



4	Önsöz
5	Yönetici Özeti
6	Güven Ortamı
8	Lojistik Ekosistemi
12	Finansman ve Yatırım Ortamı
14	İnsan Kaynakları
16	Dijitalleşme ve Endüstri 4.0.

İÇİNDEKİLER

18	Sürdürülebilirlik
20	Kamu İlişkileri
21	Sonuç ve Değerlendirme
24	Araştırmanın Kurgusu
25	Araştırma Ekibi
26	Araştırmaya Katılan İşletmelerin Listesi

Önsöz



Emre ELDENER
UTİKAD Yönetim
Kurulu Başkanı

Değerli Dostlar,

Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği UTİKAD ve Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'nin iş birliği ile hazırlanan Lojistik Sektöründe Eğilimler ve Beklentiler Araştırması'nı sizlerle buluşturmaktan dolayı büyük bir onur duyuyoruz. Bildiğiniz üzere geçtiğimiz yıllarda Prof. Dr. Okan Tuna ve ekibi ile birlikte aynı araştırmaya birçok kez imza atmış ve sektörümüze sunmuştuk. Bu çalışmayı yeniden hayata geçirmenin sektörümüz açısından büyük önem arz ettiğini biliyoruz.

Özellikle son dönemde küresel anlamda yaşanan ekonomik dalgalanmalar ve bu dalgalanmanın ülkemizde neden olduğu zorlayıcı koşullar nedeniyle bu çalışmayı yeniden canlandırmak gerektiğine inandık. Çünkü bu analiz sayesinde önümüzdeki dönemde sektör olarak bizleri nelerin beklediğini, yatırımlarımızı hangi noktalarda yoğunlaştırmamız gerektiğini, kamunun ve bizlerin karşılıklı beklentilerini ve izlememiz gereken yol haritasını daha net bir şekilde görebileceğimizi düşünüyoruz. Aynı zamanda sektörümüzü her geçen gün biraz daha dönüştüren Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin yaratacağı etkilerle ilgili bilgi sahibi olacağımızı da umuyoruz.

Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Okan Tuna ve ekibi ile birlikte yürütülen Lojistik Sektöründe Eğilimler ve Beklentiler Araştırması, 2019

yılıının Temmuz-Aralık dönemine dair değerlendirmeleri farklı başlıklar altında görmemizi sağlayacak. Titizlikle seçilen farklı alanlardaki ve ölçeklerdeki UTİKAD üyesi firmaların üst düzey yöneticileri tarafından yanıtlanan anket sorularının analizleri; Güven Ortamı, Lojistik Ekosistemi, Finansman ve Yatırım Ortamı, İnsan Kaynakları, Dijitalleşme ve Endüstri 4.0, Sürdürülebilirlik ve Kamu İlişkileri başlıkları altında bizlere sunuluyor.

Bu araştırmanın sonucundaki analizler ile üyelerimizin değerlendirme ve beklentilerini ortaya çıkarırken, ankete davet edilen üyelerimizin örneklemini sayesinde sektörün ölçümlenebilmesini gerçekleştiriyoruz. Bu şekilde sektörümüz yakın dönemde lojistikteki eğilimlerin neler olduğunu görebiliyor aynı zamanda ilerisi için de sürdürülebilir politikalarını oluşturmaları için yardımcı bir kaynak sunmuş oluyoruz.

UTİKAD üyelerinin katılımı ve Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi'nin desteğiyle yapılan bu analiz çalışmasının, araştırmacı, yenilikçi ve katma değer yaratan yöntemlerle, güvenli ve sürdürülebilir lojistik sistemlerin geliştirilmesine öncülük edeceğini düşünüyoruz.

Lojistik Sektöründe Eğilimler ve Beklentiler Araştırması'nın üyelerimize ve sektöre faydalı olmasını dilerken, kıymetli vakitlerini ayırarak araştırmaya katkı sağlayan değerli üyelerimize, çalışmayı yürüten Prof. Dr. Okan Tuna ve ekibine bir kez daha teşekkür ediyoruz.

Yönetici Özeti

Lojistik Sektöründe Eğilimler ve Beklentiler çalışmasının amacı Türkiye’de lojistik alanında faaliyet gösteren işletmelerinin üst düzey temsilcilerinin sektöre dair görüşlerinin ölçülerek sektörün içinde bulunduğu güncel durumun ve beklentilerin anlaşılmasına yardımcı olarak gelecek politikalarına katkı sağlamaktır. “Lojistik Sektöründe Eğilimler ve Beklentiler Araştırması” uzamsal bir çalışma olup, her 6 ayda bir tekrarlanarak dönemler içerisindeki farklı bakış ve algıların da ortaya konulmasına yardımcı olabilecektir. Hazırlanan rapor ile projenin 2019 yılı son 6 ayının sonuçları sizlerin değerlendirilmesine sunulmaktadır.

Çalışmanın her yıl Ocak-Haziran ve Temmuz-Aralık dönemleri şeklinde olmak üzere 2 kez hazırlanması ve kamuoyu ile paylaşılması planlanmaktadır. Bu rapor, lojistik sektör temsilcilerimizin karar verme süreçlerinde önemli bir eksikliği dolduracak, kamunun ilgili kademelerine bilimsel anlamda doğru verilerin aktarılmasını sağlayacak ve kamuoyu oluşturma anlamında da sağlıklı bir altyapı oluşturacaktır.

2019 yılının ikinci yarısına ilişkin sorular sektördeki eğilimlerin anlaşılması amacıyla hazırlanırken, 2020 yılının ilk 6 ayına ilişkin sorular ise geleceğe yönelik beklentilerin anlaşılması için oluşturulmuştur.

2019 YILININ SON 6 AYININ EĞİLİMLERİ;

- 2019 yılının son 6 ayı, sektör için stabil geçti: Sektörün işleri (%42,22), müşteri talebi (%48,89), mavi yakalı (%64,44) ve beyaz yakalı (%55,56) çalışanların sayıları aynı düzeyde kaldı.
- Stratejik plan eksikliği en büyük sorun oldu (%53,33)
- E-ticaret/perakende sektörü önemli fırsatlar sundu [%35,56 “çok yüksek” + %48,89 “yüksek”]
- Fiyat rekabeti yoğun bir oranda (%86,67) devam etti
- Yeni müşteri kazanma (%55,56) ve maliyet kontrolü sağlama (%51,11) stratejileri gündemdeydi
- Eğitime ayrılan bütçe %60 oranında aynı kaldı.
- Yazılım programlarına yatırım yapılmaya (%95,56) devam edildi.

2020 YILININ İLK 6 AYININ BEKLENTİLERİ;

- Lojistik sektörü, Türkiye’nin makro ekonomik hedeflerin gerçekleşmesi konusunda ihtiyatlı düşünüyor (%42,22: düşük)
- Sektör hem büyüme (%68,89-değişmeyecek) hem de yabancı sermaye yatırımları konusunda karamsar (%66,44: aynı seviyede kalacak) Tüm bu karamsarlığa rağmen, yatırım yapmayı düşünüyor (%57,78). Teknoloji, yatırım yapılması planlanan en önemli alan.
- Sektör, yeni personel istihdam etme konusunda istekli (%68,89)
- Sürdürülebilir/yeşil projelere yatırım gündemde değil (%60)
- Kamudan, mevzuat düzenlemeleri beklentisi (%80) devam ediyor.
- Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında proje yapılması düşünülmüyor (%62,22)

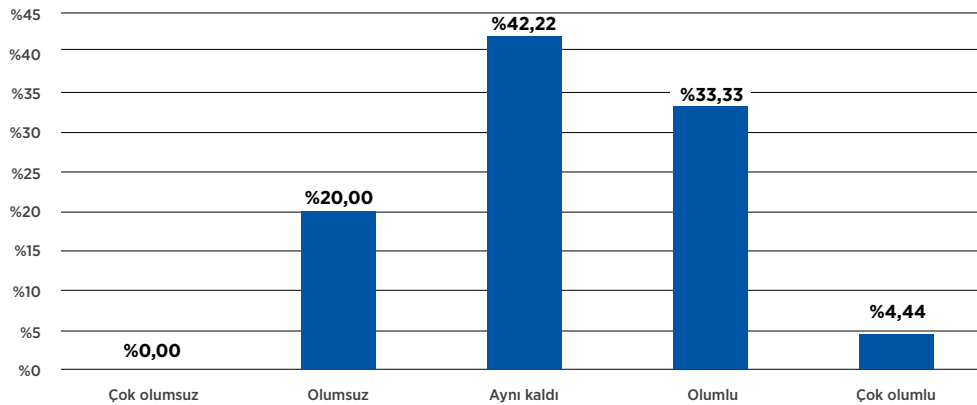
Güven Ortamı

“Lojistik sektörü, 2020 yılının ilk 6 ayı için, Türkiye’nin makro ekonomik hedeflerine ulaşmasına ihtiyatlı bakıyor”

Güven ortamını tanımlamak amacıyla, araştırmaya katılan işletmelere üç farklı soru sorulmuştur. İlk soru, “sektördeki güven ortamını” belirlemek amacıyla “işlerinizin hacminde son 6 ay içerisinde nasıl bir değişim olmuştur” şeklinde katılımcılara sunulmuştur. Lojistik işletmeleri, 2019 yılının son 6 ayı için, %42,22 gibi yüksek bir oran ile işlerinin “aynı düzeyde” kaldığını belirtmişlerdir. İşleriyle ilgili olumsuz geri bildirimde bulunanların oranı da azımsanmayacak bir seviyede ölçülmüştür (%20). “Olumlu” değerlendirme oranı ise %33,33 seviyesindedir. Lojistik sektörü için, 2019

yılının ikinci ayı her ne kadar rahat geçmese de araştırmaya katılan işletmelerin hiçbirinin “çok olumsuz” değerlendirmesinde bulunmaması sektörün 2020 yılı ilk 6 ayı için ihtiyatlı sinyaller verdiği anlamında yorumlanabilir. Diğer taraftan, lojistik sektöründeki talebin türetilmiş bir talep olduğu yani farklı sektörlerin taleplerinden etkilendiği bilinen bir gerçektir. Bu anlamda, 2019 yılının son 6 ayında özellikle otomotiv, inşaat, tekstil ve hazır giyim gibi sektörlerde yaşana daralma doğal olarak lojistik sektörünü de etkilemiştir.

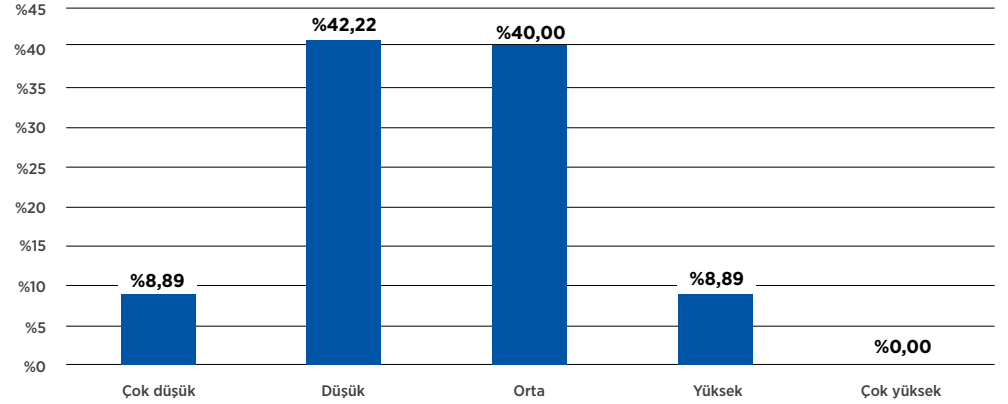
İşlerinizin hacminde son 6 ay içerisinde nasıl bir değişim olmuştur?



“Sektör, müşterilerin güven düzeyini arttırmak için hem mikro hem de makro çözümler üretmeli”

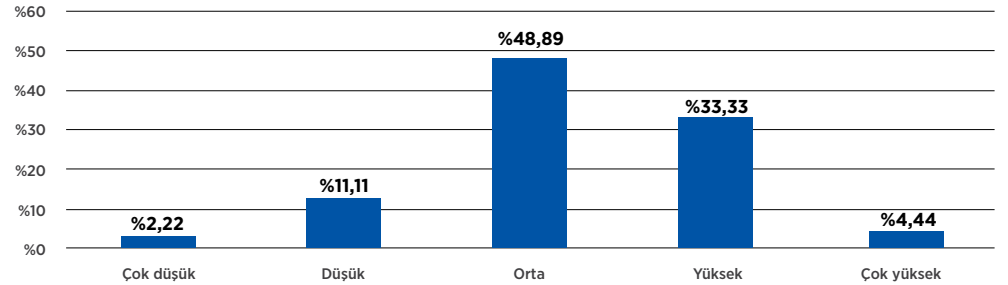
Güven ortamına ilişkin sorulan ikinci soru; “önümüzdeki 6 aylık dönemde, ülkemizin makro ekonomik hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik güven düzeyini belirtiniz” şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir. Lojistik işletmelerinin, 2020 yılı ilk 6 ayı için, Türkiye’nin makro ekonomik hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik güven düzeylerinin ihtiyatlı bir değerlendirme içerdiği gözlenmektedir. Her ne kadar, “çok düşük” ve “düşük” değerlendirmelerinin toplamı %51,11 gibi bir oranda olsa da katılımcıların %40’ı “orta”, %8,89’u ise “yüksek” şeklinde bir değerlendirmede bulunmuştur.

Önümüzdeki 6 aylık dönemde, ülkemizin makro ekonomik hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik güven düzeyinizi belirtiniz.



Güven Ortamı başlığı altında, üçüncü soru olarak lojistik sektörü temsilcilerine, “müşterilerinin sektöre yönelik güven düzeylerinin ne durumda” olduğu da sorulmuştur. Katılımcıların, %48,89’unun “orta”, yüzde 11,11’inin ise “düşük” şeklinde yanıt verdiği, sadece %33,33’ünün “yüksek” değerlendirmesinde bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, sektörün, müşterilerine yansıttığı “güven algısı” kapsamında bir özeleştirici içinde olduğunun göstergesi olarak değerlendirilmelidir. Diğer taraftan, lojistik sektörü, müşterilerinin güvenini kazanmak için neler yapması gerektiği konusunda hem mikro hem de makro önlemler alma konusunda harekete de geçmelidir.

Lojistik sektörünün hizmet verdiği işletmelerin (müşterilerin), lojistik sektörüne olan güven duygusu hangi seviyededir?



Lojistik Ekosistemi

“Lojistik sektörünün karşılaştığı en temel sorunlar: stratejik plan eksikliği ve fiyat odaklı rekabet”

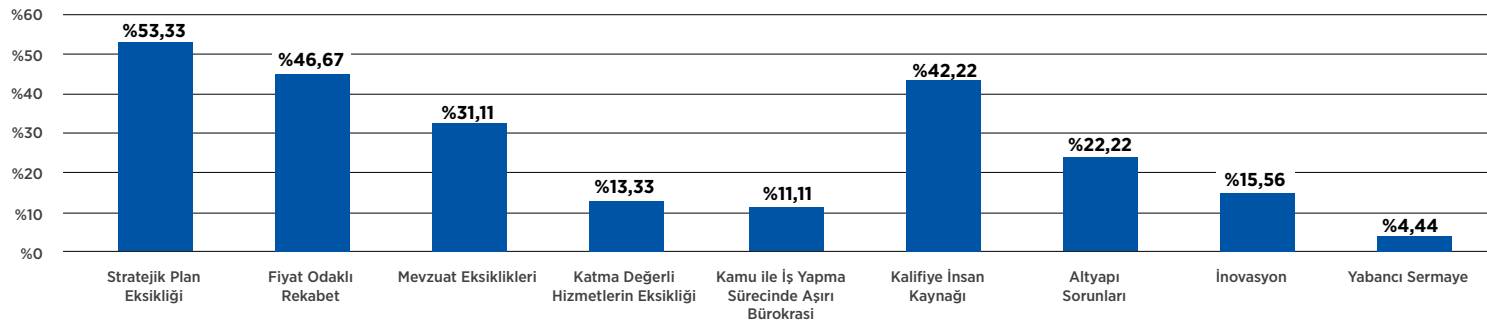


Lojistik ekosistemini tanımlamak amacıyla, katılımcılara altı farklı soru sorulmuştur. İlk soru, 2019 yılının son 6 ayı kapsamında, “sizce lojistik sektörünün karşılaştığı sorunlar neler olmuştur” şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların %53,33’ü lojistik sektörünün karşılaştığı temel sorunu “stratejik plan eksikliği” olarak belirtmiştir.

Diğer önemli sorunlar ise; “fiyat odaklı rekabet (%46,67)”, “kalifiye insan kaynağı (%42,22)” ve “mevzuat eksiklikleri (%31,11)” olarak öne çıkmaktadır. Ortaya çıkan temel sorunların, son 10 yıl içerisinde bu kapsamda yapılan tüm araştırmalara benzer bir sonuç ortaya çıkardığı gözlenmektedir. Stratejik plan eksikliğinin, en önemli

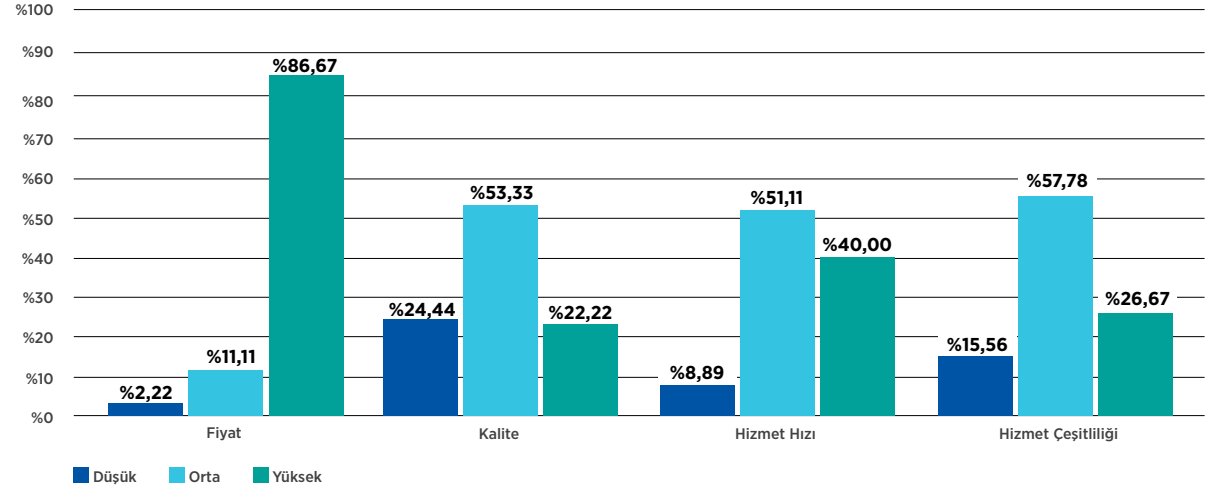
sorunlardan biri olmasının en önemli nedeni, Türkiye’de lojistik sektörünün küçük ve orta boy lu işletmeler tarafından ağırlıklı temsil edilmesinden kaynaklanmaktadır. Sektörün son yıllarda “katma değerli” hizmetlere yatırım yapıyor olmasına rağmen, “fiyat odaklı rekabet” sorununun bertaraf edilemediği de tespit edilmiştir.

Sizce lojistik sektörünün karşılaştığı temel sorunlar neler olmuştur?



Lojistik ekosistemi kapsamında, katılımcılara sorulan ikinci soru, “4 temel faktöre göre (fiyat, kalite, hizmet hızı, hizmet çeşitliliği) sektördeki rekabet seviyesini” tanımlayın şeklinde olmuştur. Katılımcıların %86,67’si fiyattaki rekabet seviyesini “yüksek” olarak tanımlarken, “kalite” faktöründeki (%53,33), “hizmet hızındaki” (%51,11) ve “hizmet çeşitliliğindeki” (%57,78) rekabet seviyelerini ise orta seviye olarak belirtmişlerdir. Ortaya çıkan değerlendirmenin, lojistik ekosistemi kapsamında sorulan ilk soruyu da desteklediği gözlenmektedir. Ortaya çıkan sonuç; Türkiye’de lojistik sektörünün “fiyat” konusunda çok büyük bir rekabet ile karşı karşıya olduğu gerçeğidir.” Bu gerçek, özellikle küçük ve orta boylu işletmelerin sektörde sürdürülebilirliği konusunda önemli sorunlar ortaya çıkarabilmektedir.

Faktörlere göre sektördeki rekabet seviyesi



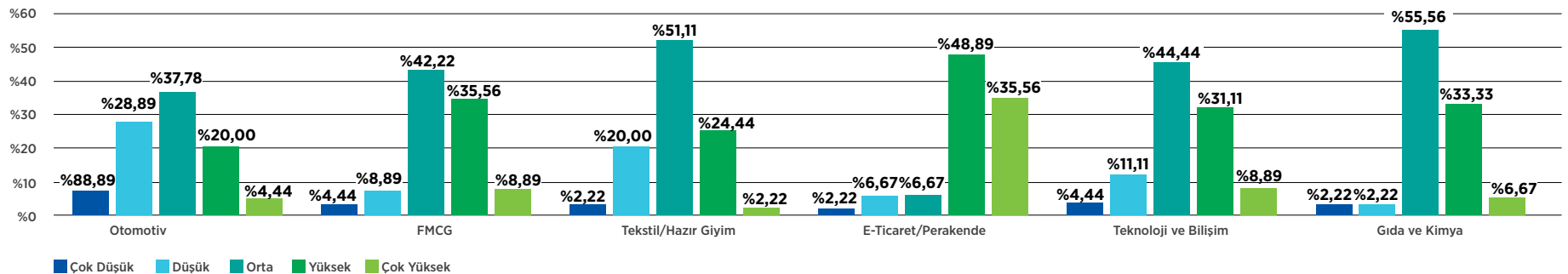
“Lojistik Sektöründe rekabetin büyük oranda fiyat odaklı bir yapıda olduğu gerçeği devam ediyor.”

Lojistik ekosistemi kapsamında, katılımcılara yöneltilen üçüncü soru, “sektörlere göre yeni iş fırsatı sunma oranları” olarak tasarlanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda, 2019 yılının son 6 ayında “e-ticaret/perakende” sektörünün önemli düzeyde iş fırsatları sunduğu belirlenmiştir. Söz konusu sektör için, katılımcıların %35,56’sı “çok yüksek”, %48,89’u ise “yüksek” değerlendirmesinde bulunmuştur. Lojistik sektörünün,

geleneksel hedef pazarlarından olan, “otomotiv” ve “tekstil/hazır giyim” sektörlerinde, iş fırsatlarında bir düşüş olduğu da gözlenmektedir. E-ticaret konusunda, son yıllarda Türkiye’de yaşanan gelişmelerin lojistik hizmet taleplerinde de önemli değişimler gösterdiği ortadadır. Bu değişime, lojistik sektörünün de hazırlıklı olması ve beklentileri karşılaması, iş hacminin artması konusunda pozitif bir etkiye bulunacaktır.

“Otomotiv ve tekstil/hazır giyimde fırsatlar azalırken; e-ticaret, sektöre yeni fırsatlar sunuyor”

Sektörlere göre yeni iş fırsatı sunma oranları

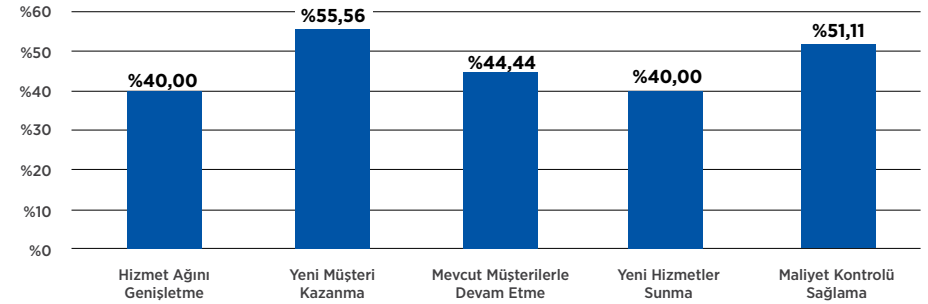


Lojistik ekosistemi kapsamında, katılımcılara yöneltilen dördüncü soru, “geçtiğimiz 6 aylık dönemde öncelik verdiğiniz karar ve stratejiler hangileri olmuştur” şeklinde belirlenmiştir. Katılımcılar yoğunlukla yeni müşteri kazanma (%55,56) ve maliyet kontrolü sağlama (%51,11) stratejilerini benimsemişlerdir. Yeni hizmetler sunma (%40) ve hizmet ağını genişletme (%40) göreceli olarak düşük oranlı stratejiler olarak saptanmıştır. Lojistik sektörünün, büyük bir oranda iş hacminin 2019 yılının son 6 ayında sabit kaldığı önceki sorularda tespit edilmişti. Bu doğrultuda, lojistik işletmelerinin “yeni müşteri kazanma” konusunda önceliklilerinin bulunması doğal bir refleks olarak değerlendirilmelidir.

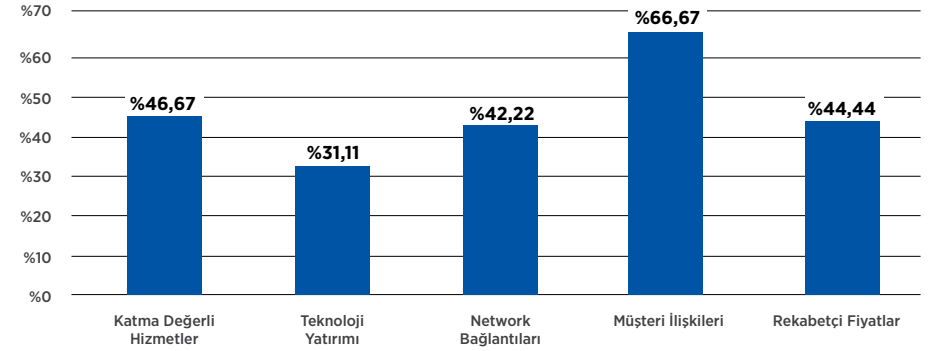
Lojistik ekosistemi kapsamında, katılımcılara yöneltilen beşinci soru, “yeni müşteri kazanmanızı sağlayan en önemli faktörler nelerdir” olarak tasarlanmıştır. Katılımcıların yeni müşteri kazanımında en önemli faktör olarak “müşteri ilişkileri (%66,67)” ön plana çıkmaktadır. Müşteri ilişkilerini önem sırasıyla “katma değerli hizmetler” (%46,67), “rekabetçi fiyatlar” (%44,44), “network bağlantıları” (%42,22) ve “teknoloji yatırımları” (%31,11) izlemektedir. Lojistik sektörü, her ne kadar endüstriyel pazarlara hizmet etse de “müşteri ilişkileri” olgusu müşteri elde etmede en önemli faktörlerden biri olabilmektedir. Özellikle satış sonrası süreçte, etkin bir müşteri ilişkileri yaklaşımı rekabetçi üstünlüğü arttırabilmektedir. Bu eğilimin, sektörde hali hazırda devam ettiği tespit edilmiştir.

Lojistik ekosistemi kapsamında, katılımcılara yöneltilen son soru ise “geçtiğimiz 6 ay içerisinde, müşteri talepleri nasıl bir değişim gösterdi” olarak belirlenmiştir. Katılımcıların, %48,89’u bu soruya “aynı kaldı” cevabını vermişlerdir. Hatırlanacağı gibi, araştırmamızın ilk sorunda katılımcılara son 6 aydaki iş hacimlerindeki değişim sorulmuş ve %42,22 oranında “aynı kaldı” cevabı alınmıştı. Bu iki soru sonucunda elde edilen cevapların birbirini doğruladığını söyleyebiliriz.

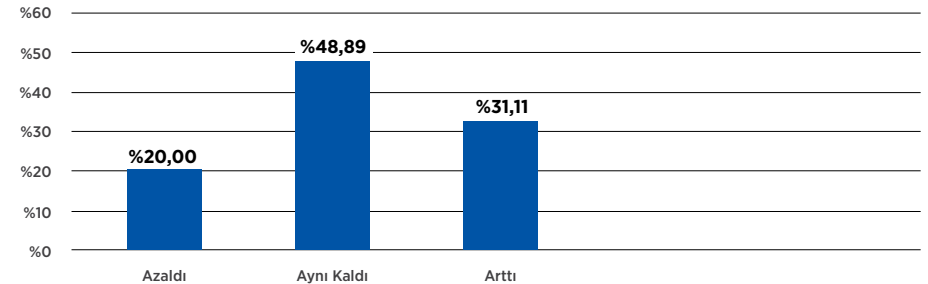
Geçtiğimiz 6 aylık dönemde öncelik verdiğiniz karar ve stratejiler hangileri olmuştur?



Yeni müşteri kazanmanızı sağlayan en önemli faktörler nelerdir?



Geçtiğimiz 6 ay içerisinde, müşteri talepleri nasıl bir değişim gösterdi?



Finansman ve Yatırım Ortamı

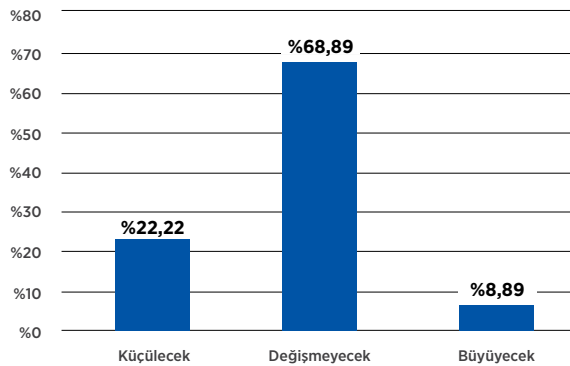
“2020 yılının ilk 6 ayı için, lojistik sektörünün büyümesine olumsuz bakılıyor”

Finansman ve Yatırım ortamını tanımlamak amacıyla, katılımcılara 4 farklı soru sorulmuştur. İlk soru, sektörün önümüzdeki 6 aylık dönemde gelişimi hakkında öngörüleriniz nedir” şeklinde yöneltilmiştir. Lojistik sektörünün önümüzdeki 6 aylık dönemdeki gelişimi hakkında katılımcıların sadece %8,89’u “büyüme” beklerken, %22,22’si “küçülme” beklemektedir. Büyük çoğunluk (%68,89) sektörde önemli bir değişim

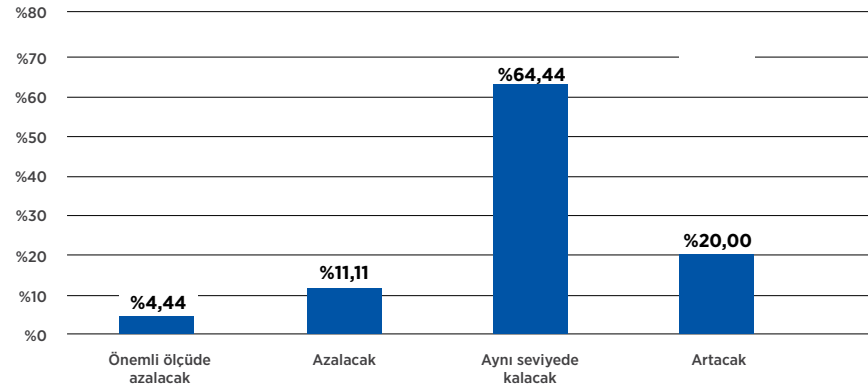
beklemediğini ortaya koymuştur. Bu değerlendirme algısının, yabancı sermaye konusunda da aynı düzeyde olduğu gözlenmektedir. Yabancı yatırımcıların önümüzdeki 6 ay içerisinde lojistik sektörüne olan ilgisi konusunda katılımcıların %64,44’ü “aynı seviyede kalacak”, %20’si “artacak”, %11,11’i “azalacak” ve %4,44’ü “önemli ölçüde azalacak” yanıtı vermiştir. Bu soru, özellikle araştırmanın ilk sorusu olan “işlerinizin hacminde son

6 ay içerisinde nasıl bir değişim olmuştur” ile birlikte değerlendirildiğinde ortaya ilginç bir tespit çıkmaktadır. Söz konusu soruya, katılımcıların %42,22’si “aynı kaldı” cevabını vermişlerdi. Ancak, aynı katılımcıların sektörün gelişimine ilişkin “değişmeyecek” yorumunda bulunanların oranı %68,89’dur. Sektör temsilcilerinin bu soruda, geleceğe ilişkin (2020 yılının ilk 6 ayı) aşırı ihtiyatlı bir değerlendirme içerisinde olduğu söylenebilir.

Sektörün önümüzdeki 6 aylık dönemde gelişimi hakkındaki öngörünüz nedir?



Önümüzdeki 6 aylık dönemde lojistik sektörüne yabancı yatırımcıların ilgisinin nasıl olacağını düşünüyorsunuz?



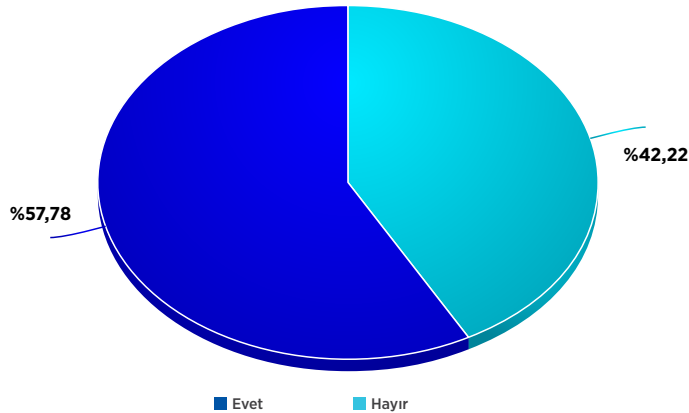


Finansman ve yatırım ortamı başlığı altında, katılımcılara sorulan üçüncü soru “önümüzdeki 6 aylık dönemde lojistik sektörüne yönelik bir yatırım planlıyor musunuz” şeklinde tasarlanmıştır. Dördüncü soru ise, üçüncü soruya evet cevabını veren katılımcıların “yatırım yapmayı planladığı alanları” belirlemek amacıyla yöneltilmiştir. Katılımcıların %57,78’i, 2020 yılının ilk altı aylık dönemine ilişkin

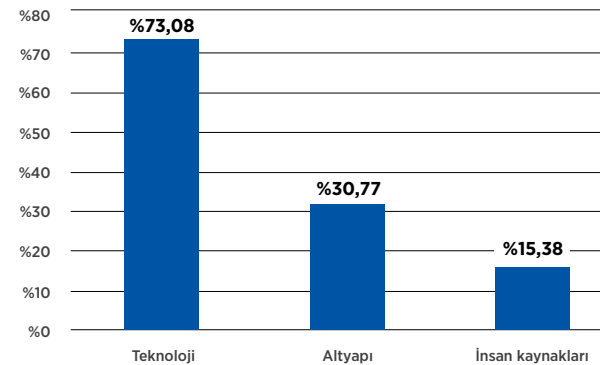
lojistik sektörüne yönelik olarak yatırım planlarken %42,22’si yatırım planlamamaktadır. Yatırım planlaması içinde olan işletmelerin de %73,08’lik oranla “teknoloji” alanında yatırım yapacağı belirlenmiştir. Son dönemde, teknoloji konusundaki önemli gelişmelerin, lojistik sektörüne de yansıdığını ve işletmelerin teknoloji konusunda yatırım planlaması içinde olduğu somut bir şekilde gözlenmektedir.

“Lojistik sektörü, 2020 yılının ilk 6 ayında yatırım yapmaya istekli, yatırım yapılması planlanan alan ise büyük oranda teknoloji”

Önümüzdeki 6 aylık dönemde lojistik sektörüne yönelik bir yatırım planlıyor musunuz?



Yatırım yapılması planlanan alanlar



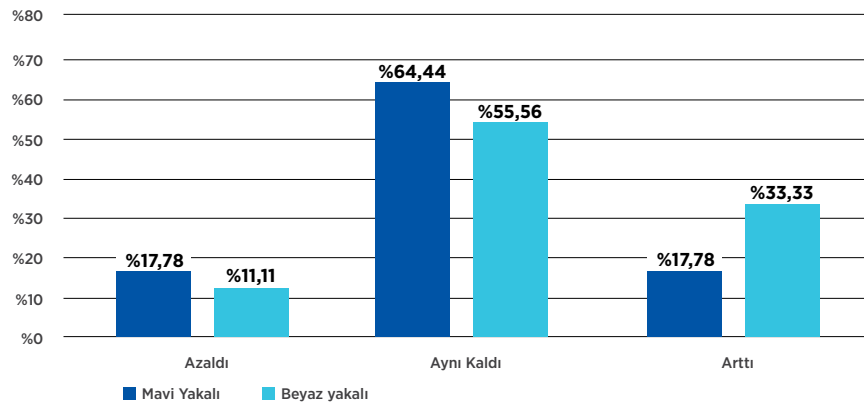
İnsan Kaynakları

“İstihdam ve eğitim bütçeleri 2019 yılının ikinci yarısında sabit kaldı”

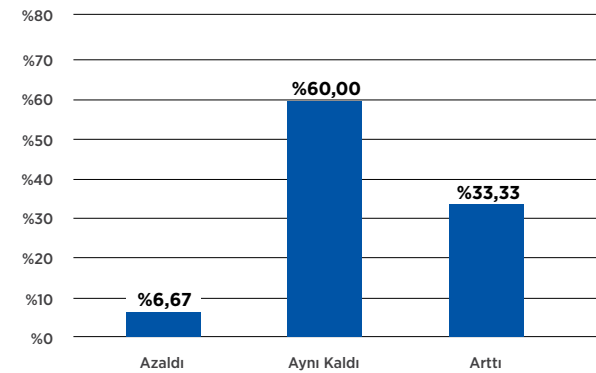
İnsan Kaynakları ile ilgili katılımcılara 3 farklı soru yöneltilmiştir. Birinci soru, “çalışan sayınız, son 6 aylık dönemde nasıl bir değişim göstermiştir” şeklinde kurgulanmıştır. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu, hem beyaz yakalı (%55,56) hem de mavi yakalı (%64,44) çalışanlar için “aynı kaldı” yanıtını vermişlerdir. Bu sorunun ardından, lojistik işletmelere 6 aylık dönemde yeni personel istihdam edip etmeyecekleri de sorulmuş

ve %68,89'luk bir oranda evet cevabı alınmıştır. Lojistik işletmelerinin, 2019 yılının son 6 ayında, insan kaynaklarının eğitimine ayırdığı bütçenin de yüksek bir oranda (%60) “aynı kaldığı” da belirlenmiştir. Türkiye’de ki lojistik işletmelerinin, mevcut lojistik ekosistemin yapısından etkilenecek hem istihdam hem de eğitim bütçesi anlamında radikal kararlar almadığını ve mevcudu korumak yönünde bir strateji benimsediğini söyleyebiliriz.

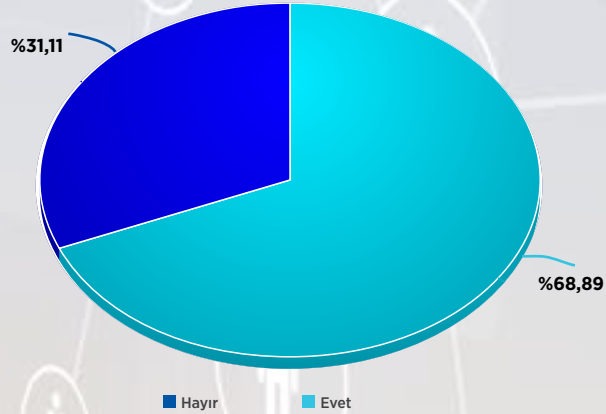
Çalışan sayınız, son 6 aylık dönemde nasıl değişim göstermiştir?



İşletmenizde eğitime ayrılan bütçe, geçtiğimiz 6 ay içerisinde nasıl bir değişim gösterdi?



Önümüzdeki 6 aylık dönemde yeni personel istihdam etmeyi düşünüyor musunuz?



Lojistik işletmelere 6 aylık dönemde yeni personel istihdam edip etmeyecekleri sorulmuş ve %68,89'luk bir oranda evet cevabı alınmıştır.

Dijitalleşme ve Endüstri 4.0

“Endüstri 4.0 ile lojistik sektörde; verimlilik, hizmet hızı, kalite ve karlılıkta artış bekleniyor”

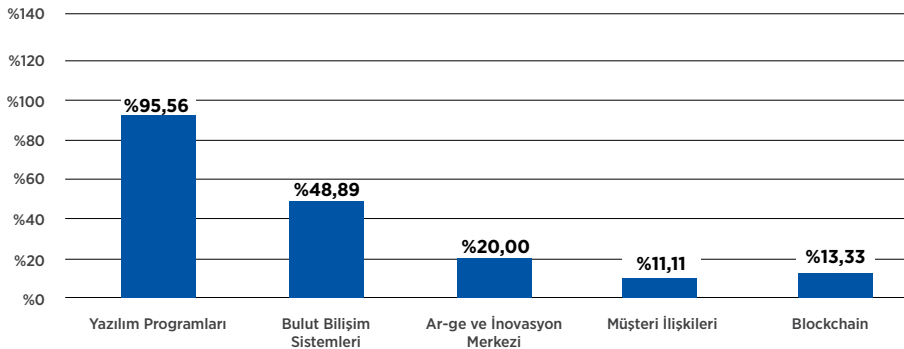
Dijitalleşme ve Endüstri 4.0. lojistik sektörünün gündeminde çok yeni yer almaya başlayan kavramlardır. Bu kapsamda, Türk lojistik sektörünün eğilimlerini ve beklentilerini ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara dört soru yöneltilmiştir. İlk soru, işletmelerin yatırım yaptıkları dijital dönüşüm uygulamaları üstünedir. Katılımcıların %95,56’sı “yazılım”, %48,89’u “bulut bilişim sistemleri”, %20’si “Ar-Ge ve inovasyon merkezi”, %13,33’ü “blockchain” ve %11,11’i yapay zekâ ve uygulamalarına yatırım yapmaktadır. Yazılım

programlarına yapılan yatırım oranının çok yüksek olması şaşırtıcı bir sonuç değildir. Nitekim, sektörün bu konuda özellikle son 10 yıl içerisinde önemli gelişmeler gösterdiği ve bu gelişmelere her ölçekteki işletmenin de ayak uydurduğu bilinmektedir. Diğer taraftan, “bulut bilişim sistemlerine” yatırım yaptığını söyleyenlerin neredeyse katılımcıların yarısı olması önemli bir gösterge olarak değerlendirilmelidir. Ancak hem yapay zekâ hem de blockchain konularında yapılan yatırımların başlangıç seviyesinde olduğu da gözden

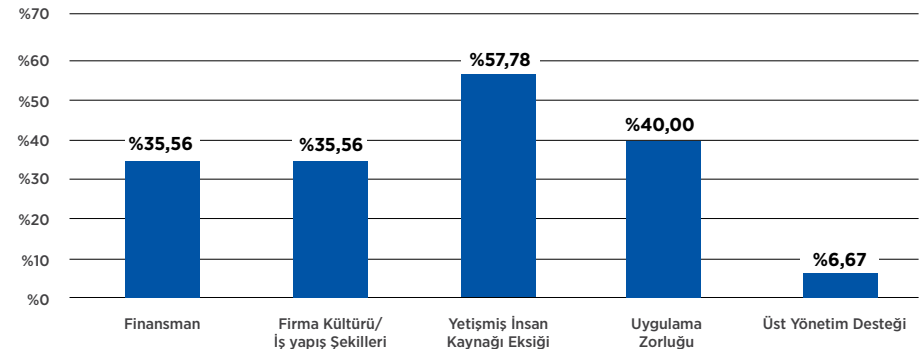
kaçırılmaması gereken bir olgudur. Katılımcılara, dijital uygulamadaki karşılaştıkları zorluklar da sorulmuş ve “yetişmiş insan kaynağı” %57,78 gibi bir oran ile ilk sırada yer almıştır. “Uygulama zorluğu” da %40 gibi bir oranla ikinci sırada yer almıştır. Dijital dönüşümdeki insan kaynakları sorununun önümüzdeki dönemlerde de işletmeler için en önemli zorluklardan biri olacağı olasıdır. Bu sorunun sadece lojistik sektörüne özgü olmadığı tüm sektörlerde yaşanan bir olgu olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Dijitalleşmenin önündeki en büyük engel kalifiye personel eksikliği

Dijital dönüşüm uygulamaları



Dijitalleşme uygulanabilirliği önündeki zorluklar



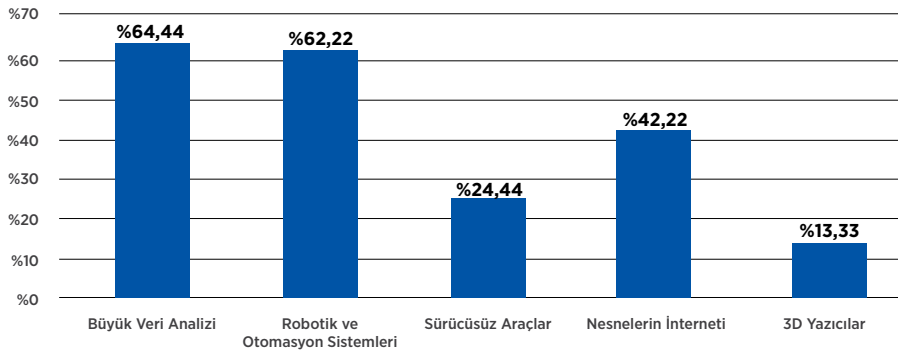
Büyük veri analizi ile
robotik ve otomasyon
sistemleri gelecek 5 yıla
damgasını vuracak

Katılımcılara, “önümüzdeki 5 yıl içerisinde lojistik sektörüne etkisinin daha fazla olacağını düşündüğünüz teknolojik gelişmeler nelerdir” sorusu da yöneltilmiştir. “Büyük veri analizi [%64,44]” ve “robotik/otomasyon sistemleri [%62,22] ilk sıralarda yer almıştır. Lojistik sektörünün, büyük veri konusunda vizyon sahibi olduğu çok açık bir şekilde ifade edilebilir. Büyük

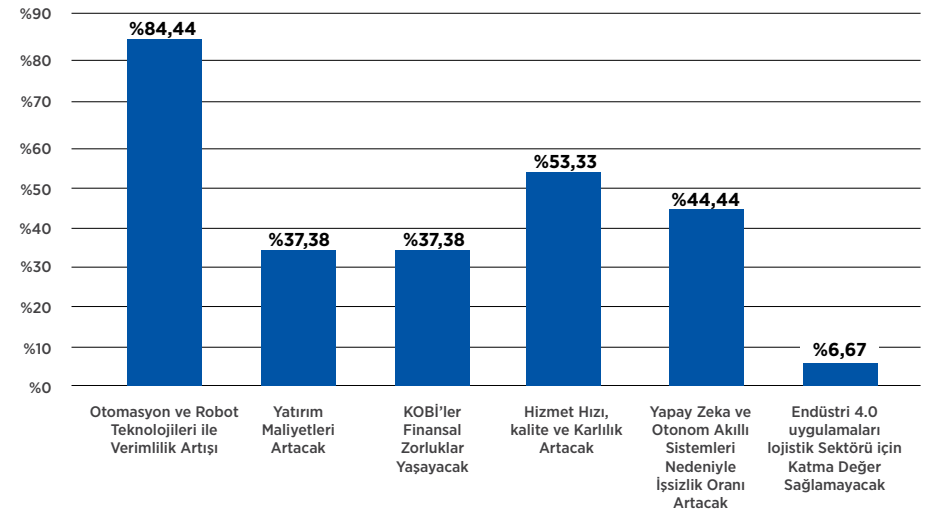
verinin, lojistik sektörünün tüm süreçlerinde yer aldığı gerçeğinin de bu olguyu tetiklediği söylenebilir. Robotik/otomasyon sistemlerin de ön sırada olmasının en önemli nedeni, hali hazırda lojistik işletmelerinin bu teknolojileri kullanmaya başlaması ile yorumlanabilir. Bu sorunun arkasından, katılımcılardan, “Endüstri 4.0 ve beraberinde gelen teknolojik yeniliklerin sektörde

yaratacağı etki” konusunda bir değerlendirme alınmıştır. Katılımcıların, %84,44 gibi yüksek bir oran ile “otomasyon ve robot teknolojileri ile verimlilik artışı olacak” cevabında konsensüs sağladığı açık bir şekilde tespit edilmiştir. Azımsanmayacak bir oranda [%53,33] “hizmet hızı, kalite ve karlılık artacak” tespiti katılımcılar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Sektörü etkileyecek teknolojik gelişmeler (gelecek 5 yıl)



Önümüzdeki 10 yıl içerisinde Endüstri 4.0 ve beraberinde gelen teknolojik yeniliklerin lojistik sektörü üzerinde yaratacağı etki



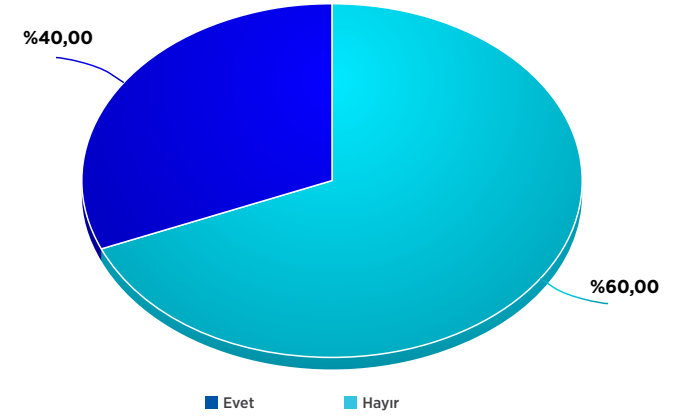
Sürdürülebilirlik

“Sektör sürdürülebilirliğin önemini farkında ancak bu konuda yapılan faaliyetler ve yatırımlar düşük seviyede”

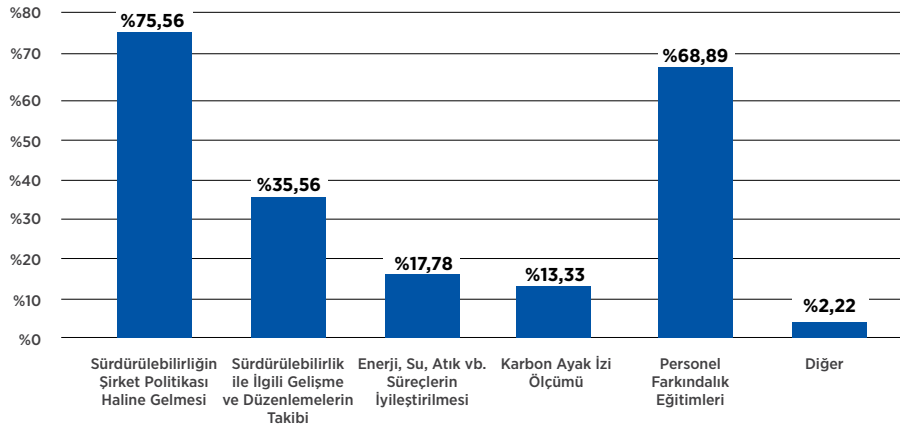
Sürdürülebilirlik başlığı altında katılımcılara dört soru yöneltilmiştir. İlk soru, işletmelerin yapmış olduğu sürdürülebilirlik faaliyetleridir. Katılımcıların, %75,56’sı “sürdürülebilirliğin şirket politikası haline gelmesi” konusunda faaliyetlerin gerçekleştirildiğini beyan etmişlerdir. “Personel farkındalık eğitimleri” %68,89’luk bir oran ile ikinci sırayı almıştır. Türk lojistik işletmelerinin, sürdürülebilirlik konusunda henüz daha farkındalık boyutunda uygulamalar yaptığını, ancak “enerji, su, atık vb. süreçlerinin iyileştirilmesi” veya “karbon

ayak izi ölçümü” gibi aksiyona dönük konularda şu ana kadar yoğun bir çaba içerisinde olmadıkları söylenebilir. Bu durumun, 2020 yılının ilk 6 ayında da devam edeceği somut olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcıların, sadece %40’ı sürdürülebilir/yeşil proje konusunda bir yatırım yapmayı planlamaktadır. Katılımcıların %68,89’unun sürdürülebilirlik alanında yatırımların şirketlerin finansal performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmesine rağmen, bu tür yatırımlardan kaçınıyor olması da ilginç bir çelişki ortaya çıkarmaktadır.

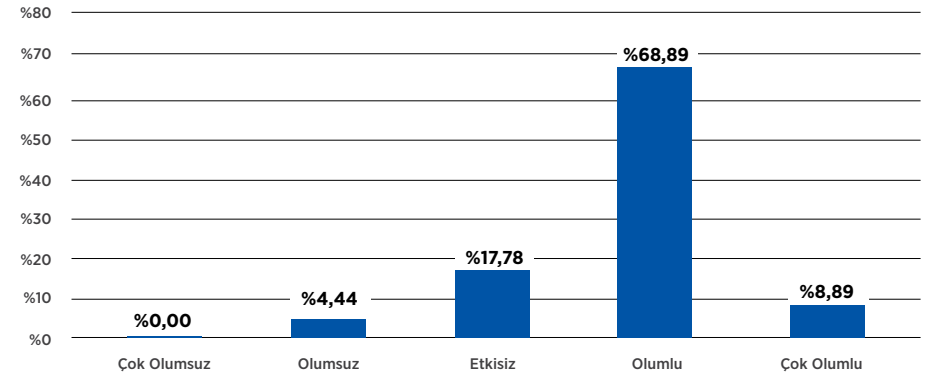
Önümüzdeki 6 aylık dönemde sürdürülebilir/yeşil proje yatırımı yapmayı planlıyor musunuz?



Sürdürülebilirlik çerçevesindeki faaliyetler

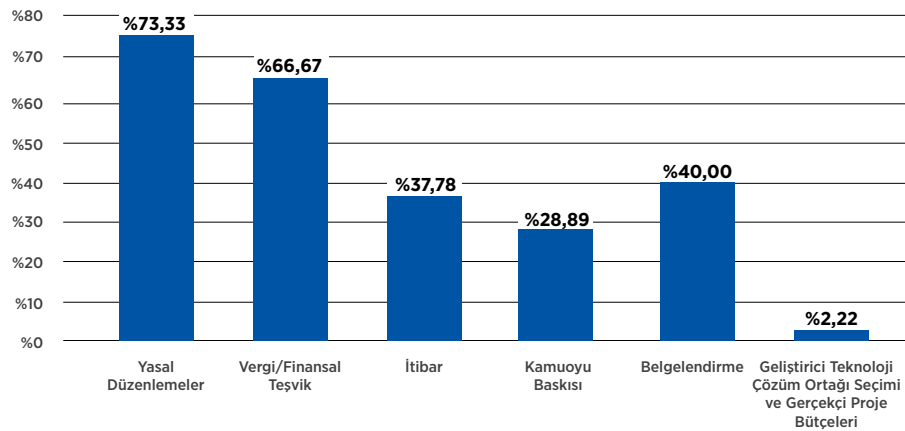


Sürdürülebilirlik alanında yapılan yatırımların, şirketlerin finansal performansı üzerindeki etkisini nasıl değerlendirirsiniz?





Sektörde sürdürülebilir uygulamaların artmasına katkıda bulunacağını düşündüğünüz itici güçler nelerdir?



“Yasal düzenlemeler ve vergi/finansal teşvikler sürdürülebilirliğin itici güçleri”

Sürdürülebilirlik başlığında katılımcılara sorulan son soru; “sektörde sürdürülebilir uygulamaların artmasına katkıda bulunacağını düşündüğünüz itici güçler nelerdir” şeklinde olmuştur. Katılımcıların verdiği cevaplar sırasıyla, yasal düzenlemeler (%73,33), vergi/finansal teşvik (%66,67), belgelendirme (%40), itibar (%37,78), kamuoyu baskısı (%28,89) ve geliştirici teknoloji (%2,22) şeklindedir.

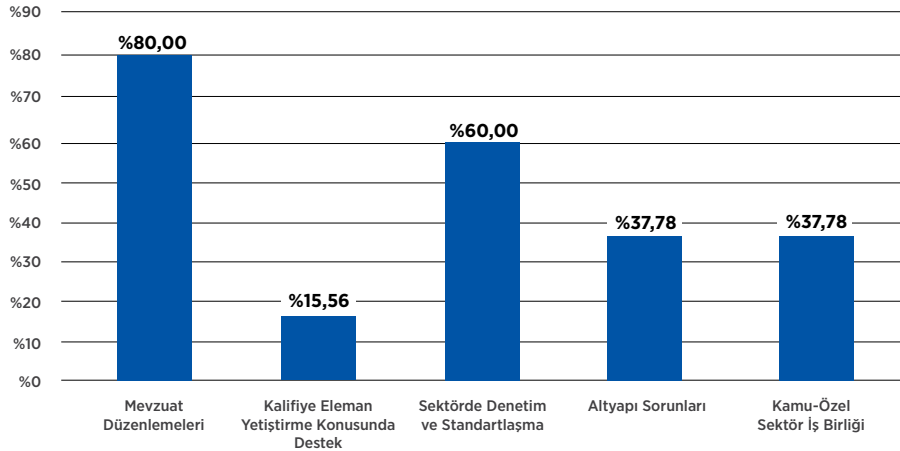
Kamu İlişkileri

“Sektör, kamudan mevzuat düzenlemeleri ile denetim ve standartlaşmaya ağırlık vermesini bekliyor”

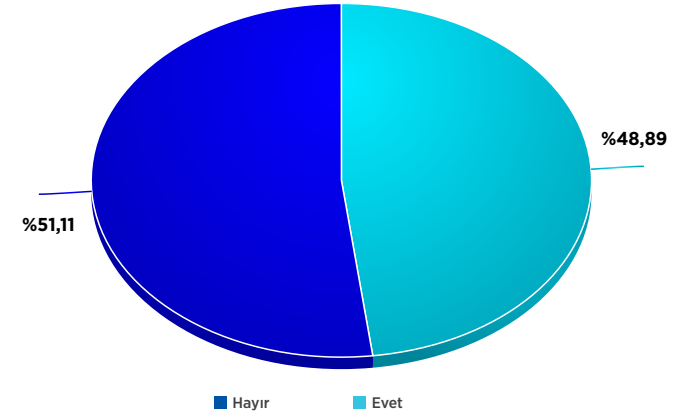
Kamu ilişkileri başlığı altında üç farklı soru tasarlanmıştır. İlk soru, kamunun sektörün hangi sorunlarını çözmesi konusunda beklentileri içermektedir. Önümüzdeki 6 aylık dönem dikkate alınarak, katılımcılara yöneltilen soruda, “mevzuat düzenlemeleri (%80)” ve “denetim/standartlaşma konuları (%60)” ön sıralarda yer almıştır.

Kamu ilişkileri kapsamında, katılımcılara üniversite-sanayi iş birliği konusunda birbirini tamamlayıcı iki farklı soru daha sorulmuştur. Katılımcıların, %51,11’inin bu kapsamda projeler gerçekleştirmesine rağmen, önümüzdeki 6 ay içerisinde bu tür bir iş birliği içine girmeyi düşünmediği (%62,22) tespit edilmiştir.

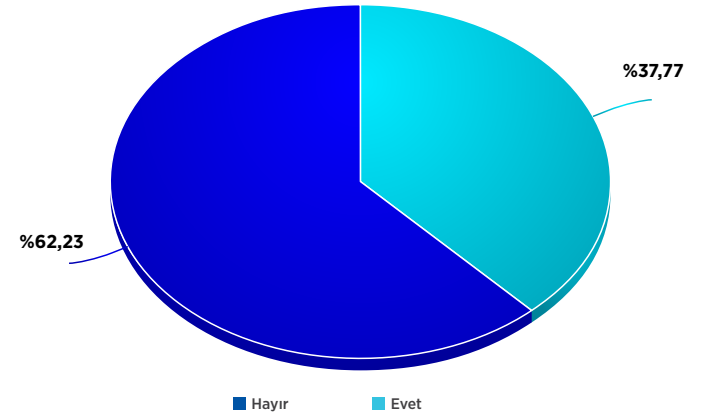
Önümüzdeki 6 aylık dönemde kamunun, sektör ile ilgili hangi sorunları çözmesini bekliyorsunuz?



Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında bir proje gerçekleştirilmiş midir?



Üniversite-sanayi işbirliği kapsamında bir proje gerçekleştirilmesi düşünülmekte midir?



Sonuç ve Değerlendirme

TEMMUZ
2019

AĞUSTOS

EYLÜL

EKİM

KASIM

ARALIK

OCAK

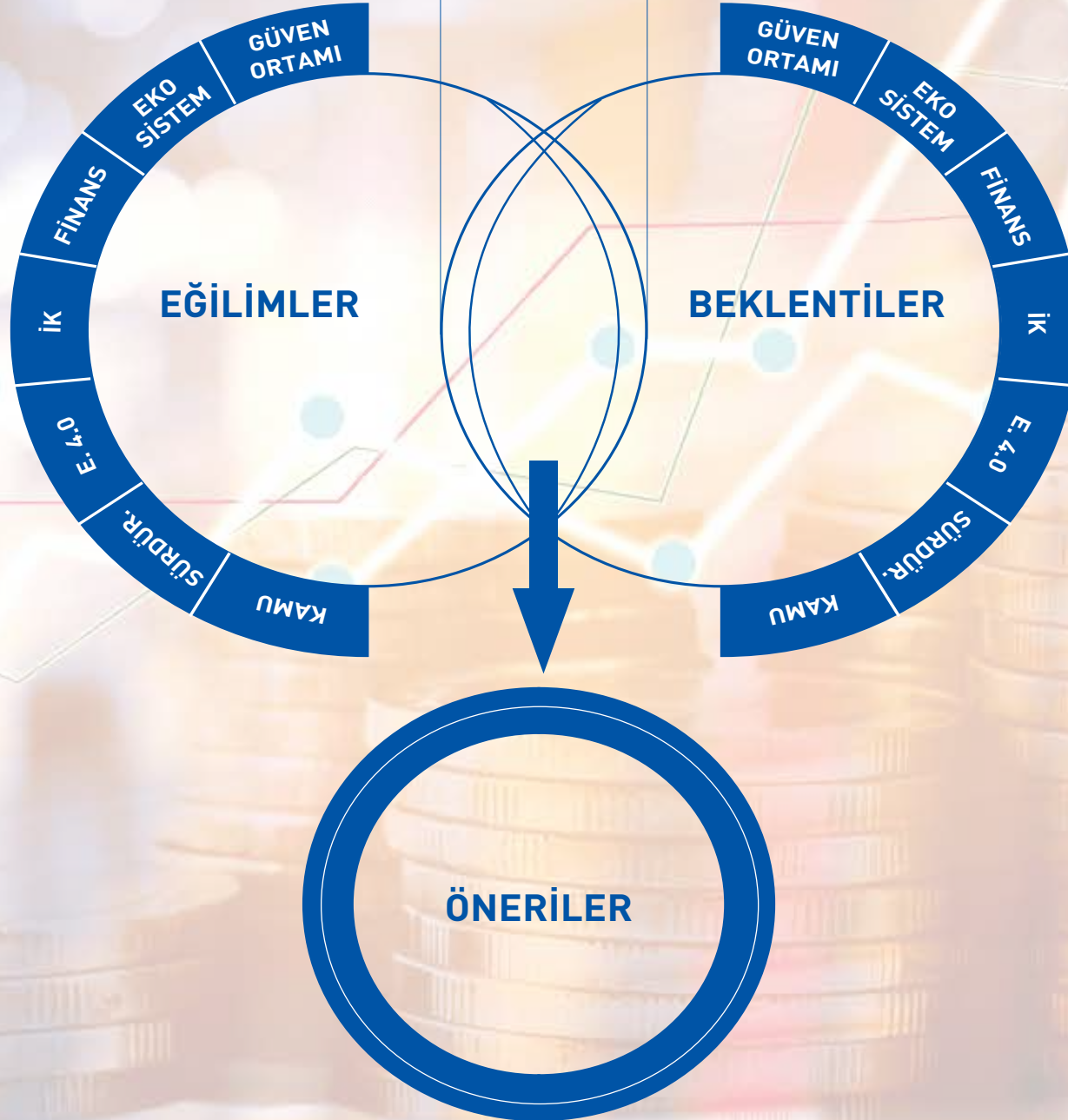
ŞUBAT

MART

NİSAN

MAYIS

HAZİRAN
2020



Sonuç ve Değerlendirme

EĞİLMİLER (TEMMUZ – ARALIK 2019)

- Müşteri talebi ve iş hacmi sabit kaldı.
- İşletmelerin lojistik sektörüne olan güveni artış eğiliminde.
- Rekabetin en yoğun olduğu alanlar; fiyatlandırma, hizmet hızı ve çeşitlilik sağlanması konuları oldu.
- Mavi ve beyaz yakalı çalışan sayıları aynı düzeyde kaldı.
- Lojistik sektörünün temel sorunları stratejik plan eksikliği, fiyat odaklı rekabet ve kalifiye eleman eksikliği oldu.
- E-ticaret/perakende sektörü önemli fırsatlar sundu.
- Yeni müşteri kazanmak ve maliyet kontrolü sağlamak öncelikler arasında yer aldı.
- Yeni müşteri kazanımında müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesi ön planda.
- Eğitime ayrılan bütçeler aynı kaldı.
- Dijital dönüşüm uygulamalarından en çok ilgi duyulan alanlar yazılım ve bulut bilim sistemleri oldu.
- Dijitalleşmenin önündeki en büyük engeller kalifiye insan kaynağı eksikliği ve uygulamadaki zorluklar olarak görüldü.
- Şirketlerde sürdürülebilirlik bir politika haline geldi. Personel farkındalık eğitimlerinin yapıldığı fakat pratikte uygulama eksikliği bulunduğu gözlemlendi.
- Sektör, üniversite-sanayi iş birliğinde projeler gerçekleştirdi.

BEKLENTİLER (OCAK – HAZİRAN 2020)

- Türkiye'nin makroekonomik hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik güven düzeyi düşüktür.
- Sektörde finansal iyileşme beklenmiyor.
- Yabancı yatırımın aynı düzeyde kalması bekleniyor.
- Yatırım planlayan firmalar çoğunluk oluşturuyor.
- Teknolojik yatırımların daha çok fayda sağlayacağı bekleniyor.
- Yeni personel istihdamı planlanıyor.
- Sektörü etkilemesi beklenen teknolojileri büyük veri analizi, robotik/otomasyon sistemleri ve nesnelerin interneti oluşturuyor.
- Sektör, sürdürülebilirlik/yeşil proje yatırımları yapmayı düşünmüyor.
- Sürdürülebilir uygulamaların artırılmasında en önemli itici gücün yasal düzenlemeler ve vergi/finansal teşvikler olması bekleniyor.
- Kamunun, mevzuat düzenlemeleri, denetim ve standartlaşma sorunlarına çözüm getirmesi bekleniyor.
- Üniversite-sanayi iş birliğinde proje yapmayı düşünmeyenler çoğunlukta bulunuyor.



ÖNERİLER

- Türkiye'nin makroekonomik hedeflerini gerçekleştirmesine bağlı planlar için risk analizi yapılmalıdır.
- Müşteri talebi ve iş hacmini arttırmak amaçlı değer yaratıcı hizmetlere yönelik yatırımlar yapılmalıdır.
- E-ticaret sektörünün iş hacmi büyüyecek, lojistik sektörü bu sektördeki iş hacmini artırmak amaçlı hizmet çeşitlendirmesine gidebilir.
- Firmalar yeni müşteri kazanmalarını, var olan müşterilerini korumalarını ve maliyet kontrolü yapmalarını sağlayan güçlü yönlerini, bu alanlarda engel teşkil eden zayıf yönlerini ve var olan/hedef müşterilerinin profillerini analiz edebilecek şekilde veri toplamalıdır.
- Yapılan teknoloji yatırımları müşteri ilişkilerini geliştirme, katma değerli hizmet yaratma, rekabetçi fiyat sağlama ya da network bağlantısı kurma alanlarında olmalıdır.

- Fiyat rekabeti stratejisinden orta vadede vazgeçilemeyeceği görülse de özellikle teknoloji ve Endüstri 4.0'ın etkin kullanımı sektöre önemli fırsatlar yaratabilir.
- Sektörü etkilemesi beklenen teknolojik gelişmelerin, firmanın hizmet yelpazesine ve karar mekanizmalarına entegre edilmesi hedeflenerek, üst yönetimin desteklemenin ötesinde katılımcısı olduğu proje bazlı iş geliştirmesi yapılmalıdır.
- Sürdürülebilirlik konusunda proaktif bir pozisyon alınarak, atık ve enerji yönetiminin iyileştirilmesi ve karbon ayak izinin azaltılması gibi somut adımlar atılmalıdır.
- Sektörün üniversite ile iş birliğini daha da arttırması, bu kapsamda somut projeler üzerinden çalışmalar yapması, rekabetçi üstünlük yaratılması için önem arz ediyor.
- Üniversite-sanayi iş birliği kapsamında gözlemlenen negatif eğilimin temel kaynağı devlet ve üniversitelerce araştırılarak, destek ve teşvik kurgularına konuyla ilgili çözümler eklenmelidir.



Araştırmanın Kurgusu



Araştırma, ülkemizde faaliyette bulunan taşımacılık ve lojistik işletmelerine yönelik olarak hazırlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği (UTİKAD) üyesi firmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda, 477 işletmeye yönelik olarak araştırma soruları hazırlanmıştır.

Çalışmada sorulan soruların başlıklarını; sektördeki güven ortamı, lojistik ekosistemindeki gelişmeler, firmaların finansman ve yatırım konularındaki görüşleri, insan kaynakları, dijitalleşme ve endüstri 4.0 gelişmeleri, sürdürülebilirlik ve kamu ilişkileri oluşturmaktadır.

Lojistik hizmetlerden yararlanan firmalar çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. İlerideki çalışmalarda lojistik sektörü

müşterilerinin de kapsama dâhil edilmesi önerilmektedir.

Raporda sunulan tespit ve öngörülerin temelini oluşturacak verilerin toplanmasında saha araştırması yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışma birincil verilere dayalı olarak, örnekleme yer alan işletmelerin lojistik sektöründeki son 6 aydaki gelişmeleri ve gelecekteki 6 aydaki beklentilerini ölçmek amacıyla ilk 5'i demografik olmak üzere toplam 29 adet soru barındıran anket yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket sonuçlarının analizinde temel istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Her bir sorunun analiz sonuçları, yüzdelik basamak şeklinde (virgülden sonra iki basamak) gösterilmiş ve yuvarlama yapılmıştır. Ayrıca, bazı sorulara, katılımcıların birden fazla şıkkı işaretlemesi olanağı da sağlanmıştır.

Araştırma Ekibi

PROF. DR. OKAN TUNA

Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi Bölüm Başkanıdır. Prof. Dr. Okan Tuna lisans eğitimini Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Gıda Mühendisliği Bölümünde tamamladı. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün “Uluslararası İşletmecilik” Ana Bilim Dalından yüksek lisans, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü “Pazarlama” Anabilim Dalından doktora derecesi aldı. Doktora sonrası, İngiltere’de bulunan University of Plymouth’da “lojistik yönetimi” üzerine araştırmalarda bulundu, 2004 yılında “Pazarlama” Anabilim Dalında Doçent derecesi aldı, 2009 yılında profesör oldu. Prof. Dr. Tuna, 2000’li yıllardan bu yana Kolb’un Deneyimsel Öğrenme ilkesi çerçevesinde eğitimde öğrenciyi merkeze alan sistemler üzerinde çalıştı. Dokuz Eylül Üniversitesi’nde yükseköğretim düzeyinde uygulanan “aktif eğitim” projesi içerisinde yer aldı, eğitim programlarının hazırlanmasından bilimsel konferansların düzenlenmesine kadar çeşitli faaliyetlerde bulundu. Lojistik ve tedarik zinciri konusunda oyun temelli uygulamaların gerçekleştirildiği ilk “Lojistik Laboratuvarını” 2009 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesinde, 2012 yılında da Beykoz Lojistik Meslek Yüksekokulu bünyesinde hayata geçirdi. İn-Vivo uygulamalar olarak kabul edilen ve gerçek hayatı kontrollü laboratuvar ortamına taşıyan Lojistik Laboratuvarı uygulamalarını ABD, İngiltere, Almanya, Avusturya, Güney Kore gibi ülkelerde hem öğrencilere hem de akademisyenlere tanıttı.

DEFNE ANGİN

Defne Angin, 1994 yılında Ankara’da doğmuştur. 2012 yılında İzmir Özel Fatih Koleji Fen Lisesi’nden mezun olup ve aynı yıl İzmir Ekonomi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Lisansına başlamıştır. Uygulamalı stajını Teknopet firmasında tamamlamış ve sonrasında 2016’da Türk Tuborg’da yalın yöntemlerle hat geliştirme üzerine yaptığı bitirme projesini vererek, İzmir Ekonomi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği lisans diplomasını almıştır. 2016-2017 eğitim yılında MIT’den aldığı çevrimiçi derslerle, tedarik zinciri yönetimi üzerine yoğunlaşmıştır. Ardından 2017 Eylül’de Dokuz Eylül Üniversitesi Lojistik Mühendisliği Yüksek Lisans programına kabul edilmiştir. Yüksek Lisans programından Temmuz 2019’da mezun olduktan sonra Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Doktora Programı’na başlamıştır ve eğitimine devam etmektedir.

DEMİR ALİ AKYAR

Demir Ali Akyar, 1993 yılında İzmir’de doğmuştur. 2012 yılında Reha Midilli Anadolu Lisesi’nden mezun olduktan sonra Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü Lisans Programı’na başlamıştır. Bölüm stajlarını İMEAK Deniz Ticaret Odası’nda ve TCDD İzmir Alsancak Limanında tamamlamıştır. Lisans tez çalışmasında ekonomik değişkenlerin dökme yük taşımacılığı piyasalarına etkilerini incelemiştir. Lisans programını dereceyle tamamladıktan sonra aynı program üzerine 2016 yılında Yüksek Lisansa başlamıştır ve Temmuz 2019’da tamamladığı Yüksek Lisans tezinde Türkiye’deki konteyner terminallerinin operasyonel etkinliği üzerine çalışmıştır. Eylül 2019’da Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Doktora Programı’na başlamıştır ve aynı zamanda Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

H. TUĞBA BAFRA

Tuğba Bafra, 1987 yılında İstanbul’da doğmuştur. 2010 yılında İstanbul Ticaret Üniversitesi İşletme Bölümünden derece ile mezun olmuştur. İstanbul Ticaret Odası ve Türk Havayolları A.O’da yaptığı stajların ardından 2011 yılında Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği – UTİKAD’da Uzman olarak çalışmaya başlamıştır. 2015 yılında Proje ve Bilgi Yönetimi Müdürü görevine getirilmiştir. Sektörel projeler, sürdürülebilirlik, kurumsal sorumluluk gibi konularda çalışmalar yapmaktadır.

Araştırmaya Katılan İşletmeler

- Aktifped Uluslararası Nakliyat ve Tic. Ltd. Şti.
- Armada Denizcilik Lojistik Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.
- Ase Asya Afrika Hızlı Kargo ve Dağıtım A.Ş.
- Asiapac Turkey Taşımacılık A.Ş.
- Assan Lojistik A.Ş.
- Başak Lojistik Dağıtım Hizmetleri İthalat İhracat Limited Şirketi
- Batı Nakliyat ve Tic. A.Ş.
- Bertan Lojistik San. ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- CTT Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik San. Tic. Ltd. Şti.
- DHL Freight Taşımacılık ve Lojistik Hizmetleri A.Ş.
- DSV Hava ve Deniz Taşımacılığı A.Ş.
- Ekol Lojistik A.Ş.
- Element Uluslararası Nakliyat Lojistik ve Turizm İth. İhr. Tic. Ltd. Şti.
- FMS Lojistik Ltd. Şti.
- Genel Transport Nakliyat ve Tic. Ltd. Şti.
- Globelink Ünimar Lojistik A.Ş.
- GNV Lojistik Uluslararası Taşımacılık Denizcilik ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- Havaalanları Yer Hizmetleri A.Ş.
- Horoz Bollore Logistics Taşımacılık A.Ş.
- Kalenakliyat, Seyahat ve Turizm A.Ş.
- Key Uluslararası Taşımacılık Depolama Dağıtım ve Turizm Ltd. Şti.
- Kınay Taşımacılık ve Lojistik A.Ş.
- Kıta Ulaştırma Hizmetleri Tic. A.Ş.
- Link Lojistik Hizmetleri A.Ş.
- Logitrans Lojistik A.Ş.
- Mars Hava ve Deniz Kargo Taşımacılığı A.Ş.
- Medlog Lojistik Gemicilik Turizm A.Ş.
- Militzer Münch Uluslararası Nak. ve Loj. Hiz. Tic. A.Ş.
- MNG Havayolları ve Taşımacılık A.Ş.
- Mundoimex Global Lojistik ve Dış Tic. A.Ş.
- Obdan Sistem Antrepoculuk ve Taş. Tic. A.Ş.
- Park Palet Lojistik Hizmetleri A.Ş.
- Planet Uluslararası Taşımacılık ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- PTT A.Ş.
- Reibel Taşımacılık ve Ticaret A.Ş.
- Safi Derince Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.
- Select Bilişim Hizmetleri A.Ş.
- SGS Transitnet Transit Sistemi Destek Hizmetleri A.Ş.
- Shipco Transport Uluslararası Nakliyat Ltd. Şti.
- SNS Uluslararası Nakliyat ve Dış Tic. Ltd. Şti.
- SOFT İş Çözümleri A.Ş.
- TGL Transtaş Global Lojistik A.Ş.
- Transorient Uluslararası Taşımacılık ve Tic. A.Ş.
- Xinerji Teknoloji Hizmetleri Ltd. Şti.
- Yurtiçi Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi ve Dağıtım A.Ş.



