daha az olduğu, sorun algılarının farklılaştığı ve genel olarak incelenen başlıkların Afganistan'da daha yüksek oranda sorun olarak görüldüğü, sorunlara çözüm önerisi olarak incelenen başlıklarda ise kısmi farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Afganistan'daki lojistik sektörünün Türkiye düzeyine gelebilmesi ve daha ileriye gidebilmesi için gerek devlet, gerek lojistik işletmeleri gerekse meslek örgütleri düzeyinde yapılması gerekenler olduğu düşünülmektedir. Devletin yükümlülükleri arasında öncelikli olarak ülke genelinde güvenlik sorununun iyileştirilmesi, altyapı yatırımlarının özellikle

ulaştırma türleri açısından arttırılması, lojistik sektörüne yönelik yasa ve düzenlemelerin yapılması/iyileştirilmesi, eğitim politikaları arasında lojistik eğitime yer verilmesi, başta lojistik sektörü olmak üzere özerk mesleki örgütlerin oluşturulmasını ve geliştirilmesini teşvik etmesi, sektörün ve genel olarak ekonominin gelişmesine yönelik teşviklerin arttırılması ve bu alanda gelişmeyi destekleyebilecek yabancı yatırımın özendirilmesi sayılabilir. Buna ek olarak ülke içerisinde olmayan ama uluslararası ticaret açısından kullanılması gerekli olan denizyollarından etkin bir şekilde yararlanılabilmesi için komşu ülkelerle iyi ilişkiler geliştirilmesi ve anlaşmalar yapılması da önemli görülmektedir.

Lojistik sektörüne yönelik mesleki/sektörel örgütler oluşturulması ve bunların etkin bir şekilde faaliyet göstermesinin sağlanması da önemlidir. Bu örgütler üyelerinin eğitilmesi, sektördeki gelişmeler hakkında bilgilendirilmesi, tecrübelerin paylaşılması ve iş ilişkilerinin geliştirilmesi adına büyük katkılar sağlayabilir.

İşletmeler açısından bakıldığında ise hizmet çeşitlendirmesi yapabilmek ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilmek için işletmeler arası iş anlaşmalarının ve ortaklaşa çalışmaların arttırılmasının önemli etkileri olacağı düşünülmektedir. Bu ortaklıkların uluslararası düzeyde, yabancı işletmelerle yapılma imkânları söz konusu olursa bu durum tecrübe aktarımı sağlayacağı için gelişmeyi önemli ölçüde teşvik edecektir.

Lojistik sektörünün ilerlemesi Afganistan'ın ekonomik kalkınmasını teşvik edecek, istikrarın sağlanmasına ve refahın arttırılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Afghanistan Chamber of Commerce and Industries. <http://www.acci.org.af/find-a-partner.html>, Erişim tarihi: 28.10.2017
- Aguezoul, A. (2007). The Third Party Logistics Selection: A Review of Literature. *International Logistics and Supply Chain Congress* (1-7). Istanbul. 8-9 Kasım 2007.
- Arslantürk, Z. ve Arslantürk, E. (2010). *Uygulamalı Sosyal Arastırma*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Arvis, J.F., Saslavsky, D., Ojala, L., Shepherd, B., Busch, C., Raj, A. ve Naula, T. (2016). *Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy--The Logistics Performance Index and Its Indicators*. Washington DC: Dünya Bankası.
- Brewer, A., Button, K., ve Hensher, D. (2008). *Handbook of Logistics and Supply Chain Management* (3. baskı). UK: Emerald Group.
- Bucki, J. (2018). The Balance Small Business: <https://www.thebalancesmb.com/top-6-outsourcing-disadvantages-2533780>, Erişim tarihi: 10.03.2018.
- Business Dictionary. <http://www.businessdictionary.com/definition/third-party-logistics-3PL.html>, Erişim tarihi: 29.11.2017.
- Cezayirli, A. (2007). Third Party Logistics Service Poviders in Turkey, Their Perspectives in Logistics Sector: Turkey as a Case Study. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Čiřman, A. (2001). Computerized logistics information systems-a key to Competitiveness. *Informatica*. 25: 89-98.

Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP). Supply Chain Management Terms and Glossary.

http://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921, Erişim: tarihi: 11.11.2017.

Coyle, J.J., Bardi, E.J. ve Langley, J.J. (2003). *The Management of Business Logistics: A Supply Chain Perspective* (7. baskı). Canada: Thomson Learning

Çancı, M., ve Erdal, M. (2003). *Lojistik Yönetimi: Freight Forwarder El Kitabı*. İstanbul: UTİKAD.

Davis, M.M., Aquilano, N.J. ve Chase, R.B. (2002), *Fundamentals of Operations Management* (4. Baskı). USA: McGraw-Hill.

de Winter, J.C.F ve Dodou, D. (2010), Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon. *Practical Assessment, Research & Evaluation*. 15 (11): 1-16.

Deepen, J. (2007). *Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance*. Heidelberg: Physica-Verlag.

Farahani, R.Z., Rezapour, S. ve Kardar, L. (2011). *Logistics Operations and Managment, Concepts and Models*. London: Elsevier.

Gudehus, T. ve Kotzab, H. (2009). *Comprehensive Logistics*. Heidelberg: Springer.

Güleş, H., Paksoy, T., Bülbul, H. ve Özceylan, E. (2010). *Tedarik Zinciri Yönetimi: Stratejik Planlama, Modelleme ve Optimizasyon*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İliőkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*. 41: 97-113.

Harrigan, K. (1985). Vertical Integration and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal*, 28 (2): 397-400.

Hertz, S. ve Alfredsson, M. (2003). Strategic Development of Third Party Logistics Providers. *Industrial Marketing Management*, 32 (2): 139-149.

Iqbal, Z. ve Dad, A.M. (2013). Outsourcing: A Review of Trends, Winners & Losers and Future Directions. *International Journal of Business and Social Science*. 4 (8): 91-107.

Kalaycı, Ő. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalinzi, C. (2016). Outsourcing (Logistics) Services and Supply Chain Efficiency-A Critical Review of Outsourcing Function in Mukwano Group of Companies. *Journal of Outsourcing & Organizational Information Management*. 2016: 1-22.

Karagöz, Y. (2010). Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 9 (33): 18-40.

Keskin, M. (2009). *Lojistik: Tedarik Zinciri Yönetimi* (3. baskı). İstanbul: Nobel Yayın.

Keskin, M. (2011). *Lojistik: El Kitabı & Küresel Tedarik Zinciri Pratikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kocaoğlu, B. ve Gülsün, B. (2006). Türkiye’de Üçüncü Parti (3PL) Lojistik Kavramı ve Uygulamada Yaşanan Problemlere Yönelik Bir Anket Çalışması. *Verimlilik Dergisi*. 1: 39-80.

Lambert, D.M., Stock, J.R. ve Ellram, L.M. (1998). *Fundamentals of Logistics Management*. USA: Irwin/McGraw-Hill.

Langley Jr, J.C. (2013). *2013 Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing*. Infosys Consulting.

http://www.3plstudy.com/get_file2?name=3PL_2013_Study.pdf. Erişim tarihi: 01.07.2018

Langley Jr, J.C. (2018). *2018 Third-Party Logistics Study: The State of Logistics Outsourcing*. Infosys Consulting.

<http://www.3plstudy.com/3pl2018download.php>. Erişim tarihi: 01.07.2018

Leahy, S.E., Murphy, P.R. ve Poist, R.F. (1995). Determinants of successful logistical relationships: A third-party provider perspective. *Transportation Journal*, 35 (2): 5-13.

Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A. ve Johnson, P.F. (2001). *Purchasing and Supply Management* (12. Baskı). Pennsylvania: McGraw-Hill/Irwin.

Leighton, R.M. Logistics. *Encyclopædia Britannica*.

<https://www.britannica.com/topic/logistics-military> Erişim tarihi: 29.10.2017.

Lieb, R. (2008). The year 2007 survey: Provider CEO perspectives on the current status and future prospects of the third party logistics industry in the Asia- Pacific region. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38 (6): 495-512.

- Meixell, M.J. ve Norbis, M. (2008). A Review of the Transportation Mode Choice and Carrier Selection Literature. *The International Journal of Logistics Management*, 19 (2): 183-211.
- Melo, M.T., Nickel, S. ve Saldanha da Gama, F. (2009). Facility Location and Supply Chain Management – A Review. *European Journal of Operational Research*, 196 (2): 401-412.
- Murphy, P.R. ve Wood, D.F. (2003). *Contemporary Logistics* (8. baskı). USA: Prentice Hall.
- Murray, M. (2016). Small Business. <https://www.thebalancesmb.com/selecting-a-third-party-logistics-3pl-provider-2221230>. Erişim tarihi: 20.03.2018
- Nemoto, T. ve Tezuka, K. (2002). *Advantage of Third Party Logistics in Supply Chain*. Tokyo: Hitotsubashi University Repository.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları No: 2004-27.
- Özcan, A.İ. (2015). Dış Kaynak Kullanımı (DKK)’na (Outsourcing) Genel Bakış. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4 (1): 57-71.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Öztürk, D. (2016). Tedarik Zinciri Yönetimi Süreçlerini Etkileyen Faktörler. *International Journal of Social and Economic Sciences*. 6 (1): 17-24.

- Patil, G.B. ve Dolas, D.R. (2015). Role of Third Pary Logistics in Supply Chain Management. *International Research Journal of Engineering and Technology*. 2 (8): 586-590.
- Rafdahl, R. (2014). 6 Reasons Why Businesses Should Consider Procurement Outsourcing. <http://www.linkedlocalnetwork.com/blog/2014/02/13/6-reasons-why-businesses-should-consider-procurement-outsourcing>. Erişim tarihi: 29.10.2017
- Raineri, S. (2017). The Balance Small Business. <https://www.thebalancesmb.com/top-outsourcing-disadvantages-2533777>. Erişim tarihi: 10.03.2018
- Rattanawiboonsom, V. (2014). Effective Criteria for Selecting Third-Party logistics Providers. *World Review of Business Research*. 4 (2): 196-205.
- Richey, R.G., Dougherty, P.J., Genchev, S.E. ve Autry, C.W. (2004). Reverse Logistics: The Impact of Timing and Resources. *Journal of Busines Logistics*. 25 (2): 229-250.
- Rushton, A. ve Walker, S. (2007). *International Logistics and Supply Chain Outsourcing: From Local to Global*. London: MPG Books Ltd.
- Selim, H. ve Ozkarahan, I. (2008). A supply chain distribution network design model: An interactive fuzzy goal programming-based solution approach. *International Journal of Manufacturing Technology*. 36: 401-418.
- Shaw, S. ve Fairhurst, D. (1997). Outsourcing the HR Function - Personal Threat or Valuable Opportunity. *Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance*. 6 (8): 459-468.

- Sheikh, Z. ve Rana, S. (2012). Role of Third Party Logistics Providers with Advanced it to Increase Customer Satisfaction in Supply Chain Integration. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(1): 546-558.
- Shi, Y. (2013). Third Party Purchase: Effectiveness of Value-added Services by Third-Party Logistics Providers. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Auckland, New Zealand: University of Auckland.
- Sink, H.L. ve Langley Jr., C.J. (1997). A Managerial Framework for the Acquisition of Third-Party Logistics Services. *Journal of Business Logistics*. 18 (2): 163-189.
- Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of Outsourcing. *The Business and Management Review*. 9 (1): 157-160.
- Song, J. ve Regan, A.C. (2001). An Industry in Transition: The Third Party Logistics in the Information Age. *Transportation Research Board 8th Annual Meeting* (5-8). Washington DC: Institute of Transportation Studies and Department of Civil & Environmental Engineering University of California. January 2001.
- Stock, J.R. ve Lambert, D.M. (2001). *Strategic Logistics Management* (4. Baskı). USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Tate, K. (1996). The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 26 (3): 7-13.
- Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr>. Erişim tarihi: 31.10.2017.
- Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD). <http://www.utikad.org.tr/UyeListesi.aspx>. Erişim tarihi: 05.11.2017.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Van Mieghem, J.A. (1999). Coordinating Investment, Production and Subcontracting. *Management Science*, 45 (7): 954-971.

Washington State Department of Enterprise Services. Fleet Management Best Practices. <https://des.wa.gov/services/travel-cars-parking/fleet-maintenance-service/fleet-management-best-practices>. Erişim tarihi: 15.05.2018.

Wild, T. (2018). *Best Practice in Inventory Management* (3. baskı). New York: Routledge.

Wood, D.F., Barone, A.P., Murphy, P.R. ve Wardlow, D.L (2002). *International Logistics* (2. baskı). USA: AMACOM.



Ek 1 Kullanılan Veri Toplama Aracı (Türkçe)

Sayın Katılımcı:

Aşağıdaki anket Türkiye ve Afganistan lojistik sektörünün, özellikle sektörde üçüncü parti lojistik işletmelerinin hizmet kapsamlarının değerlendirilmesi, sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunlara çözüm önerileri geliştirmesi amaçlamaktadır. Tüm bilgiler gizli tutulacaktır, ankette şirket adı kesinlikle görünmemektedir ve sadece Dokuz Eylül Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı bitirme tezinde kullanılacaktır.

Ayrıca, bu çalışmanın sonuçlarını öğrenmek istediğinizde, e-posta ile memnuniyetle cevap veririm.

En fazla 5 dakikanızı alacaktır. İlginiz ve yardımınız için önceden çok teşekkür ederim.

Link: <https://www.onlineanketler.com/s/3plTr>

Saygılarımla;

Enayatullah AMİN

E-MAIL: enayatullah.amin@gmail.com

CEP TEL: 0 506 067 82 65

1. Lütfen hizmet verdiğiniz müşterilerinizin bulunduğu hedef sektörleri işaretleyiniz.

Otomotiv	
Perakende	
Toptan	
Tüketim Malları	
İmalat	
Sağlık	
Kimya	
Tekstil	
Sivil Toplum Örgütü (NGO)	

Elektronik	
Gıda	
Ambalaj	
Plastik	
İnşaat	
Tarım	
Maden	
Mineral ve Gübre	
Bilgisayar donanım ve yazılım	

Başka sektörler varsa lütfen belirtiniz:

2. Aşağıda belirtilen hizmetlerden hangilerini müşterilerinize sunmaktasınız?

	Asla	Bazen	Sıkça	Çoğu Zaman	Her zaman
* Nakliye/ Dağıtım					
Genel Kamyon hizmeti (dolu kamyon (TL) ve bir kamyonu doldurmayan yük (LTL))					
Intermodal Taşımacılık Hizmeti (demiryolu, deniz, hava yükü)					
Özel Hizmetler (dökme, tanker, tehlikeli madde, dondurulmuş ürünler vb.)					
Zaman kısıtına dayalı servisler (Tam zamanında yaklaşımı (JIT, bir gece içinde, aynı gün vb.)					
Sevkiyat izleme/takip					
* Depolama/Dağıtım					
Umumi/Sözleşmeli/Bölgesel Depolar					
Eylemsel/operasyonel teknoloji (bar kod , radyo frekansı v.b.)					
Katma değer hizmetler (çapraz sevkiyat, navlun birleştirilmesi, toplama ve paketlenme vb.)					
Sipariş işleme ve yerine getirme					
* Gümrük Hizmetleri					
Gümrük Komisyonculuğu					
Gümrük vergilerinin iadesi					
*Navlun Finansman Hizmetleri					
Navlun denetimi					
Navlun fatura ödemesi					
*Bilgi Teknolojileri Desteği					
EDI/ Elektronik veri transfer kapasitesi					
Lojistik bilgi sistemi & diğer yazılımlar					
Web tabanlı çözümler					
* Ürün destek hizmetleri					
Ters Lojistik					
Katma değer hizmetler (paketlenme, etiket, işaretleme, test, montaj v.b)					

* Lojistik Yönetimi/ Danışmanlık					
Filo işletilmesi					
Dağıtım ağı tasarımı					
Taşıyıcı seçimi/müzakereler/rota					
Tesis konum analizi/seçim/dizayn					
Envanter Yönetimi					

Başka bir hizmet tipi varsa lütfen belirtiniz:

3. Lütfen aşağıdakileri sektörün sorunları olup olmasına göre değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Ülkenin stratejik konumunu kullanmadaki eksiklik					
Ekonomik büyümenin zayıf olması					
Sektördeki kar marjının düşük olması					
Eğitimli ve kalifiye iş gücünün azlığı					
Teknolojiye ve bilgi teknolojilerine yeterli yatırımın yapılmaması					
Limanlardaki alt yapının eksik olması (Afganistan'a en yakın limanlar)					
Kanun ve yaptırımlardaki koordinasyon eksikliği					
Yasal düzenlemeler ve gümrük mevzuatındaki sıkıntılar					
Karayolu kullanımının sektörde yoğun olması					
Politika istikrarsızlığı					
Yurt içi alternatif taşımacılık metodları eksikliği					
Yurtdışı yardımlarına ekonomi bağımlılığı					

Lütfen sektörde bunlardan başka gördüğünüz sorunlar varsa belirtiniz:.....

4. Lütfen aşağıdakileri sektörde görülen problemler için sunulan çözüm önerileri olup olmamalarına göre değerlendiriniz.

	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Ülkenin sahip olduğu stratejik konum kullanılmalıdır.					
Firmalar dış kaynak kullanımlarını arttırmalıdır.					
Üçüncü parti lojistik firma tanımı müşterilerin kafasında karışıklığa izin vermeyecek şekilde açıkça yapılmalıdır.					
Kurallara uygun nakliye politikası oluşturulmalıdır.					
Nakliye alt yapısı geliştirilmelidir.					
Lojistik bilgi sistemlerinin kullanılması arttırılmalıdır.					
Karayolu yerine liman (Afganistan'a en yakın liman) ve demiryolları kullanılmalıdır.					
Lojistik eğitimi ve öğretimi geliştirilmelidir.					
Üniversiteler ve sektör arasındaki işbirliği arttırılmalıdır.					
Ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmelidir.					

Lütfen başka çözüm önerileriniz varsa belirtiniz:

5. Firmanız daha önce bir firma ile birleşme ya da başka bir firmayı satın alma faaliyetinde bulundu mu?

EVET	
------	--

HAYIR	
-------	--

Yanıtınız evet ise lütfen birleştiği yada satın aldığı firma tipini aşağıdan işaretleyiniz.

Başka bir üçüncü parti lojistik firması	
Freight Forwarder/Taşıma işleri aracısı/Navlun Komisyoncusu	
Gümrük Müşaviri/Komisyoncusu	
Nakliye firması	
Bilgi Teknolojileri firması	

Başka bir firma tipi varsa lütfen belirtiniz:

6. Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?

50'den az	
50 ile 149 arası	
150 ile 499 arası	
500 ile 999 arası	
1000 ile 2000 arası	
2000'den fazla	

7. Firmanız kaç seneden beri Afganistan'de faaliyet göstermektedir?

1 yıldan az	
1 yıl ile 5 yıl arası	
6 yıl ile 10 yıl arası	
10 yıldan fazla	

8. Firmanızın sermaye yapısı nasıldır?

Tamamen Afgan Sermayeli	
Tamamen Yabancı Sermayeli	
Kısmen Yabancı Sermayeli	

Eğer tamamen ya da kısmen yabancı sermayeli ise lütfen mensubu olunan ülkeyi belirtiniz:

Ek 2 Kullanılan Veri Toplama Aracı (Farsça)

محترماً:

پرسشنامه ی هذا جهت ارزیابی مقایسوی سکتور لجستیک کشورهای افغانستان و ترکیه ؛ مخصوصاً ارزیابی خدمات شرکت های لجستیکی پارتی سوم، تشخیص مشکلات موجود در سکتور و ارایه راه حل مناسب برای شرکت های فعال در افغانستان تهیه شده است. تماماً معلومات شما به شکل محرم نگهداری شده، هویت شرکت شما در پرسشنامه درج نمی شود و پاسخ های شما صرفاً جهت تکمیل پایان نامه تحصیلی ام در رشته تجارت بین الملل در دانشگاه دوکوز ایلول شهر از میر کشور ترکیه استفاده خواهد شد.

در صورتیکه مایل باشید از نتایج تحقیق مطلع گردید، از طریق ایمیل با مسرت جواب خواهم داد.

پرسشنامه متشکل از 8 سوال بوده و فقط 6 دقیقه وقت گرانبهای تان را خواهد گرفت. از همکاری تان قلباً و قبلأ سپاسگزاری می نمایم.

لینک آنلاین پرسشنامه: <https://www.onlineanketler.com/s/3plAf>

با احترام

عنایت الله امین

نشانی الکترونیکی: enayatullah.amin@gmail.com

تلفن: 00905060678265

1. لطفاً سکتوری که در آن به مشتریان خدمات ارایه می دارید را از لیست ذیل انتخاب نمایید.

الکترونیک (برق)	صنعت خودرو (موتور)
محصولات غذایی	پرچون فروشی
بسته بندی	عمده فروشی
محصولات پلاستیکی	مواد مصرفی (کالاهای مصرفی)
ساختمان	تولید (ساخت)
زراعت	بهداشت (صحت)
فلزات و معدن	مواد شیمیایی
مواد معدنی (آب معدنی) و کود کیمیاوی	نساجی (پارچه ، لباس)
نرم افزار و سخت افزار کمپیوتری	سازمان های غیرانتفاعی (انجو) NGO
مخابرات	

اگر در سکتور دیگری فعالیت دارید لطفاً بنویسید:

2. چه خدماتی را به مشتریان ارائه می‌نمایید، از لست ذیل انتخاب نمایید.

همیشه	اکثر	اغلب	بعضی	هیچگاه	
*حمل و نقل (باربری) و توزیع					
					خدمات عمومی حمل و نقل (بارگیری دربست و بارگیری مشترک)
					خدمات حمل و نقل بین‌المللی (راه آهن (ریل)، دریایی، هوایی)
					خدمات حمل و نقل مخصوص (عمده، تانکر، امتعه خطرناک، مواد یخ زده شده، و غیره)
					خدمات حمل و نقل با محدودیت زمانی (هنگام ضرورت، یک شبه، در همان روز و غیره)
					تعقیب و ردیابی حمل و نقل (بار)
*گدام داری/توزیع					
					گدام قراردادی/عمومی/محلی (زون)
					تکنولوژی عملیاتی (بارکد گذاری، فریکانس رادیویی و غیره)
					خدمات ارزش افزوده (بارگیری چپراس، یکجا سازی بار، جمع آوری و بسته بندی)
					پرویس و اجرای سفارشات
*خدمات گمرکی					
					کمیشن کاری در گمرکات
					خدمات پرداخت مالیات و محصول گمرکی
*خدمات مالی امور حمل و نقل (باربری)					
					بازرسی حمل و نقل (Audit)
					پرداخت کرایه بار
*ارایه خدمات فناوری اطلاعاتی (IT Support)					
					توانایی تبادل الکترونیکی معلومات/داده ها/EDI
					سیستم معلوماتی لوژیستیکی و دیگر نرم افزارها
					راه حل مبتنی بر وب (حل مشکلات از طریق وبسایت)
*ارایه خدمات پشتیبانی از محصولات (تولیدات)					
					لجستیک معکوس (وضعیتی که محصول برگشت داده میشود، مدیریت بازگشتیها)
					خدمات ارزش افزوده (بسته بندی، برچسب گذاری، علامت گذاری، آزمایش، مونتاژ و غیره)
*مدیریت لجستیک/مشوره دهی					

					عملیات باربری
					طراحی شبکه توزیع
					انتخاب شرکت باربری/مذاکره/خط سیر (مسیر گزینی)
					تحلیل و تجزیه، انتخاب و طراحی محل تسهیلات/امکانات
					مدیریت موجودی

اگر خدمات دیگری نیز ارایه می دارید لطفاً بنویسید:.....

3. ذیلا مشکلات موجود در سکتور را ارزیابی نمایید.

کاملاً موافق	موافق	نه موافق نه مخالف	مخالف	کاملاً مخالف	
					ضعف در استفاده از موقعیت استراتژیک کشور
					رشد ضعیف/کُند اقتصادی
					حاشیه مفاد کم در این صنعت
					عدم موجودیت نیروی کاری مجرب و تحصیلکرده در رشته ی لجستیک
					سرمايه گذاري کافي/بسنده بالای تکنولوژی و فناوری اطلاعات صورت نگرفته
					عدم موجودیت زیر ساخت های بنادر (با در نظر داشت بنادر نزدیک به افغانستان)
					ناهماهنگی قانون و دستورالعمل ها
					موجودیت مشکلات در قوانین و مقررات گمرکی
					در سکتور حمل و نقل (باربری) بیشتر از شاهراه ها استفاده می شود نه راه آهن و هوایی
					عدم موجودیت ثبات سیاسی
					عدم موجودیت دیگر میتودهای حمل و نقل (باربری) در داخل کشور
					وابستگی اقتصادی کشور به کمک های خارجی
					عدم موجودیت ثبات امنیتی در کشور

به نظر شما اگر مشکلات دیگری نیز وجود دارد لطفاً بنویسید:.....

6. مدت فعالیت شرکت شما در افغانستان؟

	کمتر از یک سال
	بین 1 تا 5 سال
	بین 6 تا 10 سال
	بیشتر از 10 سال

7. تعداد کارمندان در شرکت شما؟

	کمتر از 50
	بین 50 تا 149
	بین 150 تا 499
	بین 500 تا 999
	بین 1000 تا 2000
	بیشتر از 2000

8. ساختار سرمایه شرکت شما؟

	کاملاً سرمایه افغانی
	کاملاً سرمایه خارجی
	قسمتاً سرمایه خارجی

در صورتیکه جواب "قسمتاً سرمایه خارجی" باشد لطفاً کشور سرمایه گذار را مشخص سازید:.....

Ek 3 Verilere İlişkin Normal Dağılım Testi Sonuçları

Katılımcı İşletmelerin Özellikleri Normal Dağılım Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Faaliyet süresi	0,287	209	0,0001*	0,789	209	0,0001*
Çalışan sayısı	0,241	209	0,0001*	0,804	209	0,0001*

* $p < 0,05$ olduğundan verilerin dağılımı normal dağılıma uymamaktadır.

Hizmet Kapsamı Maddeleri Normal Dağılım Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Genel kamyon hizmeti	0,325	208	0,0001*	0,747	208	0,0001*
Türler arası taşımacılık hizmeti	0,187	208	0,0001*	0,857	208	0,0001*
Özel hizmetler	0,177	208	0,0001*	0,885	208	0,0001*
Zaman kısıtına dayalı hizmetler	0,243	208	0,0001*	0,796	208	0,0001*
Sevkiyat izleme	0,143	208	0,0001*	0,884	208	0,0001*
Genel/sözleşmeli/bölgesel depolar	0,304	208	0,0001*	0,759	208	0,0001*
Eylemsel/operasyonel teknoloji	0,220	208	0,0001*	0,835	208	0,0001*
Katma değerli depolama ve dağıtım hizmetleri	0,175	208	0,0001*	0,877	208	0,0001*
Sipariş işleme ve yerine getirme	0,286	208	0,0001*	0,778	208	0,0001*
Gümrük komisyonculuğu	0,148	208	0,0001*	0,906	208	0,0001*
Gümrük vergilerinin iadesi	0,176	208	0,0001*	0,867	208	0,0001*
Navlun denetimi	0,198	208	0,0001*	0,854	208	0,0001*
Navlun fatura ödemesi	0,225	208	0,0001*	0,876	208	0,0001*
Elektronik veri transfer kapasitesi	0,201	208	0,0001*	0,879	208	0,0001*
Lojistik bilgi sistemi ve diğer yazılımlar	0,166	208	0,0001*	0,890	208	0,0001*
Ağ tabanlı çözümler	0,235	208	0,0001*	0,865	208	0,0001*
Ters Lojistik	0,206	208	0,0001*	0,865	208	0,0001*
Katma değerli hizmetler ürün destek hizmetleri	0,207	208	0,0001*	0,885	208	0,0001*
Filo yönetimi	0,231	208	0,0001*	0,865	208	0,0001*
Dağıtım ağı tasarımı	0,178	208	0,0001*	0,903	208	0,0001*
Taşıyıcı seçimi/müzakereler/rota	0,204	208	0,0001*	0,853	208	0,0001*
Tesis konum analizi/seçimi/tasarımı	0,153	208	0,0001*	0,900	208	0,0001*
Envanter Yönetimi	0,193	208	0,0001*	0,888	208	0,0001*

* $p < 0,05$ olduğundan verilerin dağılımı normal dağılıma uymamaktadır.

Lojistik Sektöründeki Sorunlar Maddeleri Normal Dağılım Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Ülkenin stratejik konumunu kullanmadaki eksiklik	0,246	208	0,0001*	0,862	208	0,0001*
Ekonomik büyümenin zayıf olması	0,217	208	0,0001*	0,845	208	0,0001*
Sektördeki kar marjının düşük olması	0,305	208	0,0001*	0,844	208	0,0001*
Eğitimli ve kalifiye iş gücünün azlığı	0,235	208	0,0001*	0,875	208	0,0001*
Teknolojiye ve bilgi teknolojilerine yeterli yatırımın yapılmaması	0,317	208	0,0001*	0,781	208	0,0001*
Limanlardaki alt yapının eksik olması	0,227	208	0,0001*	0,843	208	0,0001*
Kanun ve yaptırımlardaki koordinasyon eksikliği	0,287	208	0,0001*	0,839	208	0,0001*
Yasal düzenlemeler ve gümrük mevzuatındaki sıkıntılar	0,283	208	0,0001*	0,772	208	0,0001*
Karayolu kullanımının sektörde yoğun olması	0,249	208	0,0001*	0,866	208	0,0001*
Politika istikrarsızlığı	0,244	208	0,0001*	0,822	208	0,0001*
Yurt içi alternatif taşımacılık yöntemleri eksikliği	0,209	208	0,0001*	0,799	208	0,0001*
Ekonominin yurtdışı yardımlarına bağımlılığı	0,291	208	0,0001*	0,726	208	0,0001*
Güvenlik istikrarsızlığı	0,252	208	0,0001*	0,795	208	0,0001*

* $p < 0,05$ olduğundan verilerin dağılımı normal dağılıma uymamaktadır.

Lojistik Sektöründeki Sorunlara Yönelik Çözümler Maddeleri Normal Dağılım Testleri						
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p
Ülkenin sahip olduğu stratejik konum kullanılmalıdır.	0,278	208	0,0001*	0,764	208	0,0001*
Firmalar dış kaynak kullanımlarını arttırmalıdır.	0,284	208	0,0001*	0,755	208	0,0001*
Üçüncü parti lojistik firma tanımı müşterilerin kafasında karışıklığa izin vermeyecek şekilde açıkça yapılmalıdır.	0,267	208	0,0001*	0,845	208	0,0001*
Kurallara uygun nakliye politikası oluşturulmalıdır.	0,262	208	0,0001*	0,702	208	0,0001*
Nakliye alt yapısı geliştirilmelidir.	0,380	208	0,0001*	0,628	208	0,0001*
Lojistik bilgi sistemlerinin kullanılması arttırılmalıdır.	0,397	208	0,0001*	0,601	208	0,0001*
Karayolu yerine liman ve demiryolları kullanılmalıdır.	0,241	208	0,0001*	0,869	208	0,0001*
Lojistik eğitimi ve öğretimi geliştirilmelidir.	0,311	208	0,0001*	0,652	208	0,0001*
Üniversiteler ve sektör arasındaki işbirliği arttırılmalıdır.	0,304	208	0,0001*	0,687	208	0,0001*
Ulusal ve uluslararası seminerler düzenlenmelidir.	0,384	208	0,0001*	0,565	208	0,0001*

* $p < 0,05$ olduğundan verilerin dağılımı normal dağılıma uymamaktadır.