T.C.

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

HİLAL SAADET AKTEPE

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TÜLİN DURUKAN

KIRIKKALE-2022



T.C.

KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

HİLAL SAADET AKTEPE

İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. TÜLİN DURUKAN

KIRIKKALE-2022

Hilal Saadet AKTEPE tarafından hazırlanan "POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Kırıkkale Üniversitesi Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman:

İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi …….

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye:

İşletme Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi …….

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye:

Ekonometri Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi …….

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye:

İşletme Anabilim Dalı, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi …….

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Üye:

Meslek Yüksekokulu, Çankırı Karatekin Üniversitesi …….

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum

Tez Savunma Tarihi: 01./08/2022

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Doktora Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Doç.Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

……

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Hilal Saadet AKTEPE
01/08/2022

ÖZET

POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Kırıkkale Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi

Danışman: Doç. Dr. Tülin DURUKAN

Ağustos 2022, 295 sayfa

Posta hizmetlerinin bir haberleşme hizmetinden ziyade çeşitli kurum ve kişiler arası paket teslimatına dönüşüm süreci, tüm dünyada ve ülkemizde hem kamu otoritesi olarak var olan posta işletmelerinin yapısını hem de paket teslimatı hizmetinin tüm süreçlerini doğrudan etkilemiştir. Kimi ülkelerde tek seferde kimi ülkelerde ise aşamalı olarak kalkan posta tekeli, posta sektörünün rekabete açılması ve artan paket teslimatları, sektörü yeni hukuki ve operasyonel düzenlemelere mecbur bırakmıştır. Posta kavramı artık daha az kullanılmakla birlikte posta ile ifade edilen paketlerin teslimatı gündelik hayatın neredeyse herkes için ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Artan bu hacim, posta sektörünün hukuki ve ekonomik yönüne dikkatleri yoğunlaştırmıştır. Sektördeki düzenlemeler ülkemizde Posta ve Telgraf Teşkilatı'nın anonim şirket haline gelmesi, sektörün posta tekeli haricinde rekabete açılması ve pek çok yasal yeni düzenlemeler şeklinde gözlemlenmiştir. Sektörün dinamik yapısı gelişmelerin devamına neden olmaktadır. Ancak kaydedilen gelişmeler ile sektörün bugün geldiği noktada yaşanan problemler ve çözüm önerileri araştırılmış, sektörde denetimlerin artırılması ve bu denetimlerin şikayete tabi olmaması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bunun için de, sektördeki işleyiş ve rekabetten sorumlu üst otorite Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu'ndan sektörü daha yakın bir şekilde takip etmesi beklenilmektedir. Sektörden sorumuluğu ve kendisi de yeni sayılabilecek bir kurum olarak Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, teknolojik ve insan kaynağı yapısı ile gelişmiş bir kurum olarak nitelendirilmekte ancak sektörün dinamik yapısına ayak uydurması için alması gereken yol bulunmaktadır. Bunu da sektör paydaşları, evrensel hizmet yükümlüsü Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi ve sektörün sivil toplum organizsayonu Türkiye Kargo, Kurye ve Lojistik İşletmecileri Derneği ile etkileşimli olarak yapması önerilmektedir. Sektörün dinamik yapısı ve büyüyen hacmi, daha çok oyuncuyu barındırabilecek potansiyele sahip görünmektedir. Ancak bu büyüme haksız rekabetin olmadığı bir piyasa yapısıyla mümkün olacaktır.

Anahtar Kelimeler: tedarik zinciri, pazar yoğunlaşması, posta hizmetleri, posta tedarik zinciri.

ABSTRACT

MARKET CONCENTRATION ON POSTAL SUPPLY CHAIN: CASE OF TURKEY

Kırıkkale University

Institute of Social Sciences

Department of Business Administration, PhD Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Tülin KURUKAN

August 2022, 295 pages

The transformation process of postal services into package delivery between various institutions and individuals rather than a communication service has directly affected both the structure of the posta enterprises that exist as public authorities and all the processes of the package delivery service all over the world and in our country. The postal monopoly, which was abolished in some countries at once and in some countries gradually, the opening of the postal sector to competition and increasing package deliveries forced the sector to new legal and operational regulations. Although the concept of mail is less used now, the delivery of packages expressed by mail has become an inseparable part of everyday life for almost everyone. This increasing volume has focused attention on the legal and economic aspects of the postal sector. The regulations in the sector have been observed in our country in the form of Postal and Telegraph Corporation becoming a joint stock company, opening the sector to competition except for the postal monopoly, and many new legal regulations. The dynamic structure of the sector causes the continuation of the developments. However, with the developments experienced, the problems and solution proposals experienced at the point where the sector has reached today were investigated and it was concluded that the inspections in the sector should be increased and these inspections should be done before complaining. For this reason, it is expected that Information and Communication Technologies Authority, the authority responsible for the operation and competition in the sector, will follow the sector more closely. As a new institution with responsibility for the sector and itself, Information and Communication Technologies Authority is characterized as an advanced institution with its technological and human resource structure, but it still has a long way to go in order to keep up with the dynamic structure of the sector. And this is done by industry stakeholders, universal service obligee Postal and Telegraph Corporation and it is suggested that the sector should do it interactively with the non-governmental organization Turkish Cargo, Courier and Logistics Operators Association. The dynamic structure and growing volume of the sector seem to have the potential to accommodate more players, but this growth will be possible with a market structure without unfair competition.

Key Words: supply chain, market concentration, postal services, postal supply chain.

TEŞEKKÜR

Haberleşme niteliklerinin değişmesi ve bu değişimden doğrudan etkilenen organizasyonlar olan posta işletmelerinin zamanla kamu otoritesinden özel işletmelere geçmesi bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin doğrudan etkilerinden biridir. Buna paralel olarak kurumlar ile kişiler, kurumlar ile kurumlar ve kişiler ile kişiler arasındaki paketlerin hareketliliğinde son yıllarda gözlemlenen artış, posta/kargo veya kurye şirketi olarak adlandırılan işletmelerin hem sayıca hem de faaliyetlerinde hacim olarak artışa neden olmuştur. Bu faaliyetlerin yürütüldüğü posta sektörünün incelendiği bu çalışmada sektörün problemleri tespit edilerek çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır.

Bir saha çalışması olan bu araştırma süreci elbette ki çeşitli zorluklar içermekte ancak bir o kadar da öğretici bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Sürecin zorlu kısmını kolaylaştıran, tezin başlangıç noktasından son anına kadar bilgi, tecrübe ve yapıcı yaklaşımıyla arkamda duran, motivasyonu her zaman yüksek ve duruşuyla örnek aldığım, tanıdığım en güçlü akademisyen olan değerli danışmanım Doç. Dr. Tülin DURUKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Bu süreçte, tez izleme komitesinde olan ve yaptıkları katkılarla destek oldukları için saygıdeğer hocalarım Dr. Öğretim Üyesi Cihat KARTAL ve Dr. Öğretim Üyesi Taylan Taner DOĞAN'a teşekkür ederim.

Son olarak, bugünlere gelmemde en çok destekleri olan ilk öğretmenlerim annem ve babama, her aşamadaki eğitim hayatımda daimi hocam ve sırtımı her konuda güvenle dayadığım sevgili ağabeyim Doç. Dr. Serdar ÇİFTCİ'ye ve tanıştığımızdan bu yana sadece tezimde değil tüm akademik ve mesleki hayatımda elinden gelen hiçbir desteği esirgemeyen yol arkadaşım, sevgili eşim Emre AKTEPE'ye tüm kalbimle teşekkür ederim. Sevgili ailem; sizlerin varlığı olmasaydı sadece bu tez değil hiçbir şey bu kadar anlamlı olmazdı.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ETİK BEYANI ..... **iv**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **v**
TEŞEKKÜR ..... **vi**
İÇİNDEKİLER DİZİNİ ..... **vii**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **x**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xi**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**
1. BÖLÜM **5**
TEDARİK ZİNCİRİ **5**
1.1. Tedarik Zinciri, Lojistik ve Dağıtım Kavramlarının Ayrımı 11
1.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi 15
1.3. Tedarik Zinciri Amaç ve Hedefleri 19
1.4. Tedarik Zincirinde Karar Aşamaları 20
1.4.1. Tedarik Zinciri Tasarımı (Stratejisi/Dizaynı) 22
1.4.2. Tedarik Zinciri Planlaması (Taktik Düzey) 23
1.4.3. Tedarik Zinciri Operasyonu 24
1.5. Tedarik Zinciri Kararları 25
2. BÖLÜM **27**
PAZAR YOĞUNLAŞMASI **27**
2.1. Piyasa Türleri 27
2.1.1. Tam Rekabet Piyasası 28
2.1.2. Tekel (Monopol) Piyasası 29
2.1.3. Düopol ve Oligopol Piyasalar 31
2.2. Yoğunlaşma Kavramı 32
2.3. Piyasa Yapısı ve Yoğunlaşma 36
2.4. Yoğunlaşma ile Birleşme Yöntemleri Arasındaki İlişkiler 38
2.5. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almaların Durumu 39
2.6. Yoğunlaşmayı Etkileyen Faktörler 42
2.6.1. Ölçek Ekonomileri 43
2.6.2. Ürün Farklılaşması 43

2.6.3. Başlangıç Sermayesinden Kaynaklanan Engel 44
2.6.4. Mutlak Maliyet Avantajı 45
2.6.5. Teknoloji Düzeyi 45
2.6.6. Reklam 46
2.6.7. İthalat ve İhracat 47
2.6.8. İktisadi Büyüme 47
2.6.9. Kamu Politikaları 48
2.7. Pazar Yoğunlaşması Ölçüm Metotları 48
2.7.1. Yoğunlaşma Oranı 48
2.7.2. Herfindahl-Hirschman Endeksi 49
2.7.3. Hall-Tideman Endeksi 49
2.7.4. Rosenbluth Endeksi 50
2.7.5. Entropi Endeksi 50
2.7.6. Kapsamlı Yoğunlaşma Endeksi 51
3. BÖLÜM 53
EVRENSEL HİZMET, EVRENSEL POSTA HİZMETİ VE POSTA TEDARİK ZİNCİRİ 53
3.1. Evrensel Hizmet Yükümlülüğü 54
3.2. Evrensel Hizmet Kavramının Ortaya Çıkışı 56
3.2.1. ABD'de Evrensel Hizmetin Ortaya Çıkışı 56
3.2.2. Avrupa Birliği'nde Evrensel Hizmet 59
3.2.3. Türkiye'de Evrensel Hizmet ve Yasal Mevzuat 60
3.3. Evrensel Posta Hizmeti 63
3.3.1. Evrensel Posta Hizmetinde Uluslararası Yasal Düzenlemeler 63
3.3.2. Evrensel Posta Hizmetinde Ulusal Yasal Düzenlemeler 67
3.4. Posta Hizmetleri Sektörü 70
3.4.1. Posta Hizmetleri 71
3.4.2. Posta Hizmetleri Sınıflandırması 73
3.5. Kargo Hizmetleri 76
3.5.1. Kargo Hizmetleri Yasal Mevzuat ve Belgeleri 77
3.6. Posta Tekeli 81
3.7. Posta Tedarik Zinciri 83

4. BÖLÜM 87

POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ: GÖMÜLÜ TEORİ İLE BİR SAHA ARAŞTIRMASI 87

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 87

4.2. Araştırma Problemi 89

4.3. Araştırmacının Konumu 91

4.4. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları 92

4.5. Araştırmanın Yöntemi 99

4.5.1. Gömülü Teori (Grounded Theory) 99

4.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Soruları 101

4.5.3. Araştırmanın Katılımcıları ve Veri Toplama Süreci 104

4.5.4. Verilerin Analizi 104

4.5.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik 106

4.6. Bulgular 110

4.6.1. Posta Tedarik Zinciri Yapısı 114

4.6.2. Posta Sektörünün Genel Yapısı ve Genel Problemler 125

4.6.3 Posta Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet Yapısı 137

4.6.4. Posta Sektöründe Pazarlama Yapısı 153

4.6.5.Posta Sektörünün Hukuki Yapısı ve BTK 158

4.6.6. Posta Sektöründe Sivil Organizasyon (KARİD) 167

SONUÇ 173

KAYNAKÇA 179

EKLER 199

EK-1 Etik Kurul Başvurusu Sonucu 199

EK-2 UPU'ya üye ülkeler 200

EK-3 Araştırma soruları 201

EK-4 Katılımcı Şirketlerin Tedarik Zinciri Yapıları 202

EK-5 Bulgularda Kodlanan İfadeler 204

ÖZGEÇMİŞ 279

TABLOLAR DİZİNİ

1.1. Geleneksel İlişkiler ile Tedarik Zinciri Yönetiminin Kıyaslanması 7
2.1. Piyasa Türlerinin Firma Sayısı, Mal Tipi, Fiyat Kontrolü, Piyasaya Giriş Koşulları ve Fiyat Dışı Rekabet Unsurlarına Göre Karşılaştırılması 37
3.1. Evrensel Hizmet Zorunluluğu Niteliğine İlişkin Raporlar ve Öneriler 58
3.2. Posta Sektörünü İlişkin Mevzuat 73
3.3. Posta, Kargo ve Diğer Gönderilerin Sınıflandırılması 74
3.4. Tekel Yönünden Posta Gönderileri 75
3.5. Posta Tekeline Tabi Olmayan Gönderilerin Sınıflandırılması 75
3.6. Hizmet Belgeleri ve Tabi Oldukları Mevzuat 80
4.1. Evrensel Posta Hizmeti ve Diğer Posta ve Kurye Hizmetlerinde Yoğunlaşma Oranları 90
4.2. Posta Alanında Yapılan Çeşitli Araştırmalar 93
4.3. Kargo Konusunda Ülkemizde Yapılan Çalışmalar 96
4.4. Mart 2021 Tarihi İtibariyle Posta Hizmet Sağlayıcıları 102
4.5. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Stratejileri 108
4.6. Katılımcılar ve İşletmeye Ait Bilgiler 111
4.7. Katılımcı Bazlı Posta Tedarik Zinciri Yapısı Teması 124
4.8. Katılımcı Bazlı Posta Sektörünün Genel Yapısı ve Genel Problemler Teması 136
4.9. 2021 Yılı Posta Yetki Belgesi Ücret Çizelgesi 148
4.10. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet Yapısı Teması ... 151
4.11. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Pazarlama Yapısı Teması 157
4.12. Katılımcı Bazlı Posta Sektörünün Hukuki Yapısı ve BTK Teması 166
4.13. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Sivil Organizasyon (KARİD) Teması 170

ŞEKİLLER DİZİNİ

1.1. Pazarlama ve tedarik zinciri etkileşimi 6
1.2. Tedarik zincirleri, lojistik ve ulaşım hiyerarşisi 12
1.3. Lojistik ve taşımacılığın tamamlayıcı alt sistemleri 13
1.4. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi gelişim süreci 14
1.5. Tedarik zinciri yönetimi, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin gelişimi 16
1.6. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi (STZY) 17
1.7. Geleneksel, sürdürülebilir ve döngüsel tedarik zincirleri 18
1.8. Farklı zamanlama planlamasında temel fonksiyonlar 22
2.1. Piyasa türleri 27
2.2. Türkiye'de birleşme ve satın almaları etkileyen faktörler 40
2.3. 2019 yılı birleşme ve satın alma işlem sayısına göre hedef sektörlerin dağılımı 41
2.4. 2019 yılı birleşme ve satın alma işlem hacmine göre hedef sektörlerin dağılımı 42
3.1. Evrensel posta hizmetinin kapsamı 68
3.2. Posta kargosu ve kargo sınıflandırması 78
3.3. Posta tedarik zinciri kavramının genel yapısı 83
3.4. İki taraflı piyasa yaklaşımında evrensel posta hizmet yükümlülüğü unsurları 84
3.5. Posta hizmetleri tedarik zinciri 85
4.1. Gömülü teorinin görsel betimlenmesi 101
4.2. Örnek kodlama ekranı 105
4.3. Posta Tedarik Zincirinde Pazar Yoğunlaşması: Türkiye Örneği konusuna ait temalar gösterimi 114
4.4. Posta tedarik zinciri yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 116
4.5. Posta sektörünün genel yapısı ve genel problemler temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 126
Posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 138
Posta sektöründe pazarlama yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 153
4.8. Posta sektörünün hukuki yapısı ve BTK temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 159
4.9. Posta sektöründe sivil organizasyon (KARİD) temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli 168

4.10.Kod bulutu..... 171

KISALTMALAR DİZİNİ

BTK	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurulu Kurulu
CCI	Kapsamlı Yoğunlaşma Endeksi (Comprehensive Concentration İndex)
CSC	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri (Circular Supply Chain)
Çev.	Çeviren (ler)
E.H.	Evrensel Hizmet
E.H.Z.	Evrensel Hizmet Zorunluluğu
Ent	Entropi Endeksi
HHI	Herfindahl Hirschman Endeksi
HTI	Hall-Tideman Endeksi
KARİD	Türkiye Kargo, Kurye ve Lojistik İşletmecileri Derneği
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
Md	Madde
NCPDM	Fiziksel Dağıtım Yönetimi Ulusal Birliği (National Council of Physical Distribution Management)
PTT A.Ş.	Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi
RI	Rosenbluth Endeksi
STZY	Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi
SSCM	Sustainable Supply Chain Management (Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi)
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TZ	Tedarik Zinciri
TZY	Tedarik Zinciri Yönetimi
YTZY	Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi
UPU	Universal Postal Union (Dünya Posta Birliği)
USO	Universal Service Obligation (Evrensel Hizmet Zorunluluğu)
USPS	United States Postal Service (Amerika Birleşik Devletleri Posta Teşkilatı)
UTİKAD	Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği
YDP	Yapı Davranış Paradigması

GİRİŞ

Haberleşme ihtiyacı insanlığın var oluşu kadar köklü bir geçmişe dayanmaktadır. Haberleşme, insani bir ihtiyaç olmasının yanı sıra, tarihsel süreçte kimi zaman stratejik nitelikler de taşımıştır. Teknolojik gelişmeler, haberleşme biçimlerini değiştirmiş ve haberleşme hızını ilk haberleşme yöntemleri dönemlerinde öngörülmeyen bir noktaya taşımıştır. Bu gelişim süreci nedeniyle haberleşme kavramı farklı kuşaklar için farklı anlamlar taşımaktadır.

Bugün haberleşmenin geçirdiği evrim, haberleşme kurumlarını da zorunlu bir değişime sevk etmiştir. Başlangıç aşamalarında kamu eli ve tekel gücüyle sunulan posta hizmetleri, bugün o noktadan çok farklı süreçler ve hizmet şekliyle sunulmaktadır. "Posta tekeli" kavramının yüklendiği haberleşme postası yani mektuplar, hem ülkemiz hem de dünya genelinde yok denecek kadar azalmıştır. Ancak haberleşme yöntemleri değişmekle birlikte, kişiler arası paket gönderimi artmış ve organizasyonel ve fiziksel akışın kurgusu bu yeni gönderi türüne göre yapılmaya başlamıştır.

Posta hizmetlerinin bu yeni kurgusu, tedarik zinciri yönetiminin süreçleri ile oldukça benzer olduğu için, bu yapıyla uyumlu olarak inşa edilmeye başlanmıştır. Bu inşa süreci, öncelikle, posta tekelinin kimi ülkelerde kademeli kimi ülkelerde de tamamen kaldırılmasıyla başlamış ve ardından sektöre özel şirketlerin girişine izin verilmiştir. Bu şirketler, doğrudan posta şirketi olarak kurulmayıp tedarik zinciri, lojistik ve/veya kargo işletmelerinin bu alana girmesi şeklinde bu yapı oluşmuştur. Bu da iktisat çerçevesinden incelendiğinde, tipik bir dikey bütünleşme özellikleri taşımaktadır.

Posta sektörüne özel şirketlerin girmesiyle ülkemizde posta hizmeti sunmaya yetkili kamu otoritesi PTT'nin (Posta ve Telgraf Teşkilatı) de, hem hukuki statüsü, hem organizasyonel yapısı hem de piyasanın rekabetçi hale gelmiş olması nedeniyle hizmet sunma şekillerinde çeşitli değişiklikler meydana getirmiştir. Hukuki olarak, yeni yapıya göre çeşitli kanun değişikliklerine ve yeni kanun düzenlemelerine gidilmiş, PTT'nin telefon hizmetleri ayrı bir şirket haline gelmiş ve anonim şirket olarak yapılanmasına gidilmiştir. Bu süreçte, sektöre yeni şirketlerin girişi ve bu süreci

düzenleyen üst otorite belirlenmiş, sektöre giriş ve hizmet sunma süreçlerinin hukuki ve finansal gereklilikleri için şartlar getirilmiş ve bu şartlara aykırı durumlar için cezai yaptırımlar belirlenmiştir.

Sektörde rekabetin yolunun açılması ve posta tekelinin tamamen kaldırılmamış olması sektör içinde çeşitli itirazlara konu olmuştur. Ayrıca, sektöre giriş koşullarının bazıları, özellikle finansal güç gerektirmesi nedeniyle sektörün tam rekabet piyasası özellikleri taşımadığı yönünde değerlendirilmesine konu olmaktadır. Sektöre girişin kolay olamaması değerlendirmeleri, bu sektöre girebilen işletme sayısı ve işletmelerin pazar paylarıyla yapılan iktisadi hesaplamalar ile (Herfindahl-Hirschman İndeksi-HHI kullanılarak) bu çalışma kapsamında pazar yoğunlaşması olup olmadığının araştırmasına gidilmiştir. Ancak sektöre yönelik bütünleşik bir pazar hesaplamasının olmadığı, ancak bazı yıllarda Herfindahl Hirschman Endeksi (HHI) ile pazar yoğunlaşmasının varlığının Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından hesaplandığı görülmüş ve çalışmada yer verilmiştir.

Posta sektöründe devam eden düzenleme çalışmaları, sektör paydaşları ve sektörün tek olarak nitelendirilebilecek sivil toplum organizasyonu Türkiye Kargo, Kurye ve Lojistik İşletmecileri Derneği (KARİD), bu sektörde son yıllara kadar henüz çok etkin bir yapı özelliği taşımamıştır ancak sektörün beklentilerini aktarma ve nabzını tutma yönünde daha kararlı adımlar atmaya başlamış görünmektedir.

Sektörün temel problemlerinden bir diğeri denetim konusudur. Sektöre giriş için sağlanması gereken şartlar ve hizmet sunarken devam eden yükümlülüklerin denetimi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) sorumululuğunda olup, çalışma kapsamında yapılan görüşmelerle elde edilen temel problem denetim eksikliği olarak tespit edilmiştir. Bu konuda, sektöre uyumlanma sürecini devam ettiren BTK'dan beklentiler, şikayete tâbi olmayan denetim mekanizması ile haksız rekabetin önüne geçilmesidir. Bu mekanizmanın kurulabilmesi için öncelikli olarak hukuki düzenlemeler yapılması gerekmektedir. Ancak denetimin yapılabilmesi sadece merkezi bir organizasyon yapısı ile mümkün olmamaktadır. Karayolları Genel Müdürlüğü bünyesinde uzun yıllardır yapılan denetim yapısına benzer bir yapı, bu sektörde de örnek alınabilecek bir denetim örgütlenmesi örneğidir. Merkezi organizasyon yapısı ve insan kaynağından meydana gelen bir örgüt, bu sektörün yükselen trendini takip etmekte zorlanacaktır çünkü BTK Ankara'da yer alan bir yapı olup, sektörün paydaşları ağırlıklı olarak İstanbul'da yer almaktadır.

Ayrıca, posta sektöründe hizmet sunabilmek için tek bir şehirde (sadece şehir içi dağıtım örgütlenmesi şeklinde) faaliyet sunabilmek de mümkündür. Henüz bu yapı tüm Türkiye genelinde sınırlı olsa bile İstanbul, İzmir, Ankara ve Konya'da bu şekilde örgütlenmiş şirketler bulunmaktadır. Sektörün artan ivmesi, diğer şehirlerde de şehir içi dağıtım şirketlerinin ortaya çıkmasına olanak tanıyabilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde tedarik zinciri ve lojistik kavramları, tedarik zinciri amaç ve hedefleri, tedarik zinciri karar aşamaları anlatılmıştır. Bu yapı, posta sektörünün büyüyen hacmi ve yenilikçi süreçleri için örnek teşkil etmektedir. Tedarik zincirinin amaçları ve karar aşamaları, operasyon süreçleri gibi yapılar posta hizmetlerinin sunumunun makro bir yapısını göstermektedir. Bir üretim işletmesinin tedarik zincirinden farklı yapı sergilemekle birlikte, posta tedarik zinciri için temel yapı taşı olarak sıralanan başlıklar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü, piyasalardaki yoğunlaşmanın, birleşmelerin ve yoğunlaşmayı etkileyen faktörlerin incelendiği bölümdür. Ayrıca yoğunlaşma ile temel iktisadi dinamikler arasındaki ilişkiler açıklanmış ve son olarak en çok kullanılan pazar yoğunlaşması ölçüm metodları (indeksleri) açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, evrensel hizmet kavramı, bir evrensel hizmet yükümlülüğü olarak posta hizmeti ve ortaya çıkışı, bu hizmeti düzenleyen ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler, posta ve kargo hizmetlerinin tanımı ve ayrımı, posta tekeli ve posta tedarik zinciri kavramları açıklanmıştır. Postanın, bir noktadan diğer bir noktaya gönderilmesinin arka planındaki yapı olarak tanımlanabilecek posta tedarik zinciri yapılarına ilişkin literatür incelenmiştir.

Son bölümde, BTK tarafından Posta Hizmet Sağlayıcı belgesini alarak yani hukuki zeminde faaliyet gösteren şirketlerin temsilcileri ile yapılan görüşmeler ışığında, sektöre ilişkin operasyonlar, yenilikler, kararlar, problemler ve önerilere yer verilmiştir.

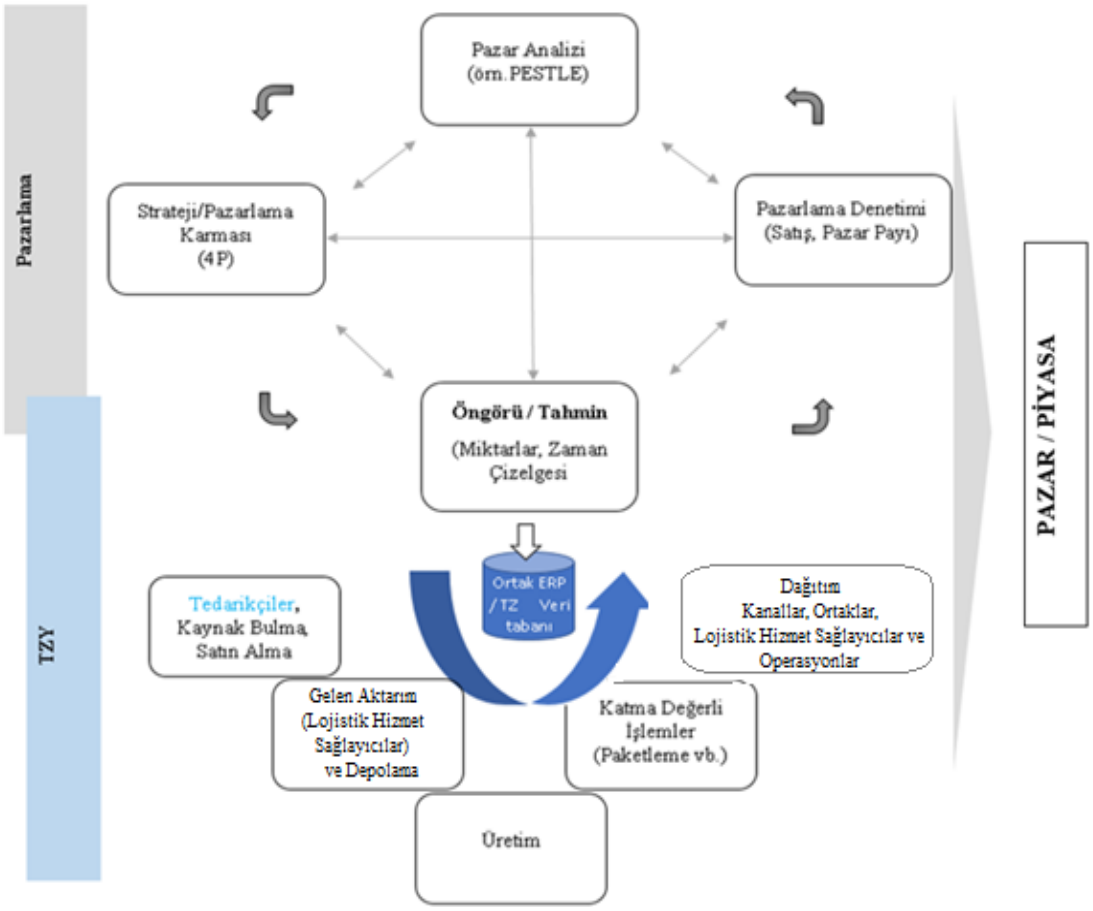
Posta sektörü, tarihsel kökenleri nedeniyle çeşitli araştırmalara konu olmakla birlikte, sektörün artan önemi ve rekabet yapısına ilişkin bir araştırma olmaması, çalışmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Sektör paydaşlarıyla yapılmış görüşmeler ışığında problem ve önerilerin dile getirilmiş olması açısından uygulamaya yönelik olması diğer önemli boyutudur. İşletmecilik alanında, tedarik zinciri ve pazarlama disiplinleri açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ

Bilindiği üzere işletmeler yoğun bir rekabet ortamı içerisinde faaliyet göstermekte ve hâlihazırdaki müşterilerini ellerinde tutmak, satış gelirlerini, kârlılıklarını korumak için ürün/hizmetlerinde fiyatları artırmak yerine üretim veya satış maliyetlerini minimum seviyeye indirmeye odaklanmışlardır. Bu odak noktası da işletmeleri önemi son yıllarda artan tedarik zinciri sistemlerini uygulamaya zorlamıştır (Özcan ve Ayvaz, 2015:2). Tedarik zincirinin ortaya çıkış ve önem kazanma sürecinde etken olan bir diğer faktör de ticaret faaliyetlerinin küreselleşmesi olmuştur. Rekabetin bu derece yoğun olması ve gittikçe artan uluslararası boyuttaki ticaret faaliyetleri, işletmeleri zincir üzerinde yer alan tüm tedarikçiler ile işbirliği ve koordinasyon kurmaya yönlendirmiştir (Korucuk ve Memiş, 2018:1038).

Ayrıca "müşteri memnuniyeti" sağlamak da maliyetlerin düşürülmesi kadar işletmelerin bu yoğun rekabet koşulları altında faaliyet göstermeleri sürecinde temel hususlardan biri olarak karşısına çıkmakta ve önemini artarak sürdürmektedir. (Bıçakcı ve Üreten, 2017:369). Müşteri memnuniyeti, pazarlama faaliyetleri içerisinde son yıllarda hem akademik alanda hem de sektörel uygulamalarda oldukça önem kazanmıştır. Müşteri memnuniyeti kavramının tedarik zinciri yapısındaki yerini Zjim (2019) aşağıdaki şekilde göstermiştir.



Şekil 1.1. Pazarlama ve tedarik zinciri etkileşimi

Kaynak: Zijm, Klumpp, Regattieri ve Heragu, 2019:101.

Müşteri memnuniyetine ek olarak son yıllarda kullanımı hem işletmeler hem de müşteriler açısından artan e-ticaret platformları, tedarik zincirlerindeki rekabeti artıran bir diğer unsur olmuştur (Ghadge, Er Kara, Moradlou ve Goswami, 2020:6). Temelde bir "zincir" üzerindeki ilişki ağını (network) betimleyen tedarik zinciri, söz edilen ilişkilere yeni bir boyut kazandırmıştır. Bir dağıtım kanalı boyunca yer alan işletmelerin (birimlerin) ilişkileri Geleneksel İlişki ve Tedarik Zinciri Yönetimi şeklinde sınıflandırılarak Cooper ve Ellram (1993:16) tarafından aşağıdaki tabloda görüldüğü şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Geleneksel İlişkiler ile Tedarik Zinciri Yönetiminin Kıyaslanması

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel İlişki	Tedarik Zinciri Yönetimi
Stok Yönetimi	Bağımsız çalışmalar	Zincir stoklarını indirmeye çalışmak
Toplam Maliyet	Firma maliyetlerini minimuma indirmek	Zincir boyunca maliyet verimliliği
Zaman	Kısa dönemli ilişki	Uzun dönemli ilişki
Paylaşılan ve Görüntülenen Bilgi	Anlık işlem için gerekenlerle sınırlı	İşlemlerin planlanması ve görüntülenmesi için gerektiği kadar
Kanaldaki birden fazla aşamanın koordinasyon düzeyi	Kanal çiftleri arasında tekil bağlantı	Kanalın birçok aşaması ve birçok düzeyindeki firmalar arası bağlantılar
Ortak Planlama	İşlem bazlı	Sürekli
Eşgüdüm anlayışına uygunluk	İlgilenmez	En azından anahtar ilişkiler için uyumlu
Tedarikçi tabanı genişliği	Rekabeti artırma, riski yayma açısından geniş	Koordinasyonu artırmak için küçük
Kanal Liderliği	Gereksiz	Koordinasyon odağı için gerekli
Riskleri ve Kazançları Paylaşma Seviyesi	Her biri kendi başına kalır	Uzun dönemde paylaşılır
İşlemler, Bilgi ve Stokun Akış Hızı	Depo tabanlı stoklama, güvenlik stoku, engeller tarafından akış kesilir	Dağıtım merkezi tabanlı, hızlı stok akışı, tam zamanında hızlı tepki

Kaynak: Cooper ve Ellram, 1993:16.

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere bir tedarik zinciri, kanal içinde pek çok hususta işbirliği, koordinasyon ve uyum gerektiren ve zincir üzerindeki her birim için maliyetleri düşürmeyi hedefleyen bir yapıdır. Özellikle küresel iş ortamının artan belirsizliklerle karakterize olması, müşteriler, kaynak kullanımı, üretim ve dağıtımda küreselleşmenin devam etmekte olması, bu koordinasyonu işletmeler için kritik hâle getirmektedir.

Müşteriler geçmişe göre daha özelleştirilmiş ürünler ve daha iyi müşteri hizmeti beklemekte yani daha talepkâr hale gelmektedir. Yüksek rekabetçi baskı, işletmeleri ürün yaşam döngülerini kısaltmaya, ürün çeşitliliğini artırmaya ve teknolojik değişikliklere eskiden olduğundan daha çabuk adapte olmaya ve sonuç olarak tedarik zincirlerinin daha karmaşık ve dinamik hale getirmeye zorlamıştır (Merschmann ve Thonemann, 2011:43).

Tedarik zinciri kavramının ortaya çıkışı, işletmecilik faaliyetlerinde kullanılması 1960'lı yıllarda fiziksel dağıtım perspektifine dayanmaktadır. Yıllar içinde bu kavramın gelişimi aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Coyle, Langley, Novack, ve Gibson, 2016:12):

- 1960larda, şirketlerin "dış dağıtım"a önem vermeye başlamasıyla, dağıtım faktöründeki maliyet, üretimin şekli, ulaşım süreleri, mesafe gibi bileşenler dikkate alınmaya başlanmıştır. Nihai ürünlerin stoklanması, paketlenmesi ve nakliye maliyetlerinin hammaddeye göre yüksek olması sektörü ve akademik camiayı fiziksel dağıtım konusuna yönlendirmiş ve Fiziksel Dağıtım Yönetimi Ulusal Birliği (National Council of Physical Distribution Management: NCPDM) kurulmuştur.
- 1980li yıllarda genel olarak dağıtım/ulaşım ve finansal kuruluşların yeniden düzenlenmesine gidilmiştir. Fiziksel dağıtım yaklaşımının yerini, daha kapsamlı bir kavram olan lojistik ve entegre lojistik yönetimi konsepti almıştır. Fiziksel dağıtım yaklaşımı daha çok "dış dağıtım"ı kapsarken, lojistik ya da "entegre lojistik yönetimi", iç ve dış dağıtımı içine alan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Koordineli bir iç ve dış dağıtımın, genel dağıtım maliyetlerini azalttığı görülmüş ancak aynı zamanda artan küresel ölçekte dış kaynak kullanımı, lojistiğin de öneminin artmasına yol açmıştır.
- 1990lı yıllara gelindiğinde ise artık lojistik yaklaşımı işletme içi ve işletme dışı dağıtım faaliyetlerini bütünsel bir yapı ile ele alan entegre bir sistemi işaret eden kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. Buradaki bir diğer önemli gelişme işletme faaliyetlerinde artan dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerde dış kaynak kullanımının yaygınlaşması, modern lojistik anlayışının gelişmesine ve günümüzdeki tedarik zinciri konseptinin meydana gelmesinde önemli bir aşama olarak değerlendirilmektedir (Keskin, 2015:58).
- Günümüzde ise, bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin neredeyse tüm yapılara aktarılmasına paralel olarak bu ilerlemeler lojistik sistemlerde uygulanmaya başlanmış ve e-lojistik kavramı olarak yerini almıştır. Lojistik işlem süreçlerindeki akış, bilgi teknolojileri sayesinde geleneksel yöntemlere göre daha verimli ve hızlı bir şekilde uygulanmaktadır. Yani e-lojistik, ürünü üretenler (veya satanlar) ile nihai tüketicilere (müşterilere) ürün ve bilgi akışında bütünlük sağladığı için daha kolay kontrol altına alınabilmektedir (Karahan Gökmen ve Özdemir, 2016:125).

Yukarıda sıralanan gelişmelerden de anlaşıldığı üzere temel işletmecilik alanında yaşanan küreselleşme temelli bir evrim olup, bu evrimin sonuçlarından biri olarak modern lojistiğin ortaya çıkmasındaki etkili faktörler aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Acar, 2016:5):

- İşletme tarafından yapılan yatırımları azaltma hedefiyle işletmenin kendi yeteneklerine odaklanarak, bu yetenekler üzerinden bir uzmanlaşma stratejisi ile tüm faaliyetleri kendi bünyelerinde yapmak yerine, temel uzmanlık faaliyeti sürecinde gereken alanlarda diğer işletmelerle birlikte faaliyet göstermeye yönlenmeleri,
- Ölçekleri büyüterek, fiyat avantajı yaratmak isteyen işletmelerin verimsiz faaliyetlerden uzaklaşmaları,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak isteyen işletmelerin müşterilerine çabuk yanıt verme arzusu,
- İş gelişmesi yaratılarak, yeni teknoloji uygulamak isteyen işletmelerin yatırımlarını belli alanlara odaklarken diğer faaliyetleri işi en iyi yapandan temin etmeye çalışmaları,
- İşçi problemlerini azaltmak isteyen işletmelerin küçültmeye giderek bazı faaliyetlerini dışardan temin etmeleri.

Görüldüğü üzere, modern lojistiğin ortaya çıkışında, temelde işletmeler açısından maliyetleri azaltma ve müşteriler açısından memnuniyeti yükseltme hedefi yer almaktadır.

Lojistik ve ardından e-lojistik süreçlerin önem kazanmasındaki en önemli gelişmelerden biri de yukarıda ifade edildiği üzere e-ticaret olarak nitelendirilebilir. E-ticaret işlemlerinde benzeri görülmemiş büyüme ve başarının temel kaynağı büyük ölçüde eksiksiz bir bilgi altyapısından ve sipariş işleme, nakliye gibi iş akışındaki her adımın kaydedildiği kusursuz lojistik ağlarından kaynaklanır (Zijm vd.,2019:15).

Zaman içinde tedarik zinciri süreçlerindeki başarının rekabet avantajı yaratmasıyla, işletmeler için bu zincire entegrasyonun önemi artmıştır. Tedarik zinciri entegrasyonunun önem kazanmasıyla, tüm tedarik zinciri temelinde düşünme ve hareket etme, iletişim, senkronizasyon, koordinasyon, iş birliği ve entegrasyon gibi

faktörler başarılı bir tedarik zinciri performansı için işletmelerin önem vermesi gereken hususlar haline gelişmiştir. (Bıçakçı, Üreten ve İlter, 2017:143).

Müşteri memnuniyetini artırma odaklı kurulan tedarik zinciri yaklaşımı, müşterilerden taleplerin alınarak yerine getirilmesi sürecindeki tüm fonksiyonlarla ilgilenmektedir. Sözü edilen fonksiyonların başlıcaları yeni ürün geliştirme, pazarlama, üretim ve işlemler, finans ve müşteri hizmetleridir (Kırılmaz, 2014:6).

Müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için ilk aşama, işletme açısından tedarik zincirinin üretim aşamasında kullanılması planlanan hammaddeler, yarı mamuller ve üretim sistemlerinin belirlenen bir üretim tesisine uygun maliyet ve koşullarla getirilebilmesidir. Tedarik zinciri üretim sürecinde etkinlik sağlanabilmesi yani etkin bir üretim faaliyeti yapılabilmesi ve ardından nihai tüketicilere en uygun şartlarda ve maliyetlerde üretilen ürünün ulaştırılabilmesidir (Sağbaş, 2015:4)

Yukarıda hem işletmede etkin üretim süreçleri hem de müşteri memnuniyeti odaklı tedarik zinciri hedeflerinden anlaşılacağı üzere, tedarik zincirlerinin tek amacı işletme içi süreçlerin birbirlerine (üretim, stok, nakliye gibi) entegrasyonu ile sınırlı kalınmayıp, zincir boyunca birden çok işletmeden oluşan "bir değer zinciri" bütünü meydana getirmektedir. Bu da maliyetler azaltılırken hizmet seviyelerinin sürekli artırılmasını, zincir üzerindeki üyelerin iletişiminin geliştirilmesini, dağıtımda etkinlik sağlanmasını ve yine üretimde esneklik ve niteliğin artırılmasını meydana getirmektedir (Güleş, Öğüt ve Paksoy, 2005:93).

Tedarik zinciri kavramı ürünlerin (ya da hizmetlerin) üretildiği noktadan başka bir noktaya taşınması ile sınırlı bir kavram olmayıp, aynı zamanda tedarikçilerden tüketicilere kadar olan karşılıklı hareketlilikte bilgi, kaynak ve para akışını da içine alan bir kavramdır (Biçer ve Ömürgönülşen, 2019:601) İşletme içi süreçlerde de tedarik zinciri bir firmaya içsel süreçlerinin entegrasyonunda yardımcı olarak işletme fonksiyonlarının uyumlu şekilde devamlılığını sağlayıp tüm tedarik zincirinin uyumlu işlemesine imkan tanır (Aslan, 2017:11). Yani tedarik zincirinin bütünleştirme (entergrasyon) fonksiyonu, sadece işletmeler arası faaliyetler için geçerli olmayıp işletme içi fonksiyonların devamlılığı için de önemlidir. Tedarik zinciri (Harrison, Van Hoek ve Skipworth (2014) tarafından nihai müşterinin elinde ürün ve hizmet şeklinde değer üreten farklı süreç ve faaliyetlerde, yukarı ve aşağı yönlü bağlantılar yoluyla yer alan organizasyonların ağı olarak ifade edilmiştir.

Tedarik zincirini "Ticari operasyonları kârlı bir şekilde sürdürmek amacıyla işletme genelinde kaynak akışı ve yönetimi" olarak tanımlayan Seghal (2009) tanımda geçen kaynakları insan, malzeme (ürün), bilgi, diğer örgütsel kaynaklar ve para olarak, tedarik zincirinin fiziksel unsurlarını ise, fabrika, depo, mağaza, tedarikçiler, satıcılar ve diğer yerleşim birimleri olarak sıralamıştır (Seghal, 2009:4) Bu kaynakların akışı ve yönetimi, başarılı bir tedarik zinciri yönetiminin anahtarıdır. Tanımda ifade edilen tıpkı ürünler gibi tedarik zincirindeki akışlarda hareket etmektedirler.

1.1. Tedarik Zinciri, Lojistik ve Dağıtım Kavramlarının Ayrımı

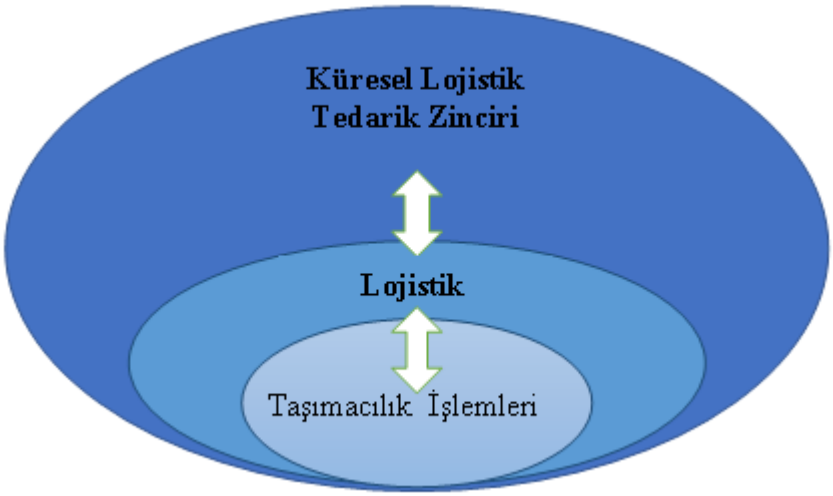
Bu tanımların ardından kavramsal olarak kimi zaman karıştırılan kimi zaman da birbiri yerine kullanılan lojistik ve dağıtım kavramlarına dair bir ayrım yapmak gerekliliği meydana gelmektedir. Lokal pazarlarda dar anlamda taşımacılık olarak nitelendirilebilecek faaliyetler gösteren pek çok şirketin kendilerini lojistik şirketi olarak tanımlaması ile karşılaşılmaktadır. Ancak bu üç kavram –dağıtım, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi- kapsam olarak farklılaşmaktadır.

Tedarik zinciri, hammadde tedarikinden bileşen imalatına ve son montajdan dağıtıma, nihai pazarlara ve gerekli tüm malzeme elleçleme ve depolama (kısacası, lojistik) faaliyetlerine kadar nihai ürünlere dönüştürmek için gereken tüm faaliyetleri (operasyonları) kapsar (Zijm vd., 2019:33). Yani bu süreç, ürünlerin geri akışını da kapsamakta, malzeme ve bileşenlerin yeniden kullanılmasını da içermektedir. Bu süreç genellikle tek bir işletme tarafından yönetilmemekte, uçtan uca tedarik zinciri olarak adlandırılan ağda yer alan ve koordineli faaliyet gösteren bir dizi şirketi ve kuruluşu kapsamaktadır.

Lojistik ise 1963 yılında The Council of Distribution Management (Dağıtım Yönetimi Konseyi) adıyla kurulan, 1985 yılında adı The Council of Logistics Management (Lojistik Yönetimi Konseyi) şeklini alan topluluk tarafından, yapılan tanıma göre "müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretildiği noktadan, son kullanımının bulunduğu nihai tüketim noktasına kadar tedarik zinciri içindeki malzeme, hizmet ve bilgi akışlarının etkin ve verimli bir şekilde iki yöne doğru hareketi ve depolanması, planlanması, uygulanması ve kontrol eden tedarik zincirinin bir parçası" olarak ifade edilmiştir. Yani daha açık bir ifadeyle lojistik (Zijm vd., 2019:33) bir tedarik zincirindeki malzemelerin, parçaların ve ürünlerin taşınması ve depolanması anlamına

gelir. Lojistik, depolara ve depolardan gelen ve giden süreçlerin yanı sıra iç ve dış malzeme elleçleme ve nakliye işlemlerini içerir. Ayrıca hizmetlerin yürütülmesini ve tedarik zincirinin çeşitli aşamaları arasında bilgi aktarımını da içerir.

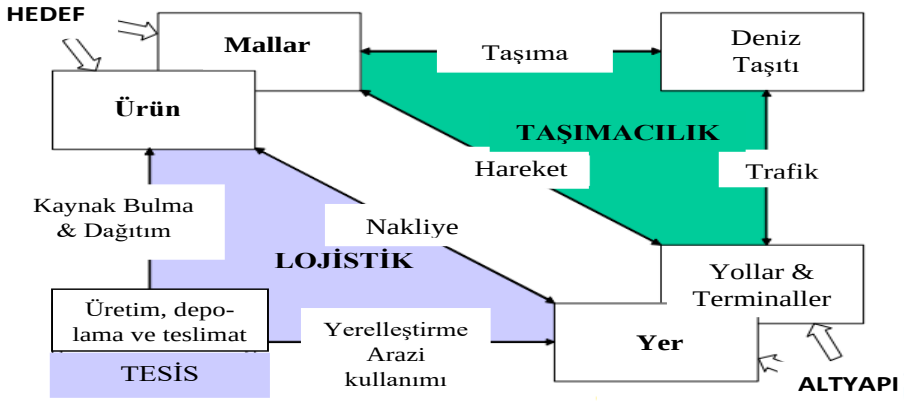
Dağıtım (place) ise, genel kabul görmüş pazarlama karması elemanlarından olup, ürünün doğru yerde doğru zamanda ve doğru miktarda hazır bulunması olarak tanımlanmaktadır. Kotler'e (2005:19) göre "işletmecilik faaliyetlerinin daha az karmaşık olduğu zamanlara göre günümüzde pazara çıkma alternatiflerinde patlama yaşanmakta" bu da dağıtım kanalı stratejilerinin önemine bir vurgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel lojistik, tedarik zinciri, lojistik ve taşımacılık işlemleri arasındaki ilişki ise Zijm vd. (2019) tarafından aşağıdaki şekilde hiyerarşik olarak ifade edilmiştir.



Şekil 1.2. Tedarik zincirleri, lojistik ve ulaşım hiyerarşisi

Kaynak: Zijm vd.,2019:34.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere küresel lojistik ve tedarik zincirleri, sadece taşımacılık ve lojistik hareketlerinden çok daha kapsamlı faaliyetler bütünüdür. Taşıma (nakliye) ve lojisik işlemlerini Woxenius ve Sjöstedt (2003) bir üretim işletmesi perspektifinden aşağıdaki şekilde ayrıştırmışlardır.



Şekil 1.3. Lojistik ve taşımacılığın tamamlayıcı alt sistemleri

Kaynak: Woxenius ve Sjöstedt, 2003: 25.

Yukarıdaki şeklin sol üst köşesi, araçların faaliyetleri yürütmek için kullanıldığı ulaşım süreçlerini, sağ-alt tarafı ise tesislerde (depolar, terminaller ve üretim tesislerinde) yürütülen faaliyetlerin lojistik süreçlerini temsil etmektedir.

Tüm bu tanımlamalardan hareketle tedarik zincirinin amaçları şu şekilde özetlenmiştir (Lau, Ng ve Acevedo, 2019:2):

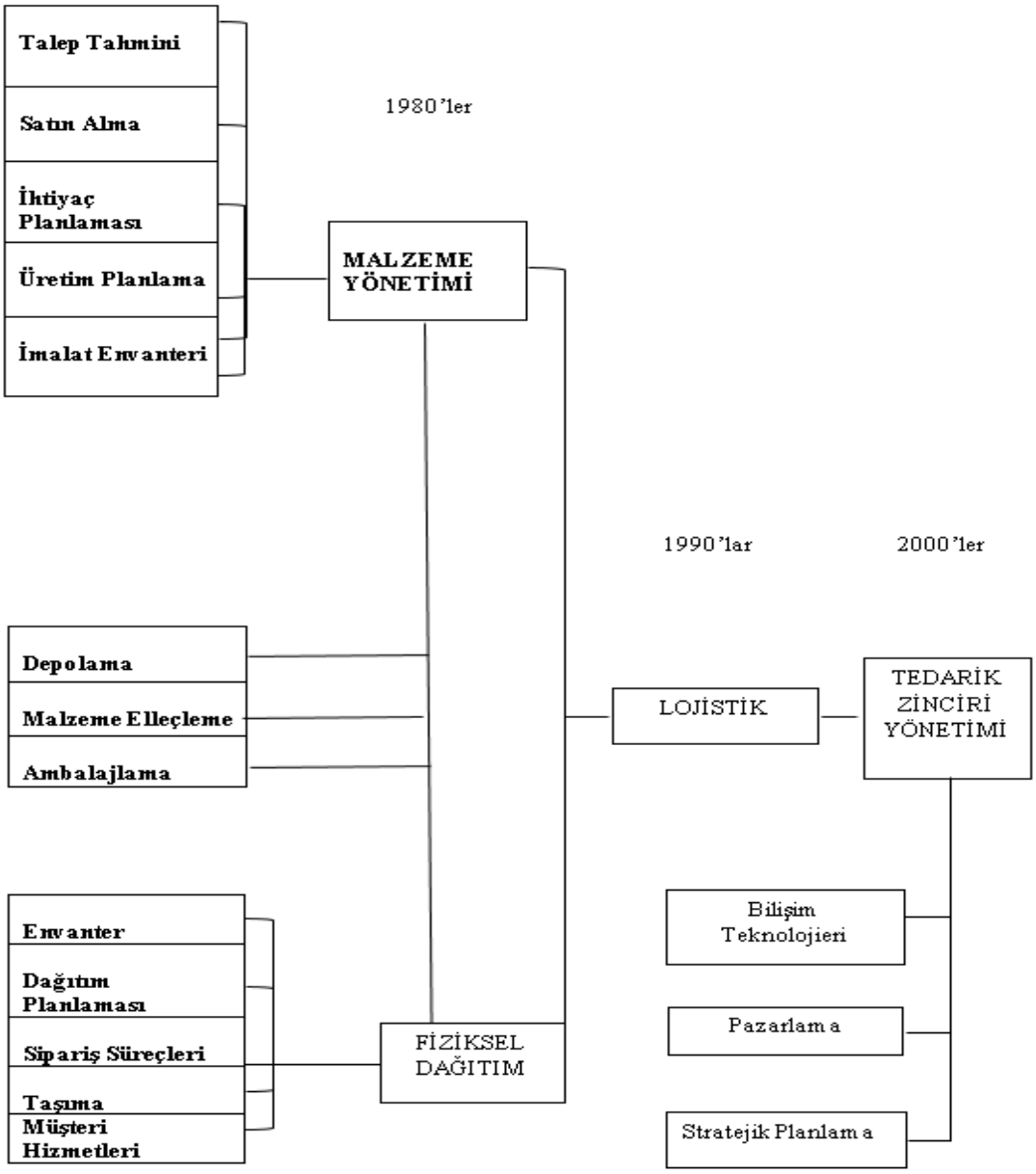
- Rekabet edebilirlik ve kaliteye dayalı müşteri hizmetlerini geliştirmek (müşteri hizmetlerini birincil ürünün bir parçası değil, bir müşteri değeri olarak görür ve müşterinin algılaması ile ölçülür),
- Genişleme ve büyümeyi yönetmek,
- Karlılık kazanmak için işletme maliyetlerini azaltmak,
- Tedarik zincirinin liderlik konumunu pekiştirmek ve
- Tedarik zinciri operasyonlarının farklı aşamalarında yoğun bir bilgi, ürün ve fon akışı sağlamak.

Tüm bu amaçların temelinde, işletmeler açısından sürdürülebilirlik, maliyet azaltma ve müşteri memnuniyeti odaklarının olduğu görülmektedir. Bu da, yukarıda belirtildiği üzere, küresel iş ortamının temel gerekliliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Nabhani, Uhl, Kauf, ve Shokri'ye (2018:150) göre maliyetlerin her boyutta küçültülmesi özellikle satın alma süreçlerinde dikkat edilmesi gereken husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tedarik zinciri kavramının içeriğinde de küresel çapta yaşanan ekonomik gelişmelere paralel olarak çeşitli genişlemeler gözlemlenmiştir. Son olarak, tedarik zinciri ile

lojistik kavramlarının iç içe geçmiş olmasından kaynaklanan karışıklığı açıklığa kavuşturmak için tanımlamak üzere tedarik zinciri (Tanyaş, 2019) ardışık iki lojistik aşamanın olduğu bir süreçtir.

Lojistik ve tedarik zinciri kavramlarının gelişim sürecini birlikte gösteren şekilde aşağıda yer almaktadır:



Şekil 1.4. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi gelişim süreci

Kaynak: Erdal, M. (2009) aktaran Küçük, 2016:37

Yukarıdaki şekilde görüldüğü ve tedarik zincirinin tarihsel gelişiminin anlatıldığı bölümde ifade edildiği üzere 1980'li yıllarda fiziksel dağıtım ve malzeme yönetimi süreçleri, kendi alt süreçleri olan faaliyetler olarak sürdürülmüştür. Bu iki faaliyet

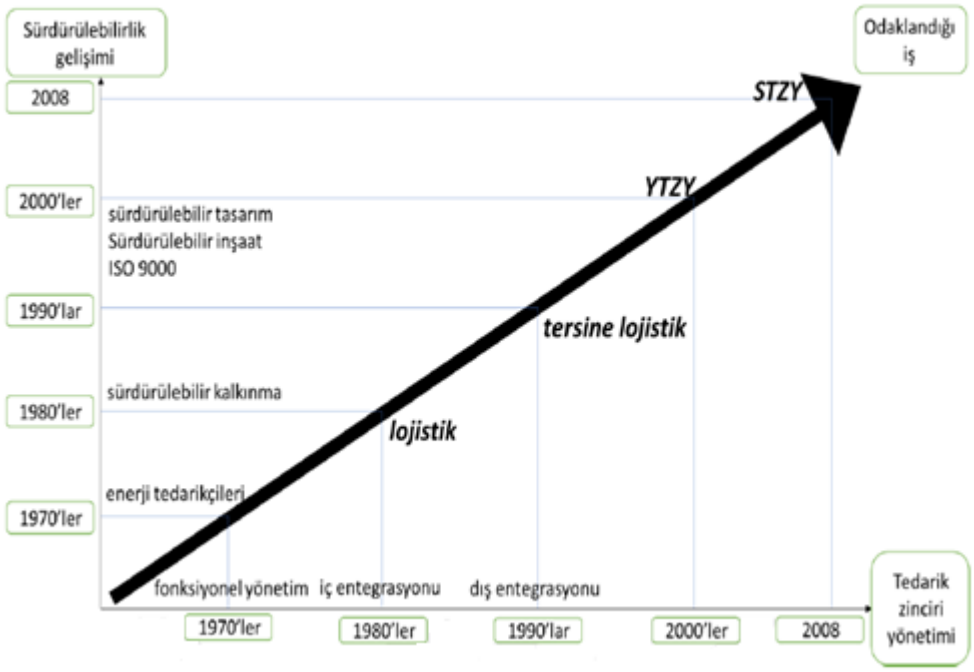
alanının 1990'larda entegrasyonu "lojistik" kavramının ortaya çıkışına neden olmuştur. Bilişim teknolojilerinde 2000'li yılların başında yaşanan ilerlemelerden dağıtım ve lojistik uygulamalarında faydalanılması ve ticaret faaliyetlerindeki küreselleşme ile tedarik zinciri kavramı, işletmecilik faaliyetlerinin temel yapı taşı olarak karşımıza çıkmıştır.

1.2. Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Yönetimi

Küreselleşme ve dış kaynak kullanımı tedarik zincirlerinin karmaşıklığının artmasıyla birlikte son otuz yılda, dünya üzerindeki artan etkisi daha fazla anlaşılmış ve sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma kavramları ortaya çıkmıştır(Hutchins ve Sutherland, 2008:1688). Yani son yıllarda sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde yaşanan gelişmeler, tedarik zinciri süreçlerini de etkilemiştir. Sürdürülebilirlik yaklaşımı, işletmelere sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, işletmenin çevresi ile ilgili ve de sosyal etkileri nedeniyle de üzerinde durulmaya başlanan konulardan biri haline gelmiş durumdadır (Şişman, 2018:84).

Hatta sürdürülebilirlik sadece işletmenin kendi imajı ve gelişimi için değil, tüm tedarikçilerinin de göz önüne alması gereken bir faktör haline gelmiştir. İşletmenin tek başına değil tüm tedarikçileri ile örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik ve de sürdürülebilir tedarik zinciri yaklaşımları ile ortak bir yönetim anlayışı benimsemelerinin kritik önemi fark edilmiştir (Özçelik ve Avcı Öztürk, 2014:259).

Sürdürülebilirlik yaklaşımı, 1980'li yıllarda "sürdürülebilir kalkınma" yaklaşımı ile gündeme gelmeye başlamıştır. Özellikle 1970'lerde enerji kaynaklarının kullanımı temeline dayanmaktadır. Aşağıdaki şekilde tedarik zincirinde sürdürülebilirliğin yer alma süreci gösterilmiştir:

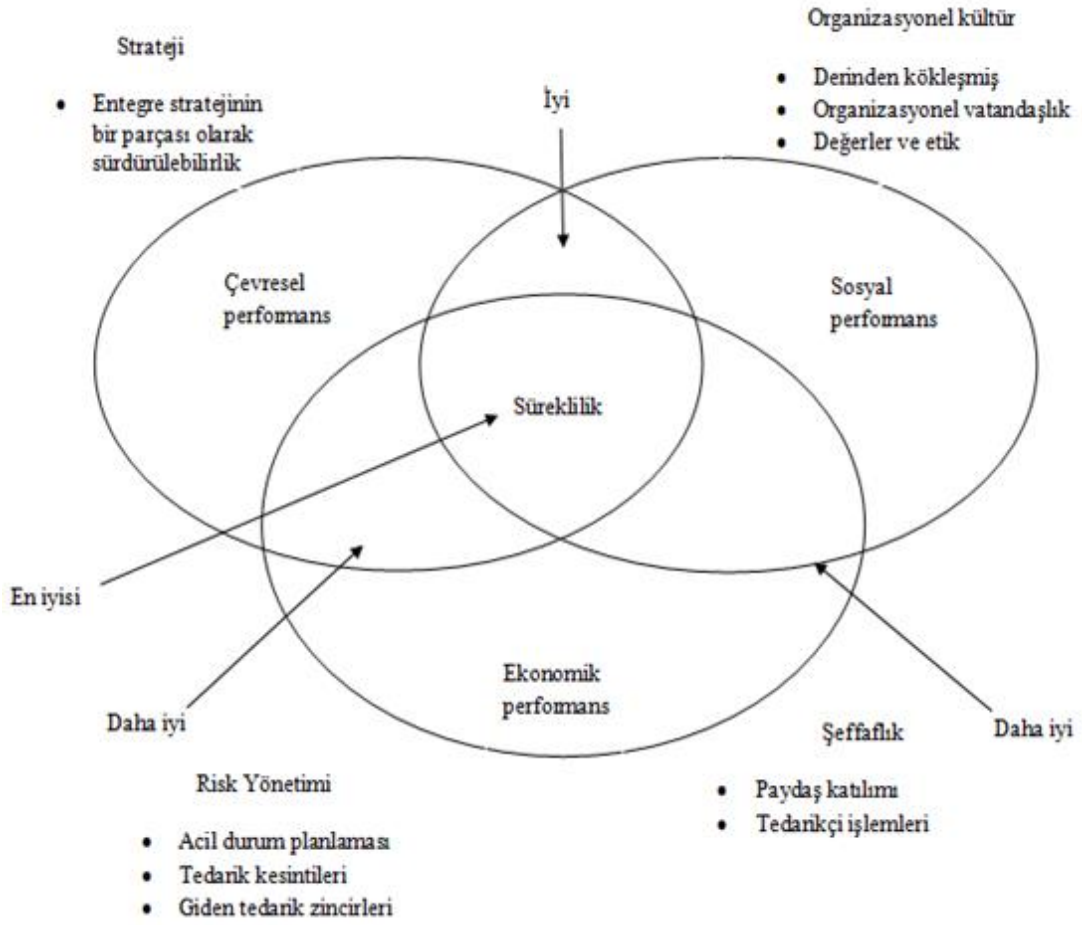


Şekil 1.5. Tedarik zinciri yönetimi, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin gelişimi

Kaynak: Esfahbodu, 2016: 47

"Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, tedarik zinciri operasyonlarının, kaynaklarının, bilgilerinin ve fonlarının yönetimi olup çevresel etkileri en aza indirirken sosyal refahı en üst düzeye çıkararak tedarik zinciri kârlılığını en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır" (Hassini , Surti ve Searcy, 2012: 71). Tanımda da ifade edildiği üzere sürdürülebilir tedarik zinciri, çevre ve sosyal refahın göz önüne alınarak faaliyetlerin yürütülmesi, kanal üzerindeki koordinasyonun yanı sıra, tüm kaynaklar ve çevre ile uyumlu bir sürecin ifadesidir. Burada, bir üretim sürecinde işletmelerin, üretim faaliyetlerini gerçekleştirirken "salt işletme çıkarları" odağı ile değil, faaliyet gösterdikleri çevre ve sosyal refah faktörleri üzerinden de duyarlı ve bilinçli hareket etmelerinin önemine vurgu yapılmaktadır.

Carter ve Rogers (2008), aşağıda Şekil 1.6'te gösterilen sürdürülebilir tedarik zinciri yönetiminin (Sustainable supply chain management-SSCM) dört destekleyici yönünü (kolaylaştırıcısını) şu şekilde ifade etmektedir:



Şekil 1.6. Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi (STZY)

Kaynak: Carter ve Rogers, 2008: 369.

(1) Strateji - kuruluşun genel sürdürülebilirlik stratejisi ile uyumlu ve onu destekleyen bireysel STZY girişimlerini bütünsel ve planlı olarak belirlemek,

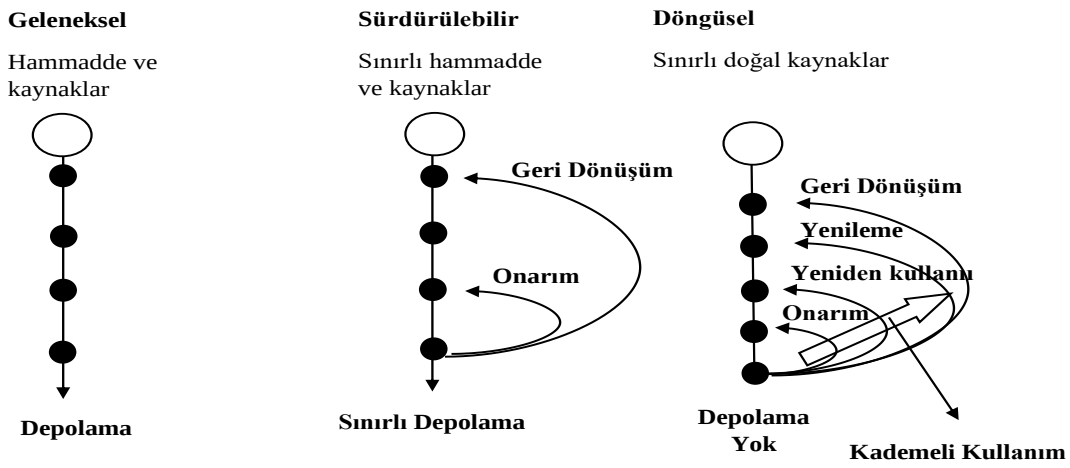
(2) Yukarı ve aşağı tedarik zinciri için beklenmedik durum planlaması dahil risk yönetimi,

(3) Derinlemesine kökleşmiş ve örgütsel vatandaşlığı kapsayan, yüksek etik standartları ve beklentileri (STZY için bir yapı taşı) olan, topluma (hem kurum içinde hem de dışında) ve doğal çevreye saygılı bir örgüt kültürü,

(4) Kritik paydaşlarla proaktif olarak etkileşimde bulunma ve iletişim kurma, üst ve alt tedarik zinciri operasyonlarında izlenebilirlik, görünürlük açısından şeffaflık.

De Angelis vd. (2018) tarafından ifade edilen "Döngüsel Tedarik Zincirlerinde" (Circular Supply Chains) ise, tedarik zinciri ilişkileri değişecek, ürün sahipliğinden

dijital sistemlerin sağladığı kiralama ve hizmet temelli stratejilere daha fazla vurgu yapılacaktır. Lieder ve Rashid'e (2016:45) göre günümüzde dijital teknolojilerdeki ilerlemeler, döngüde döngüsel ekonomi uygulamasını kolaylaştırmak için yeterince gelişmiştir. 'Döngüsel ekonomi', ekonomideki kaynakların işlevini değiştirecek bir yaklaşımdır. Fabrikalardan kaynaklanan atıklar başka bir sürece değerli bir girdi haline gelebilir ve ürünler atılmak yerine onarılabilir, yeniden kullanılabilir veya yükseltilebilir (Preston, 2012). Ayrıca teknolojik gelişmeler, yaşam döngüsü boyunca ürün performansını izleme, tedarik zinciri boyunca kaynak kullanımını izleme ve iyileştirme fırsatları da sunmaktadır (Preston 2012; Lacy ve Rutqvist 2015). De Angelis vd. (2018) geleneksel, sürdürülebilir ve döngüsel tedarik zinciri yaklaşımlarını stratejik, yapısal, akış, odak, ölçek ve kapsam perspektiflerinde karşılaştırmışlardır. Bu yaklaşım ile belirlenen farklılıklar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



	Geleneksel Tedarik Zincirleri	Sürdürülebilir Tedarik Zincirleri	Döngüsel Tedarik Zincirleri
Strateji	Bileşenlerin fiyatı	Mülkiyet maliyeti	Kiralama ve hizmet maliyeti
Yapı	Doğrusal ve açık	Kısmen yakın	Kapalı, kısa ve kademeli döngüler
Akış	Girdi-çıktı	Karma çıktı	Biyolojik ve teknik döngüler
Odak	Verim	Müşteri	İşbirlikçi değer yakalama
Ölçek(Scale)	Yüksek hacim	Yüksek-orta hacim	Orta-düşük hacim
Kapsam (Scope)	Küresel	Küresel ve bölgesel	Bölgesel ve lokal

Şekil 1.7. Geleneksel, sürdürülebilir ve döngüsel tedarik zincirleri

Kaynak : De Angelis vd., 2018: 430.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, döngüsel tedarik zincirleri özellikle kapsam olarak geleneksel ve sürdürülebilir tedarik zincirlerinden farklılaşmaktadır. Bir diğer farklı, temel odak noktasının işbirlikçi değer yaratmak olmasıdır. Nitekim, temel değer

yaratma sürecinde döngüsel tedarik zinciri yaklaşımı üretim sürecine "sınırlı doğal kaynak" gözlüğü ile bakar ve bu kaynakların kademeli kullanımına önem verir.

1.3. Tedarik Zinciri Amaç ve Hedefleri

Her tedarik zincirinin amacı, üretilen toplam değeri en üst düzeye çıkarmak olmalıdır. Bir tedarik zincirinin meydana getirdiği değer (tedarik zinciri fazlası olarak da bilinir), tedarik zincirinin bütünü ile müşteri taleplerini karşılamak için katlanılan maliyetler ile nihai ürün değeri arasındaki farktır ve bu fark şu şekilde gösterilmiştir (Chopra ve Meindl, 2015:3):

Tedarik Zinciri Fazlası= Müşteri Değeri – Tedarik Zinciri Maliyeti

Burada sözü edilen nihai ürün değeri, müşteriler arasında farklılık gösterebilir ve müşterinin ödemeyi kabul ettiği maksimum tutarla tahmin edilebilir. Ürünün değeri ile fiyatı arasındaki fark "tüketici rantı" olarak müşteriye aittir. Tedarik zinciri fazlasının geri kalanı olarak *tedarik zinciri karlılığı*, müşteriden elde edilen gelir ile tedarik zinciri maliyeti arasındaki fark haline gelir (Chopra ve Meindl, 2015:3). Tedarik zinciri ile hedeflenen "kurumsal kaynak planlama ve malzeme ihtiyaç planlamasından da yararlanarak, sürecin tüm elemanları ile güçlü bir bilgi ağı kurup talep tahmini, tedarik ve dağıtım uygulamalarının etkinliği artırmak suretiyle, müşteri isteklerini minimum maliyetle karşılamaktır." (Küçük, 2016:35).

Görüldüğü üzere, amacın iki tarafında müşteri ve zincir üzerindeki tüm birimler bulunmaktadır. Müşteri açısından memnuniyetin maksimizasyonu ile tedarik zinciri maliyetinin minimizasyonun eş zamanlı olarak sağlanması temel amaç olarak kabul edilebilir. Bu temel amaç çerçevesinde Özdemir (2004:89) tarafından da alt amaçlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Müşteri tatminini artırmak,
- Çevrim zamanını azaltmak,
- Stok ve stokla ilgili maliyetlerin azaltılmasını sağlamak,
- Ürün hatalarını azaltmak,
- Faaliyet maliyetini azaltmak.

Tedarik zinciri yönetiminde bulunan her bir birim, diğer bir ifadeyle zincirin her bir halkası, kendini ileriye taşımak ve gelişimini sürekli hâle getirmeyi hedeflemektedir. Müşteriler için üretilen ürün ve hizmetlerin her bir müşteri için kişiselleştirilmesi çabasına girilmektedir ve bu çabanın nihai hedefini "müşteri tatmini ve en üst seviyede tüketici memnuniyeti oluşturmaktır" (Urk,2016:30). Nitekim, tedarik zinciri müşteri odaklı olarak esnek bir yapıya sahip olmalıdır ve tedarik zinciri performansı tüm ortakların diğer bir ifadeyle zinciri oluşturan her birimin başarısıyla ölçülmelidir (Coyle vd., 2016:27).

Bir tedarik zincirinde ortaklar kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkarmak, standartlaştırılmış süreçler oluşturmak, yinelenen çabaları kaldırmak ve envanter düzeylerini en aza indirmek için farklı düzeylerde işbirliği içinde çalışmaktadırlar. Özellikle şirketlerde sermayeyi koruma istekleri konusunda ekonomik belirsizlikler olduğunda, tedarik zinciri giderlerinin en aza indirilmesi çok önemlidir.

Son olarak, tedarik zinciri yönetimi bir işletmenin finansal başarısına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Yukarıda vurgulanan tüm noktalara ek olarak, farklılaşmayı geliştirmek, satışları artırmak ve yeni pazarlara nüfuz etmek için tedarik zincirini kullanan lider işletmeleri hedeflemektedir. Amaç, rekabet avantajı elde ederek müşteri memnuniyeti sağlarken maliyetleri de en aza indirmektedir.

1.4. Tedarik Zincirinde Karar Aşamaları

Tedarik zinciri süreci, zincir boyunca her aşamada pek çok karar almayı gerektirmektedir. Tedarik zinciri karar aşamaları, zincir boyunca ürün veya hizmetlerle ilgili bir işlem veya karar almak için tedarik zinciri yönetiminde yer alan farklı aşamalar olarak tanımlanabilir. Alınan kararlar zincir performansını doğrudan etkilemektedir. Tedarik zinciri akışlarının (ürün, bilgi ve fon) tasarımı ve yönetimi ile bir tedarik zincirinin başarısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır ve tedarik zincirlerinin değişen bir ortama uyarlanmaması, performansı önemli ölçüde zedeleyebilir. (Chopra ve Meindl, 2015:17). Tedarik zincirinin doğasında bulunan belirsizlik, herhangi bir katılımcı için dışsal bir etkiye sahiptir, çünkü zincirin işleyişi sadece karar alan birime değil aynı zamanda diğer birimlere de bağlıdır (Hult, Craighead, David, Ketchen, 2010:437). Alınan kararlar, zincir üzerindeki tüm

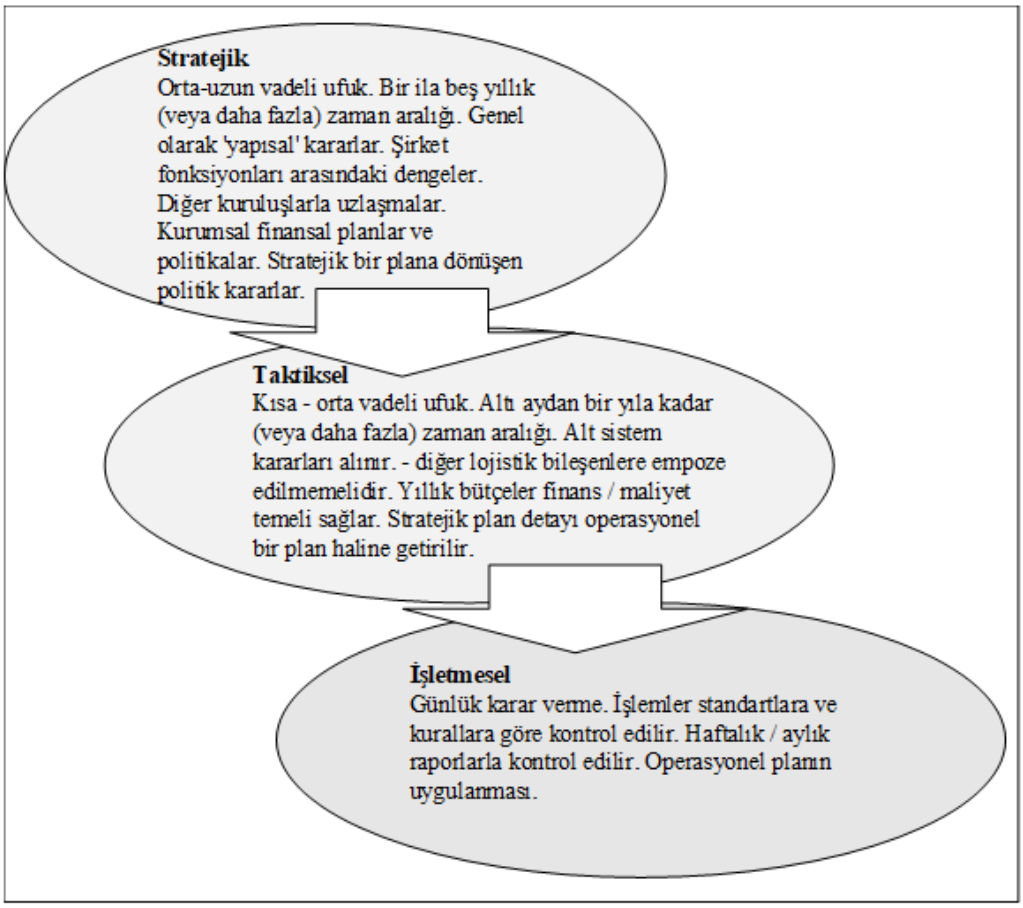
birimleri ilgilendiren ve süreçleri etkileyen hususlar olup, her bir karar tedarik zinciri değerini artırmak üzere planlanmaktadır.

Tedarik zincirinde alınan kararlar ya da bir başka ifadeyle tedarik zinciri temel süreçleri temel olarak aşağıdaki gibidir: (Erdal, 2014; Chopra ve Meindl,2015; Ganeshan ve Harrison, 1997):

- Tedarik zincirinin tasarımı (dizaynı)
- Tedarik zinciri planlaması
- Tedarik zinciri operasyonları.

Küreselleşme ile ticaret faaliyetleri, lojistiğin farklı organları arasındaki işbirliği ve koordinasyon yoluyla dünyayı yakınlaştırarak tedarik zinciri yönetimine bağımlı hale gelmiştir (Attadjei, 2018:157). Bu bağımlılık, zincir boyunca alınan kararların önemini bir kez daha hatırlatmaktadır. Artan bu önem tedarik zinciri faaliyetlerinde tüm aşamalarda alınan her bir kararın ayrı bir hassasiyet ve çalışma gerektirdiğini göstererek (Erdal, 2014) bugün ve gelecek açısından kaynakların ne şekilde kullanılacağının önemini göstermektedir. Çünkü alınan kararlar yararlanılan kaynakların maliyetini belirlerken aynı zamanda rekabet avantajı kazanma ve sürdürme açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Rushton, Croucher, ve Baker (2014) tarafından lojistik perspektifli tedarik zinciri karar aşamalarında zaman açısından farklı planlama aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1.8. Farklı zamanlama planlamasında temel fonksiyonlar

Kaynak: Rushton vd., 2014: 20.

Yukarıda görülen planlama hiyerarşisinde geniş bir şekilde kategorize edilebilen dağıtım ve lojistik içindeki birçok farklı unsuru tanımlamak mümkündür. Bu unsurlar bir şirketten diğerine ve bir operasyondan diğerine değişebilir.

Tedarik zinciri kararlarının (stratejik, taktik ve operasyonel) birbiriyle ilişkili olduğunu kabul etmek önemlidir. Örneğin, tesislerin sayısı ve yerleri, tedarikçi seçimini ve hammadde almak için nakliye şeklini etkiler. Ayrıca, tesislerin ve depoların sayısı ve yerleri de depolarda ihtiyaç duyulan stok düzeylerini ve ürünlerin müşterilere teslim sürelerini etkiler. Toplam üretim planlama kararları, ürün kullanılabilirliğini ve müşteri memnuniyetini etkiler (Ravindran, 2016:6)

1.4.1. Tedarik Zinciri Tasarımı (Stratejisi/Dizaynı)

"Bir ürünün tasarım aşamasından tüketim aşamasına kadar olan bütün ömür devrini kapsayan faaliyetler dizisi" (Köseoğlu ve Acar, 2016:45) olarak tanımlanan tedarik zinciri tanımda ifade edilen "faaliyetlerin" planlanması, süreç içinde birbirine uyumlu hale getirilmesi, operasyonu, takip ve kontrolü tedarik zincirinin tasarımı olarak ifade

edilmektedir. Tedarik zinciri tasarım kararları olarak ifade edilen bu karar ve uygulamalar bütünü uzun dönemli olup doğrudan işletmenin rekabet stratejisinin bir yansımasıdır (Erdal, 2014:247). Aynı zamanda stratejik kararlar öncelikle tedarik zinciri ağının tasarımı ve ortakların seçimi ile ilgilidir (Ravindran, 2016:5). .Tedarik zinciri tasarımı günümüzde üst tedarik zinciri yöneticilerinin birincil sorumluluğudur (Collin vd. 2009:412). Bu aşamada, bir şirket önümüzdeki birkaç yıl içinde tedarik zincirinin nasıl yapılandırılacağına, kaynakların nasıl tahsis edileceğine ve her aşamanın hangi işlemleri gerçekleştireceğine karar verir (Chopra ve Meidl, 2015:19).

1.4.2. Tedarik Zinciri Planlaması (Taktik Düzey)

Tedarik zinciri planlaması aşamasında alınan kararlar için süre genel olarak 3 ay (çeyrek yıl) ile 1 yıl olarak geçerli olmaktadır (Erdal, 2014; Chopra ve Meindl, 2015; Attadjei vd., 2018; Ravindran, 2016). Bu aşamaya, üretimi planlanan nihai ürünler için hangi pazarın sağlanacağına ilişkin piyasa talebinin tahmin edilmesi ile başlanmaktadır (Attadjei vd., 2018). Bir tedarik zincirinin tasarlanmasında belirlenen temel yapı ve kurgulanan strateji büyük ölçüde planlamanın da çerçevesini belirlemektedir (Erdal, 2014: 248).

Tedarik zinciri tasarımında talebin ve arzın yapısı da dikkate alınması gereken diğer hususdur. Bilindiği üzere müşterilerin taleplerini anlamak için bir pazar araştırması yapılmaktadır. Dikkate alınması gereken bir diğer husus, sektördeki rakiplerin müşteri talep ve gereksinimlerini karşılamak için kullandıkları stratejiler hakkındaki farkındalık ve güncellenmiş bilgilerdir. Farklı pazarların farklı talepleri vardır ve bu farklılıklar çerçevesinde ele alınmalıdırlar. Dolayısıyla, bu kararlar tipik olarak stratejik kararlara göre daha az belirsizlik ile karakterize edilen, ancak belirsizliğin etkilerinin hala önemli olduğu bir ortamda verilir (Ravindran, 2016: 5).

Başarılı bir tedarik zinciri kurgusunun temelinden üretilen ürün/hizmet, paylaşılan bilgi ve fon akışlarının doğru bir şekilde yönetimi yatmaktadır ve sözü edilen tüm bu karşılıklı akış, hem tek tek zinciri meydana getiren işletmelerin kendi içinde hem de işletmelerin birbirleri ile temaslarından doğan yapılarda geçerlidir.

Planlama aşamasında alınan kararlara örnek olarak şunlar verilebilir: hedef pazara göre izlenecek stok politikası, pazarlama planlaması ve boyutu, fiyat promosyonu, tutundurma faaliyetleri, üretim anlaşmaları (varsa taşeron üretim anlaşmaları) gibi kararlar rekabet yapısı, piyasadaki belirsizlikler ve döviz kur dalgalanmaları göz

önünde bulundurularak çeşitli kararlar alınmaktadır (Chopra ve Meindl,2015; Erdal,2014). Görüldüğü üzere alınan kararlar zincir üzerinde pek çok noktayı ilgilendirmekte ve etkilemektedir. Bu da zincir üzerinden yüksek düzeyde bir iletişimi yani koordinasyonu gerektirmektedir. İletişim sürecini kolaylaştırmak, güveni artırmak ve tedarik zincirindeki her bir aktörün taahhütlerini yerine getirmek için işbirliği gereklidir (Lau vd.2019:92).

Sadece bireysel hedeflerin değil zincirin genel hedefleri ile uyumlu bir işbirliği sağlandığında, hem maliyet konusunda hem de rekabet avantajı açısından zincirin tüm üyeleri için hedeflere ulaşmak kolaylaşacaktır.

1.4.3. Tedarik Zinciri Operasyonu

Bu aşamada alınan kararlar oldukça kısa vadelidir. Haftalık, günlük, hatta saatlik olarak müşteri talep ve siparişlerine yönelik kararlar alınmaktadır. Operasyonel düzeyde kararlar alınırken, tedarik zinciri yapılandırmasının yani tasarımının sabitlendiği ve planlama politikalarına yönelik kararların alındığı varsayılmaktadır ve tedarik zinciri operasyonlarının amacı, gelen müşteri siparişlerini mümkün olan en iyi şekilde ele almaktır (Chopra ve Meindl, 2015:19). Operasyon aşamasında alınan kararların bir diğer amacı işletme içinde ve işletmeler arasındaki olası belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışmaktadır. İfade edilen belirsizliklerin yaşanmaması için operasyon aşamasındaki işlemlerin planlama aşamasında alınan kararlara uygun, zamanında ve özenli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Müşteri siparişini işlemekten (almaktan) müşteriye bu ürünü tedarik etmeye kadar her şey bu aşamaya dâhil edilmektedir (Chopra ve Meindl, 2015:19). Operasyonel kararlar kısa vadede (dakikalar, saatler veya günler) alındığından, talep bilgileri konusunda daha az belirsizlik söz konusudur. Tedarik zinciri operasyonunun performansını iyileştirmenin anahtarı, zincir boyunca her süreçte tam bilgi paylaşımıdır. E-ticaretin ortaya çıkışı da, bu bilgi akışında tedarik zincirleri için önemli fayda sağlamıştır (Yang, Jing, Ma, ve Ni, 2020:1411).

Tedarik zinciri operasyonel kararlarında zaman ölçeği çok kısa olduğu için, bu kararların çoğu nispeten daha az kaynak gerektirmektedir. Söz konusu kararlara aşağıdaki örnekler verilebilir (Ravindran, 2016:6):

• Tedarikçilerden gelen gönderiler için teslimat zamanlamalarının ayarlanması,

• Müşteri siparişleri için son tarihlerin belirlenmesi,

• Haftalık veya günlük üretim çizelgelerini oluşturma,

• Sınırlı tedarik tahsis etme (örneğin, yeni müşteri talepleri arasında).

1.5. Tedarik Zinciri Kararları

İster ürün ister hizmet odaklı olsun tüm işletmelerin en önemli ve en kapsamlı bir amacı vardır: mevcut müşterileri elde tutmak ve daha kârlı hale getirmek ve ardından yeni müşteriler kazanmak. Tedarik zinciri sürecinde de aynı bakış açısıyla alınacak kararlar önem taşımaktadır. Ayrıca tedarik zinciri kararlarında genellikle büyük riskler söz konusudur (Hult vd., 2010:435).

Sözü edilen kararlar aşağıda sıralanmıştır:

- Tesis Kararları,
- Stok (Envanter) Kararları,
- Taşıma (Ulaştırma),
- Bilgi Kararları,
- Kaynak Bulma Kararları,
- Fiyatlama Kararları.

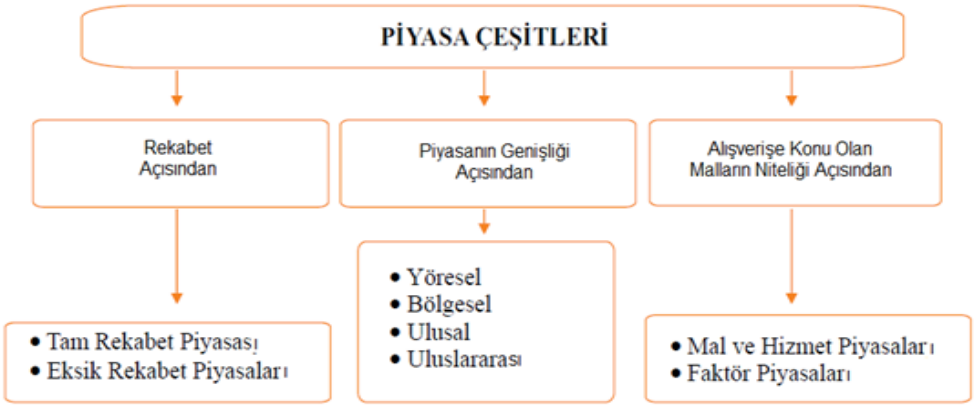
Söz konusu kararlar, ürün veya hizmete, sektöre, müşteri yapısına, coğrafi koşullara, rekabet yapısına ve daha pek çok değişkene bağlı olarak farklılaşabilmektedir.

2. BÖLÜM

PAZAR YOĞUNLAŞMASI

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri, belirli özeliklere sahip ortamlardan temin ederler. Piyasa olarak ifade edebileceğimiz bu ortamlarda üretici ve tüketiciler karşılıklı olarak mal ve hizmet alışverişini gerçekleştirirler (Tatlı, 2018:65). Bu alışverişin gerçekleştiği yapı"piyasa mekanizması" olarak adlandırılır ve tüketicilere karar verme süreçlerinde alternatif sunulmaktadır. (Schiller ve Gebhardt, 2017:14).

Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere piyasalar için çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. "Genişlik", "mal ve hizmetlerin nitelikleri" ve "rekabet açısından" sınıflandırılan piyasalar (Dinler, 2012:244), bu çalışma kapsamında rekabetin gerçekleşip gerçekleşmemesi perspektifinden incelenmiştir.



Şekil 2.1. Piyasa türleri

Kaynak: Dinler, 2012:244.

2.1. Piyasa Türleri

Yukarıda Şekil 2.1'de görüldüğü üzere rekabet açısından piyasalar tam rekabet piyasası ve eksik rekabet piyasalar olmak üzere iki sınıfta ele alınmaktadır.

2.1.1. Tam Rekabet Piyasası

Tam rekabet piyasası modeli, piyasaların uygun koşullar altında kendi kendine oluşmasını ifade etmektedir. Bu modelde kaynakların etkin hale getirilmesi ve verimliliğin yükseltilmesi gibi önemli konulara çözüm getirilebilmektedir. Modelin varsayımları piyasada rekabeti düzenleyip, rekabetin artırılmasını teşvik edicidir.

Tam rekabet piyasası alıcı ve satıcıların, belli koşullar altında, hiçbir engel olmadan mübadele yaptıkları ortamı ifade etmekte ve bu piyasanın var olabilmesi için aşağıdaki koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir (Dinler, 2012:244):

- Atomize koşulu,
- Homojenlik koşulu,
- Mobilite koşulu,
- Açıklık koşulu.

Atomize koşulu, piyasada çok sayıda alıcı (tüketici) ve satıcı (üretici) bulunması; homojenlik koşulu, her firmanın tek tip ürün üretmesi ve satması; mobilite koşulu, firmaların kolaylıkla piyasaya birebildiğini ve piyasadan çıkabildiğini; açıklık koşulu ise piyasadaki üretici (satıcı) ve tüketicilerin (alıcılar) piyasa hakkında tam ve eksiksiz bilgiye sahip olduğunu varsaymaktadır (Dinçer, 2018: 112).

Varsayımsal bir modeli ve rekabeti öngören piyasada üretimi etkileyen faktörlerin verimlilik düzeyi her daim yüksektir. Kâr marjı yüksek olan piyasalara şirketlerin kolaylıkla girebilmesi üretimin devamlılığını sağlarken, kâr elde edilen piyasanın da her daim canlı kalmasını sağlamaktadır (Çam, 2017:99). Bu modelde, piyasa değerleri arz-talep dengesi bağlamında belirlenmekte ve piyasadaki ürünler heterojen olmadığından tüketicinin ürünü tercih etmelerinde üreticinin rolü bulunmamaktadır. Piyasada faaliyet gösteren firmalar açısından, belirtilen unsurlara ek olarak, fiyat faktörü haricinde üretim konusunda rekabet edilmemektedir.

Sözü edilen koşullar ışığında bakıldığında, tam rekabet piyasasındaki "rekabet", piyasada oluşan fiyatı kabul eden satıcılar arasındaki rekabet olarak kabul edilir. Tam rekabet piyasasında çok sayıda satıcı, çok sayıda alıcı ve farklılaşmamış ürünler bulunur. Giriş çıkışlarda hukuki bir engel yoktur ve bu süreç kâr sıfır olana kadar devam eder. Piyasa dengesi, kârın sıfır olduğu noktada oluşur. Kazançlar sıfırı aştığında, pazara giriş yeni işletmeler için çekici olacaktır. Bu durum arz edilen miktarı

artıracak ve ürün fiyatlarının düşmesine neden olacak ve karlar yeniden düşmeye başlayacaktır. Kazançlar sıfırın altına düştüğünde bu sefer piyasadan çıkmak doğru olacaktır. Bu çıkışlar, arz düzeyini azaltacak, ürünün fiyatını artıracak ve nihai kâr sıfır olana kadar devam edecektir.

Tam rekabet piyasasındaki işletmeler herhangi bir ekonomik kâr elde etmeyeceklerdir veya kârları sıfırlanacaktır. Sıfır kâr veya ekonomik kâr noktası, işletmelerin faaliyetleri için harcadıkları zaman ve parayı karşılayabildikleri ve sadece normal bir kâr elde edebildikleri bir seviyedir. Gerçek dünyada bu koşulların tamamının sağlanması mümkün olmadığı için tam rekabetçi bir piyasa yapısı olmayacağı ifade edilmektedir (Durukan, 2001a:9). Bu piyasanın var olmaması da aksak ya da eksik rekabet piyasaları olarak adlandırılan piyasaların varlığına neden olmuştur.

2.1.2. Tekel (Monopol) Piyasası

Mikroekonomi teorisi bir uçta tam rekabet piyasasının, diğer uçta tekel (monopol) piyasasının olduğunu ve bu iki piyasanın arasında çok sayıda iktisadi organizasyon bulunduğunu söylemektedir (Tatlı, 2018:65). Monopol, tek bir firmanın, yakın ikamesi olmayan bir malı üretip sattığı piyasa türüdür. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, monopol piyasasını tanımlayan iki özellik vardır; yakın ikamesi olmayan bir malın üretilmesi ve tek bir firmanın varlığı (Yazıcı, 2012:133).

Monopol piyasası tam rekabet piyasasının tersine, firmaların birbiriyle rekabet içerisinde üretim yapabildiği bir piyasa değildir. Piyasanın kontrolü tek bir firmada olduğundan bu model "tek satıcı", "tekel" ve "monopolcü" kavramları ile ifade edilmektedir. Tekelci firmanın piyasada rekabete açık olmaması nedeniyle pazarlamada rol alan firmalar ve tüketiciler bu firmalara zorunlu olarak bağlı kalmaktadırlar. Monopol piyasasında tek firmanın tekelinin kırılması da kolay değildir. Farklı firmaların aynı ürünü üretme amacıyla piyasaya girmesi pek mümkün olmadığından rekabet koşulu bu tür piyasada oluşmamaktadır. Monopol piyasasının diğer bir özelliği de, alıcı ve satıcı arasında tek fiyatın belirlendiği atomisite kavramının ve piyasalara diğer firmaların katılımını teşvik eden serbestiyetinin olmamasıdır (Yücel,2017).

Monopol firmalar piyasadaki fiyat dengesini kendi arzuları doğrultusunda şekillendirebildiklerinden, farklı firmaların monopol firmanın üretim alanına girmesi pek mümkün olamamaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse, monopol piyasanın

oluşumu tekeli oluşturan firmanın başka firmaları engelleyebilecek güçte olmasıdır. Bu engellemenin içerisinde yasal mevzuat hükümlerinin uygulanmasının yanı sıra, iki firmanın piyasada bulunması halinde kâr elde edilmesini engelleyen, ve literatürde "doğal monopol" olarak ifade edilen mevcut koşullar da yer almaktadır (Mosca, 2006).

Çok büyük monopol firmaların bulunduğu piyasaya rekabetin engellenmesini doğrudan etkileyen diğer bir unsur da, piyasayı tekeline alan firmanın sürümden kazandığı için düşük maliyetle büyük karlar elde edebilmesidir. Bu durumun oluştuğu piyasalarda farklı firmalar aynı maliyet eğrisini oluşturmakta fazlasıyla zorlanabileceklerinden monopol piyasaya girmekten imtina etmektedirler. Monopol piyasaya girecek farklı firmalar söz konusu olursa Kartel ve tröst olarak ifade edilen (aile şirketleri veya ortaklık şirketleri) monopolleşme eğilimindeki şirket grupları da diğer firmaları engelleyebilmektedirler. Bahsi geçen piyasada rekabet şartları söz konusu olmadığından tekel yönetimi oluşmakta aynı ürünü farklı şekillerde piyasaya sürmek isteyen firmalar rekabet koşullarının sağlanamamasından olumsuz etkilenmektedirler (Akal, 2015).

Üretim tekelini elinde bulunduran büyük firmalar rekabet piyasasının olmamasını fırsata çevirerek, gerek ürünün miktarını gerekse fiyatını kendi istekleri doğrultusunda belirleyebilme avantajına sahiptirler. Bu durum tüketicinin fahiş fiyat uygulamasıyla karşı karşıya kalmasına neden olabilmektedir. Daha açıklayıcı ifade etmek gerekirse, serbest piyasa modelinde üretilen bir ürünün monopol piyasasının denetimine geçmesi durumunda aynı ürün üzerinde rekabet ortadan kalktığından, üreticinin üründe istediği rakamı belirlemesi söz konusu olmaktadır. Buna ek olarak ürünün piyasada sayısının azalması da monopol piyasasında şirketin kâr oranının düşmesine neden olamamakta, azalan ürünün fiyatını artıran "maksimizasyon" yapan monopol firma yine aynı kâr marjına ulaşabilmektedir. Monopol piyasayı yöneten şirketler, fazla üretim düşük fiyat yerine, genellikle az üretim yüksek fiyat politikasını benimsemektedirler (Batmaz ve Özcan, 2008:61).

Yukarıda açıklanan nedenler bağlamında monopol piyasaların rekabeti bitirmesi ve kendi fiyat politikasını oluşturması, toplumun alım gücünü ve dolayısıyla toplumun refah seviyesini tehdit edebilmektedir. Yani piyasadaki olası bir zam durumunda, üretimini düşüren şirketler aynı malı normal değerlerin üzerinde daha yüksek fiyattan satabilmektedirler. Firma hitap ettiği kitlenin ürettiği malı almak zorunda olduğunun bilinciyle bu taktiği uygulamaktadır. Bu olumsuz piyasa şartlarının tesiriyle, tüketici

aynı miktarda ücretle daha az mal alımı yaparken, şirketler ise daha az maliyetle daha fazla kâr elde etme şansını lehte kullanabilmektedirler (Lee ve Brown, 2007).

Son olarak bir monopol piyasasının oluşma nedenleri şu aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2018:215):

- Firmanın belirli bir hammaddenin tamamını kontrol etmesi durumunda firma, piyasada doğal monopolcü durumuna gelmektedir. Bir piyasanın monopol piyasası olabilmesi için piyasada malın arzının tek bir firmada olması gerekmektedir. Dolayısıyla diğer firmalar için bu piyasaya giriş engelleri mevcuttur.
- Firmanın tesis ölçeği büyüdükçe üretilen parça başına maliyet düştüğü için bir firma zaman içerisinde piyasada doğal monopol oluşturabilir. Piyasaya ilk girişin yüksek maliyetli olduğu böyle durumlarda, diğer firmalar piyasaya girmek istemezler.
- Bazı durumlarda aynı ürünü üreten firmalar, aralarında anlaşma yaparak tek bir firma gibi hareket ederler. Firmaların tek bir firma gibi hareket etmesiyle piyasa da tek satıcı ve "n" alıcı olan monopol piyasasına dönüşür.
- Firmalar, yasalar çerçevesinde ikamesi olmayan bir malın üretimini üstlenebilirler. Bu durumda ikamesi olmayan bir malın üretimini tek başına alan firma, piyasada yasal monopolü oluşturmaktadır.

2.1.3. Düopol ve Oligopol Piyasalar

Bu piyasalar monopol piyasalar ve tam rekabet piyasaları arasında bulunan finansal hayatta sıklıkla görülen piyasa türü olup genellikle; demir, çelik, alüminyum ve otomotiv üretimi gibi ağır sanayi üretim alanları, iletişim-basın yayın sektörleri bu piyasanın ana sektörlerindendir. Bu piyasa türünde monopol olmamakla birlikte sayıca az ancak dev olarak tabir edilen şirketler bulunmaktadır. Bu şirketler sözleşme üzerinde birbirine bağlı olmasalar da piyasayı ellerinde bulundururlar ve yazılı olmayan sözleşmelerle ortak bir hareket sergilerler (Işık, 2013:248). Düopol ve oligopol piyasaların birbirinden farkı; ilk piyasada iki firma varken ikinci piyasada sadece ikiden fazla firmanın olmasıdır. Bu tür firmaların önemli bir özelliği iki veya sınırlı sayıda daha fazla firmanın birbirinin fiyat ve arz-talep dengelerini etkileyebiliyor olmalarıdır. Bu tür firmalar monopol piyasa örneğinde veya rekabet

piyasası örneklerinde olduğu gibi piyasaya kısmen bağımlı veya piyasadan bağımsız değildirler. Bu nedenle, oligopol piyasada birbiriyle rekabet eden firmalar birbirinin tanıtım-reklam uygulamalarından fiyat politikalarına kadar her türlü faaliyet yelpazesini yakın planda inceleme gereği hissederler (Dönmez, 2019:7).

Bu noktada oligopol piyasalar ile ilgili de şu ayrımı yapmak gerekmektedir. Piyasaya sunulan malın homojen-heterojen olup olmaması piyasanın tam oligopol veya oligopol olmasının sınırlarını belirlemektedir. Tam oligopol firmaların en uyumlu örneklerden birisi inşaat sektörüdür. Firmaların hedefi inşaat malzemesi üretmek olup demir, çimento, çelik gibi alanların hepsi aynı amaç uğruna üretim yapmaktadırlar (Erbaşol, 2007:17).

Oligopol firmalar piyasada tam bağımsız olmadıklarından, tüketicinin tercihlerini göz önünde bulundurup piyasadaki tek ürünü farklılaştırarak, farklı tasarımlarla piyasaya sürerler. Bu refleks, aynı sektörde rekabet ve birbirine duyulan bağımlılığı gidermeye yöneliktir. Homojen ürünün farklılaştırılması ve piyasada bilinirliğini artırması ise oligopol firmanın tercih edilirliğini artırmaktadır. Bu durum literatürde "Noksan Oligopol" olarak ifade edilmekte olup, en bilinen türleri otomotiv ve beyaz eşya sektörüdür (Akardeniz ve Kıraç, 2015:460).

2.2. Yoğunlaşma Kavramı

İktisat alanına yönelik bilimsel araştırmalar, yoğunlaşma kavramını; piyasaya arz edilen malın talebi karşılaması ve fiyatlandırmanın az sayıda firma veya piyasaya hakim güç tekelinde olmasını ifade etmektedir (Kaynak ve Ari, 2011: 39). Piyasa yoğunlaşmasını daha geniş ve anlaşılabilir bir perspektifte değerlendirmek gerekirse, yoğunlaşma; büyük firmaların bir ürünün üretim ve pazar tekelini ele geçirerek küçük firmaların piyasadaki rolünü azaltmasıdır. Pazarın büyük ölçekli firmaların eline geçmesine bağlı olarak, küçük firmalar piyasa gücünü kaybederken büyük firmalar ters bir orantıyla büyüme kapasitelerini daha da artırmaktadırlar (Coşkun, 2008: 20). Piyasa yoğunlaşması neticesinde aynı alanda faaliyet gösteren küçük firma veya firmaların borç ve menkulleriyle büyük firmanın denetimine geçmesi iktisadi literatürde "şirket devralma" olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalarda "şirket birleşmesi" ise iki ya da ikiden daha fazla şirketin menkulleri

birbirine geçmeyecek şekilde ortaklık oluşturmasıdır. Bu gibi durumlarda şirketlerin ve şirket ortaklarına da temettüden faydalanması da söz konusudur (Yılmaz, 2010: 1).

Şirket birleşmeleri birden fazla şirketin bir araya gelmesi olarak gerçekleşebileceği gibi işletme devri, şirketin kısmi devri veya iki şirket arasında amaç birlikteliği olarak da gerçekleşebilmektedir. İktisadi alan yazımında devralma ve satın alma aynı anlamda kullanılmaktadır. Her iki ifadede de, bir şirket tüm varlıklarıyla diğer şirketin denetimine geçmektedir. Şirketlerde satın alma daha az riskli olup şirketin tek elden yönetilmesine imkân tanımaktadır. Buna karşı birleşmede aynı durumdan söz edebilmek pek mümkün değildir. Bu nedenledir ki satın alma ile başlayan sürecin devamında, şirket içinde bir çatışma durumu söz konusu olabilmektedir (Seller, 2009: 8 - 10).

Piyasa yoğunlaşmasının ölçülmesindeki kolaylık nedeniyle yoğunlaşma oranları iktisadi açıdan daha fazla kullanılmaktadır. Şirketlerdeki yoğunlaşmanın oranı piyasaya arz edilen malın, piyasada payı daha fazla olan firmanın payına oranıdır. Bu oran firmanın ve piyasanın konumun değerlendirilmesi açısından son derece önemli olup; piyasanın rekabete izin verip vermediğinin belirlenmesinde de yol göstericidir. Bir alanda yoğunlaşma ne kadar yüksek ise orada bir firmanın tekel durumu söz konusu olacağından, o alanda toplumun refahı açısından uygun bir ortamın sağlanması pek mümkün değildir (İzgi, 2011: 3). Burada halkın refah seviyesini etkileyen esas unsur tekelleşen firmanın rekabeti bitirerek tek elden piyasa belirleme gücünü elde etmesidir. Rekabet edilemeyen bir piyasa ise fahiş fiyata neden olabileceğinden tüketici piyasadan zarar gören durumuna düşer. Piyasa yoğunlaşması gelişen ülkelerde olduğu gibi gelişmekte ola ülkelerde de fazlasıyla karşılaşılan iktisadi bir olgudur. Kartelleşmeye karşı vatandaşın hukuki düzenlemelerle korunmadığı bu gibi pazarlarda rekabet sağlanamaz ve pazar yoğunlaşması artma eğiliminde olur (Durukan ve Hamurcu, 2009: 1).

Firmaların faaliyetlerini artırmakla eşzamanlı olarak yaşamlarını da sürdürebilmeleri açısından finansal büyüme son derece önemli bir stratejidir. Bu büyüme içsel ve dışsal büyüme olabilir ancak firmalar piyasada etkinliklerini artırmak amacıyla, başka firmalarla birleşme anlamına da gelen dışsal büyümeye daha fazla önem verirler. Firmaların birleşmesi terimi, yasal mevzuatlar bağlamında bir birinden bağımsız davranabilen, finansal okumada ise birbirine bağımlı firmaları ifade etmektedir. Firmaların birleşmesi iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi satın alma olup,

firmanın yönetim kurulunda anlaşma olup olmadığı gözetilmeksizin hisselerin el değiştirmesi ve buna bağlı olarak yönetimin de el değiştirmesi şeklinde gerçekleşir (Koç, Bölük ve Aşçı, 2008: 93). İkincisi ise firma birleşmesidir. Bu birleşmede ise bağımsız iki firmanın tüzel kişiliklerini bir kenara bırakarak, yeni bir çatı altında yeni bir firma kurarak yollarına devam etmeleridir. Firma birleşmeleri piyasa yoğunlaşması isteğinin de bir sonucu olarak kabul edilebilir. Bağımsız bir teşebbüsün birden fazla firma tarafından devralınması piyasada rekabete engel olmakta ve oluşan yeni sistem piyasada yoğunlaşmayı beraberinde getirmektedir.

Pazar yoğunlaşması, firma sayısı ve ölçek ekonomisi ile doğrudan bir ilişki içerisindedir. Firmanın büyüklüğü de pazar yoğunlaşmasında etkilidir ve bu büyüklük arz ve talep olmak üzere iki ana sınıfa ayrılmaktadır. Talep açısından firma büyüklüğünü etkileyen unsurlar; piyasadaki talebin homojen yapısı, talebin farklılaşma ölçütleri, farklı piyasalardaki arz-talep koşullarına bağımlılık, taleplerin değişkenliği ve tahmin edilebilirliği ile bağlantılıdır. Arz yönlü faktörler ise firmanın geleceğe yönelik planları kapsamında, gelecekteki maliyet çizelgesini etkilemektedir. Bundan dolayı arz faktörü ölçek ekonomileri ile bağlantılı olup, yoğunlaşmayı birinci derecede etkileyen faktör olarak değerlendirilmektedir (Kaynak ve Arı, 2011: 42).

Serbest piyasa ekonomisinde kamu otoritesi, piyasanın aktörlerinin serbestçe karar alma özgürlüğüne sahip olması ve kararlarını uygulamada siyasi baskı olmaması prensibi üzerine kurulmuştur. Bu bağlamda serbest piyasa ekonomisinde piyasaya kamu otoritesinin herhangi bir müdahalesi söz konusu olmamaktadır. Piyasanın aktörleri piyasada oyun kurucu olup pazar ve kâr paylarını kendi istekleri doğrultusunda kurarak rakip firmaları etkisiz hale getirerek piyasa tekelini ele geçirme gayesiyle hareket etmektedirler (Coşkun, 2008: 22). Serbest piyasa ekonomisinde firmalara tam rekabet çerçevesinde hareket serbestiyeti tanındığından, firmaların ticari faaliyetlerinin piyasada tekelleşme ile sonuçlanması riski oldukça yüksektir (Sanlı, 2000: 46). Bu önemli risk bağlamında piyasada iki önemli tehlike ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi ekonominin dışarıdan piyasaya yapılacak müdahale ile bozulması ve düzeltilmesine imkân tanınmaması; ikincisi ise firmanın tekelleşerek iç ekonomik dengeleri bozucu faaliyetlerde bulunmasıdır (Sanlı, 2000: 6).

Monopol ve oligopol ekonomilerin oluşmasının başlıca nedenleri; kar marjını artırmak, ölçek ekonomisi olma hedefiyle hareket etmek, rekabete girerek faaliyet alanını genişletmek, firmalar arası anlaşmalar yapmak, mal farklılaşmasına gitmek

olarak sıralanabilir. Maddeler halinde sıralanan bu faaliyetlerden birinin veya birkaçının uygulanmasıyla, piyasadaki küçük firmaların rekabet gücü günden güne zayıflamakta ve piyasa tekelini eline geçiren firma maliyetini dikkate almadan piyasa fiyatını kendisi oluşturabilmektedir. Pazar yoğunlaşmasının artmasına sebep olan bu durumun, tüketiciye dönüşü ise alınan hizmetin veya ürünün fiyatının artışı olmaktadır (Polat, 2007: 98).

Kaynakların etkin olarak kullanıldığı ve vatandaşın satın aldığı hizmetin veya ürünün en ucuza mal edildiği ekonomik sistem tam rekabet ortamında gerçekleşmektedir. Bu ekonomik sistemde vatandaşın alım gücü daha da attığı gibi firmalar astronomik rakamlarda kâr elde edememektedir. Belirtilen nedenler bağlamında tam rekabet piyasası finansal sistemde en etkin piyasa olarak kabul edilmektedir. Pazara hâkim olan firmaların yoğunlaşmaya sebep olduğu pazarlarda malın satış fiyatında tüketici söz sahibi olmadığı gibi fiyatın belirlenmesinde rekabet ortamı etkili olmamaktadır. Bu finansal sistem ise tüketicinin daha fazla zarar görmesine neden olmaktadır (Durukan ve Hamurcu, 2009: 75).

Birkaç firmanın endüstriyel ekonominin kontrolünü elinde tutması tam rekabet piyasa uygulamasının zarar görmesine ve pazar yoğunlaşmasıyla aşağıda sıralanan 3 sonuca neden olabilmektedir (Akay, 2007: 5):

- Endüstrinin bazı dallarında yoğunlaşma seviyesi yüksek durumdayken, kaynak dağılımında etkinlik söz konusu değildir. Ürün fiyatının, üretim miktarına bağlı olduğu sektörlerde, tüketim ve üretimde istikrarı sağlarsa fiyatlar uç seviyelere çıkabilir. Piyasada rekabetin olmaması veya yeterli olmasına bağlı olarak maliyetinin üzerine çıkar. Yoğunlaşmanın yüksek olduğu monopol veya oligopol endüstri alanları tam rekabet piyasasına göre pahalı mal üretir. Buna karşın hammaddeyi ucuza mal eder ve bu durum firma sahiplerinin zenginleşmesine, tüketicilerin refah seviyesinin düşmesine neden olur.
- Pazar yoğunlaşmasının olduğu sektörlerde endüstriyel alanda rekabet eksikliği söz konusu olduğundan, mevcut şartlar firmanın iç dinamiklerini etkiler ancak firma piyasadan silinme riskiyle karşı karşıya kalmaz. Tam rekabet koşullarında çalışan firmalar için aynı durum söz konusu olmayıp, firmanın verimsiz çalışması piyasadan silinmesine neden olabilir.

- Yoğunlaşma olan piyasadaki gelir dağılımı tam rekabet piyasasına göre farklıdır ve gelirin en fazlasını yoğunlaşmanın olduğu endüstri dalları almaktadır.

Filip ve Miziolek (2019) ise, pazar yoğunlaşmasının ve rekabetin analizinin şu üç noktada önemli olduğuna işaret etmişlerdir:

- Birincisi, rekabetin yoğunluğu ile toplanan fon miktarı ve bunların karlılıkları arasında bir ilişki kurulması yatırım fonu şirketlerinin faaliyet gösterdiği alanlarda, işletme organizasyonlarının yönetiminin iyileştirilmiş etkilerine katkıda bulunan kararları destekleyecektir.
- İkincisi, tüketici korunması açısından, yöneticilerin stratejik rekabetçi davranışları tahmin etmelerine yardımcı olacaktır.
- Üçüncüsü, bazı muhtemel bireysel yatırımcılar arasında yetersiz bilgi ve yatırım fonlarına olan sınırlı ilgi nedeniyle, bulgular toplanan fon miktarlarındaki değişiklikler ve hizmetlerinin kalitesi hakkında dolaylı bilgiler sunmaktadır.

Cestau (2019) tahvil piyasasında yaptığı yoğunlaşma araştırmasında pazar yoğunluğunun zaman içinde önemli ölçüde arttığını ve rekabetçi satışların oranının yoğunlaşma üzerinde büyük etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Ojima, Shino ve Ueda (2018) Japonya'da perakendeciler üzerinde yaptığı yoğunlaşma araştırmasında 1990'ların sonundan itibaren büyük firmalar tarafından yapılan indirimler ile bu sektörde yoğunlaşma olduğu sonucuna varmış ve bunun makro düzeyde (ülke ekonomisinde) etkisine işaret etmişlerdir.

Görüldüğü üzere firmalar, piyasadaki rekabet durumunu dikkate alarak, birbirinden farklı ekonomik parametreleri barındıran monopol ve tam rekabet piyasaları arasında faaliyetlerine devam ederler. Monopol piyasalarda maksimum yoğunlaşma söz konusu iken tam rekabet piyasalarda minimum düzeydedir. Ekonominin iki uç parametresi arasında faaliyet göstermenin zorlukları ise firmaların yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır.

2.3. Piyasa Yapısı ve Yoğunlaşma

Mal ve hizmet piyasaları büyük oranda, tam rekabet piyasası ve monopol piyasası olarak iki sınıfta değerlendirildiği ifade edilmişti. Birinci piyasada, gerek üretici gerekse tüketici fiyatın belirlenmesinde tek başına hareket edemez fiyat piyasada her

ikisinin de etkisiyle belirlenir. Diğer piyasada ise fiyat politikasının belirlenmesinde monopol firma etkilidir. Tüketicinin üreticiye bir mecburiyeti bulunmaktadır. 19. yüzyıl sonu ve 20. yüzyılın ilk çeyreği her iki piyasanın da temel argümanlarının oluştuğu dönemlerdir. 1920'li yıllarda İtalyan iktisatçı Piero Saffa tam rekabet modelinde öngörülen kurallarla bireysel firmalara olan taleplerde farklılıkları ortaya koymuştur. 1930'ların ilk yıllarında ise Edward Chamberlin ve Joan Robinson yaptıkları bilimsel çalışmalarla monopolcü rekabet kavramının teorik temellerini oluşturmuşlardır. Tam rekabet ve monopol piyasalarına dahil olmayan ve her ikisi arasında faaliyet gösteren firmaların oluşturdukları piyasa ise eksik (aksak) rekabet piyasaları olarak literatürde kendisine yer bulmuş ve oligopol piyasası ve monopolcü rekabet piyasasını çatısı altında toplamıştır (Ildırar, 2017: 379).

Piyasa türleri ve piyasa türlerinin firma sayısı, mal tipi, fiyat kontrolü, piyasaya giriş koşulları ve fiyat dışı rekabet unsurlarına göre karşılaştırılması Tablo 2.1'de sunulmuştur.

Tablo 2.1. Piyasa Türlerinin Firma Sayısı, Mal Tipi, Fiyat Kontrolü, Piyasaya Giriş Koşulları ve Fiyat Dışı Rekabet Unsurlarına Göre Karşılaştırılması

	Piyasa Türleri			
Özellikler	**Tam Rekabet**	**Monopol**	**Monopolcü Rekabet**	**Oligopol**
Firma Sayısı	Çok sayıda	Bir	Çok sayıda	Az sayıda
Malın Tipi	Standart	Özgün nitelikte, yakın ikamesi yok	Farklılaştırılmış	Standart ya da farklılaştırılmış
Fiyat Kontrolü	Yok	Yüksek	Dar bir sınır içerisinde bir miktar fiyat kontrolü var	Karşılıklı bağımlılık nedeniyle kısıtlanmış, kartellerin oluşması durumunda oldukça yüksek
Piyasaya Giriş Koşulları	Çok kolay, herhangi bir engel yok	Piyasaya giriş engellenmiş durumda	Kolay	Piyasaya giriş önünde önemli engeller var
Fiyat Dışı Rekabet	Yok	Çoğunlukla halkla ilişkiler ve reklam aracılığıyla	Reklam faaliyetleri çok yoğun, markaya verilen önem fazla	Özellikle mal farklılaştırmasıyla oldukça yüksek

Bu sınıflandırmaya ek olarak piyasa yapısı, firmaların yoğunlaşma derecesi ve firmalar arası rekabet açısından da incelenmektedir ve firmaların satış fiyatını belirleyebilme yetkinliğini ifade eden piyasa gücü ile de yakından ilişkilidir (Ildırar ve Kıral, 2018: 94). Bir piyasa tam rekabet piyasandan uzaklaştığında piyasa başarısızlığı ortaya çıkmakta, üretimde ve tüketimde etkinliğin kaybolmasına neden olmaktadır. Herhangi

bir piyasanın bu iki aşırı uç piyasadan hangisine yakın olduğunu ortaya koymak için kullanılan metot yoğunlaşma ölçümüdür (Tatlı, 2018: 65).

Pazar yoğunlaşması, piyasanın yapısını ve firmaların piyasaya yönelik tavrını etkileyen durum olarak tanımlanabilir. Pazar yoğunlaşması sayılı düzeydeki firmaların pazardaki düzeni kontrol yeteneklerini ifade etmektedir. Aynı tanım, bir alanda pazar payına bağlı olmak koşuluyla; birden fazla firmanın pazardaki üretim miktarını belirleyebilecek düzeye erişmesi olarak da tanımlanabilmektedir. Günümüz piyasa koşullarında pazar yoğunlaşmasının ölçülmesinde firmaların sayısıyla birlikte firmaların finansal büyüklükleri, taşınmaz varlıkları, ürettikleri katma değer ve istihdam ettikleri kişi sayısı da dikkate alınmaktadır (Singh 2012: 37). Pazar yoğunlaşmasının bir diğer önemi de, firmaların hedef kitlesi ve rekabet ortamlarının belirlenmesine katkı sunabilir nitelikte olmasıdır. Bir endüstri alanında pazar yoğunlaşması yüksek düzeyde ise, bu durum, tekelci birkaç firmanın yoğunlaşma olan endüstri dalında faaliyet gösterdiğine işaret etmektedir (Hazar,Sunar ve Babuşçu, vd. 2017:1). Yüksek yoğunlaşma oranları, piyasa başarısızlıklarından biri olan eksik rekabet şartlarının varlığı konusunda önemli bir gösterge olduğu için yoğunlaşmayı belirleyen faktörlerin neler olduğunun ortaya konulması önemlidir (Günalp, 2011:25). Başka bir deyişle, yoğunlaşma bir pazarda ne kadar az ise o alanda serbest piyasa ekonomisi; yoğunlaşma ne kadar fazla ise monopol piyasası etkilidir. Yapılan bu genelleme ilerleyen bölümlerde açıklanacağı üzere bazı durumlarda değişkenlik de gösterebilmektedir.

2.4. Yoğunlaşma ile Birleşme Yöntemleri Arasındaki İlişkiler

Çalışmada daha önce de ifade edildiği üzere birleşme iki veya daha fazla sayıda firmanın yeni bir çatı altında tek firma oluşturması anlamına gelmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken iki ana unsur bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, yukarıda tarif edilen durumda eğer daha önce ortada olmayan bir firma kurulmuş ise bu durum birleşme olarak adlandırılır. İkinci olarak bir firma diğer firmayı veya firmaların hisselerini devralma yoluna başvurmuş ve kendi çatısı altında diğer şirketleri bir araya getirmişse bu durum satın alma-devir olarak adlandırılır. Bu ifadeler literatürdeki anlam karmaşasının önüne geçmek amacıyla yapılmış olup; gerek birleşme, gerekse satın alma veya devir kavramlarının tamamı birleşme olarak değerlendirilmektedir. Bu tür birleşmelerde rol alan firmalar ise alıcı ve hedef olarak ifade edilmektedir.

Birleşmeler pazardaki yoğunlaşmayı etkilemektedir. Birleşmelerin, pazarlama ve dağıtım, ulaştırma, araştırma-geliştirme, depolama-stoklama ve yönetim faaliyetlerinden ölçek ekonomileri sağladıkları belirlenmiştir (Baş, 2004:7).

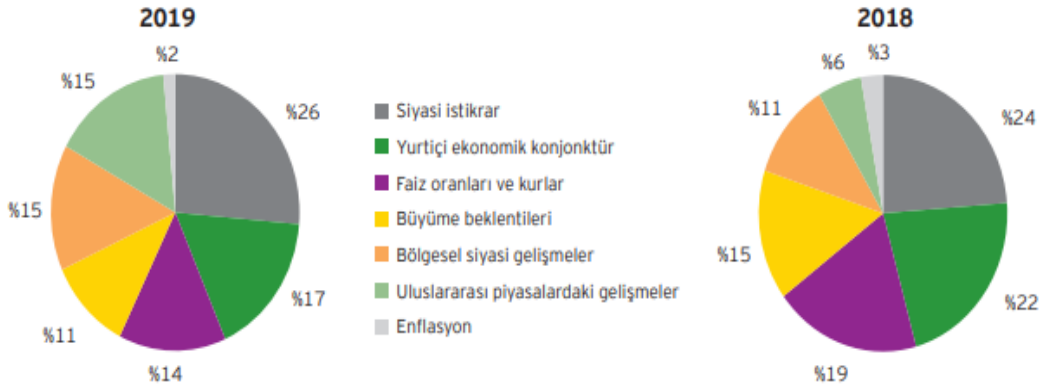
Firmaların faaliyet alanları dikkate alındığında birleşme ve devir ifadeleri aşağıda sıralandığı gibi 3 ana sınıfta kategorize edilmektedir:

- **Yatay (Horizontal) Birleşme**: Firmanın üretim sürecinde aynı alanda faaliyet gösteren firma veya firmalarla birleşmesidir.
- **Dikey (Vertical) Birleşme:** Bir ürünün üretiminin her aşamasında faaliyet gösteren tüm firmaların, üretim sürecinin tüm aşamalarını kontrol etmek amacıyla birleşmesidir.
- **Çapraz (Conglomerate) Birleşme:** Üretim süreci ve ürün niteliği birbirinden bağımsız ve farklı olan firmaların birleşmesidir. Ortak girişimler bu tür birleşme yöntemleriyle yoğunlaşma yapabilmektedirler. Çalışmada daha ayrıntılı işlenecek bu yoğunlaşma yaklaşımı, piyasada yoğunlaşmayı artırıcı bir faktör olmaktadır.

Birleşmeler yoğunlaşmayı artırarak firmalara tekel gücü kazandırsa da piyasadaki rekabeti ve etkilenebilecek ekonomik aktiviteyi ortadan kaldırır. Yüksek pazar gücüne sahip bir şirket, ölçek ekonomileri yoluyla veya rakip firmaları satın alarak rekabetçi olmayan bir piyasa yapısına neden olabilecektir (Durukan, 2001b:15)

2.5. Türkiye'de Birleşme ve Satın Almaların Durumu

Literatür incelendiğinde, firmaların birleşme ve satın almayı temelde ölçek ekonomisine sahip olmak, büyümek, birim maliyetleri azaltmak ve karlılığı arttırmak için tercih ettikleri görülmektedir. Burada ise birleşme ve satın almanın amaçları değil de, bu işlemleri etkileyen faktörlerden söz edilecektir. Birleşme ve satın almayı birçok faktör etkilese de bazı faktörler öne çıkmaktadır. Ernst ve Young'un (2020) Türkiye'de birleşme ve satın almaları etkileyen faktörlerle ilgili yaptığı araştırmanın sonucu Şekil 2.2'de sunulmuştur.



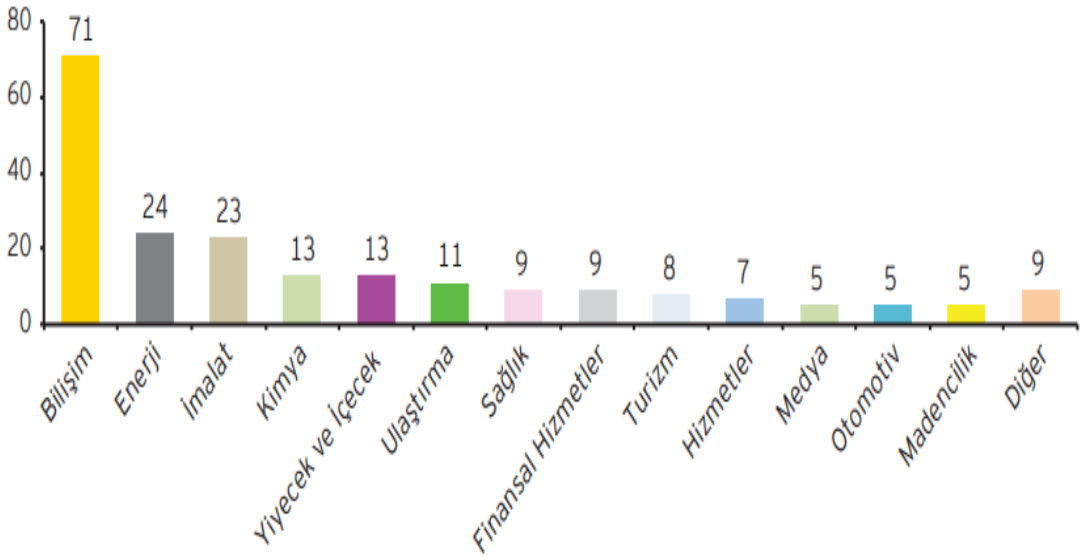
Şekil 2.2. Türkiye'de birleşme ve satın almaları etkileyen faktörler

Kaynak: Ernst ve Young, 2020

Şekil 2.2'ye göre, 2018 yılında, birleşme ve satın almaları %3 enflasyon, %6 uluslar arası piyasadaki gelişmeler, %11 bölgesel siyasi gelişmeler, %15 büyüme beklentileri, %19 faiz oranları ve kurlar, %22 yurtiçi ekonomik konjonktür ve %24 siyasi istikrar belirlemektedir. 2019 yılına gelindiğinde ise, Türkiye'deki birleşme ve satın almaları, %2 enflasyon, %15 uluslararası piyasadaki gelişmeler, %15 bölgesel siyasi gelişmeler, %11 büyüme beklentileri, %14 faiz oranları ve kurlar, %27 yurtiçi ekonomik konjonktür ve %26 siyasi istikrarın belirlediği düşünülmektedir.

Katılımcıların Türkiye'de satın alma birleşmeleri nelerin etkilediği sorusuna verdiği yanıtlar 2018 ve 2019 yıllarında paralellik gösterse de yurt içi ekonomik konjonktür seçeneğinin 2018'den 2019'a gelindiğinde %9'luk artış gösterdiği dikkate değerdir. 2018 ve 2019 yılları arasında yaşanan bu farklılığın nedeninin 2019 yılında Türkiye'de yaşanan ekonomik sıkıntılar olduğu ifade edilebilir.

Türkiye'de 2019 yılında gerçekleşen birleşme ve satın almaların işlem sayısına göre sektörel dağılımı Şekil 2.3'te sunulmuştur.

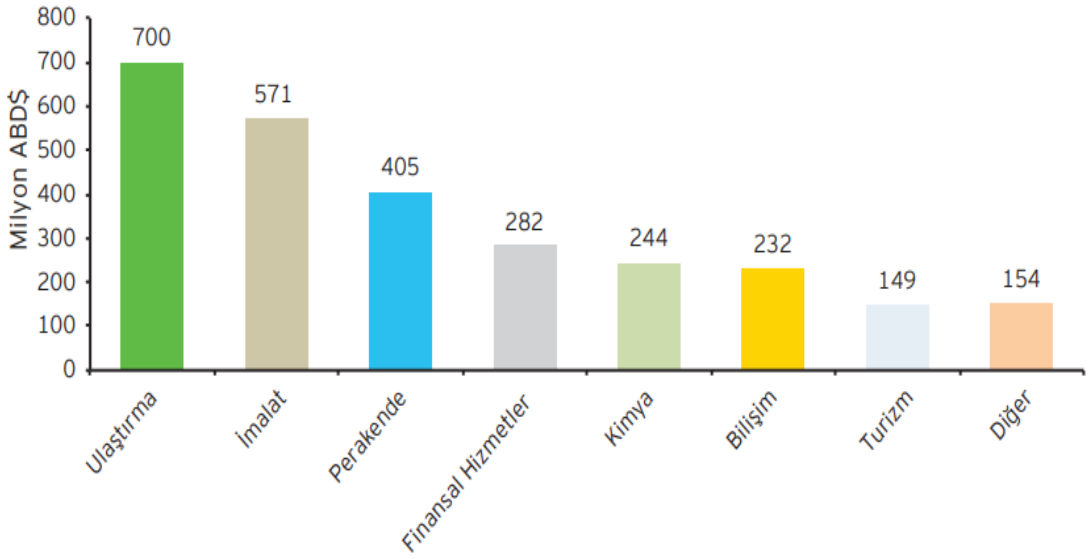


Şekil 2.3. 2019 yılı birleşme ve satın alma işlem sayısına göre hedef sektörlerin dağılımı

Kaynak: Ernst ve Young, 2020

Şekil 5 incelendiğinde, en çok birleşme ve satın alma işleminin 2018 (Ernst ve Young, 2019) olduğu gibi bilişim sektöründe (f=71) olduğu, bilişim sektörünü enerji (f=24), imalat (f=23), kimya (f=13), yiyecek ve içecek (f=13), ulaştırma (f=11), sağlık (f=9), finansal hizmetler (f=9), turizm (f=8), hizmetler (f=7), medya (f=5), otomotiv (f=5), madencilik (f=5) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Diğer sektörlerde ise 9 adet birleşme ve satın alma işlemi olduğu tespit edilmiştir. Bilişim sektöründe bu denli yüksek birleşme ve satın almalar, artan teknolojik ilerlemeler ve Endüstri 4.0 uygulamalarına paralel olarak gözlemlenmektedir.

Türkiye'de 2019 yılında gerçekleşen birleşme ve satın almaların işlem hacmine göre sektörel dağılımı Şekil 2.4'te sunulmuştur.



Şekil 2.4. 2019 yılı birleşme ve satın alma işlem hacmine göre hedef sektörlerin dağılımı

Kaynak: Ernst ve Young, 2020

Şekil 2.4 incelendiğinde, işlem hacmi bazında en yüksek sektörün ulaştırma (700 milyon ABD$)sektörü olduğu, ulaştırma sektörünü sırayla, imalat (571 milyon ABD$), perakende (405 milyon ABD$), finansal hizmetler (282 milyon ABD$), kimya (244 milyon ABD$), bilişim (232 milyon ABD$), turizm (149 milyon ABD$) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Diğer sektörlerin ise toplam birleşme ve satın alma işlem hacminin toplam 154 milyon ABD $ olduğu belirlenmiştir.

İşlem sayısı bakımından gerilerde olan ulaştırma sektörünün işlem hacmi bakımından en ön sırada olmasının nedeni ulaştırma sektöründeki firmaların büyüklüğüdür. Bilişim sektörünün birleşme satın alma işlem sayısı bakımından birinci sıradayken, işlem hacmi bakımından altıncı sırada yer alması da bilişim firmalarının ulaştırma, imalat, perakende, finansal hizmetler ve kimya gibi sektörlerde yer alan firmalara göre küçük olmasından kaynaklanmaktadır.

2.6. Yoğunlaşmayı Etkileyen Faktörler

Bu bölümde yoğunlaşmayı etkileyen faktörlerden ölçek ekonomileri, ürün farklılaşması, başlangıç sermayesinden kaynaklanan engel, mutlak maliyet avantajı, teknoloji düzeyi, reklam, ithalat ve ihracat, iktisadi büyüme ve kamu politikaları yer almaktadır.

2.6.1. Ölçek Ekonomileri

Ölçek ekonomileri, bir ürünün büyük ölçeklerde üretilerek birim maliyetinin azaltılması anlamına gelmektedir. Büyük ölçeklerde üretim ise üretim kapasitesi arttırılarak gerçekleştirilir. Bir firma pazara sunduğu ürünü fazla sayıda ürettiği için birim maliyetini düşürüyorsa ölçek ekonomisinin varlığı söz konusudur. Pazara yeni giren firmalar, birim maliyetlerini çok sayıda üretim yapan firma kadar düşüremiyorlarsa, bu firmaların pazarda uzun süre yer bulabilmeleri olası değildir. Bu durumda, ölçek ekonomilerinin pazara yeni girişlerde ciddi bir engel oluşturarak pazar yoğunlaşmasına sebebiyet verdiği söylenebilir (Yolaç, 2005: 1093).

Üretim ölçeğinin artması ile uzun dönemde birim maliyetler azalır ve ölçek ekonomileri ortaya çıkmaya başlar. Üretim kapasitesi genişleyen firmalar, aynı ürünü zaman geçtikçe pazara yeni giren firmalara göre daha az maliyetle üretmeye başlarlar. Bu durumda, pazara yeni firmalar girememekte ve pazarda sadece üretim maliyeti düşük firmalar kalmaktadır. Pazardaki firma sayısının azlığından dolayı rekabetin düşük olması firmaların karlılık oranlarını arttırır ve gün geçtikçe pazardaki yoğunlaşma artarak devam eder (Işık, 2013: 251).

Firmalar karlılıklarını ve rekabet güçlerini arttırmak amacıyla maliyetlerini azaltma eğiliminde olurlar. Buna yönelik olarak, firmaların kendi içinde bulunan birimleri işbirliği yapabileceği gibi dışadönük faaliyetlerde firmalar kendi aralarında da işbirliği yapabilirler. Pazar yoğunlaşmasının yoğun olduğu ekonomilerde rekabet fazla olmadığından firmaların maliyetleri düşürme amaçlı dış işbirliklerine açık olduğu ifade edilebilir (Dilsiz, 2007: 19).

Ölçek ekonomileri, yeni firmaların pazara girişleri önündeki en önemli engellerden biridir. Ölçek ekonomisine sebep olan firmaların pazardaki payı büyükse, pazara yeni giren firmanın yarattığı rekabetten ötürü, büyük firmalar karlılıklarını azaltıp satış fiyatlarını aşağı çekebilmektedirler. Bu durumda, pazara girmeden önce karlı görülen fiyatlar pazara girdikten sonra firma için zarar anlamına gelebilmektedir. Bu yüzden, ölçek ekonomisinin olduğu pazarlara girmeyi düşünen yeni firmalar bunu öngördükleri için çoğu zaman pazara girmekten çekinirler (Günalp, 2011: 31).

2.6.2. Ürün Farklılaşması

Ürün farklılaştırması, satıcı ve alıcıların karar ve davranışlarını, pazardaki diğer yapı unsurlarını ve firmaların performansını etkileyen önemli bir piyasa yapısı unsurudur

(Arslan, 2005: 27). Ürün farklılaşması, piyasada bulunan firmaların fiyat dışı rekabetinin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Firmalar, rakiplerinden daha farklı ürünleri pazara sürerek, fiyattan bağımsız olarak, tüketiciler tarafından daha fazla tercih edilebilir bir konuma gelebilirler. Firmalar çoğu zaman, ürün farklılaşmasını yenilenme stratejisi olarak görmekte ve ürünlerini farklılaştırarak tüketiciye yeni seçenekler sunarak diğer firmaların önüne geçmeye çalışmaktadırlar (Bal, 2004: 7).

Pazarda bulunan firmaların ürün farklılaşmasından kaynaklanan avantajları, yeni firmaların pazara girişleri önündeki bir başka önemli engeldir. Ürün farklılaşmasından kaynaklı giriş engeli özellikle tüketim malı üreten endüstrilerde daha ciddi olarak hissedilmektedir. Ürünlerdeki farklılaştırmayla üreticiler daha fazla müşteriye ulaşma imkânı yakalarken, tüketiciler de istedikleri ürünlere belli firmalar aracılığıyla ulaşabildikleri için yeni firma veya ürün arayışında olmazlar. Bu yüzden pazara giriş yapmak yeni firmalar için anlamsızlaşır ve zorlaşır (Akay, 2007:28).

Ürün farklılaşması pazara girişin önünde ciddi bir engel gibi görünse de, pazarda bulunup fakat eksik yönleri bulunan ürünleri üreten firmalar için ürün farklılaşması pazara girişi kolaylaştıran bir unsurdur. Bu noktada, farklılaşmış ürünler ile heterojen ürünleri birbirinden ayırt etmek gerekir. Heterojen ürünler, ikame edilmesi zor olan ürünleri ifade ederken, farklılaştırılmış ürünler arasında ikame edilebilirlik söz konusudur. Pazarda hiç bulunmayan bir ürünün pazara girmesi ürün farklılaşmasına örnek olarak gösterilemez (Çetinkaya, 2003: 63).

2.6.3. Başlangıç Sermayesinden Kaynaklanan Engel

Bir firmanın yeni bir pazara girmesi başlangıç sermayesi gerektirmektedir. Pazarın özelliklerine bağlı olarak başlangıç sermayesinin miktarı değişebilmektedir. Bazı pazarlarda başlangıç sermayesi düşükken, yüksek endüstri teknolojisi gerektiren pazarlarda ise başlangıç sermayesi pazara giriş engeli sayılabilecek kadar yüksek olabilmektedir. Bu nedenle, başlangıç sermayesi yüksek olan pazarlara yeni firmaların giriş yapması kolay değildir. Bu firmaların, başlangıç sermayesini elde etmek için başvuracağı bankalar da yeni bir firmayı finanse etmek konusunda risk faktöründen ötürü isteksiz davranabilirler. Bankalar, bu firmayı finanse etse bile uygulayacağı faiz oranı yıllardır pazarda bulunan firmalara uyguladığı faiz oranından yüksek olacak ve bu durum pazara yeni girecek olan firmanın maliyetlerinde artışa sebep olacaktır. Eğer firma, pazarda kendine yer edinebilir ve maliyetlerini düşürebilirse pazarda kalıcı

olabilir (Arslan, 2005: 28). Fakat çoğu zaman, bu olasılıkları değerlendiren firmalar başlangıç sermayesi yüksek olan pazarlara giriş yapmayı bile tercih etmezler. Dolayısıyla, özellikle başlangıç sermayesi yüksek olan pazarlar için başlangıç sermayesinin pazara girişleri engellediği ve pazar yoğunlaşmasına sebep olduğu ifade edilebilir (Coşkun, 2008: 106). Yüksek sermaye gerektiren pazarlarda, firmalar bu engeli çoğu zaman ortak girişimler veya satın almalarla aşmaya çalışmaktadırlar (İçke, 2006: 27).

2.6.4. Mutlak Maliyet Avantajı

Mutlak maliyet avantajı, pazarda uzun süredir bulunan firmaların birim maliyetlerinin piyasaya yeni girecek firmaların birim maliyetlerinden düşük olması olarak tanımlanmaktadır. Mutlak maliyet avantajı, pazara yeni firmaların girmesinin önünde bulunan bir engel olarak pazar yoğunlaşmasına sebebiyet vermektedir. Mutlak maliyet avantajının birçok sebebi bulunmaktadır. Örneğin, uzun süredir pazarda faaliyet gösteren bir firma sahip olduğu teknolojik altyapı, lojistik imkânlar ve pazar payı açısından pazara yeni girecek firmalara göre avantajlı durumdadır. Bu faktörler, maliyetleri doğrudan etkilemekte ve pazara yeni girecek olan firmaların bu imkanları elde etmesi, onlar için maliyet artışına sebep olmaktadır. Ayrıca, uzun süredir pazarda yer alan firmalar sahip oldukları anlaşmalardan ötürü hammaddeye daha ucuz fiyatlardan erişmekte ve bu sayede daha ucuz fiyat politikası izleyebilmektedirler. Bu durum, pazara yeni giren firmaların rekabet gücünü zayıflatmakta ve pazarda yer edinmelerini güçleştirmektedir (Yanık, 2003: 12).

Kısıtlı talebin olduğu pazarlarda mutlak maliyet avantajı prensibi pazara giriş engeli olarak görülse de, talebin sürekli arttığı pazarlarda pazara yeni giren firmalar birim maliyetlerini kısa zamanda kurulu firmaların birim maliyetleri seviyesine indirip pazarda yer almaya başlayabilirler. Maliyeti oluşturan etkenlerden biri de lojistik maliyetidir. Özellikle zorlu coğrafi şartların olduğu bölgelerde lojistik maliyetler toplam maliyetlerin içinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu gibi durumlarda, pazara yeni giren firmalar bölgesel faaliyet göstererek lojistik maliyeti azaltma ve rekabet gücünü arttırma yoluna gidebilmektedirler (Arslan, 2005: 42).

2.6.5. Teknoloji Düzeyi

İleri teknoloji kullanarak üretim yapılması ölçek ekonomilerinin doğmasının en önemli sebebidir. Büyük ölçekte üretim yapılabilmesi için elle çalıştırılan makineler

yerine uzmanlaştırılmış makineler ve sürekli üretim yöntemleri kullanılmaktadır. Böylece, işçi ve enerji maliyetlerinde oluşan tasarruf birim maliyetleri de düşürecektir. Pazara yeni girecek firmalar bu teknolojilere sahip olmadıkları için birim maliyetleri yüksek olacak ve pazarda tutunamayacaklardır. Bu durumda, teknolojinin pazar yoğunlaşmasına sebebiyet verdiği ifade edilebilir (Ergün, 1994: 54).

Teknolojik düzey, pazar yoğunlaşmasına doğrudan sebep olduğu gibi, firma birleşmelerine veya satın almalara sebep olarak da yoğunlaşmayı arttırıcı etkide bulunabilir. Belli teknolojiye sahip fakat pazar payı olmayan firmalarla, pazar payı olan ve teknolojik imkanları gelişmemiş firmalar birleşerek veya satın alma işlemi gerçekleştirilerek pazara giriş yapılır. Bu durumda, pazardaki rekabeti azaltacağı için yoğunlaşmanın artmasına sebep olacaktır (Kadıoğlu, 2006: 11).

2.6.6. Reklam

Reklamların pazar yoğunlaşmasına sebep olup olmadığı araştırmacılar tarafından uzun süredir tartışılmakta olup, hala tam anlamıyla netlik kazanan bir konu değildir. Pazara girmeyi planlayan yeni firmalar için, reklam, hem müşteriler tarafından tanınma aracı, hem de firmalar için önemli bir maliyet unsurudur. Eğer girilmesi düşünülen pazar sürekli reklam yapılmasını gerektiren bir pazarsa, reklam giderleri firmalar için pazara giriş engeli olarak görülebilir. Özellikle oligopolistik piyasalarda, firmalar rakiplerinin müşterilerini reklam yoluyla etkileyerek pazar paylarını arttırmak isterler. Pazardaki rekabet arttıkça reklam giderleri artar. Bu da yoğunlaşmayı azaltıcı bir etkiye sebep olur. Firmalar arasında işbirliğinin olduğu yoğunlaşması düşük pazarlarda ise reklam harcamaları daha düşük olmaktadır (Yolaç, 2005: 1093).

Reklam, tüketicilerin zevk ve tercihleri üzerinde gerçek olmayan bir mal farklılaştırmasına yol açarak değişikliğe sebep olmaktadır. Pazara hakim olan firmalar, yaptıkları yoğun reklamlarla müşterilerini ürünlerinin üstün özellikleri, prestiji ve arzu edilebilirliği konusunda ikna etmektedirler. Bu sayede, müşterilerde marka bağımlılığı oluşmakta ve pazara yeni giren firmalar müşterileri kendi ürünlerini kullanmaya ikna etmek için yerleşik firmalardan daha fazla reklam harcaması yapmak zorundadırlar. Bu durum, pazara yeni giren ve mali anlamda güçlü olmayan firmalar için mali dezavantaj oluşturmaktadır. Buna göre, reklam harcamalarının pazar yoğunlaşmasını artırıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Günalp, 2011: 30).

2.6.7. İthalat ve İhracat

İthalat, yurtdışında üretilen bir malın, yurtiçinde faaliyet gösteren bir firma tarafından yurtiçinde satılmak üzere satın alınması, ihracat ise yurtiçinde üretilen bir malın, yurt dışında faaliyet gösteren firmalara satılması olarak tanımlanmaktadır.

İthalatın iç piyasadaki rekabeti arttırıcı bir özelliği bulunmaktadır. Yurtiçinde faaliyet gösteren firmalar ülke içindeki şartlarda belli maliyetlerle ürettikleri ürünü kâr ederek satma amacı güderler. Fakat, bir firma bu ürünü yurtdışından daha az bir maliyetle ithal eder ve yurtiçinde üretim yapan firmaların rekabet edemeyeceği bir fiyata satarsa, yurt içinde faaliyet gösteren firmalar pazardan çekilmek zorunda kalırlar. İthalattan kaynaklanan rekabet gerçek rekabet olabileceği gibi potansiyel rekabette olabilir. Yüksek karlılık gerekçesiyle yoğunlaşmanın yüksek düzeyde olduğu yerli bir pazara girmeyi düşünen firmalar, pazara girdikten sonra pazara hâkim büyük firmaların daha düşük maliyetli ürün elde etmek için ithalat yapabileceği endişesiyle pazara girmekten çekinebilirler. Bu durumda, ortada gerçekten bir ithalat rekabeti yoktur ama potansiyel ithalat rekabeti pazara girişte önemli bir engel oluşturmuştur. Bundan dolayı, ithalatın pazar yoğunlaşmasını arttırıcı bir etkisi olduğu ifade edilebilir.

İhracat imkânlarının fazla olduğu pazarlarda, dış talebin iç talebi desteklemesi sonucu pazara yeni giren firmalar pazara hâkim firmalarla rekabet edebilir ve pazarda kendilerine yer edinebilirler. Buna ek olarak, devletin ihracat yapan firmalara sundukları ihracat kredisi, vergi iadesi gibi bazı avantajlarda dikkate alınınca ihracatın pazar yoğunlaşmasını azaltıcı bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Günalp, 2011: 34).

2.6.8. İktisadi Büyüme

İktisadi büyümenin pazar yoğunlaşmasına etkisi pazara hâkim olan firmaların büyümeleriyle yakından ilgilidir. Eğer pazara hâkim olan firmaların büyüme oranı pazarın büyüme oranından fazla ise yoğunlaşmanın artması beklenir. Tam aksine, pazara hâkim olan firmaların büyüme oranı pazarın büyüme oranından küçük ise, bir başka deyişle, küçük firmaların pazar payı artıyor ise yoğunlaşmanın düşmesi beklenir (Akay, 2007: 32).

Küreselleşmesinin artması ve karlı ihracat pazarlarının ortaya çıkmasıyla birlikte firmaların karlılıklarını arttırmaları için büyüme oldukça önemli bir hale gelmiştir. Firmalar için iki farklı büyüme seçeneği mevcuttur. Bunlardan ilki olan içsel büyüme,

firmanın müşteri tatmininden veya karından fedakarlık etmeden içsel dinamikleriyle büyümesi olarak tanımlanmaktadır. İçsel büyümede, firmalar iç kaynaklarını kullanarak ürün kapasitelerini veya hizmet yelpazelerini arttırarak pazar paylarını arttırır ve pazar yoğunlaşmasına neden olurlar (Coşkun 2008: 21). İkinci olarak dışsal büyüme, bir firmanın başka bir firma ile birleşme veya satın alma yoluyla büyümesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda da, pazardaki rekabetin azalmasından ötürü yoğunlaşmanın azalması beklenir (Köse, 2010: 1).

2.6.9. Kamu Politikaları

Firmaların dışsal büyüme yöntemlerinden olan birleşme yoluyla pazardaki rekabeti azaltarak, pazarın kontrolünün birkaç firmanın eline geçmesi hükümetlerin rekabeti düzenleyici kamu politikaları yapmalarına sebebiyet vermiştir. Firmalar arası birleşmelerin pazar yoğunlaşmasını arttırmasının ekonomi performansı üzerindeki olumsuz etkileri hükümetlerin bu kanunları çıkartmalarından temel etkendir (Akay, 2007: 33). Bu durumu, hükümetlerin her türlü birleşme veya satın alma işlemine karşı saldırgan bir tavır sergilemesi şeklinde anlamamak gerekir. Burada esas olan, pazar yoğunlaşmasını diğer firmaların pazar paylarını yok edecek şekilde arttırıcı birleşmelerin önüne geçilmesidir (Coşkun, 2008: 88).

2.7. Pazar Yoğunlaşması Ölçüm Metotları

Bu bölümde, pazar yoğunlaşması ölçüm metodlarından, yoğunlaşma oranı, Herfindahl-Hirschman endeksi, Hall-Tideman endeksi, Rosenbluth endeksi, entropi endeksi ve kapsamlı yoğunlaşma endeksi yer almaktadır.

2.7.1. Yoğunlaşma Oranı

Yoğunlaşma Oranı (CR_k), pazarda bulunan belli sayıdaki büyük ölçekli firmaların dikkate alınmasıyla elde edilir. Pazarda bulunan en büyük firmaların paylarının toplanmasını temel alır. Yoğunlaşma oranı hesaplanırken formüle katılacak firma sayısı için belirli bir formül olmasa da firma sayısı genellikle 4 veya 8 olarak belirlenmektedir. Yoğunlaşma oranı 0-1 arasında olup Denklem 1'deki gibi hesaplanmaktadır (Bikker ve Haaf, 2002: 6).

Denklem 1: $CR_k = \sum_{i=1}^{k} s_i \; s_1 \geq \cdots \geq s_k \ldots \geq s_n$

s_i: i firmasının piyasadaki payı

Yoğunlaşma oranının değeri 1'e yakınlaştıkça, k adet firmanın pazardaki kontrol gücünün arttığı; yoğunlaşma oranının değeri 0'a yakınlaştıkça, k adet firmanın sektördeki kontrol gücünün azaldığı yorumu yapılmaktadır

Yoğunlaşma oranının hesaplandığı pazar, n adet eşit büyüklüğe sahip firmadan oluşuyorsa; yoğunlaşma oranı, Denklem 2'de sunulduğu gibi piyasadaki firmaların azalan bir fonksiyonu şeklinde ifade edilmektedir.

Denklem 2: $CR_k = \sum_{i=1}^{k} s_i = \sum_{i=1}^{k} \frac{1}{n} = \frac{k}{n} = n_e = {}^{k}/_{CR_k}$

2.7.2. Herfindahl-Hirschman Endeksi

Herfindahl-Hirschman Endeksi (HHI) hesaplanırken, yoğunlaşma oranında farklı olarak pazardaki bütün firmaların pazar payları dikkate alınır. HHI denklem 3'teki gibi hesaplanmaktadır (O'Shaughnessy, 2018).

Denklem 3: $HHI = \sum_{i=1}^{n} s_i^2$

Denklem 3'e göre, HHI firmaların paylarının karelerinin toplanmasıyla elde edilmektedir. HHI $1/n$ ile 1 arasında bir değer almakta olup, bu değer 1'e yakınlaştıkça pazarın monopol özellik gösterdiği sonucuna ulaşılır. HHI hesaplanırken tüm firmaları hesaba kattığı için pazara yeni giren firmalara karşı duyarlı bir endekstir. Cetorelli (1999) iki firmanın birleşmesi sonrasında HHI değerinin artışı 0,02'den küçükse ve pazara ait HHI değeri 0,18'i geçmediyse, yapılan birleşme araştırma yapılmadan kabul edilebilir.

2.7.3. Hall-Tideman Endeksi

Hall ve Tideman (1967)'ın geliştirdikleri endeksin temeli firmaların pazardaki büyüklüklerine değil de büyüklük sıralamalarına dayanmaktadır. Bu endeks, sıralamaya dayalı olduğu için uç değerlere, bir başka deyişle, çok küçük firmalara duyarsız olduğu ifade edilebilir. Endeks hesaplanırken firmaların büyüklükleri küçükten büyüğe doğru olacak şekilde sıralanır ve sektörün en büyük firması için i=1' olarak kabul edilir. HTI denklem 4'teki gibi hesaplanır.

Hall ve Tideman'ın çalışmasında belirtilen endeksin temel yaklaşımı, her bir firmanın piyasa payının sektördeki sıralamasının önemli olduğu ve bu sıralamanın küçükten büyüğe doğru dikkate alınması gerektiğidir. Bu sayede, firma sayısının yanı sıra firma çıktısının sektör içindeki sıralaması endeksin değerini belirlemektedir. Hall-Tideman Endeksi (HTI), piyasadaki küçük firmalara daha fazla ağırlık vermektedir. Bu nedenle çıktı açısından. HTI, Denklem 4'teki gibi ifade edilmektedir (Meilak, 2008).

Denklem 4: $HTI = {}^{1}/_{(2\ \sum_{i=1}^{n} s_i - 1)}$

HTI'nın değeri $1/n$ ile 1 arasındadır. HTI değeri 0'a yakınlaştıkça yoğunlaşma azalır, 1'e yakınlaştıkça yoğunlaşma artar. Yoğunlaşmanın 1 olması tekel durumunu ifade etmektedir.

2.7.4. Rosenbluth Endeksi

Rosenbluth (1955), tarafından geliştirilen Rosenbluth Endeksi (RI), hem karakter hem de biçim bakımından HTI'ya benzemektedir. HTI'da firmalar küçükten büyüğe doğru sıralanırken, RI'da firmalar büyükten küçüğe doğru sıralanmaktadır. HTI küçük firmalara karşı duyarsızken, RI'da büyük firmalara karşı duyarsızdır. Pazarda yer alan en büyük firma için *i*=1 kabul edilir. RI denklem 5'teki gibi hesaplanmaktadır (Yılmaz ve Akkaya, 2020:258).

Denklem 5: $RI = \frac{1}{2C}\ ve\ C = \sum_{i=1}^{n} is_i - {}^{1}/_{2}$

RI'nın $1/n$ ile 1 arasında değerler almaktadır. Bu değer 1'e yakınlaştıkça pazarın monopol özellik gösterdiği kabul edilir.

2.7.5. Entropi Endeksi

Entropi Endeksi (Ent), bilgi teorisinde bir olasılık dağılımı (pi) tarafından temsil edilen belirsizliğin bir ölçütü olarak ortaya konulan bir yaklaşımdır ve genel formu Denklem 6'daki gibi olduğunu ifade edilmektedir (Mishra, Mohit ve Parimal, 2011).

Denklem 6: $\boldsymbol{H}(\mathrm{p}) = -\sum_{\mathrm{i}=1}^{\mathrm{n}} \mathrm{p_i}\ \mathrm{logp_i}\ \text{ve}\ \mathrm{K} > 0$

Denklemde verilen K değeri seçime göre değişmektedir. Ent hesaplanırken denklem 6'da verilen (p_i) yerine firmaların pazar payı (s_i) kullanılır. Bikker ve Haaf (2002)

denklem 6'yı 2 tabanına göre yazarak denklem 7'de sunulan doğal logaritmik dönüşüm ile edilen bir formül geliştirmişlerdir.

Denklem 7: $Ent = -\sum_{i=1}^{n} s_i \ log_2 \ s_i = -(1/ln2) \ \sum_{i=1}^{n} s_i \ ln \ s_i$

Denklem 7'de kullanılan dönüşüm $\log_2 s_i = \ln s_i / \ln 2$ dir. Dolayısıyla, endeks [0,1] aralığıyla sınırlı değildir. Ent değeri ile yoğunlaşma derecesi arasında ters orantı bulunmaktadır. Ent'nin değer aralığı $[0, log_2 n]$'dir. Bu değer, 0 yakınlaştıkça yoğunlaşma artarken, 1'e yakınlaştıkça yoğunlaşma azalmaktadır.

2.7.6. Kapsamlı Yoğunlaşma Endeksi

Kapsamlı Yoğunlaşma Endeksi (CCI), HHI'den türetilmiş bir endekstir. Bu endeks pazardaki en büyük firmaya oldukça duyarlıdır. CCI denklem 8'deki gibi hesaplanmaktadır ((Yılmaz ve Akkaya, 2020:258).ö

Denklem 8: $CCI = s_{i_1} + \sum_{i=2}^{n} {s_i}^2 \ (1 + (1 - s_i))$

CCI'nın alabileceği en küçük değer 0 ve en yüksek değer ise 1'dir. CCI 0'a yakınlaştıkça pazar yoğunlaşması azalırken, 1'e yakınlaştıkça pazar monopol özellik kazanmaktadır.

3. BÖLÜM

EVRENSEL HİZMET, EVRENSEL POSTA HİZMETİ VE POSTA TEDARİK ZİNCİRİ

ABD Posta Kuruluşunun (USPS) 2008 tarihli raporuna göre oldukça yeni bir yapı gibi görünmelerine rağmen tedarik zincirleri antik zamanlarda bile her zaman var olmuşlardır. Tedarik zinciri, ürün ve hizmetlerin tedarikçilerden müşterilere akışı ve bu akıştaki organizasyon, insan kaynağı, faaliyetler ve kaynakların bütünü olarak nitelendirilmektedir. Ancak ticaret ağları ve nakliye hatları çoğaldıkça, küresel tedarik zincirlerinin karmaşıklığı katlanarak artmış ve dolayısıyla tedarik zinciri yönetiminin önemi de bu gelişmelere paralel olarak artmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde bahsedildiği üzere lojistik ve tedarik zinciri yönetimi tanımları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır ancak bu iki kavram aynı şey değildir. Yine USPS'ye (2008) göre lojistik, tedarik zinciri yönetiminin bir bileşenidir. Müşterinin ihtiyaçlarını karşılarken hem ileri hem de geri akışlarda ürünleri verimli bir şekilde taşımanın ve depolamanın planlanması ve eyleme geçirilmesidir. Küresel tedarik zinciri yönetimi ise, temin ve tedarik, üretim, dağıtım ve müşteri hizmetlerinin yanı sıra birden fazla satıcı ve perakendecinin koordinasyonunu kapsadığı için çok daha geniş kapsamlıdır.

Tedarik zinciri faaliyetleri ve posta hizmetlerinin bu derece önem kazanmasında şüphesiz ki son yıllarda küresel ölçekte artan e-ticaret işlemleri kritik bir rol oynamaktadır. Çevrimiçi alışveriş yapanlar, ürünlerin her zamankinden daha hızlı ulaşması yönünde beklenti içindedirler. Verimli bir tedarik zinciri yönetiminde rekabet, çevrimiçi işletmeler için çok önemlidir. Tüketici davranışlarındaki değişikliklere paralel olarak tedarik zincirleri de müşterilere hizmet sunarken değişmelidirler. Örneğin, envanter yönetimi herhangi bir e-ticaret işletmesi için muazzam bir rol oynamaktadır, bu da e-ticarette tedarik zinciri yönetiminin böylesine büyük bir rol oynamasının nedenlerinden biridir.

3.1. Evrensel Hizmet Yükümlülüğü

Önemli ve eski tarihe dayanan bir hizmet olan posta sektörü, şüphesiz ki çeşitli yasal düzenlemelere tabidir. Bu yasal düzenlemelerin çıkış noktası "evrensel hizmet yükümlülüğü"ne dayanmaktadır. Kamu hizmetlerinin alt kümesi olarak değerlendirilen evrensel hizmetler "temel hak ve hürriyetlerin korunması, bireylerin yaşam kalitelerinin ve refah düzeylerinin yükseltilmesi, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması ve toplumun belirli kesimlerinde sosyal dışlanmanın önlenmesi amacıyla, tüm vatandaşların düzenli ve sürekli olarak erişiminin sağlanması gereken, toplum için vazgeçilemez hizmetler" (Irmak, 2008:6) olarak tanımlanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, evrensel hizmet kavramının ortaya çıkışındaki temel hizmet kaleminin "telekomünikasyon hizmetleri" olmasıdır. Nitekim Parsons ve Bixby (2010) evrensel hizmeti bir ülkenin her vatandaşına makul bir ücret karşılığında temel düzeyde telekomünikasyon hizmetlerinin sağlanması olarak tanımlamışlardır. Burada hizmetin sınırları telekomünikasyon ile çizilmiştir ancak Oğuz'a (2013) göre, evrensel hizmet kavramı özellikle son yıllarda önemli ölçüde değişmiştir. Teknolojik gelişmeler, fiyatlandırma ve tarife modellerindeki değişiklikler, dünyadaki serbestleşme çabalarıyla birleştirilmiştir. Bu süreçte evrensel hizmetin kapsamındaki belirsizlik artmış ve içeriği çeşitli değişikliklere uğramıştır. Son yıllarda içeriği değişikliğe uğrayan pek çok kavram bulunmakla birlikte, evrensel hizmet kavramında yaşanan bu önemli değişikliklerin kaynağının, telekomünikasyon ve haberleşmenin, bilgi iletişim teknolojilerinin temelini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Irmak (2008:8) ise evrensel hizmeti, "tüketicilerin büyük bölümüne, piyasa şartlarında ticari olarak sunulabilen kamu hizmetlerinin, ticari olarak sunulmadığı bölgeler ve tüketici gruplarında da varlığının garanti altına alınması; böylece tüm vatandaşların siyasi otoriteler tarafından kabul görmüş hizmetlere, belirlenen asgari kalitede ve karşılanabilir fiyatlarla ulaşmalarının sağlanması" olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlardan hareketle evrensel hizmet yükümlülüğünün içermesi gereken temel hususların şunlar olduğu görülmektedir (Eijk, 2004:7):

- Makul ücret,
- Belirli bir kalite,
- Ülkedeki herkes için,
- Herkes tarafından erişilebilir.

Bu özellikler, özellikle de hizmetin herkes için ulaşılabilir olması özelliği, evrensel hizmeti kamu idarelerince sağlanması gereken bir forma sokmaktadır. Ancak yukarıda da ifade edildiği gibi, kavramın içeriği ve hizmete yönelik serbestleşme süreçleri evrensel hizmeti sadece kamu idareleri tarafından sağlanan bir hizmet olmaktan çıkarmış görünmektedir.

Tanımın ortaya çıkış sektörünün telekomünikasyon hizmetleri olduğu ifade edilmişti. Posta hizmetlerinin ülkelerdeki idari yapıları 1980'li yıllara kadar telekomünikasyon idareleri ile ortak bir çatı altında gözlemlenmiştir. Yıllar içinde ülkemizde de olduğu üzere genellikle "telekomünikasyon" tarafı, pek çok ülkede özelleşmiş ve serbest piyasa koşulları altında hizmetler sunulmaya başlanmıştır.

Bizim ülkemizde olduğu gibi pek çok ülkede uzun yıllar boyunca (ve kimi ülkelerde halen) posta ve telekomünikasyon hizmetleri, her iki sektörü de denetlemekle görevli aynı kurum tarafından regüle edilmektedir. Buradan hareketle (Okholm, Möller, ve Basalisco, 2015:169) posta sektörünü düzenleyen otoritelerin sektöre yönelik regülasyonlar yaparken, rekabetçi yapıya daha önce geçen telekomünikasyon sektörlerinin düzenleme deneyiminden yararlanabilme avantajına sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Evrensel hizmet yükümlülüğünde, bir veya birkaç hizmet sağlayıcı tarafından hizmet verilebilir, bu sistemin tesisi genellikle düzenleyici otoritelerin sorumluluğundadır. Posta sektöründe evrensel hizmet zorunluluğu, vatandaşların birbirine bağlanması, ticari ve kamusal faaliyetlerin sağlanması ve uzak bölgelerde gerekli posta hizmetinin sunulmasında çok önemli bir rol oynamaktadır (Guiding Principles for a New Universal Service Obligation, 2014:1).

Irmak (2008:9) tarafından evrensel hizmetin üç temel unsuru şu şekilde sıralanmıştır:

- Sunulan hizmet,
- Hizmetin sunulduğu kullanıcı grupları ve
- Hizmetin fiyatlandırılması.

Ekonomi perspektifinde literatüre bakıldığında, "evrensel hizmet yükümlülüğünün temel gerekçeleri; şebeke dışsallıkları, gelirin yeniden dağıtımı, erdemli mal niteliği, bölgesel kalkınma farklılıklarının ortadan kaldırılması olarak sıralanmaktadır" (Gökdemir, 2014:53).

3.2. Evrensel Hizmet Kavramının Ortaya Çıkışı

İlk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan evrensel hizmet kavramının ülkemizdeki hukuki geçmişi oldukça yenidir. Ancak, zaman içinde bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve bu gelişmelerin haberleşme şekilleri üzerindeki etkisi yıllar içinde yeniden düzenlemeler (regülasyonlar) ile yasal düzenlemelerde de çeşitli güncellemeleri zorunlu hale getirmiştir. Bu bölümde evrensel hizmet kavramının ortaya çıktığı ülke olarak ABD, ardından Avrupa Birliği ve son olarak ülkemizdeki yasal düzenlemelerden bahsedilecektir.

3.2.1. ABD'de Evrensel Hizmetin Ortaya Çıkışı

1893 yılında ABD'nin tek telefon işletmecisinin (AT&T) ruhsat sürecinin dolmasının ardından sektörde bu şirkete rakiplerin çıkmasına karşı bir savunma mekanizması olarak ortaya çıkan evrensel hizmet kavramı sektördeki gelişmeler ve yasal düzenlemeler ile çeşitli değişikliklere uğramıştır.

Başlangıç şekli göz önüne alındığında anlaşıldığı üzere, ABD'de evrensel hizmet telefon ağlarını birbirine bağlamak için bir araç olarak ortaya çıkmıştır ve amaç tüm müşterilere temel hizmet vermek değildir. Düzenlenmiş (regüle edilmiş) bir tekel işletme yani AT&T, yerel telefon sistemi üzerinde ara bağlantı sağlamak için ''Bir sistem, bir politika, evrensel hizmet''sloganıyla tekel odaklı bir söylemle varlık bulmuş ve bu da "evrensel hizmet" kavramının ortaya çıkışı olmuştur. Bu durum, telekomünikasyon hizmetleri sektöründe birden fazla hizmet sağlayıcı şirketin varlığı ve birbiri arasında bağlantı o dönemde mümkün olmadığı için, evrensel hizmetin sunumunda yasal tekelin varlığı ile vatandaşların sorununun en uygun çözümü olarak değerlendirilmektedir (Oğuz, 2013:14). Diğer bir ifadeyle, sözü edilen sektörde rekabetin tesis edilebilmesinin sağlanması yerine hükümet müdahalesi tercih edilen araç olmuştur. Evrensel hizmet zorunluluğu başlangıçta, piyasa başarısızlığını düzeltmek için hükümet eliyle kullanılan bir araç olarak tasarlanmıştır. "Böylece zaman içinde dikey olarak bütünleşerek diğer telefon şirketlerini de ele geçiren AT&T, 1921 yılında çıkarılan Graham-Willis Yasası ile telefon şirketleri doğal tekel olarak kabul edilip, antitröst yasalarından muaf tutulmuştur" Us, 2012:44).

Ardından, ABD'de bu alanda yaşanan gelişmeler şu şekilde sıralanabilir:

- 1934 yılında İletişim Yasası'nın çıkarılmasıyla "mümkün olduğunca ABD'nin tüm vatandaşlarına hızlı, verimli, ülke ve dünya çapında uygun imkânlara sahip hizmetleri

makul fiyatlarla telefon ve radyo iletişimi sağlamak" şeklinde ilk evrensel hizmet tanımı yapılmıştır (Madden,2010:110). 1934 tarihli İletişim Yasası, evrensel hizmet kavramını içeren yasal ilk düzenleme olması açısından oldukça önemlidir.

- 1970'li yıllarda AT&T şirketinin tekeli zayıflamış yeni telekomünikasyon alanları doğmaya başlamıştır. Ancak teknoloji tabanlı gelişmeler evrensel hizmet kapsamında değerlendirilmemiştir.
- 1982'de AT&T şirketi Columbia Federal Mahkemesi kararıyla bölünmüştür.
- 1996 yılında çıkarılan Telekomünikasyon Yasası, evrensel hizmetin alanını genişleterek ve bağımsız bir evrensel hizmet yönetim şirketi oluşturarak evrensel hizmetin yasal yapısını güçlendirmiştir (Oğuz, 2013:14).
- Bugün kavramın içeriği ile gelinen noktada ABD'deki ilk anlam ve içeriğinde çeşitli farklılıklar barındırmakla birlikte, kavrama yüklenen anlamın temel dayanakları bugün de dünyada çapında ortak bazı paydalar içermektedir (Çınar, 2013:12).

ABD Posta Hizmetleri'nin 2014 tarihli Yeni Bir Evrensel Hizmet Yükümlülüğü için Yol Gösterici İlkeler (Guiding Principles for a New Universal Service Obligation) başlıklı raporuna göre, Hem ABD Posta Hizmetleri hem de Posta Düzenleme Komisyonu evrensel hizmet zorunluluğunun coğrafi kapsamı, ürün yelpazesini, erişimi, teslimat şeklini ve sıklığını, fiyatlandırmayı ve hizmeti kapsadığı konusunda hemfikirdir. Bu altı özelliğe ek olarak, Posta Düzenleme Komisyonu evrensel hizmet zorunluluğunun yaptırım ve güvenlik faktörlerini eklemiştir. Söz konusu evrensel hizmet zorunluluğunun niteliklerine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 3.1. Evrensel Hizmet Zorunluluğu Niteliğine İlişkin Raporlar ve Öneriler

Evrensel Hizmet Zorunluluğu			
Nitelik	**Posta Hizmeti Raporu**	**Posta Düzenleme Komisyonu Raporu**	**Posta Düzenleme Komisyonu Önerileri**
Coğrafi Kapsam	ABD vatandaşlarına ve yurtdışında bulunan ordu genelinde hizmet sunmak için mümkün olduğu kadar posta servisi gereklidir.	ABD vatandaşlarına ve yurtdışında bulunan ordu genelinde uluslararası anlaşmalar yoluyla hizmet sunmak için mümkün olduğu kadar posta servisi gereklidir. Yükümlülük, aşırı derecede ayrımcı olmadığı sürece üründen ürüne değişebilir.	Değişim yok.
Ürün Çeşitliliği	Pazar hâkimiyeti	Hepsi.	Kongre Evrensel Hizmet Zorunluluğunun sadece pazar hâkimiyeti için geçerli olduğuna karar verirse, posta kutusu tekeli için mantığını yeniden değerlendirmelidir.
Erişim	Posta servisi, tesislerin türleri ve sayısı konusunda geniş bir takdir yetkisine sahiptir, ancak postanelerin kapatılmasında yetkileri sınırlıdır (yasal ve düzenleyici kısıtlamalar nedeniyle).	Konuma ulaşmak için gereken zaman ve mesafenin yanı sıra bekleme süresini de içerir. Posta hizmeti esnekliğe sahiptir, ancak postaneleri yalnızca ekonomik nedenlerle ve teslimat sıklığıyla ilgili kısıtlamalarla kapatmak konusunda sınırlıdır (taşıyıcılar da erişim sağladığı için).	Kongre, ödenek yerine tesis konumu ile ilgili gerekliliklerı yasaya sokmayı düşünmek isteyebilir.
Teslimat Yöntemi ve Sıklığı	Teslimatı 1983 dönemi seviyelerinde tutmak için tek kısıtlama ödenek binicisidir. Teslimat şekli ve yöntemi Posta Hizmetinin takdirine bırakılmıştır.	Sıklık, teslimatı 1983 seviyelerinde sürdürmek için ödenek dili ile tanımlanır. Teslimat şekli posta hizmetinin takdirine bağlıdır.	Özel bir öneri yok, ancak Evrensel Hizmet Zorunluluğunun tüm yönlerini dengelemeniz önerilir.
Fiyatlandırma	Tanımlanan bazı ürünler uygun fiyatlı olmalıdır. Bir posta sınıfı tek bir fiyata sahip olmalıdır.	Karşılanabilirlik, oran kısıtlamaları ve tek tip fiyat gereksinimleri ile karşılanmaktadır.	Özel bir öneri yok.
Hizmet	Posta servisi, ülke çapında kaliteli hizmet sunmalı, ancak posta servisinin takdirine bağlı olarak hizmet etmelidir (piyasa güçleri iyi hizmet sağlar).	Posta servisi ülke çapında kaliteli hizmet sunmalıdır, ancak önemli ve uygulanabilir hizmet kalitesi standartları yoktur. Ülke çapında hizmette yapılan herhangi bir değişiklik, kamu yorumuna ve PRC incelemesine tabidir.	Hizmetle ilgili tavsiye görüşlerinin işe yarayıp yaramadığını belirlemek için daha fazla zamana ihtiyaç vardır.
Evrensel Hizmet Zorunluluğunun uygulanması	İçermez.	İlgili tarafların, posta hizmetinin Evrensel Hizmet Zorunluluğuna uymadığı konusunda şikâyette bulunma hakkı vardır.	İşe yarayıp yaramadığını görmek için daha fazla zamana ihtiyaç var: Posta Düzenleme Komisyonu hala süreçte gelişmekte.
Güvenlik	Posta güvenliğini korumak, yasal gerekliliklerin bir işlevidir ve ABD posta Denetim Servisi tarafından denetlenir.	İçermez.	İçermez.

Kaynak:https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-libraryfiles/2015/rarc-wp-15-001_0.pdf

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere her iki rapor da (Posta Düzenleme Komisyonu ve Posta Hizmeti Raporları) evrensel hizmet zorunluluğuna açık bir tanımlama getirmemiş, bunun yerine yalnızca geniş rehberlik sağlayan ve yoruma tabi yasal gereklilikler ve düzenlemeler topluluğu olduğu fikrine odaklanmıştır.

3.2.2. Avrupa Birliği'nde Evrensel Hizmet

Avrupa Birliği'nde evrensel hizmet konusundaki ilerlemeler, ABD'ye göre oldukça yakın tarihlerde gerçekleşmiştir. İngiltere'de başlayan evrensel hizmet konulu gelişmeler, Avrupa Birliği'nde aşağıdaki şekilde ilerlemiştir.

- 1987 yılında telekomünikasyon sektörünün serbestleşmesini içeren Yeşil Kitap (Green Paper) ile evrensel hizmet kavramı ilk kez gündeme alınmıştır. Bu belge ile telekomünikasyon sektörünün tamamen serbestleşmesi için 1 Ocak 1988 tarihi hedeflenmiş ve görece az gelişmiş bir kaç üye ülkeye tanınan istisnalar haricinde diğer bütün ülkeler tekel durumundaki hizmet sağlayıcıları özelleştirmek ve sektörlerini rekabete açarak bu alanda düzenleyici otoriteler kurmayı planlamışlardır.
- Ardından "1988 yılında teçhizat piyasası, 1991 yılında katma değerli hizmetler, 1993'te veri hizmetleri, 1996'da mobil telefon hizmetleri ve son olarak 1998'de temel telefon hizmetleri rekabete açılmıştır" (İçöz, 2003).
- 1992 tarihli Yeşil Kitap'ta ise posta hizmetleri konusunda Komisyon tarafından yapılan tanımla evrensel hizmet "Avrupa Topluluğun bütününde, herkese makul fiyat ve belirli bir kalitede sunulan temel hizmet" olarak değerlendirilmiştir (Us, 2012:71).
- Avrupa Komisyonu'nun 10 Kasım 1999'da başlattığı ve 2002 yılında kabul edilen regülasyonlar ile temel hedefi telekomünikasyon sektörlerini kademeli olarak tekel yapıdan çıkararak rekabete açmak olmuştur. Bunun için bu sektörlere yönelik bütünleştirici yasal düzenlemeler teknolojik gelişmeler göz önüne alınıp, rekabet hukukunun genel ilkelerinden yararlanılarak ortaya konulmuştur.(https://www.btk.gov.tr/ab-elektronik-haberlesmeduzenlemeleri).
- 2009 yılında Telekom Reform Paketi Avrupa Birliği Resmi Gazetesi'nde yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 2002 ila 2009 yılları arasında yapılan düzenlemeler genel olarak teknolojik gelişmeler ekseninde yaşanan elektronik haberleşme, kişisel verilerin işlenmesi ve gizliliğinin korunması odağında ele alınmıştır.

2002 tarihli Evrensel Hizmet Direktifinde "Telekomünikasyon sektörünün serbestleştirilmesi ve iletişim hizmetleri için artan rekabet ve seçim, evrensel hizmet

sunumunu güvence altına alan uyumlu bir düzenleyici çerçeve oluşturmak için koordineli olarak ilerler. Evrensel hizmet kavramı, teknolojide, pazarda ve tüketici talebindeki değişiklikleri yansıtacak şekilde gelişmelidir. Avrupa Topluluğunda 1998 yılında telekomünikasyon pazarının tamamen serbestleştirilmesi için kurulan düzenleyici çerçeve, evrensel hizmet yükümlülüklerinin asgari kapsamını tanımlamış ve maliyetlendirme ve finansmanı için kurallar oluşturmuştur" ifadeleri yer almaktadır (Evrensel Hizmet Direktifi, 2002, Madde 1). Bu da ABD'de yasal düzenlemelerinden farklı olarak evrensel hizmetin aracı ve tamamlayıcı yönüne vurgu olarak değerlendirilmelidir.

Özetle, evrensel hizmetin yasal çerçevesi dünyada 1930'lardan bu yana pek değişmemiştir. Ancak, sunulan hizmetler ve erişimin niteliği önemli ölçüde değişmiştir. Mevcut evrensel hizmet yükümlülükleri sisteminin ortaya çıkışı, hem erişimin hem de hizmetlerin tek bir tedarikçiden sunulması şeklinde ortaya çıkmıştır. Temel kablolu telefon hizmetleri, evrensel hizmet sunmanın tek yöntemi olarak olarak kabul edilmiştir. Bu anlayışın dünyanın bazı yerlerinde geçerli olduğu yasal mevzuatlarla gözlemlenmektedir (Oğuz, 2013:14).

3.2.3. Türkiye'de Evrensel Hizmet ve Yasal Mevzuat

Türkiye'de evrensel hizmet kavramı, posta ve telekomünikasyon sektörlerinin ayrılması ile gündeme gelmiştir. Pek çok ülke örneğinde olduğu gibi, posta ve telekomünikasyon hizmetleri ülkemizde de uzun yıllar devlet tekelindeki kamu işletmesi ile sunulmuş, ancak 18.06.1994 tarih ve 4000 sayılı Kanun ile PTT İşletmesi Genel Müdürlüğünün, T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü ve Türk Telekomünikasyon Anonim Şirketi şeklinde yeniden yapılanması öngörülmüş olup, 24.04.1995 tarihinden itibaren T.C. Posta İşletmesi Genel Müdürlüğü bağımsız çalışmaya başlamıştır (https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx). Bu aşamada PTT'nin telekomünikasyon hizmetleriyle ilgili tüm personel, varlık ve yükümlülükleri; hisselerinin tamamı Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı'na ait olan Türk Telekom'a aktarılmıştır (https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/sayfalar/kilometre-taslari.aspx).
Görüldüğü üzere, telekomünikasyon işletmecisi de ilk kurulum aşamasında yine kamu eliyle idare edilmekteydi. Ülkemizde evrensel hizmet konusundaki yasal düzenleme gelişmeleri aşağıda sıralanmıştır:

- İlk olarak 2005 yılında çıkarılan " Evrensel Hizmetin Sağlanması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun"da yer almıştır. Bu konunda evrensel hizmet " Coğrafi konumlarından bağımsız olarak Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde herkes tarafından erişilebilir, önceden belirlenmiş kalitede ve herkesin karşılayabileceği makul bir bedel karşılığında asgari standartlarda sunulacak olan, temel internet erişimi de dâhil elektronik haberleşme hizmetleri" olarak tanımlanmıştır.
- Söz konusu kanunda evrensel hizmetin kapsamı ise, sabit telefon hizmetleri, ankesörlü telefon hizmetleri, basılı veya elektronik ortamda sunulacak telefon rehber hizmetleri, acil yardım çağrıları hizmetleri, temel internet hizmetleri, ulaşımı yalnız deniz yoluyla sağlanabilen yerleşim alanlarına yapılan yolcu taşıma hizmetleri ile denizde tehlike ve emniyete ilişkin haberleşme hizmetleri olarak belirlenmiştir.
- Ardından 2005 tarihli kanun 2008 yılında 5369 sayılı "Evrensel Hizmet Kanunu" olarak değiştirilmiştir. Bu kanunla evrensel hizmetin ilkeleri,evrensel hizmet gelirleri ve net maliyeti ve yükümlülerin evrensel hizmeti fonlama şekli belirlenmiştir. Bugün gelinen noktada, piyasada evrensel hizmet yükümlüsü işletmelerin, sıklıkla fonlama yöntemini ve düzeyini eleştirdikleri gözlemlenmektedir. Kanunda yer alan evrensel hizmet ilkeleri doğrultusunda hizmet sunmak şüphesiz ki hizmet sağlayıcı işletmeler açısından bir maliyet kalemi meydana getirmekte ve bu maliyetin finansmanında (fonlanmasında) çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. "Söz konusu yöntemler, evrensel hizmet fonu, kamu kaynakları ile finansman, öde ya da faaliyet göster ("Pay or Play) mekanizması ve erişim fiyatlarının yükseltilmesi (Access Charge Uplift) mekanizması olarak sıralanabilecektir" (Gökdemir, 2014:82). Pek çok ülkede finansman yöntemleri için çeşitli uygulamalar bulunmaktadır.
- 2006 yılında ise çıkarılan "Evrensel Hizmet Gelirlerinin Tahsili ve Giderlerin Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" ile evrensel hizmetin sağlanmasına ilişkin gelirlerin tahsili ve giderlerin yapılması ile ilgili usul ve esasları belirlenmiştir. Burada sabit ve GSM telefon hatları ile ilgili evrensel hizmet yükümlüsü (Türk Telekom) ve evrensel hizmet sağlayıcılar (diğer işletmeler) tarafından evrensel hizmetin fonlama yöntemi ve evrensel hizmet katkı payı ödenmediği durumdaki cezai yaptırım, gelirin Hazine

Müsteşarlığı tarafından nasıl muhasebeleştirileceği açıkça ifade edilmiştir. Ayrıca "Evrensel Hizmetin Net Maliyetinin Hesaplanması ve Ödenmesi" hususları yer almıştır.

- Evrensel hizmet konusunda bir diğer yasal düzenleme, 2014 tarihinde "Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik"te evrensel posta hizmeti tanımıyla karşımıza çıkmaktadır. İlgili yönetmelik evrensel posta hizmetini "Belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde, bir posta hizmetinin coğrafi alan farkı gözetilmeksizin ülke sınırları içerisinde tüm kullanıcılar için karşılanabilir ücretlerle kesintisiz olarak sağlanması" olarak tanımlamıştır. Ayrıca evrensel posta hizmet sağlayıcısı ve evrensel posta hizmet yükümlüsü ayırarak PTT'yi evrensel posta hizmet yükümlüsü olarak görevlendirmiş ve ona tekel hizmetler statüsünde olan hizmet kalemleri için yetki vermiştir (Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik, 2014, Madde 7).
- 2016 yılında ise evrensel posta hizmeti gelirlerinin tahsili ve giderlerinin yapılması ile evrensel posta hizmetinin sağlanmasına ilişkin usul ve esasları düzenleme amacıyla "Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliği" çıkarılmıştır. Bu yönetmelik ve sektördeki uygulaması Evrensel Posta Hizmeti bölümünde incelenmiştir.
- Ülkemizde evrensel hizmet ve ilgili yasal düzenleme sürecinde önemli bir aşama olarak telekomünikasyon sektörünü düzenleme ve denetleme fonksiyonunun bağımsız bir idari otorite tarafından yürütülmesi amacıyla 2000 yılında (4502 sayılı Kanunla) Telekomünikasyon Kurumu kurulmuştur. 2008 yılında 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu ile yeni bir düzenlemeye tabi olmuş ve adı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu olarak değiştirilmiştir.
- Kurumun görevleri üç temel yapı üzerine kuruludur: Elektronik haberleşme sektörü, bilgi teknolojileri ve posta sektörü.
- Posta sektörüne ilişkin hususlar, evrensel posta hizmeti bölümünde incelenmiş olup, kuruluşun elektronik haberleşme sektöründeki görevleri yetkilendirme, denetleme, uzlaştırma, tüketici haklarını koruma, rekabetin tesisi ve korunması, teknik düzenlemeler ve spektrum yönetimi ve denetimi alt başlıkları altında düzenlenmiştir.

3.3. Evrensel Posta Hizmeti

Evrensel hizmet kavramının temelinde telekomünikasyon hizmetleri yatmakla birlikte, telekomünikasyon ve posta hizmetleri (ve işletmeleri) uzun yıllar boyunca ve pek çok ülkede tek bir (kamu) işletmesi tarafından sunulmuştur. Ancak bilgi iletişim teknolojilerinin haberleşme yöntemlerine verdiği yeni yön ile telekomünikasyon sektöründeki yeniden yapılanma çalışmalarıyla, "başlangıçta kapsam ekonomisine sahip oldukları gerekçesiyle bütünleştirilen posta ve telekomünikasyon hizmetlerinin, zaman içinde farklı teknolojik yapıya sahip olmaları nedeniyle kapsam ekonomisi içermediklerinin anlaşılması üzerine birbirinden ayrıştırılmasına yol açmıştır" (İçöz,2003). Bu ayrışma, serbestleşme öncesi bir adım olarak, genelde tek yapı tarafından sunulan hizmetlerin telekomünikasyon ve posta olarak iki ayrı yapı şeklinde örgütlenme çabaları ile başlamıştır. Bunun ilk örneği, yukarıda da ifade edildiği üzere, ABD'de başlamış, ülkemizde de benzer şekilde PTT'den ayrılarak kurulan Türk Telekom şirketi ile gerçekleşmiştir.

Posta ağı bir ülke altyapısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu ağ (şebeke) kanunen yetkilendirilen Evrensel Hizmet Sağlayıcının (Universal Service Provider) posta hizmetlerinin sunumunda kullandığı posta ağının birimleri ve kaynaklarından oluşur. Evrensel Hizmet Sağlayıcının posta ağı, Evrensel Hizmet Yükümlülüğünü (USO) sağlamak için, yani tüm müşteriler için aynı kalite standartlarında ve erişilebilir fiyatlarla, yasal düzenlemelere uygun olarak aynı koşullar altında ve sürekli olarak sağlanan bir dizi posta hizmeti sağlamak üzere düzenlenmiştir (Blagojević, Ralević, ve Šarac, 2020:1).

Posta ağının tesis edilmesinde, organizasyon ile ilgili çeşitli zorluklar da bulunmaktadır. Bunlardan biri, verimliliğini artırmak için posta ağ birimlerinin yönetim ve sabit maliyetlerini azaltmaktır. Buna ek olarak, boyut ve biçime göre, ağa kesintisiz ve sürekli erişim sağlayacak ve evrensel hizmet yükümlülüğünü yerine getirecek bir posta ağı oluşturabilmek için de bir takım zorluklar bulunmaktadır (Blagojević vd., 2020:1).

3.3.1. Evrensel Posta Hizmetinde Uluslararası Yasal Düzenlemeler

Posta hizmetleri tüm ülkelerin ekonomik kalkınmasında önemli bir role sahiptir. Uluslararası düzeyde ise dünyanın dört bir yanındaki posta hizmetleri ülkeleri,

ekonomileri ve insanları birbirine bağlı tutma konusunda de yine kritik bir rol oynamaktadır (Otsetova ve Nedelchev, 2018).

Nitekim Avrupa'da posta sektörü 2 milyondan fazla kişiyi istihdam etmekte ve günde 800 milyondan fazla kişiyi birbirine bağlamaktadır. Aynı zamanda posta sektörü 150 milyar avrodan fazla ciro ve Avrupa Birliği Gayri Safi Yurtiçi Hasılasının yaklaşık % 1'ini üretmektedir (European Commission, 2018). Avrupa Komisyonu'na göre, posta hizmetleri etkili ve dinamik bir Avrupa Birliği (AB) Tek Pazarında önemli bir rol oynamaktadır ve işletmeler ve AB vatandaşları için çok önemlidir.

Başlangıcından günümüze kadar önemi giderek artan posta sektörü, örneğin Kuzey Amerika'nın gelişiminde, hükümet ve ticaret için hayati öneme sahipti çünkü Fransa, İngiltere, İspanya ve kolonileri arasındaki tek iletişim şekliydi (Adie, 1990:19). Fakat değişen posta ortamı ve 21. yüzyılın çoklu teknoloji devrimleriyle desteklenen dijitalleşmenin yükselişi, dünya çapında Posta Hizmet Sağlayıcılarını, hizmetlerini 100 yıldan daha önce başlayan orijinal (geleneksel) mektupları sunmanın orijinal (geleneksel) hizmetinin ötesine genişletmeye itmişti (Mokgohloa, Kanakana-Katumba, Maladzhi ve Trimble, 2019:764).

Uluslararası düzeyde öneme sahip ve doğası gereği uluslararası etkileşim gerektiren posta hizmetleri, Avrupa Birliği ve Dünya Posta Birliği tarafından çeşitli yasal düzenlemelere tabi olmakta ve revize edilmektedir. Avrupa Birliği Posta Hizmetleri Direktifi (97/67/EC) Avrupa posta hizmetleri için düzenleyici bir çerçeve oluşturmuştur. Evrensel hizmet yükümlülüğü, posta hizmetleri yönergesinin çekirdeğini oluşturmaktadır. Yetki ikamesi ve AB ülkelerinin posta pazarlarındaki farklılıkları kabul etme ilkesine uygun olarak, yönerge AB üye ülkelerine esneklik sağlayarak iç posta hizmetlerinin unsurlarını özel ihtiyaçlarına uyarlamalarına izin vermektedir (EU Postal Directive 97/67 EC).

Sözü edilen direktif, 2002 tarihli 39 / EC ve 2008 tarihli 6 / EC sayılı direktifler ile değiştirilmiştir ve son olarak Avrupa Birliği posta hizmetleri yönergesinin uygulanmasına ilişkin son rapor (2015) yayınlanmıştır.

Posta hizmetleri direktifi;

- Her bir AB üyesi tarafından garanti edilecek evrensel hizmetin minimum gereksinimlerini tanımlar.
- Sektörü rekabete tamamen açılmasını öngörür.

- Posta hizmetlerinin sağlanması için yetkilendirme prosedürleri ilkelerini belirler.
- Evrensel hizmet sağlayıcıların hesaplarının şeffaflığının yanı sıra geçerli tarife ilkelerini tanımlar.
- Ulusal ve AB içi sınır ötesi hizmetler için hizmet kalitesi standartlarının belirlenmesini sağlar.
- Posta sektöründeki teknik uyumu teşvik eder.
- Tüm posta hizmetleri kullanıcıları için iç ve dış şikâyet prosedürlerini oluşturur.
- Bağımsız ulusal düzenleyici otoritelerin kurulmasını zorunlu kılar.
- Evrensel hizmetin net maliyetinin finansmanı için kurallar belirler ve haksız bir mali yük oluşmasını engeller.
- Posta hizmetleri yönergesinin uygulanması konusunda Avrupa Parlamentosu ve Konseyine düzenli 'başvuru raporları' öngörmektedir.
- Posta hizmetleri direktifi, AB ülkelerinin ulusal bakanlıklarının temsilcilerinden oluşan ve posta mevzuatının uygulanması ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi için bir inceleme organı olarak görev yapan AB Posta Direktifi Komitesi'ni de kurmuştur. Komite yılda iki kez toplanmaktadır.

Yapılan revizyonlar sonucunda Posta Direktiflerine göre evrensel hizmet zorunluluğunun kapsamı aşağıdaki gibidir (Otsetova ve Nedelchev, 2018):

- 2kg'a kadar yurtiçi ve yurtdışı mektupların ayrılması, tasnif edilmesi, taşınması ve dağıtımı;
- 10 kg'a kadar olan kargo postalarının ayrıştırılması, taşınması ve dağıtımı;
- 20 kg'a kadar olan uluslararası kargoların ayrıştırılması, taşınması ve dağıtımı;
- Kayıtlı ve sigortalı ürünler için hizmetler.

Avrupa Komisyonu tarafından posta sektörüne yönelik hazırlanan 2015 tarihli rapora göre (Report on the application of the Postal Services Directive, 2015);

- Yeni teknolojiler haberleşmede e-ikameyi teşvik ettikçe, posta hizmetlerinin rollerinin niteliğinin değişmesine rağmen, uygun fiyatlı ve güvenilir posta ve kargo hizmetleri hala çok önemini korumaktadır. Avrupa Birliği'nde mektup hacminin azalmasına hatta bazı üye devletlerde gönderilen mektup hacminde çok daha keskin

düşüşler yaşanmasına rağmen, 20 gram mektuplar için fiyatlar hâlen uygun ve hizmet kalitesi hem yerel hem de Avrupa Birliği içinde makul düzeydedir. 2013 yılından itibaren Avrupa Birliği genelinde posta sektörü rekabete tamamen açılmasına rağmen, mektup pazarındaki rekabet yavaş gelişmektedir.

- Kargo pazarları ise büyümeye devam etmektedir ancak pazarın büyüklüğüne ilişkin tahminler ve kişi başına düşen kargo sayısı Avrupa Birliği ülkeleri arasında büyük farklılıklar göstermektedir. Kargo teslimatının artan önemi ve tek pazarın parçalanmasından kaçınma ihtiyacı göz önüne alındığında, Dijital Tek Pazar Stratejisi, Avrupa Komisyonu'nun 2016 yılında sınır ötesi kargo teslimatının fiyat şeffaflığını ve düzenleyici gözetimini geliştirmek için önlemler getireceğini açıklamıştır. 2013 yılında evrensel hizmet sağlayıcılar tarafından yaklaşık 1,2 milyon kişinin istihdam edildiği açıklanmıştır. Diğer mektup ve paket dağıtım hizmeti sağlayıcı işletmelerde değerlendirmeye alındığında bu sayı artacaktır. Evrensel hizmet sağlayıcıların istihdamı 2012 ve 2013 yılları arasında azalmıştır. Mektup pazarındaki rekabetin sınırlı gelişimi ve mektup hacimlerindeki düşüş göz önüne alındığında, e-ikame istihdam azaltmalarının temel kaynağı gibi görünmektedir. Bu gelişmeler mektup piyasasının rekabete aşamalı olarak açılmasının daha doğru bir strateji olacağına işaret etmektedir.
- Rapor, posta pazarının hızla gelişmeye devam ettiği için sektörün yakından izlenmesi ve daha fazla analiz edilmesine ihtiyaç olduğu sonucuna varmaktadır. Bu izleme ve analiz, özellikle teknik, ekonomik ve sosyal ortamdaki değişikliklere ve sektörün gelecekteki sürdürülebilirliğinin sağlanması ve kullanıcıların ihtiyaçlarına cevap verilebilmesi açısından da önemlidir. Komisyon, Avrupa Birliği'ndeki mektup ve kargo piyasalarındaki gelişmeler hakkında düzenli güncellemeler sağlamak için 2016'dan itibaren yıllık istatistikler yayınlamayı hedeflemiştir.

1997'de ilk AB direktifi ile başlayan sürecin amacı, Avrupa'da posta hizmetleri için ortak bir düzenleyici çerçeve oluşturmaktır. Posta sektöründe AB politikasının temel amacı, posta hizmetleri için tek bir pazar meydana getirmek ve tüm Avrupa vatandaşları için güvenilir, verimli ve yüksek kaliteli posta hizmetlerinin uygun fiyatlarla sunulmasını sağlamak olmuştur. Bu tek bir pazar meydana getirme amacının kapsayıcılık yönü ve Evrensel Hizmet Yükümlülüğü getirilmesi Direktifin ana nedenlerinden biridir. Bunun arkasındaki temel gerekçe, her vatandaşın hem yerel düzeyde hem de AB içinde iletişim kurabilmesini sağlamaktır (Zurel ve Scorca, 2020:42). Direktifin çıkarıldığı zaman

diliminde iletişim esas olarak sosyal posta yoluyla (çoğunlukla mektup postasıyla) gerçekleştirilmekteydi. Bununla birlikte, mektup postanın sosyal iletişim aracı olarak işlevinin son on yılda azaldığı göz önünde bulundurulduğunda AB Üye Devletleri için, yakın gelecekte, evrensel hizmet zorunluluğunu hâlâ gerekli olup olmadığı ve/veya bu zorunluluğun hangi düzeyde gerekli olabileceği konusunda yeni bir tartışma gündeme gelebilir (Zurel ve Scorca, 2020:42).

3.3.2. Evrensel Posta Hizmetinde Ulusal Yasal Düzenlemeler

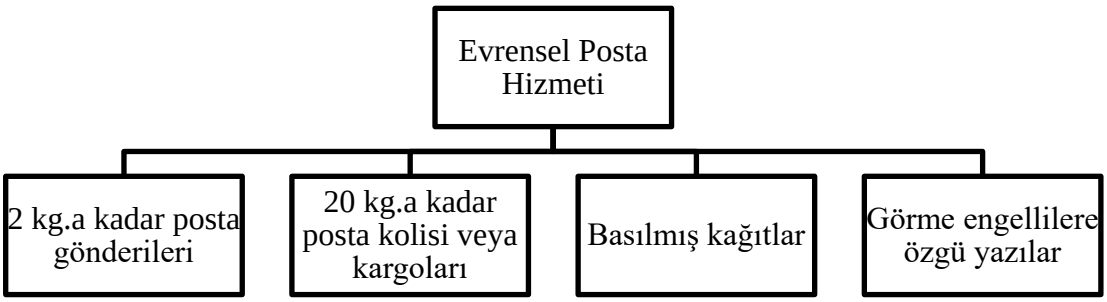
Türkiye'de posta hizmetlerinde evrensel hizmete ilişkin doğrudan bir yasal düzenleme, 2014 tarihinde "Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik" ile hukuki bir zeminde kendine yer bulmuştur. Bu yönetmelikte evrensel posta hizmeti şu şekilde tanımlanmıştır:

> *"Belirlenmiş ilke ve kurallar çerçevesinde, bir posta hizmetinin coğrafi alan farkı gözetilmeksizin ülke sınırları içerisinde tüm kullanıcılar için karşılanabilir ücretlerle kesintisiz olarak sağlanması" olarak tanımlamış ve evrensel posta hizmet sağlayıcısı ve evrensel posta hizmet yükümlüsü işletmeleri ayırarak PTT'yi evrensel posta hizmet yükümlüsü olarak görevlendirmiş ve ona tekel hizmetler statüsünde olan hizmet kalemleri için yetki vermiştir (Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik, Md. 7).*

Bu yönetmelik, posta gönderisinin tanımını ise şu şekilde yapmıştır:

> *"Göndericinin bizzat kendisi veya talimatıyla, üzerinde belirtilen yer ve adrese, gönderi türüne ve özel hizmetine göre teslim edilen haberleşme gönderileri ile kitap, katalog, gazete ve süreli yayınları, görme engellilere özgü yazıları, ticari değeri olsun veya olmasın eşya içeren en fazla beş kilogram ağırlığa veya elli desimetreküp hacme sahip posta maddesi ile posta kolisi veya kargosu" şeklinde yapılmıştır. ((Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik, Md. 4)*

2016 yılında çıkarılan Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliği ile evrensel posta hizmetinin kapsamı da belirlenmiştir. Buna göre evrensel posta hizmeti kapsamına giren gönderiler aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Evrensel posta hizmetinin kapsamı

Kaynak: Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliğinden (2016) yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki şekilde görülen sınıflandırılan hizmetler, evrensel hizmet yükümlüsü ve evrensel hizmet sağlayıcısı işletmeler tarafından sunulmaktadır. Yönetmeliğe göre *" Evrensel posta hizmet sağlayıcılığına talip olan hizmet sağlayıcılar; posta hizmetlerine ilişkin mevcut ve planlanmış posta şebekesi alt yapısına, hizmet türlerine, maliyetlerine, tarifelerine, planlanmış gelirleri ve bunların toplam gelirler içindeki dağılımına, hizmet kalitesine ve evrensel posta hizmetine dayalı olarak planladığı iş kapsamı ile ilgili mali ölçütlere ve benzeri hususlara ilişkin bilgi ve belgeleri Bakanlığa verir" (Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliği, Md. 5).*

Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliği, sadece evrensel posta hizmeti ve yükümlüsünü tanımlamakla kalmayıp, posta hizmetinin kapsamı, sunumu, sunum kriterleri, hizmet sunumunun aksaması durumundaki süreci, evrensel posta hizmeti gelirleri ve tahsil esasları evrensel hizmetin net maliyeti ve net maliyetin hesaplanması, bildirimi ve ödenmesi hükümlerini düzenleyen konsolide bir yapı özelliklerini taşıması açısından önemlidir.

Evrensel hizmet gelirleri açısından ise düzenleyici yasal metin ise 2006 tarihli "Evrensel Hizmet Gelirlerinin Tahsili ve Giderlerin Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"tir. Burada, yönetmeliğin tarihinden de anlaşılacağı üzere, doğrudan posta hizmetlerine yönelik olmayıp telefon ve elektronik haberleşme alanındaki hizmetlere yönelik bir düzenlemedir. Ancak evrensel posta hizmetleri gelirlerinin tahsili ve giderleri de bu yönetmeliğe göre uygulanmaktadır.

Posta sektörüne yönelik olarak Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun çıkardığı iki yönetmelik daha bulunmaktadır. Bunlar, Posta Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği (2014) ile Posta Sektöründe İdari Yaptırımlar Yönetmeliğidir (2014).

Posta Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliğin amacı (Md. 1) "posta hizmeti verilebilmesi ve/veya bunun için gerekli altyapının kurulup işletilebilmesine yönelik usul ve esasları düzenlemek" olarak belirtilmiş ve yetkilendirme başvuru şartları ve başvuru süreci açıklanmıştır (Md. 6). Bu yönetmelikte yetki belgesi alan hizmet sağlayıcıları evrensel posta hizmetleri ve posta tekeli ile ilgili mevzuat hükümlerine uymakla yükümlü oldukları belirtilmiştir (Md. 16). Posta Sektöründe İdari Yaptırımlar Yönetmeliği ile de "Hizmet sağlayıcısı tarafından, evrensel posta hizmet yükümlüsüne tahsis edilen posta tekelinin ihlal edildiğinin Kurum tarafından veya mahkeme kararıyla tespit edilmesi" durumunda "ilgili hizmet sağlayıcısına bir önceki takvim yılındaki net satışlarının yüzde birine (%1) kadar idari para cezası uygulanır" ifade edilmiştir (Md. 5).

Posta hizmetlerinin sunulmasına ilişkin hiyerarşik açından en üst yasal düzenleme ise 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunudur. Bu kanun;

- Yukarıda sözü edilen yönetmeliklere üst bir çerçeve getiren ve dayanak olan,
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun posta sektörüne ilişkin görev ve yetkilerini düzenleyen,
- Posta hizmetlerine; sunulmasına, gizliliği ve güvenliğine, sunulmasındaki yetkilendirme sürecine, yetkilendirme ücretinin tahsiline, hizmet sağlayıcılarının yükümlülüklerine, evrensel posta hizmeti esaslarına, tarifeler, kullanıcıların korunması ve rekabetin sağlanmasına ilişkin hususlara, idari yaptırımlar ve dava hakkına,
- Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi (PTT)'nin kuruluş, faaliyet konuları ve niteliklerine, organizasyon ve insan kaynakları yapısına, ücretler, sorumluluk ve uygulama alanına yönelik hükümleri içermektedir.

Söz konusu kanunun bu çalışma açısından önem taşıyan bir maddesi ise "Posta Tekeli"ne ilişkin düzenlemeleri içeren 6. maddesidir. Bu madde ile posta tekelinin sınırları şu şekilde çizilmiştir:

- Temel ücret göz önünde bulundurularak Kurumun önerisi ve Bakanlığın teklifi ile Cumhurbaşkanı tarafından ağırlığı veya ücreti belirlenen yurt içi ve yurt dışı haberleşme gönderilerinin kabulü, toplanması, işlenmesi, sevki, dağıtımı ve teslimi.

- 4/1/1961 tarihli ve 213 sayılı Vergi Usul Kanununun elektronik tebliğe ilişkin hükümleri saklı kalmak kaydıyla, 7201 sayılı Kanun ve diğer kanunlar kapsamındaki elektronik ortam dâhil her türlü tebligatın kabulü, toplanması, işlenmesi, sevki, dağıtımı ve teslimi.
- Barışta Türk Silahlı Kuvvetlerinin posta hizmetleri.
- Postada alınacak ücretleri gösteren posta pulları, kişisel pul, anma pulları, posta kartları ve ilk gün zarflarının bastırılıp satışa çıkarılması.

Yukarıda ilk maddede belirlenmiş olan ağırlık ve ücret limiti gönderi içerisindeki haberleşme mahiyetindeki maddeye ilişkindir. Reklam, tanıtım, broşür gibi maddelerin ilavesi suretiyle ağırlığın aşılması veya değişik promosyon ve iskonto usulleri uygulanarak ücret limitinin dışına çıkılması posta tekelinin ihlali sayılır (6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunudur, Md. 6).

Bu ihlallerin yapılması durumu için de "Posta tekelini ihlal edenler, bu ihlal kapsamındaki gönderiler için evrensel posta hizmet yükümlüsünce belirlenen posta ücretinin on katı tutarında meblağı evrensel posta hizmet yükümlüsüne tazminat olarak ödemekle yükümlüdür. Bu tazminat, evrensel posta hizmet yükümlüsüne irat kaydedilir. Bu kapsamda tespit edilen gönderiler, evrensel posta hizmet yükümlüsü tarafından gecikmeksizin alıcısına sevk edilir. Posta tekeli ihlali hakkındaki yaptırımlara ilişkin diğer mevzuat hükümleri saklıdır." hükmü ile yukarıda sözü edilen 2014 tarihli Posta Sektöründe İdari Yaptırımlar Yönetmeliği ile yaptırımlar belirlenmiştir.

Posta tekeli ile sınırları çizilen gönderiler için PTT tarafında da sorumluluk doğmaktadır. Hem bu gönderilerin hizmet yükümlüsü olmak hem de evrensel posta hizmet yükümlülüğünün getirdiği ilave maliyet yükünü ortaya çıkarılması amacıyla PTT, tekele tabi ve tekel dışı gönderiler için ayrı hesap tutmak zorundadır.(Md. 16).

3.4. Posta Hizmetleri Sektörü

Bir sektör olarak değerlendirildiğinde posta sektörü, "hizmet sektörü" içerisinde yer almakta ve burada önemli bir kalem olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaman içinde her sektörü etkileyen bilgi ve iletişim teknolojileri, posta hizmetlerinin temelini oluşturan "iletişim" yani haberleşme biçimini değiştirmiş ve tüm sektörü dünya çapında bir

değişime zorlamıştır. Sözü edilen bu değişim geleneksel faaliyet yapısının değişen müşteri talepleri karşısında yetersiz olmasından kaynaklanmıştır. Diğer taraftan ise değişim "sektördeki mülkiyet tartışmaları ekseninde" gerçekleşmektedir (Sezer, 2019:199).

Bu tartışmaların ekseninde olmasının pek çok sebebi bulunmaktadır. İlk olarak, oldukça eski bir geçmişe dayanan posta hizmetlerinin tarihi Amerika Birleşik Devletleri'nde 1775 yılına dayanmaktadır. Ülkemizde ise bu hizmetler 1840 yılında kurulan Posta Nezareti ile sunulmaya başlanmıştır. Kuruldukları tarihten bugüne kadar dünyadaki bütün posta kuruluşları pek çok değişime uğramışlardır. Hem organizasyonel yapılarında hem iş süreçlerinde (modellerinde) hem de sermaye yapılarında yaşanan bu değişiklikler, hem küresel ölçekte yaşanan gelişmeler hem de bu sektörde uluslararası düzeyde yetkili üst otoriteler (örneğin Universal Postal Union ve Avrupa Komisyonu posta direktifleri) tarafından çeşitli regülasyonlara ve denetimlere tabi olarak meydana gelmektedir. Ayrıca ülkelerin kendi posta kuruluşlarını düzenleyen ulusal düzeyde yetkili kurum, üst kurul veya bakanlıklar da bulunmaktadır.

Posta hizmetleri dağıtım hizmetlerinin özel bir formu olarak değerlendirilerek posta hizmetleri pazarı da içinde çeşitli hizmet türleri barındırması nedeniyle "gönderici ile alıcı arasındaki dağıtım hizmetleri için birbiriyle yakın ilişki içinde olan birçok pazar" olarak tanımlanmıştır (Çetin, 2007:47).

Bu bölümde öncelikle genel olarak posta hizmetleri, posta hizmeti yükümlülüğü ve posta tedarik zinciri kavramları açıklanacaktır.

3.4.1. Posta Hizmetleri

Yukarıda da ifade edildiği üzere, posta hizmeti kavramının içeriği yıllar içerisinde pek çok değişime uğramıştır. Kavramın içeriği olduğu kadar, hizmetin sunulduğu coğrafi kapsam da hem sektörel açıdan (hizmet sunanlar tarafından) hem de sınırlı da olsa akademik çevrelerce çeşitli tartışmalara konu olmuştur. Özellikle ABD gibi oldukça geniş coğrafi alana sahip bir ülkede posta idaresinin tarihi 1775 yılına kadar gitmektedir. ABD'de tesis edilen sağlıklı bir posta ağı, ordu komutanları ve ilk seçilen temsilciler arasında, aynı zamanda temsilciler ve seçmenleri arasındaki iletişimi kolaylaştırmış, posta yoluyla gönderilen gazeteler aracılığı ile de Amerikalıların siyasi hayata katılmasını sağlanmıştır (USPS, 2008).

Ülkemizde ise posta idaresi 1840 yılında Tanzimat Fermanı ile yaşanan gelişmelerin sonucu olarak Osmanlı Devleti'nin tüm halkının ve yabancıların haberleşme ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla "Posta Nezareti" adıyla kurulmuş ve faaliyetlerine başlamıştır. Posta hizmetleri, toplumun ekonomik ve sosyal yaşamında önemli bir rol oynamış ve hizmetten yararlananların ülke çapında, hatta dünya çapında etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olmuştur (Emek, 2014:58). Şüphesiz ki en başta "haberleşme" ihtiyacına cevap vermek üzere kurulan bu organizasyonlar zamanla küresel ölçekte yaşanan gelişmelere kayıtsız kalamamış, ülkeler arasında farklı seviyelerde de olsa "ticari kaygılar" içeren bir anlayışa yönelmişlerdir. Posta işletmeleri çok çeşitli aşamalardan geçmiş ve günümüzde oldukça karmaşık bir yapıda varlığını sürdürmektedir. Bir haberleşme faaliyeti olarak posta hizmetleri, bugün geldiği noktada hizmet kapsamını oldukça genişletmiştir. Bankacılıktan e-ticarete kadar pek çok alanda, mevcut faaliyet kapsamını genişletmeye devam ettirmektedir.

Başlangıçta pek çok ülkede kamu hizmeti niteliği taşıyan ve tekel olarak hizmet sunan haberleşme ve özellikle posta sektörü zamanla önem kazanmış ve yapılan anlaşmalarla ulusal ve uluslararası düzeyde haberleşme sektörü de ivme kazanmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak kurulan uluslararası organizasyonlar ile dünya posta sektörüne yön verici ortak kararlar almıştır (Gelmedi, 2012:122). Bugün uluslararası perspektiften bakıldığında, dünya genelinde sektör yapısı açısından posta hizmetlerinin sunulması, ülkeler arasında çeşitli farklılıklar gösterilmektedir. Ancak bu farklılıklar, Dünya Posta Birliği (UPU) tarafından temel düzenlemeler ile sınırlandırılmaktadır.

Dünya posta idarelerini evrensel düzeyde çeşitli düzenlemelere tabii tutan Dünya Posta Birliği (UPU), 1874 yılında Bern (İsviçre) merkezli hükümetlerarası bir organizasyon olarak kurulmuş ve kamu posta ağındaki paydaşlar için uluslararası işbirliği için birincil forumdur. (UPU Annual Report, 2013). 192 üye ülkeyle UPU, Birleşmiş Milletler'in uzman bir kuruluşudur. Küresel posta bölgesini korumak için UPU, üye ülkeler arasında uluslararası posta alışverişi için kurallar belirlemekte, ayrıca ulusların sosyo-ekonomik kalkınmasına yardımcı olmak için posta hizmetlerinin kalitesini artırma ve posta hacmindeki büyümeyi teşvik etme konusunda teknik destek sağlamaktadır. (UPU'ya üye ülkeler için Bkz. Ek 2)

3.4.2. Posta Hizmetleri Sınıflandırması

Bir posta gönderisinin hangi uygulamalara göre işlem göreceği, göndericiden alınacağı ve alıcıya tesliminin yapılacağı süreç açısından tabi olacağı yasal mevzuat bakımından önem taşımaktadır. Bu önem ve sınıflandırma, tüketicilere tarafından farkındalık kazanmamış olsa da hizmet sunacak işletme, işletmetlerin tabi olduğu yasal düzenlemeler ve çeşitli ihlallerden kaynaklanan yaptırımlar açısından önem kazanmaktadır.

Bu sınıflandırmada en önemli iki gösterge gönderinin boyutları ve ağırlığıdır. Nitekim hem 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu (m.3), hem Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik hem de PTT A.Ş. Posta ve Kargo Hizmetleri Usul ve Esaslarında posta gönderisinin tanımı şu şekilde yapılmıştır:

> "*Göndericinin bizzat kendisi veya talimatıyla, üzerinde belirtilen yer ve adrese, gönderi türüne ve özel hizmetine göre teslim edilen haberleşme gönderileri ile kitap, katalog, gazete ve süreli yayınları, görme engellilere özgü yazıları, ticari değeri olsun veya olmasın eşya içeren en fazla beş kilogram ağırlığa veya elli desimetreküp hacme sahip posta maddesi ile posta kolisi veya kargosu".*

Bir sektör açısından bakıldığından evrensel posta hizmeti ile posta gönderisi arasındaki temel ayrımın gönderinin ağırlığı noktasında belirlendiğini söylemek mümkündür. Burada üzerine durulması gereken iki önemli kavram bulunmaktadır. Yukarıdaki tanımlarda geçen "posta kolisi veya kargosu" ile "posta sektörü" kavramlarının tanımları ve kapsamı bu çalışmanın kapsamı açısından da belirleyicidir.

Bu tanımların ve sektörün tabi olduğu yasal mevzuat aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.2. Posta Sektörünü İlişkin Mevzuat

Yasal Düzenleme	Tarih	Mevzuat No
Evrensel Hizmet Kanunu	2005	5369
Evrensel Hizmet Gelirlerinin Tahsili ve Giderlerinin Yapılmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	2006	10454
Posta Hizmetleri Kanunu	2013	6475
Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik	2014	19739
Posta Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği	2014	19740
Posta Sektöründe İdari Yaptırımlar Yönetmeliği	2014	19738
PTT A.Ş. Posta ve Kargo Hizmetleri Usul ve Esasları	2015	-
Evrensel Posta Hizmetleri Yönetmeliği	2016	21440

Kaynak: İlgili mevzuattan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu yasal düzenlemelerin tanımlamaları ve sınıflandırmaları sektörün işleyişine dayanak oluşturmaktadır. Bu mevzuatta "Posta sektörü" ile pazarda hizmet sunan sağlayacılardan oluşan sektör olarak tanımlanmış ve bu pazar "*Ülkenin tümünde veya br bölümünde sunulmakta olan belirli bir posta hizmet ve onunla yüksek derecede ikame edilebilen diğer posta hizmetlerinden oluşan pazar*" olarak tanımlanmıştır. (6475 s. Posta Hizmetleri Kanunu m.3).

Açıklanması gereken bir diğer kavram ise "posta kolisi veya kargosu"dur. Söz konusu mevzuata göre "*Hizmet sağlayıcısı aracılığıyla yollanan ve kapsamında haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan en fazla otuz kilogram ağırlığa veya üç yüz desimetreküp hacme sahip her türlü madde"* posta kolisi veya kargosu olarak tanımlanmıştır. Bu noktada kargo ile posta arasında bir ayrım yapılması gerekmektedir. Bu sınıflandırma evrensel posta hizmeti yükümlüsü PTT A.Ş. tarafından posta ve kargo hizmetleri usul ve esasları kapsamında aşağıdaki şekilde yapılmıştır.

Tablo 3.3. Posta, Kargo ve Diğer Gönderilerin Sınıflandırılması

Tekel yönünden posta gönderileri
Evrensel posta hizmet kapsamı yönünden posta gönderileri
Uluslararası posta hizmetleri yönünden posta gönderileri
Kayıt işlemleri ve belgelendirme yönünden posta gönderileri ile diğer gönderiler
LC ve AO
Acele Posta Gönderisi veya Turpex gönderisi

Kaynak: Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi Posta ve Kargo Hizmetleri Usul ve Esasları'ndan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda görülen sınıflandırmada bu çalışma kapsamının odağını birinci ve ikinci sıradaki gönderiler oluşturmaktadır. Çünkü rekabete açık ve kapalı gönderi segmentlerini belirleyen yani bir diğer ifadeyle piyasanın yapısını mevzuatın bu maddesi belirlemekte ve sınırlarını çizmektedirTekel yönünden posta gönderileri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 3.4. Tekel Yönünden Posta Gönderileri

Tekel Kapsamındaki Gönderiler	Tekel kapsamı dışında kalan gönderiler
• Ağırlığı … grama veya ücreti ……TL'ye kadar olan açık veya kapalı mektuplar*	• Haberleşme niteliğinde olsa dahi ağırlığı … gramı veya ücreti … TL'yi geçen açık veya kapalı mektuplar
• Posta kartları	• Basılmış kağıtlar
• Tebliğ evrakı	• Küçük paketler
• Telgraf gönderileri	• Görme engellilere özgü yazılar
• Barışta Türk Silahlı Kuvvetlerinin posta gönderileri	• Posta kargosu
	• Kargo
	• Posta kolisi
*gram ve ücret ilgili yılın başında Cumhurbaşkanlığı tarafından kararlaştırılır.	
	• Tele-post (Faks) gönderileri
	• Posta havaleleri ve havale haber kağıtları

Kaynak: Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi Posta ve Kargo Hizmetleri Usul ve Esasları'ndan yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Posta tekeline tabi olmayan posta kargosu, posta kolisi ve kargo gönderileri ile ilgili kavramların günlük hayatta müşteriler ve hatta kimi zaman sektörde hizmet sunan işletmeler tarafından farklı şekillerde kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramların yasal olarak ayrımları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Posta Tekeline Tabi Olmayan Gönderilerin Sınıflandırılması

Posta Kargosu	Posta Kolisi	Kargo
Haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan, en fazla 30 kilogram ağırlığa veya üç yüz desimetreküp hacme sahip her türlü maddeyi kapsayan yurtiçi gönderiler	Yurtdışı çıkış ve varışlı olanlar	Kapsamında haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan, ağırlık ve hacimsel olarak 30 kilogram ağırlık veya üç yüz desi metreküp hacmin üzerinde olan gönderiler

Kaynak: https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kargo/PttYurtIciKargoHizmetleri.aspx adresinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Gönderilere yönelik bu kavramların ayrımı bireysel müşteriler nezdinde kimi zaman önem taşımasa da sektörde hizmet sunan işletmeler, bu işletmelerin tabi olduğu yasal mevzuat, hizmet sunabilmek için gereken belgeler, hizmetlerin sunulmasındaki denetim süreçleri ve cezai yaptırımlar açısından oldukça önem taşımaktadır. Çünkü taşımacılık ve lojistik süreçlerinin bir alt parçası olarak ve e-ticaretin öngörülen seviyenin üzerindeki artışı bu sektörü bir ekonomi seviyesine taşımıştır.

Sözü edilen ekonominin varlığı 2019 yılının sonlarında küresel ölçekte yaşanan salgın ile önemli büyüme kat etmiştir. Nitekim Dünya Posta Birliği Posta Ekonomisi 2020 raporuna göre salgın sürecinde fiziksel mağazalara erişim eksikliği ve evden çıkma kısıtlamaları gibi uygulamalar sırasında tüketicilerin fiziksel hareketliliğinin azalması, hâlihazırda gelişen e-ticaret pazarını önemli oranda etkilenmiştir. Salgın sürecindeki kısıtlamalara yanıt olarak geliştirilen uygulamalar göz önüne alındığında, hane halklarından ve işyerlerinden çevrimiçi hizmetlere ve dijital olarak satın alınan perakende ürünlere olan talep artmıştır. Perakende ürünler için haftalık çevrimiçi sipariş sayısındaki yıllık değişim, 2019'a göre belirgin bir artış göstermiştir (UPU, Postal Economic Outlook, 2020:6).

Bu ekonominin varlığı devlet tarafından kayıt altında alınması ve vergilendirilmesi açısından da önem taşımaktadır. Hizmet alanlar açısından ise belirli kalite standartlarınnı sağlaması ve uluslararası pazarda hizmet sunabilmek ve rekabet edebilmek için uluslararası yasal düzenlemelere ve standartlara uygunluğu noktalarında önem taşımaktadır.

3.5. Kargo Hizmetleri

Bireyler arası çeşitli büyüklükteki eşyaların ticari faaliyet dışındaki akışı ve ticari faaliyetlere konu ürünlerin üretildikleri yerden çok farklı yerlerde tüketilmesi, ürün ve eşyaların taşınması ihtiyacını meydana getirmiştir. Bu ihtiyaçlar üzerine doğan "kargo taşımacılığı"nın ülkemizdeki varlığı küresel ölçekte yaşanan serbest piyasa düşüncesine dayanmaktadır. Sanayileşmenin ve sanayileşmeyle birlikte üretim-tüketim süreçlerinde yaşanan gelişmeler, Gümrük Birliği çalışmaları, ülkelerin ihracat yönlü üretim çabaları, piyasaların uluslararasılaşması ve e-ticaretin hızlı büyümesi kargo taşımacılığının gelişimini ve büyümesini hızlandırmıştır.

Kargo taşımacılığı, ülke içinde yapıldığında ağırlıklı olarak karayolu ile gerçekleştirilmektedir. "Karayolu taşımacılığı, yolcunun araca bindiği, eşyanın araca yüklenip taşıyıcıya teslim edildiği ve karayolu alt yapısının kullanılarak başlangıç noktasından varış noktasına ulaştırıldığı taşıma türüdür" (Kılıç, 2019:10).

Bir sektör olarak lojistik ve alt sektörü olarak nitelendirilen kargo taşımacılığında, Rekabet Kurumu ve kararları oldukça önem taşımaktadır. Çünkü 6475 sayılı Posta Hizmetler Kanununun Tarifeler, Kullanıcıların Korunması ve Rekabetin Sağlanması başlıklı altıncı bölümünde Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, "*4054 sayılı Kanun hükümleri saklı kalmak kaydıyla, posta sektöründe rekabete aykırı davranış ve uygulamaları resen veya*

şikâyet üzerine incelemeye, soruşturmaya ve rekabetin tesisine yönelik gerekli gördüğü tedbirleri almaya, görev alanına giren konularda bilgi ve belgelerin sağlanmasını talep etmeye yetkili" kılınmıştır (Madde 18/1). Ancak aynı madde ile Rekabet Kurulu da "posta sektörüne ilişkin olarak yapacağı inceleme ve tetkiklerde, birleşme ve devralmalara ilişkin olarak vereceği kararlar da dâhil olmak üzere posta sektörüne ilişkin olarak vereceği kararlarda, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun görüşünü ve yapmış olduğu düzenleyici işlemleri dikkate alır" ifadesiyle sektörün rekabet boyutunda yetkilendirilmiştir.

Bu anlamda Rekabet Kurumu kararları uygulamada yaşanan rekabet ihlalleri çözümünde ve olası ihlallerde emsal tespit etmesi noktasında sektörün işleyişine yönelik olarak dayanak olmaktadır. Nitekim Rekabet Kurumunun 2015 yılında bir başvuru üzerine aldığı 15-42/713-259 sayılı kararda geçen tanımlamalar oldukça önem taşımaktadır. Bu kararda, lojistik sektörü bir üst pazar olarak değerlendirilmiş ve posta/kargo sektörü de bu üst pazara bağlı bir alt kırılım olarak değerlendilmiştir (15-42/713-259 sayılı karar, 2015:6).

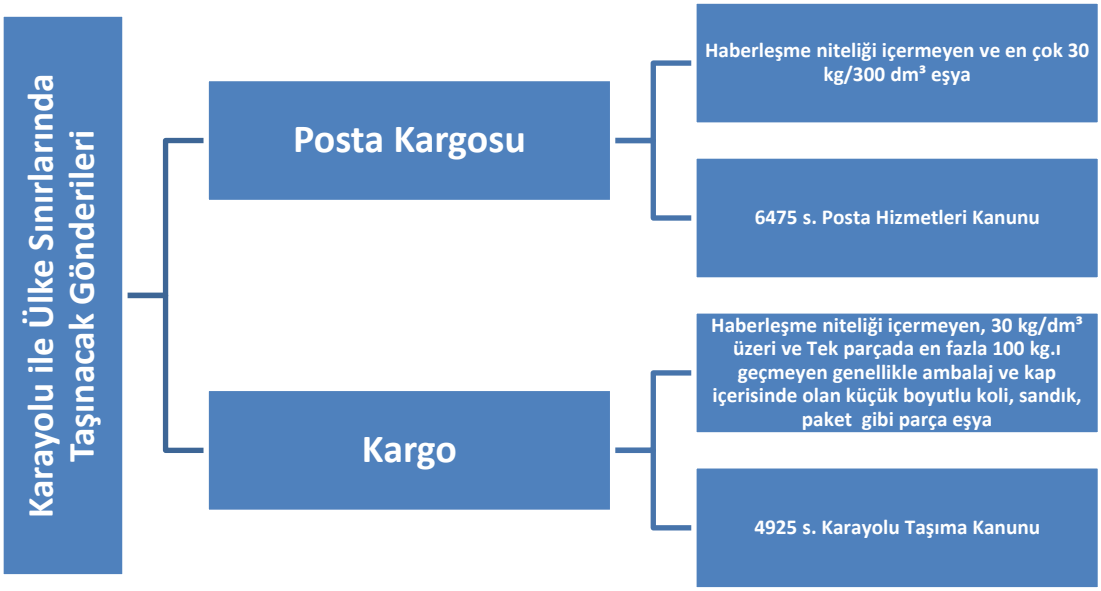
Posta ve kargo hizmetleri ulusal mevzuata göre ağırlık ve bu hizmetlerin sunulabilmesi için alınması gereken belgeler bakımından ayrıştırılmıştır. Posta ve kargo hizmetlerinin ağırlık bakımından değil de hizmet sunumu açısından benzerlik gösterdiği nokta ise işleyiş biçimi olarak değerlendirilebilir. Bu işleyiş Çetin (2007) tarafından tesislerde yapılan tasnif, dağınık toplama ve dağıtım sistemleri açısından bakıldığında şebeke endüstrilerinin bazı özelliklerine sahip olması şeklinde değerlendirilmiştir. Ancak farklılaştığı nokta ise bu şebekenin tesisi için gereken sermaye varlıkları borulari elektrik telleri veya fiber ağlardan oluşmuyor olmasıdır (Çetin,2007:66).

3.5.1. Kargo Hizmetleri Yasal Mevzuat ve Belgeleri

Kargo taşımacılık hizmetleri lojistik hizmet sunucularının temel hizmet alanlarından biri olarak değerlendirilmiş ve bir taşımacılık türü olarak taşımacılık sektöründe yardımcı hizmetler grubunda konumlandırılmıştır (Yapraklı, 2006:64). Ancak kargoya yönelik bir tanım yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli faktörler ağırlık ve hacimdir. Bu ayrım bu sektörde hizmet sunanlar açısından önem taşımaktadır. Çünkü taşınacak unsurun ağırlığı tabi olunan yasal mevzuatı, yükümlülükleri ve yeterlilikleri önemli ölçüde etkilemektedir. Posta Tekeline Tabi Olmayan Gönderilerin Sınıflandırılmasının yapıldığı tabloda gösterildiği üzere PTT tarafından yapılan ayrımda "posta kargosu" ve "kargo" şeklinde iki segment bulunmaktadır.

"Posta kargosu" kapsamında haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan, en fazla otuz kilogram ağırlığa veya üç yüz desimetreküp hacme sahip her türlü maddeyi kapsayan yurtiçi gönderileri ifade ederken "kargo" ise kapsamında haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan, otuz kilogram ağırlık veya üç yüz desi metreküp hacmin üzerinde olan gönderileri ifade etmektedir.

Karayolu taşımacılığı ile ilgili temel düzenleyici 4925 sayılı Karayolu Taşıma kanununda ise kargo "Tek parçada en fazla yüz kilogramı geçmeyen genellikle ambalaj ve kap içerisinde olan küçük boyutlu koli, sandık, paket gibi parça eşya " olarak tanımlamıştır. Bu durumda posta kargosu ile kargo sınıflandırmasını aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Şekil 3.2. Posta kargosu ve kargo sınıflandırması

Kaynak: 6475 s. Posta Hizmetleri Kanunu ile 4925 s. Karayolu Taşıma Kanunlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere kargo hizmetleri 2003 yılında çıkarılan Karayolu Taşıma Kanununa tabi olarak sunulmaktadır. Kargo hizmetleri, ülkemizde karayolu taşımacılığı bünyesinde 2000li yılların başına kadar doğrudan sektöre özgü bir yasal düzenlemeye tabi olmadan sunulmuştur. Bu durum şüphesiz ki sektörde hizmet sunanlar, hizmet alanlar ve devlet açısından çeşitli sonuçlar meydana getirmiştir. Akbulut (2016) tarafından bu duruma yönelik değerlendirmeler şu şekilde sıralanabilir:

- Karayolu taşımacılık faaliyetlerine kolay ve bilinçsiz, (hiçbir şart ve koşula veya yeterliliğe bağlı olmaksızın) girişlere imkân sağlanmış
- Atıl kapasite oranı çok yüksek olan, hizmet kalite ve standardı ile verimi çok düşük,
- Bireysel ve küçük işletmelerin hâkim olduğu,
- Risk alıp araç yatırımı yapmak suretiyle taşımayı bizzat gerçekleştiren araç sahibi ferdi taşımacıların işlerini uzun süre devam ettirilebilecek kadar gelir elde edemediği,
- Kurumsallaşamamış,
- Sermaye birikimine gerek duyulmaksızın herhangi bir taşıma aracı ile taşımacılık sektöründe işletmecilik yapmanın çok kolay olduğu bir taşımacılık sektörü oluşmuştur.

Yukarıdaki değerlendirmelerden de anlaşılacağı üzere faaliyet göstermek için bağlayıcı normların bulunmaması sektörde uzun vadeli ve kurumsallaşmış işletmelerin bulunmamasına yol açmıştır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde bu hizmetten yararlanacak tüketiciler açısından da hizmet kalitesine yönelik beklentilerin karşılanamayacağını öngörmek mümkündür.

Bu çalışma kapsamında posta gönderileri ile kargo gönderileri ayrımını yapmak için yukarıda görünen şekilde yer alan kargo işletmelerinin sözü edilen yönetmeliğe göre alması gereken belge “M” belgesidir. Burada üzerinde durulması gereken bir diğer işletmecilik türü dağıtım işletmeleridir. Karayolu Taşıma Kanununda söz edilmeyen ancak taşımacılık işi yapan işletmeler sınıflandırmasında yer alan dağıtım işletmeleri Karayolu Taşıma Yönetmeliğine göre “Tek parçada en fazla 5 kilogram ağırlığındaki kargoların kısa sürede kapıdan kapıya kendi nam ve hesabına dağıtımını yapan gerçek ve tüzel kişiler”dir. (Karayolu Taşıma Yönetmeliği, Md. 4). Bu işletmeler “P” türü yetki belgesi almak zorundadırlar.

Bu durumda kilogram faktörü ile bu işletmeleri sınıflandırma yaparak şu şekilde göstermek mümkündür.

Tablo 3.6. Hizmet Belgeleri ve Tabi Oldukları Mevzuat

	Posta Hizmet Sağlayıcılar	**Dağıtım İşletmeleri**	**Kargo İşletmeleri**
Tabi Oldukları Yasal Düzenleme	6475 s. Posta Hizmetleri Kanunu	4925 s. Karayolu Taşıma Kanunu ve Karayolu Taşıma Yönetmeliği	4925 s. Karayolu Taşıma Kanunu ve Karayolu Taşıma Yönetmeliği
Ağırlık/Hacim Limitleri	En fazla 5 kg veya 50 dm³ eşya (Posta Gönderisi) En fazla 30 kg veya 300 dm³ eşya (Posta Kargosu)	Tek parçada en fazla 5 kg.	30 kg. üzeri ve tek parçada en fazla 100 kg.
Belge	Posta Hizmet Sağlayıcısı	P1 ve P2	M1 ve M2
Belge Sağlayıcı	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı

Kaynak: İlgili mevzuata dayandırılarak yazar tarafında oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda dikkat edilmesi gereken önemli husus 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununun posta gönderisi ve posta kargosu tanımlamalarındaki posta gönderisi ile 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ve Karayolu Taşıma Yönetmeliğinde yer alan Dağıtım İşletmelerinin taşıyabileceği gönderilerinin sektörde hizmet sunmakta ve sunacak işletmelerde farklı yorumlanabileceği değerlendirmesini yapmak mümkündür. Nitekim bu noktada sözü edilen yönetmeliğin 40 maddesindeki şu ifade oldukça kritiktir: "*Posta gönderilerinin karayoluyla taşınabilmesi için ayrıca 9/5/2013 tarihli ve 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu kapsamında yetki belgesi alınması zorunludur."* Ayrıca bu yönetmelikte de tanımlar kısmında posta gönderisi için yapılan tanım 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununun posta gönderisi için yaptığı tanımla aynıdır. Tanımların aynılığı gönderileri tanımlamak açısından önem taşımakla birlikte yönetmelikte 40. madde ile işaret edilen Posta Hizmet Sağlayıcısı belgesi alma zorunluluğunun uygulamada karışıklığa neden olabileceğine kanaat getirmek mümkündür. Yani 5 kilogram altı (veya 50 dm³ altı) bir gönderinin Posta Hizmet Sağlayıcısı belgesi veya P1 ve P2 belgeleri ile taşınabileceği şeklinde yorumlanabilen bu durum, uygulamada yoruma dayalı olarak zemin bulması durumunda denetim sürecinde haksız rekabete yol açabilecektir. Avrupa Komisyonu Posta Hizmetleri Düzenleyicileri Grubu'nun (ERGP) son raporuna göre bir hizmetin ait olduğu sektör, sağlayıcının beyanı yerine sağlanan faaliyete göre belirlenmelidir (ERGP Report, 2020:16). Buradaki kritik konu, haksız rekabetin Posta Hizmet Sağlayıcısı belgesine sahip olanlar aleyhine gerçekleşecek olmasıdır. Çünkü bu belge ile verilen hizmetler yılsonunda %2,35 evrensel hizmet fonunu meydana getiren bir yapı niteliğindedir. Bu

yapı, belgesi olmadığı hâlde sektörde faaliyet gösteren şirketlerin varlığı ile yasal olarak ihlal edilmekte ve posta sektörü için rekabeti bozucu bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6. Posta Tekeli

Posta hizmetleri, toplumun ekonomik ve sosyal yaşamında önemli bir rol oynamış ve bölge sakinlerinin ülke çapında, hatta dünya çapında etkili bir şekilde iletişim kurmasına yardımcı olmuştur (Emek, 2014:59). Telekomünikasyon, enerji veya demiryolu gibi sektörlerle karşılaştırıldığında, çok daha fazla emek yoğun olan posta sektörü (Jaag, 2014:1) ortaya çıkışı itibariyle kamu tekeliyle sunulan bir yapıdır. Çünkü bu yapının ortaya çıkışındaki temel işlevi (USPS Report, 2008) halkın kişisel, eğitim ve ticari yazışmaları yoluyla vatandaşları birbirine bağlamak ve tüm ülke sınırlarında hızlı, güvenilir ve verimli posta hizmetleri sunmaktır. Hizmetin ortaya çıkışındaki ihtiyaç ve amaç dönem koşulları içinde makul değerlendirilmektedir. Çünkü kişisel ve ticari haberleşme içeren her yazı, koli veya paket "güven" koşullarında taşınmalıdır ve bu bir devlet otoritesi aracılığıyla yapılabilir. Ayrıca posta hizmetinin evrensel hizmet kategorisinde olması kamu hizmeti olarak sunulmasının doğal bir sonucudur. Ülkemizde ağ endüstrilerini serbestleştirmek için reform girişimlerine uzun süre önce başlamış olsa da posta piyasasında hâlâ devlete ait bir şirket rekabet koşulları içerindeki katılımcılardan biridir (Emek, 2014:58). Nitekim posta hizmetlerinin ve bu hizmetlerin sunumunda uygulanan politikalarının ülkemizde tartışılıyor olması, serbestleşme ve devlet tekeli konusu Osmanlı döneminden günümüze kadar gelmiş ve devam etmektedir (Acar, 2013:76).

Her ne kadar posta piyasasının tekel imtiyazına sahip aktörü uzun yıllar bu alanda tekel olarak hizmet sunsa da uluslararası ticaretin ve e-ticarette perakende satışların artması ile bu sektörde özel girişimlerin doğmasına neden olmuştur. Küresel pazarda faaliyet gösteren büyük lojistik şirketleri, küresel talepteki hızlı artış ve teslimat noktaların farklılaşması sonucunda karmaşıklıkları artan işlemler için küçük miktarlarda, ancak daha sık ve farklı adreslere yapılmaması gereken teslimatlar için kurye taşımacılığına yönelmişlerdir. Bu eğilim ile büyük lojistik şirketleri ya kendi işleri içinde bu iş için ayrı bir organizasyonel yapılanmaya gitmişler veya temel faaliyet alanı kurye-küçük parsel taşımacılığı olan küçük işletmeleri birleştirerek (satın alarak) kendi işletme bünyelerine dâhil etmişleridir (Dikmenli, 2014:47). Bu uygulamaları pazar yoğunlaşmasını doğrudan etkileyen birleşmeler başlığında değerlendirmek

mümkündür. Bu tür yapılar dikey birleşme örneği olarak sektörde karşımıza çıkmakta ve piyasanın rekabet yapısını ve düzeyini doğrudan etkilemektedir.

Geniş perspektiften değerlendildiğinde posta/paket/kargo konusunda küresel çaptaki ticaret akışının meydana getirdiği talebin tek bir işletme tarafından karşılanamayacak büyüklükte olması posta sektöründe serbestleşme ihtiyacını ve sürecini meydana getirmiştir. Ancak haberleşme yöntemlerinin yıllar içinde pek çok değişime ve gelişime uğramasına ve "posta"nın paket/kurye/kargo hizmetleri üzerinde şekillenmesine rağmen ülkemizde 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununda posta tekeli ile ilgili maddelerde hâlen yer almakta ve ihlali durumunda para cezası ile yaptırım uygulanmaktadır.

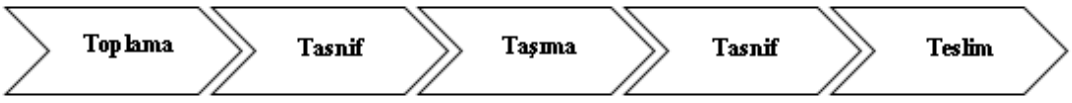
Tekel konusunda uzun yıllardır ulusal ve uluslararası düzeyde çeşitli "regülasyonlar" yapılmaktadır. Regülasyonlar, sektördeki ekonomik faaliyet üzerindeki yasal düzenlemelerin bütünüdür ve posta sektörü, yoğun bir düzenleyici çerçeve ile karakterize edilmektedir. Regülasyonlar, adil bir rekabetin tesis edilmesi ile ilgili olabilir ve simetrik olarak sektördeki tüm operatörleri hedef alabilir (piyasa düzenlemesi). Alternatif olarak, düzenlemeler, sosyal olarak istenen düzeyde hizmet kalitesi veya yeniden dağıtım sağlayarak piyasa başarısızlıklarını düzeltmeye odaklanabilir. Bu ikinci tür müdahale (evrensel hizmet düzenlemesi), genellikle devlet tekellerinin (ayrılmış alanlar) kurulması için uzun süredir ana dayanak olan evrensel hizmet yükümlülüklerine entegre edilerek yapılmaktadır. Bu tür tekeller, piyasa hâkimiyetiyle başa çıkmak için gerekli ilave düzenlemeleri uygulamıştır (Jaag, 2014:1).

Tekel uygulamasının azaltılması ve kaldırılması sürecinde iki temel kavramdan bahsetmek gerekmektedir. Bunlar serbestleşme ve özelleştirme süreçlerdir. Serbestleşme, tekele ayrılmış alanların kaldırılması ve yeni operatörler için pazarların açılmasıdır. Son yıllarda posta sektörü birçok ülkede serbestleşmiştir. Dahası, elektronik iletişime dayalı yeni hizmetler, posta iletişiminin ikamesini meydana getirmiş veya paketlerin teslimatını tamamlayarak dolaylı rekabeti teşvik ederek, böylece çok farklı işletme yapılarıyla rekabet etmeye başlamıştır. Özelleştirme ise, bir posta operatörünün mülkiyetinin kamu sektöründen (devlete ait) özel sektöre devredilmesi sürecidir. Özelleştirme, devletin posta kurumlarını şirketlere dönüştürme sürecinin habercisidir (Jaag, 2014:2).

3.7. Posta Tedarik Zinciri

Uzun yıllar kamu eliyle ve doğal tekel niteliğinde bir hizmet olarak sunulan posta hizmeti, "gönderiyi bir noktadan diğerine taşıyan nakliye ve dağıtım hizmetleri bütününün bir türüdür. Bu açıdan bakıldığında posta hizmetlerinin nakliye ve dağıtımın diğer türleri olan gemi ve kamyon taşımacılığı ile evlere dağıtılan el ilanlarından bir farkının bulunmadığı görülmektedir" (Emek, 2003:17). Bir diğer tanımla posta sektörü, adreslenmiş postaların, adressiz postaların, paketlerin ve ekspres(acele/hızlı posta) hizmetlerin toplanması, sıralanması, taşınması ve teslimini içeren eski ve yeni operatörler tarafından gerçekleştirilen faaliyetleri kapsar. Burada eski olarak ifade edilen işletmeler ile uzun yıllar kamu idareleri tarafından hizmet sağlanması nedeniyle devlet tekeli işletmelerine işaret edilmektedir. Diğer tipik ağ endüstrilerinde olduğu gibi kablolardan ve raylardan oluşan fiziksel bir ağ yoktur. Ancak posta ağlarında, dağıtım ağı her gün devam etmekte ve zaman zaman yeni açılan acente gibi anlaşmalı noktalar ile ağa yeni bir birim eklenmiş olmaktadır. Yani posta sektörü, dağıtım hizmetlerinin iki taraflılığından kaynaklanan ağ etkisine dayanan bir ağ endüstrisi olarak da düşünülebilir (Jaag,2014:1). Diğer ağ endüstrilerinden farklı olarak, çoğunlukla posta işletmelerinin doğrudan ve ilk müşterisi " gönderici"dir, çünkü gönderici hizmet satın alıp almama kararını verir ve aynı zamanda ödeme yapan tüketicidir. Alıcılar genellikle bir posta operatörü seçmek zorunda değildir ve posta hizmetleri için ödeme yapmazlar (Bazı özel yöntemler hariç). Bu farklılık geleneksel tedarik zinciri yapısı ile çalışma kapsamındaki "posta tedarik zinciri"nin temel farklılıklarındandır.

Posta tedarik zinciri kavramının geleneksel yapısını Jaag (2014) şu şekilde göstermiştir:



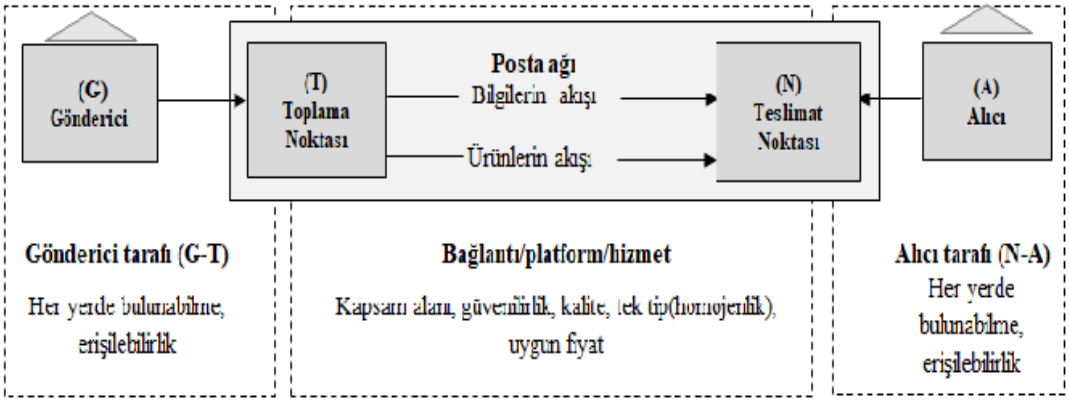
Şekil 3.3. Posta tedarik zinciri kavramının genel yapısı

Kaynak: Jaag, 2014:2

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, Jaag (2014) tarafından gösterilen edilen posta tedarik zincirinde ilk aşamada posta hizmetinin temel ürünü olan "posta kolisi"nin gönderici müşteriden toplanması ile süreç başlamaktadır. Ardından iş günü içerisinden

toplanan tüm postalar ayrım işlemine tabi tutulmakta ve taşıma süreci başlamaktadır. Teslimatı yapılan lokasyona gelen postalar yine kendi içlerinde ayrıştırılmakta ve son aşamada müşteriye teslim edilmektedir. Bir postanın toplanmasından teslim edilmesine kadar olan işlemler şüphesiz ki son derece detaylı ve karmaşık bir süreçtir. Jaag (2014) tarafından gösterilen bu zincir, oldukça genel hatları çizmektedir.

Posta hizmetinde yaygınlık ve erişilebilirlik, gönderen ve alıcı taraf için temel faktörlerdir ve bu iki taraf arasındaki hizmet akışının önemli özellikleri arasında hizmetlerin kapsamı (örneğin mektuplar, paketler, tescilli ürünler), güvenilirlik, kalite, tekdüzelik ve uygun fiyat yer almaktadır (Jaag ve Trinkner, 2011:9). Burada bahsedilen ikili yapı şu şekilde gösterilmiştir.

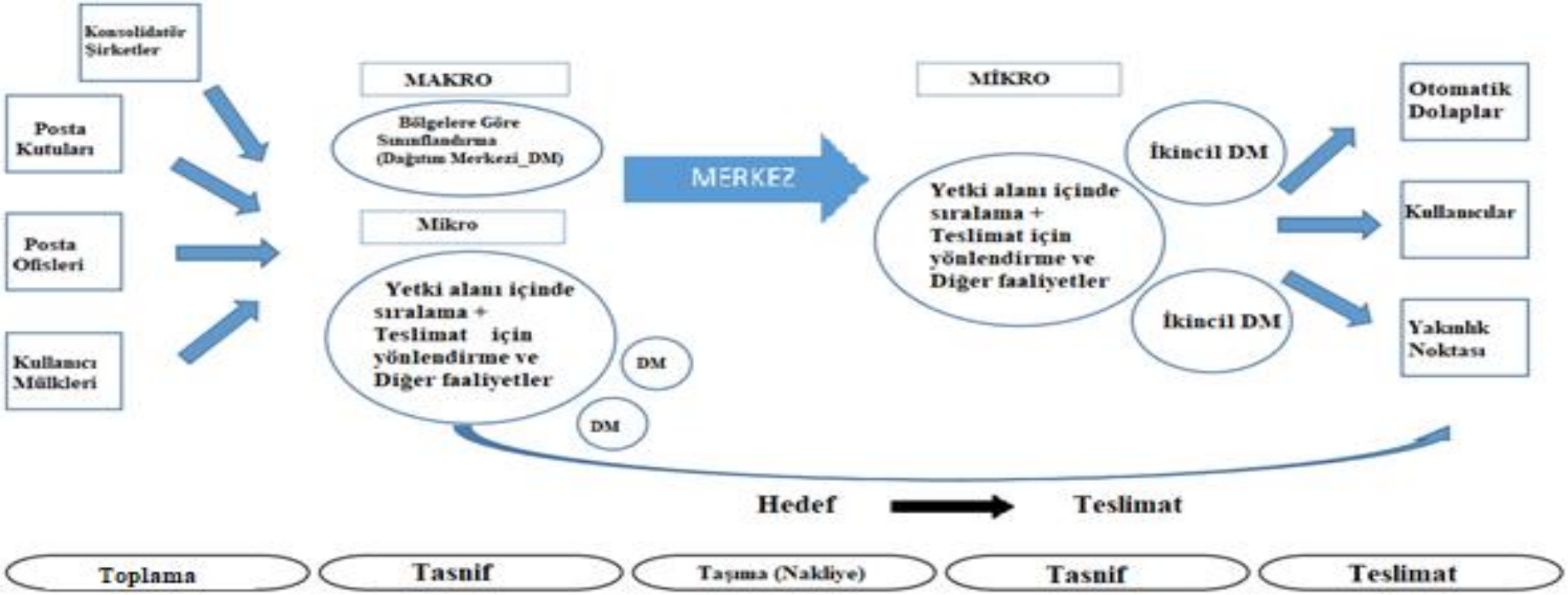


Şekil 3.4. İki taraflı piyasa yaklaşımında evrensel posta hizmet yükümlülüğü unsurları

Kaynak: Jaag ve Trinker, 2011:9.

Yukarıda görünen yapı, alıcı ile gönderici arasındaki tedarik yapısında yer alan evrensel hizmet yükümlülüğü unsurlarına dayanmaktadır. Bu unsurlar coğrafi olarak kapsam, hizmet sunumunda güvenilirlik, hizmet kalitesi, tek tiplik, makul fiyatla erişebilirlik olarak evrensel hizmetin temel dayanaklarıdır.

Posta hizmetlerinin tedarik zinciri yapısıyla ve alt birimler aracılığıyla gösterilmesi daha detaylı olarak Scorca (2019) tarafından aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



DM: Dağıtım merkezi

Şekil 3.5. Posta hizmetleri tedarik zinciri

Kaynak: Scorca, 2019:315.

Zurel ve Scorca'ya göre (2020) yukarıda gösterilen yapı, geleneksel posta tedarik zinciri üzerindeki baskılar sonucu meydana gelmiştir. Bu baskıların başında şüphesiz ki teknolojik gelişmeler sonucunda meydana gelen yenilikler yer almaktadır. Teknolojik yenilikler ise çift yönlü bir etkiye sahiptir. Öncelikle e-ticaret hacmindeki artış posta/kargo/koli hizmetlerinin de hacmini doğrudan artırmıştır ve bu hacimsel büyüme posta sektöründe gelir artışına neden olmuştur. Diğer tarafta ise geleneksel posta ile yapılan sosyal iletişimin yerini inernet tabanlı uygulamalar almıştır ve geleneksel posta hacminde düşüşe neden olmuştur (Zurel ve Scorca,2020:40; Emek.2014:59). Geleneksel posta tedarik zincirinin üzerindeki bir diğer baskı yıllar içinde nüfus yapısında meydana gelen demografik değişimlerdir. Kentsel nüfus oranında ve aynı zamanda tüketici beklentilerindeki artış, posta tedarik zincirinde "last- mile" teslimat denilen, yani çevrimiçi alışveriş ürünlerini evlerinden ya da istedikleri noktalardan belirli zamanda teslim alma beklentisi olan müşterilerin bu beklentileri tedarik zinciri yönetimi üzerinde baskı yaratmakta ve karmaşık tahmin modelleri gerektirmektedir (Zurel, 2016). Son bir baskı unsuru ise, geleneksel posta iletişiminin zaman içindeki azalması ile evrensel hizmet zorunluluğunun kapsamının sorgulanması ile bu zorunluluğun artan posta sektörü unsurlarına (kurye, paket, kargo) uyarlanılması tartışmaları olarak değerlendirilmektedir (Zurel ve Scorca, 2020:42).

Bu çalışma kapsamında posta tedarik zincirinin sınırları, BTK tarafından yetkilendirilen ve Posta Hizmet Yükümlüsü (PTT) ve sağlayıcılarından meydana gelen ve içerisinde ilgili mevzuat kapsamında kanunen posta gönderisi niteliği taşıyan hem e-ticaret gönderileri hem de bireysel gönderilerin bu şirketler tarafından gönderici kişilerden ve tedarikçilerden (e-ticaret ürünleri için) alınarak alıcılarına teslimatının yapıldığı (last-mile delivery) yapı olarak değerlendirilmiş ve incelenmiştir.

4. BÖLÜM

POSTA TEDARİK ZİNCİRİNDE PAZAR YOĞUNLAŞMASI VE TÜRKİYE ÖRNEĞİ: GÖMÜLÜ TEORİ İLE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

Araştırmanın bu bölümünde; metodolojiye yönelik bilgiler yer almaktadır. İlk önce araştırmanın amacı, önemi ve araştırma sorusu başlıkları altında bilgi verilip ardından araştırmacının süreçteki konumu, araştırmanın sınırlılıkları, örneklem, geçerlilik ve güvenilirliğe ilişkin hususlar anlatılmış ve son olarak araştırmanın analiz yöntemi ile bulgular yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Posta hizmetlerinin hukuki alt yapısının oturması ülkemizde oldukça zaman almıştır. Bunun temel nedeni uzun yıllar posta ve telekomünikasyon hizmetlerinin aynı organizasyonel çatı altında ve devlet eliyle sunulması olarak değerlendirilmektedir.

Posta hizmetleri ve posta sektörü uluslararası alanda sık sık "evrensel hizmet" çatısı altında çeşitli yasal düzenlemelerle regüle edilmiştir. Ülkemizde olduğu gibi dünya genelinde "posta tekeli" yaklaşımı akademik ve sektörel olarak ilgi görmüş, ancak her ülke için uygulanabilir tek tip bir piyasa yapısı modeli bulunmamaktadır.

Evrensel hizmet kapsamında hizmetlerin sunulmasında evrensel hizmet yükümlüsünün evrensel hizmet maliyetine katlanması için diğer hizmet sunan işletmelerden sağlanan fonlar yani "evrensel hizmet fonu" bir diğer tartışma konusu olmuştur. Bu alanda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak evrensel hizmet faaliyetinde maliyet hesaplama yöntemleri temelinde ve fon toplama yöntemleri ekseninde değerlendirilmiştir.

Piyasaların küreselleşmesi ve serbestleşmesi süreci, işletmeler açısından rekabeti ve beraberinde de müşteriler açısından beklentileri artırmıştır. Artan küresel e-ticaret ile posta ve diğer tüm taşımacılık faaliyetlerinde hem hizmet kalitesinde hem de "hız" faktöründeki yüksek beklentiler, işletmelerin maliyet kalemlerini eskisine göre çok daha duyarlı hâle getirmiştir. Uzun yıllar kamu bürokrasisi ve hantallığı içinde faaliyet gösteren bir işletme yerine müşteriler kimi zaman daha yüksek fiyat ödemeyi kabul eden ve karşılığında yüksek kalitede hizmet almak isteyen müşterilere dönüşmüşlerdir.

Son olarak, ilgili mevzuatta yer alan "posta tekeli" ve "evrensel hizmet fonu"nun özel sektör işletmecileri tarafından piyasadaki rekabeti bozucu ve etkin olmayan bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca evrensel hizmet yükümlüsünün (ülkemizde PTT A.Ş.) evrensel hizmet zorunluluğundan kaynaklanan ve diğer hizmet kalemleri için ayrı bir maliyet muhasebesi yapılması yönünde beklentisi bulunmakta ve çeşitli platformlarda dile getirilmektedir.

Tüm bunlardan hareketle bu çalışma, posta tedarik zinciri yapısını bütüncül bir şekilde ele almak ve sektörü piyasa işleyişi, artan müşteri memnuniyeti ve evrensel hizmet faktörleri ile değerlendirerek bu faktörlerdeki problemlere önerilerde bulunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Posta hizmetlerini ve posta sektörünü tekil sorunlarla inceleyen ulusal ve uluslararası çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Özellikle posta tekeli ve evrensel hizmetin sunumu, uzun bir geçmişe dayanan tartışma ve araştırma konusu olmuştur. Uluslararası literatürde ise, yakın geçmişe dayanan ve posta hizmetlerini bir tedarik zinciri yapısı yaklaşımıyla inceleyen az sayıda da olsa çalışma bulunmaktadır. Türkiye'de posta sektörünün yapısını posta tedarik zinciri yaklaşımıyla ele alan çalışmanın henüz olmaması ile bu çalışma; sektöre küresel rekabet ve tedarik zinciri bakış açısından yaklaşması nedeniyle önem taşımaktadır.

Nitel araştırma yöntemiyle yapılması nedeniyle, sektörde hizmet sunan ve evrensel hizmet fonu yükümlüsü işletmelerden katılım gösteren yetkililer (katılımcılar) ile yapılan derinlemesine mülakatlarda, bilhassa sektördeki payı yüksek ve taşımacılığın pek çok kolunda deneyimli işletme yetkililerinin sektöre yönelik deneyim ve değerlendirmeleri işleyişe yönelik önem arz etmektedir. Eşya taşımacılığının hemen her kolu artık küresel pazarda gerçekleştirilmekte ve işletmeler faaliyet alanlarına ilişkin alacakları kararlarda küresel ölçekte düşünmek ve kimi zaman da proaktif

hamleler yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu vizyona sahip işletmeler ve yetkililerinin sektöre ve tabii oldukları yasal mevzuata ilişkin yaklaşımları da küresel pazarlarda hızlı karar almanın önündeki engellere ve çözümlere ışık tutması açısından önemlidir.

Posta hizmetleri sektöründe, çeşitli sivil toplum kuruluşları (KARİD, UTİKAD) çalıştay ve raporları, Kalkınma Planı Posta Hizmetleri Alt Komisyon Raporları ve TOBB Türkiye Ulaştırma ve Lojistik Meclisi Sektör Raporu gibi çeşitli değerlendirmelerin yapıldığı raporlar bulunmakla birlikte, henüz sektördeki aktörler ve Bakanlık (ve yetkilendirdiği kuruluş BTK) arasında özellikle evrensel hizmet fonu konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Bu çalışma, bütüncül yaklaşımı özelliğiyle, ilgili aktör ve yetkililere bir takım öneriler içermesi bakımından da önem taşımaktadır.

4.2. Araştırma Problemi

Bu çalışmanın temel problemi posta sektörünün işleyişinde yaşanan sorunların tespit edilmesidir. Bu problemler iki ana unsurdan kaynaklanmaktadır: İlki sektörü düzenleyen yasal mevzuatın yapısı diğeri ise sektördeki rekabet yapısıdır. Rekabet yapısını belirleyen temel husus sektörün yasal mevzuatı olmakla birlikte, çeşitli başka faktörler de yer almaktadır. Bu problemler çerçevesinde posta tedarik zincirinde pazar yoğunlaşmasının olup olmadığı ve bu piyasa için tedarik zinciri yaklaşımıyla bir model önerilmesi hedeflenmiştir. Küresel rekabet ortamında artan önemi dolayısıyla tedarik zinciri perspektifi bu noktada modelin temel bakış açısını oluşturacaktır.

Posta sektörüne ilişkin pazar yoğunlaşması hesaplaması yapılması amaçlanmasına rağmen, sektörü meydana getiren şirketlerin pazar paylarının olduğu bir veri tabanı bulunmamaktadır. Bu veri tabanına ilişkin veri talebi TÜİK ve BTK'ya iletilmiş, ancak konsolide bir veri olmadığı bilgisi alınmıştır[1]. Ancak, bu konuda TÜİK veri tabanında 2009-2015 tarihleri arasında bir hesaplama yapılmıştır. Söz konusu yoğunluk hesaplamasına ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

[1] Araştırmacı tarafından 22/07/2020 tarihinde yapılan ve 07/12/2020 tarihinde cevaplanan CİMER başvurusu sonucu alınan bilgi.

Tablo 4.1. Evrensel Posta Hizmeti ve Diğer Posta ve Kurye Hizmetlerinde Yoğunlaşma Oranları

Sınıf	Sınıf açıklama	Girişim sayısı						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5310	**Evrensel hizmet yükümlülüğü altında postacılık faaliyetleri**	3	1	1	1	119	1	3
5320	**Diğer posta ve kurye faaliyetleri**	1323	1439	1669	2029	2447	2954	3239
Sınıf		**CR_4**						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5310	**Evrensel hizmet yükümlülüğü altında postacılık faaliyetleri**	100,00	100,00	100,00	100,00	97,98	100,00	100,00
5320	**Diğer posta ve kurye faaliyetleri**	54,42	54,92	55,89	51,48	49,24	47,95	47,57
Sınıf		**CR_8**						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5310	**Evrensel hizmet yükümlülüğü altında postacılık faaliyetleri**	100,00	100,00	100,00	100,00	98,05	100,00	100,00
5320	**Diğer posta ve kurye faaliyetleri**	79,57	77,30	78,47	75,81	72,64	71,68	71,03
Sınıf		**Herfindahl indeksi**						
		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
5310	**Evrensel hizmet yükümlülüğü altında postacılık faaliyetleri**	0,9998	1,0000	1,0000	1,0000	0,9584	1,0000	0,9991
5320	**Diğer posta ve kurye faaliyetleri**	0,0983	0,0972	0,1006	0,0902	0,0818	0,0769	0,0754

Kaynak: TÜİK, https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sanayi-114

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, 2009-2015 yılları arasında üç farklı pazar yoğunlaşması hesaplama indeksi kullanılarak yapılan çalışmada kritik olan husus 2013 yılındaki girişim sayısıdır. Hatırlanacağı üzere 2014 yılında " 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu'nun yürürlüğe girmesi ile birlikte posta gönderilerinin kabulü, toplanması, işlenmesi, sevki, dağıtımı ve teslimini kapsayan posta hizmetlerinin ancak bu kanun hükümlerine göre faaliyet gösteren hizmet sağlayıcıları tarafından yerine getirileceği hüküm altına alınmıştır (https://www.btk.gov.tr/yetkilendirme-yetkilendirme-rejimi)." Buradaki temel sorun, 2013 yılındaki 119 hizmet sağlayıcı şirketin 6475 sayılı kanun çıktıktan sonra 2014 yılında 1 şirkete düşmesidir. Söz konusu o şirket halihazırda evrensel hizmet yükümlüsü PTT'dir. Ancak 2013 yılındaki uygulama ile 113 şirketin hangi

kanunla ve hangi belgeyle faaliyet sürdürdüğü bilgisine erişilememiştir. Bu durumu mevzuat değişikliği yapılan geçiş dönemine atfetmek mümkündür.

4.3. Araştırmacının Konumu

Nitel araştırmaların literatürde kabul gören temel özellikleri (Yıldırım ve Şimşek, 2013:47) şunlardır: (1) doğal ortama duyarlılık, (2) araştırmacının katılımcı rolü, (3) bütüncül yaklaşım, (4) algıların ortaya konması, (5) araştırma deseninde esneklik, (6) tümevarıma dayalı analiz, (7) nitel veri. Nitekim doğal ortama duyarlılık ve araştırmacının katılımcı rolü, birbirini tamamlayan ve nitel araştırmanın özünü meydana getiren özelliklerdir.

Nitel araştırma sürecinin tanımlanmasının ardından nitel verilerin araştırmacı ile yakından bağlantılı olduğu ve bu durumun araştırmacının rolüne başka bir boyut kattığını ifade eden Fink (2000) bu boyutlar ilk olarak, veri ve araştırmacı arasındaki bağımlılığa işaret eder. Yani veriler, katılımcı ile araştırmacı arasındaki etkileşim sırasında toplanmaktadır. İkinci olarak, araştırmacı sınırlı sayıda katılımcıdan büyük miktarda veri toplar. Bu da araştırmacını katılımcıya bağımlı olması anlamına gelmektedir. Bu durum, araştırmacıya çalışma konusunda ayrıntılı ve derinlemesine veri imkânı sağlaması açısından nitel araştırmanın güçlü yönü olarak değerlendirilmektedir (Sherman ve Webb, 1988). Strauss (1987) tarafından araştırmacının teknik bilgisi, araştırma geçmişi ve bireysel deneyimlerinin bir bütünü olarak değerlendirilen ve "deneyimsel bilgi" şeklinde tanımlanan bu süreç, araştırmacının varsayımlar ve değerleri anlamına gelmeyip, Glesne ve Peshkin (1992) tarafından "artı bir değer" olarak nitelendirilmiştir.

Araştırmada, Cresswell (2013) tarafından bireylerin içinde yaşadıkları ve çalıştıkları dünyayı anlama çabası olarak nitelendirilen sosyal yapılandırmacılık çerçevesinde yarı yapılandırılmış ve açık uçlu görüşme soruları kullanılmıştır. Denzin ve Lincoln (2001) ve Mertens (2010) sosyal yapılandırmacılık dünya görüşünü yorumlayıcı olarak nitelendirmişlerdir. Bu yorumlamalar araştırmacının deneyimlerine dayanmaktadır. Bu noktada araştırmacının iki yıl hizmet sektöründe ve ardından yaklaşık 8 yıl "posta sektöründe" çalışma hayatı, araştırma konusundaki deneyimleri için bir "yorumlayıcı" süreçtir. Bu süreçte araştırmacı tarafından sektörün bir aktörü olan işletmede aktif çalışma süreci, sektöre dair bir algı ve deneyim sahibi olması, tüm sektörün işleyişine olan merakını artırmıştır. Bu merak, özellikle sektörde posta hizmet sağlayıcısı yetkisiyle

hizmet sunan işletmelerden, sektöre yön veren ve lider konumda sayılabilecek işletmelerin ve tabii ki yöneticilerinin ve değerlendirmelerinin ortaya konulması arzusunu pekiştirmiştir. Strauss (1987) deneyimsel bilgiyi "gizli cevher" olarak değerlendirmiş ve bu argüman araştırmacı tarafından oldukça önemli bir tetikleyici olarak benimsenmiştir. Ayrıca araştırmacı, öncelikle çevrimiçi olarak "Gömülü Teori" eğitimine katılmış, ardından yine çevrimiçi olarak Maxqda programı eğitimi almış ve son olarak "Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik" eğitimine katılmıştır.

4.4. Araştırmanın Varsayım ve Kısıtları

Nitel araştırmalar doğal yapısı itibarıyla, hem verilerin toplanması yani görüşmelerin gerçekleştirilmesi hem de verilerin yorumlanması aşamasında araştırmacının deneyimlerinin yansıtılmasıyla subjektif değerlendirme yapılabilmesi araştırma için bir kısıt olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırmaya konu işletmelere dair görüşmeler, alanındaki yetkili CEO, Genel Müdür veya diğer unvanlara sahip kişilerle gerçekleştirilmiştir. Kimi zaman işletmecilik açısından – öyle olmasa dahi- ticari sır veya stratejik bilgi olacağı düşünülen bilgilerin görüşmeler esnasında cevap verilmemiş olmaması ihtimali de araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Bu aşamada, bir başarı veya başarısızlık değerlendirilmesi yapılmadığı ve sektöre yön veren aktörlerin posta sektöründeki işleyişi iyileştirmek ve müşteri memnuniyetini artırmak üzere bakış açılarını anlamak üzere görüşmelerin yapıldığı katılımcılara özellikle belirtilmiştir. Ayrıca, işletme adının açıklanmayacak olması da bu kısıtın etkisini azaltmak üzere yapılmış bir uygulamadır.

Çalışma kapsamında etkin bir posta hizmetleri sektörüne dair bulgular, bu sektörde hizmet verme yetkisine sahip işletmelerin yetkilileri ile gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda ve onların fikirleri ışığında yorumlanmıştır. Bu yorumlar, kişilerin sektöre yönelik de olsa kendi işletmeleri perspektifinden yola çıkarak yani sektörü algılayış şekillerinden meydana gelmiştir. Bu noktada, işletmelerinin avantajına olacağını düşündükleri öneriler sunmuş olmaları kaçınılmazdır. Bu durumu tam bir araştırma kısıtı olarak değerlendirmek yerine, benzer ölçekte işletmeler için daha uygulanabilir olacağı şeklinde değerlendirmek daha uygun olacaktır.

Nitel araştırma yöntemlerinin yapısı gereği genelleme amaçlanmamış olup, araştırmaya katılan işletme yetkililerin önerileri doğrultusunda bir model oluşturulmaya çalışıldığı göz

önünde bulundurulmalıdır. Bu öneriler de, kişinin çalıştığı işletme, sektördeki deneyimleri ve hukuki ve operasyonel işleyişe yönelik bakış açıları doğrultusunda yapılmıştır. Sektörde yetkili işletmelerin belirli olması bu önerilerin uygulanabilirliğini ve genellenebilirliğini artırmaktadır. Bu noktada, araştırmanın kısıtlarının, araştırmanın tüm boyutları için dayanak olabilecek çalışmaların az olmasıdır. Araştırma konusuna giren posta ve kargo hizmetlerine yönelik olarak ülkemizde yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Posta alanında yapılan çeşitli araştırmalara aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 4.2. Posta Alanında Yapılan Çeşitli Araştırmalar

Yazarlar	Araştırma konusu
Gürbüz, 2007	AB Posta yasal düzenlemelerine uygun olarak Türkiye'deki Posta Mevzuatı'nın degisim süreci AB üyesi ülkelerinin posta yapılarındaki uygulamalarla karşılaştırılması
Us, 2010	Evrensel hizmetin Avrupa Birligi ve Türkiye'de, serbest piyasa ekonomisine açılan kamu hizmeti alanlarında bir yandan rekabet ve piyasa yapısından konumu
Gelmedi, 2012	PTT'nin mektup hizmetinin sunumda maliyetlerinin faaliyet tabanlı olarak hesaplanması ve buna ilişkin bütçenin oluşturulma süreci için model
Koç ve Kıray, 2012	Kamu örgütlerinin değişim sürecinin PTT üzerindeki yansıması
Acar, 2013	Yeni kamu yönetimi yaklaşımı çerçevesinde PTT'nin incelenmesi
Öztoprak, 2014	6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ilePTT'ninyapısal durumu, idari teşkilat içindeki yeri, çalışma esasları ve personelinin durumu
Gökdemir, 2014	Evrensel hizmetin posta sektöründeki uygulamaları için ve evrensel hizmet maliyetinin hesaplanması için öneriler
Ar, Ağaç, Peker, Baki, 2014	PTT'nin 2006-2010 dönemi için 76 ildeki etkinlik düzeylerinin Malmquist-TFV Endeksi yöntemi kullanılarak incelenmesi
Çınar, 2014	Örgütsel kimliğin marka bağlılığı üzerindeki etkisinin PTT müşterileri üzerinde araştırması
Eser, 2014	Türkiye'de posta hizmetleri sektörünün tarihi, mevcut durumu, yapılan reformlar sonucunda PTT'nin anonim şirket olma süreci ve posta sektörünün serbestleşme gereklilikleri
Yıldız, 2015	Türk Telekom A.Ş. (özel sektör) ve PTT A.Ş. (kamu sektörü) halkla ilişkiler faaliyetlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi

Türkmen, 2015	Serbestleşmenin Türkiye'nin evrensel posta hizmet sağlayıcısının PTT A.Ş.'nin posta tedarik zinciri ağı tasarımı üzerindeki etkilerini ve aynı zamanda şirketin yeniden tasarlanması için stratejik öneriler sunulması
Yurttadur, Süzen, Karaağaç, 2016	Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının kurumlara katkılarının PTT çalışanları örneğiyle incelenmesi
Dirican, 2018	PTTBank'ın Türkiye'de lisanslı bir posta bankası haline gelmesi veya kurulması için alternatif iş modellerinin tartışılması ve PTT için bir model önerilmesi
Varol, 2018	PTTBank'ın sunduğu finansal ürün ve hizmetlerlerin incelenmesi ve dünyadaki benzer posta bankası örnekleri ile karşılaştırılması
Şensu, Arslan, Ekinci, Tuzkaya, 2019	Posta hizmetleri için Araç Rotalama Problemi (ARP) ve öneriler
Tengilimoğlu ve Saygılı Akkaya, 2019	Müşterilerin PTT imajını anlamak ve imajı algısını oluşturan faktörleri belirlenmesi yoluyla toplumun kurum ile ilgili görüşlerinin değerlendirilmesi
Sezer, 2019	Posta hizmetleri sektörünün etkinliği ile ilgili literatür taraması ve sektörün etkinliğinin incelenmesinde en önemli motivasyon kaynaklarının mülkiyet yapısı ile piyasa yapısı olduğunun tespiti

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere PTT yıllar içinde hem kamu yönetimi perspektifindne hem de özel sektör işletmeciliği açısından çeşitli araştırmalara konu olmuştur. Uzun yıllar haberleşme alanında kamu hizmetini tekel imtiyazıyla sunmuş olması ve 2013 yılında ise Avrupa Birliği uyum süreçlerinde paralel kamu yönetimi dönüşüm sürecinde Anonim Şirket olarak yeniden yapılanmış olması, farklı bakış açılarıyla incelemelere konu olmasına olanak tanımıştır. Bu tez kapsamının oluşumunda yukarıdaki çalışmalardan özellikle posta tedarik zinciri yaklaşımı konusunda ülkemizde ilk olan Türkmen'in (2015) çalışması kavramsal olarak bir bakış açısı sağlaması bakımından önem taşımaktadır. AB'nin serbestleşme odaklı yasal düzenlemeleri odağında incelenen tedarik zinciri ağı tasarlanırken (Türkmen,2015:14) posta kutuları ve posta ofisleri gibi yeterli erişim noktalarının olması gerektiğine işaret eden posta yönergesine dikkat çekmiş ve bu uluslararası yasal düzenlemeleri, evrensel posta hizmeti sağlayıcısının sabit maliyetlerini etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken konu, posta tedarik zincirinin evrensel posta hizmet yükümlüsü PTT perspektifinden incelenmiş olmasıdır. Ancak ülkemizde posta hizmeti tekel alanına giren posta alt segmenti haricinde rekabete açılmıştır ve posta hizmeti

özel girişimler aracılığıyla da sunulan bir hizmet grubudur. Özel sektör tarafından bu hizmetler genellikle kargo ve kurye şirketleri tarafından sunulmaktadır. Bunun nedeni kargo bölümünde de tartışıldığı üzere posta hizmetlerinin rekabete açılması ile mevcut kargo şirketlerinin posta gönderilerini de tedarik zinciri bünyelerine dâhil etmeleridir. Yani kargo taşımacılığı 2003 yılından bu yana Karayolu Taşıma Kanunu bünyesinde yapılmaktaydı. Posta sektörünün rekabete açılması 2013 yılında çıkarılan 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ile yasal bir zemin bulmuştur.

Posta hizmelerinin rekabete açılmış olması aslında sektörde daha önce olmayan ve 6475 sayılı kanunun çıkarılmasıyla meydana gelmemiştir. Karayolu ile kargo/paket ve kurye taşımacılığı hâlihazırda Karayolu Taşımacılık Kanunu ile yapılmaktaydı. Ayrıca bu işletmelerin alması gereken belgeler, istihdam edilen personelin yetkinliği ve diğer detaylı konular Karayolu Taşıma Yönetmeliği (2018) ile sürdürülmekteydi. Hatta posta gönderisi tanımına giren pek çok gönderi bu piyasada taşınmaktaydı. Burada Karayolu Taşıma Yönetmeliğ'nin (2018) 16 maddesi ile " Posta gönderilerinin karayoluyla taşınabilmesi için ayrıca 9/5/2013 tarihli ve 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu kapsamında yetki belgesi alınması zorunludur." ibaresi sektörün işleyişine yön verme amacı taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle, piyasada hizmet sunan ve kargo/paket ve kurye gönderilerini yönetmeliğin zorunlu tuttuğu belgeler ile sürdüren pek çok işletme bulunmaktadır. Sözü edilen madde ile posta gönderilerinin taşınması 2013 yılında Posta Hizmetleri Kanunu ile BTK tarafından verilen Posta Hizmet Sağlayıcı belgesine tabi tutulmuştur. Ancak bu maddenin sektörde aktif olarak posta hizmeti mevzuatına giren faaliyetleri sunan şirketler tarafından hedeflenen şekilde yorumlanması ve değerlendirilmesi konusunda duyulan endişe bu araştırmanın temel sorularından biridir.

Çalışma kapsamında posta ve kargo ayrımı ağırlık ve yasal mevzuat bakımından açıklanmaya çalışılmıştır ve aşağıda da kargo konusunda ülkemizde yapılan çalışmalar yer almaktadır.

Tablo 4.3. Kargo Konusunda Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Yazarlar	Araştırma konusu
Deniz ve Gödekmerdan, 2012	Müşterilerin kargo firmalarının sundukları hizmetlere yönelik tutum ve düşüncelerinin belirlenmesi ve müşterilerin kargo gönderirken karşılaştıkları problemlerin tespiti ve çözüm önerileri
Karcıoğlu ve Temelli, 2014	Kargo çalışanlarına lojistik ve lojistik faaliyetler hakkındaki bilgi düzeylerinin ve konuya bakış açılarının değerlendirilmesi
Karadeniz ve Balcı, 2014	Lojistik faaliyetlerde sunulan hizmet kalitesinin marka sadakatine olan etkisini PTT müşterileri aracılığıyla ölçülmesi
Çemberci, Uca, Civelek, 2015	Ülkemizdeki yasal düzenlemelerin uluslararası karayolu eşya taşımacılığı sektörüne etkisini ve yöneticilere karar vermelerinde süreçleri çin öneriler sunulması
Ilıcalı, Yönet, Şahin, ve Suher, 2016	Kargo sektöründe algılanan marka benzerliğinin, marka sadakati, marka tatmini ve hizmet kalitesi değişkenleri ile olan ilişkisi
Ünal, 2016	Kargo hizmet sektöründe çalışanların memnuniyet düzeyleri
Songur ve Büyükkeklik, 2016	Kurumsal müşterilerin kargo hizmetlerine yönelik hizmet kalitesi algıları ve müşteri memnuniyeti düzeylerinin ölçülmesi
Yanar Gürce ve Tosun, 2017	Kargo hizmetlerine yönelik müşteri şikâyetlerinin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi
Duran, 2017	Kargo hizmetlerinin tüketici davranışlarına etkisi ve kargo hizmetlerinin ne kadar iyileştirilebileceğinin değerlendirilmesi
Avci ve Karataş, 2017	Kargo firmalarının lojistik bilgi sistem güvenliğinin sağlanması ve lojistik bilgi sistem güvenliği kültürünün oluşturulmasının önemi ile ilgili bir konsept geliştirebilmeleri için üst yönetimin lojistik bilgi sistem güvenliğine bağlılığı ve farkındalığının, kültür üzerindeki etkisinin araştırılması
Kaya ve Turğut, 2018	E-ticarette lojistik faaliyetlerin rolünün belirlenmesi ve müşteri tatminini ölçülmesi
Alp, Koleoglu, ve Cinar, 2018	Kargo şirketlerinin itibarının ve müşteri memnuniyetinin incelenmesi ile itibarının müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi
Yeşilbaş, 2018	Türkiye' de taşımacılık sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin bu sektöre yönelik düşünceleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkaran bir ölçek geliştirmesi ve kavramsal yapının unsurlarının ve boyutlarının ortaya çıkarılarak bu boyutların kendi aralarında ve işletme özellikleri ile olan fark ve ilişkilerinin değerlendirilmesi

Çakırkaya, 2019	Bir kargo şirketinin deneyimsel pazarlama uygulamalarının hizmet kalitesi üzerinde bir etkisinin bulunup bulunmadığının araştırılması
Sorkun, 2019	Çevrimiçi pazaryeri alıcılarının lojistik hizmet performanslarını etkileyen faktörlerin araştırılması
İndap, 2019	Kargo sektörünün Türkiye'deki durumu ele alınarak müşteri memnuniyetini ve kargo şirketlerinin rekabet güçlerini arttıracak çeşitli inovatif önerilerde bulunulması
Türkoğlu ve Bayrakdaroğlu,2019	Kargo şirketlerinin benzerliklerinin ve farklılıklarının tespiti, şirketlerin hangi özellikleriyle ön plana çıktığının, pazardaki fırsat ve boşlukların algılama haritaları aracılığıyla ortaya konulması
Taşkın ve Raçlı, 2019	Kargo hizmeti nihai tüketicilerinin şikâyet etme niyetlerinin öncüllerinin belirlenmesi ve kargo şirketlerine müşteri şikâyet yönetimini daha etkin uygulamaları için çeşitli öneriler sunulması
Özaydın, Çelikkaya ve Duran, 2019	Kargo hizmetlerinin tüketici davranışlarına etkisini ve tüketicinin beklentilerini karşılayacak kargo hizmetleri ne kadar iyileştirilebileceğini anlamak
Karagöz, Mutlu, Sağır ve Celil, 2019	Kargo şirketi seçimine etki eden faktörleri ölçmeye yönelik ölçek geliştirilmesi
Topal ve Şahin, 2019	Kurumsal müşterilerin kargo hizmetlerine yönelik hizmet kalitesi beklentisi, algısı ve müşteri memnuniyeti düzeylerinin ölçülmesi
Ege, 2019	Türkiye'de faaliyet gösteren karayolu taşımacılık firmalarının etkinliğinin veri zarflama yöntemiyle analiz edilmesi
Yıldız, 2020	Kargo hizmeti alan tüketicilerin aldıkları hizmetle ilgili karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunların giderilmesi için çözüm önerileri
Onurlubaş ve Gümüş, 2020	Kargo şirketlerinin hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini incelemek
Duran, 2020	Kargo taşımacılığının genel durumu, sektörün önemi, ekonomiye katkısı, kargo hizmeti müşterilerinin beklentilerini karşılayabilecek kargo hizmetlerinin ne kadar geliştirilebileceğinin değerlendirilmesi
Erdem ve Akolaş, 2020	Lojistik yönetiminde müşteri memnuniyetinin bir kargo şirketi bağlamında incelenmesi ve bu şirketin müşteri memnuniyet stratejilerinin memnuniyet noktasında amacına ulaşmasının tespiti
Taşçıoğlu, 2020	Çevrimiçi alışverişlerde kargo hizmetlerinin tüketici algılarına etkisinin araştırılması
Burucuoğlu, ve Erdoğan Yazar, 2020	Üçüncü parti platformda kargo firmalarına yapılan müşteri şikâyetlerinin içerik analizi yöntemiyle tespiti

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı üzere literatürde kargo hizmetlerine yönelik çalışmalar posta hizmetlerine yönelik çalışmalardan daha çok yer almaktadır. Bu durumu çeşitli nedenlerle değerlendirmek mümkündür. Öncelikle lojistik yönetimi açısından bakıldığında posta hizmetlerine konu olan gönderiler kargo gönderilerine göre daha küçük hacim ve ağırlık grubunda sınıflandırılmaktadır. Lojistik ve taşımacılık kararlarında tehlikeli madde ya da çeşitli özel taşımacılık yöntemleri gerketiren durumlar haricinde, özellikle yükleme aşamasında büyük hacimde gönderilere göre çeşitli kararların alındığını söylemek mümkündür.

Kargo hizmetlerine olan ilginin bir diğer sebebi, bireysel müşteriler açısından kilogram ve hacim unsurları temelinde ayrımların bilinirliğinin daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Gönderinin ebatlarından bağımsız olarak bir kargo müşterisi için yapılan araştırmalara göre temel beklentiler hız, güven ve süreç takibi yapabilme faktörlerinde birleşmektedir. Kargo kavramı müşteriler tarafından daha çok kullanılmakta ve hizmet kalitesine yönelik araştırmalarda da kargo kavramı üzerinden araştırmalar yapılmaktadır.

Posta ve kargo alanlarında yapılan tüm bu araştırmalar çerçevesinde, bu çalışmada 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanununu ve ilgili diğer yasal düzenlemelere göre ve BTK tarafından yetkilendirilen Posta Hizmet Sağlayıcılarından oluşan “posta sektörü” tedarik zinciri bakış açısıyla incelenmiştir. Bu sektörün pazar ve rekabet yapısı, bu yapılara bağlı olarak yoğunlaşmanın varlığı, sektörü düzeneleyen mevzuata aktörlerin bakış açıları, evrensel hizmet yükümlüsü PTT’nin posta tekeline yönelik değerlendirmeleri ve farklı ölçekteki işletmelerin posta tedarik zinciri akışları üzerinden yapı elde eidlmeye çalışılmıştır. Bu yapı için öncelikle sektörde hizmet sunan işletmelerin işleyişe yönelik problemleri ve yine sektör temsilcilerinin çözüm önerilerinden yararlanılmıştır.

Bu sektörün işleyişini ve işleyişindeki problemlerini ölçemek için çok yönlü bir ölçek bulunmadığı için nitel araştırma yöntemleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Hatırlanacağı üzere posta sektöründe pazar yoğunlaşması olup olmadığının tespiti için CR8 ve CR4 indeksi ile hesaplama yapılarak bir yargıya varılması planlanmıştır ancak

yapılan bilgi talepleri doğrultusunda TÜİK ya da BTK tarafında böyle bir veri tabanı olmadığı bilgisi alınmıştır[2]. Bu da araştırmanın en temel kısıtlarından birisidir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, bir sektörün operasyonel ve hukuksal yönlerindeki işleyişinde yaşanan sorunlar ve bu sorunlara sektördeki aktörlerin çözüm önerileri çerçevesinde bütüncül bir süreç önerisi yapılabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırılan ve açıklanmak istenen olgu bir "süreç" olduğu için, araştırma sürecinden çalışma grubu, veri toplama yöntemleri, mülakat soruları, analiz yöntemi vs. bu süreç içinde değişiklik gösterebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 46).

Çalışma grubu ve analiz birimi sektördeki işletmelerin yetkilileri olan bu çalışmada posta tedarik zinciri sürecinde piyasadaki işleyişin ve yapılan regülasyonlar ile yasal mevzuatın sektörü nasıl etkilediğini sektör aktörlerinin bakış açısıyla ortaya koymak ve onlardan gelen öneriler doğrultusunda bütüncül bir model ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, hukuki mevzuat, piyasa yapısı, evrensel hizmet, evrensel hizmetin maliyetinin hesaplanması gibi açılardan ayrı çalışmalarda incelenen sektörün özellikle "pazarlama" bakış açısıyla ve bütüncül olarak ve son gelişmeler ışığında incelenmemiş olması nedeniyle gömülü teori (grounded theory) yöntemi tercih edilmiştir.

4.5.1. Gömülü Teori (Grounded Theory)

Gömülü teori, spefisik ve mevcut bir kuramsal çerçeveden hareket etmek yerine kuram (teori) üretme sürecine odaklanan (Patton,2001:125) ve araştırmalarda betimlemenin ötesine geçen (Corbin ve Strauss, 2007:107) bir nitel araştırma türüdür (Demirgil, 2019:90).

Gömülü teorinin tarihsel gelişimi, 1960'lı yıllara ve sosyoloji alanında yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Charmaz, 2014:24). 1967 yılında The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research (Gömülü Teorinin Keşfi: Nitel Araştırma Stratejileri) kitabıyla Glaser ve Strauss yaptıkları araştırma ile stratejilerini mevcut teorilerden ortaya çıkan ve test edilebilen hipotezler yerine, nitel verilerle elde

[2] CİMER başvurusu sonucu araştırmacıya iletilen bilgi.

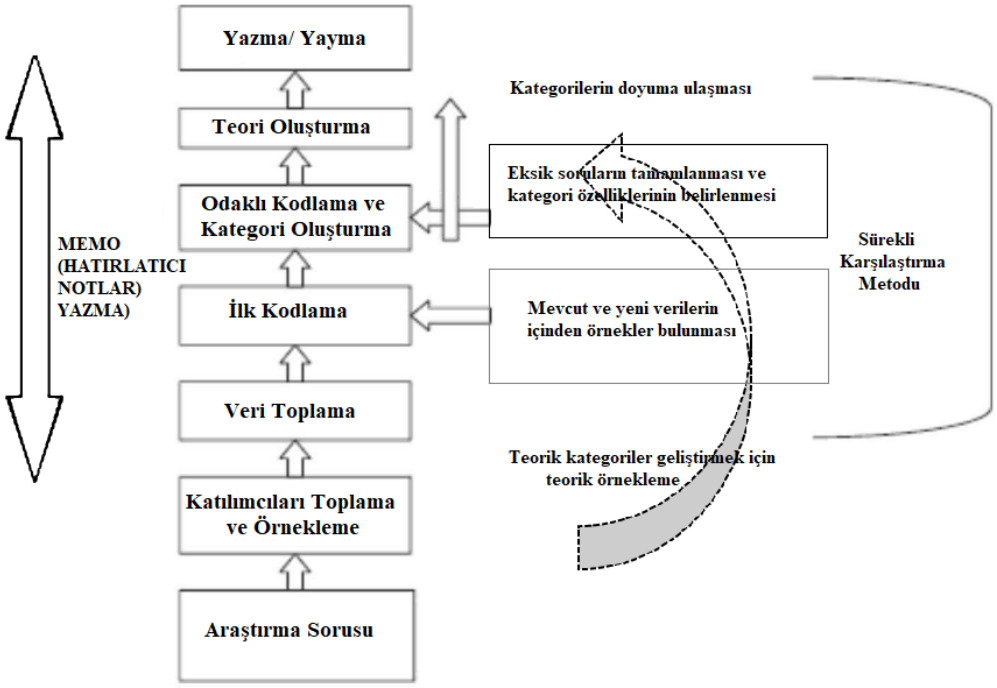
edilen gömülü araştırma sonucu elde edilen teori olarak savunmuşlardır (Charmaz, 2014:25). Glaser ve Strauss, pozitivist bilimsel metot anlayışının ve nicel araştırmaların hâkimiyetindeki dönemde, yayınladıkları kitap ile nitel araştırmanın uygulanmasına yönelik sistematik stratejiler geliştirmişlerdir. İlerleyen zamanlarda, Glaser ve Strauss tarafından farklı bakış açıları geliştirilmiş ve bu durum Stern tarafından Glaserian ve Straussian temelli teori olarak tanımlanmıştır. (Stern, 1995). Ardından Strauss, Corbin ile geçerlilik ve güvenilirrliğe hassasiyet gösteren çalışmaları ile bir yön çizmiştir. Glaser ve Strauss'ın gömülü teorinin tanımlayıcı unsurları şunları içermektedir (Charmaz, 2012:24-28):

- Veri toplama ve analizine eş zamanlı katılım
- Hipotezler yerine verilerden analitik kodlar ve kategoriler oluşturma,
- Analizin her aşamasında karşılaştırma yapmayı kapsayan sürekli karşılaştırma metodunu kullanmak
- Veri toplama ve analizinin her aşamasında teori oluşumunu geliştirmek
- Kategorileri detaylandırmak için memolar (hatırlatıcı notlar) yazılması, özelliklerinin belirtilmesi, kategoriler arasındaki ilişkilerin açıklanması ve arada oluşan boşlukların tanımlanması
- Popülasyonun temsil edilmesi amacına yönelik değil, teori (kuram) geliştirilmesine yönelik örnekleme (teorik örneklem),
- Bağımsız analizden sonra literatür taraması yapılması.

Küçüködük ve Karakullukçu ise (2020:168) gömülü teoriyi oluşturma sürecini, *"Araştırmacıların bir program çerçevesinde toplumsal olay ya da olgulara yönelik bir grup katılımcının düşünceleri, bu olay ya da olgulara yönelik gerçekleştirilen gözlemler veya doküman analizleri üzerinden açıklayıcı ve yorumlayıcı bir kuram oluşturmasına hizmet etmektedir."* şeklinde ifade etmişlerdir.

Gömülü teori oluşturma süreci Charmaz'a göre lineer olarak ilerlememektedir (Charmaz, 2012:41). Yani araştrmaya yön verecek fikirler kimi zaman sürecin sonlarında bile ortaya çıkabilmekte ve toplanan verilere geri dönmek ve bu yeni fikir ışığında diğer analiz ve yorumlamalara başvurulabilmektedir. Genel bir çerçeve ile gömülü teorinin yapılanma süreci aşağıdaki şekilde gösterilmiştir. Bu çerçeve

kapsamında ilerleyen saha araştırasının aşamaları devam eden başlıklarda açıklanmıştır.



Şekil 4.1. Gömülü teorinin görsel betimlenmesi

Kaynak: Charmaz, 2012:41

4.5.2. Veri Toplama Yöntemi ve Görüşme Soruları

Nitel bir çalışmada ve gömülü teori özelinde de araştırma için gerekli veriler gözlem, görüşme veya dokümanlar aracılığıyla toplanabilir. Bu çalışma kapsamında bir süreç ve bu sürecin belirleyicilerinin neler olduğu anlamaya çalışılmış ve bu yüzden derinlemesine mülakat tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Charmaz'a göre (2012:41) derinlemesine bir mülakatın taşıması gereken başlıca özellikler şunlardır:

- Araştırma konusuna uygun kişisel deneyimlere sahip katılımcıların seçilmesi
- Katılımcıların deneyimlerinin ve o zamandaki durumlarının ayrıntılı olarak araştırılması
- Açık uçlu soruların kullanılması
- Ayrıntılı cevap almanın hedeflenmesi
- Katılımcıların bakış açısının, cevaplarındaki esas anlamların ve deneyimlerin anlaşılmaya çalışılması

Bu gereklilikler ışığında veri toplama hedefi ile soruların oluşturulması sürecinde öncelikle posta sektöründe hizmet sunma belgesine sahip işletmeler tespit edilmiştir. Bu bilgi Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu internet sayfasında herkese açık bir biçimde yayımlanmıştır. Mart 2021 tarihi itibariyle bu liste aşağıdaki şekildedir.

Tablo 4.4. Mart 2021 Tarihi İtibariyle Posta Hizmet Sağlayıcıları

Sıra	İşletme Adı	Yetkilendirme
1	Tr Lojistik Hizmetleri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi (Eski Ünvanı :Tr Lojistik Hizmetleri San. Ve Tic. Ltd. Şti.)	Ulusal
2	Durupost Kurumsal Hizmetler Ticaret Limited Şirketi	İstanbul
3	Ups Hızlı Kargo Taşımacılığı Anonim Şirketi	Ulusal
4	Ofis Lojistik ve Kurye Hizmetleri Ticaret Limited Şirketi	İstanbul
5	Aramex International Hava Kargo Ve Kurye Anonim Şirketi	Ulusal
6	Tnt International Express Taşımacılık Ticaret Limited Şirketi	Ulusal
7	Agt Hızlı Kurye Hizmetleri Aş (Eski Ünvanı :Aktif İleti Ve Kurye Hizmetleri Anonim Şirketi)	Ulusal
8	İnter Global Kargo Ticaret Limited Şirketi	Ulusal
9	Etkin Dağıtım Nakliyat ve Oto Kiralama Hizmetleri Pazarlama Ticaret Limited Şirketi	Ulusal
10	Alternatif Dağıtım Taşımacılık Kurye Hizmetleri Tanıtım Ve Pazarlama Ticaret Limited Şirketi	Ulusal
11	Agt Kurye Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
12	Zip Lojistik Kurye Dağıtım Danışmanlık Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
13	Ekin Kurye Dağıtım Nak. Turz. İnş. Ltd. Şti.	Konya
14	Point Post Dağıtım ve Kurye Hizmetleri Tic. Ltd. Şti.	İstanbul
15	Doğan Kurye Toplu Dağıtım Hizmetleri Ticaret Limited Şirketi	İstanbul
16	Sabay Lojistik Ltd. Şti.	Hatay - İstanbul
17	Kuryetel Kuryecilik Ve Hizmetler Ltd Şti	İstanbul
18	Yurt İçi Kargo Servisi Anonim Şirketi	Ulusal
19	Bukoli Taşımacılık Anonim Şirketi	İstanbul
20	Posta ve Telgraf Teşkilatı Anonim Şirketi (Ptt)	
21	Mehmet Döver Kurye Kargo Dağıtım Taşımacılık İnşaat Temizlik Ve Özel Eğitim Hizmetleri Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	İzmir
22	D Fast Dağıtım Hizmetleri ve Lojistik Anonim Şirketi	Ulusal
23	Eli Uluslararası Taşımacılık ve Turizm Ltd. Şti.	İstanbul
24	Interposta Dağıtım ve Lojistik Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
25	Mng Kargo Yurtiçi ve Yurtdışı Taşımacılık Anonim Şirketi	Ulusal
26	Kurye Net Motorlu Kuryecilik ve Dağıtım Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
27	Marmara Mavi Kurye Dağıtım Lojistik ve Taşımacılık Hizmetleri Ticaret Limited Şirketi	Ulusal
28	Girişim Telekominikasyon İnşaat Taahhüt Turizm Elektronik Proje Danışmanlık Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi	Ankara
29	Aras Kargo Yurt İçi Yurt Dışı Taşımacılık Anonim Şirketi	Ulusal
30	Dhl Worldwide Express Taşımacılık ve Ticaret Anonim Şirketi	Ulusal
31	Aras Kurye Servisi Anonim Şirketi	Ulusal
32	Postacı İletişim ve Lojistik Hizmetleri Ticaret Anonim Şirketi	Ulusal
33	Sürat Kargo Lojistik ve Dağıtım Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
34	Paket Taşımacılık Sistemleri ve Turizm Bilgisayar Ticaret Anonim Şirketi	İstanbul
35	Telekurye Dağıtım ve Kurye Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
36	Ajans Press Kurye ve Dağıtım Hizmetleri Anonim Şirketi	Ulusal
37	Ekol Ekspres Kargo Anonim Şirketi	İstanbul
38	Dmd Kurye Toplu Dağıtım Hizmetleri Ticaret Limited Şirketi	İstanbul
39	Jetpost İletişim Reklam Pazarlama Lojistik ve Araç Kiralama Hizmetleri Limited Şirketi	İstanbul
40	Mission Freight İstanbul Uluslararası Nakliyat Turizm Gümrükleme İç ve Dış Ticaret Limited Şirketi	İstanbul

Kaynak: www.btk.gov.tr

Yukarıda yer alan şekil 4.3'te yer alan süreçten ve Charmaz (2012) tarafından mülakat sorularının taşıması gerekn niteliklerden hareketle bu araştırma kapsamında yapılan gömülü teori çalışmasında öncelikle araştırma problemine yönelik olarak mülakat soruları belirlenmiştir. Soruların oluşturulması çerçevesinde ilk olarak ilk üç bölümde yer alan literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Ayrıca posta sektörünün sorunlarının dile getirildiği tek platform olarak nitelendirilebilecek Türkiye Kargo, Kurye ve Lojistik İşletmecileri Derneği'nin (KARİD) çeşitli görüş paylaşımları ve özellikle bu derneğin "tekel tespitine yönelik olarak düzenleyici kurumlara ilettiği görüş"ten yararlanılmıştır. Bu görüş aşağıdaki şekildedir (http://www.karid.org.tr/sektor-serbestlesme-beklerken-ptt-nin-tekeli-genisliyor/ Erişim tarihi: 5.10.2020)

> "*Türkiye'de posta sektörünün regüle edilmesi sürecinde; PTT Evrensel Posta Hizmet yükümlüsü olarak ilan edilmiş ve tüm posta hizmet sağlayıcılarının, posta hizmet yükümlüsünü yıllık net posta gelirlerinden %2 oranında fonlaması düzenlenmiştir. Ancak aynı zamanda posta tekeli korunmuş ve bu noktada belli gönderilerin sadece evrensel posta hizmeti yükümlüsünce taşınabilmesi yönünde düzenlemeler yapılmıştır. Sektörlerin regüle edilmesindeki temel gaye; serbest piyasa ekonomisini teşviki ile rekabet mevzuatına uyumlu kaliteli hizmetin tüketici / kullanıcı lehine gelişmesini sağlamaktır. Ancak posta sektöründe posta tekeli ile evrensel hizmet fonunun birlikte uygulanıyor olması; sektör oyuncularının rekabet gücünü imkânsızlaştırmaktadır. Bu nedenle yapılacak her düzenlemenin bu bakış açısı ile değerlendirilmesi gerekir.*
>
> *AB uygulamalarından örnek vermek gerekirse; Almanya'da posta tekelinin yıllar içerisinde azalarak yok olduğu, sektörün özellikle bu şekilde regüle edildiği görülmektedir. Bununla beraber posta tekeli ile evrensel hizmet payının birlikte uygulaması da görülmemektedir.*
>
> *Sektörün genel beklentisi posta tekelin olmaması yönünde olup, eğer tekel uygulanacak ise;*
>
> *a) Tekel sınırının, 20 gr' ın altı ve fiyatı temel ücretin1,5 katına kadar artırılarak tespit edilmesi,*
>
> *b) Eğer tek bir seçenek sunmamız isteniyorsa tekelin sadece fiyata bağlı olarak ve temel ücretin 1,5 katına kadar artırılarak tespit edilmesi,*
>
> *TÜRKİYE KARGO, KURYE VE*
>
> *LOJİSTİK İŞLETMECİLERİ DERNEĞİ"*

İlgili literatür ve yukarıda yer alan KARİD görüşü ışığında soruların oluşturulmasının ardından öncelikle tez danışmanı ve ardından nitel araştırma ve araştırma konusunda deneyime sahip üç uzman görüşü alınmış ve sorular uzmanlardan gelen öneriler doğrultusunda revize edilmiştir.(Araştırma soruları için Bkz. Ek…)

4.5.3. Araştırmanın Katılımcıları ve Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmada uygun bir örneklem büyüklüğünün seçilmesi, kavramsal bir tartışma ve pratik belirsizlik alanıdır (Vasileiou vd.2018). Bu nedenle nitel araştırmada örneklem büyüklüğü ile ilgili çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneklem büyüklüğünü ifade etmek için bilgi yoğunluğu/fazlalığı (Lincoln ve Guba, 1985) veya teorik doygunluk (Strauss ve Corbin, 1990) gibi kiriterler önerilmiştir.

Nitel araştırmada örneklemeyle ilgili "yaygın yanılgı"nın örneklem stratejisinin yeterliliğini sağlamada sayıların önemsiz olduğunu ifade eden Sandelowski (1995) bir nitel araştırmadaki örneklem konusunda, sadece kişi sayıları ile değil yapılan görüşme ve gözlemlerin veya örneklenen olayların sayılarının da öneminin altını çizmiştir. (Sandelowski,1995:179-180). Bunu destekler nitelikte bir yaklaşım da, nitel araştırmalarda örneklem stratejileri belirlenirken amacın evreni temsil etmekten ziyade araştırılan olay ve olgulara derinlik ve zenginlik katacak katılımcılarla çalışmak olduğu şeklinde ifade edilmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016:218).

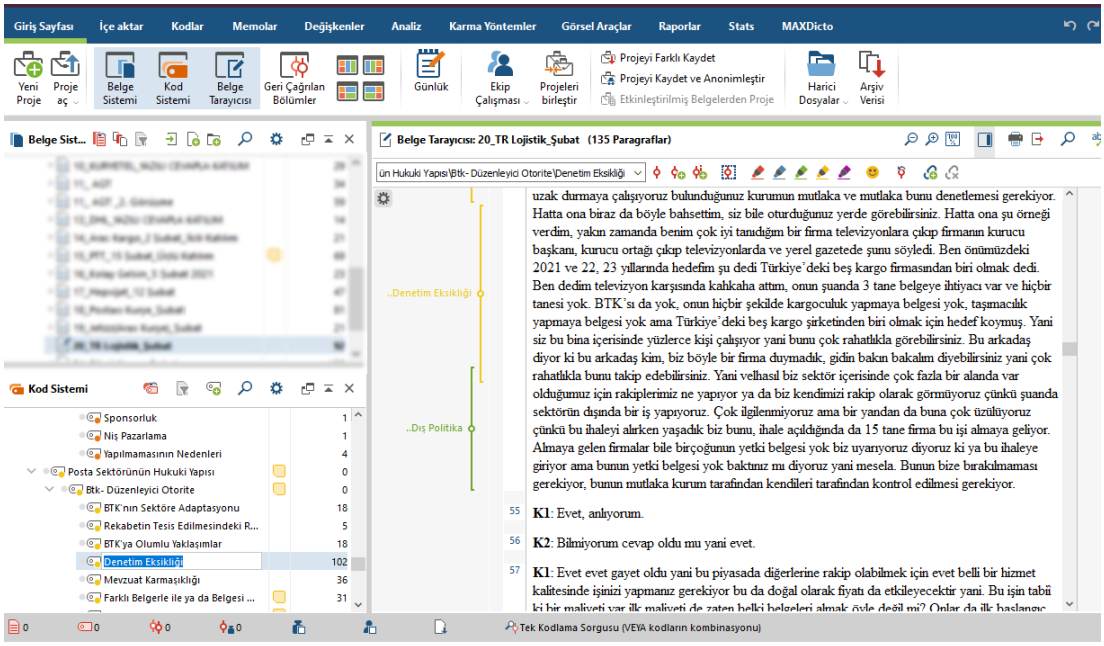
Bu çalışmanın evrenini "Posta Hizmet Sağlayıcı" belgesine sahip posta hizmeti sağlayan işletmeler oluşturmaktadır. Örneklem oluşturma sürecinde tüm kullanıcılara ulaşılması yani posta sektöründe faaliyet gösteren tüm işletmeler ile görüşme yapılması hedeflenmştir ve tüm işletmeler ile iletişim kurularak araştırmaya katılımcı olmaları için davet gönderilmiştir. Görüşmeyi kabul eden 24 işletmenin yetkileriyle Kasım 2020-Mayıs 2021 tarihleri arasında görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İçinde bulunduğumuz COVID 19 pandemisi nedeniyle görüşmeler çevrimiçi platformlar üzerinden gerçekleştirilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Kaydın yapılacağı bilgisi görüşme başında şirket yetkililerine iletilmiştir.

Ardından veri toplama aşamasına geçilerek görüşmelere başlanmış ve bir işletme ile (P1) web tabanlı çevrimiçi pilot görüşme yapılmıştır.

4.5.4. Verilerin Analizi

P1 kodlu işletme ile ilk görüşme yapıldıktan hemen sonra görüşme kaydının yazı belgesine transkripsiyonu yapılmış ve Maxqda programı ile ilk kodlamalar yapılmaya başlanmıştır. Görüşmeler yapılmaya devam ederken kodlamalar da aynı şekilde yapılmaya devam edilmiş ve bir yandan kategoriler oluşturulmaya başlanmıştır.

Kodlama, Maxqda programına aktarılan görüşme kayıtlarındaki ifadelerin (transkripsiyonu yapılmış versiyonların) kimi zaman bir cümle kimi zaman ise bir paragraf olabilecek şekilde çalışmanın teorisine uygun literatür kavramları ile uygun örüntüler hâline getirilmesidir. Aşağıda kodlama yapılan ifadenin Maxqda programındaki kodlama ekranı örnek olarak gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Örnek kodlama ekranı

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, katılımcının "Denetim Eksikliği" şeklinde kodlanan ifadesi yer almaktadır. Bu kod şeklin sol tarafında görüldüğü üzere Posta "Sektörünün Hukuki Yapısı" kategorisinde yer almaktadır.

Bu süreç lineer bir şekilde gerçekleşmemiş ve tek seferde sonuca ulaşılmamıştır. Görüşmeler devam ederken kodlamaların yapılmasına da bir yandan devam edilmiştir. Yapılan görüşmelerde katılımcılardan benzer ifadeler elde edilmesi veri doygunluğu olarak nitelendirilmektedir ve bu ifadelerin varlığı kodlamaların yapılmasında ve bu kodlamaların kategoriler altından toplanmasında temel kaynak teşkil etmektedir.

Kategorilerin oluşturulmasının ardından gömülü teori olarak ifade edilen model elde edilmiş ve modele ilişkin bulgular yazılmıştır. Bu araştırma kapsamında elde edilen gömülü teori modeline tümevarım yöntemiyle ulaşılmıştır. Nitekim nitel araştırmalarda veriler herhangi bir varsayıma dayanmaksızın süreç boyunca edlde edilmektedir (Akgün, 2020:73). Bu çalışmada elde edilen veriler de herhangi bir varsayıma dayanmadan ve süreç içerisinde elde edilmiştir. Bu anlamda, işletmecilik alanında özellikle yönetim organizasyon ve pazarlama disiplinlerinde bu yöntemle

yapılan akademik çalışmaların ülkemizde henüz doygunluğa ulaşmadığını söylemek mümkündür. Bilhassa, tüketici davranışı değil sektörel bakış açısıyla yapılan ve gömülü teori modellenen bu çalışmanın özgünlüğü hem yöntem hem de aktif bir şekilde faaliyetleri büyüyen bir sektörün problemlerine değinmesi açısından önem taşımaktadır.

4.5.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel araştırmaların analiz sürecinde çeşitli yaklaşımlar ve aşamalar bulunmaktadır. Bunlar Strauss ve Corbin'in sistematik prosedürleri yaklaşımı, Glaser ve Charmaz'ın yaklaşımı, açık kodlama (Creswell), kategoriler oluşturulması (Strauss ve Corbin), eksenel kodlama, seçici kodlama (Creswell) şeklinde sıralanabilir.

Çalışmanın analizinde MaxQda programından yararlanılarak sırasıyla açık kodlama, eksen kodlama ve seçici kodlama yapılmıştır. Kodlamalardan elde edilen verilerin sunumu ve görselleştirilmesinde yine aynı programdan yararlanılmıştır. Bu kodlardan kategoriler elde edilmiş ve son olarak kategoriler temalaştırılmıştır.

"Güvenilirlik" kavramı genellikle nicel araştırmaları test etmek veya değerlendirmek için kullanılan bir kavram olsa da nitel araştırmada bu "test etme" fikrini bir bilgi ortaya çıkarma yolu olarak görürsek, o zaman herhangi bir nitel çalışmanın en önemli testi kalitesi olarak değerlendirilmiştir. (Golafshani, 2003:601). Bu kalite yaklaşımı Stenbacka (2001) tarafından çalışmanın bir "anlayış üretme" amacına sahip olması ile ilişkilendirilmiştir (Stenbacka, 2001:551).

Bir araştırmanın güvenilirliğinin, yapılan araştırma sonucu ile elde edilen bulguların aynı koşullar sağlandığında tekrarlanabilmesi özelliği perspektifinden bakıldığında Wolcott'a (2005) göre bir nitel çalışmanın yapıldığı koşulları bir kez daha sağlamak ve kontrol altına almak mümkün olamayacaktır. Nitekim cevapların birbirine benzemeleri ile kesin ve doğru olmaları aynı şey değildir (Wolcott'a (2005).

Güvenilirlik konusu Lincoln ve Guba (1985) tarafından ilk kez güvenilirlik ve tutarlılık kavramları ile açıklanmıştır. Ancak Merriam'a (2009) göre bu güvenilirlik, başkaları tarafından da çalışmanın bulgularının aynen tekrarlanabilir olması değil, araştırmacı tarafından toplanan ham veriler ile ortaya çıkarılan sonuçlarınn başkaları tarafından da tutarlı ve güvenilir bulunmasıdır. Bu noktada Merriam (2009) tarafından güvenilirlik stratejileri üçgenleme, uzman incelemesi, araştırmacının konumu ve denetleme tekniği şeklinde sıralanmıştır.

Bu çalışma kapsamında güvenirliğe yönelik olarak uzman incelemesi, araştırmacının konumu ve denetleme tekniği unsurlarından yararlanılmıştır. Öncelikli olarak bir danışman öncülüğünde yürütülen çalışmanın araştırma sorularının hazırlanması ardından hazırlanan sorular için 4 uzmandan görüş alınmıştır. Uzman görüşleri dikkate alınarak sorularda birtakım revizyonlar yapılmış ve P1 işletmesi ile pilot görüşme gerçekleştirilmiştir. Ardından bu görüşme kaydının deşifresi bir uzman tarafından incelenmiş ve soruların katılımcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı incelenmiştir. Pilot görüşmenin uzman tarafından olumlu değerlendirilmesi sonucunda görüşmelere devam edilmiştir.

Nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik Merriam (2009:) tarafından çalışmanın tasarım ve uygulama sürecinden gösterilen özen ve dikkatle doğrudan ilgili olduğu ve geçerlilik ve güvenirliğin temin edilebilmesi için araştırma sürecinin tamamının etik bir biçimde uygulanması gerektiği ifade edilmiştir. Lincoln ve Guba (2000) ise nitel bir aşratırmada geçerlilik faktörünü çalışmanın "yeterince gerçekçi" olup olmadığı açısından değerlendirmişlerdir.

Geçerlilik ve güvenilirlik kavramlarının nitel bir çalışmadaki karşılıklarını nitel araştırma dokusunu uygun olarak açıklayan kavramsallaştırma çalışmaları bulunmaktadır. Genel çerçeveyle geçerlilik araştırma bulgularının gerçekçiliği ve doğruluğuna odaklanır (LeCompte ve Goetz, 1982; Lincoln ve Guba, 2000). Dış geçerlilik kavramı çalışma sonuunda elde edilen bulguların farklı durumlara ne derece uygulanabileceği (Merriam, 2013) veya benzer gruplara/durumlara/ortamlara ***aktarılabilirliğine*** yöneliktir. İç geçerlilik kavramı ise araştırma sürecinin (LeCompte ve Goetz, 1982) ve bulgularının dış dünyadaki gerçekliğe uyup uymamasına odaklanır (Merriam, 2013). Maxwell (2005) geçerliği somut bir çıktıdan ziyade bir amaç olması şeklinde değerlendirmişir. Burada gerçekliğin kendisiyle örtüşme derecesinden bakılıp "***inanılırlık***" kavramı ile değerlendirilmektedir.

Güvenilirlik ise araştırmadan elde edilen bulguların yeniden üretilebilirliğine ve tekrarlanabilirliğine odaklanan bir kavram olarak (Merriam 2013; LeCompte ve Goetz,1982) tanımlanmış ancak bu tekrarlanabilirliğin araştırma koşullarının bir kez daha aynı şekilde sağlanması ve kontrol altına alınmasının mümkün olmadığı (Wolcott, 2005) yönüyle de eleştirilmiştir. Bu noktada nitel bir araştırmanın güvenirliği elde edilen veriler ile bu verilerden yola çıkılarak ulaşılan sonuçların "***tutarlılığı***" yönüyle değerlendirilmelidir (Meriam, 2013:211).

Genel olarak nitel bir araştırmada geçerlilik ve güvenirliğin geliştirilmesi için kabul gören ve çalışma kapsamında uygulanan geçerlilik ve güvenilirlik aşamaları Merriam (2013) tarafından aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4.5. Nitel Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirlik Stratejileri

Üçgenleme	Ortaya çıkan bulguların doğruluk ve gerçekliğinin kontrolü için birden fazla araştırmacı, çoklu veri kaynağı ya da çoklu veri toplama yönteminin kullanılması.
Katılımcı Doğrulaması	Verilerin ve belirsiz yorumların onları sağlayan katılımcıların bir bölümüne geri bildirerek makul olup olmadıkları hakkında görüş alınması.
Veri Toplama Aşamasına Uygun ve Yeterli Katılım	Çelişkili ve olumsuz aranmasını da kapsayabilecek biçimde belirli bir doygunluğa ulaşana kadar veri analizine devam edilmesi ve bu iş için yeterli zaman harcanması.
Araştırmacının Konumu veya Yansıtıcılık	Araştırmacının, herhangi bir şekilde incelemeyi etkileme olasılığı bulunan kendi kişisel varsayımları, dünya görüşü, önyargıları ve kuramsal pozisyonu ile ilgili olarak kendisi hakkında eleştirel bir muhasebe yapması.
Uzman İncelemesi/ Değerlendirmesi	Çalışma süreci, ham veriler ile ortaya çıkmaya başlayan bulguların birbiriyle örtüşme ve uyumu ve kesin olmayan yorumlarla ilgili olarak meslektaşlarla görüşme ve tartışmalar yapılması.
Denetleme Tekniği	Çalışmanın yürütülmesinde kullanılan yöntemler, işlemler ve karar verme durumları hakkında detaylı kayıtlar tutulması.
Zengin, Yoğun Tanımlama	Okuyucuların kendi durumları ile araştırılan ortamın birbirleriyle ne derece örtüştüğünü görebilmelerini sağlamak ve böylelikle araştırma bulgularının farklı durumlara nakledilebilirlik derecesini görmek amacıyla çalışmayı belirli bir bağlama oturtmak için gereken detaylı bir tanımlamanın yapılması.
Azami Çeşitlilik	Araştırma bulgularının tüketiciler tarafından değişik alanlarda uygulanabilmesine olanak sağlamak amacıyla örneklem seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik ve farklılıkların aranması.

Kaynak: Merraim, 2013:211.

Bu çalışma kapsamında, yukarıdaki tabloda görülen stratejilerinin tamamından yararlanılmaya çalışılarak geçerlilik ve güvenilirlik artırılması amaçlanmıştır.

- Üçgenleme yönteminde, veri toplama sadece araştırmacı tarafından yapılmış olup, toplanan verilerin kodlanmasının ardından nitel araştırma uzmanı iki kişiden destek alınmıştır. Kodlarla ifadelerin uygunluğu konusunda sınırlı tutulan bu destek, kontrol amaçlı yapılmıştır.

- Katılımcı doğrulaması ise, görüşme yapılan şirketlerin yetkililerine, görüşme soruları sorulduktan sonra "Görüşme soruları size çalışma kapsamına ve sektöre uygun sorular mıydı?" sorusuyla yapılmıştır. Bu noktada katılımcılarından alınan geri dönüşler oldukça olumlu ve destekleyici nitelikte olmuştur. "Eklemek istediğiniz husus var mı?" sorusu yöneltildiğinde sektörün çalışmanın odağında olan yönüne dair kapsamlı sorular yöneltildiği araştırmacıya iletilmiştir.

- Veri toplama aşamasına uygun ve yeterli katılım stratejisi için çalışmanın evrenini meydana getiren ve aktif olarak sektörde faaliyet gösteren tüm yöneticilere ulaşılmıştır. Bu süreç, araştırmanın en çok zaman alan bölümü olarak değerlendirilebilir. Şirket yetkilileri ile iletişim kurulması ve çalışma kapsamının aktarımı, görüşmeyi kabul edenler ile randevu planlamaları ve görüşmelerin yapılması veri toplama aşaması olarak 1 yıla yakın bir zaman dilimini kapsamaktadır. Görüşmeyi kabul etmeyen ve herhangi bir geri dönüş yapmayan şirketler haricinde tüm şirketler ile görüşmeler yapılmıştır. Şirketlerin büyüklük ve faaliyet şekilleri göz önüne alındığında katılım seviyesinin yeterli olduğunu söylemek mümkündür
- Araştırmacının konumu veya yansıtıcılık stratejisi kapsamında, bilimsel bir çalışma yürütülmesi bakımından objektif bir yaklaşımla tüm süreç yönetilmiştir. Nitekim, çalışmanın herhangi bir psikolojik veya soyolojik bir disipline girmiyor olması açısından bakıldığında da kişisel bir yaklaşımla sürece dahil olunması söz konusu olmamıştır.
- Uzman incelemesi ise, çalışmanın danışmanı kontrolünde ilerlenerek yöntemin her aşamasında kullanılan bir geçerlilik ve güvenilirlik stratejisi olmuştur. Ayrıca, tıpkı üçgenleme stratejisinde olduğu gibi burada da nitel araştırma konusunda uzman 2 akademisyenden kodlar ile ifadeler arasındaki anlamlılık ve tutarlılık konusunda görüşleri alınmış ve olumlu katkılar elde edilmiştir.
- Denetleme tekniği ile kastedilen, tüm sürecin kontrol altına alınarak ve kayıtlar alınarak yürütülmesidir. Çalışmanın tüm süreci araştırmacının kendisi tarafından yürütülmüş ve randevu talebine yönelik görüşmeler, e-posta yazışmaları, görüşme yapılan tüm kişilerin isim, unnvan/pozisyon ve iletişim bilgileri yazılı olarak bir ajandaya kaydedilmiştir ve saklanmaktadır. Görüşmelerin çevrimiçi platformlarda yapılmış olması görüşme kayıtlarının kayıt altına alınmasında oldukça avantaj sağlamıştır. Görüşme konusunda istekli olmayan kişilerin belirli aralıklarla tekrar alınması yönünde notlar dahi alınmış ve bu notlar ışığında pek çok defa şirket temsilcileri aranarak randevular alınmıştır.
- Zengin/yoğun tanımlama ise, araştırmaya konu alanda fikir sahibi olmayan bir okuyucunun da yapılan tanımlamalar ile konunun kavranmasıdır. Bunun için de, araştırma soruları sektörün bütününü anlamaya yönelik ve anlaşılmayan yönlerinin şirket temsilcileri tarafından açıklanması odağında geliştirilmiştir. Yapılan

kodlamalar yine sektörün tüm yönlerini (rekabet, yasal süreçleri, pazarlama stratejileri, sivil örgütlenme gibi) kapsayacak şekilde geniş ve anlaşılır tutulmaya çalışılmıştır.

- Azami çeşitlilik stratejisi ise, araştırmaya konu tüm şirketlerle görüşme hedefiyle kullanılmaya çalışılmıştır. Tüm şirketler görüşmeyi kabul etmemişlerdir ancak evrene konu farklı ölçekteki (buradaki ölçek ile sadece büyüklük değil dağıtım ve teslimat yöntemleri ile farklılaşan yapı kastedilmektedir) şirketlerin tamamı örneklemde yer almaktadır.

Çalışmanın amacının bir faaliyet sürecini kapsamlı ve çok yönlü değişkenleri ile "anlamak ve açıklamak" olması nedeniyle gömülü teori tekniğinden yararlanılmıştır.

4.6. Bulgular

Araştırma problemine yönelik olarak yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Çalışmaya katılan şirket temsilcileri K1'den K21'e kadar gizliliğin korunması adına kodlanarak ifade edilmiştir. Katılımcılara ve temsil ettikleri şirketlere dair bilgiler Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Katılımcılar ve İşletmeye Ait Bilgiler

Şirketler	Görüşme Yapılan Kişinin Unvanı	Görüşme Detayları	Faaliyet Türü Bakımından Posta Hizmet Sağlayıcılar	Faaliyetlerin Coğrafi Kapsamı Bakımından Posta Hizmet Sağlayıcılar	Faaliyet Sunma Yöntemleri Bakımından Posta Hizmet Sağlayıcılar	Üyesi Olunan Sivil Toplum Organizasyonları (KARİD&UTİKAD)	Süre
K1	Genel Müdür (Kurucu)	Tek katılımcı tek toplantı.	Posta & Kurye	İstanbul	Yaya Kurye Motorlu Kurye	Hiçbiri	58 dk.
K2	Satış ve Pazarlama Direktörü	Tek katılımcı 2 toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	KARİD	58 dk.
K2							168 dk.
K3	Acenteler ve Müşteri Hizmetleri Müdürü	Tek katılımcı tek toplantı.	Hava Kargo	Ulusal	Hava Kargo	KARİD & UTİKAD	58 dk.
K4	Proje Operasyonları Yöneticisi	Tek katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	KARİD & UTİKAD	72 dk.
K5	Genel Müdür (Kurucu)	Tek katılımcı tek toplantı.	Posta & Kurye	İstanbul	Yaya Kurye Motorlu Kurye	Hiçbiri	145 dk.
K6	İş Geliştirme ve Satış Müdürü	Tek katılımcı 2 toplantı.	Hava Kargo	İstanbul	Hava Kargo	UTİKAD	72 dk.
							147 dk.
K7	Genel Müdür	Tek katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	KARİD & UTİKAD	63 dk.
K8	Hava Kargo Operasyonları Direktörü	Tek katılımcı tek toplantı.	Hava Kargo	Hatay, İstanbul ve ETGB ile Mikro İhracat	Hava Kargo	KARİD & UTİKAD	85 dk.
K9	Kurucu Ortak	Tek katılımcı tek toplantı.	Hava Kargo	İstanbul ve ETGB ile Mikro İhracat	Hava Kargo	Hiçbiri	73 dk.
K10	Operasyon ve Satış Yöneticisi	Soruların yazılı cevaplandırılması.	Posta & Kurye	İstanbul	Yaya Kurye Motorlu Kurye	Hiçbiri	
K11	Pazarlama ve Müşteri İlişkileri Direktörü	Tek katılımcı 2 toplantı.	Posta & Kurye	Ulusal	Yaya Kurye Motorlu Kurye	KARİD	130 dk 157 dk.
K12	Ticari Pazarlama Müdürü & Hukuk ve Regülasyon Direktörü	2 katılımcı 2 toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	KARİD	49 dk.
							66 dk.
K13	Pazarlama ve Kurumsal İletişim Direktörü	Soruların yazılı cevaplandırılması.	Hava Kargo	Ulusal ve ETGB ile Mikro İhracat	Hava Kargo	KARİD & UTİKAD	
K14	Pazarlama Direktörü	2 katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	KARİD	103 dk.
	İç Denetim ve Uyum Yöneticisi						
K15	PTT Şube Müdürleri	5 katılımcı 1 toplantı.	Posta & Kurye	Ulusal	Yaya Kurye Ticari Araçla Dağıtım Hava Kargo	KARİD & UTİKAD	81 dk.

K16	Operasyon Direktörü	Tek katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	Hiçbiri	98 dk.
K17	Kıdemli İş Geliştirme Uzmanı	Tek katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	Hiçbiri	55 dk.
K18	Genel Müdür (Kurucu)	Tek katılımcı tek toplantı.	Posta & Kurye	Ulusal	Yaya Kurye Motorlu Kurye Ticari Araçla Dağıtım	Hiçbiri	70 dk.
K19	Genel Müdür	Tek katılımcı tek toplantı.	Kargo	Ulusal	Motorlu Kurye Ticari Araçla Dağıtım	KARİD	110 dk.
K20	Genel Müdür Yardımcısı	Tek katılımcı tek toplantı.	Posta & Kurye	Ulusal	Motorlu Kurye Ticari Araçla Dağıtım	Hiçbiri	99 dk.
K21	Genel Müdür & Genel Müdür Yardımcısı	2 katılımcı 2 toplantı.	Kargo	Ulusal	Ticari Araçla Dağıtım	Hiçbiri	86 dk. 145 dk.
K22	İş Geliştirme ve Satış Müdürü	Tek katılımcı tek toplantı.	Posta & Kurye	İstanbul	Yaya Kurye	Hiçbiri	160 dk.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, toplamda 24 şirket çalışma kapsamında yapılan görüşmelere dâhil olmuştur. Ancak görüşme yapılan temsilcilerden 2 tanesi 2 ayrı şirketi temsil etmektedir. Yani K5 ve K11 numaralı görüşmeciler, 2 şirketi temsil etmektedirler. Şirketlerin ayrı tüzel kişilikleri olup K5 numaralı görüşmeci 2 şirketin de kurucusudur. K12 numaralı görüşmeci ise aynı şekilde iki şirketin de yetkilisidir. Görüşme yapılan şirketlerin 15 tanesi ulusal düzeyde faaliyet gösterme belgesine sahiptir. 5 şirket sadece İstanbul için faaliyet gösterme belgesi almıştır ve 1 şirket ise Hatay ve İstanbul'da faaliyet göstermek için –her bir şehir için ayrı ayrı olmak üzere- faaliyet belgesi almıştır. Görüşme yapılan şirketlerden 4 tanesi hava kargo yöntemi ile faaliyet sunmakta ve bu uluslararası akış ETGB kapsamında mikro ihracat için sağlanmaktadır. Diğer faaliyet sunma yöntemleri yaya kurye, motorlu kurye ve ticari araçla dağıtım yöntemleridir. Çalışmanın örneklemine bakıldığında her türlü dağıtım yöntemlerini kapsayan şirket ile görüşme yapılmış ve maksimum çeşitlilik örneklemi sağlanmıştır.

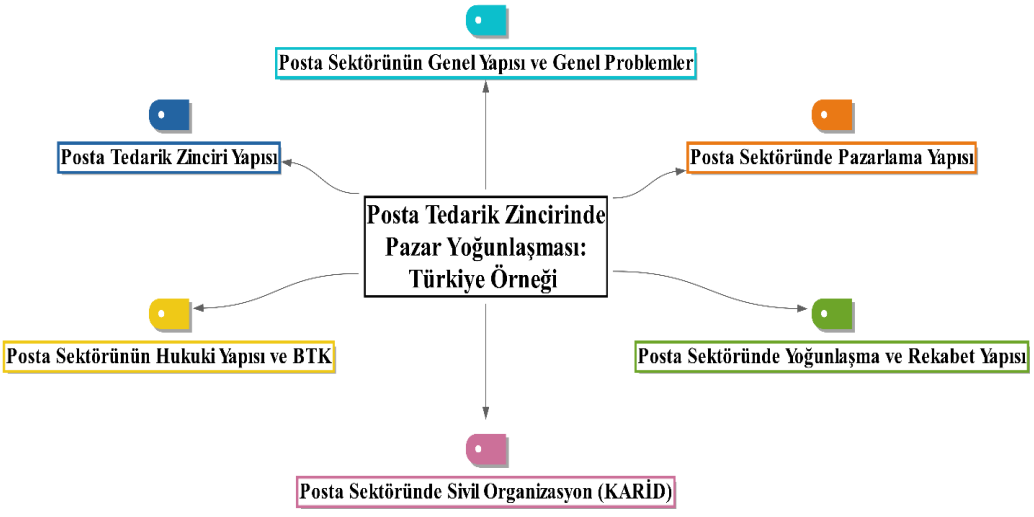
Görüşmeye katılan şirketlerin 10 tanesinin sektörü farklı ölçeklerde temsil eden sivil toplum örgütlenmesine dâhil olmadığı görülmektedir. Katılımcı şirketlerin 5 tanesi sadece KARİD'e, 1 tanesi sadece UTİKAD'a ve 6 tanesi ise hem KARİD hem de UTİKAD'a üyedir. Katılımcı şirketlerin faaliyet türü bakımından yapılan ayrımda posta & kurye faaliyetleri genellikle insert dağıtım yapan şirketlerde gözlemlenmekte ve bu şirketlerin tek şehirde faaliyet sunduğu görülmektedir. Ulusal düzeyde faaliyet gösteren şirketler ise dağıtım ve teslimatlarını ticari araçlar ile gerçekleştirmektedirler. Hava kargo (air express) şirketleri ise çoğunlukla ETGB kapsamında mikro ihracat yapılan ürünler için faaliyet sunmaktadırlar. Yapılan görüşmelerde katılımcıların çeşitli unvanlarda sektörde uzun yıllar tecrübeli kişiler olmasına özen gösterilmiştir. Bu durum sektörün son yıllardaki değişim ve gelişiminin yorumlanması için önem taşıyan bir unsurdur.

Yapılan görüşmelerin bir kısmı tek katılımcı ile gerçekleştirilirken, yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere bir kısmı koordineli bir şekilde birden fazla yetkilinin katılımı ile yapılan toplantılar ile gerçekleştirilmiştir. Bu durum, görüşme sorularının sektörünün farklı alanlarına yönelik uzmanlık alanı gerektiren detaylar içermesinden dolayı çalışmaya zenginlik katmıştır. Özellikle büyük ölçekli şirketlerde operasyon, pazarlama ve hukuki faaliyetler kendi özel departmanlarında yürütüldüğü için bu çoklu katılım görüşme sorularını önceden talep eden şirketler tarafından özel olarak

tesis edilmiştir. Buna karşın, küçük ölçekli şirketlerde şirketin kurulum aşamasından faaliyetlerin farklı alanlardaki (finansman, operasyon, pazarlama, hukuk vb.) tüm süreçleri genellikle kurucu ortaklar tarafından takip ve kontrol edildiği için bu şirketlerin görüşmeleri tek kişiyle yani söz konusu kurucu ortaklar ile gerçekleştirilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere, en kısa görüşme 49 dk. iken en uzun görüşme 168 dk. sürmüştür. Bu kapsamda toplamda 2408 dk. (40 saat 8 dk.) görüşme kaydı ve bu kayıtlara ilişkin 581 sayfa transkripsiyon bulunmaktadır.

Yapılan görüşmelerin transkripsiyonunun ardından MaxQda nitel analiz programı ile yapılan analizler ile çalışma Şekil 4.3'te görüldüğü üzere 6 tema altında toplanmıştır. Bunlar,

- Posta tedarik zinciri yapısı,
- Posta sektörünün genel yapısı ve problemler,
- Posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı,
- Posta sektöründe pazarlama yapısı,
- Posta sektörünün hukuki yapısı ve
- Posta sektöründe sivil organizasyon (KARİD) şeklindedir.



Şekil 4.3. Posta Tedarik Zincirinde Pazar Yoğunlaşması: Türkiye Örneği konusuna ait temalar gösterimi

4.6.1. Posta Tedarik Zinciri Yapısı

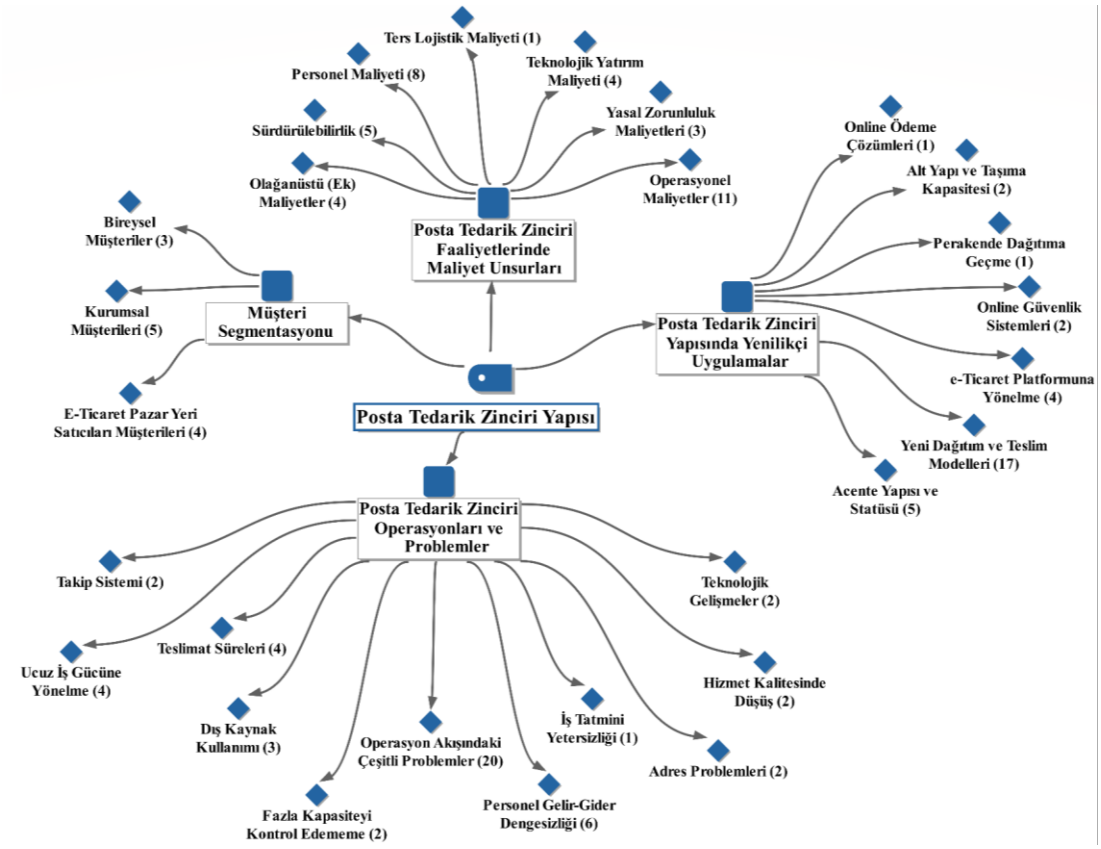
Çalışmanın posta tedarik zinciri yapısından hatırlanacağı üzere literatürde çeşitli yapılar bulunmaktadır. Ancak bu yapılar özelde kamu tekelinde yürütülen posta

işletmelerinin operasyon yapısına özgüdür. Özel şirketlerin posta tedarik zinciri akışları faaliyet yapılarına, faaliyetlerinin coğrafi kapsamlarına ve hizmet sınırlarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışma kapsamında görüşme yapılan şirketlerden bir gönderi akışı yani posta tedarik zinciri akışını görsel olarak betimleyen bir belge paylaşmaları istenilmiştir ve birbirine benzer yapılar ortaya çıkmıştır. Bu benzerlik özellikle ulusal düzeyde faaliyet gösteren posta hizmet sağlayıcılar için yoğun olarak gözlemlenmiştir. Tek bir şehirde ve genellikle insert (toplu dağıtım) yapan görece küçük işletmelerde ise ağırlıklı olarak yaya dağıtım ve motorlu kurye ile dağıtım yapıldığı için böyle bir sistematik yapı bilgisi olmadığı belirtilmiştir. Posta tedarik zinciri yapısına ilişikin katılımcı şirketlerin ilettiği örnekler Ek 4'te yer almaktadır.

Araştırmanın ilk teması olan posta tedarik zinciri yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.4'te görülmektedir. Posta tedarik zinciri teması 4 *kategori* altında incelenmiştir. Bu kategoriler;

- *Müşteri Segmentasyonu,*
- *Posta Tedarik Zinciri Operasyonları ve Problemler,*
- *Posta Tedarik Zinciri Yapısında Yenilikçi Uygulamalar* ve
- *Posta Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Maliyet Unsurları*dır.

Temanın en yoğun ifadeleri posta tedarik zinciri operasyonları ve problemler kategorisinde kodlanmıştır.



Şekil 4.4. Posta tedarik zinciri yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

- ***Müşteri Segmentasyonu***

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere katılımcıların müşteri segmentasyonu kategorisine ilişkin ifadeleri 3 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Kurumsal Müşteriler, E-Ticaret Pazar Yeri Satıcıları Müşterileri* ve *Bireysel Müşteriler* dir. Katılımcıların en yoğun olarak kurumsal müşteriler ile çalıştıkları Şekil 2'de görülmektedir. Bu durumu son yıllarda artan e-ticaret faaliyetleri ile değerlendirmek mümkündür. Son 2 yılda ise Covid-19 pandemisi ile, daha önce e-ticaret alışverişi yapmayan tüketicilerin bu yöntemi deneyimlemesi veya daha önce internet alışverişine konu olmayan ürünlerin dahi e-ticaret alışverişi ile alınması şeklinde gelişmeler gözlemlenmiştir. Bu durum, ürün ve hizmet satıcılarının ya doğrudan kendi e-ticaret siteleri ile ya da daha bilinir e-ticaret pazar yerleri ile tüketicilere ulaşma gayretlerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, posta/kargo/kurye şirketleri de genişleyen e-ticaret hacminin dağıtım kanalı olma yolunda gayretlerini ortaya koymuşlardır.

Müşteri segmentasyonu ile ilişkili K4, K11, K12 ve K18 kodlu katılımcıların Ek 5-1 , Ek 5-2 ve Ek 5-3'te yer almaktadır.

K4 kodlu katılımcının ifadelerinde görüldüğü üzere kargoculuk faaliyetinin ülkemizde ortaya çıkışı özünde B2B (business to business) şeklinde ifade edilen işletmeler arası dağıtım

hizmetinin sunulması şeklinde başlamıştır. Ancak yularıda da değinildiği gibi, yıllar içinde tüketici alışkanlıklarında yaşanan değişimşler ve son 2 yılda dünya genelinde yaşanan salgın, kargo sektörünün kaynaklarının B2C yani işletmelerden nihai tüketicilere yani müşterilere yöneltilmesi hâline evrilmiştir. Bu evrim piyasanın tamamında olmamakla birlikte pazar payında oldukça önemli bir paya sahiptir. K4 kodlu katılımcının ifadeleri de bu gelişmeleri özetlemektedir. (Ek 5-1: K4) K12 kodlu katılımcının ifadeleri ise, müşteri segmentasyonunun genel çerçevesini çizmektedir. (Ek 5-2: K12)

K18 kodlu katılımcının ifadelerinden de posta/kargo/kurye sektöründeki önemli payın artık bankalar özelinde örneklenen kurumsal müşterilerde azaldığını anlamak mümkündür. Bu durumu, bankaların toplu gönderilerinde yaşanan dijitalleşme süreci ile açıklamak mümkündür. Artık pek çok banka müşterisi hesap özeti veya kredi kartı ekstresini elektronik posta yoluyla almakta ve bu durum da bu alanda hizmet sunan posta hizmet sağlayıcılarının faaliyet alanınını budamaktadır. Bu süreçte mevcut kaynakların yeni alanlarda kullanılması işletmelerin sürdürülebilirliği açısından yerinde olacaktır. (Ek 5-3: K18)

K1 ve K18 katılımcılarının değerlendirmelerinden de anlaşılacağı üzere, temsil ettiği şirket posta&kurye alanında ve toplu dağıtım özelinde faaliyet gösteren bir şirket olmakla birlikte, ilave yüksek bir yatırım gerektirmeyen e-ticaret dağıtımına yönelmeyi hedeflemektedir. Kilogram ve desi limitleri dahilinde Posta Hizmet Sağlayıcısı belgesi ile e-ticaret dağıtımına yönelmek yukarıda değinilen sürdürülebilirlik yaklaşımına pararlel bir yaklaşımdır. Ayrıca, katılımcının ifadelerinde yer alan "gelecek orada, bu tarafta değil" değerlendirmesi, insert dağıtım gibi toplu dağıtım faaliyetlerinden e-ticaret dağıtımına geçişlerin, lojistik faaliyetlerin içinde e-ticaretin artan payına ve gelecekte devam edecek artışına yönelik tutarlı bir öngörü olarak değerlendirilebilir.

- ***Posta Tedarik Zinciri Operasyonları ve Problemler***

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere katılımcıların posta tedarik zinciri operasyonları ve problemler kategorisine ilişkin ifadeleri 11 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Operasyon Akışındaki Çeşitli Problemler, Personel Gelir-Gider Dengesizliği, Teslimat Süreleri*, *Ucuz İş Gücüne Yönelme, Dış Kaynak Kullanımı, Takip Sistemi, Teknolojik Gelişmeler, Fazla Kapasiteyi Kontrol Edememe, Hizmet Kalitesinde Düşüş, Adres Problemleri* ve *İş Tatmini Yetersizliği* dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin operasyon akışındaki çeşitli problemler kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Pek çok konuda sektöre ilişikin sorunlar bu genel kod altında toplanmıştır. Bu çeşitlilik, araştırmaya katılan şirketlerin finansal ve insan

kaynağı güçlerinde, ölçeklerinde, faaliyetlerin coğrafi kapsamlarında ve faaliyet sunma yöntemlerindeki farklılıklar temelinde meydana gelmektedir. Şirketlerin yapıları farklılaştıkça problemler de çeşitlenmektedir. Söz konusu kodlama ile ilişkili K5, K11, K15, K20 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-4'te yer almaktadır. (Ek 5-4: K5-K11-K15-K20-K22)

Ekte K5 ve K22 kodlu katılımcılar, insan kaynağı odağında yaşanan çeşitli sorunlara değinmişlerdir. K5 kodlu katılımcı sektörde saha çalışanlarının eğitimi için yetkili bir kurum olmaması ve dolayısıyla mesleki yeterlilik standartlarının olmamasını dile getirmiştir. K11 kodlu katılımcı ise Covid 19 salgın süreci ile e-ticarette çeşitli kampanya dönemlerinde yaşanan operasyon ve teslimat problemlerine odaklanmıştır. Hava kargo faaliyetleri odağındaki sorunlara odaklanan K15 kodlu katılımcı da yine Covid 19 sürecindeki aksamaların sektöre etkisine değinmiştir. K20 kodlu katılımcı ise, sektörde uzun vadeli insan kaynağı olmamasına değinmiştir.

Posta tedarik zinciri operasyonları ve problemleri ile ilişkili personel gelir-gider dengesizliği probleminden söz eden K9, K21 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri ise Ek 5-5'te yer almaktadır. (Ek 5-5: K9-K21-K22)

Posta tedarik zinciri operasyonları ve problemlerine ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan teslimat süreleri, ucuz iş gücüne yönelme, dış kaynak kullanımı, takip sistemi, teknolojik gelişmeler, fazla kapasiteyi kontrol edememe, hizmet kalitesinde düşüş, adres problemleri ve iş tatmini yetersizliği ile ilgili K4, K5, K8, K12, K15, K21 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri ise Ek 5-6'da yer almaktadır.

K4 ve K5 kodlu katılımcıların teslimat süreleri ve hız konusundaki farklı bakış açıları daha önce sözü edilen şirket yapısındaki farklılıklara dayanmaktadır. Büyük ölçekli ulusal K4 kodlu katılımcının yurt dışı ile kıyaslayarak ülkemizdeki teslimat süresi performansına olumlu değerlendirme yaptığı gözlemlenmektedir. K5 kodlu katılımcı ise PTT'nin posta tekeline de değinerek o alanda bir rekabet içine girmediğini ve zaten yaşanan gelişmelere paralel olarak değişen tüketici davranışlarının toplu gazete dağıtımı gibi alanları ortadan kaldırdığına vurgu yapmaktadır. (Ek 5-6: K4-K5)

K22 kodlu katılımcının ülkemizdeki adres değişiklikleri konusundaki probleme dikkat çektiği ve bu problemin iş kaybına neden olduğunu ifade etmektedir. (Ek 5-7: K22)

K22 kodlu katılımcı iki hususta takip konusundaki problemlere temas etmiştir. İlki, gönderinin ve gönderiyi teslim etmekle yükümlü saha çalışanının takibidir. Burada

gönderinin teslim sürecinde etik unsurlara temas edilmekle birlikte müşterilere sunulan teknoloji temelli yeni takip sistemlerinin sektörde uygulanmaya başladığı ifade edilmektedir. Katma değerli bu yeni hizmetlerde, sunulan hizmetin bedeline yansıtılacak ve fiyatlarda bir artış olacaktır. Ayrıca, bu sektörün hacminde yaşanan büyüme, kimi zaman bu alanda yeni işletmeler için kontrolü zorlaşacak seviyelere gelebilecektir vurgusu yapılmıştır. (Ek 5-8: K22)

Ek 5-9'da görüldüğü üzere K8 ve K12 kodlu katılımcılar tıpkı K4 kodlu katılımcı gibi, ülkemizdeki teslimatların takip edilebilirliğine ve sürelerinin performansını olumlu değerlendirmektedir. (Ek 5-9: K8-K12)

K21 kodlu katılımcının değerlendirmeleri yine olumlu yaklaşımların tersi yönünde yapılmıştır. Bu farklılık yukarıda tekrarlanan şirketler yapısındaki farklılık olabileceği gibi olağanüstü dönemlerde yaşanan hizmet sunumu dalgalanmalarından da kaynaklanabilir. Nitekim katılımcının ifade ettiği gibi hizmet kalitesindeki düşüş Covid 19 pandemisi döneminde meydana gelmiştir. Bu dönemde pek çok lojistik işletmesi ülkelerde uygulanan çeşitli geçici önlemler nedeniyle krizler yaşamış ve hatta tedarik zinciri sorunları dünya genelinde gözlemlenmiştir. (Ek 5-10: K21)

- ***Posta Tedarik Zinciri Yapısında Yenilikçi Uygulamalar***

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere katılımcıların posta tedarik zinciri yapısında yenilikçi uygulamalar kategorisine ilişkin ifadeleri 7 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Yeni Dağıtım ve Teslim Modelleri, Acente Yapısı ve Statüsü, Alt Yapı ve Taşıma Kapasitesi, E-Ticaret Platformuna Yönelme, Online Güvenlik Sistemleri, Online Ödeme Çözümleri* ve *Perakende Dağıtıma Geçme* dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin yeni dağıtım ve teslim modelleri kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Bu kodlama ile ilişkili K4, K11 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-11'de yer almaktadır.

K4 ve K11 kodlu katılımcılar yeni teslim ve dağıtım modelleri proje ve uygulamalarından bahsetmişlerdir. Bu yeni modeller Avrupa'da çeşitli ülkelerde halihazırda var olan uygulamalar olmakla birlikte ülkemizde de önceki yıllarda birtakım denemeler olmuştur. PTT'nin önceki yıllarda (2013-2014) Kargomat adı altında bir denemesi olmuş ancak sürdürülebilir bir girişim olamamıştır. Daha sonra bu proje PTT tarafından tekrar başlatılmış ve yaklaşık 2 yıldır aktif olarak kullanılmaktadır. Şimdi ise pek çok posta hizmet sağlayıcı işletme, farklı isimlerle bu tür yeni dağıtım ve teslimat modelleri üzerinde projeler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar. (Ek 5-11: K4-K11)

Yine K11 ve K21 kodlu katılımcıların ifadelerinden görüleceği üzere, teslimat modellerinde mesai saatlerinin dışına çıkılması, randevulu teslimat yapılması gibi yeniliklerin yanında, bir dış kaynak kullanım modeli olarak değerlendirilebilecek dağıtım modelleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu gelişmeler kaynakların etkin ve verimli kullanımına, istihdam olanağı yaratılmasına ve dünyada yaşanan teknolojik gelişme ve yeni modellerin takibine iyi birer örnek olarak değerlendirilebilir. (Ek 5-12: K11-K21)

Posta tedarik zinciri yapısında yenilikçi uygulamalara ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan; acente yapısı ve statüsü, alt yapı ve taşıma kapasitesi, e-ticaret platformuna yönelme, online güvenlik sistemleri, online ödeme çözümleri ve perakende dağıtıma geçme ile ilgili K3, K5 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri ise Ek 5-13'te yer almaktadır.

K3 kodlu katılımcı, Covid 19 sürecinde yaygınlaşan yeni ödeme yöntemlerinin sektörlerine entegrasyonunu ifade etmiştir. Keza şirket olarak teknolojik yatırımların bu alanlara kaydığı diğer şirketlerce de ifade edilmiştir. (Ek 5-13:K3) K3 kodlu katılımcı, müşteri segmentasyonu kategorisinde bahsedilen kodlarla ilintili olarak yapılan değerlendirmeleriyle, tedarik zinciri yapısında lojistiğin payının e-ticaret perakendeciliğine kaydığını ifade etmiştir. Bu durumda şu değerlendirmeyi yapmak mümkündür: posta tedarik zinciri akışında müşteri segmentasyonu aslında bir bakıma perakende sektörünün B2B'den B2C'ye dönüşümünün getirdiği bir zorunlu yeniliktir.

K5 kodlu katılımcının bahsettiği bir diğer zorunlu yenilik ise hem çeşitli ürün ve hizmetlerin dijitalleşmesi hem de bu sürecin ilgili alanda planlamalara yön vermesidir. (Ek 5-14: K5)

Acente yapısı ve posta sektöründeki acentelerin yapısına ve çalışanlarına dair K21 kodlu katılımcının ifadeleri, acentelerin yönetim ve organizasyonunun öncelikle insan kaynağı ardında da hizmet kalitesine ilişkin etkisini göstermektedir. (Ek 5-15: K21)

Katılımcıların ifadelerinden görüleceği üzere, posta sektöründe sistemini doğru kurmuş bir acente hem hizmet kalitesini artırmakta hem de istihdama katkı sağlamaktadır. Ancak, gelir paylaşılırken riskin paylaşılamıyor olması süreci zorlaştıran bir unsur olarak değerlendirilebilir.

- ***Posta Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Maliyet Unsurları***

Şekil 4.4'te görüldüğü üzere katılımcıların posta tedarik zinciri faaliyetlerinde maliyet unsurları kategorisine ilişkin ifadeleri 7 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Operasyonel Maliyetler, Personel Maliyeti, Sürdürülebilirlik, Teknolojik Yatırım Maliyeti, Olağanüstü (ek) Maliyetler, Yasal Zorunluluk Maliyetleri* ve *Ters Lojistik*

*Maliyeti*dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin operasyonel maliyetler kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Bu kodlama ile ilişkili K9, K12, K18, K20 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-16'da yer almaktadır.

K12 kodlu katılımcının operasyonel maliyetlere ilişkin değerlendirmesinde görüldüğü üzere, bir gönderinin göndericiden alıcıya kadar olan süreçte 3 aşamalı maliyet sınıflandırması bulunmaktadır. Bunlar gönderinin ilk çıkış birimindeki maliyetleri, gönderinin yolda olduğu süredeki maliyetler ve son olarak gönderinin varış birimine (teslimatı yapacak birim) gelmesi ile oluşan maliyetlerdir. (Ek 5-16 :K12) Eğer ki şirket tedarik zinciri faaliyetlerinde ilave hizmetler de sunuyorsa veya yurtdışı (air express/hava kargo) teslimatına ilişkin farklı maliyetler de bulunmaktadır. Bunu da K9 kodlu katılımcı depolama ve navlun maliyetleri ile örneklendirmiştir. (Ek 5-16: K9)

K18 kodlu katılımcı maliyet kalemlerinin hizmet fiyatına yansıması odağında maliyet değerlendirmesi yapmıştır. Motorlu kurye ve ticari araçla dağıtım yöntemlerinde ülkemiz özelindeki araç ve yakıt maliyetleri son zamanlardaki artışı ile tüketiciye yansıtılması durumunda müşteri kaybı kaygısına neden olacak seviyededir. Bunu katılımcı bir "açmaz" olarak değerlendirmiştir. (Ek 5-17: K18)

K20 ve K21 kodlu katılımcıların maliyet kalemlerine ilişkin değerlendirmelerine bakıldığında K18 kodlu katılımcı ile büyük oranda aynı maliyet kalemlerine değinmişlerdir. Bunlar araç ve yakıt ücretleridir. Ek olarak K20 kodlu katılımcı, çeşitli ceza ve vergiler ile personel maliyetlerini sıralamıştır. (Ek 5-18:K20-K21)

Posta tedarik zinciri faaliyetlerinde maliyet unsurlarına ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan; personel maliyeti, sürdürülebilirlik, teknolojik tarım maliyeti, olağanüstü (ek) maliyetler, yasal zorunluluk maliyetleri ve ters lojistik maliyeti ile ilgili K4, K5, K7, K12, K16, K18, K20 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri değerlendirilmiştir.

K4 katılımcı yukarıda yasal zorunluluk maliyetine vurgu yapmıştır. Hatırlanacağı üzere posta hizmet sağlayıcılar yıllık net satış gelişlerinin %2,35'ini evrensel hizmet fonuna aktarmaktadırlar. Bu oranın gelir üzerinden hesaplanması yüksek bir maliyet kalemi olarak değerlendirilmiştir. (Ek 5-19: K4)

Burada yine K4 kodlu katılımcı personel maliyetleri, yönetim maliyetleri, teknoloji yatırımları şeklinde diğer maliyet kalemlerini sıralamıştır. Bu maliyetler göz önüne

alınarak fiyatlar belirlenmekte ve yine başta teknolojik olmak üzere çeşitli yatırımlar hedeflenmektedir. (Ek 5-20: K4)

K5 kodlu katılımcı yasal zorunluluk maliyetlerinden bir diğerine değinmiştir. Burada sözü edilen yapı, posta hizmet sağlayıcılarının BTK'ya gönderilere ilişkin gönderici, içerik ve alıcı bilgilerinin yer aldığı veri akışıdır. Bu akış, sağlayıcılar ile BTK arasında serverlar üzerinden gerçekleştirilmekte ve bu sistemin kurulması özellikle finansal olarak küçük ölçekte işletmeler üzerinde ağır bir yük oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler için teknolojik yatırımlar ve altyapılar bu süreç maliyet yapısında görece daha az yer kaplarken diğerleri için daha baskılayıcı bir maliyet kalemi olabilmektedir. (Ek 5-21: K5)

K7 ve K15 kodlu işletmeler, maliyetlerin işletmelerin sürdürülebilirliği yönüne dikkat çekmişlerdir. Maliyetler yükseldikçe hizmet fiyatına yani doğrudan tüketicilere yansıtılacak olup bu da arz-talep dengesinde işletmelerin sürdürülebilirliğini engelleyebilen bir duruma neden olacaktır. (Ek 5-22: K7-K15)

Özellikle K12 kodlu katılımcının olağanüstü süreçlerin bir örneği olan Covid 19 pandemisinin getirdiği ek maliyet örneği, işletmelerin hayatta kalmalarını zorlaştıran bir yük meydana getirmektedir. Bu maliyetlere örnek olarak maske, dezenfektan ve ilaçlama gibi uygulamalar gösterilmiştir. (Ek 5-23: K12)

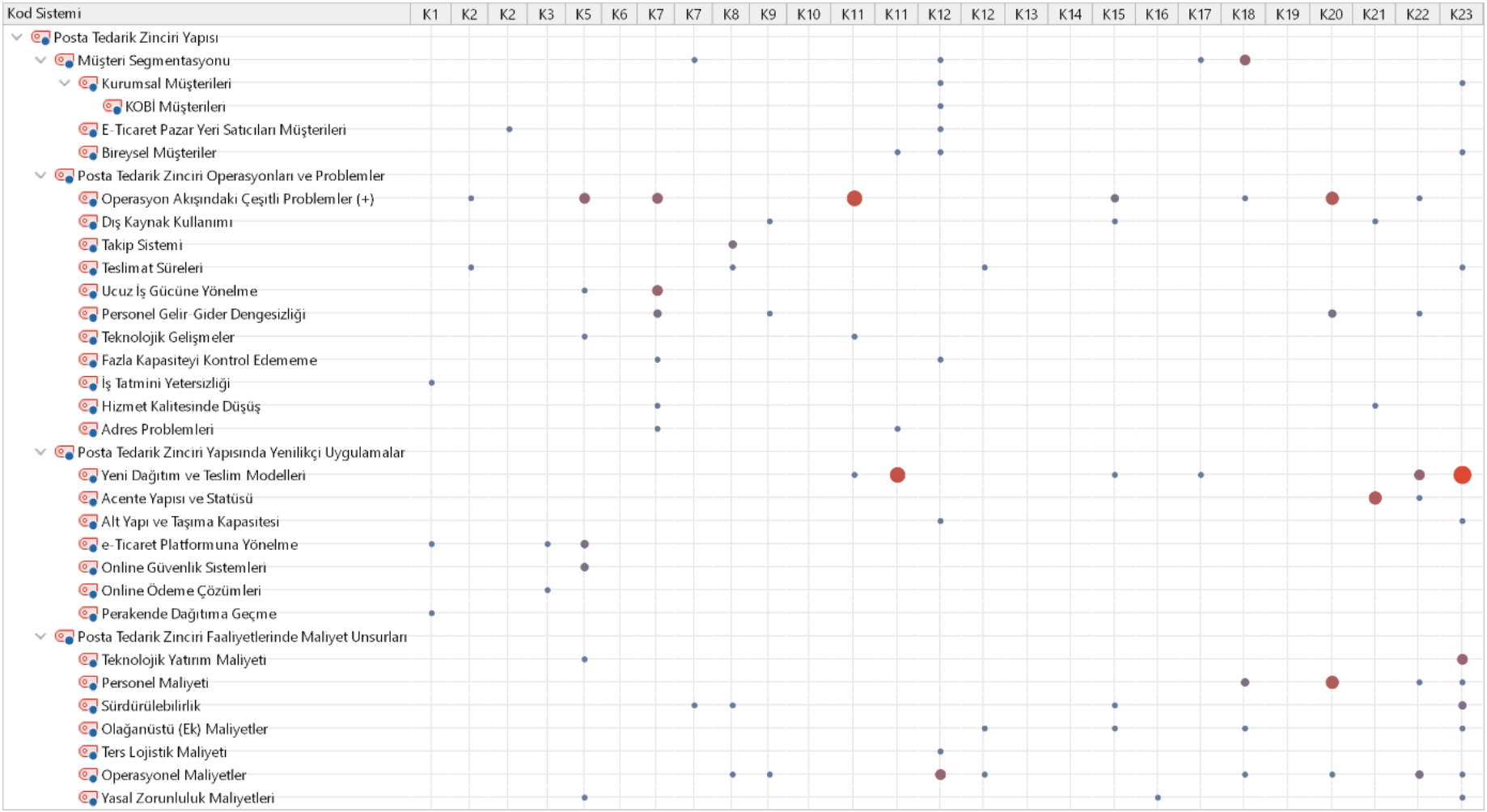
Ek 5-23'te K18, K20 ve K21 kodlu katılımcılar temelde ortak bir dil ile maliyet kalemlerini dile getirmişlerdir. Bunlar, yukarıda da söz edildiği üzere; araç maliyetleri, yakıt maliyetleri ve personel maliyetleridir. Bunlara ek olarak diğer katılımcılar tarafında baskı unsuru olarak dile getirilen maliyetler yasal zorunluluktan kaynaklanan maliyetler, Covid 19 örneğinde olduğu gibi olağanüstü dönemlerdeki maliyetler ve aşağıda dile getirilen ters lojistik maliyetidir. (Ek 5-23: K18-K20-K21)

Özellikle e-ticaretinin artması ve tüketici tabanında geniş bir yer bulması aynı oranda e-ticaret iadelerinden kaynaklanan ters lojistik maliyetlerini artırmıştır.

Posta tedarik zinciri yapısı teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.7'de görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.7'ye K11 ve K20 kodlu katılımcılar operasyon akışındaki çeşitli problemler, K11 ve K23 kodlu katılımcılar yeni dağıtım ve teslim modelleri ile ilgili yoğun görüşlerde bulunmuştur.

Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise en yoğun ifadelerin operasyon akışındaki çeşitli problemler kodlaması üzerine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.7. Katılımcı Bazlı Posta Tedarik Zinciri Yapısı Teması

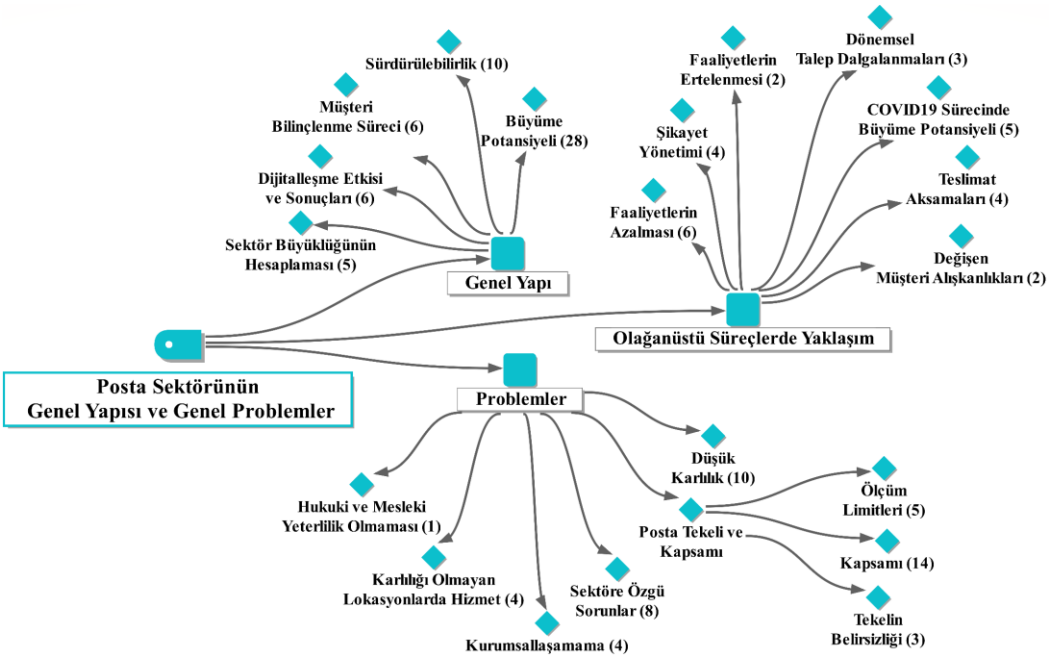


4.6.2. Posta Sektörünün Genel Yapısı ve Genel Problemler

Araştırmanın ikinci teması olan posta sektörünün genel yapısı ve genel problemler temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.5'te görülmektedir. Posta sektörünün genel yapısı ve genel problemler teması 3 kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler;

- *Genel Yapı*
- *Olağanüstü Süreçlerde Yaklaşım*
- *Problemler* dir.

Temanın en yoğun ifadeleri posta sektörünün genel yapısı kategorisinde kodlanmıştır.



Şekil 4.5. Posta sektörünün genel yapısı ve genel problemler temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

- ***Genel Yapı***

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere katılımcıların posta sektörünün genel yapısı kategorisine ilişkin ifadeleri 5 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; "Büyüme Potansiyeli, Sürdürülebilirlik, Müşteri Bilinçlenme Süreci, Dijitalleşme Etkisi ve Sonuçları ve Sektör Büyüklüğünün Hesaplanması"dır. Katılımcıların genel yapıya dair en yoğun olarak büyüme potansiyelini ifade ettikleri Şekil 4.5'te görülmektedir. Sektörün büyüme potansiyeli, daha önce de ifade edildiği üzere artan e-ticaret hacmine paralel olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca, "dijitalleşme etkisi ve sonuçları" kodunun, sektörün büyüme potansiyelinin bir tetikletiyicisi olduğunu söylemek mümkündür. Burada, genel yapıya ilişkin kodları, 2013 yılında çıkarılan Posta Hizmetleri Kanunu ve 2014 yılında çıkarılan Posta Hizmetlerinin Sunulmasına İlişkin Yönetmelik ve Posta Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği çerçevesinde bir "sektör" olarak dile getirilen ve dolayısıyla yakın bir geçmişe sahip bir sektör olması nedeniyle yeni gelişmeler ışığında yapılan değerlendirmeler olarak görmek gerekmektedir. Burada sözü edilen yakın geçmişe sahip sektör, uzun yıllardır var olan ve haberleşme temelli posta hizmetleri değil, özellikle e-ticaret ürünlerinin paket teslimi şekline evrilen ve daha çok "kargo" şeklinde ifade edilen ancak kilogram ve ölçüm limitleri Posta Hizmetleri mevzuatına giren kısımdır.

Posta sektörünün büyüme potansiyeli ile ilişkili K2, K8, K10, K11, K12, K18, K21 kodlu katılımcıların ifadelerine yönelik değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

K2 kodlu katılımcı yakın geçmişten örnek vererek sektörün büyüme oranının yüksekliğine dikkat çekmiştir. Bu büyüme yine e-ticaret pazar yerlerinin çeşitli indirim günleri uygulamasıyla ivme kazanmıştır. Yine K2 kodlu katılımcı e-ticarete ve dijitalleşmeye paralel gelişmeler ışığında tek bir noktadan değil Türkiye'nin her bir yerinden çıkışların olduğu bir ticaret akışı ve dolayısıyla posta/kargo akışı yaşanmaya başladığı ifade etmiştir. Buradaki gelişmeleri, ödeme sistemlerinde yaşanan gelişmeler ve artan güvenlik önlemleri ile beraber değerlendirmiş ve hem satıcı hem de tüketiciler için maliyet avantajı sağladığını ifade etmiştir. (Ek 5-24: K2)

K8 kodlu katılımcı yine K2 kodlu katılımcı ile benzer ifadelerle e-ticaret ve özel indirim günleri ışığında sektörün büyümesine değinmiştir. Hava kargo ile hizmet sunan bir işletme olarak, dijitalleşme ile hız kazanan süreçlerin uluslararası gönderi teslimat sürecindeki hızlandırıcı etkisine değinmiştir. Bahsedilen dijitalleşme ile sadece taşıma ve teslimat hizmetine konu ürünler değil, taşıma ve teslimat hizmetinin yani tedarik zinciri üzerindeki pek çok sürecin de dijitalleştiği gözlemlenmektedir. Bu da sektörün dinamik yapısıyla açıklanmıştır ve sektörde sürdürülebilir bir varlık kazanmak isteyen işletmelerin bu dinamizmi yakalaması ile mümkün olacaktır. (Ek 5-25: K2-K8)

K11 kodlu katılımcı büyüme potansiyeli ve kapasitenin sıkı ilişkisine değinmiştir. Sektörün hızlı büyümesi artan e-ticaret perakendeciliği tarafından tetiklenmiş ve bu büyüme öncelikli olarak mevcut şirketlerin bu sürece adapte olmalarını ve sektöre yeni şirketlerin girmesini sağlamıştır. Bu durum, sektörün kapasite sorunu yaşamaması için önemli olarak değerlendirilmiştir. Önümüzdeki dönemlerde de yeni ve küçük ölçekte işletmelerin artan hacimden pay alma girişimlerinin artacağı öngörülmüştür. (Ek 5-26: K11)

K12, K18 ve K21 kodlu katılımcılar da sektörün büyümekte olduğunu ve geçirdiği evrimi çeşitli örneklerle açıklamışlardır. Bu evrim, artan hizmet kalitesi, yeni taşıma ve dağıtım yöntemleri ve kısalan teslimat süreleri ile devam etmektedir. Aynı zamanda yukarıda da ifade edildiği gibi, sektöre pek çok yeni şirket girmeye devam etmektedir. Bunun da,

B2B'den B2C'ye kayan teslimat hacimleri ışığında artmaya devam edeceği öngörülmektedir. (Ek 5-27: K12, K18, K21)

Posta sektörünün genel yapısı ve genel problemlerine ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan sürdürülebilirlik, müşteri bilinçlenme süreci, dijitalleşme etkisi ve sonuçları ve sektör büyüklüğünün hesaplanması ile ilgili değerlendirmeler K2, K9, K15, K17, K18 ve K20 kodlu katılımcıların tarafından yapılmıştır.

K2 kodlu katılımcının posta sektörüne ilişkin büyüklük hesaplanamaması konusunda ifadeleri yer almaktadır. Bu durum, bu çalışma kapsamında sektöre ilişkin verilerin talep edilmesi aşamasında da yaşanmıştır. Hatırlanacağı üzere, posta sektöründe yoğunlaşma olup olmadığının tespiti için HHI indeksi ile bir hesaplama yapılması için CİMER üzerinden talep edilen sektör büyüklüğü bilgisi ne BTK ne de TÜİK tarafından sağlanamamıştır.(Ek 5-28:K2) K2 kodlu katılımcı da ulaştırma ve lojistik hizmetlerinin TÜİK veri tabanında tek kalemde hesaplanmasına yönelik değerlendirmesi ile bu veriyi sağlıksız olarak nitelendirmiştir. (Ek 5-29: K2)

K2 kodlu katılımcının sürdürülebilirlik konusu ile ilgili değerlendirmeleri de bulunmaktadır. Burada ifade edilen sürdürülebilirlik, sektörde yer alan işletmelerin ömrüyle ilgili sürdürülebilirlik yaklaşımı değil, ülkelerin ekonomik kaynaklarının ve çevrenin sürdürülebilir olması yönündedir. Bu ifadeler, sektörün büyümesine yönelik birer eleştiri niteliğinde değerlendirmelerdir. Teslimatın her gün ve geniş saat aralığında yapılabilmesi, küçük ölçekte pek çok yeni şirketin kurulması ekonomik kaynakların ve doğanın hızlı tüketimine neden olan gelişmeler olarak değerlendirilmiştir. (Ek 5-29: K15)

K15 kodlu katılımcı, sektörde yaşanan dijitalleşmenin, etkisi ve sonuçlarından bahsetmiştir. Öncelikle e-ticaretin yaygınlaşması ve ülkemize hizmet sunmaya başlayan uluslararası e-ticaret şirketlerinin piyasaya girişi ile e-ticaret gönderilerinin teslimatına başladıklarını ardından uluslararası ihracat faaliyetlerinde dijitalleşme süreci ile bu gelişmelere ayak uydurma süreçlerinden bahsetmiştir. ETGB yani elektronik ticaret gümrük beyannamesi "Havayolu ve karayolu ile posta veya hızlı kargo taşımacılığı yoluyla gelen/giden eşyanın gümrük işlemlerinde kullanılan ve gümrük beyanına ilişkin tüm işlemlerin elektronik ortamda yürütüldüğü, kâğıt çıktı aranmayan bir uygulamadır" (https://gumrukrehberi.gov.tr). Bu uygulama, sadece gönderilerin taşınması değil

uluslararası tedarik zinciri operasyonlarında dijitalleşmenin en önemli örneklerinden bir tanesidir. Gümrük beyanı hazırlanmasında kilogram ve bedel limiti ile dijitalleşme, hem süreçler kolaylaşmış hem de yukarıda söz edilen kaynakların ve çevresel sürdürülebilirliğin devamına yönelik bir uygulama olmuştur. Posta gönderilerinin hem ulusal hem de uluslararası taşıma ve dağıtımında yaşanan dijitalleşmeye uyum, işletmelerin kendilerinin de sürdürülebilir olmasının bir yolu olarak değerlendirilebilir. (Ek 5-30: K15)

K17, K18 ve K20 kodlu katılımcıların ise, posta sektöründe çeşitli yönleriyle müşterilerin bilinçlenmelerine yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. Burada müşterileri iki sınıfta değerlendirmek mümkündür. İlki, e-ticaret pazar yeri perakende satıcıları posta hizmet sağlayıcılarının gönderici tarafında müşterileri olup diğer tarafta ise gönderiyi teslim alan nihai tüketici olan müşteriler yer almaktadır. K17 kodlu katılımcı e-ticaret müşterilerinin (nihai tüketicilerin) beklentileri ve bu beklentilerinin karşılanamadığı durumlarda posta hizmet sağlayıcı şirketlerin sürdürülebilir olmamasına dikkat çekmiştir. Yani müşterilerin bilinçlenmesi ve artan beklentileri şirketlerin sürdürülebilir olmalarını etkilemektedir. Ayrıca bu sürdürülebilirlik, posta sektörünün hukuki yapısının anlatıldığı temada yer alan yasal zeminde faaliyet gösterilmesi gerekliliği hususunda da geçerlidir. Yani, faaliyet türüne uygun belgelerle hizmet sunulması gerekliliği, B2C süreçlerde daha bilinçli bir yaklaşımla sorgulanmaktadır. Bu durum, dış kaynak kullanımı ile ürünlerinin nihai tüketicilere taşınması ve tesliminde sorumluluğun "B" tarafında olmasından kaynaklanmaktadır. K18 kodlu katılımcı da yine yasal belgeler ile faaliyet gösterilmesinde bilinçlenme sürecine vurgu yapmıştır. K20 kodlu katılımcı ise yine hukuki olarak faaliyetlerin yürütülmesinde müşterilerin bu yasallığa dair bilinçlenmesi/bilinçlendirilmesi gerekliliği yönüne vurgu yapmıştır. Burada, yine hukuki boyut ve sektörün düzenleyici üst otoritesi BTK'nın rolü odağında bir değerlendirme yapılmıştır. Kamu spotu niteliğinde bir uygulamayla bu bilinçlendirmenin yapılabileceği değerlendirmesiyle uygun belge ile faaliyet gösteren (ve doğal olarak evrensel hizmet fonuna katılan) şirketlerin ve müşterilerin korunması gerektiğine işaret edilmektedir. (Ek 5-31:K17-K18- K20)

K20 kodlu katılımcı, posta hizmet sağlayıcısı bir işletme olarak sektörün dijital dönüşümünden işletmelerinin nasıl etkilendiğini ve geçirdiği dönüşümü ve planlarını

ifade etmiştir. İnsert (toplu) dağıtım olarak ve tek şirkete hizmet vermek üzere kurulan ve tüm gelirini tek şirket üzerinden sağlayabilen bir yapı iken bugün e-ticaret paket taşımacılığına dönüşümün şirket olarak var olabilmenin yolu olduğunu değerlendirmiştir. Yani sürdürülebilir bir şirket olabilmek bu dijital dönüşüme ayak uydurmakla mümkün olacaktır. (Ek 5-32:K20)

- ***Olağanüstü Süreçlerde Yaklaşım***

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere katılımcıların olağanüstü süreçlerde yaklaşım kategorisine ilişkin ifadeleri 7 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Faaliyetlerin Azalması, Şikayet yönetimi, Faaliyetlerin Ertelenmesi, Dönemsel Talep Dalgalanmaları, COVID19 Sürecinde Büyüme Potansiyeli, Teslimat Aksamaları ve Değişen Müşteri Alışkanlıkları* dır. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin faaliyetlerin azalması kodlamasına ait olduğu görülmektedir.

Olağanüstü süreç değerlendirmeleri ağırlıklı olarak 2019 yılı sonu 2020 yılı başı itibariyle dünya genelinde yaşanan Covid 19 salgını odağında yapılmıştır. Bunun yanı sıra, taşıma ve teslimat yapan şirketler için kısa dönemli olağanüstü süreçler de yaşanabilmektedir. Bunlar çoğunlukla e-ticaret pazar yerlerinin çeşitli kampanya ve indirim dönemleri olarak yaşanmaktadır. Her iki olağanüstü süreç örneği ile ilgili yaklaşımlara ilişkin Ek 5'te K1, K2, K3, K9, K17, K21 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri yer almaktadır.

K1 kodlu katılımcı Covid 19 pandemi döneminde şirketin ana faaliyeti olan fiziksel dağıtıma konu basılı gönderilerinin neredeyse bitme noktasına gelmesine dikkat çekmiştir. Broşür, basılı dergi gibi insert dağıtım faaliyeti yapan şirket, öngörülemeyecek bir zaman diliminde şekilde faaliyetlerinin ertelendiğini ifade etmiştir. (Ek 5-33: K1)

K2 kodlu katılımcı e-ticaret perakendeciliğinde dönemsel artışların posta/kargo taşımacılığına yansımasını değerlendirmiştir. Talep tahminleme sürecine ve buna yönelik alınacak önlemlerin planlamasına taşıma ve teslimat yapan şirketlerin dahil edilmemesi ile dönemsel artışlarda taleplere zamanında teslimat ile cevap verilememesi noktasına gelinmektedir. (Ek 5-34: K2)

K22 kodlu katılımcının değerlendirmeleri basılı medyanın toplu dağıtımını yapan bir şirket olarak Covid 19 pandemisiyle bu ve benzer medyanın büyük oranda azalmasına yönelik bir faaliyet azalması iken (Ek 5-35:K22), K8 ve K9 kodlu katılımcıların bahsettiği

faaliyet ertelemeleri ve teslimat aksamaları ise, yurtdışı hava kargo teslimatlarında yine Covid 19 pandemisi kaynaklı bir azalmadır. "Air express" denilen hava kargo taşımacılığında şirketlerin hepsinin kendi kargo uçağı olmayıp, dış kaynak kullanımı ile hizmet sunan şirketler vardır. Bu tür şirketler pandemi döneminde azalan uçuşlar nedeniyle faaliyetlerinde ve teslimat sürelerinde aksamalar meydana gelmiştir. (Ek 5-36: K8-K9)

K17 kodlu katılımcı ise, yine Covid 19 sürecinde artan taşıma ve teslimat hizmeti talebi nedeniyle yeni kurulan bir şirketin sektörün büyüme potansiyelinden nasıl istifade ettiğini göstermektedir. Bu potansiyelin doğru bir planlama ile değerlendirilmesi ve sürecin hız kazanmasının yanı sıra, şirketin büyümesi ile ülke istihdamına yapılan katkı da ifade edilmiştir. Bu durum, kriz döneminin iyi bir fırsata dönüştürülmesi ve doğru yönetilmesi örneği olarak değerlendirilebilir. (Ek 5-37: K17)

Yukarıda sözü edilen talep karşılayamama ve teslimat aksamaları gibi durumlarda müşteri memnuniyetinin azalacağı kaçınılmaz bir durumdur. Şikayet yönetimine ilişkin K17 kodlı katılımcının değerlendirmeleri Ek 5-38'de yer almaktadır. Bu da yukarıda bahsedildiği gibi küçük çaplı tek bir krizin doğru değerlendirilmesi ile fırsata çevrilmesi örneği olarak nitelendirilebilir. (Ek 5-38: K17)

K21 kodlu katılımcı ise Covid 19 dönemini, büyüyen sektör hacminin yanı sıra, çeşitli nedenler iade ve/veya ikinci teslimat için gereken işlem maliyetleri yönünde bir avantaj sağlama açısından değerlendirmiştir. (Ek 5-39: K21)

Yine K21 kodlu katılımcı, olağanüstü süreçlerdeki şikayet yönetimi konusuna farklı açılardan değinmiştir. Bunlar ekte görüldüğü üzere gecikmeli teslimat durumlarında oluşan zararlar ve posta/kargo şirketlerinin insan kaynağı üzerinden yaşanan şikayetler şeklindedir. (Ek 5-40: K21)

K 21 kodlu katılımcının olağanüstü dönemlerdeki teslimat konusunda değindiği hususlar ise Covid 19 döneminde yaygınlaşan temassız teslimat yöntemidir. Cep telefonuna gelen bir kod ile imza atılmaksızın yapılan teslimatların altyapısının (hukuki olarak) olmadığını ve suistimale konu olma durumunda ispatlanamayacağını ifade etmiştir. Bir diğer husus ise teslimat yapan kuryelerin kanunen TC kimlik numarası bilgisi isteme yetkileri

olmasına rağmen buna direnç gösteren müşteriler tarafından şikayet ediliyor olmasıdır. (Ek 5-41: K21)

Son olarak, dönemsel dağıtım ve teslimat hizmetine olan talep dalgalanmalarına yönelik olarak K21 kodlu katılımcının değerlendirmeleri ekte yer almaktadır. (Ek 5-42: K21) Değerlendirmelerde öncelikli olarak, dönemsel talep artışlarına yönelik olarak kapasite konusunda önlem alınması gerekliliğine işaret edilmektedir. Ayrıca, ülkemizdeki kargo hacminin neredeyse %70'ini e-ticaret perakende teslimatlarından oluştuğunu dile getirmiştir. Ayrıca, e-ticaretin önemli bileşenleri olarak ödeme sistemleri, internet altyapısı ve kargo olarak sıralanmış ve teslimatın (posta&kargo) öneminin bu hizmetlere yönelik taleplerin arttığı Covid 19 dönemi (Kasım 2019) olduğu ifade edilmiştir. Artan bu önemle, hizmet fiyatlarında bir artış yaşandığını belirtmiştir. Bu gelişmeler ışığında, locker teslimatı gibi yeni modeller ile sürdürülebilir bir büyüme önerilmiştir. "Locker"lar çeşitli şirketler tarafından kullanılmaya başlanmıştır ancak henüz adreste teslim modeli kadar geniş tabana yayılmamıştır. Bu öneri, ekonomik ve çevresel sürüdürülebilirlik açısından da önemlidir. Aynı zamanda, kapasite probleminin yaşanma ihtimali dönemlerinden proaktif bir önlem olarak uygulanabilir.

- ***Problemler***

Şekil 4.5'te görüldüğü üzere katılımcıların posta sektörünün problemleri kategorisine ilişkin ifadeleri 6 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Düşük Kârlılık, Posta Tekeli, Sektöre Özgü Sorunlar, Kurumsallaşamama, Kârlılığı Olmayan Lokasyonlarda Hizmet* ve *Hukuki ve Mesleki Yeterlilik Olmaması*dır. Aynı zamanda posta tekeli kodlaması da kendi içerisinde 3 farklı alt koda ayrılmıştır. Bunlar; *Ölçüm Limitleri, Kapsamı ve Tekelin Belirsizliği*dir. Katılımcılar problemler kodlamasına ilişkin en yoğun ifadelerini posta tekeli alt koduna ilişkin belirtmiştir. Bu kodlamanın en yoğun alt kodu ise posta tekelinin kapsamıdır. Dolayısıyla posta sektörünün en yoğun probleminin posta tekelinin kapsamı olduğunu söylemek mümkündür.

Posta tekeline ilişkin K4, K10, K12, K15 ve K20 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir: (Ek 5-43: K4-K10-K12)

Ekte yer alan K4, K10 ve K12 kodlu katılımcılarının ifadelerinde görüldüğü üzere, gönderiler iki temelde değerlendirilmiştir: İlki ağırlık ikincisi ise içerik. Ağırlık konusunda mevzuatın uygulanmasında netlik olmakla birlikte gönderilerin niteliği kriterinin yorumlanması subjektif

değerlendirmeler ile değişiklik göstermektedir. 6475 sayılı kanuna göre "Temel ücret göz önünde bulundurularak Kurumun önerisi ve Bakanlığın teklifi ile Cumhurbaşkanı tarafından ağırlığı veya ücreti belirlenen yurt içi ve yurt dışı *haberleşme gönderilerinin* kabulü, toplanması, işlenmesi, sevki, dağıtımı ve teslimi" posta tekeli kapsamındadır. "Haberleşme gönderisi" ifadesi, posta hizmet sağlayıcıları ile evrensel posta hizmet yükümlüsünü posta tekelinin ihlali konusunda karşı karşıya getirmektedir. K12 kodlu katılımcının ifadelerinde yer aldığı üzere, kargo poşetinin içinde doküman olarak nitelendirilen bir gönderi, posta tekeli kapsamında yorumlanmamıştır. Ancak mevzuata göre içeriği haberleşme niteliği taşıyabilecek olan bu gönderiler, eğer içerik kontrolü yapılmazsa tekel gönderisi taşıma ve teslimatı olarak değerlendirilmemiş olacaktır. Taşınan ve teslim edilen gönderi dosya veya doküman olarak nitelendirilmekte ve bu da tekel ihlali olarak değerlendirilmemektedir. Tekelin varlığı ve kamu otoritesi gücüyle genişletilebilmesi, evrensel hizmet yükümlüsü PTT'nin anonim şirket olması ile çelişen bir durum olarak değerlendirilmiştir.

K15 kodlu katılımcı ise tekel ile ilgili "temel ücret" kavramı üzerinden kapsama dair yorumlamalar yapmıştır. (Ek 5-44: K15) K15 kodlu katılımcı temel ücret ile tekelin ilgili mevzuatta aynı şey olmadığından hareketle temel ücreti bir çeşit taban fiyat uygulaması olarak yorumlamakta ve posta tekelinden bağımsız bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedir. K15 kodlu katılımcı tekelin kapsamının belirlenmesinde ambalaj kriterinin de varlığını dile getirmiştir. Yapılan çeşitli ambalajlama yöntemleri ile tekel ihlallerinin yapılabileceğine ve farklı isimlerle uygulamada tekel ihlallerinin yapıldığını ifade etmiştir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, kargo poşetine konulan bir gönderi K12 kodlu katılımcı tarafından posta tekeli kapsamına giren bir gönderi olarak değerlendirilmezken (Ek5-43: K12) K15 kodlu katılımcı, bu kargo poşetini bir ambalaj olarak tanımlamış ve bu şekilde "dosya" adı altında taşınan ve teslim edilen gönderileri tekel kapsamında değerlendirmiştir. (Ek 5-45: K15)

K18 ve K20 kodlu katılımcılarının ortak bir dille, evrensel hizmet yükümlüsü PTT'nin tekel hakkına eleştirel yaklaşmışlardır. K20 kodlu katılımcı, paketler haricindeki gönderilerin sınıflandırmasını imzalı ve imzasız teslimat yöntemleri ile yapmakta ve imza karşılığında teslimatı yapılan tekel gönderilerinin tek bir işletmeye (PTT) verilmesinin sektör tarafından uygulamada suistimal edilebileceğine işaret etmektedir. Bu çıkarıma, "usulsüzlük" ve "kötü niyetli insanların önünü açmak" ifadelerinden varılmıştır. (Ek 5-46: K18-K20). Olası

usulsüzlükler, 6475 sayılı kanun maddesinde şu şekilde yer almaktadır: "*Reklam, tanıtım, broşür gibi maddelerin ilavesi suretiyle ağırlığın aşılması veya değişik promosyon ve iskonto usulleri uygulanarak ücret limitinin dışına çıkılması posta tekelinin ihlali sayılır.*" Görüldüğü üzere, kanun koyucu ve sektörü düzenleyici otorite, proaktif düşünerek olası ihlalleri öngörmüş ancak sektörde buna rağmen ihlaller yapılabileeceği de değerlendirilmektedir. Bu tür ihlaller ve yaptırımlar "denetim" konusuyla ilgili kodlamada detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Posta sektörünün problemlerine ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan düşük kârlılık, sektöre özgü sorunlar, kurumsallaşamama, karlılığı olmayan lokasyonlara hizmet ve hukuki ve mesleki yeterlilik ile ilgili K4, K5, K8, K12, K15 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri ekte yer almaktadır.

K4 ve K15 kodlu katılımcılar, posta sektörünün düşük kâr oranı ile faaliyet gösterdiğini söylemişlerdir. Bunun nedenlerinden biri de kanunun bu sektörde yapılanma sürecine ilişkin düzenlemedir. 2014 yılında çıkarılan Posta Sektörüne İlişkin Yetkilendirme Yönetmeliği'ne göre "Hizmet sağlayıcıların merkez birimi olması ve ayrıca ulusal düzeyde posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin, İçişleri Bakanlığınca belirlenmiş bulunan 7 coğrafi bölgede ve her bir bölgede en az 3 ilde olmak üzere asgari birer şube açmak veya acentelik vermek suretiyle örgütlenmelerini tamamlamış olmaları; il/iller bazında posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin ise söz konusu il veya illerde asgari birer şube açmak veya acentelik vermek suretiyle örgütlenmelerini tamamlamış olmaları" gerekmektedir. Bu durum, ulusal düzeyde hizmet sağlayıcı olmak isteyen girişimcileri başlangıç sermayesi noktasında zorlayıcı olabilecektir. Finansal gücün yeterli olması ve ulusal düzeyde istenen örgütlenmenin sağlanması durumunda ise, çeşitli lokasyonlarda (taşra) kârlılık oranı düşük olabilmektedir. Bu husus evrensel hizmet zorunluluğu ve yükümlüsünün var oluş ve evrensel hizmet fonunun çıkış noktasıdır. Aşağıda K18 kodlu katılımcı da, düşük kârlılık ile faaliyet gösterdiğine ve bunun kaynağının da hizmetin fiyatı olduğuna dikkat çekmiştir. (Ek 5-47: K4-K15)

Düşük kârlılık konusunda K18 ve K21 kodlu katılımcılar dönemsel değerlendirmeler yapmıştır. Bu da, yukarıda sözü edilen olağanüstü süreçler ekseninde yapılan bir değerlendirmedir. Kârlılığın temel belirleyicilerinden olan ürün/hizmet fiyatı yıllar içinde değişkenlik göstermiş ve bu dalgalanmalar için finansal gücü yeterli olmayan işletmeler sürdürülebilir olmamıştır.

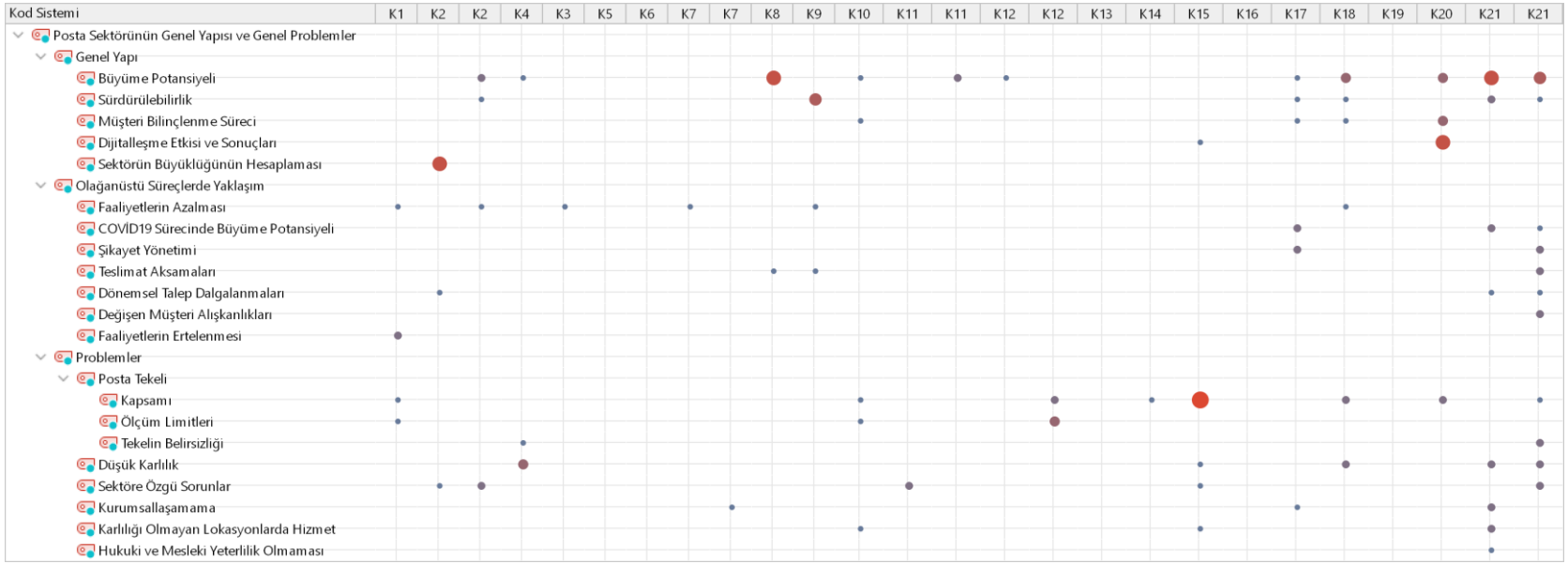
Kârlılık düştüğünde işletmeler sürdürülebilir olmamakta veya kârlılığın düşük olduğu yerlerde hizmet sunma standartları için düzenlemeler yapılması beklenmektedir. (Ek5-48: K18-K21)

K2 ve K21 kodlu katılımcılar sektöre özgü çeşitli sorunları dile getirmişlerdir. (Ek 5-49: K2-K21) K2 ve K21 kodlu katılımcıların sıraladığı çeşitli sorunları özetle şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yurtiçi taşımacılık hizmetlerinde denetim eksikliği
- Küçük ölçekte şirketlerin kurulmasının kalıcı ve büyük işletmeciliğe dönüşmemesi
- Nitelikli insan kaynağı eksikliği
- Sektörün teknolojik olarak yeterince gelişmemesi
- Müşteri hizmetlerinde yeterli seviyeye ulaşılamaması
- Örgütlenme yapısından kaynaklanan sorunlar
- Düşük kârlılık oranları
- Acentelik yapısından kaynaklanan sorunlar.

Bunların yanı sıra, sektöre özgü olmayan ve pek çok özel sektörde sorun olarak nitelendirilebilecek kurumsallaşamama ile hukuki ve mesleki yeterlilik standartları olmaması, K17 ve K21 kodlu katılımcı tarafından dile getirilmiştir (Ek 5-50: K17-K21). Görüldüğü üzere, kurumsallaşamamanın nedenlerinden biri, yasal düzenlemelere uygun olmayan yapılanma olarak ifade edilmiştir. Öte yandan, mesleki yeterlilik standartları olmaması ve çeşitli denetimlerin eksikliği, pek çok şirketin kurulmasına ve dolaylı olarak haksız rekabete dönüştüğü ile değerlendirilmiştir. Bu konu, neden olduğu ifade edilen haksız rekabet kodu ile ayrıca incelenmiştir.

Tablo 4.8. Katılımcı Bazlı Posta Sektörünün Genel Yapısı ve Genel Problemler Teması



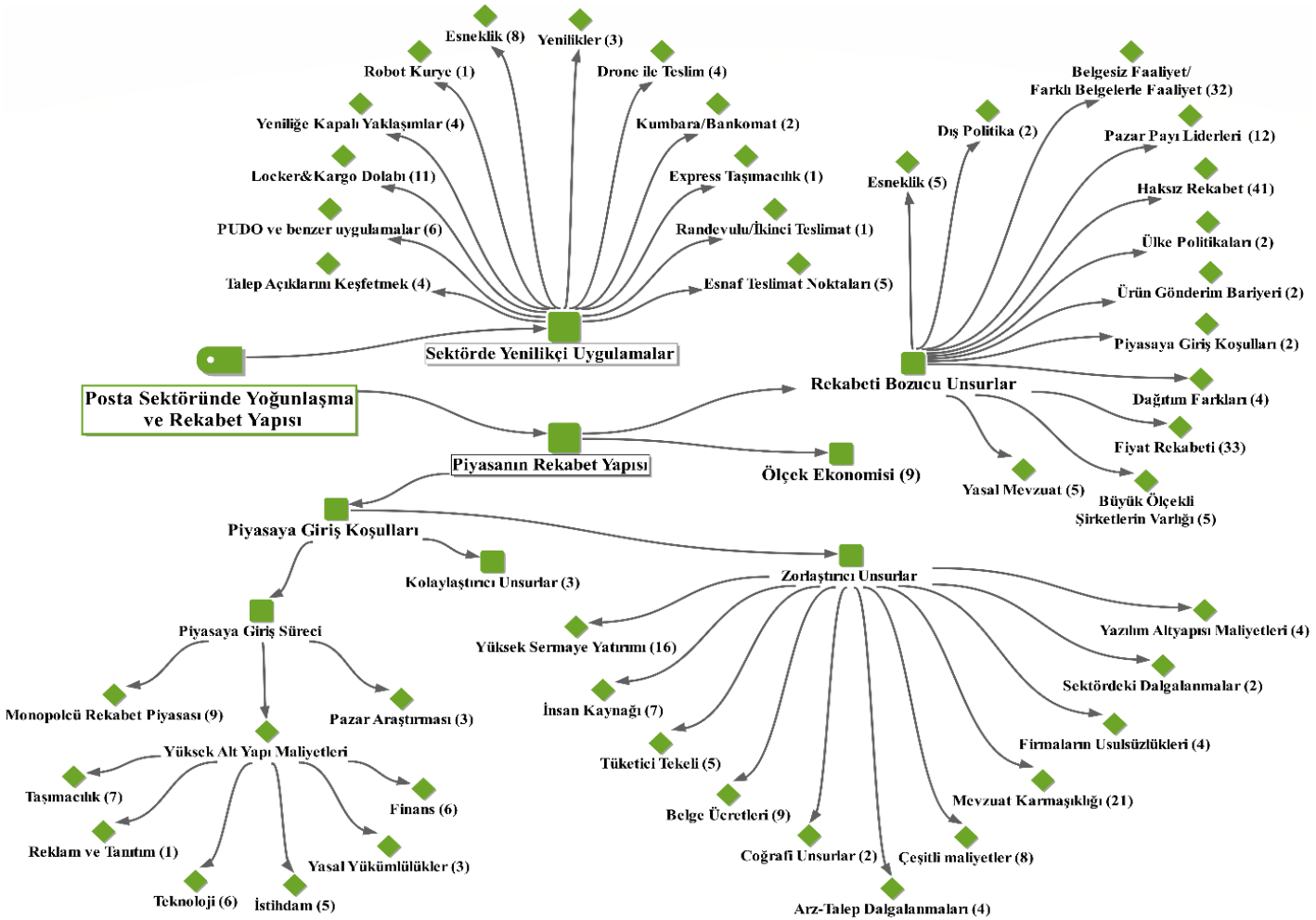
Posta sektörünün genel yapısı ve genel problemler teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.8'de görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.8'e göre K2 kodlu katılımcının sektörün büyüklüğünün hesaplanması, K8 kodlu katılımcının büyüme potansiyeli, K15 kodlu katılımcının posta tekelinin kapsamı, K20 kodlu katılımcının dijitalleşme etkisi ve sonuçları ve K21 kodlu katılımcının büyüme potansiyeli ile ilgili yoğun görüşlerde bulunmuştur. Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise en yoğun ifadelerin posta tekeli kapsamı kodlaması üzerine olduğu görülmektedir

4.6.3 Posta Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet Yapısı

Araştırmanın üçüncü teması olan posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.6'da görülmektedir. Posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı 2 kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler;

- *Piyasanın Rekabet Yapısı*
- *Sektörde Yenilikçi Uygulamalar* dır.

Temanın en yoğun ifadeleri piyasanın rekabet yapısı kategorisinde kodlanmıştır.



Şekil 4.6. Posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

Piyasanın Rekabet Yapısı

Şekil 4.6'da görüldüğü üzere katılımcıların piyasanın rekabet yapısı kategorisine ilişkin ifadeleri 3 farklı alt kategori ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Piyasaya Giriş Koşulları, Rekabeti Bozucu Unsurlar* ve *Ölçek Ekonomisi* dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin piyasaya giriş koşulları alt kategorisine ait olduğu görülmektedir.

Piyasaya giriş koşulları alt kategorisindeki ifadeler kendi içerisinde üç farklı koda ayrılmıştır. Bunlar; *Piyasaya Giriş Süreci, Zorlaştırıcı Unsurlar ve Kolaylaştırıcı Unsurlar* dır. Katılımcıların piyasaya giriş koşullarına dair ifadelerinde en yoğun olarak zorlaştırıcı unsurlarla ilişkili ifadelerde bulunduğu görülmektedir.

Piyasaya giriş süreci kendi içerisinde üç farklı alt koda ayrılmıştır. *Bunlar; Yüksek Alt Yapı Maaliyetleri, Monopolcü Rekabet Yapısı ve Pazar Araştırması* dır. Katılımcıların en yoğun ifadeleri yüksek alt yapı maaliyetleri bağlamında kodlandığı görülmektedir. Yüksek alt yapı maaliyetlerine ait ifadeler ise; T*aşımacılık, Teknoloji, Finans, İstihdam, Yasal Yükümlülükler* ve *Reklam ve Tanıtım* olarak ayrılmaktadır. Yüksek alt yapı maliyetleri ile ilişkili K1, K2, K3, K5 ve K22 kodlu katılımcıların değerlendirmelerde bulunmuşlardır. (Ek 5-51: K1-K2) K1 ve K2 kodlu katılımcıların yüksek altyapı maliyeti olarak değerlendirdiği maliyet kalemleri piyasaya girişte yapılan ve taşımacılık faaliyetinin araçlarına ve sektörün işleyişine yönelik maliyet unsurlarıdır. Kuruluş maliyetinin yüksekliğinin yanı sıra, posta tedarik zinciri yapısı temasında sürdürülebilirlik maliyetleri ile örtüşen bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca, sektöre girişteki maliyetler, girişimcinin finansal gücü oranında farklı algılanabilmektedir.

K3 kodlu katılımcının değerlendirmeleri bilinirliğin artırılmasına yönelik reklam harcamaları, teknolojik yatırımlar, insan kaynağı maliyetleri, yasal yükümlülükten doğan maliyetler, lojistik (taşımacılık) maliyetleri odağında sıralanmıştır. Özellikle uluslararası hava kargo taşımacılığı işine girilmesi durumunda ise işletme ölçeği büyüdüğü oranda maliyetler de artmaktadır. Bu da, sektöre bu derece büyük bir yapıyla ilk girişi zorlaştıran bir yapıdır. (Ek 5-52: K3)

K5 ve K22 kodlu katılımcılar da benzer değerlendirmeler yapmışlardır. Sektörde operasyonları yürütecek insan kaynağı, BTK'ya zorunlu olarak sağlanan veri akışı, taşımacılık faaliyetinin yapılacağı araçlar, faaliyet yapabilmek için alınması zorunlu

belge ve çeşitli maliyetler kurulum için gereken alt yapı maliyetleridir ve piyasaya girişte yüksek olarak değerlendirilmiş alt yapı maliyetleridir. (Ek 5-53: K5-K22)

Piyasaya giriş süreci kodlaması ile ilişkili olarak K1, K3, K5, K6, K8 ve K22 kodlu katılımcıların monopolcü rekabet piyasası ve pazar araştırması kodlamasıyla yapılan değerlendirmeleri yer almaktadır. (Ek 5-54: K1-K3-K5)

Avrupa Birliği'nin Posta Hizmetleri için Avrupa Düzenleyiciler Grubu (ERGP: The European Regulators Group for Postal Services) 2013 tarihinde yayınladığı analizinde raporuna göre (ERGP Report With Data On Indicators On The Postal Market) 20 ülke üzerinde CR4 indeksi ile yaptığı yoğunlaşma analizi sonucu, posta sektörünün (bir bütün olarak) yüksek düzeyde yoğunlaşmış bir sektördür (ERGP Report With Data On Indicators On The Postal Market, 2013:13). K3 ve K5 kodlu katılımcılar da piyasada liderlerin olduğu ve bu liderlik uzun yıllar sonucu elde edilmiş bir yapının sonucu olarak değerlendirilmiştir. Bu pazar payı liderleri değerlendirilmesi, bu çalışmanın temel yapı taşı olan yoğunlaşmanın bel kemeğini meydana getirmektedir. Monopol (tekel) alan, sektörde sadece kanunlarla haberleşme gönderileri ile PTT'ye verilen bir ayrıcalık olmasına rağmen, posta/kargo/kurye taşıma ve teslimatına kalan pay monopolcü rekabeti göstermektedir. K1, K3 ve K5 kodlu katılımcıların ifadeleri de pazar payı liderlerini ortaya koymaktadır. Uluslararası hava kargo segmentinde bu yoğunlaşmanın, coğrafi alanlar ile paylaşılarak meydana geldiği ifade edilmiştir.

Sektöre girerken hizmetin ve coğrafi alanının belirlenmesine yönelik stratejiler geliştirmesi anlamında pazar araştırması yapılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir. Görüldüğü üzere iç ve dış pazara girerken pazar araştırmasının pek çok ayağı bulunmaktadır. Bu bileşenler özellikle dış pazarda çok yönlüdür ve iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

Sektördeki monopolcü rekabet yaklaşımına yönelik K8 ve K22 kodlu katlımcıların ifadeleri Ek5-55'te yer almaktadır. Buradaki değerlendirmeler, sektörün pazar payı lider şirketlerinin varlığından yola çıkılarak özellikle küçük ölçekli işletneler için uygulanabilecek stratejilerin neler olduğudur. (Ek 5-55: K8-K22). Burada niş alanların değerlendilrilebileceğini ifade etmek mümkündür.

Zorlaştırıcı unsurlar alt kategorisindeki ifadeler ise kendi içerisinde 11 farklı koda ayrılmıştır. Bunlar; *Mevzuat Karmaşıklığı, Yüksek Sermaye Yatırımı, Belge Ücretleri, Çeşitli Maliyetler, İnsan Kaynağı, Tüketici Tekeli, Firmaların Usulsüzlükleri, Arz-*

Talep Dalgalanmaları, Yazılım Altyapısı Maliyetleri, Coğrafi Unsurlar ve *Sektördeki Dalgalanmalar* dır. Katılımcıların en yoğun ifadeleri mevzuat karmaşıklığında kodlanmıştır. Mevzuat karmaşıklığını izleyen ve yoğun olarak ifade edilen bir diğer kod ise, yüksek sermaye yatırımıdır. Bu yoğunluk, piyasaya giriş sürecin kategorisindeki yüksek altyapı maliyetleri kodlamasının yoğunluğu ile örtüşmektedir.

Mevzuat karmaşıklığı ile ilişkili K2, K4, K16 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-56'da yer almaktadır. şekildedir: (Ek 5-56: K2-K4-K16). Görüldüğü üzere, 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu ile 4925 sayılı Karayolu Taşımacılık Kanununun getirdiği çeşitli yükümlülüklerin aynı anda özellikle piyasaya giriş koşulu olarak zorlaştırıcı bir unsur olduğu değerlendirilmiştir. K4 kodlu katılımcının tercihe bağlı olarak belge alınarak taşımacılık ve teslimat sektörüne giriş yapılabildiği ifadesi, bir esneklik değil suistimal ve ihlal unsurudur. Ayrıca, K16 kodlu katılımcının Posta Hizmet Sağlayıcı belgesi hakkında değerlendirmeleri ise, tek şehir (şehir içi) veya ulusal dağıtım şeklinde yapılan tasnife yönelik bir eleştiridir. Hatırlanacağı üzere söz konusu belge şehir içi veya ulusal düzeyde dağıtım şeklinde iki yapıda faaliyetler için alınabilmektedir. (https://www.btk.gov.tr/posta-yetkilendirmesi-icin-basvuru-adimlari):

- Ulusal düzeyde posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin asgari 1.000.000 TL ödenmiş sermayeye; il/iller bazında posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin asgari 200.000 TL ödenmiş sermayeye sahip olması
- Hizmet sağlayıcıların merkez birimi olması ve ayrıca ulusal düzeyde posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin, İçişleri Bakanlığınca belirlenmiş bulunan 7 coğrafi bölgede ve her bir bölgede en az 3 ilde olmak üzere asgari birer şube açmak veya acentelik vermek suretiyle örgütlenmelerini tamamlamış olmaları; il/iller bazında posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin ise söz konusu il veya illerde asgari birer şube açmak veya acentelik vermek suretiyle örgütlenmelerini tamamlamış olmaları

Ulusal düzeyde posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin asgari 42 adet, il/iller bazında posta hizmeti sunmak isteyen şirketlerin asgari 5 adet öz sermaye motorlu taşıta sahip olması, asgari kapasiteyi sağlayacak sayıda öz sermaye taşıtların ilk başvuru ve faaliyet süresince 20 yaşından büyük olmaması ve bunların sadece yetki belgesi sahibinin faaliyetlerinde kullanılması (Öz sermaye taşıtın elektrikli taşıt olması

halinde, asgari taşıt kapasite hesaplamasında %25 fazla olarak değerlendirilir.) gerekmektedir.

Bu yükümlülükler sektörde kademeli büyüme stratejisi hedefleyen bir girişimci için yüksek altyapı maliyeti olarak da değerlendirilebilir. Bunların yanı sıra 4925 sayılı Karayolu Taşıma Kanunu kapsamına giren faaliyetler için ayrıca alınacak belgeler, hem mevzuat karmaşası hem de ek maliyet olarak ifade edilebilir. K21 kodlu katılımcının değerlendirmeleri de bu perspektifle yapılmıştır. (Ek 5-57: K21)

Piyasaya giriş koşullarını zorlaştıran unsurlar ile ilişkili, yüksek sermaye yatırımı, belge ücretleri, çeşitli maliyetler, insan kaynağı, tüketici tekeli, firmaların usulsüzlükleri, arz-talep dalgalanmaları, yazılım altyapısı maliyetleri, coğrafı unsurlar ve sektördeki dalgalanmalar ile ilgili K4, K8, K9, K11, K12, K14, K15, K16, K18, K20 ve K21 kodlu katılımcıların değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

K4 kodlu katılımcı yukarıda ifade edilen konunun yanı sıra, pazar payı liderlerinin sektördeki varlığına işaret etmiştir. Ayrıca sektörün kârlılık oranının değişmesi de daha önceki temalarda sözü edilen dönemsel arz-talep dalgalanmalarından kaynaklıdır. Söz konusu kodlamalar birbirini tamamlar nitelikte düşünülmelidir. (Ek 5-58 :K4).

K8 ve K9 kodlu katılımcılar sektörde faaliyet sunabilmek için alınması gereken belge ücretlerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. K8 kodlu katılımcı yazılım altyapısı için gereken maliyetlerin yüksek olduğunu değerlendirmiştir. (Ek 5-59-: K8-K9) Bu yazılımlar hem müşteri ile şirket arasında veri akışı sağlayan hem de şirketler ile BTK arasındaki veri akışını sağlamak için gereken yazılımlardır. BTK, devletin ticaret akışını ve kimi özel durumları (kaçakçılık, terör örgütü yapılanmalarının haberleşmesi vb) takip edebilmek için zorunlu kıldığı akıştır.

K11 kodlu katılımcı, öngördüğü olası yüksek sermaye gerektiren yatırımlara değinmiştir. Bunlar, yüksek teknoloji yatırımı gerektiren ve ancak sektörde pazar payı liderleri olan şirketler tarafından yapılabilecek uygulamalardır. (Ek 5-60: K11)

K11 kodlu katılımcı ayrıca dağıtım ve teslimat hizmetlerinin coğrafi koşullardan etkilenmesini ve bunun maliyetler üzerinden hizmet fiyatına etkisi üzerindeki değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu durum esasen evrensel hizmet yükümlülüğünün doğuşuna neden olmuştur. Ulusal düzeyde belge alınıp posta hizmeti sağlayıcısı olunduğunda, kârlı olunmayan lokasyonlarda hizmet verilmesi, posta sektörünün

genel problemleri temasında da katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Bu değerlendirmeler, ulusal düzeyde belge alınması ve coğrafi koşulların piyasada faaliyetlerin kârlı olarak sürdürülebilirliği konusunda tutarlı ve ortak bir yapı meydana getirmektedir. (Ek 5-61:K11)

K11, K15 ve K21 kodlu katılımcıların tüketici tekeli kodlamasıyla değerlendirilen ifadeleri yer Ek 5-62'de almaktadır. Bu kod ile, B2C e-ticaret pazar yeri yapılanması sonucunda pazar yeri sahibi şirketin tedarikçi/satıcılarına doğrudan anlaşma yoluyla seçeceği posta/kargo şirketleri ile teslimat yapılması anlatılmaktadır. Bu sektörün bel kemiği hâline gelen e-ticaret ürünlerinin taşıma ve teslimatında, pazar yeri şirketler bünyelerindeki satıcıların ürünleri göndereceği şirketleri kendileri seçmeleri, tüketici tekeli olarak değerlendirilmiştir. (Ek 5-62: K11-K15-K21)

Posta sektörü, ileri teknoloji yatırımı gerektirmesine rağmen oldukça emek yoğun bir sektördür. Nihai teslimatlar (last-mile delivery) insan eliyle yapılmakta ve bu noktada da çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bunların yaşanabileceği K12 kodlu katılımcı tarafından ifade edilmiştir. (Ek 5-63: K12)

Bir diğer olası usulsüzlük ise, evrensel hizmet yükümlüsü PTT'nin tekel alanına giren posta gönderilerinin taşınabileceğine ilişkindir. Tekel ihlali, yasal mevzuat ve BTK temasında daha detaylı olarak ele alınmıştır ancak burada da sektöre yasal olarak girmek isteyen bir şirketin sektördeki usulsüzlüklerden kaynaklanan problemleri olarak değinilmiştir. (Ek 5-64: K15)

Ek 5-65'te ise, yine piyasaya girişte alınması gereken belge ücretlerinin yüksekliğine dair K14 kodlu katılımcının değerlendirmeleri yer almaktadır. (Ek 5-65: K14)

Sektöre giriş maliyetlerinin yüksek olduğuna dair yapılan değerlendirmeler Ek 56-66'da yer almaktadır. (Ek 5-66: K18-K20). K18 ve K20 kodlu katılımcıların değerlendirmelerine bakıldığında, genel olarak sektöre girişte yapılan harcamaların yüksekliğine dikkat çekilmiştir.

Tam tersi yönde bir değerlendirme ise K21 kodlu katılımcıdan gelmiştir. (Ek :5-67: K21). Sektöre ilk giriş için yapılan harcamaların değerlendirmesindeki farklılıklar işletme ölçeği ve finansal gücü ekseninde değişmektedir. K21 kodlu katılımcının temsil ettiği işletme büyük ölçekte ve finansal gücü K18 ve K20 kodlu katılımcıların temsil ettiği şirketten daha büyüktür. Girişimci bakış açısıyla yapılan değerlendirmeler (K18 örneğinde olduğu gibi) şüphesiz ki holding vb. yapılar bünyesinde çalışan beyaz

yakalı değerlendirmelerinden farklı olmaktadır. İlk giriş için yapılan harcamalar değerlendirmesinde bu farklılık karşımıza çıkmıştır.

Son olarak sektördeki çeşitli diğer maliyetlere ilişkin K15 kodlu katılımcının değerlendirmeleri Ek 5-68'de yer almaktadır. Görüldüğü üzere, maliyetler işletmenin hangi düzeyde örgütleneceği (şehir içi veya ulusal belge) ile doğru orantılı olarak değişkenlik göstermektedir. Ancak genel olarak maliyet kalemleri operasyon ve taşıma maliyetleri, araç maliyetleri, personel maliyetleri, faaliyet sunulacak taşınmazların maliyetleri, dağıtım maliyetleri, belge maliyetleri ve evrensel hizmet fonu. Sıralanan bu maliyetler, yasal olarak yani mevzuata uygun faaliyet göstermek isteyen işletmeler için geçerli olup, illegal yapılanmalar yasal maliyetlerden kaçınmış olmakla birlikte haksız rekabete neden olmaktadırlar. (Ek 5-68: K15)

Posta/kargo/kurye sektörü, son yıllarda çeşitli sebeplerle dalgalanmakta ve sektöre girişi zorlaştıran unsurlar bulunmaktadır. Yukarıda sıralanan bu zorlaştırıcı unsurlara rağmen piyasa girişimciler için hâlen cazip olarak görülmektedir ki pek çok yeni girişimin varlığı bununla açıklanabilmektedir. Sektörün hâlen cazbesini koruyan ve yatırımcılar ile girişimcilerin bu alana girmelerini kolaylaştıran unsurlar olarak kodlanan bu cazibe unsurları ve kolaylaştırıcı faktörler aşağıda sıralanmıştır. Kolaylaştırıcı unsurlar alt kategorisindeki ifadeler, kendi içerisinde 6 farklı koda ayrılmıştır. Bunlar; *E- Ticaret ve Piyasanın Doygunluğa Ulaşmaması, Niş Pazarlar, Piyasanın Büyüklüğü ve Networkler, Satın Alma ve Ortaklıklar Yoluyla Pazara Girme, Kapasite Üstünlüğü* ve *Kalite* dir. Katılımcıların en yoğun ifadeleri e-ticaret ve piyasanın doygunluğa ulaşmamasında kodlanmıştır. Kolaylaştırıcı unsurlar ile ilişkili K4, K8, K9, K10, K12, K13, K18, K19 K20 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-69'da yer almaktadır.

Görüldüğü üzere posta/kargo/kurye sektörü oldukça büyüktür ve sektöre girmek isteyen yeni ve küçük girişimlere hâlen ihtiyaç vardır. Sektörün pazar payı liderleri, aşamalı bir büyümeyle lider konuma gelmişlerdir ancak bu durum küçük aktörlerin girmesinde engel teşkil etmemektedir. Bu örgütlenme yapısı, planlı bir "network" stratejisi ile büyümenin anahtarı niteliğindedir. (Ek 5-69: K4-K8-K21)

Sözü edilen büyüme potansiyelinin kaynağı nedir sorusunun cevabı ise e-ticaret faktörüdür. E-ticaret hacmi büyümeye devam ettikçe, piyasanın doygunluğu henüz tamamlanmamış olacaktır. (Ek 5: 69-72: K18-K21)

K18 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri, piyasanın henüz doygunluğa ulaşmadığını ve sadece pazar yeri e-ticareti ile sınırlı olmayan çevrimiçi alışverişlerin tüketiciler tarafından tercih edilmesiyle piyasaya girişlerin cazibesinin devam ettiği görülmektedir. (Ek 5-70: K18-K21).

Bu girişler kimi zaman niş pazarlar kanalıyla kimi zaman da büyük yatırımcılar için satınalma ve ortaklıklar yoluyla olabilmektedir. Bunlara ilişkin değerlendirmeler ise K9, K10, K12, K13 ve K19 kodlu katılımcıların ifadelerinde yer almaktadır. (Ek 5-71: K9-K10-K12-K13-K19)

Katılımcıların Ek5-71'de yer alan ifadelerinde görüldüğü üzere, piyasaya hangi ölçekte girileceğinin kararı verilirken mevcut aktörlerin pozisyonları göz önüne alınmalıdır. Bu karar, bir e-ticaret şirketine hizmet sunmak şeklinde niş alanlar olabileceği gibi satınalma yoluyla büyük ölçekte bir yapılanma da olabilir. Ancak, bu kararlar alınırken e-ticaret akışının çok yönlülüğü ve bunun sonucu olarak ters lojistik konuları dikkate alınmalıdır. E-ticaret akışı var oldukça, piyasa farklı ölçekte yeni aktörleri taşıyabilecektir.

Piyasanın rekabet yapısı kategorisi ile ilişkili bir diğer alt kategori olan, rekabeti bozucu unsurlar alt kategorisindeki ifadeler ise kendi içerisinde 12 farklı koda ayrılmıştır. Bunlar; *Haksız Rekabet, Fiyat Rekabeti, Belgesiz Faaliyet/Farklı Belgelerle Faaliyet, Pazar Payı Liderleri, Yasal Mevzuat, Büyük Ölçekli Şirketlerin Varlığı, Esneklik, Dağıtım Farkları, Ülke Politikaları, Piyasaya Giriş Koşulları, Dış Politika* ve *Ürün Gönderim Bariyeri* dir. Katılımcıların en yoğun ifadeleri haksız rekabet bağlamında kodlanmıştır. Haksız rekabeti izler şekilde yoğun olarak ifade edilen diğer kodlar ise, fiyat rekabeti ve belgesiz faaliyet/farklı belgelerle faaliyettir.

Haksız Rekabet genel bir ifade olmakla birlikte haksız rekabete neden olduğu ifade edilen diğer kodlamalar bulunmaktadır. Ek 5-72'de katılımcıların haksız rekabete dair çeşitli ifadeleri Ek5-72'de yer almaktadır (Ek 5-72: K1-K5). K1 kodlu katılımcının haksız rekabet değerlendirmesi, sektördeki insan kaynağının hızlı döngüsü ve fiyat üzerine yapılmıştır. Ayrıca, hem K1 hem de K5 kodlu katılımcı belge almadan faaliyet

gösterilmesi konusuna da değinmiştir. Bu da, mevzuata uygun faaliyet gösteren işletmeler aleyhine bir rekabet meydana getirmektedir.

Ek 5-73'te K12 kodlu katılımcının, hizmet kalitesinin işletme ölçeğine ve müşterilerine bağlı olarak değişebileceği değerlendirmesi yer almaktadır. (Ek 5-73: K12).

K20 kodlu katılımcı ise, denetim yapılmaması durumunda meydana gelen haksız rekabete değinmiştir. Mevzuata aykırı ve sermayesi ile insan kaynağı yeterli olmayan şirketlerin sektörde yapılanmalarının haksız rekabete yol açtığı yönünde değerlendirmeleri ile personel maliyetleri ile fiyatın haksız rekabet kaynağı olduğu ifadeleri Ek5-74'te yer almaktadır. (Ek 5-74: K20)

Sektörü düzenleyen mevzuata aykırı davranışlar sergileyen aktörlerin haksız rekabete neden olduğuna ilişkin K21 kodlu katılımcının değerlendirmeleri Ek 5-75'te yer almaktadır. Tek bir şehir için belge alıp ancak diğer şehirlere taşıma ve teslimat hizmeti verilmesi, faaliyet yetkisinin sınırlarını aştığı için belgesi ulusal olan işletmeler aleyhine doğan haksız rekabet durumu söz konusu olmaktadır. (Ek 5-75: K21)

Rekabeti bozucu unsurlar ile ilişkili, fiyat rekabeti, belgesiz faaliyet/farklı belgelerle faaliyet, pazar payı liderleri, yasal mevzuat, büyük ölçekli şirketlerin varlığı, esneklik, dağıtım farkları, ülke politikaları, piyasaya giriş koşulları, dış politika ve ürün gönderim bariyeri ile iligili K4, K7, K8, K9, K10, K11, K15, K20 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-76'da yer almaktadır.

K4, K7 ve K8 kodlu katılımcılar, fiyatın rekabeti bozucu bir unsur olduğu yönünde değerlendirmelerde bulunmuşlardır. K4 katılımcı ise, fiyatın yanı sıra hizmet kalitesi üzerinden rekabet üstünlüğü sağlama politikalarına değinmiştir. K7 ve K8 kodlu katlımcılar ise farklı yöntemlerle (karayolu ve havayolu) faaliyet sunan işletmeler olmalarına rağmen fiyat üzerinden rekabete dikkat çekmişlerdir. Hatta bu konuda Rekabet Kurumu'nun 2020'de karara bağlanan "Posta/kargo taşımacılığı pazarında faaliyet gösteren bazı teşebbüsler arasında müşteri paylaşımı yapılmak suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edilip edilmediğinin tespiti" konulu dosyasına atıf yapılmıştır (Bkz. Dosya Sayısı : 2017-4-085, Karar Sayısı : 20-04/47-25, Karar Tarihi: 16.01.2020). (Ek 5-76: K4-K7-K8)

K8 kodlu katılımcı, esnek faaliyet gösterebilmenin kendi şirketlerince avantajına değinmiş ve bu esnekliği sağlayamayan şirketler için piyasadaki rekabette bu anlamda

rekabet edemeyeceğine vurgu yapmıştır (Ek 5-77: K8). Ayrıca K8 kodlu katılımcı, hızlı hava kargo (air express) alanında faaliyet gösteren küçük ölçekli şirketin, büyük ölçekli pazar payı liderlerinin sektördeki yeri ve fiyatları ile rekabette zorlandıklarını ifade etmiştir. Esnek hizmet sunabilmesi için küçük ölçekli bir işletme olmak rekabet avantajı sağlarken fiyat konusunda tam tersi bir etki yaratabilmektedir. (Ek 5-7: K8) ve Ek 5-78: K8)

K9 ve K10 kodlu katılımcılar rekabetin fiyat üzerinden gerçekleştiği ve genelde bunun haksız rekabete neden olduğunu değerlendirmişlerdir. (Ek 5-79: K9-K10)

K11 kodlu katılımcı, yasal mevzuatın (ağırlıklı olarak posta tekelinin) rekabeti bozucu yönlerine değinmiştir. (Ek 5-80: K11). K11 kodlu kullanıcı ayrıca, dağıtım ve teslimattaki farklılıklara da değinmiştir. Bunu biraz daha açacak olursak, bazı gönderilerin teslimatı sadece kişinin kendisine yapılabilmektedir çünkü bu gönderiler kişisel veriler kapsamına girmektedir. Bu kapsama girmeyen gönderilerde ise daha farklı dağıtım/teslimat yapılabilmektedir. Bu farklılıklara yönelik değerlendirmeler Ek 5-81'de yer almaktadır. (Ek 5-81: K11)

Gönderinin türüne göre dağıtım/teslimat şekli değişmek durumundadır ve bu da ek maliyet anlamına gelmektedir. Gönderinin niteliğine göre ve katma değerli hizmet sunulması gibi durumlarda maliyetler artmaktadır. Örneğin alıcının adreste bulunmaması durumunda randevulu/ikincil teslimat hizmeti sunulmakta ve bu da ilave bir maliyet yaratmaktadır. Bu ilave maliyetlerin fiyata yansıtılılacağı muhakkaktır ancak sürecin yönetilmesi noktasında da farklı zorluklar meydana getirebileceği de öngörülebilir.

Ek 5-82'de bu temanın en yoğun kodlarından belgesiz veya farklı belgelerle sektörde faaliyet sunulmasına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır. Bu kod posta sektörünün hukuki yapısının incelendiği bölümde de yer alan bir problem olmakla birlikte, sektöre yasal olarak giren ve faaliyetlerini de yine sektörü düzenleyen yasal düzenlemelere uygun olarak sürdüren şirketlerin rekabet yapısında bir aksaklık olarak değerlendirildiği için bu tema içerisinde de yer almaktadır. (Ek 5-82: K2-K7-K8-K9-K10-K12-K14-K15-K16-K18-K19-K20-K21)

Ek 5-82'de görüleceği üzere neredeyse tüm katılımcıların dile getirdiği konu sektörde yetki belgesi olmaksızın faaliyet gösteren ve haksız rekabete neden olan şirketlerin varlığıdır. Bu çalışmanın temel problemlerinden biri olan bu konu, denetim eksikliği

kodlaması ile beraber değerlendirilmelidir. Sektörde regülasyon yapma yetkisi BTK'da olup sözü edilen haksız rekabetin önüne sektörün pek çok temsilcisi tarafından, yapılacak denetimler ile önlenebileceği değerlendirilmesi yapılmıştır. Burada belgesiz veya işin niteliğine uygun olmayan belgelerle faaliyet sunmanın sadece başlangıç aşaması ile ilgili olmadığını dile getirmekte gerekmektedir. Başlangıç aşamasında alınan belge için, öncelikle mevzuatta sıralanan koşullar yerine getirilmekte ve belge ücreti ödenmektedir. 2021 yılı için posta hizmeti sağlayıcı belgesi ücretleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 4.9. 2021 Yılı Posta Yetki Belgesi Ücret Çizelgesi

Coğrafi Kapsam	2021 Yılı Ücret (TL)
Ulusal	228.655,77
İstanbul	45.731,17
İstanbul dışındaki büyükşehir olan her bir il için	22.865,55
Büyükşehir olmayan her bir il için	11.432,79

Kaynak: https://www.btk.gov.tr/

Posta hizmeti yetki belgesi ilk aşamada devlet için bir fon kaynağıdır. Bu belgeyi almadan sektöre giren şirketler, öncelikle bu fonu ödemeyerek ve hizmet sunarken yasal mevzuatın zorunlu kıldığı diğer faktörleri yerine (fiziki, organizasyonel vb.) getirmeyerek usulsüz bir şekilde piyasaya girmiş olmaktadırlar. Bu durum, sektörde görüşme yapılan neredeyse tüm yetkililer tarafından mevzuatın öngördüğü zorunlulukları yerine getiren ve belge ücretini ödeyen şirketler aleyhine bir haksız rekabet unsuru olarak değerlendirilmiştir. Ardından, belge sahibi –yani yasal olarak faaliyet sunan- şirketler 6475 sayılı kanunla posta gönderisi statüsündeki hizmetlerinden doğan yıllık net satış gelirlerinin %2'sini evrensel hizmet fonuna, %0,35'ini de BTK'ya aktarmaktadırlar. Bu hesaplama gelir üzerinden yapıldığı için, belge sahipleri aleyhine ciddi miktarda haksız rekabet meydana gelmektedir. Son olarak, bu durumunda kanunen şikayete bağlı olarak denetlenmesi de yine haksız rekabet kaynağı olarak değerlendirilebilir.

Ek 5-83'te K15ve K21 kodlu katılımcıların yine fiyat üzerinden faaliyeti zorlaştırıcı rekabet konusunda değerlendirmeleri yer almaktadır. Fiyatların kimi dönemlerde maliyetlerin altında olduğu, maliyetlerin artışının da enflasyon artışından daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, tekel ihlali ile pazardan alınan pay da yine rekabeti zorlaştırıcı bir ihlaldir. (Ek 5-83: K15-K21)

K21 kodlu katılımcı son dönemde sektörde azımsanmayacak sayıda yaşanan bir uygulamaya dikkat çekmiştir. Bazı şirketler, taşıma ve teslimat hizmetlerinde dış kaynak kullanımı yerine kendi dağıtım şirketlerini kurma yoluna gitmeye başlamışlardır. Bu da, pazar yoğunlaşması bölümünde açıklanan dikey birleşme uygulamalarına iyi birer örnektir. Bu alanda başarılı olabilmek için, doğru kapasiteyle bir posta/kargo yapılanmasına gidilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bu şekilde sektöre girerken kapasite konusunda doğru planlama ile adım atılması gerekmektedir.

Son olarak ise, piyasanın rekabet yapısına ait diğer bir alt kategori olan ölçek ekonomisine ilişkin K2, K17 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri yer almaktadır. (Ek 5-84).

K2, K17 ve K21 kodlu katılımcıların ifadelerinde görüldüğü üzere, belirli bir kapasite oranına ulaşılmaması ve ölçek ekonomisinden yararlanılacak düzeye çıkılmaması durumunda, sektörde aktif olarak rekabet edebilmek mümkün olmayacaktır. Ölçek ekonomisinden yararlanabilmek de, doğru ağlar (network) ile mümkündür. Yoksa sektörde sürdürülebilir bir yapıya ulaşmak zorlaşacaktır. Kısa vadeli kâr beklentisi -daha önce de katılımcılar tarafından ifade edildiği üzere- posta/kargo sektörü için yanıltıcı bir beklenti olacaktır. Söz konusu sektörde sürdürülebilir olmak da iyi bir organizasyonel yapılanma, doğru bir pazar araştırması sonucu kurulmuş ağlar (network) ve bunun getirdiği -uzun vadede-kazanılmış ölçek ekonomisi sayesinde mümkündür. (Ek 5-84: K2-K17-K21).

Sektörde Yenilikçi Uygulamalar

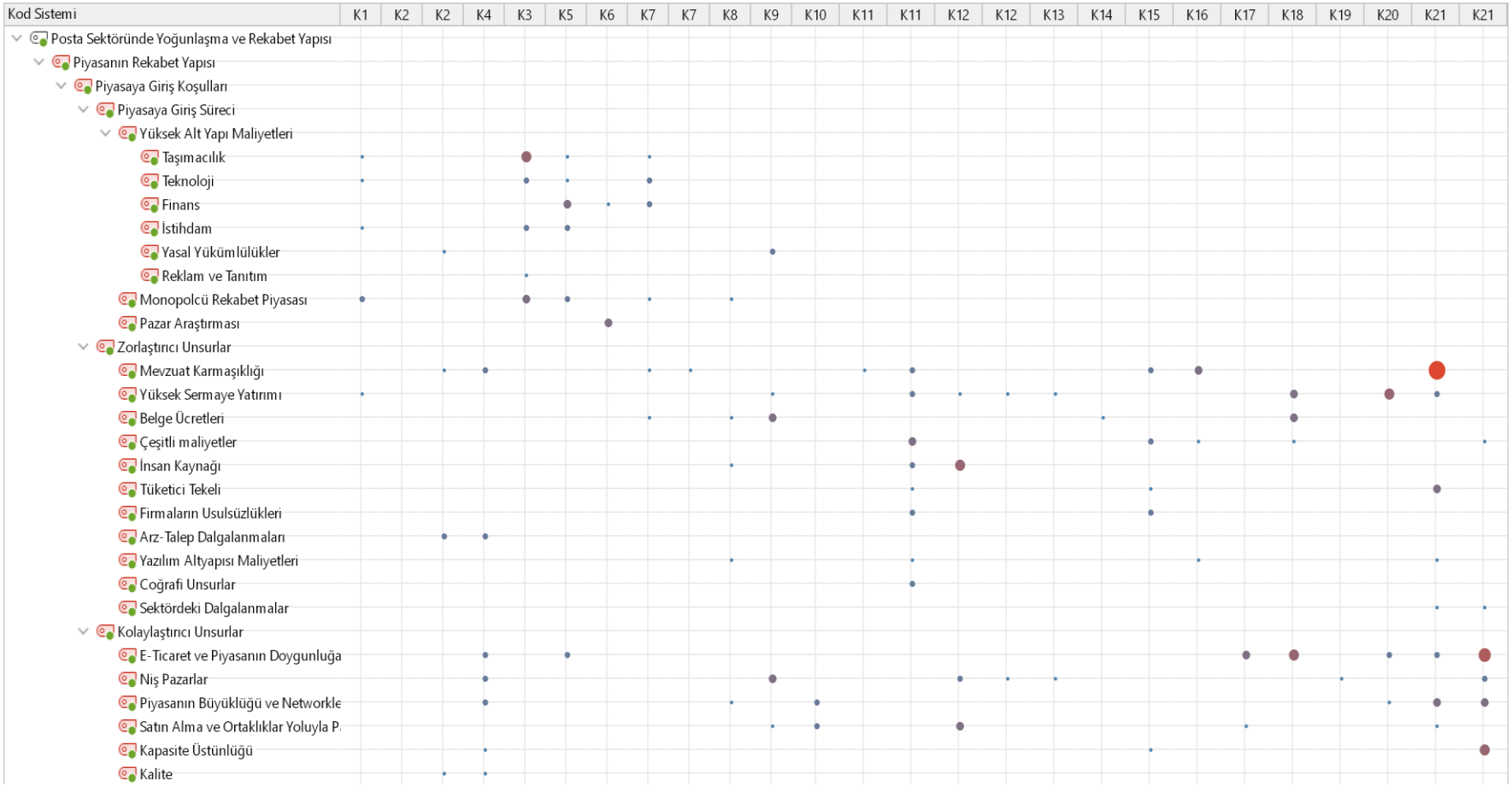
Şekil 4.6'da görüldüğü üzere katılımcıların sektörde yenilikçi uygulamalar kategorisine ilişkin ifadeler 12 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Locker&Kargo Dolabı, Esneklik, PUDO ve Benzeri Uygulamalar, Esnaf Teslimat Noktaları, Yeniliğe Kapalı Yaklaşımlar, Drone ile Teslim, Talep Açıklarını Keşfetmek, Yenilikler, Kumbara/Banknot, Express Taşımacılık, Randevulu/İkinci Teslimat* ve *Robot Kurye* dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin Locker&Kargo Dolabı kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Bu kategoriye ilişkin K1, K6, K9, K12, K17, K18 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek5-85'te yer almaktadır.

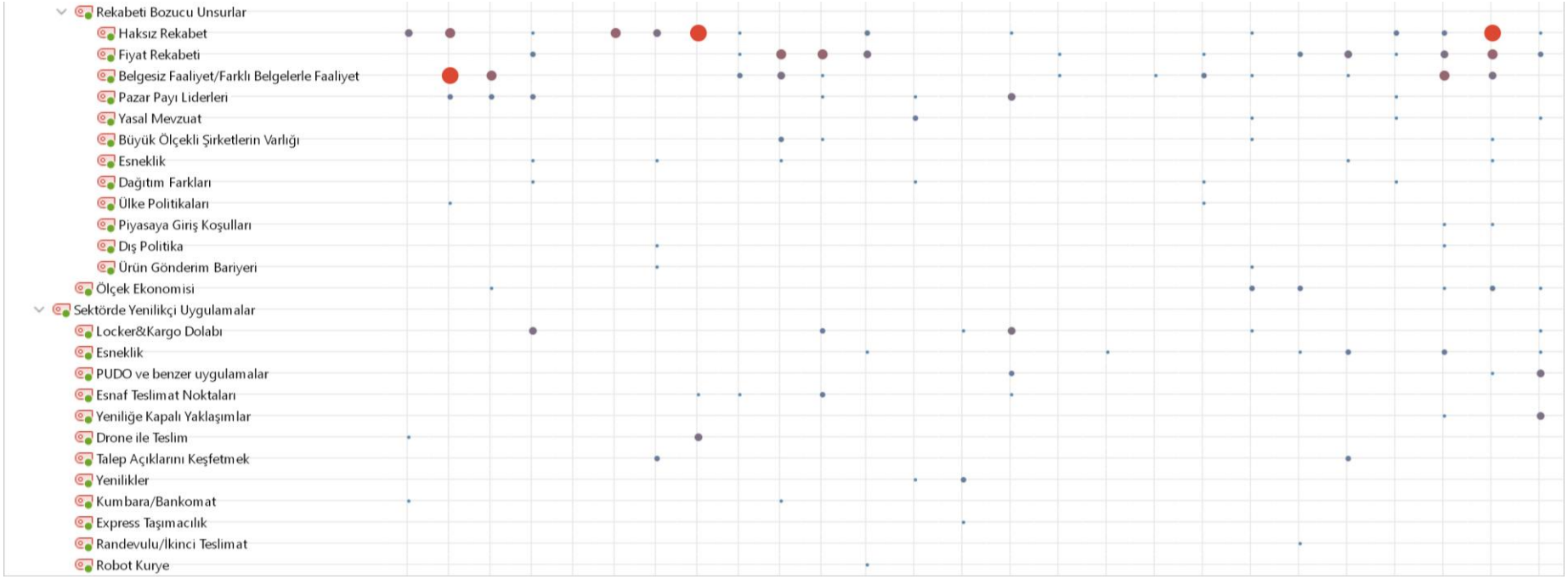
K1, K9, K12 ve K22 kodlu katılımcılar son yıllarda dünyada ve yakın geçmişte de ülkemizde yaygınlaşmaya başlayan uygulamalardan bahsetmişlerdir. Çeşitli isimleri olan (locker, kargomat, kargo dolabı vb.) bu uygulamalar, gönderiler kargo şirketinin

şehirlerin çeşitli yerlerinde kilitli ve alıcıların cep telefonlarına gelen şifreler ile teslimatın 7/24 yapılabildiği uygulamalardır. Bu durum, çeşitli nedenlerle talebe konu olmuştur. Covid 19 döneminde temassız teslimat isteği, mesai saatleri dışında kargo teslim alabilme gibi müşteri talepleri sektördeki aktörlerin bu yönde yatırım kararları alınmasına yol açmıştır. (Ek 5-85: K1-K9-K12-K22)

K16, K17 ve K18 kodlu katılımcılar da bu esnek yapı ve sektörde bu eğilimin talebe dönüşen açıklarını tespit etme hamleleri ve yeniliklerini değerlendirmişlerdir. (Ek 5-86: K17-K18-K6). K6 kodlu katılımcının talep açığı kodlu ifadesi, pazar arayışında olan ve doğru bir pazarlama araştırması ile sektörde yer alabileceğini ifade etmişlerdir. Burada yeni teslimat yöntemlerinden çeşitli esnaf noktalarında teslimat üzerinde değinilmesi gereken bir BTK kararı bulunmaktadır. Yine Covid 19 pandemi süreci ile çeşitli posta/kargo/kurye şirketleri gönderilerin kişilerin dilediği lokasyonlarda anlaşma yapılan esnaf noktalarından gönderilerini teslim alabildikleri bir yeni teslimat yöntemi uygulamaya başlamışlardır. Bu duruma ilişkin 23 Şubat 2021 tarihinde BTK tarafından alınan kararlar posta hizmet sağlayıcılarının, e-ticaret gönderileri ile sınırlı olmak kaydıyla esnaf, AVM veya belirli noktalardaki kilitli dolaplara teslimat hizmeti sunulabileceği değerlendrilmiştir.(www.btk.gov.tr, 2021/DK-SRD/56 sayılı karar). Dikkat edildiği üzere, hem kargo dolabı hem de esnaf teslimat noktası gibi uygulamalar e-ticaret gönderileri ile sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu yöntemin kullanıldığı teslimatlarda müşterilerden ek ücret alınamayacağı dile getirilmiş ve sürece ilişkin kalite, şikayet ve diğer bilgilerin yılda iki kere olmak suretiyle BTK'ya bilgi verileceği kararda yer almıştır. Bu kararı, BTK'nın sektördeki gelişmeleri takip etmesi ve bunlara ilişkin olumlu rekasiyonlar göstermesi açısından değerlendirmek mümkündür.

Tablo 4.10. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Yoğunlaşma ve Rekabet Yapısı Teması



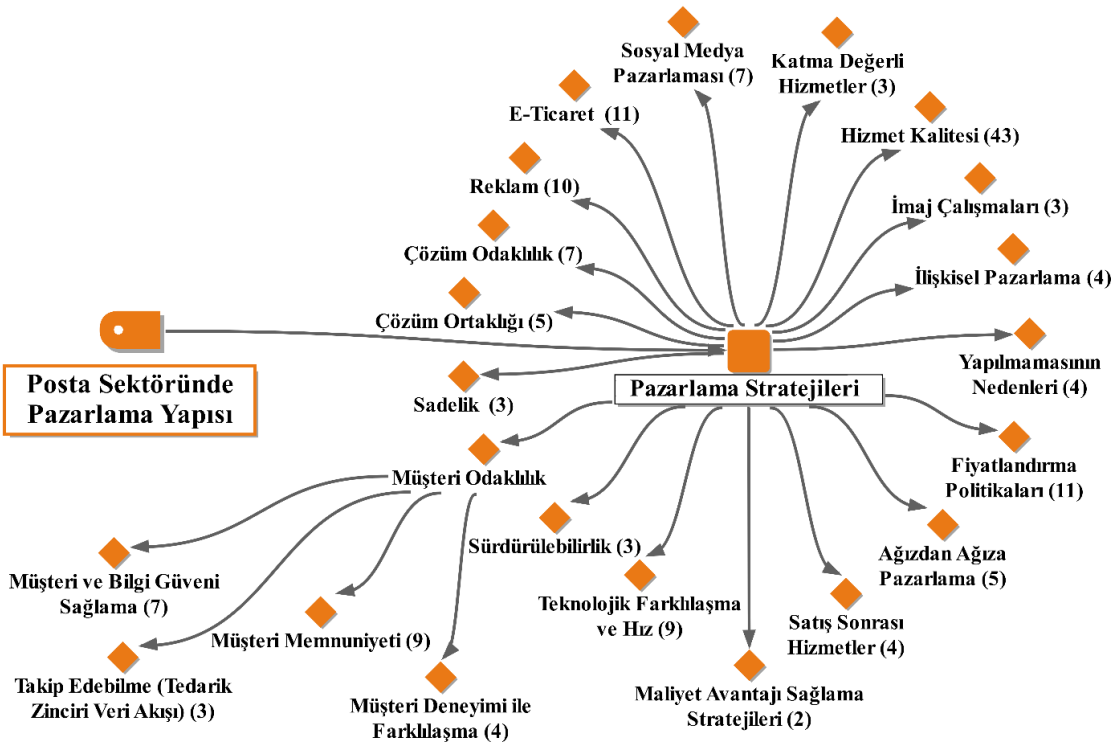

Rekabeti Bozucu Unsurlar
Haksız Rekabet
Fiyat Rekabeti
Belgesiz Faaliyet/Farklı Belgelerle Faaliyet
Pazar Payı Liderleri
Yasal Mevzuat
Büyük Ölçekli Şirketlerin Varlığı
Esneklik
Dağıtım Farkları
Ülke Politikaları
Piyasaya Giriş Koşulları
Dış Politika
Ürün Gönderim Bariyeri
Ölçek Ekonomisi
Sektörde Yenilikçi Uygulamalar
Locker&Kargo Dolabı
Esneklik
PUDO ve benzer uygulamalar
Esnaf Teslimat Noktaları
Yeniliğe Kapalı Yaklaşımlar
Drone ile Teslim
Talep Açıklarını Keşfetmek
Yenilikler
Kumbara/Bankomat
Express Taşımacılık
Randevulu/İlkinci Teslimat
Robot Kurye

Posta sektöründe yoğunlaşma ve rekabet yapısı teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.10'da görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.10'a göre K21 kodlu katılımcının mevzuat karmaşıklığı ve haksız rekabet, K2 kodlu katılımcının belgesiz/farklı belgelerle faaliyet, K7 kodlu katılımcının haksız rekabet ile ilgili yoğun görüşlerde bulunduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise en yoğun ifadelerin haksız rekabet kodlaması üzerine olduğu görülmektedir.

4.6.4. Posta Sektöründe Pazarlama Yapısı

Araştırmanın dördüncü teması olan posta sektöründe pazarlama yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.7'de görülmektedir. Posta sektöründe pazarlama yapısı teması

- *Pazarlama Stratejileri* olarak kategorileşmiştir.



Şekil 4.7. Posta sektöründe pazarlama yapısı temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

Pazarlama Stratejileri

Pazarlama stratejileri kategorisi kendi içerisinde 18 farklı koda ayrılmıştır. Bu kodlar; Müşteri Odaklılık, Hizmet Kalitesi, E-Ticaret, Fiyatlandırma Politikaları, Reklam, Teknolojik Farklılaşma ve Hız, Çözüm Odaklılık, Sosyal Medya Pazarlaması, Çözüm Ortaklığı, Ağızdan Ağıza Pazarlama, Satış Sonrası Hizmetler, İlişkisel Pazarlama, Sürdürülebilirlik, Sadelik, Katma Değerli Hizmetler, İmaj Çalışmaları, Maliyet Avantajı Sağlama Stratejileri ve Yapılmamasının Nedenleri dir. Hizmet kalitesi ile ilişkili ifadeler, temanın en yoğun kodlamasıdır. Hizmet Kalitesi ile ilişkili K1, K2, K5, K8 ve K14 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-87'de yer almaktadır.

K1, K2, K5, K8, K10 ve K14 kodlu katılımcıların ifadeleri hizmet kalitesi ve çeşitli kalite bileşenleri ile değerlendirilebilir. Hizmet kalitesi bu sektörde hizmet sunan ile alan arasında (müşteriler) farklı parametreler ile değerlendirilebilir. Hatta B2B, B2C ve C2C taşıma ve teslimatlarında da değerlendirmelerdeki kalite kıstası değişebilecektir. (Ek 5-87: K1-K2-K5-K8-K14). Ek5-87'de sektörün hizmet sağlayıcılarının kalite kapsamında değerlendirdikleri kriterler şu başlıklarla sıralanabilir:

- Hızlı teslimat
- Taahhüt edilen zaman diliminde teslimat
- Gönderilerin anlık takibi (teknoloji)
- Etkin müşteri ilişkileri

Ayrıca müşteri odaklılık kodlaması da hizmet kalitesi kodlamasını izler şekilde oldukça yoğun ifade edilmiştir ve kendi içerisinde 4 farklı alt koda ayrılmıştır. Bunlar; *Müşteri Memnuniyeti, Müşteri ve Bilgi Güveni Sağlama, Müşteri Deneyimi ile Farklılaşma* ve *Takip Edebilme (Tedarik Zinciri Veri Akışı)* dır. Katılımcıların yoğun olarak ifadeleri müşteri memnuniyeti bağlamında kodlanmıştır. Müşteri odaklılık kodlaması ile ilişkili K3, K8, K11, K12 ve K17 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-88'de yer almaktadır.

K3, K8 ve K11 kodlu katılımcıların ifadeleri müşteri datası ve bu datanın güvenliğini sağlama odağındadır. Bu datanın korunması ve müşteri ile paylaşılması da teknolojiye yapılan yatırımlar ve yazılımlarla mümkün olabilmektedir Nitekim teknoloji

yatırımları da önemli bir maliyet unsuru olarak yukarıda değerlendirilmiş ve önemi belirtilmiştir. (Ek 5-88: K3-K8-K11)

Ek 5-89'da ise K12 ve K17 kodlu katılımcıların müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyeti odaklı ifadeleri yer almaktadır. Müşteri deneyimine ilişkin anket çalışması ve müşteri memnuniyetinin hizmet sektöründe insan kaynağı aracılığıyla sağlanması çerçevesinden değerlendirme yapılmıştır. (Ek 5-89: K12-K17)

Pazarlama stratejileri kategorisine ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan e-ticaret, fiyatlandırma politikaları, reklam, teknolojik farklılaşma ve hız, çözüm odaklılık, sosyal medya pazarlaması, çözüm ortaklığı, ağızdan ağıza pazarlama, satış sonrası hizmetler, ilişkisel pazarlama, sürdürülebilirlik, sadelik, katma değerli hizmetler, imaj çalışmaları, maliyet avantajı sağlama stratejileri ve yapılmamasının nedenleri ile ilişkili K3, K4, K6, K8, K13, K14, K15, K20 ve K21 kodlu katılımcıların değerlendirilmelerine yer verilmiştir.

K3 kodlu katılımcı sektörde reklam yerine ilişkisel pazarlamaya işaret eden değerlendirmeler yapmıştır. (Ek 5-90: K3). Ayrıca, e-ticarette ödeme sistemlerinde güvenli ödeme yöntemi ile müşteri kazanımı odağında çalışmalardan bahsetmiştir. Devamında ise, e-ticarette bilgi güvenliği ve ödeme yöntemlerindeki alternatiflerle rekabet üstünlüğü kurulabileceğini değerlendirmiştir. (Ek 5-91: K3)

Ek 5-92'de K4 kodlu katılımcının sosyal medyadaki şirket paylaşımları ve reaksiyonlarına yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. Sosyal medyada "linç kültürü" şeklinde ifade edilen kişilere ve kurumlara yönelik agresif paylaşım ve yorumlar, kimi zaman sosyal medyada aktif olmama eğilimine neden olmaktadır. Ancak katılımcı tersi yönde bir politika ve uygulama yaptıklarını aktarmıştır. Bu kanaldan yapılan eleştirileri değerlendirmeye aldıklarını belirtmiştir. (Ek 5-92: K4)

Ek 5-93'te ise K6 kodlu katılımcının, pazarlama karmasının en önemli unsurlarından "fiyat"a dair stratejiler ve devamında hizmet kalitesi, satış sonrası hizmetler şeklinde özetlenen stratejilere yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. Akabinde ise K10 kodlu katılımcının yine hizmet kalitesi odağında değerlendirmeleri bulunmaktadır. (Ek 5-93: K6-K10)

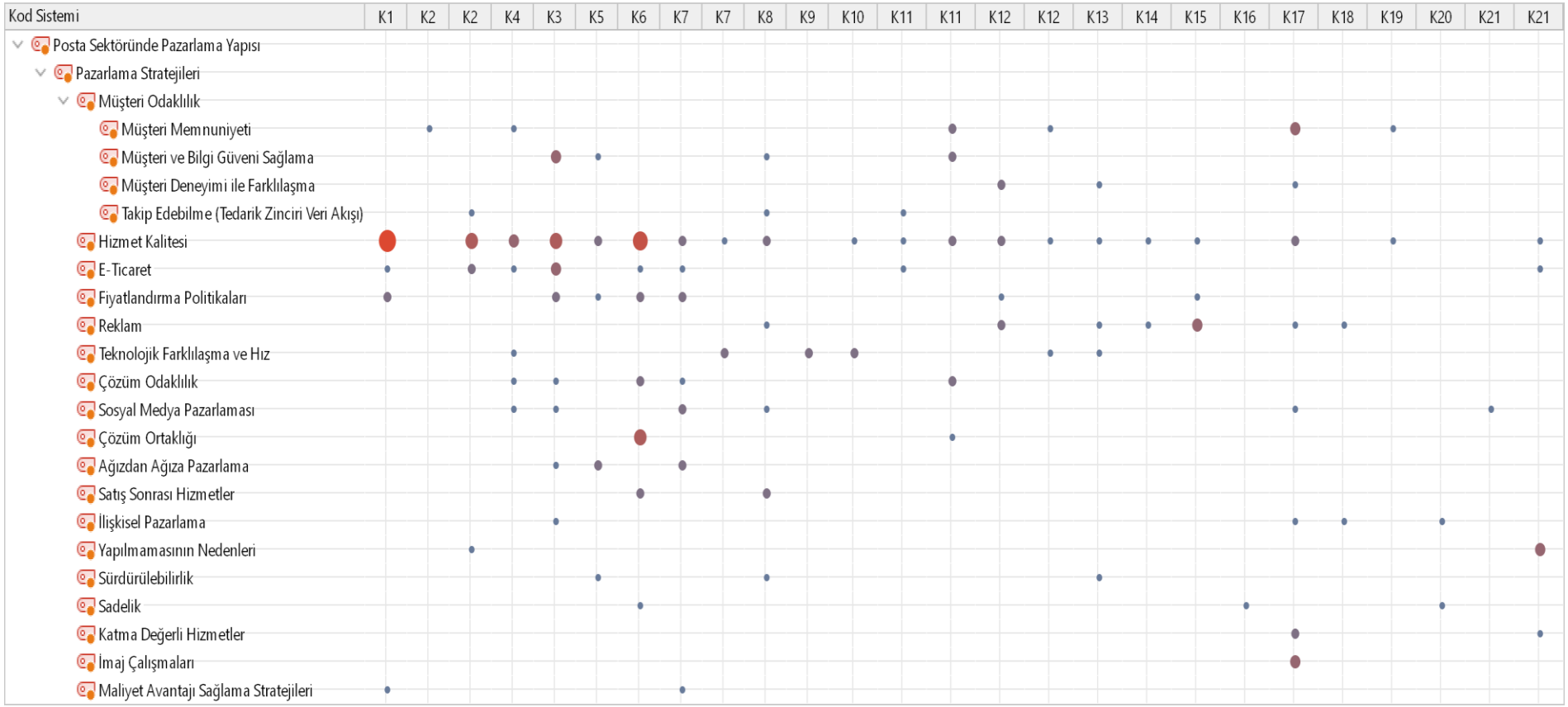
Dijitalleşme sürecinde pek çok pazarlama stratejileri sosyal medya kanalları üzerinden yapılmaktadır. Posta/kargo sektörü de bu sürece ayak uydurmaktadır. Ek 5-94'te K8,

K11 ve K13 kodlu katılımcıların bu kanallar üzerinden yaptıkları pazarlama faaliyetlerine yer verilmiştir. (Ek 5-94: K8-K11-K13)

Her ne kadar geleneksel medya kanallarından reklam verilmesi çok yaygın olmasa da K14 kodlu katılımcının bu kanal aracılığıyla yaptıkları (reklam) pazarlama faaliyetine yönelik ifadeleri yer almaktadır. (Ek 5-95: K14)

Son olarak sektördeki yeni uygulamalar çerçevesinde K21 kodlu katılımcının değerlendirmeleri yer almaktadır. İkincil ve randevulu teslimatlar ile mesai saatleri dışında teslimatlar katma değerli hizmetler olup, bu ilave maliyetlerin müşteriye yansıtılması durumunda sektörün fikir birliğine varamadığı tartışılmıştır. (Ek 5-96: K21). K21 kodlu katılımcının değerlendirinmelerde üzerinde durulması gereken bir husus bulunmaktadır. Bu çalışmanın yola çıkış noktası olan posta sektöründe pazar yoğunlaşması olup olmadığı sorunsalı, K21 kodlu katılımcı tarafından da farklı ifadelerle dile getirilmiştir. "Türkiye'deki sektörün dört büyük üzerinden okunamayacağı" ifadesi, sektördeki pazar liderlerinin varlığına işaret etmektedir. Ancak, bu duruma yönelik eleştiri ve çok sayıda küçük firma olması gerekliliği de monopol piyasasına yönelik eleştirel bir değerlendirmedir. Küçük ölçekli işletmelerin varlığı –esnek hareket ederek- yeni iş modellerinin denemesi ile piyasadaki aksamaların düzeltilmesinde fırsatlar sağlayacaktır. Bu değerlendirmelerin ulusal çapta ve büyük ölçekli bir şirket temsilcisi tarafından yapılması ise oldukça önem taşımaktadır.

Tablo 4.11. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Pazarlama Yapısı Teması



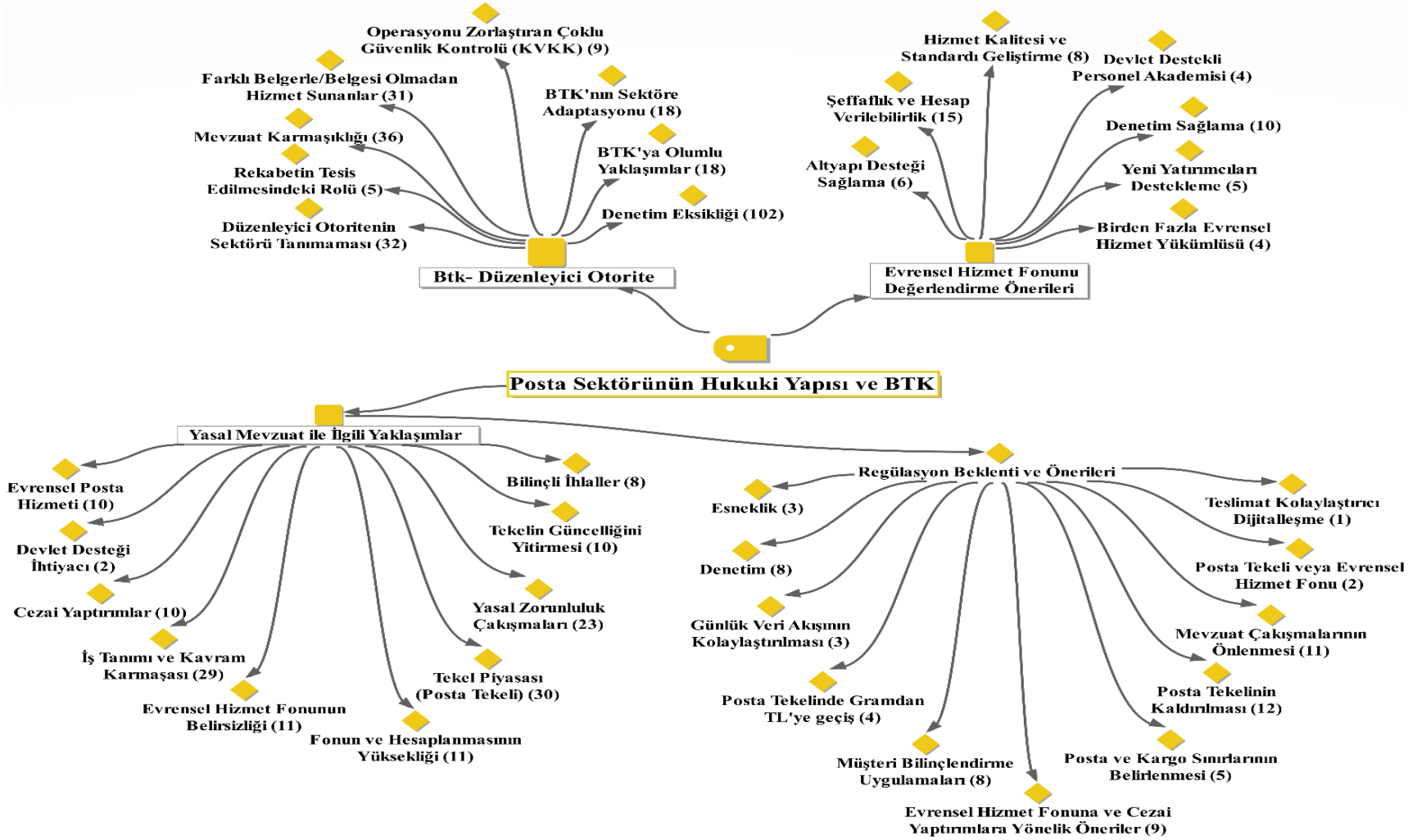
Posta sektöründe pazarlama yapısı teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.11'de görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.11'e göre K1, K2, K3, K4 ve K5 kodlu katılımcıların hizmet kalitesi, K6 kodlu katılımcının ise çözüm odaklılık ile ilgili yoğun görüşlerde bulunduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise en yoğun ifadelerin hizmet kalitesi kodlaması üzerine olduğu görülmektedir.

4.6.5.Posta Sektörünün Hukuki Yapısı ve BTK

Araştırmanın beşinci teması olan posta sektörünün hukuki yapısı ve BTK temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.8'de görülmektedir. Posta sektörünün hukuki yapısı ve BTK teması 3 kategori altında incelenmiştir. Bu kategoriler;

- *BTK- Düzenleyici Otorite*
- *Yasal Mevzuat ile İlgili Yaklaşımlar*
- *Evrensel Hizmet Fonunu Değerlendirme Önerileri* dir.

Temanın en yoğun ifadeleri BTK-düzenleyici otorite kategorisinde kodlanmıştır.



Şekil 4.8. Posta sektörünün hukuki yapısı ve BTK temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

BTK: Düzenleyici Otorite

Şekil 4.8'de görüldüğü üzere katılımcıların BTK: Düzenleyici otorite kategorisine ilişkin ifadeleri 8 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Denetim Eksikliği, Mevzuat Karmaşıklığı, Düzenleyici Otoritenin Sektörü Tanımaması, Farklı Belgelerle/Belgesi Olmadan Hizmet Sunanlar, BTK'nın Sektöre Adaptasyonu, BTK'ya Olumlu Yaklaşımlar, Operasyonu Zorlaştıran Çoklu Güvenlik Kontrolü (KVKK) ve Rekabetin Tesis Edilmesindeki Rolü* dür. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin denetim eksikliği kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Denetim eksikliğine doğrudan ya da dolaylı olarak işaret eden 102 ifade kodlanmıştır. Sektördeki katılımcıların neredeyse tamamı tüm sorularda denetim konusuna değinmişlerdir. Problemlerin pek çok kısmı denetim eksikliğinden kaynaklanmakta ve denetim eksikliği de haksız rekabetin kaynaklarından bir tanesini meydana getirmektedir. Denetimin şikayete tabii olması hukuki ve etik açıdan ayrı bir değerlendirme konusu olmakla birlikte, sektör temsilcileri bu duruma eleştirel yaklaşmışlardır. Denetim eksikliği ile ilişkili K1, K2, K3, K5, K8, K9, K11, K12, K15, K16, K18, K19, K20, K21 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-97'de yer almaktadır. (Ek 5-97: K1-K2-K3-K5-K8-K9-K11-K12-K15-K16-K18-K19-K20 -K21-K22)

Ekteki ifadelerde görüldüğü üzere, sektörün odağında sektörün denetlenmesi bulunmaktadır. Bu sorunun çözümü, diğer sorunların çözümü için de başlangıç olabilecektir. BTK-Düzenleyici Otorite kategorisine ilişkin katılımcıların ifade ettikleri diğer kodlar olan mevzuat karmaşıklığı, düzenleyici otoritenin sektörü tanımaması, farklı belgelerle/belgesi olmadan hizmet sunanlar, BTK'nın sektöre adaptasyonu, BTK'ya olumlu yaklaşımlar, operasyonu zorlaştıran çoklu güvenlik kontrolü (KVKK) ve rekabetin tesis edilmesindeki rolü ile ilişkili K3, K4, K5, K12, K16, K18, K19, K20, K21 ve K22 kodlu katılımcıların değerlendirmeleri imcelenmiştir.

Ek 5-98'de hem mevzuat karmaşasına kişisel verilerin korunması kanununun getirdiği düzenlemeler ile birlikte değinen K3 kodlu katılımcının ifadeleri yer almaktadır. Ek 5-99'da ise ise yine neredeyse tüm katılımcılar tarafından değinilen mevzuat karmaşasına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Burada şunu belirtmek gerekir ki, sektörde mevzuatın karmaşık olarak nitelendirilmesinin temel kaynağı 4925 Sayılı Karayolu Taşıma Kanunu ile 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunudur. Sektörde faaliyet sunan şirketlerin bu kanunlara ve ilgili alt mevzuatına bütüncül olarak uymaları gerekirken

katılımcıların bir kısmı yoruma dayalı uygulamalar yapıldığından bahsetmişlerdir. Gönderilerin sınıflandırılması sadece hacim ve ağırlık bazında değil, sahiplik kriteriyle yapıldığında alınması gereken belgeler değişmektedir. Bu konudaki kafa karışıklığının giderilmesi ve denetimler ile sektörün mevzuata uygun faaliyet sunması gerekliliği aşağıda katılımcılar tarafından da ifade edilmiştir. (Ek 5-99: K4-K5-K12-K16-K21)

Ek 5-99'daki ifadelerden görüldüğü üzere mevzuat karmaşıklığı sektörde ortak bir problem olarak dile getirilmiştir. Sadece belge türleri değil, uygulama esaslarında da farklı ve ihlal içeren faaliyetlerde bulunulduğu dile getirilmektedir. Bu da daha önce sözü edilen haksız rekabet konusuna uzanan bir silsiledir. Nitekim BTK'nın bu rolü ve sektör üzerindeki diğer rollerine ilişkin değerlendirmeler de Ek 5-100'de yer almaktadır. (Ek 5-100: K18-K19)

Görüldüğü üzere BTK'nın sektöre adaptasyonu konusunda çeşitli kaygılar dile getirilmiştir. Şüphesiz yeni bir yasal ve kurumsal yapının kurulma aşamaları çeşitli aksaklıklar içerebilir ancak oldukça dinamik ve kesintisiz faaliyet sunan bu hizmet sektöründe yapılan uygulamalar, söz konusu dinamizme ayak uydurmakta zorlanmaktadır. BTK'nın sektörü tanıması ve adapte olması, işleyişte yaşanan aksaklıkların hızlı çözümüne imkân tanıyacaktır.

Bu konuda BTK'ya sert dille yapılan değerlendirmelerin yanı sıra olumlu ve yapıcı eleştiriler de bulunmaktadır. (Ek 5-101: K20-K12). Bir kamu kurumu olarak nitelendirildiğinde BTK ile düzenlediği hizmet sektörü arasındaki ilişkiler işletmeler içinde farklı değerlendirilmiştir. Bu farklı değerlendirmelerin tamamı dikkate alınmalı ve çeşitlilikten beslenerek sektörel düzenlemeler için koordinasyon sağlanmalıdır. Beklentilerin çoğu bu koordinasyon odağındadır.

Yasal Mevzuat ile İlgili Yaklaşımlar

Şekil 4.8'de görüldüğü üzere katılımcıların yasal mevzuat ile ilgili yaklaşımlar kategorisine ilişkin ifadeleri 11 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; Regülasyon Beklenti ve Önerileri, Tekel Piyasası (Posta Tekeli), İş Tanımı ve Kavram Karmaşası, Yasal Zorunluluk Çakışmaları, Fonun Hesaplanmasının Yüksekliği, Evrensel Hizmet Fonunun Belirsizliği, Tekelin Güncelliğini Yitirmesi, Evrensel Posta Hizmeti, Cezai Yaptırımlar, Bilinçli İhlaller ve Devlet Desteği İhtiyacıdır.

Katılımcıların en yoğun ifadelerinin regülasyon beklenti ve önerileri kodlamasına ait olduğu görülmektedir. Regülasyon beklenti ve önerileri ise kendi içerisinde 11 farklı

alt koda ayrılmıştır. Bunlar; Posta Tekelinin Kaldırılması, Mevzuat Çakışmalarının Önlenmesi, Evrensel Hizmet Fonuna ve Cezai Yaptırımlara Yönelik Öneriler, Müşteri Bilinçlendirme Uygulamarı, Denetim, Posta Kargo Sınırlarının Belirlenmesi, Posta Tekelinde Gramdan TL'ye Geçiş, Esneklik, Günlük Veri Akışının Kolaylaştırılması, Posta Tekeli veya Evrensel Hizmet Fonu ve Teslimat Kolaylaştırıcı Dijitalleşme dir. En yoğun kodlamanın "Posta Tekelinin Kaldırılması" üzerinden olması elbette ki tesadüf değildir ve katılımcıların tüm temalarında tutarlı bir biçimde karşımıza çıkmıştır.

Yasal mevzuat ile ilgili yaklaşımlara ilişkin katılımcıların ifade ettikleri kodlar olan; tekel piyasası (posta tekeli), iş tanımı ve kavram karmaşası, yasal zorunluluk çakışmaları, fonun hesaplanmasının yüksekliği, evrensel hizmet fonunun belirsizliği, tekelin güncelliğini yitirmesi, evrensel posta hizmeti, cezai yaptırımlar, bilinçli ihlaller ve devlet desteği ihtiyacı ile ilişkili K1, K2, K3, K4, K7, K8, K9, K12 ve K21 kodlu katılımcılar değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Ek 5-102'de K1, K5, K8 ve K22 kodlu katılımcıların posta tekeli hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Posta tekeli konusunda bir katılımcı hariç herkes değerlendirmelerini paylaşmışlardır. Tekel ile ilgili regülasyon beklentileri ve önerileri kısmında daha detaylı ifadelere yer verilmiştir. Ancak burada K8 kodlu katılımcının sektörün işleyişine yönelik bakış açısı mevzuatın yorumlanması noktasında da oldukça önemlidir. Katılımcının verdiği örnekten yola çıkacak olursak, 10 gramlık bir gönderinin herhangi bir posta/kargo şirketine verilmesi kanunen posta tekeli ağırlık limitine girmektedir. Ancak sektörün buna bakış açısı içeriğinin haberleşme gönderisi olup olmadığı kontrol edilmeksizin 1 kg. başlangıç ücretlendirmesi ile "dosya" adı altında tekel kapsamına alınmayan bir gönderi niteliği kazanmış olmasıdır. (Ek 5-102: K1-K5-K8-K22)

Bu duruma K4 kodlu katılımcı da "dosya" taşımacılığı odağında yorum getirmiştir. (Ek 5-103: K4). K4 kodlu katılımcının ifadelerinden şu çıkarımı yapmak yanlış olmayacaktır: Şirketler posta tekeli kapsamına giren gönderileri taşımaktadırlar. Bunların bir kısmı tekel konusundaki belirsizlikten bir kısmı da "bilinçli ihlaller" kodlamasıyla ifade edilen ve tekel kapsamında olduğunun farkındalığıyla taşınan gönderilerdir.

Hatırlanacağı üzere posta tekelinin ortaya çıkışı, haberleşme hakkı üzerinden doğmuş ve bu hakkın haberleşme gönderileri kapsamında kamu hizmeti eliyle sunulması odağında gerçekleşmiştir. Evrensel posta hizmeti yükümlüsünün bu yükümlülükten doğan zararı da evrensel hizmet gelirlerinden karşılanmaktadır ve bu fona diğer evrensel posta hizmet sağlayıcıları katılmaktadır. Bu fona ve fonun hesaplanmasına ilişkin katılımcıların değerlendirmeleri ise Ek5-104'te yer almaktadır. (Ek 1-104: K2-K4). Görüldüğü üzere evrensel posta hizmeti ve evrensel hizmet fonu sektör temsilcileri tarafından net bir şekilde anlaşılmakta ve makullüğü konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Tutarlı bulunmayan taraf, bu fonun posta tekeli ile beraber uygulanmasıdır ki bu da başka bir kodlama ile kendi temasında değerlendirilmiştir.

Ek5-105'te ise söz konusu evrensel hizmet fonunun hesaplanmasındaki yönteme ilişkin değerlendirme yer almaktadır. %2,35 oranı şirketlerin kârı değil geliri üzerinden hesaplandığı için yüksek ve rekabet edebilirliği zorlaştıran bir rakam olarak değerlendirilmiştir. (Ek 5-105: K4)

Yasal mevzuata ilişkin yapılan değerlendirmelerde üzerinde sıklıkla durulan bir konu, sektördeki iş tanımları ve kavramlarla ilgili hususlardır.Ek 5-106'daki ifadelerde, sektördeki posta ve kargo ayrımı, bu ayrımların tabi olduğu mevzuatın sadeleştirilmesi yönünde ortak bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür. Posta hizmet sağlayıcı belgesi ile M1, M2, P1 ve P2 belgelerinin net bir ayrımı olmadığı yönünde kanaat bulunmaktadır. (Ek 5-106: K4-K7-K9)

Bu karmaşadan ötürü kimi zaman K12 kodlu katılımcının da dile getirdiği üzere bazı kanun maddelerinin bilinçli olarak ihlal edildiği görülmektedir. (Ek 5-107: K12)

Son olarak Ek5-108'de K21 kodlu katılımcının tekel, iş tanımı ve kavramlara ilişkin görüşleri yer almaktadır. Devamında katılımcının değerlendirmesiyle yine eleştiriye konu uygulama, tekelin ve evrensel hizmet fonunun birlikte uygulanıyor olmasıdır. (Ek 5-108: K21)

Tüm bu eleştirilerin ardından, eleştirdikleri konuya yönelik önerileri sorulan katılımcıların benzer değerlendirmeleri olduğu görülmektedir. Regülasyon beklenti ve önerileri ile ilişkili K2, K4, K8, K9, K12, K18, K20 ve K21 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-109'da yer almaktadır. (Ek 5-109: K2-K4-K7-K8-K9-K12-18-K20-K21)

Katılımcıların Ek5-109'daki ifadelerinden yola çıkılarak posta hizmet sağlayıcı şirketlerin çalışmaya katılan temsilcilerinin regülasyon beklentisi içinde oldukları konular ve önerileri şu şekilde özetlenebilir:

- Denetimlerin şikayete bağlı olmaması ve artırılması
- Denetimlerle belgesiz faaliyet sunan şirketlerin cezai yaptırımlara uğratılması/kapatılması
- Evrensel hizmet fonunun hesaplanmasının gelir değil kâr üzerinden hesaplanması
- Taşımacılıkta çevreci araç ve diğer ekipmanların kullanılması
- Belge ve iş tanımlarının netleştirilmesi
- Mevzuatın sadeleştirilmesi/netleştirilmesi ve farklı yorumlara açık olmaması
- Posta tekeli ve evrensel hizmet fonu uygulamalarından yalnızca birinin uygulanması
- BTK'ya iletilen günlük verilerin sadeleştirilmesi
- Posta tekelinin kaldırılması
- Evrensel hizmet fonunun farklı şekillerde değerlendirilmesi.

Evrensel hizmet fonunun nasıl değerlendirileceğine ilişkin öneriler ise aşağıda kendi kategorisinde ele alınmıştır.

Evrensel Hizmet Fonunu Değerlendirme Önerileri

Şekil 4.8'de görüldüğü üzere katılımcıların evrensel hizmet fonunu değerlendirme önerileri kategorisine ilişkin ifadeleri 7 farklı kod ile tanımlanmıştır. Bunlar; *Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik, Denetim Sağlama, Hizmet Kalitesi ve Standardı Geliştirme, Altyapı Desteği Sağlama, Yeni Yatırımcıları Destekleme, Birden Fazla Evrensel Hizmet Yükümlüsü ve Devlet Destekli Personel Akademisi* dir. Katılımcıların en yoğun ifadelerinin şeffaflık ve hesap verilebilirlik kodlamasına ait olduğu görülmektedir.

Bu kodlarla ilişkili; K2, K3, K4, K7, K11, K12, K15, K17, K18, K20, K21 ve K22 kodlu katılımcıların ifadeleri Ek 5-110'da yer almaktadır (Ek 5-110: K3-K4-K7-K11-K12-K17-K18-K20-K21-K22)

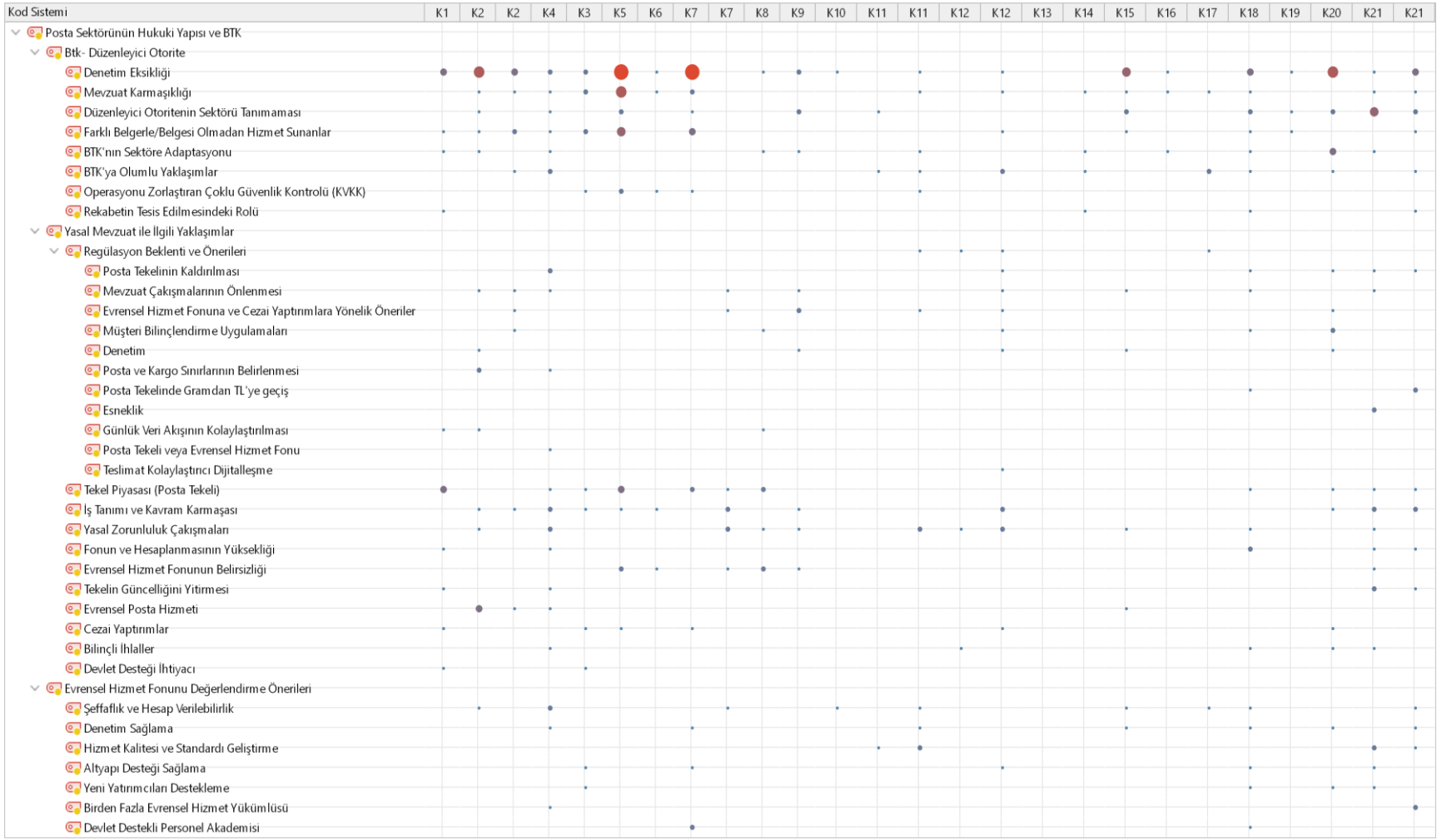
Ek5-110'da yer alan evrensel hizmet fonunu değerlendirme önerileri kategorisine ilişkin ifadelere ilişkin bir özetleme yapılacak olursa, şu şekilde öneriler gelmiştir:

- Toplanan fonun kamu yönetiminde şeffaflık ilkesi gereğince sektör paydaşları ile paylaşılması
- Fon ile sektöre girmek isteyen yeni yatırımcıların desteklenmesi (kredi, hibe vb.)
- Evrensel hizmet fonu kaldırılmayacaksa posta tekelinin uygulamadan kaldırılması
- PTT'nin evrensel hizmet yükümlülüğü maliyetlerinin sektör paydaşları ile paylaşılması
- Sektördeki hizmetlerin geliştirilmesi ve kalitesinin artırılmasına yönelik destekler için kullanılması
- Sektöre özgü insan kaynağı yetiştirecek bir kurum/kuruluş/akademi oluşturulması.

Yukarıda görüldüğü üzere, evrensel hizmet fonunun kullanımında çapraz sübvansiyon kaygısı ile sunulan öneriler yer almaktadır. PTT'nin anonim şirket olmasına rağmen şu an hâlâ kamu kurumu niteliğinde değerlendirilmesi bu kaygıya neden olmaktadır. Bunun için, maliyet muhasebesi esasında yapılacak veri paylaşımı beklentisi bulunmaktadır. Bu paylaşım sonucunda, mevzuat çerçevesinde evrensel hizmet yükümlülüğüne talip olacak şirketler olabilecektir. Ancak bu durum henüz gündeme gelmiş değildir.

Posta sektörünün hukuki yapısı ve BTK teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.12'de görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.12'ye göre K2, K5, K7 ve K20 kodlu katılımcıların denetim eksikliği ile ilgili yoğun görüşlerde bulunduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise yine en yoğun ifadelerin denetim eksikliği kodlaması üzerine olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Katılımcı Bazlı Posta Sektörünün Hukuki Yapısı ve BTK Teması



4.6.6. Posta Sektöründe Sivil Organizasyon (KARİD)

Hatırlanacağı üzere KARİD, 4 Aralık 1998 tarihinde Kargo İşletmecileri Derneği adıyla kurulmuş 2004 yılında ise derneğin ismi Türkiye Kargo, Kurye ve Lojistik İşletmecileri Derneği olarak değiştirilmiştir.

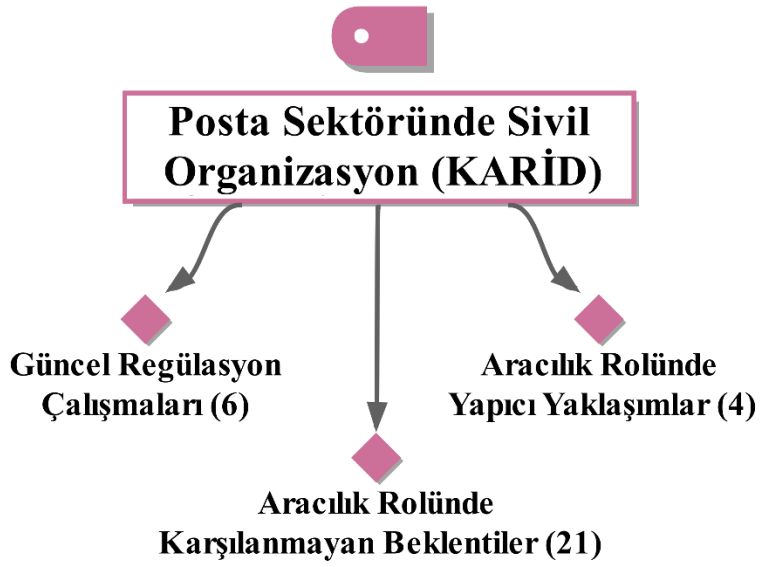
Derneğin misyonu (https://www.karid.org.tr/kurumsal/):

- Üyelerin verimliliğini artırıcı, hizmetlerin yürüyüşünde kamusal güvenliği ve saygınlığı sağlayıcı tedbirler almak,
- Kargo, kurye ve lojistik işletmeciliği ilke ve politikalarını yerleştirir, geliştirir ve hizmet normlarının gerektirdiği insan gücü potansiyelinin talep gereklerini ve dinamizmini sağlayıcı önlemler almak,
- Kargo, kurye ve lojistik potansiyelinin devamlı artması ve izlenmesi amacı ile istatistik bilgileri derler, bilgi kaynakları oluşturur, konu ile ilgili araştırma inceleme çalışması yapmak,
- Üyelerinin her türlü mesleki sorunlarına eğilerek çözümler sağlamak,
- Yerel ve küresel ölçekli gelişmeleri takip ederek üyelerinin çıkarlarını korumak
- Kargo, kurye ve lojistik taşımacılığının çağdaş teknoloji, bilgi ve materyalleri ile donanıp gelişebilmesi için çalışmalar yapmak,
- Üyeleri arasındaki mesleki rekabetin, yürürlükteki hukuk kuralları çerçevesinde oluşması için gereken önlemleri almak olarak yer almaktadır.

Araştırmanın son teması olan posta sektöründe sivil organizasyon temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 4.9'da görülmektedir. Posta sektöründe sivil organizasyon teması 3 kod altında incelenmiştir. Bu kodlar;

- *Aracılık Rolünde Karşılanmayan Beklentiler*
- *Aracılık Rolünde Yapıcı Yaklaşımlar*
- *Güncel Regülasyon Çalışmaları* dır.

Temanın en yoğun ifadeleri aracılık rolünde karşılanmayan beklentiler bağlamında kodlanmıştır.



Şekil 4.9. Posta sektöründe sivil organizasyon (KARİD) temasına ait hiyerarşik kod alt kod modeli

Posta sektöründe sivil organizasyon temasına ilişkin aracılık rolünde karşılanmayan beklentiler ile ilgili K2, K3, K4 ve K21 kodlu katılımcıların değerlendirmelerde bulunmuşlardır. (Ek 5-111: K2-K3-K4-K21)

Yukarıdaki ifadeler, KARİD'in sektörün sorunlarının gerekli kanallara iletilmesi ve bu sorunların çözüme kavuşturulması noktasında beklentilerin yeterine karşılanmadığı yönündedir. Bu durum, posta hizmet sağlayıcısı kavramının 6475 sayılı kanun sonrası ortaya çıkması, posta-kargo konusunda yukarıda sözü edilen kavram karmaşasının devam etmesi ve şirketlerin bireysel yollarla sorunları çözmeye çalışması ile ilgili olarak yorumlanabilir. Nitekim posta hizmet sağlayıcılarının tamamı KARİD'e üye değildir ve üyelerinin arasında posta hizmet sağlayıcısı olmayan uluslararası lojistik şirketleri de bulunmaktadır.

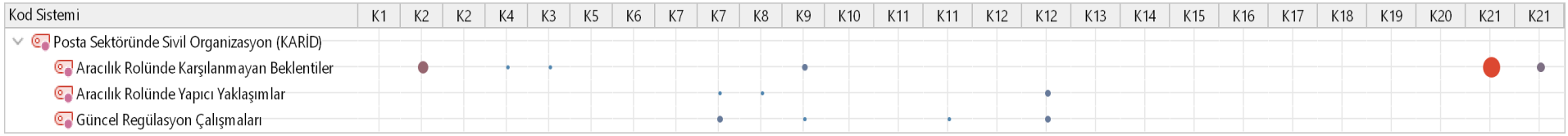
Araştırmaya katılım gösteren kimi şirket temsilcileri ise KARİD'e yönelik yapıcı yaklaşımlarda bulunmuşlardır. (Ek 5-112: K7)

Tüm bunların yanı sıra, genel olarak çalışmaya katılan şirket temsilcilerinin KARİD aracılığıyla regülasyon beklentileri bulunmaktadır. (Ek 5-113: K8-K11-K12)

Yukarıdaki ifadelerden yola çıkılarak, KARİD aracılığıyla beklenen regülasyonlar mevzuatta birden fazla evrensel hizmet yükümlülüğü olabileceği konusunda bir uygulamanın denenebileceğine, anonim şirket statüsünde olan PTT'nin de posta tekeli alanının kaldırılarak eşit şartlarda rekabet etmesi gerekliliğine ve evrensel hizmet fonu ile ilgili şeffaflık beklentilerine dikkat çekmişlerdir. Sektörün genel regülasyon beklentilerinin

burada da aynı şekilde ifade edildiğini söylemek mümkündür. Ancak, KARİD'in aktif bir aracılık rolü üstlenmediğinin çıkarımının yapmak yanlış olmayacaktır. Henüz büyük bir organizasyonel yapıda olmaması bu durumun kaynağı olabilir. Ancak, dernek yönetiminin duruşu ile elbette ki bu durum ilerleyen zamanlarda değişebilecektir.

Tablo 4.13. Katılımcı Bazlı Posta Sektöründe Sivil Organizasyon (KARİD) Teması



Posta sektöründe sivil organizasyon (KARİD) teması ile ilgili katılımcı görüşlerini katılımcı bazlı incelediğimizde Tablo 4.13'te görüldüğü üzere katılımcılar çok geniş bir yapıda değerlendirme yapmışlardır. Farklı katılımcıların farklı noktalarda yoğunlaştıkları noktaların büyüklüğü ve renk değişimleri ile görülmektedir. Tablo 4.13'e göre K21 kodlu katılımcının aracılık rolünde karşılanmayan beklentiler ile ilgili yoğun görüşlerde bulunduğu görülmektedir. Tüm katılımcıların ifade yoğunluklarına baktığımızda ise yine en yoğun ifadelerin aracılık rolünde karşılanmayan beklentiler kodlaması üzerine olduğu görülmektedir.



Şekil 4.10. Kod bulutu

Katılımcıların ifadelerinin yoğunluğa göre dağılımı yukarıda Şekil 4.10'da gösterilmektedir. Daha büyük puntolu olarak gösterilen kodlar katılımcılar tarafından daha yoğun olarak kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan kodların katılımcılar tarafından daha az yoğunlukta kullanıldığını göstermektedir. Buna göre katılımcıların, araştırmada en yoğun olarak denetim eksikliği ile ilgili görüş bildirdikleri görülmektedir. Denetim eksikliğini izleyen şekilde yoğun olan diğer kodlar ise; mevzuat karmaşıklığı, haksız rekabet, hizmet kalitesi, fiyat rekabeti, düzenleyici otoritenin sektörü tanımaması, farklı belgelerle ya da belgesi olmadan hizmet sunanlar ve tekel piyasası en yoğun olarak ifade edilen kodlar arasındadır.

SONUÇ

Bilindiği üzere ürünler üretildiği yerden binlerce kilometre uzakta talep görmekte ve haberleşmeye konu posta gönderilerinin taşınması ile teslimatı taşımacılık hizmeti sayesinde karşılanmaktadır. Buna ek olarak kişiler arası paketlerin gönderimi bu alanda uzmanlaşan kamu işletmeleri veya özel işletmeler sayesinde sağlanmaktadır.

Kamu hizmeti olarak sunulmaya devam edilse de posta işletmeleri neredeyse bitmek üzere olan haberleşme gönderilerindeki düşüşü, paket taşımacılığı alanına yönlenerek telafi etme eğilimindedir. Kamu işletmesi olarak, temel hedef ülke vatandaşlarına kamu hizmeti sunmak olsa da, kâr amacı da şüphesiz ki sürekliliğin sağlanabilmesi için zaruridir. Şebeke endüstrisi yapısının pek çok bileşenine sahip olması nedeniyle kamu elindeki posta işletmelerinin piyasada rekabet üstünlüğü avantajı yakalayabilmesi de mümkündür.

Taşımacılık sektöründe yaşanan gelişmeler ve posta sektörünün şebeke endüstrisi yapısının varlığı bir arada değerlendirildiğinde posta işletmelerinin işleyişi posta tedarik zinciri yapısıyla ele alınmaya başlamıştır. Ancak gelinen bu noktada geleneksel posta anlayışının yerini paket teslimatına konu ürünler almıştır. İlgili mevzuat hükümlerine göre "posta gönderisi" olan paketler müşteriler tarafında çoğunlukla "kargo" olarak ifade edilmektedir.

Posta sektörünün incelendiği bu çalışmanın gömülü teori ile çıkarılan modelinde, 6 tema ortaya konulmuştur. Öncelikle sektöre özgü bir tedarik zinciri yapısı araştırılmıştır. İşletmelerin ölçeği ve belgesi oranında birbirlerine benzer yapıda posta tedarik zinciri modelleri ortaya çıkmıştır.

Mevzuattaki kapsamıyla sektörün genel yapısının ve problemlerinin işlendiği temada ise, sektörün büyüme potansiyeline ilişkin değerlendirmeler göze çarpmıştır. Benzer değerlendirmelerin yanı sıra, Covid 19 salgını gibi olağanüstü dönemlerdeki talep artışına ve artan müşteri beklentilerine cevap veremeyen, şikayete konu problemleri yönetemeyen ve teslimat süreçlerinde çevik tedarik zinciri yapısı sergileyemeyen

sektör paydaşları için zorlu süreçler yaşanmıştır. Olağan dönemlerde ise sektörün temel sorunları arasında kurumsallaşma konusunda yetersiz kalan yapılar, sektörün insan kaynağı için mesleki yeterlilik standartlarının olmayışı, düşür kârlılık, belgesiz faaliyet ya da faaliyetine uygun olmayan belgeler ile hizmet sunan işletmelerin haksız rekabete neden olması ve çeşitli nedenlerle aksayan teslimat süreçleri yer almaktadır. Bu noktada sektörün bağlı olduğu kamu yönetimi organizasyolarının tamamını ilgilendiren sorunlar tespit edilmiştir. Bu sektörün çalışanlarına yönelik mesleki yeterlilik standartları ve bunların denetimi gerekmektedir. Belgesiz ya da sektöre yönelik olmayan belgelerle faaliyet gösteren işletmelerin varlığı BTK'nın sorumluluğunda bir denetim eksikliği olarak karşımıza çıkmakta ve bu denetimler şikayetlere tabi olmasızın yürütülmelidir. İktisadi anlamda haksız rekabet olmakla birlikte bu rekabetin tesisi kamunun bu alana denetim şeklinde müdahalesiyle rekabetin tesisinin yolu açılacaktır. Tam rekabet piyasalarının gerçek anlamda var olamayacağı, bu denetimin gerekliliği ile bir kez daha gözlemlenmektedir.

Hukuki boyutlarıyla belgesiz faaliyet ve haksız rekabet ayrı temalarda özel olarak incelenmiş olup,sektörün temel problemlerinin başında posta tekelinin varlığı gösterilmiştir. Posta tekelinin yasal olarak var olması ancak uygulamada ihlal ediliyor olması net bir şekilde ifade edilmiştir. Bu durum yine bir denetim eksikliği sonucu olmakla birlikte, piyasaya hukuki düzenlemeler ile müdahale gerekliliğine işaret etmektedir. Diğer bir ifadeyle, posta tekeli uygulamada ihlal edildiği için yasal mevzuattan kaldırılmalı veya posta tekelinin varlığı kamu yararı ve evrensel hizmet yükümlüsü PTT için bir kârlılık unsuru olarak değerlendiriliyorsa denetimler ile ihlalinin önüne geçilmeli ve haksız rekabet ortadan kaldırılmadır. Posta tekelinin varlığı PTT için bir kârlılık unsuru olmayacağı gibi bu durumun PTT'nin diğer faaliyetlerindeki kârları ile sübvanse edilebileceği ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır.

Sektördeki rekabet yapısı ve yoğunlaşma olup olmadığı ayrı bir tema altında incelenmiştir. Bir sektörde yoğunlaşmanın varlığını anlamak için çeşitli indekslerden yararlanılmaktadır ve posta sektöründe buna yönelik bir hesaplama TÜİK tarafından 2009-2015 yıllarını kapsayacak şekilde yapılmış ve evrensel hizmet yükümlülüğü altındaki posta hizmetlerinde tekel bir yapı varlığını korumuştur. Posta tekeli dışında kalan posta sektörü hizmetleri (kargo, kurye vs.) göz önüne alındığında TÜİK veya başka bir kamu organizasyonunda sektöre ilişkin nicel veri olmadığı için herhangi bir

indekse dayalı yoğunlaşma oranı ortaya koymak mümkün olmamıştır. Ancak, sektörü hacim olarak domine eden işletmelerin varlığı tüm sektör tarafından bilinmektedir. Hacim ve finansal büyüklük içeren bir veri bulunması durumunda CR8 ve CR4 ile yoğunlaşmanın varlığının tespit edilebileceği öngörülmektedir. Bu durumu, sektörün şebeke endüstrisi özellikleri taşıması ve bu yapıda bir sektörde büyük şirketlerin varlığının kârlılık yönünden avantajlı olmasıyla açıklamak mümkündür. Burada dikkat edilmesi gereken husus, sektördeki "büyüklük" şebeke alt yapısının genişliği ile doğru orantılıdır. Diğer bir ifadeyle, ne kadar geniş bir coğrafyaya ulaşılırsa o oranda büyüme gerçekleşecektir.

Posta sektörünü düzenleyen mevzuata ve sektörün üst otoritesi BTK'ya ilişkin problemler ve değerlendirmeler ayrı bir temada ele alınmıştır. BTK'ya yönelik eleştiriler henüz sektöre yeterince adapte olamamış olması, rekabetin tesisi için yerinde bir kurum olmaması ve günlük veri akışından işletmelerden istediği desenin çok detaylı olmasıdır. Yasal mevzuatla birlikte eleştirilen diğer konu, posta hizmet sağlayıcılarının evrensel hizmet fonuna yıllık net gelirlerinin%2,35'i oranında yaptıkları katkıdır. Bu fona yapılan ödemenin gelir üzerinden hesaplanması belgesiz bir şekilde aynı sektörde hizmet sunan işletmelerin varlığıyla beraber değerlendirildiğinde yüksek ve finansal yapısında olumsuz etkisiyle değerlendirilmiştir. Ayrıca, hem evrensel hizmet fonu hem de posta tekelinin bir arada varlığı da haksız rekabet faktörü olarak değerlendirilmiş ve tekelin artık güncel bir uygulama olmadığı dile getirilmiştir. Dünyadaki örneklerine bakıldığında da artık posta sektörü büyük oranda tüm segmentleri ile rekabete açılmıştır. Ancak evrensel hizmet sunmanın elbette ki bu hizmeti sunan açısından bir ek maliyeti vardır. Bu durumda posta tekeli tamamen kaldırılıp evrensel hizmet fonu devam ettirilebilir. Bir diğer alternatif öneri ise, birden fazla evrensel hizmet yükümlüsü işletme belirlenebilir. Bu durumda da bu hizmeti sunmanın maliyeti kıyaslanabilir bir yapı ile incelenebilecektir. PTT'nin evrensel hizmetten doğan maliyetleri sektördeki diğer işletmeler tarafından bilinmemekte ve fonun yerinde kullanımı konusunda kaygılar bulunmaktadır. Bu veriler elbette ki ticari sır niteliğinde olup kamuoyuyla paylaşılmayacaktır ancak sektörle paylaşılması yerinde olabilir. PTT'nin evrensel hizmet kapsamına girmeyen faaliyetlerinden doğan olası zararları evrensel hizmet fonundan PTT'ye aktarılan tutarla sübvanse edilebileceği endişesinin ortadan

kaldırılması noktasında bu paylaşım beklentisi işletmecilik bakış açısyla oldukça anlaşılabilirdir.

Evrensel hizmet fonunun sektöre yönelik yatırımlarla değerlendirilmesi beklentisi bulunmaktadır ve bunun için getirilen öneriler de sektörün iyileştirilmesi, hizmet kalitesinin artırılması, insan kaynağı yetiştirilmesi ve yeni yatırımcıların teşviki şeklindedir. Bir hizmet sektörü olarak yeni yatırımcıların desteklenmesi ve hizmet kalitesinin artırılması tüketici beklentilerinin karşılanması için oldukça kıymetlidir. Ayrıca sektördeki oyuncu sayısının artması evrensel hizmet fonu için de bir artış anlamına gelecektir. Şüphesiz ki, bu sektörün hacmi önümüzdeki yıllarda artmaya devam edecek ve bu da kapasite artırımı ile mümkün olacaktır. Bu da istihdama olan katkı ile devam eden bir süreç olarak karşımıza çıkacaktır. Yani devletin sektörü kayıt altına alması ve denetlemesi, sadece hizmet kalitesi değil kamu gelirleri ve istihdam anlamında da katma değer sağlayacaktır.

Diğer regülasyon beklentileri de, hizmet sunma şekillerinde esneklik tanınması, posta tekelinin hesaplanmasında gram ile hesaplama değil temel ücret ile hesaplama yapılması, denetimin dolaylı bir parçası olarak müşterilerin belgesiz işletmeler konsunda bilinçlendirilmesi, mevzuatta posta ve kargo kavramlarının netleştirilmesi ve sadeleşme yoluna gidilmesidir. Bunlar arasında kamuya maliyet unsuru yaratacak denetim faktörü de, taşra teşkilatı olan bir başka kurum ile işbirliği yapılarak en aza indirilebilir. Karayolları Genel Müdürlüğü,karayolu taşımacılığı konusunda köklü ve bilinçli bir kamu kuruluşudur. Eğer posta sektörü başka bir kuruma emanet edilmeyecek ve BTK tarafında sürüdürülecekse, denetim aşamasında kurumlar arası işbirliği ve koordinasyon ile haksız rekabetin önüne geçilmesi ile mücadele edilebilir.

Sektörün sorunlarına aracılık edebilecek sivil toplum örügütü KARİD ile ilgili görüş ve değerlendirmeler araştırmanın son temasında incelenmiş ve henüz istenilen seviyede bir aracılık yapmadığı değerlendirmesine varılmıştır. Ancak bu durum, sektörün yeni ve kavramları içiçe geçmiş yapısından da kaynaklanabilecektir. Ayrıca, sektörün tamamını temsil edebilmesi için sektörde yasal olarak faaliyet sunan tüm işletmelerin bu yapıya dahil edilmesi gerekliliğini ifade etmek mümkündür. Yapılan görüşmelerden çıkarılan sonuç, işletmelerin bireysel olarak sorun ve çözümler için hareket ettiğidir. Sadece kendi şirketlerini ilgilendiren durumlarda bu yaklaşım elbette ki anlaşılabilirdir ancak sektörün sesinin toplu olarak çıkması, sorunların çözümü için daha etkili bir yöntemdir.

Hizmet sektörünün ve lojistiğin bir arada dinamizminin örneği olan posta sektörü, aslında rekabete açık ve müşteri memnuniyetinin hassas olduğu sektörlerden biridir. Pek çok müşteri segmentini ve birden fazla iş modelini bünyesinde bulunduran bu yapıda, rekabetin tek belirleyicisi fiyat değildir. Müşterilerin memnuniyetinin belirleyicisi işletmeler de sektörün düzenleyici uygulamalarına göre faaliyet göstermektedir. Bu noktada, sektörü düzenleyen mevzuat, regülasyon ve denetimler doğrudan nihai tüketicileri etkileyecektir. Yani kamu-özel sektör arasındaki ilişkiler, son kilometre teslimatının son kilometresi nihai tüketicilere temas etmektedir. Tüketicinin memnuniyeti ve hizmet için ödediği fiyat, işletmeler aracılığıyla sektörün fonuna kadar uzanmaktadır. Sadece kamu düzenlemesi değil müşteri memnuniyeti ve sektör dinamikleri ile mevzuat düzenlemeleri ve regülasyonlar yapılması önerilmektedir.

Posta tekelinin kaldırılmasıyla sektördeki belirsizliklerin büyük oranda ortadan kalkacağı düşünülmektedir. Evrensel hizmet fonunun bu noktada kabul edilebilirliği artacak ve denetimlerin artırılmasıyla hem kayıt dışı ekonomi azalacak hem de fon kaynağı artacaktır. Aynı zamanda, denetimin maliyeti için de bu fondan yararlanabileceği önerilmektedir. Evrensel hizmet yükümlüsü PTT'nin evrensel hizmet zorunululuğundan kaynaklanan zararı var ise, bu hizmeti sunacak alternatif işletmelere şans verilerek etkin bir tam rekabet piyasası sağlanıp sağlanamayacağının değerlendirilmesi önerilmektedir.

Bu çalışmanın ortaya çıkış hedefi olan pazar yoğunlaşması hesaplamasının tam olarak yapılamıyor olması sektördeki denetim eksikliğiyle birlikte en temel problemdir. Bunun için ilgili tüm kamu organizasyonları (TÜİK, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, BTK ve PTT) ortak sorumluluğa sahiptir. Sektör tarafından haksız rekabetin kaynağı olarak gösterilen bu problem kamu için bir kaynak kaybıdır. Pek çok sektör (otomotiv, bankacılık, çimento, internet servis sağlayıcısı,beyaz eşya, sigortacılık) için yapılmış bu yoğunlaşma hesaplamasının posta hizmetleri gibi köklü ve hacimli bir sektöre yapılamıyor olması sektörler arasındaki kamu gözetiminin aynı ilgide olmayışı ile yorumlanabilir.

Kamu yönetimine yönelik denetim ve sektör büyüklüğünün tespit edilebilmesi önerisinin yanı sıra, sektöre yönelik yapılabilecek öneri ise beklentilerin karşılanabilmesi için baskı grubu olarak KARİD üzerinden ortak bir dille devlet otoritelerinden beklentilerin sonuç alınana kadar iletilmesi ve takibidir. Bu akademik

araştırma, bu yönde bir aracılık görevi üstlenebilir. Ayrıca sektörün diğer sorunlarına yönelik araştırmaların artmasıyla ve üniversite-sektör işbirliği çalışmaları ile problemlerin çözümü ve sektörel iyileştirmeler hız kazanabilecektir.

KAYNAKÇA

Abasız, T. (2006). *Büyüme ve verimlilik: Türkiye örneği (1968-2006).* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Acar, A.Z. (2016). Lojistiğe Giriş. Eds. A.Zafer Acar ve A.Murat Köseoğlu. İçinde *Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi*,

Acar, A.Z. ve Kocaoğlu, B. (2016). *Envanter Yönetimi. İçinde: Lojistik Yaklaşımıyla Tedarik Zinciri Yönetimi.* Eds. A.Zafer Acar ve A.Murat Köseoğlu.

Acar, O.K. (2013). *Yeni kamu yönetimi paradigması çerçevesinde bir örnek olay olarak 2000 sonrası posta telgraf (Ptt A.Ş.) teşkilatı ve hizmetleri.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Adie, Douglas. (1990). *The Mail Monopoly Analysing Canadian Postal Service.* The Fraser Institute: Kanada.

Akal, M. (2015). *Mikroekonomi: Tüketici, üretici ve piyasa teorisi*, İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Akardeniz, E. ve F. Kıraç (2015). Rekabet ve yoğunlaşma düzeyinin ölçülmesi; Gaziantep teknik tekstiller piyasası. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(10), 451-472

Akay, A. (2007). *Türk imalat endüstrilerinde yoğunlaşma: Bir panel veri analizi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Akbulut, D. (2016). Türkiye'de Karayoluyla Yapılan Kargo Taşımacılığının Yapısı ve Sektörel Değerlendirmeler, Ulaştırma ve Haberleşme Uzmanlığı Tezi, Ankara.

Akgün, Ö. (2020). Nitel Araştırmalarda veri toplama yöntemi içinde *Pazarlamanın nitel çağı araştırma desenleri, kuramlar ve uygulamalar,* Ed. M. Zerenler, 157-182.

Alp, M., Koleoglu, N., Cinar, B. (2018). The research of cargo companies in terms of customer satisfaction and company reputation. *Press Academia Procedia (PAP),* 7, 165-169.

Ar, İ. M., Ağaç, G., Peker, İ., & Birdoğan, B. (2014). PTT işletmelerinin etkinlik düzeylerindeki değişimin incelenmesi: 2006-2010 dönemi için malmquist-TFV endeksi uygulaması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi,* 5(11), 171-191.

Arslan, A. (2005). *Türkiye imalat sanayinde yoğunlaşma ve ölçümü.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Aslan, E . (2017). Tedarik zinciri yönetimi – kurumsal sistem entegrasyonu ve tedarik zinciri kaynak planlaması. *Enderun,* 1(2) , 9-16.

Ataman, E. (2020). *Satın alma ve birleşmelerde insan kaynakları yönetiminin stratejik rolü: medya sektöründe işten çıkarma süreçleriyle ilgili bir vaka analizi.* Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Attadjei, D.D., Madhwal, Y., & Panfilov, P. (2018). A decision phases of a supply chain management: a proposed decision support system to boost organizational decision making. *International Journal of Engineering & Technology,* 7(2.28), 157-159.

Avci S. B. ve Karataş, A. (2017). Lojistik Bilgi Sistemi Güvenliği Kültürü Üzerine Bilgi Sistem Güvenliği Farkındalığı ve Bağlılığının Etkisi: Kargo Lojistik Firmalarından Bulgular, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 31(3), 571 - 588.

Aydıntuğ, N. H. (2007). ***Stratejik birleşme ve satınalmaların, işletmelerin yeniden*** *yapılandırma ve örgütsel yapıları üzerindeki etkileri ve uygulamaya ilişkin bir örnek.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bal, Ö. (2004). *Ürün farklılaştırması stratejisi ve rekabet iktisadı, Yayımlanmamış* Uzmanlık Tezi, T. C. Rekabet Kurumu, Ankara.

Balachandran, K. R., Wang, H.-W., Li, S.-H., ve Wang, T. (2013). In-house capability and supply chain decisions. *Omega,* 41(2), 473–484.

Batmaz, N., & Özcan, A. (2008). Yeniliği etkileyen unsurlar ve toplumsal refah ilişkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,* 1, 43-66.

Baş, M. (2004). Rekabeti etkileyen pazar yoğunlaşması ve Türkiye'deki bazı sektörlerin yoğunlaşma dereceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (2), 109-119.

Bayraktutan, Y., Tüylüoğlu, Ş., & Özbilgin, M. (2012). Lojistik sektöründe yoğunlaşma analizi ve lojistik gelişmişlik endeksi: Kocaeli örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *4*(3), 61-71.

Bıçakcı, P., Üreten, S., ve İlter, H. (2017). Verimli ve tepkisel tedarik zincirlerinde farklı uygulamaların zincir performansına etkileri. *Beykent Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi,* 10(2), 141-168.

Bıçakcı, P , Üreten, S . (2017). Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının zincir performansı üzerindeki etkileri: Bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 19(1), 367-386.

Biazzin, C. (2019). The Role of Strategic Sourcing in Global Supply Chain Competitiveness. Ed. Jean C. Essila, *Managing Operations Throughout Global Supply Chains.* IGI Global Publisher.

Biçer, İ , Ömürgönülşen, M . (2019). Sağlık kurumları yöneticilerinin tedarik zinciri yönetimi algılarının belirlenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,* 22(3), 599-618.

Bikker, J. ve Haaf, K. (2002). Measures of Competition and Concentration in the Banking Industry: A Review of the Literature, Economic & Financial Modelling, 9(2), 53-98.

Bikker, J., Groeneveld, J.(2002). Competition and concentration in the EU Banking Industry. *Kredit and Kapital,* 33, 62–98.

Blagojević, M., Ralević, P., & Šarac, D. (2020). An integrated approach to analysing the cost efficiency of postal networks. *Utilities Policy,* 62, 101002.

Bowersox, D.J., Closs, D.J. ve Cooper, M.B. (2002). *Supply Chain Logistics Management.* NewYork, USA: McGrawHill.

Burucuoğlu, M. ve Erdoğan Yazar, E. (2020). Üçüncü Parti Platformda Kargo Firmalarına Yapılan Müşteri Şikayetlerinin İçerik Analizi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 16(1), 99-114

Butev, S. (2012). *Türkiye ekonomisinde istihdamsız büyüme sürecinin ekonomik analizi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Cardoso, G. Q., Quirós, D.D.C, Souza, G.S., Carvalho, L. F., ve Ribeiro, K.C.S. (2017). *Inventory Management and Performance of Brazilian Firms (2010-2016).* XXIV Congresso Brasileiro de Custos, 37-45.

Carter, C.R. ve Rogers, D.S. (2008) A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38, 360-387.

Cengiz, E. ve Aksoy, H. (2017). Tedarik zinciri elemanları arasında güven ilişkisi, etik kurallar ve bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansı üzerine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 18(2), 1-22.

Cestau, D. (2019). *Competition and market concentration in the municipal bond market.* IE Business School.

Cetorelli, N. (1999). Competitive analysis in banking: Appraisal of the methodologies. *Economic perspectives-federal reserve bank of Chicago*, 23, 2-15.

Charmaz, K. (2012). The power and potential of grounded theory. *Medical Sociology Online*, 6(3), 2-15.

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Los Angeles: Sage.

Chen, X., Li, L., ve Zhou, M. (2012). Manufacturer's pricing strategy for supply chain with warranty period-dependent demand. *Omega*, 40(6), 807–816.

Chopra, S., Meindl,P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Plannıng, and operatıon*, 6th Edition, Pearson.

Collin, J., Eloranta, E., ve Holmström, J. (2009). How to design the right supply chains for your customers. *Supply Chain Management: An International Journal,* 14(6), 411–417.

Cooper, M. C., & Ellram, L. M. (1993). Characteristics of supply chain management and the implications for purchasing and logistics strategy. *International Journal of Logistics Management,* 4(2), 13-24.

Corbin, J., & Strauss, A. (2007). *Basics of qualitative research Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA Sage.

Coşkun, S.Y. (2008). *Rekabet kurulu yoğunlaşma kararlarının iktisat okulları bağlamında çözümlenmesi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Coyle, J.J., Langley, C.J. Jr, Novack, R.A. ve Gibson, B.J. (2016), *Managing supply chains: a logistics approach,* 9th ed., South-Western Cengage Learning, Boston, MA.

Creswell, J.W. (2013). *Research design qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th Edition, SAGE Publications, Inc., London.

Çağlar, M.B. (2014). Lojistik işletmelerinde bilişim teknolojilerinin kullanımı, müşteri memnuniyeti ve işletme performansı ilişkisi: Bir araştırma. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 41-55.

Çakırkaya, M. .(2019).Bir Kargo Şirketinin Hizmet Kalitesi ile Deneyimsel Pazarlama Uygulamalarına Yönelik Tüketici Algılarının Ölçümü, Journal of Turkish Studies, 14(6), 3105-3126.

Çam, Ü. (2017). Yarışılabilir Piyasalar Teorisi: Potansiyel Rekabetin Önemi. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, *3*(1), 91-110.

Çelen, A. (2010). *Yatay yoğunlaşmaların tek taraflı etkilerinin belirlenmesinde talep tahmini ve simülasyon tekniklerinin uygulanması*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çelik, T. ve Kaplan, M. (2007). Türk sigortacılık sektöründe kârlılık ve yoğunlaşma ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(4), 69-82.

Çemberci, M., Uca, N. & Civelek, M. E. (2015). Yurtiçi mevzuatın uluslararası karayolu taşımacılığı yapan firmalar üzerine etkisi. *Akademik Bakış Dergisi,* 1, 236-247.

Çermikli, A. H. (1997). Yarışabilir (Contestable) piyasalar teorisi, charter firmalar ve Avrupa Uluslararası Sivil Havacılık Piyasası. *Ekonomik Yaklasim*, *8*(26), 105-117.

Çetin, V. R.(2007). *Posta hizmetlerinin serbestleştirilmesi ve regülasyonu: Türkiye posta sektörü reformu için bir öneri*. Uzmanlık Tezi, Ankara: DPT.

Çetinkaya, M. (2003). *İlgili pazar kavramı ve ilgili pazar tanımında kullanılan nicel teknikler.* Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, T. C. Rekabet Kurumu.

Çınar, M. (2014). *Marka bağlılığı oluşumunda örgüt kimliğinin önemi: posta ve hızlı kargo taşımacılığı sektörü üzerinde bir çalışma.* Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Çınar, Süleyman. (2013). *Evrensel hizmetin finansmanı ve Türkiye örneğinin değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Davut, L. (1996). Yarışılabilir piyasalar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, *51*(1), 123-133.

De Angelis, R., Howard, M., & Miemczyk, J. (2018). Supply chain management and the circular economy: towards the circular supply chain. *Production Planning & Control*, 29(6), 425–437.

Delikan, H. (2010). *Esnek üretim sistemleri ve üretim işletmelerinde uygulanması ile ilgili alan araştırması.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Demirci, E. (2019). *Lojistik ilkeleri.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

Demirel, O. ve Hatırlı, S. A. (2016). Teorik pazar gücü modelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi,* 5(10), 92-121.

Demirgil, Z. (2019). *Gömülü teori çerçevesinde mesleklerin kişilik özelliklerine yansımaları: meslek-üye etkileşiminin kavramsallaştırılması.* Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Deniz, A. ve Gödekmerdan, L. (2012). Müşterilerin kargo firmalarının sunduğu hizmetlere yönelik tutum ve düşünceleri üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 15(2), 379-396.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Dikmenli, Onur. (2014). *Kargo taşımacılığı işletmelerinin organizasyon yapıları.* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Dilsiz, C. (2007). *Sinerjik etki sağlama açısından şirket birleşmeleri ve kobi'ler üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

Dinçer, M.Z. (2018). *Mikro ekonomi.* İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayınları.

Dinler, Z. (2012). *Mikro ekonomi.* Bursa:Ekin Yayıncılık.

Dirican, C. (2018). Türkiye'de PTT Bank'ın bankacılık ve finansal hizmet faaliyetlerinin gelişimine dair alternatif iş ve şirket modelleri üzerine kavramsal bir tartışma. *Bankacılık ve Sermaye Piyasası Araştırmaları Dergisi,* 2(4), 13-30.

Dönmez, G. (2019). *Oligopol piyasalarında oyun teorisinin rekabet geliştirme amacıyla kullanılması üzerine bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Duran, G. (2017). Kargo Hizmetlerinin Tüketici Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Uygulama . Strategic Public Management Journal , 3 (5) , 109-123.

Duran, G. (2020). Kargo Hizmetlerinin Tüketici Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Çalışma, Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2(1), 1-16.

Durukan, T. (2001a.). *Pazar yoğunlaşması sektörel bir inceleme.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Durukan, T. (2001b). *Kapitalistleşme sürecinde sanayileşme-yoğunlaşma ilişkisi ve rekabet,* Perşembe Konferansları 16, Rekabet Kurumu

Durukan, T. ve Hamurcu, Ç. (2009) Mobil iletişimde pazar yoğunlaşması: Türkiye ile Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, ve Özbekistan karşılaştırması. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi,* 6, 75-86.

Ege, G. (2019), Türkiye'de Faaliyet Gösteren Karayolu Taşımacılık Firmalarının Etkinliğinin Analizi, Ayrıntı Dergisi, 7(75), 65-74.

Eijk, N. van (2004). *Universal service, a new look at an old concept: broadband access as a universal service in Europe.* Amsterdam: Institute for Information Law (IVIR).

Elagöz, İ. (2006). *Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımının maliyet hesaplama çalışmalarına etkisi.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Emek, U. (2003). *Posta Hizmetlerinin Serbestleştirilmesi -Özelleştirme,* Rekabet ve Regülasyon - Yayın No Dpt : 2672.

Emek, U. (2014). Postal services liberalization in Turkey: Observations and reflections. *Competition and Regulation in Network Industries,* 15(1), 58–77.

Engel, F. (2004). *Strategic Sourcing: A Step-By-Step Practical Model,* 89th Annual International Supply Management Conference.

Erbaşol, E. (2007). *Fiyat dışı rekabet ve fiyat dışı rekabet unsurlarının firma rekabet gücü üzerine etkisi.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Erdal, M. (2014). *Satınalma ve tedarik zinciri yönetimi.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erdem, A. T. ve Akolaş, D.A. (2020). Müşteri Memnuniyetinin Lojistik Yönetimi Bağlamında İncelenmesi: Bir Kargo Şirketi Örneği. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2(2), 139-159.

ERGP Report (2020), Report on Postal Definitions Report on Postal Definitions, https://ec.europa.eu/growth/sectors/postal-services/ergp_en

Ergün, S. (1994). *Sanayide yoğunlaşma ve Türkiye uygulaması.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ersnt & Young, EY birleşme ve satın alma işlemleri raporu basın bülteni, 2020.

Eser, B. (2012). *Ekonomik büyüme ve istihdam ilişkisi: Türkiye uygulaması.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Eser, Gülşen. (2014). *Posta hizmeleri sektöründe yapılan reformlar, posta hizmetlerinin serbestleştirilmesi "PTT A.Ş. örneği".* Yüksek Lisans Tezi, İzmir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Evgen, T. (2017). *RFID ve nesnelerin interneti tabanlı tedarik zinciri bilgi yönetimi.* Yüksek Lisans Dönem Projesi, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale

Filip, D., & Miziołek, T. (2019). Market Concentration in the Polish Investment Fund Industry. *Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics*, *300*(4), 53-78.

Fink, A. S. (2000). The role of the researcher in the qualitative research process. A potential barrier to archiving qualitative data. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 1, No. 3).

Fleischmann, J.M., . Bloemhof-Ruwaard,J.N. Beullens,P., and Dekker, R. (2004). Reverse logistics network design, in: R. Dekker, M. Fleischmann, K. Inderfurth, L.N. Van Wassenhove (Eds.), *Reverse Logistics: Quantitative Models for Closed-loop Supply chains,* Springer, Berlin, 65–94.

Fuchs, S., Pais, G., and Shulmand, J. (2013). *Building superior capabilities for strategic sourcing:* New York: McKinsey&Company.

Furlotti, M. (2014). *A model of Best Practices for a Sourcing Process,* Helsinki Metropolia University of Applied Sciences Master of Business Administration Business Informatics Thesis.

Ganeshan, R., Harrison, T.P. (1997). *Introduction to Supply Chain management. department of management.* Science and Information Systems, Penn State University. US.

Gelmedi, O. (2012). *Haberleşme sektöründe faaliyet tabanlı maliyetleme ve esnek bütçe uygulaması: Ptt Örneği.* Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ghadge, A., Er Kara, M., Moradlou, H., & Goswami, M., (2020). The impact of ındustry 4.0 implementation on supply Chains. *Journal Of Manufacturıng Technology Management,* 1, 1-20.

Glaser, B. G. (2007). Remodeling grounded theory. *Historical Social Research, Supplement,* 19, 47-68.

Glesne, C. Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction.* White Plains, NY: Longman.

Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, *8*(4), 597-606.

Gökdemir, B. (2014). *Posta sektöründe evrensel hizmet uygulamaları Türkiye için uygun yöntem önerisi.* Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstiüsü, Ankara.

Güleş, H , Öğüt, A., ve Paksoy, T . (2005). İşletmelerde tedarik zinciri yönetim sistemi etkinliğinin artırılmasında kurumsal kaynak planlaması'nın rolü. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 5(9) , 90-106.

Günalp, B. (2011). Türk imalat endüstrilerinde yoğunlaşma oranlarının belirleyenleri: bir dinamik panel veri analizi. *Sosyoekonomi,* 14(14).

Günalp, B. (2002). Yarışabilir Piyasalar Yaklaşımı ve Rekabet Politikaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *4*(3), 49-66.

Günalp, B., Özel, H. (2005). *Potansiyel rekabet, giriş engelleri ve rekabet politikaları.*Rekabet Kurumu Sözlüğü, Ankara, 2010.

Gürbüz, S. (2007) *Posta hizmetlerinde Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Hall, M., Tideman, N. (1967). Measures of concentration. *Journal of the American statistical Association*, *62*(317), 162-168.

Harrison, A., Van Hoek, R. and Skipworth, H. (2014), *Logistics Management and Strategy: Competing through the Supply Chain,* 5th edn. England: Pearson Education Limited.

Hassini, E., Surti, C., and Searcy, C. (2012). A literature review and a case study of sustainable supply chains with a focus on metrics. *International Journal of Production Economics*, *140*(1), 69-82.

Hazar, A., Sunal, O., Babuşçu, Ş., ve Alp, Ö. S. (2017). Türk bankacılık sektöründe piyasa yoğunlaşması: 2001 krizi öncesi ve sonrasının karşılaştırılması. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(107), 42-68.

Heeswijk, W.V., Mes, M. ve Schutten, M. (2019). *Transportation management, içinde: operations, logistics and supply chain management,* Editörler: Henk Zjim, Alberto Regattieri, Matthias Klumpp ve Sunderesh Heragu. Springer.

Hugos, M. (2006). *Essentıals of supply chain management*, 2dn Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Hult, G.T.N., Craighead, C. W. David J. and Ketchen, D.J.. (2010). Risk uncertainty and supply chain decisions: A real options perspective. *Decision Sciences,* 41(3), 435-458.

Hutchins, M.J., Sutherland, J. W. (2008). An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions. *Journal of Cleaner Production,* 16(15), 1688-1698.

Ildırar, M. (2017). *Mikroiktisat ders notları.* Adana: Karahan Kitabevi.

Ildırar, M. ve Kıral, E. (2018). Piyasa yapısı ve yoğunlaşma: Türk Otomotiv sektörü üzerine bir analiz. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 18(1), 93-117.

Ilıcalı, İ. B., Yönet, Ö., Şahin, Ş., ve Suher, H. K. (2016). Algılanan marka benzerliğinin; marka sadakati, marka tatmini ve servis kalitesi ile olan İlişkisi: Kargo kategorisine yönelik bir araştırma. *Öneri Dergisi,* 12(46), 295-320.

Irmak, Işıl. (2008). *Evrensel hizmet; Türkiye posta sektöründe evrensel hizmet regülasyonu için öneriler*. Planlama Uzmanlığı Tezi, DPT, Ankara.

İçke, B. T. (2006). *Firma birleşme ve satınalmalarının hisse senedi değeri açısından analizi ve İMKB'de bir uygulama.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

İçöz, Özge. (2003). *Telekomünikasyon sektöründen regülasyon ve rekabet, rekabet kurumu*. Uzmanlık Tezi, Ankara.

İndap, Ş. (2019). E-Ticaret Lojistiğinde Kargo Şirketlerinin Konumu ve Rekabet Güçlerini Arttıracak Çözüm Önerileri, 8. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi Bildiriler Kitabı, Niğde.

İslamoğlu, A., Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. (*5. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.

İzgi Balcı, B. (2011). Devlet yardımları, sektörel yoğunlaşma ve rekabet. *Mevzuat Dergisi,* 159.

Işık, C. (2013). Türkiye imalat sanayinde rekabet derecesi ve yoğunlaşma düzeyi. *EKEV Akademi Dergisi,* 17(57), 247-254.

Jaag, C. (2014). *Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond.* Working Papers 0045, Swiss Economics.

Jaag, C., Trinkner U. (2011). *The Future of the USO - Economic Rationale for Universal Services and Implications for a Future-Oriented USO,* Swiss Economics Working Paper 26, Zürih, İsviçre.

Kadıoğlu, E. (2006). *Türkiye'de aracı kurumların kârlılığını belirleyen faktörler.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kamışlı Öztürk, Z. (2018). *Uluslararası Lojistik.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Karadeniz, M., Balcı, M. (2015). Lojistik faaliyetlerde algılanan hizmet kalitesinin marka sadakatine etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 36 (1) , 293-315.

Karagöz, Y., Mutlu, H. T., Sağır, S. ve Celil, M. (2019). Kargo Şirketi Seçimini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Ölçek Geliştirilmesi: Sivas Örneği. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 15(2), 235-247.

Karahan Gökmen, M., Özdemir, F. (2016). Lojistiğin evrimi ve Türkiye'deki önlisans ve lisans programları yönünden lojistik öğretimi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 9(3), 115-135.

Karcıoğlu, R., Temmelli, F. (2014). Lojistik faaliyetler ve yönetimi: erzurum'daki lojistik kargo firması çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 3(2), 23-42.

Kargın, M. (2007). *Finansal sinerji arttırıcı bir yaklaşım olarak işletme birleşmeleri.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Kaya, O. (2011). *Sürdürülebilir rekabet avantajı ve yavaş işletmecilik: Karşılaştırmalı bir araştırma.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

Kaya, S. ve Turğut, M. (2018). Impact of Logistics Activities on The Intention to Re-Purchase from E-Commerce Perspective, The Journal of International Scientific Researches, 3(3),188-204 .

Kayıhan, L. (2003). *Rekabet hukuku uygulamalarında ortak girişimler.* Ankara: Rekabet Kurumu.

Kaynak, S., Ari, Y. O. (2011). Türk otomotiv sektöründe yoğunlaşma: binek ve hafif ticari araçlar üzerine bir uygulama. *Ekonomik Yaklaşım*, *22*(80), 39-58.

Keskin, H. (2015). *Tedarik zinciri yönetimi arka planı, gelişimi ve güncel uygulamaları.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Kıdak, E. (2021). *Kargo taşımacılığında kendi hesabınaçalışma aldatmacası esnaf kurye modeli*. İstanbul: Tümtis Yayınları.

Kılıç, Z. (2019). *Türkiye'de karayolu taşımacılığı için swot analizi ve politika öneriler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kıraç, F. (2015). Rekabet ve yoğunlaşma düzeyinin ölçülmesi; Gaziantep teknik tekstiller piyasası. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 10, 451-472.

Kırılmaz, O. (2014). *Tedarik zinciri şebekesinde risk yönetimi: Otomotiv endüstrisinde bir uygulama.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Kim, B. (2018). Fundamentals of Operations and Supply Chain Management. İçinde *"Supply Chain Management: A Learning Perspective"* (pp. 69-120). Cambridge: Cambridge University Press.

Koç, O., Kıray, A. (2012). Kamu örgütlerinin değişiminde kurumsal çevreyi oyuna sokmak: Ptt örneğinde nitel bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 22 (2).

Koç, A., Bölük, G. ve Aşçı, S. (2008). Gıda güvenliği ve kalite standartlarının gıda imalat sanayinde yoğunlaşmaya etkisi. *Akdeniz İİBF Dergisi*, *8*(16), 83-115.

Korucuk, S., Memiş, S. (2018). Tedarik zinciri yönetimindeki risk faktörlerinin Ahp ile ölçülmesi: Erzurum ili örneği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 7(2), 1036-1051.

Kotler, P. (2005). *Marketing Insihgts From A To Z.* New York: John Wiley&Sons Inc.

Köse, M. (2010). *Şirketlerde yatay birleşme ve devirler: Türkiye üzerine bir uygulama.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2010.

Köseoğlu, A.M.. Acar, A.Z. (2016). *Tedarik zinciri yönetimi, içinde: lojistik yaklaşımıyla tedarik zinciri yönetimi,* Ed. A.Zafer Acar ve A.Murat Köseoğlu.

Kulaksızoğlu, Ş. (2003). *Rekabet hukukunda yatay birleşmeler: Antirekabetçi etkiler ile öne sürülen savunma ve yararlar.* Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, T. C. Rekabet Kurumu, Ankara.

Kuyubaşı, U. (2009). *Beşeri sermayeye dayalı ekonomik büyüme modelleri ve Gemmell'ın beşeri sermaye modeline yönelik bir uygulama,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Eskişehir.

Küçük, O. (2016). *Lojistik ilkeleri ve yönetimi*, (4. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Küçüködük, Ö., Karakullukcu, B. (2020) Gömülü teori: Pazarlama örnekleri içinde *Pazarlamanın nitel çağı araştırma desenleri, kuramlar ve uygulamalar,* Ed. M. Zerenler, 157-182.

LeCompte, M. D., Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52(1), 31–60.

Lacy, P., Rutqvist, J.. (2015). Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage, New York: Palgrave Macmillan.

Lau, Yui-Yip, Ng, Adolf K.Y., and Acevedo, J. (2019). *Principles of Global Supply Chain Management.* Anthem Press.

Li L. (2008). *Supply Chain Management: Concept, Technique and Practices – Enhancing Value through Collaboration.* Singapore: World Scientific Publishing Company.

Lieder, M., A. Rashid. (2016). Towards Circular Economy Implementation: A Comprehensive Review in Context of Manufacturing Industry. *Journal of Cleaner Production,* 115, 36–51.

Lincoln, Y. S., Cuba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.

Lune, H., Berg, B.L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences,* 9th edition, Perason.

Madden, G. (2010). Economic welfare and universal service. *Telecommunications Policy,* 34, 110–116.

Maxwell, J.A. (2012). *Qualitative research design: An interactive approach.* 3rd Edition, CA: Sage.

Meilak, C. (2008). "Measuring Export Concentration:The Implications For Small States". Bank of Valletta Review, 37, 35-48.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (3. Baskıdan Çeviri, Çeviri Editörü: S. Turan). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Merschmann, U., Thonemann, U. W. (2011). Supply chain flexibility, uncertainty and firm performance: An empirical analysis of German manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, *130*(1), 43-53.

Mertens, D. M. (2010). Transformative mixed methods research. *Qualitative Inquiry,* 16(6), 469-474.

Mishra, P., Mohit, D., and Parimal. (2011). "Market Concentration in Indian Manufacturing Sector: Measurement Issues". Economic and Political Weekly, 46(49), 76-80.

Mokgohloa, K., Kanakana-Katumba, M.G., Maladzhi, R.W. ve Trimble, J.A. (2019). "Postal Development: Literature Review into Adoption Models," *2019 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Macao, Macao, 764-768

Morse, J.M. (2009). Developıng Grounded Theory The Second Generation, Left Coast Press, Inc.

Mosca, M. (2006). *The origins of the concept of Natural Monopoly,* Lecce:University of Salento Press

Nabhani, F., Uhl, C., Kauf, F., and Shokri, A. (2018). Supply chain process optimisation via the management of variance. *Journal of Management Analytics*, *5*(2), 136-153.

Oğuz, F. (2013). Universal service in Turkey: Recent developments and a critical assessment. *Telecommunications Policy*, 37(1), 13–23.

Ojima, M., Shino, J., and Ueda, K. (2018). Retailer market concentration, buyer-size discounts and inflation dynamics. *The Japanese Economic Review*, *69*(1), 101-127.

Okholm, H. B., Möller, A., ve Basalisco, B. (2015). Regulatory developments in post and telecommunications: A tale of two industries. In *Postal and delivery innovation in the digital economy* (pp. 169–181). Cham: Springer.

Onurlubaş, E. ve Gümüş, N. (2020). Kargo Firmalarının Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti Üzerine Etkisinin Servqual Ölçeği İle İncelenmesi, Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 9 (1), 30-46

O'Shaughnessy, E. (2018). "Trends in the Market Structure of US Residential Solar PV Installation, 2000 to 2016: An Evolving Industry". Progress in Photovoltaics: Research and Applications, 26(11), 901-910.

Otsetova, A., and Nedelchev, L. (2018). Universal Postal Service Market in Bulgaria: State and Challenges. In *Third International Conference "Telecommunications, Informatics, Energy and Management", University of Telecommunications and Post, 25(2),* 59-73.

Özaydın, A. H. , Çelikkaya, S. ve Duran, G. (2019). Kargo Hizmetlerinin Tüketici Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Çalışma: Süleyman Demirel Üniversitesi Örneği . Enderun , 3(2), 98-108.

Özcan, C., Ayvaz, B. (2015) Çoklu regresyon yöntemi ile tedarik zinciri performansı ve uygulama derecesinin işletme karlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 14(28), 1-14.

Özçelik, F., Avcı Öztürk, B. (2014). A Research on Barriers to Sustainable Supply Chain Management and Sustainable Supplier Selection Criteria. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 16 (2), 259-279.

Özdemir, D. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 1(23).

Özdurnu, R. (2011).*Medyada sahiplik ve yoğunlaşma, oluşturduğu sorunlar ve şeffaflığın sağlanması.* Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, T.C. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu. Ankara.

Özer, F. (2012). Birleşme/devir alma süreci yaşayan örgütlerde paternalist liderlik tipinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1309-8039.

Öztoprak, S. (2014). 6475 sayılı posta hizmetleri kanunu ile yeniden yapılandırılan posta hizmetleri teşkilatı; "PTT A.Ş.. *Ankara Barosu Dergisi,1*(2) , 377-394.

Öztunalı, A. (2008). *Birleşme ve satın almalar yoluyla değer yaratımı.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara..

Patton, M. Q. (2001). *Qualitative research and evaluation and methods* (3rd ed.). Beverly Hills, CA Sage.

Parsons, S. G., Bixby, J. (2010). Universal Service in the United States: A Focus on Mobile Communications. *Federal Communications Law Journal*, 62, 1-5.

Pass, C. (2006). Collins Dictionary of Business: Honley UK.

Polat, Ç. (2007), Yoğunlaşma ve piyasa yapısı ilişkisi çerçevesinde Türk çimento sektörünün yapısal analizi. *Anadolu University Journal of Social Sciences*, *7*(2), 97-116.

Rafati, L., Poels, G.(2016). Service-dominant strategic sourcing: value creation versus cost saving. In International Conference on Exploring Services Science (p. 30-44). Springer International Publishing.

Ravindran, A.R. (2016) Multiple Criteria Decision Making in Supply Chain Management, A.R. Ravindran (Ed). CRC Press, USA.

Ross, D.F. (2008). The İntimate Supply Chain: Leveraging The Supply Chain To Manage The Customer Experience, CRC Press, USA.

Rushton, A., Croucher, P. and Baker, P. (2014). *The Handbook of Logistics & Distribution Management,* 5th Edition, The Chartered Institute of Logistics and Transport (UK) Kogan Page.

Sağbaş, M. (2015). *Tedarik zinciri yönetiminde bilgi teknolojileri, çeviklik ve entegrasyonun operasyonel ve finansal performansa etkisi.* Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health,* 18(2), 179–183.

Sanlı, K. C.(2000).*Rekabetin korunması hakkında kanun'da öngörülen yasaklayıcı hükümlere aykırı sözleşme ve teşebbüs birliği kararlarının geçersizliği.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sayın, F (2010). *1990'dan günümüze Türkiye'de teknolojik değişmenin istihdama etkisi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Schiller, B., Gebhardt, K. (2017). *Essentials of Economics,* Tenth Edition, McGraw-Hill Education, NewYork.

Scorca, L. (2019). The transformation of postal services in light of technological developments and users' needs. In P. L. Parcu, T. J. Brennan, & V. Glass (Eds.), *New business and regulatory strategies in the postal* sector (pp. 3113–3325). Cham: Springer.

Seghal, V. (2009). *Enterprise Supply Chain Management: Integrating Best in Class Processes.* John Wiley& Sons, New Jersey.

Seller, E. (2009). *Şirket birleşmelerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Sezer, F. (2019). Posta hizmetleri sektörünün etkinliği: Bir literatür incelemesi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 2(2) , 199-220.

Sherman, R., Webb, R.. (1988). *Qualitative Research in Education: focus and methods.* London: Falmer Press.

Singh, F. P. (2012). Economic reforms and industrial concentration in Indian manufacturing sector: An inter-temporal analysis. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, *1*(7), 36-53.

Songur, G. ve Büyükkeklik, A. (2016). Kargo Hizmet Sağlayıcılarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Müşteri Memnuniyeti: Konya İli Örneği,. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 2(1), 103-119 .

Sorkun, M. F. (2019). Factors That Impact the Logistics Service Performance in Online Marketplaces, Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14(54), 152-167.

Stefansson, G. (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management,* 6(2), 76-92.

Stenbacka, C. (2001). Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision,* 39(7), 551-555.

Stern, P. N. (1995). Eroding grounded theory. In J. M. Morse (Ed.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 212–223). Thousand Oaks, CA: Sage.

Sung, N. (2014). Market concentration and competition in OECD mobile telecommunications markets. *Applied Economics,* 46(25), 3037–3048.

Strauss, A.L. (1987) *Qualitative Analysis for Social Scientists*. New York: Cambridge University Press.

Strauss, A.L., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.

Strauss, A.L., Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques.* 2nd Edition, Newbury Park, CA: Sage.

Stroh, M.B. (2006). *A Practical Guide to Transportation and Logistics*, Dumont, NJ, USA, Logistics Network Inc.

Swink, M., Melnyk, A.A., Cooper, M.B and Hartley, J.L. (2010). *Managing Operations Across the Supply Chain* Second Edition, McGraw-Hill Inc, New York.

Şensu, Ş.E., Arslan, Z., Ekinci, R.D. ve Tuzkaya, G. (2019). A vehicle routing model for postal service operations and an application. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences,* 31(4) , 267-272

Şişman, B. (2018). Sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi performansını geliştirmede en uygun alternatif faaliyetlerin bulanık TOPSIS yöntemi ile değerlendirilmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 14, 83-98.

Tapşın, G. (2011). *İç tasarruflar, büyüme ve istihdam ilişkisi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Taşçıoğlu, M. (2020). Online Alışverişlerde Kargo Hizmetlerinin Tüketici Algılarına Etkisi. OPUS International Journal of Society Researches , 15(23), 2011-2030.

Taşkın, Ç. ve Raçlı S. (2019). Kargo hizmetlerinde şikâyet etme niyeti ve öncülleri arasındaki ilişkilerin Pls-Sem ile araştırılması, Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(37), 835-864.

Tatlı, H. (2018). Piyasa yoğunluğunun ölçülmesi: beyaz eşya sektörü üzerine bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi ,* 16(1), 64-84.

Tengilimoğlu, D., Saygılı Akkaya, N. (2019).Toplumda posta ve telgraf teşikilatı Anonim Şirketi'nin İmajı: Ankara ili örneği. *3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,* 54(1), 142-163.

Terzi, S. (2009). *Endüstri isletmelerinde transfer fiyatlama sistemi ve performans ölçümünün stratejik maliyet yönetimi açısından değerlendirilmesi ve bir uygulama örneği.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Topal, B. ve Şahin, H. (2019). Kurumsal Kargo Taşımacılığında Müşteri Memnuniyetinin Araştırılması. Akıllı Ulaşım Sistemleri ve Uygulamaları Dergisi, 2 (2), 14-26.

Türkmen, Y. (2015). *The European Union Legislation effects on PTT A.S.: How to design the mail Supply Chain Network?,* Aston Unıversıty, Msc Supply Chain Management.

Türkmen, M.Y. .(2017). Postal market liberalisation and ıts ımpact on the mail supply Chain: The case of Turkey.*The Online Journal of Science and Technology,* 7(1), 83-86

Türkoğlu, B. ve Bayrakdaroğlu, F. (2019). Kargo Firmalarının Marka Konumlarının Algılama Haritaları İle İncelnemesi: Muğla İline Yönelik Bir Çalışma, Journal Of Business In The Digital Age, 2(1), 24-35.

Urk, H. (2016). *Tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının tedarik zinciri ve şirket performansı üzerine etkilerinin ampirik analizi.* Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyali Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Us, E. (2010). *Hukuki boyutuyla evrensel hizmet.* Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Us, E. (2012). *Hukuki boyutuyla evrensel hizmet.* İstanbul: Oniki Levha Yayıncılık.

Uyanık, Ö. (2011). *Şirket satınalma ve birleşmelerinde insan kaynakları yönetimi ve çalışma ilişkileri.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uyaroğlu, E.O. (2017). *Stok yönetiminin firma performansına etkisi üzerine bir saha araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Ülengin, F. (1997). *Gelecek için dağıtım yönetimi, stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

Ünal, Ö.F. (2016). Hizmet sektöründe çalışan memnuniyeti: şirketler grubuna bağlı kargo şirketi ve kırtasiye mağazalar zinciri üzerine ampirik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12(1), 161-176.

Varol, S. (2018). *Dünyada posta bankacılığı uygulamaları ve Pttbank'ın posta bankası olarak konumu.* Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., and Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology,* 18(1).

Wolcott, H.F. (2005). *The Art of Fieldwork.* 2nd edition. Oxford: Altamira Press.

Woxenius, L.J., Sjöstedt, L. (2003). Logistics trends and their ımpact on european combined transport - services , traffic and ındustrial organisation. *Logistik-Management,* 5(2), 25–36.

Yaman Songur, D. (2019). *Dış ticaretin fiyat-maliyet eki üzerine etkisi: Türkiye imalat sanayii için bir uygulama*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yanar Gürce, m. ve Tosun, P. (2017). Kargo Hizmetlerine İlişkin Müşteri Şikayetleri: Bir İçerik Analizi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 177-196.

Yang, X., Jing, F., Ma, N. and Nie, F. (2020). *Supply chain pricing and effort decisions with the participants' belief under the uncertain demand.* Soft Computing, Springer.

Yanık, M. (2003). *Rekabet hukukunun hakim durum ve hakim durumun kötüye kullanılması uygulamalarında piyasa giriş engelleri.* Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi, T. C. Rekabet Kurumu, Ankara.

Yapraklı, Ş. (2006). *Kargo taşımacılık hizmetleri pazarlanması ve hizmet kalitesi.* İstanbul: Beta Yayıları.

Yazıcı, Ayla.(2012) Eksik rekabet piyasaları-monopol, monopolcü rekabet ve oligopol piyasaları. İçinde *Mikro İktisat,* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Yıldırım A, Şimşek H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yıldız, F. (2006). *Birleşmelerde firma değerinin belirlenmesi ve birleşmenin satın alan firmanın hisse senedi performansına etkileri üzerine bir uygulama.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Yıldız, R. (2015). *Karşılaştırmalı bir yaklaşımla kamu sektörü ve özel sektörde halkla ilişkilerin işlevi: Türk telekomünikasyon anonim şirketi ve posta telgraf teşkilatı anonim şirketi'nin karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, M. (2010). *Şirket birleşme ve devralmalarının getiri üzerinde etkisi ve İMKB'de bir uygulama.* Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, F. ve Akkaya, G. (2020). Türkiye'nin Avrupa Birliği ile Dış Ticaretinde Yoğunlaşma Analizi . Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 24 (2) , 251-267 .

Yolaç, S. (2005). Türkiye İmalat Sanayiinde Yoğunlaşma. In *Journal of Social Policy Conferences,* 50,1088-1100.

Lee, Y. H. A., Brown, D. J. (2007). Competition, consumer welfare and the social cost of monopoly. *Yale University Cowles Foundation Discussion Paper,* 18(152), 4-34.

Yeşilbaş, G. (2018). *4925 sayılı karayolu taşıma kanununun tedarik zincirine uygulanmasında ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerileri*, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Yıldız, B. (2020). Kargo Firmaları Hizmet Kalitesinin İçerik Analizi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 22(38), 42-57.

Yurttadur, M., Süzen, E., ve Karaağaç, H. (2016). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarının Kurumlara Olan Katkıları Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 5*(1), 33-50.

Yücel, E. (2017). Piyasa gücü ve finansal sıkıntı: gelişmekte olan ülkelerden kanıtlar. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(19), 227-248.

Yücebaş, Ö. (2005). *Şirket birleşmeleri ve Türkiye uygulaması.* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Yüksel, H. (2002). Tedarik zinciri yönetiminde bilgi sistemlerinin önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 261-279.

Zemestani, G. (2016). *Tedarik zinciri stratejilerinde deterministik ve stokastik stok kontrol modellerinin kullanımı ve bir model önerisi.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zijm, H., Klumpp, M.,Regattieri, A., and Heragu, S. (2019). *Operations, Logistics and Supply Chain Management,* Springer, USA.

Zurel, O. (2016). *A systematic review of postal consumers' needs within the USO framework. Florence:* 24th Conference on Postal and Delivery Economics.

Zurel, Oz. ve Scorca, L. (2020). "How the Fragmentation of the Postal Supply Chain Leads to New Business Models" içinde: *The Changing Postal Environment Market and Policy Innovation.* Editörler: P. Pier L.Brennan, Timothy J., Glass, Victor. Springer:

İNTERNET KAYNAKLARI

CSCMP's Annual State of Logistics Report 2016 https://www.penskelogistics.com/pdfs/2017-CSCMP-SOLReport.pdf (Erişim tarihi: 30/03/2020).

European Commission. (2011). MEMO/11/929. State aid: Commission adopts new package on State aid rules for services of general economic interest (SGEI) – Frequently asked questions . December 20, 2011. (Erişim tarihi 07/09/2021).

European Commission, (2018). Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Facino, M., Gårdebrink, J., Möller Boivie, A., et al., Main developments in the postal sector (2013-2016) : country fiches, Publications Office, (Erişim tarihi 07/09/2021).

https://www.worldbank.org/tr/events/2014/06/03/turkey-financial-inclusion-conference

https://about.usps.com/manuals/spp123108/html/pp_sp_002.html

http://news.upu.int/fileadmin/user_upload/PDF/Reports/annual_report_2013.pdf

https://beamberlin.com/logistics-101-universal-postal-union/ (Erişim tarihi 04/02/2020).

https://www.tutorialspoint.com/supply_chain_management/supply_chain_management_decision_phases.htm (Erişim tarihi 24/02/2020)

https://ataraf.com/depolama/stok-yonetimi/depo-stok-genel-bilgiler/ (Erişim tarihi 27/03/2020)

https://www.ptt.gov.tr/Sayfalar/Kurumsal/Hakkimizda.aspx (Erişim tarihi 07/12/2020).

https://www.turktelekom.com.tr/hakkimizda/sayfalar/kilometre-taslari.aspx (Erişim tarihi 07/12/2020).

https://www.btk.gov.tr/yetkilendirme-yetkilendirme-rejimi (Erişim tarihi 07/12/2020).

https://www.upu.int/en/Postal-Solutions/Programmes-Services/Postal-Supply-Chain (Erişim tarihi 24/05/2021).

https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Sanayi-114 (Erişim tarihi 07/12/2020).

https://www.karid.org.tr/kurumsal/(Erişim tarihi 07/12/2020).

(http://www.karid.org.tr/sektor-serbestlesme-beklerken-ptt-nin-tekeli-genisliyor/ Erişim tarihi: 5.10.2020)

Guiding Principles for a New Universal Service Obligation (2014), Report Number RARC-WP-15-001, (Erişim tarihi, 07/12/2020)

Preston, F. 2012. A Global Redesign? Shaping the Circular Economy. http://www.chathamhouse.org/publications/papers/ view/182376 (Erişim tarihi 11/02/2020).

Report on the application of the Postal Services Directive, 2015. https://ec.europa.eu/growth/content/report-application-postal-services-directive-adopted_en, (Erişim tarihi 07/12/2020).

Rekabet Kurumu 15-42/713-259 sayılı karar, 2015. https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=f1de7907-059a-465f-a692-1e8cf20a7793 (Erişim tarihi 15/7/2021).

Tanyaş, M. (2019) "Tedarik Zinciri Nedir?" https://www.youtube.com/watch?v=fBpEgufBETQ (Erişim Tarihi 21/02/2020)

USPS (2008) Universal Service and the Postal Monopoly: A Brief History https://about.usps.com/universal-postal-service/universal-service-and-postal-monopoly-history.pdf (Erişim tarihi 13/12/2020)

UPU (2020), Postal Economic Outlook, (Erişim tarihi, 07/12/2020).

EKLER

EK-1 Etik Kurul Başvurusu Sonucu

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU TOPLANTISI

KARAR TARİHİ : 28/12/2020
OTURUM NO : 07
TOPLANTI SAATİ : 12.30

Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu, Kurul Başkanı Prof. Dr. Mustafa ÖZEN başkanlığında gündemdeki maddeleri görüşmek üzere toplanarak aşağıdaki kararları almıştır.

GÜNDEM 12- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tülin DURUKAN'ın danışmanı olduğu Arş. Gör. Hilal Sadet ÇİFTÇİ tarafından yapılan proje başvurusunun görüşülmesi.

KARAR 12- Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Tülin DURUKAN'ın danışmanı olduğu Arş. Gör. Hilal Sadet ÇİFTÇİ tarafından yapılan "**Posta Tedarik Zincirinde Pazar Yoğunlaşması ve Türkiye Örneği**" isimli proje incelenmiş olup, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Yönergesinde belirtilmiş olan Etik ilkelere uygun olduğuna karar verildi.

EK-2 UPU'ya üye ülkeler

UPU üyesi
192 ülke



3 Batı Avrupa
Arnavutluk
Avusturya
Belçika
Hırvatistan
Kıbrıs
Danimarka
Finlandiya
Fransa
Almanya
İngiltere
Mısır
İzlanda
İrlanda
İtalya
Liechtenstein
Lüksemburg
Malta
Monaco
Hollanda
Norveç
Portekiz
San Marino
Slovenya
İspanya
İşveç
İsviçre
Türkiye
Vatikan
28 üye ülke

4 Güney Asya ve Okyanusya
Afganistan
Avustralya
Bahreyn(Krallık)
Bangladeş
Bhutan
Brunei Darussalam
Kamboçya
Çin(People's Rep.)
Democratic People's Republic of Korea
Fiji
Hindistan
Endonezya
İran(İslamic Cumhuriyet)
Irak
İsrail
Japonya
Ürdün
Kiribati
Kore (Cumhuriyet)
Kuveyt
Lao People's Dem. Rep.
Lübnan
Malezya
Maldivler
Mongolya
Myanmar
Nauru
Nepal
Yeni Zelanda
Oman
Denizaşırı Bölgeler (Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı)
49 üye ülke

1 Batı Küresi
Antigua ve Barbuda
Arjantin
Aruba, Curaçao ve Sint Maarten
Bahamalar
Barbados
Belize
Bolivya
Brezilya
Kanada
Şile
Kolombiya
Kosta Rika
Küba
Dominik
Dominik Cumhuriyeti
Ekvador
El Salvador
Grenada
Guatemala
Guyana
Haiti
Honduras Cumhuriyeti
Jamaika
Meksika
Nikaragua
Panama Cumhuriyeti
Paraguay
Peru
Saint Christopher ve Nevis
Saint Lucia
Saint Vincent
Ve Grenadines
Suriname
Trinidad ve Tobago
United States of America
Uruguay
Venezuela (Bolivya Cumhuriyeti)
36 üye ülke

5 Afrika
Algeria
Angola
Benin
Botswana
Burkina Faso
Burundi
Cameron
Cape Verde
Chad
Merkezi Afrika Cumhuriyeti
Comoros
Congo(Rep.)
Cote d'Ivoire (Rep.)
Demokratik Kongo Cumhuriyeti
Djibouti
Mısır
Eritrea
Equatorial Guinea
Etiyopya
Gabon
Gambiya
Ghana
Guinea
Guinea-Bissau

2 Doğu Avrupa ve Kuzey Asya
Ermenistan
Azerbaycan
Belarus
Bosna Hersek
Bulgaristan
Çek Cumhuriyeti
Estonya
Gürcistan
Macaristan
Kazakistan
Kırgızistan
Latviya
Litvanya
Moldova
Montenegro
Polonya
Romanya
Rusya Federasyonu
Sırbistan
Slovakya
Tacikistan
Eski Yugoslav Cumhuriyeti Makedonya
Türkmenistan
Ukrayna
Özbekistan
25 üye ülke

5 Afrika
Kenya
Lesotho
Liberia
Libya
Madagaskar
Malawi
Mali
Mauritania
Mauritius
Morokko
Mozambique
Namibia
Niger
Nijerya
Rwanda
Sao Tome ve Principe
Senegal
Seychelles
Sierra Leone
Somali
Güney Afrika
Güney Sudan
Sudan
Swaziland
Tanzanya(Birleşik Cumhuriyet)
Uganda
Zambia
Togo
Tunus
Zimbabwe
54 Üye Ülke

EK-3 Görüşme soruları

1. *Faaliyet gösterdiğiniz posta sektörünü genel olarak anlatabilir misiniz?*
2. *Faaliyet gösterdiğiniz piyasayı yani sektörü rekabet yapısı açısından nasıl değerlendirirsiniz?*
   Sonda sorular:

   Rekabete açık bir yapı mı yoksa tekel mi?

   Eğer piyasada rekabet var ise bu rekabet fiyat üzerinden mi yoksa hizmet kalitesi üzerinden mi gerçekleşiyor?

   Piyasada çok sayıda firma olması fiyatı nasıl etkiler?

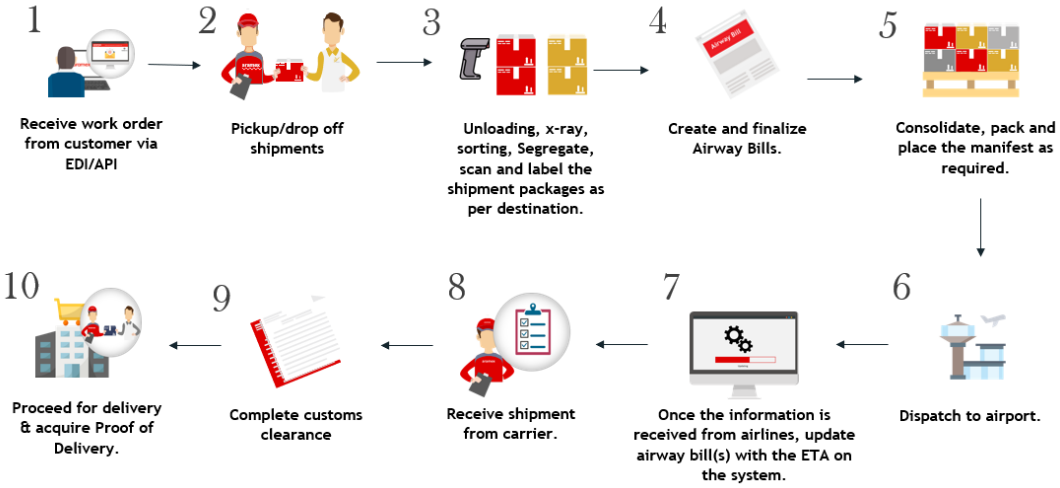
   Fiyatı başka neler etkiliyor? (ÖR: dağıtım ağı)

   Piyasaya ilk girişte yapılan harcamalar konusunda neler düşünüyorsunuz?)
3. *Piyasaya girişlerdeki yasal mevzuat ile ilgili görüşleriniz nelerdir?*
4. *Piyasanın etkin işlemesinden sorumlu üst otorite BTK'yı nasıl değerlendiriyorsunuz?*
   Sonda sorusu:

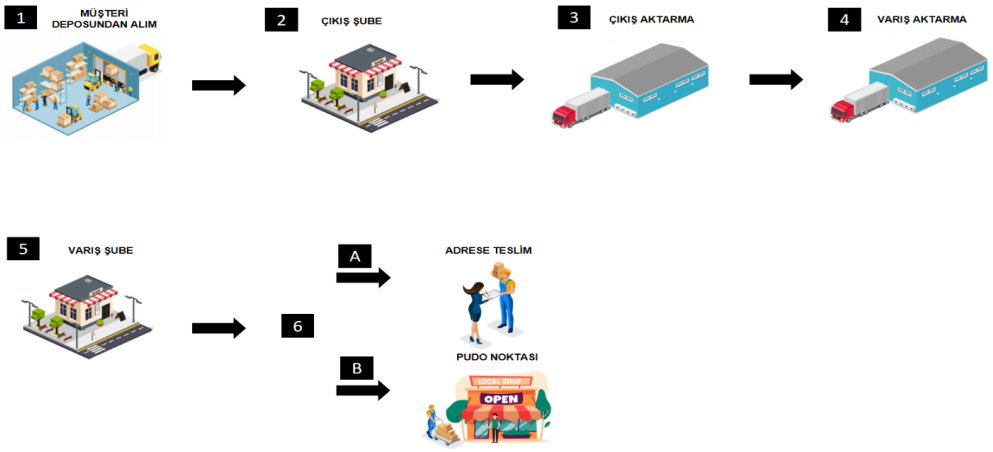
   BTK rekabeti güvence altına alıyor mu? (Yarışabilir piyasa paradigması sorusu)
5. *Büyük ölçekte işletmelerin varlığı, küçük işletmelerin pazara girmesini nasıl etkiliyor?*
   Sonda sorusu: Örneğin Başlangıç sermayesi miktarı, pazara girişi nasıl etkiliyor?
6. *Bilinirliğinizi artırarak pazardaki payınızın artması konusunda neler söyleyebilirsiniz?*
7. *Bir posta gönderisinin kabulünden teslimatına geçen yolculuğu hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?*
8. *Dünyadaki yeni teslimat şekillerinin uygulanabilirliği hakkında neler düşünüyorsunuz?*
9. *Sektörde yaşanan gelişmeler ve uluslararası ticaret hareketliliğinin artması, mevcut dağıtım şeklinizde ve organizasyonel yapınızda ne gibi değişikliklere neden oldu?*
10. *Evrensel hizmet ve fonu ile ilgili yasal mevzuat hakkında neler söyleyebilirsiniz?*
11. *Evrensel hizmete yönelik regülasyon beklentileriniz nelerdir?*
12. *Üye olduğunuz derneklerden (UTİKAD ve KARİD) beklentileriniz nelerdir*
13. *Bu dernekler sektörle ilgili regülasyon vd. beklentilerinizi ne derecede karşılanıyor?*
    Sonda sorusu:

    Bu derneklere üyelik şartları nelerdir? Özellikle sermaye için bir alt limit şartı ve diğer zorunluluklar var mıdır?

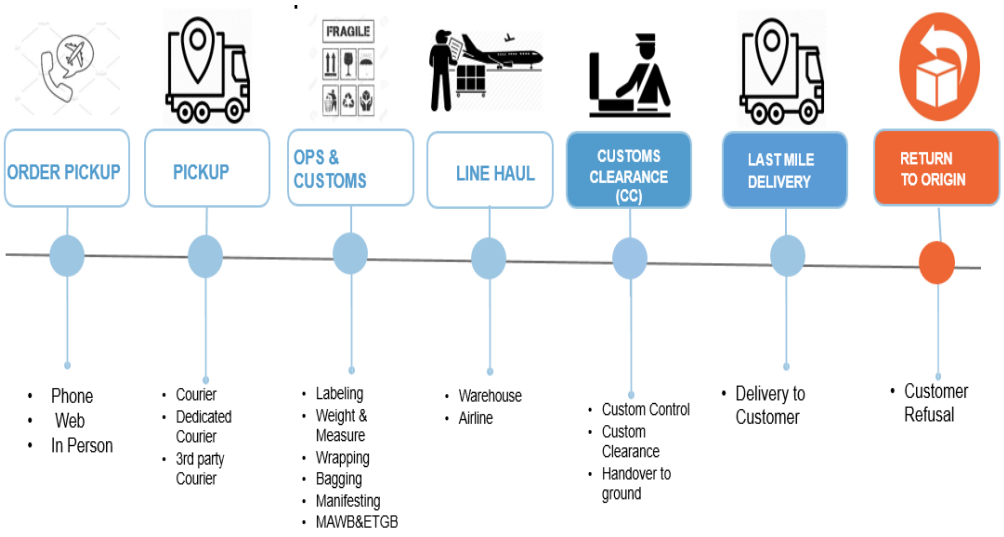
EK-4 Katılımcı Şirketlerin Tedarik Zinciri Yapıları



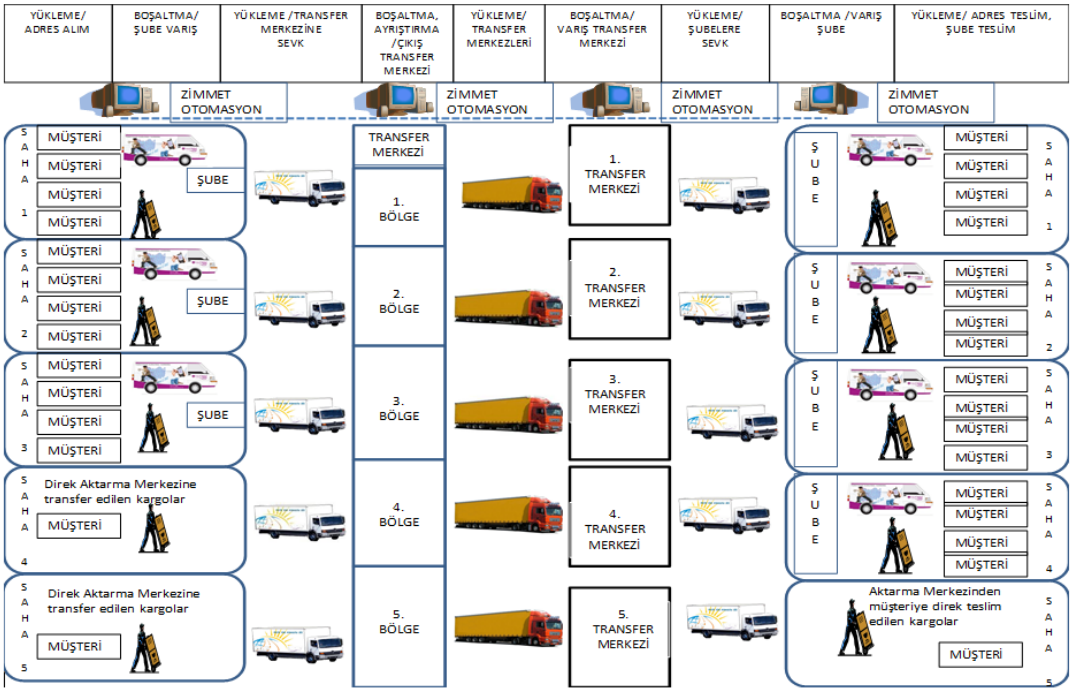
P3 kodlu şirketin posta tedarik zinciri yapısı



P12 kodlu şirketin posta tedarik zinciri yapısı



P8 kodlu şirketin posta tedarik zinciri yapısı



P2 kodlu şirketin posta tedarik zinciri yapısı

EK-5 Bulgularda Kodlanan İfadeler

Ek 5-1: K4:

"Kargo sektörü dünyada da olduğu gibi Türkiye'de de bir dönem B2B dediğimiz işte kurumsal teslimatlar üzerine kurulmuş bir sektör.Bireysel teslimatlar aslında sadece bu network' ün daha verimli olarak kullanılmasına yarıyor ve biraz da işte kamu hizmeti açısından anlamlı. Ama tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de e-ticaretin işte yüksek ivmeyle hızlı bir şekilde yükselmesi B2B dağılımı B2C'ye çevirdi ciddi oranda." (K4)

Ek 5-2: K12-K18:

"Bireysel müşterilerimiz var mesela siz annenize bir kutu gönderiyorsunuz, bizim için bireysel müşterisiniz. Kurumsal müşterilerimiz var, kurumsallar da bankalar, resmi daireler, askeriyeler, sivil toplum kuruluşları gibi çalışma faaliyeti gösteren firmalar da kurumsal olarak geçiyor.Bir de e-ticaret var e-ticareti zaten biliyorsunuz. E-ticarette kendi içinde aslında çeşitli dalları var market place dediğimiz pazar yeri satıcıları yani siz yaşadığınız yerde bir mağaza açıyorsunuz internetten girip, kendi adınıza satış yapıyorsunuz örnek veriyorum Trendyol üzerinden, Hepsiburada üzerinden. Bir de bu firmaların kendi satış yaptığı depolarından çıkış yaptığı durumlar var. Sektörün genelini anlamanız açısından söylüyorum." (K12)

"Çok sayıda bankaya, yaklaşık 9-10 bankaya hizmet veriyoruz. Tabi eskiden bankalar iyi müşterilerdi, şimdi de iyi müşteriler ama bankalar biraz hani gerek daha fazla kârları budama dolayısıyla bunu kendi tedarikçilerinden daha fazla çıkaran bir gruplar ama bir anlamda pek çok işleri zaten internet üzerine geçiyor. Dolayısıyla yani yavaş yavaş gerilemeye doğru giden bir şey ama yani devam edecek bir alan, bu tarafta çalışıyoruz." (K18)

Ek 5-3: K1-18

"Hissediyoruz özellikle bu marttan sonra hani bize de mayıs itibariyle yansımış durumda bu tarz paket dağıtım talepleri geliyor bunlara açıkçası cevap veriyoruz. Mesela internetten satılan ürünlerin dağıtımını yapıyoruz. Normalde biz toplu dağıtım şirketi olarak kurulduk ama e-ticaretteki pazarın büyüklüğünü gördük. Yani işler nereye kaydıysa biz de takip ettik gördük ve işleri almaya da başladık." (K1)

"Evet yani çok az bir miktar. Yani yüzdeye vurunca az ama önümüzdeki dönemin olması gereken tarafı o (e-ticaret) yani tekrar bu alana yöneleceğiz, daha akılcı, biraz daha spesifik daha güç yani büyük yatırım gerektirmeyen küçük alanlardan başlayarak tekrar bu alana gireceğiz mutlaka. Zaten gelecek orada, bu tarafta değil." (K18)

Ek 5-4: K5-K11-K15-K20-K22

"Şimdi bakın sektörde çok ciddi bir nitelik kaybı var. Şu açıdan mesela bir yetkilendirme, SRC belgesi diyor, şoför alıyorsunuz SRC belgesi istiyor. Fakat bunları akademik olarak yetiştirebilecek hiçbir kurum yok. Hani Avrupa'da bilirsiniz fırıncıyı bile eğitiyor ya." (K5)

"Herkes yine birden özellikle klavye başında olan gençler aklına gelen her şeyi yazabiliyor ya da kuryeye 3. sınıf insanmış muamelesi yapabiliyor. Bu tabi

istemediğimiz bir şey bunu bir de sahada düşünüyorum ben yani o adam bütün gün çıkıyor şimdi herkes evindeyken çantasını alıyor aracına, motoruna biniyor, canını tehlikeye atarak sizin kapınıza bir gönderi getirmeye çalışıyor. Bunu başarıyor ama o esnada işte ya kimlik vermek ya işte kalemine dokunmamak ya da işte pandemi gerekçesi kurye çıkmıyor mesela işte lütfen iner misiniz işte pandemi döneminde çıkamam gibi uygulamalar. Bunlar tabi yapılsın diye istediğimiz şeyler değil ama şikâyetlerden duyduğum gördüğüm kadarıyla olabilen ve sektörde de doğal gelişen süreçler oluyor, o da haliyle kendini korumak istiyor. Kapalı alanda çok bulunmamak belki, temas sayısı çok yüksek dolayısıyla insanların da buna dikkat etmesini bekliyorsunuz ama öyle bir durum olmuyor mutlaka, adresime kadar geliyorsun ama kapıma kadar çıkman lazım." (K11)

"Yani para kazanma konusunda da sektörde özellikle kargo sektöründe e-ticaret tabanlı işte üretilen, adetleri artan, hacimlere göre yönetilen kargo sektöründe yani rakamlar öyle çok yüksek de değil. Belki kargo şirketlerinin içinde ayrışabilir, çok güçlü, çok büyük firmalar var çünkü Türkiye'de. Onlar birazcık daha belki bu fiyat dengelerinde daha katı durabilirler veya daha yüksek rakamlar uygulayabilirler çünkü kapasiteleri doludur ya da ihtiyacı olmayabilir ama genel anlamda kargo fiyatlarının da düşük bir birim fiyatta yönetilmesi mantığı var. Çünkü şimdiye kadar kargo bedava sattı ürünlerini e-ticaret firmaları, hep kargo bedava dolayısıyla o bedavayı kurtarabilmek için de kargolarla çok sıkı pazarlıklar yapıldı, çok düşük fiyatlara belki. Dolayısıyla hani bunun da getirdiği ekonomik dengesizlik ortaya çıkıyor" (K11)

"Sanılmasın ki mesela bir e-ticaret firmasının sitesinde hiçbir problem yok ya da ürünü mesela hazırlamasında, depolanmasında, lojistik tarafında yapılması gereken işler de bir sürü böyle sorunlar, aksaklıklar yaşanabiliyor mesela kimse işin o tarafıyla ilgilenmiyor. Siz işte küçücük bir ürünü kocaman bir pakete koyarak gönderiyorsunuz, bunları da biz görüyoruz şimdi motosikletin bir alanı var zaten o alanı zaten dolduruyorsunuz ama neden? Çünkü doğru bir malzemeyle çıkartmıyorsunuz ya da üzerine doğru bir formatta etiket yapıştıramıyorsunuz ya da yapıştırdığınız o adres etiketi çok küçük kalabiliyor bazen okunmuyor bazen ayrımında sebebiyet verebiliyor. O kadar böyle ilgilenilecek aslında kargodan başka çözülmesi gereken kısımlar var ki hep böyle iş şeye geliyor işte bu tür etkinliklerde hep böyle bir lojistik tarafı iyi değil ya da oradan işte müşteri kaybediyoruz gibi ama asıl o değil. Black friday döneminde inanın böyle 10 gün bekledik biz sipariş alabilmeyi yani siparişin hazırlanıp depodan alınabilmesi için. Şimdi bunu tüketici görmüyor ki tüketici sanıyor ki kargoda…" (K11)

"Evet, şöyle ki birçok uçuş, biliyorsunuz biz çoğunu yani bilmiyorum biliyor musunuz ama yolcu uçağıyla taşıyoruz birçok ülkeye. Yolcu uçağıyla taşıdığımız için birçok destinasyona yolcu olmadığı için özellikle zaten THY ile anlaşmamız var %90. THY ile yapılan anlaşma kapsamında zaten diğerlerini hiç bulamadık Lufthansa, KLM ve Emirates gibi diğer şirketler de birçok destinasyonu kapatmak zorunda kaldı. Kapattığı için kargoya dönüş yaptılar. Kargo uçakları da çok fazla kapasite olmadığı için bize uçuşları tamamen kapattıkları destinasyonlar oldu. Ama bizim bunun için de bir B planımız vardı, Turpex adlı bir hizmetimiz var o da UPU mevzuatı dışında DHL ile anlaştığımız, işbirliği yaptığımız. Yani hiçbir ülkeye kapattık göndermiyoruz demedik. UPU kanalıyla gönderemediğimiz ürünleri de Turpex ile gönderdik. Benim eklemek istediğim bir şey hani bu dediğiniz gibi korona döneminde biraz ket vuruldu bu şeylere, destinasyon bazında kapalı olduğu için ya da ülkeler kapattı tamamen. Coronadan dolayı karantinaya aldılar kendilerini o

yüzden 2020 yılı bizim için aksamalı geçti, tam böyle küçük paketler patlayacak tamam çok güzel, kurumsal olarak e-ticarete başladık derken ama yani umarım bu süreç bir an önce geçer ve biz daha çok böyle arttırmaya devam ederiz ihracatımızı." (K15)

"Şimdi, artık tabandan yetkili kişi yetişmiyor çünkü işin zorluğunu görüp kaçıyorlar. Yaptıkları işin karşılığını da alamıyor, eskiler bir şekilde alıyor. Bu durum da mevcuttaki yöneticilere çok çok faydalı, her gün bir iş teklifi alıyorlar." (K20)

"Kuryelerin eğitimsizliği, yetersizliği… Burada insanları küçültmek anlamında değil, hor görmek anlamında da değil yani ben edindiğim tecrübeler istinaden bunları paylaşıyorum sizinle adamların yani İstanbul gibi bir metropolde asgari ücretlerle iş yapmasını bekliyoruz. Adamın kirası mı var? Evinde faturasını ödeyebiliyor mu? Yemek alıyor mu? Yol parası alıyor mu? Maaşını kaç ay geriden alıyor? Bu adama siz kargoyu teslim ediyorsunuz. E-ticaret firmasına kargosunu teslime gitti, adam paketi ya teslim etmiyor ya alıyor ya da darp ediyor, hasarlıyor kargoyu. Firmayı kötülüyor yani firmalar aslında hangi yatırımı yaparlarsa yapsınlar burada bindikleri dalı kesiyorlar, nedeni yetersiz personel ve eğitimsiz personel. En büyük handikap burada bu baktığınız zaman." (K22)

Ek 5-5: K9-K21-K22

"Adam bir kişiye adam firma açmış sırf x firmada 'account'ı var diye benimle rakip olarak şuanda piyasada. Biz burada 28 kişiyiz firmada bunların SSK'sından tutun şeyine kadar, bizim yükümüz personele karşı bir de devlete karşı ama adam bir tane masası olan, bir bilgisayarı olan, belgesi olmayan çok güzel iş yapabiliyor çünkü maliyeti yok adamın yani harcayacağı bir şey yok, kendi kazandığını kendisi için harcıyor. Öyle bir dengesizlik var yani sektörün maalesef." (K9)

"İki, yabancı yatırımcı noktasında da şöyle bir sıkıntı var aslına bakarsanız çok fazla emek yoğun bir sektör burası. Yani işte en az personel sayısı bizde işte yedi binlerden bahsedilir ulusal çapta bir şey. On bin, on beş bin Yurtiçi Kargo açıkladı on sekiz bin personel var. Şimdi yabancı yatırımcı için bu çok büyük bir korku unsuru çünkü yabancı yatırımcının baktığı işte personelin sendika hakkı var mı, işte mesai saatlerine uyum var mı vs. onları çok ürküten konular. Sektörün henüz bu konuda bir standardı olmadığı da çok açık yani sendikalı olan iki üç tane var işte yakın zamanda biz de sendikalı olacağız. Çoğu yok, mesai saatlerinde çok ciddi problemler var işte yabancı yatırımcılar bundan ürküyor aslına bakarsanız." (K21)

"Teknoloji altyapısını yapıyorsunuz ama örneklemek gerekirse söyle söyleyeyim; mesela İstanbul-Şişli'deki personele atıyorum 3500 artı hak edişlerini veriyorsanız Artvin-Hopa'daki şubenin de kurye çalışanına da aynı hak edişleri vermeniz gerekiyor. Anlatabiliyor muyum? Buradaki de x kargo firmasının personeli, Artvin-Hopa'daki de aynı kargonun kuryesi yani. Bu hizmet, örtüşmüş durumda değil şu an da baktığınız zaman ve tamamen kanayan bir yara bu açıkçası. Buradaki adam bu fiyata kıt kanaat geçiniyor ama oradaki adam mesela daha rahat bir şekilde yaşamını sürdürecek baktığınız zaman. Birinci handikap bu, bu sektörde. Hem kargoda hem de toplu dağıtımda en büyük handikap bu. Biz de mevcut müşterilerimize bunları anlatırken bilinçli olması adına bunları anlatıyoruz bu maliyetlerin bu şekilde olacağını. Biz burada mesela metrobüse bindiğimiz zaman en yakın mesafede dört kere fiyat alıyor. Yani ben senin dergini 1 liraya nasıl dağıtabilirim? Şimdi bu adam, sırtında çanta yağmur, çamur, sıcak, güneş vs. bu şekilde hizmet veriyor ve yürüyor bu adam yani ve yürümesi için de bir vasıtaya binmesi lazım o bölgeye gitmesi için. Bu kargo için de aynı, tamam şubeler yakın

olmuş olabilir ama sonuçta bu adam bu hizmeti veriyorsa çok iyi bakılması lazım. Bunu da karşılamak için işte adam 10.000 tane dergi veriyor. Ben diyor bunun bana maliyeti en fazla 10.000 lira olması lazım. Ben de diyorum ki bakın beyefendi yani böyle böyle handikapları var yani bu maliyeti karşılamak için bunun karşılığı budur." (K22)

Ek 5-6: K4-K5

"Yani Türkiye'de iyi sunuluyor bu hizmet son kullanıcı için tabi bu yaygın bir anket ne durumda diye şu anda Türkiye'de bir araştırma yok bildiğim kadarıyla yani ben denk gelmedim ama. Türkiye'deki şey servis seviyeleri fena değil, bizim yurtdışında da ortaklarımız olduğu için yurt dışı gönderileriniz de olduğu için takip edebiliyoruz. Bir standart problemi var. Genel kendi şirketim için konuşmuyorum, sektör için konuşuyorum. Yani neyin nereye, hangi firmaya ne kadar özellikle oyuncuların çıkmasıyla beraber kaç günde gider algısı net olmuyor artık. Ama majör kargo oyuncularının Türkiye'de sunduğu işte 600 kilometre kadar 1 gün 600 km üstü 2 gün kavramı oturmuş ya onlarca yıldır oturmuş diye söyleyebiliriz. Fena değil yine de Türkiye'deki kargo sektörünün performans diyebilirim." (K4)

"Soğuk zincir dağıtım Türkiye'de bir tek biz yaparız, perakende müşteri anlamında biz yaparız. Müşteri kapıya soğuk diyet yemekleri dağıtıyoruz. Şimdi burada sektörün belirlemiş olduğu aslında şu; hız. Yani biri 3-4 gün içerisinde dağıtır, dağıtım firmaları örnek verirsek Aras, Yurtiçi Kargo ulusal her tarafta şubesi olan koli taşımacılığı yapar ama kesinlikle hızla ilgili bir garanti veremez. Bölgesel dağıtım firmaları var. Bölgesel dağıtım firmaları da toplu dağıtım yapar, mesela kredi kartı dağıtır, broşür dağıtır, katalog dağıtır gibi. Bölgesel dağıtım yapan firmalar toplu dağıtım yapar işte 15-20 gibi süreçlerle. Bu o sektör biraz aslında sekteye uğrayacak yakın bir zamanda Hilal Hanım. Şu pandemi ile aslında bir de çağ gerçekten dijital çağ, kâğıt kalmadı. Yani her şey internet üzerinden görüldüğü için. Artık bir marketin broşürünü düşünün, götürüp dağıtabilir misiniz? Ben mesela bu tip taleplere girmiyorum. Dergi. Dergi mi kaldı? Yani gazete en son ne zaman aldınız bir bayiden gazete değil mi? Aslında çok güzel alışkanlıklar ama ben mesela o klasik eski yaşantıyı severim. Eline bir gazete değerek kahve içmek falan hoş şeydi ama kalmadı. Gazete bayisi göremiyorsunuz. Dolayısıyla o tip dağıtımlar yok oldu. Bakın şöyle bir şey daha oldu. Biliyorsunuz tanımı şöyle yapmış; 0-20 gram tekel. Ama maalesef bu belgeyi alıp X bir firmanın, mesela Halk Bankası'nın kredi kartını dağıtıyor, şu anda BTK posta hizmet yükümlüsü olarak PTT'yi belirledi. PTT her yere yazı yazdı, 20 gram tekeli var. Tek türü yok edecek bir şey. Bana hiç vurmaz. Çünkü ben hızlı dağıtım yaptığım için hiç 20 gramlık bir şeyim yok benim. Hiç yok hani mesela yemek dağıtıyorum, 20 gram yemek mi olur örneğin." (K5)

Ek 5-7: K22

Yani o kadar handikap var ki ben toplantıya gittiğim zaman her müşterime anlatıyorum, öncelikle dezavantajları anlatıyorum ki kişinin bunu bilmesi lazım. Bize güvenip ürünlerini bize teslim ediyor. Teslim ettikleri ürünlerin sağ salim teslim olması için bir kere en baştan adreslerinin dört dörtlük olması lazım. Mahalle, cadde, sokak, site, blok efendime söyleyeyim katına, daire numarası varana kadar hepsinin olması lazım. Adam yazmış, Kahraman Kazan Mahallesi Numara 85. Kahraman Kazan Mahallesi nerede? Numara 85 hangi cadde üzerinde? Bizim en büyük iş kayıplarımızdan birisi bu." (K22)

Ek 5-8: K22

"İnsanların zamanında maaşlarını vermediğiniz zaman, şubeleri bilgi işlemle takip edemediğiniz zaman açıkçası bu sektörde hiçbir zaman o deliği kapatamazsınız öyle söyleyeyim ben. 81 ilde şubeleşiyorsunuz, 81 ildeki o şubeleşmeyi ilçelerle beraber bir bilgi işlem altyapısı oluşturmadığınız zaman takip olarak. Her ne kadar takip etseniz de manuel olarak, personelleri, yetkili müdürleri, bölge müdürlerini vs. nihayetinde sahadaki adamı takip edemediğiniz zaman ve o adamın ekonomik özgürlüğünü hiçbir şekilde karşılayamadığınız zaman bu sefer insanlar farklı yollara, kendi ekonomik gücünü elinde tutmak, kendisini idame ettirebilmek için farklı farklı yollara girebiliyorlar maalesef. Yani kısaca özetlemek gerekirse iş ahlakıyla da önemli, kişi ne yaptığının sorumluluğunda olursa ve işini severek yaparsa ve işine ihanet etmezse hiçbir zaman orada bir sıkıntı yaşamazsınız. Yaşamayacağınız anlamına da gelmez, muhakkak bir takibin olması gerekir açıkçası. Bu mekanizma yok. Şimdi baktığınız zaman teknoloji değişti. A firması diyor ki; "Ben fotoğraf çekerim, GPS alanını takip yaparım ve ürünlerimi dağıtırım" diyor. Bu satış stratejisi aynı zamanda bir altyapı oluşumu, bu olmayan bir şeyi satmak değil, tabii ki olan bir hizmeti sunmak ama bunu sunarken siz ürünün birim bedel maliyetini talan etmeyeceksiniz. Hakkaniyetle hizmet vereceğiniz için o hakkaniyetinde o birim bedele yansıtmanız gerekecek. Şu anda Trendyol kendi lojistik ağını kurmaya çalışıyor ama bu lojistik ağını kurarken ister istemez de farklı oluşumlar oluşturmaya başlıyor. Yani farkında olmadan, muhakkak farkındadırlar ama iş gücü arttıkça bir yandan da onu kontrol edilemez bir hacme dönüştürüyorsunuz. Tamam, insanlara bir iş olanağı sağlıyorsunuz. Bu güzel bir şey ekonomik anlamda ama bunları yaparken de ister istemez insanları sorumluluk altına sokuyorsunuz açıkçası." (K22)

Ek 5-9: K8-K12

"Track and trace olarak da web sayfasından ya da size verdikleri herhangi bir link üzerinden bütün gönderilerinizi A'dan B noktasına ulaşıncaya kadar her şeyi takip edebilirsiniz." (K8)

"Kurumsal gönderilerde taşıma irsaliyesi vardır zaten gönderinin içerisinde ne olduğu bellidir ama orada yazılı olan mıdır, değil midir bakın o da ayrı bir konu yani. Onu da yine ben denetleyemem ve böyle bir yükümlülük de taşıyıcıya yüklenemez, yüklenmemelidir. O zaman hız, sürat kısa sürede teslimat imkânlarının önüne geçmiş olursunuz. Yani benim bugün 24 saat, maksimum 36 saatte teslim taahhüdüm var, bu şekilde teslimat yapabileceğimi ifade ediyorum o zaman siz benim teslim süremi 7 güne kadar çıkartmanız gerekir. Yurtdışında bu böyledir, Aras Kargo'nun şu anda %80 ortağı haline gelen Avusturya Postanesi ilk hisse aldığında biz Avusturya'da bu Avusturya Postanesi'nin şubelerini ve transfer merkezlerini ziyaret ettik. Onlardaki teslim süreleri 5 ve 7 gündür hatta daha uzak yerlerde 10 güne kadar çıkar ki Avusturya'daki mesafeler, uzaklıklar Türkiye'dekiyle kıyaslanmaz yani 1000 km'ye kadar yer teslimatları hiç yok. Bizdeki teslim süreleri çok daha kısa, biz dolayısıyla gönderi içeriğini hiçbir biçimde kontrol edemeyiz." (K12)

Ek 5-10: K21

"Şimdi, hizmet kalitesi elbette önemli fakat yani şimdi şeye girmek gerekiyor burada. Türkiye'de hizmet kalitesiyle meşhur bir kargo şirketi pandemideki operasyonlardaki sorunlar ve hizmet kalitesindeki sorunlar sebebiyle görevden alındı, bu durum hemen hemen her kargo şirketinde yaşanabilen bir durum. Şimdi bunun sebebi ne? Sektörde bir arzın yani arz demeyeyim de talebin dalgalanması var." (K21)

Ek 5-11: K4-K11

"Sektördeki gelişmeleri izliyorlar ve bunu mevzuatlara yansıtıyorlar. Bunun en son örneğini bu ev dışı teslimatlar sektöründe bu esnaf modeli ya da kargo dolapları olarak verebiliriz yani. İşte bu dünyadaki modelleri veya işte yenilikçi yaklaşımın örneklerinden bizim için bir tanesi bu. 2020 yılında niyetlendiğiniz, Haziran'da geliştirme başladığımız Ekim'de de oldukça hızlı bizim için gerçekleşen bir süreç. Ekim ayından beri de bu hizmeti sunuyoruz. 1700 anlaşmalı iş ortağımız var. Pandemi nedeniyle şu anda önümüzdeki günlerde biraz zorlanacağız büyük ihtimalle üç hafta boyunca. Yani aslında müşterilerimizin beklentisini biraz da sen kargocuyu bekleyeceğine kargocu seni beklesin, ne zaman müsaitsen en yakın noktadan alabilirsin dite bir alternatif zaten ismi de zaten bizim için öyle, alternatif teslimat modelleri olarak başladı mevzuatta da. Kargo dolaplarını devreye aldık. Hem kendimiz hem de dolaplarımız var." (K4)

"Yani burada bizim uyguladığımız eski şeyde portatif olarak kurduğumuz yerel yönetimin de desteğiyle bu arada bir teslimat dolabı sistemi mevcut. Tabi bu şu anda bir proje ve Eskişehir'de fiziki olarak birçok dolabın konumlandırılması ve onların şifreli sistemle gönderisini gidip oradan alması ve bu konumlanan dolapların da yerel yönetimin önereceği ve gösterebileceği yerlerde planlanması şeklinde bir projemiz var. Bu tabi sektörde sadece bizim yaptığımız yeni bir teslimat modeli değil. Daha önce işte farklı bir firmanın girdiği sonra kapattığı ama şimdi yeniden tekrar benzer bir sisteme geçiş yaptığı yeni bir teslimat modeli. Biraz böyle işte temassız teslimat modelleri üzerinde çalışıyoruz. Bir taraftan da depo lojistiği kısımlarını aslında araştırıyoruz, bünyemizde yapabilir miyiz, bazı müşterilerimizin böyle beklentileri oluyor bizden talep edebiliyorlar. Ürünlerini aynı gün teslim etmek, sevk edebilmek için. İşte tedarik zinciri kısmında stoklarımızda tutmamız gerekebiliyor. Biraz da böyle bu konuları araştırıyoruz, nasıl yapabiliriz, hangi alanda nasıl ilerleriz kısmında." (K11)

Ek 5-12: K11-K21

"Bununla birlikte biz tabi kurumsal firma gönderilerini taşıyoruz dedik kendi tarafımızda ve e-ticaretin büyümesiyle artan iş hacminin rekabet açısından oldukça önemli olduğunu düşünüyoruz. Özellikle ülkemizde çok hızlı artan B2B dediğimiz ya da işte kurumsal müşterilerle tüketiciler veya işte kurumsal, ticari, perakende müşteriler. B2B, B2C olarak adlandıracağımız bacaklarda posta talebi ciddi ölçüde arttı. Bu artış tabi katma değeri yüksek hizmetlerin de tasarlanmasını beraberinde getiriyor. Biz buralarda aynı gün teslim, ertesi gün teslim, express teslim, saatlik teslim, gece teslimatı, hafta sonu cumartesi pazar teslimat yapabilme gibi modelleri hep devreye aldık ve bunu çalıştırabiliyoruz ve birçok ilde bunu yapabilir durudayız. Bu da bize bir fark sağlayabiliyor." (K11)

"Onun dışında ne uyguluyoruz? Ticari kurye modelimiz var, bizim açımızdan X Kargo özelinde soruyorsanız biz aslında bu dönemi bir normalleşme olarak değerlendirdik. Yani dedim ya pandeminin başlangıcı o ilk 6 ay X Kargo'da iş durma noktasına geldiği için bizim birinci önceliğimiz bir takım yeni uygulamalarla ileri gitmek değil önce bir normali, hayatın normal akışını sağlamak. 2020 sonu itibariyle başardık bunu. Bundan sonra ne planlıyoruz anlatabilirim size. Sayısı zaten sınırlı şu anda, hepimiz öyle ya da böyle mesela ticari kurye modelimiz var herkes uyguluyor şu anda arabanla gel kargo dağıt vs. herkes alternatif dağıtım kavramını arttırmaya çalışıyor ama hala toplum içerisinde bu çok büyük değil." (K21)

Ek 5-13: K3

"Tabi ki, dünyayı etkiledi bu durum. Dünyayı etkilerken bizi de etkilememesi kaçınılmaz olurdu. Kendi adımıza ne yaptık bunun ile ilgili, özellikle Ortadoğu'da kredi kartı kullanma alışkanlığı çok çok düşük seviyelerde. Yani Avrupa ülkeleri, Amerika veya Türkiye gibi değil ki keza Türkiye'de bile son dönemde kredi kartı kullanmayan insanların ilk kez bu dönemde kredi kartı kullandığını gördük yapılan araştırmalara göre. X kendi adına bu dönemde online ödeme çözümleri sundu, özellikle Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde. Zaten halihazırda bu bölgelerde kredi kartı alışkanlığı çok çok düşük olması sebebiyle bizim sektörde sunduğumuz en büyük nimet diyebilirim, kapıda ödemenin yanında online ödeme durumu sundu. İsterseniz kurye kapınızdayken hemen X uygulamasını açabiliyorsunuz, kurye kapıdayken direk ödemenizi yapabiliyorsunuz ve kuryenin el terminaline sizin ödemeyi yaptığınıza dair bir notification (bildirim) ulaşıyor ve kurye o anda ödemenin yapıldığını kendi el terminalinden görüp paketi size teslim edebiliyor. Veya öncesinde siz paketinizin yola çıktığını, örneğin Türkiye'den X bir Ortadoğu ülkesine giden pakette siz daha paket havadayken, yoldayken isterseniz uygulamaya girip ödemenizi yapabiliyorsunuz. Herhangi bir bekleme olmasın varır varmaz teslimata çıksın diye. En büyük fark yaratan durum ve gereksinim diyeyim, özellikle pandemi döneminde online ödeme çözümleri veya online takip imkanları, bunun gibi çözümler oldu diyebilirim. Mümkün olduğunca teması düşüren, işte müşteri kapısını açmadan kapısının dışında paketi almayı isteyebiliyor. Türkiye'de birçok firma artık buna döndü. Hatta market alışverişlerinde bile bir kutucu işaretleyip ben kapımın önüne bırakılmasını istiyorum seçeneğini tercih edebiliyorsunuz. Dolayısıyla biz kendimizi bu yönden bu şekilde, teknolojik yatırımlarla hazırladık. Bunun il ilgili bazı videolar yolladık müşterilerimize. Hangi ülkelerde uygulanabileceğini, hangi ülkelerde yakın gelecekte aktif olacağını paylaşan birtakım bilgilendirmeler paylaştık." (K3)

Ek 5-13: K3

"Dolayısıyla bu e-ticaretin hızlanmasına da bir katkı sağladı. Zaten günümüz teknoloji dünyasında artık mağazalaşma değil, şirketler maliyetlerini düşürüp tamamen online satışa yönelmeye başladılar ve son 5 yılı, hatta 8 yılı değerlendirdiğimizde her yıl gitgide büyüyen ve ivmenin tamamen yukarı yönlü olduğu, hatta bu pandemi döneminde inanılmaz düzeyde artan bir e-ticaret potansiyeli söz konusu. Öngörüleri de aştı öyle söyleyebilirim. Yani tam sektörün tavanı görüldü derken tabiri caizse, o tavan tekrardan bir miktar daha yükseldi ve bu şekilde devam ediyor. Dediğim gibi tüm ticaret perakendeden e-ticarete kaymış durumda. Şirketler farklı lokasyonlarda veya yurt dışında mağazalaşmaya gidip

oralarda yatırım yapıp, oralarda satış yapmak yerine online daha cüzi reklam maliyetleri ve taşıma maliyetleri ile ürünlerini sınır ötesine rahatlıkla ulaştırabiliyorlar. … .E-ticarette inanılmaz bir patlama yaşandı. Firmalardan şahıslara, yani B2C olarak adlandırdığımız bireysel gönderilerde inanılmaz bir patlama yaşandı ve sektör tamamen o tarafa doğru kaydı. Yani eskiden bizim gibi taşıma firmalarının lojistik firmalarının tamamen asli alanı B2B adlandırdığımız kesim iken şu an B2C'ye doğru kaydı. Bu hızla da bu şekilde devam ediyor. Sayısal verileri de muhtemelen yaptığınız araştırmalarda siz de ulaşabilirsiniz. İnanılmaz bir büyüme söz konusu." (K3)

Ek 5-14: K5

"Tabi ki. Şöyle yani şöyle düşünün zaten şu anda en büyük değişiklik dediğiniz gibi pandemi. %235 Ağustos ayında artmış, ticari araçların artmasının en büyük nedeni kargo-kurye taşımacılığının artması. Ama şöyle bir sıkıntı da var, %222 ÖTV arttı, yani bizim on beş bin liraya aldığımız motor yirmi altı bin lira oldu. Yani zaten olmuştu. ÖTV ile beraber yirmi altı bin liraya denk geldi. Çok fazla değişiklik oldu. Operasyonumuz, ben mesela ben şu anda şirketimin operasyonunu e-ticarete yönlendiriyorum. Çünkü sonu olmayan bir talep geliyor. Bizim tarafta da şöyle düşünün, sadece elektronik ortam, fatura dağıtıyorduk, e-fatura çıktı. Sektörü daralttı. E-ticaret çıktı sektör uçtu. Biz reklam ajanslarının, şu gördüğünüz bütün kasetlerin reklam ajanslarını biz dağıttırdık. Eskiden kasetler halinde, şimdi fiberoptik kablolar var, blu-ray teknoloji var, adam bir tuşla oraya gönderebiliyor bunu. Dolayısıyla ne oluyor, şu anda öyle bir daralma hissederken dijital anlamda, kağıt ölürken, ürünün bir yere gitmesi gerekiyor. Şu kalemin bir şekilde buraya gelmesi gerekiyor değil mi? Ürüne döndü fakat kâğıt öldü. Bir sonraki aşamada sözleşmeler bitecek. Kredi kartları artık cep telefonumuzdan dijital hale geldi. Yani mantık olarak bunlar haberleşme gönderisi diyorsak haberleşme gönderisi çok ciddi daralacak benim tespitlerim, fakat ürünün bir yerden bir yere gitmesi, e-ticaret müthiş büyür. Ben mesela bu yönde değiştiriyorum. Yazılımı bu yönde değiştiriyorum. Bakın kurye gittiğinde orada GPS koordinatı bildiriyor. Müşteriye gitmeden önce mesaj atıyor. GPS üzerinden kuryeyi takip etmeye başlıyor. Kapıya gittiği zaman resmini çekiyor. Bulunamadığı zaman GPS koordinatlarını, resmini müşteriye gönderiyoruz gibi tamamen yapısal bir değişiklik başladı." (K5)

Ek 5-15: K21

"Yani acenteler küçümsemeyin yani çok ciddi bir şeydir. Uzmanlaşmış, artık öyle de yani şöyle düşünün bir insan bir müdür atıyorsunuz başına altına dükkâna arabalar koyuyorsunuz bilgisayarlar şeyler koyuyorsunuz orada olayı hamallık olarak gelen bir gördüğü gittiği ilk iş yerinde kendisine yeni bir iş bakan anlatabiliyor muyum? Kargo sektöründe eskiden beri gelen personel profilini anlatmaya çalışıyorum. Bu işi kirli paslı bir iş olarak görüp yani gecesi gündüzü birbirine karışmış bir iş olarak görüp, ikinci sınıf bir iş olarak görüp işine sahip çıkmayan, sirkülasyonu çok yüksek bir sektör. Bunun istisnası nedir? İstinası acenteler çünkü tahsili yok fakat bilinçli bir insan, çalışkan bir insan. Şimdi gitsen ona tahsili olmadığı için vs. olmadığı için kimse ona bir 8 bin lira maaş vermez ama o insan ailesiyle çoluğuyla çocuğuyla öyle bir işe giriyor ki ayda 10-15 bin lira 20 bin lira para kazanır oluyor. Yani çocuğuna da bir asgari ücret, ötekine de bir asgari ücret

kazanarak ciddi bir şeye kavuşuyor ve kaliteli acenteyi oturttuğunuz zaman siz orada artık sorunu unutuyorsunuz yani anlatabiliyor muyum? Gidin bakın o müşteri şikâyetlerinin olduğu yerlerde işini benimsememiş oturmamış bir şube organizasyonu vardır ya da mutsuz bir acente organizasyonu vardır. Personelin işini sevmesi, saygı duyması lazım yani bu da kazanarak iyi ücret vererek orada kalıcılığı sağlayarak olur yani. Eskilerin bir tabiri var yani ata vurma arpaya vur diye. Şey var yani kazanmazsanız kazanan iyi ücretli personel istihdam edemezsiniz. İyi ücretli personel istihdam edemezseniz kalıcı personeliniz olmaz. Kalıcı personeliniz olmazsa eğitimli personeliniz olmaz. Her geçen gün yeni hatalar yapan şey bir organizasyona dönüşürsünüz. Yani düğüm arka taraftan da birleşmiş oldu, sektörün önemli problemlerinden biri çalışanların ücret skalasının düşük olması. Yani bu tepede yöneticilere iyi ücret vererek sağlanacak bir şey değil yani." (K21)

"Bir diğer konu sektördeki acentelik yapısı ve ana işin devredilmesi konusu aslına bakarsanız. Yani şimdi bütün kargo firmaları hem şubelerinde hem de aktarmalarında acente sistemiyle çalışıyorlar ama Türkiye'deki acente yapısı işte G3'e bağlı olarak acente olarak çalışacak dediğimiz noktada aslına bakarsanız biraz da bunu şey gibi algılıyor THY'nin bilet satan acenteleri var ya öyle algılıyor aslına bakarsanız. Sanki şubedeki acente ana işi devretmeyecekse eğer çünkü ana işi devredemezsin o zaman sadece fatura kesebilir. Bunun alımını da yine şirketin kendi araçları ya da personeliyle yapıyor olması lazım teslimini de. O zaman bu acente yapısının bir anlamı yok baktığınızda. Şimdi o da çok ürkütücü bir şey sonuçta ana işinde zaten şey kısmında problem yok evet bu noktada o personeli acente yapsanız da olabilecek her sorunda müteselsil o şirket sorumlu. Zaten bunun herkes farkında ama bir de yasa size şey getirdiği zaman acenteye ana işi devredemezsin. Ana iş ne? Bunun tarifi neye göre yapılıyor işte bu konuda çok muallaklık olduğu için dediğiniz o kafa karışıklığı buradan geliyor. Yani her şirket acente noktasında sonuçta acentenin mantığında riski biraz paylaşmak vardır yani gelirinin bir kısmını verip aynı zamanda riskinin de masraflarının da bir kısmını vermek vardır ama şuanda kargo sektöründe acentelik yapısında gelirini paylaşıyorsun ama riskini paylaşamıyorsunuz. Bir iş kazası atıyorum acente kadar sen de sorumlusun ne bileyim bir kanuna aykırı durumda acente kadar sen de sorumlusun, personel haklarının ödenmesi noktasında acente kadar sen de sorumlusun. Bir de bunun üzerine ana işi devredemezsin kargoları sen dağıtmalısın, sen almalısın o sadece fatura kesebilir gibi bir yaklaşım evet dışarıdan bakan biri için peki ben ne yapacağım düşüncesine gark edebilir bu tür riskler var baktığınız zaman." (K21)

Ek 5-16: K9-K12

"Bir verdiğimiz tabi şey depolama hizmeti veriyoruz onlara artı navlun artı oradaki dağıtım maliyetleri." (K9)

"Yani şöyle bizim üç tane maliyet kalemimiz var işte first mile, mid mile bir de last mile dediğimiz. Bunları belki daha önce duymuşsunuzdur, first mile dediğimiz kargonun çıkış aşaması yani çıkış şubedeki kiramız, personelimiz, ambalajımız vs. birçok masraf var. Mid mail dediğimiz orta yol o da aktarmadan aktarmaya gidiş. Yani siz Adana'dan bir ürün gönderiyorsunuz bunu first mile'ı Adana'daki Seyhan şubesi bunun mid mile'ı Adana aktarmadan İstanbul aktarmaya geçen süre yani daha doğrusu varış şubesi,

Ben İstanbul'dayım diyelim Maslak'tayım Maslak şubeye kadar geçen maliyetler. Last mile dediğimiz de aslında varış şubenin kargoyu size ulaştırana kadar geçen süredeki maliyetler. Biz bunların toplamına bakıyoruz işte bu şeyden de besleniyor, kargonun boyutu, ağırlığı vs. çok fazla değişken var. Bu arada böyle üç kademeli maliyet inceleyebilen, bu detayda hesabını bilen nadir kargo firmaları hatta tekiz diyebilirim yani. (K12)"

Ek 5-17: K18

"Araç ve yakıt maliyeti. Temel maliyetlerimiz bunlardır. Bunlar da hemen hemen her sene çok ciddi bir biçimde yükseliyor. Bu şey gibi yani enflasyon açıklanırken bir üretici fiyatı var bir tüketici var, üretici fiyatıyla tüketici fiyatı arasında belli bir marjı var ya bizde de aynı öyle yani bizim kendi hizmet maliyetlerimizin artışı daha yüksek ama bizim tüketiciye yansıttığımız ya da son kullanıcıya yansıttığımız fiyat o yükseklik kadar olmuyor. Bu bir gün yansıyacak veya bir gün biz bu işten vazgeçeceğiz yani böyle bir açmaz var." (K18)

Ek 5-18: K20-K21

"İki, en büyük gider kargo sektöründe, lojistik sektöründe araç yakıt gideridir ve haksız vergilendirmedir. Yani çok açmama gerek olduğunu düşünmüyorum. Bugün Avrupa'nın, yanlış kaynaklara bakmadıysam Avrupa'nın en pahalı yakıtını kullanıyoruz. Çok yakın bir zamanda kabzımallık yapan çok büyük bir esnaf olan birisiyle şey muhabbeti yapılır çok konuşulur ya, tarlada domates 15 kuruş sen getiriyorsun işte ben 10 liraya alıyorum dediğinde döndü dedi ki o zaman ben niye battım dedi. Niye battın dedim, gel anlatayım dedi kâğıtla kalemi aldı böyle. Dedi ki bir Antalya'da bir kamyon karpuzu doldurup İstanbul'a ya da Adana'dan getirirken bir kamyonun maliyetini çıkarttı. İşte otoyol geçişleri, köprü geçişleri, her ilde durdurulup mutlaka kontrol edilip yani mutlaka da buluyorlar bir şeyler usulsüzlükten kaynaklı yediği cezalar, resmi olarak işte yakıt gideri falan personel gideri baktığınızda en büyük giderlerden birisi de bunun yakıt ve araç gideridir. Önce personel gideri sonra yakıt ve araç gideri şu anda bu sistemde ve artı tabiî ki yüksek vergiler." (K20)

"Bunun dışında işte araç çok ciddi bir gider kalemi, mazot vs. çok ciddi gider kalemi. Bir de tabi çok yaygın olduğumuz için kira maliyetlerimiz son derece yüksek ve bu maliyetler üzerinden bir fiyatlama yapmaya çalışıyorsunuz. Şimdi bunu iki açıdan anlatayım. Bir, hepimiz maliyet bazlı bir fiyatlandırma yapmak istiyoruz onları anlatacağım maliyetler nelerdir, bir maliyet nedir ama bence 2019 son çeyrekten başlayarak arz talep dengesi de çok ciddi şekilde fiyatları değiştirdi." (K21)

EK1-19: K4

"Yani biz kârımızın yüzde 2,35'ini değil gelirimizin %2,35'ini verdiğimiz için, dolayısıyla maliyet yapımızı etkiliyor. Yani doğrudan satış fiyatının yüzde 2,35'i. Kamunun bu kaynakları nasıl kullandığını takdirine bırakıyoruz artık ilgili kurumun." (K4)

Ek 5-20: K4

"...İnsana bağlıyız, çok sayıda insan çalışıyor, insan maliyetleri, temel maliyetimiz. Teknolojiye sürekli yatırım yaparak ayakta kalıyoruz. Aksi takdirde maliyetleri kontrol etmenize imkân yok yani. Biz hep hacmimizi, kapasiteyi artırırken teknoloji iyileştirerek uyum sağlamaya çalışıyoruz. Dediğim gibi öbür türlü 15bin değil 25bin kişi oluruz fakat bu sürdürülebilir değil. Dolayısıyla bütün bunların fiziki maliyetleri ve bunların yönetim maliyetleri artı bir de teknolojiye yaptığımız yatırımlar bizim temel maliyetlerimiz. Bu maliyetleri karşılayacak ve bize yatırım yapma fırsatı sunacak kadar fiyatları tutmaya çalışıyoruz." (K4)

Ek 5-21: K5

"O kadar büyük masraflar yapıyoruz ki. Yani BTK'ya gönderdiğimiz serverlar için düzenli para ödüyoruz. Her ay düzenli olarak para ödüyoruz. Yani 10.000 dolara yakın masraf etmeniz gerekiyor, kiralık devreler falan kullanmayacaksanız. Ayda sadece 1500-2000 lira o devreye para ödüyorsunuz. Hizmet hariç. Desen yapısını oluşturuyorsunuz yazılımları farklı bir şey falan. Sürekli bir yazılım desteği alınması gerekiyor. Çok ciddi bir şey oluşturdu bize külfet oluşturdu. Ne kattı? Hiçbir şey katmadı. Hiçbir şey." (K5)

Ek 5-22: K7-K15

"Yani en başta söylediğimiz gibi her şeyin bir maliyeti var. O maliyetler şirketler o sundukları hizmetleri ne kadar sürdürülebilir olduğu önemli, olacağı önemli. Sürdürülebilir olmayan şeyin büyümesi, sağlıklı şekilde ilerlemesi mümkün olmuyor. O sürdürülebilirlik yapısıyla birlikte o denge bozulacaktır. Tüketiciyle hizmet arzı arasında yani isterseniz biz bir saatte de teslimat yapabiliriz, on günde de teslimat yapabiliriz. Bu ikisinin ama farklı maliyet yapıları olur. Farklı bir ekonomisi olur tüketici açısından." (K7)

"Şu anda maliyet muhasebesine geçtik ama onun sonuçlarına bakarsak zaten şey piyasadan iş alamayız, neden çünkü çok yüksek maliyetler çıkıyor. Sürdürülebilirlik problem haline dönüşmeye başladı diye düşünüyorum ben. Hele bu pandemi koşullarında öyle söyleyeyim." (K15)

Ek 5-23: K12-K18-K20-K21

"Herkese maske temin etmek zorundasınız, hijyen kurallarına inanılmaz dikkat ediyorsunuz. Özellikle pandeminin ilk ortaya çıktığı dönemlerde mart ve temmuz ayı arasındaki bizim hijyen ve ilaçlama maliyetlerimiz inanılmaz arttı. Her kargo aracı kapanmadan önce ilaçlanıyordu, şubeler ilaçlanıyordu, maske temini öyle, çalışanlarınız için sağlıkla ilgili sigorta limitlerinizi arttırdınız. Önceden belki belli düzey çalışanlarınıza sigortalarınız varken kuryelerimiz sahada en fazla bulunan insanlar, bunlara ilişkin ek maliyet gündeme geldi. Bunlar kıymetli yani hakikaten insan kaynağı, insan kaynakları dediğimiz hadise kargo şirketinde vücut buluyor. Bizim sermayemiz insan yani dolayısıyla da bizim bir ürünümüz yok biz hizmet sunuyoruz. O insanlar çok kıymetli ve onlara yatırım yapmamız gerekiyor her şekilde." (K12)

"Bizim açımızdan bizim maliyetlerimizi gerçekten çok üste çıkaran bir şey. Dolayısıyla bütün sektörlerin maliyetleri yükseldi. Şöyle, bizim maliyet

kalemlerimiz bizim personeldir. Yani yakıt maliyetleri, yakıtlı araç maliyetleri vardır ama daha ağırlıklı olarak özellikle pandemiden sonra istenen ücretlerin artmasıyla birlikte çok ağırlıklı olarak personele dayalıdır maliyetler. Yüzde vermem zor ama yani personel maliyeti." (K18)

"Kimse memnun değil çünkü ortada gerçekten giderlerin artmasında kaynaklı şirketlerde bir vergi ve sigorta yükümlülüğü var. Bir asgari ücretlinin şu an bir şirkette esnek çalışma sistemiyle çalışıyor olsa bile 5500 lira gibi bir gideri var bir asgari ücretlinin ki ofis ortamında çalışıyorsa bu 6 binleri bulabiliyor. Neden bu konuya geldim? Şimdi şöyle, fiyatı etkileyen en büyük kalemlerden bir tanesi personel gideridir. Bizim sektörün en büyük gideri personel gideridir." (K20)

"Şimdi maliyet bazlı baktığınızda kargo firmalarının en büyük gider kalemi personel gideri yani her kargo firmasının yaklaşık %40 civarı bir maliyet, giderinin %40'ı yaklaşık personel tarafından geliyordur." (K21)

Ek 5-24: K2

"Şu son 1-2 yıldır, black friday, 11/11 kampanyaları ile sektör büyüklüğe ulaştı. Yaklaşık net 1 yılda 2 kat büyüdü. Ondan öncekinde hesaba katarsan, son 4 yılda 3 katı büyüdüğünü görüyoruz, cirolar, adrese varış, yani frekans sayısı vs. hepsi. Personel sayısı çok artmıyor, verimsiz yerler kapanıyor bir noktada ama %20-25 personel sayısı da artmıştır. Şubelerde de ha keza o kadardır. Ama ciro katlamalı olarak büyüyor." (K2)

Ek 5-25: K2-K8

"…Türkiye'de yaklaşık 300'e yakın alışveriş merkezi var. Ticari merkezler burası. Bir noktanın hafta sonu 300 bin 200 bin, yani ziyaretçi ortalamaları ile oynayan yerler var. Rekoru bilmiyorum ama. Buralara giderken şimdi market place dediğimiz e-ticaret. Satıcı açısından mekân maliyetini, personel maliyetini ve diğer maliyetleri, işte yol, oraya reklamasyon maliyetlerini aşağıya indirip direk fabrikadan ya da noktadan satışı imkân kıldı. Tüketiciye de maliyet avantajı, yani en önemlisi çeşitlilikten ziyade en önemlisi, e-ticaret kullanma şeklimiz neden, tamamen ekonomiklik daha ağır planda görünen… İlk önce kendi web shopu olanlarla beraber market place üzerinden satış yapanlar, bunlar üzerinden XX market stoklu çalışırken daha sonra stoksuz, yani başka bir yerdeki ürünü de kendi, işte Trendyol adı altında gördüğün kişi Çorum'dan mal gönderebiliyor, ya da İzmir'den gönderebiliyor. Bir sepette üç ürün var biri Edirne'den, biri Kars'tan, biri Antalya'dan gelebiliyor. Teknolojiyi de kullanarak, ama en önemlisi ödeme sistemi güvenliği, bunu da destekleyen, işte arka planda çünkü bu kadar çok önemli bir nokta. Bu risk de ortadan olabildiğince kalkınca ve e-ticaret kanunu da, yönetmeliği çıkartılınca kayıtlı e-ticaret firmaları üzerinden biz en çok kargo çıkışları yapar olduk"(K2)

"Biraz böyle hani gerilere doğru gidersek, sektör geldiği nokta olarak çok iyi bir noktada. Gerek kanun olarak hani devlet tarafından, gerek piyasa şartları olarak, gerek yetişmiş insan olarak gerçekten iyi bir noktaya geldiğini söyleyebilirim çünkü ben 90'lı yılların başında falan kesinlikle ve kesinlikle şunu söyleyebilirim hızlı hava taşımacılığıyla ilgili kanun bile yoktu. Yurtdışından gönderiler geldiğinde o zaman daha çok numune değil de paket

taşımacılığı değil de doküman taşımacılığı. Yaşınız falan biliyorsunuzdur, faxın maxın daha icat olmadığı zamanları düşünün her şey ıslak imzalı kaşeli falan dolayısıyla bu sektör bunlarla tutundu. Ya işte adamlar gelmiş işte buradan şey veriyorsun evrak, vekalet veriyorsun ertesi gün Almanya'da yapıyorlar, bilmem nerede yapıyorlar ya da oradan veriyorlar buraya geliyor gibi. Ve buraya geldiğinde gümrük kanunu olmadığı için o dokümanları biz çektiğimizde işte 7'ye 6 işlem görmüş evrak falan diye bir şekilde uydurmaya çalışıyorlardı. Ama bugün artık her şey sistematik oldu. Yani şöyle bir şey tabi ki bu sektör ya da bununla ilgili bütün sektörler gerçekten çok dinamik sektörler. İlk başta da örnek verdim işte 90'lı yıllarda hani kurye kanunu bile yokken geldiğimiz noktada çok ciddi büyük adımlar atıldı yani gerçekten ama hani her şey bitti bundan sonra bir şey olmayacak, şimdi bir e-ticaret olayı çıktı mesela tüm dünya artık oturduğu yerden alışveriş yapmaya başladı. Hatta şunu söyleyebilirim, son 3 yıldır ama bu kasım ayı bu muhteşem Cuma mı diyorsunuz black friday mi diyorsunuz artık ne diyorsanız o kasım ayında 3 yıldır bütün domestik (ülke içi) *firmaların tamamı affedersiniz tabiri caizse patlıyorlardı. Niye? Yani yılın on ayı hiçbir şey yapmıyorsun on birinci ayda her gün beş bin, beş bin gönderi varken yüz bine çıkıyor, yüz bine çıkınca hepsi darmadağın oluyordu ama bu sene olmadı. Aslında baktığında biz ilk önce şey düşündük, pandemi var insanlar alım gücü zayıfladı alamadı diye, tam tersine %33 artmış daha da artmış ama insanlar artık şunu öğrendiler, ya bunu proaktif olarak nasıl önleriz? Yani benim her gün beş bin geliyor, beş bin adamım var, adam başı bir gönderi. O gün yüz bin gelecek ne yapmam lazım? Ön çalışmalarını yaptılar, onu biraz daha zamana yaydılar. Dolayısıyla şunu gösteriyor, öğrenmeye başladık aslında bazı şeyleri, yeni sistemle birlikte değişen her şeyle birlikte. Lojistik Türkiye'de çok iyi bir noktaya gidecek gibi görünüyor. Yani 30 yıldır bu sektördeyim 30 yıla baktığımda evet çok ciddi sıçramalar var, çok ciddi sıçramalar var ama konuştuğumuz gibi Hilal Hanım bu iş gerçekten çok dinamik bir iş ve o dinamikliğe her sektörün ya da her bölümün her bir direğin katkı sağlaması lazım ve ayak uydurması lazım." (K8)*

Ek 5-26: K11

"Bir diğer faktör şimdi sektör zaten yatırıma açık bir sektör aslında yani şu an veya orta uzun vadede gelişmeler yaşanacağını öngördüğümüz bir sektördeyiz sonuçta Türkiye'de e-ticaret sektörü artıyor, perakendecilik sektörünün faaliyetlerinin %50ye yakını, %50'den fazlası daha doğrusu, e-ticaret üzerinden ilerleyecek hale gelecek bunu öngörüyoruz. Bu büyümenin güçlü altyapı ve lojistik faaliyetleri de desteklemesi gerekiyor yani mutlaka aslında herkesin, her firmanın bu altyapıyı çözecek gücü de sunması lazım. Bu büyümeden de mutluyuz açıkçası, zaten ortada bir büyüme varsa buna yönelik şirket yönetimi, rakipler olması gerekiyor ki siz kendi ürününüzü hem doğru konumlandırın hem de müşterinizi elde edebilmek için daha çok çalışın zaten bu böyle sektörü dönüştürecektir buna inanıyoruz. Buradaki işte e-ticaret taşımacılığına kargodaki ihtiyacın arttığını gözlemliyoruz, hızlı büyüme işte beraberinde kargo şirketlerinin de dönüşmesini mutlaka zorunlu hale getirmeye başladı, daha çok da getirecek. Pazara yeni oyuncular giriyor, bunun girmesine sektör olanak sağlıyor bu oldukça önemli ve artan hacimlere yönelik uygun çözümler üretmek yaşanacak kapasite sorunlarının da önüne geçecektir diye düşünüyoruz. Çünkü nihayetinde herkes iyi bir hizmet almak istiyor ama mevcut sistemde bunu çözemiyorsak ya da o memnuniyeti

sağlayamıyorsak zaten bir dönüşüm başlatmamız gerekiyor. Bu yeni firmalarla olabilir, yeni yatırımlarla olabilir veya mevcut firmanın kendini dönüştürmesi ve yenilemesiyle olabilir diye düşünüyoruz. Bununla birlikte işte küçük işletmelerin sektörden pay alma ve büyüme çabaları devam edecek yani bu önümüzdeki dönemlerde de karşımıza çıkacak." (K11)

Ek 5-27: K18-K21

"Biz yani iki yıldır bayrak kaldırıyoruz resmen bakın hani e-ticaretin büyümesi tek başına olacak bir şey değil. Şöyle düşünün bir restaurant işletiyorsunuz, bin kişilik müşteri geliyor ama mutfağınız 100 kişilik yani bu mutfağı genişletmek zorundayız bu iş sürsün istiyorsak. İşte yani şu an Trendyol'da bile 18 bin tane girişimci kurye sırada bekliyor kurye olmak için. Öyle düşünün yani bu sektör inanılmaz büyüyecek yani geleceğin Türkiye'deki sektörlerinden bir tanesi lojistik." (K12)

"Daha sonra özel sektörün başlamasıyla birlikte bu süreler (teslimat süreleri) *çok kısaldı. Doğru dürüst bir hizmet gelmeye başladı, hayat değişti yani yeni talep, yani bir yandan da işlem hacimlerinin çok büyümesi, esnafların hızlanması, kalitelerin artması, onun gelişmesi gibi bir süreç yaşandı, gelişti. Çok ciddi yatırımlar yapıldı." (K18)*

"Yok yok, çok ciddi aktörler geliyor. Yani Ay Kargo Koç'un, AyGaz bayileri üzerinden hani tüp piyasası daralıyor ya. Onlar da bizim tüpçülere ekstra iş üretelim diye bir Ay Kargo projeleri var onlar bir yandan onu kurmaya çalışıyor. Tabi şimdi Hepsiexpress, Hepsiburada'nın yükünü taşısa yeter yani. O da süratle hızla geliyor, bunun gibi şuanda isimlerini tam hatırlamıyorum bir sürü işte biliyorsunuz şu kargo bu kargo bir sürü kargo şirketi var yani. Doğru yapılanmayla doğru şeylerle bu sektöre yani hala girilebilir zaten trend de onu gösteriyor. Şöyle bir bakın yeni kurulan kargo şirketleri diye onlarca kargo şirketi var, kuruluyor. Bir Vatan Kargo diye duyuyorum daha henüz bir aracını görmedim ama yani bu şeylerde falan İK süreçlerinde sürekli şeylerini görüyorum. Çok fazla yeni kuruluş var. Şimdi bir anda bu sektörün üzerine siz B2C diye bir şey yüklüyorsunuz. Sektörde dedim ya kalifiye insan kaynağı çok az diye ben hatırlıyorum o dönemlerde konuşmaları ne olacak ki dendi yani şubeye 500 tane kargo gidiyorsa artık 600 tane kargo gidecek. Kimse şunu düşünmedi yani B2C başka bir iş modeli, artık depoya değil 9. kata çıkacaksın, ne bileyim artık depocuyla muhatap olmayacaksın bir ev hanımıyla muhatap olacaksın." (K21)

Ek 5-28: K2

"BTK sitesinde şu anda reel veriler vardır lisansları vardır ama bunu da açmazlar sana mesela şey olarak. Ama BTK'dan onu alamazsın mümkün değil bilgi teknolojileri de hani öyle rica minnet de alamazsın sektör verisini. Ya orada veriyi çok net paylaşmaz kimse. Bir de bazı Tüik'te evet mesela Tüik de evet ulaştırma ve depoculuk hizmetleri diye geçmişten günümüze tek yere tanımlamış yani içinde herkes aynı yerde geçiyor ayıramıyorsun mesela devlet de bunu ayırmamış. Yani veri sağlıklı değil." (K2)

Ek 5-29: K2

"Evet evet. Çünkü en fazla, düşün bir apartmana bir tane araba gider mi ayrı ayrı. Bunu tüketici yapmamalı. Sen şimdi diyorsun herkes kargocu olsun. Sen 20 tane alışveriş yapacaksın, 20'si de farklı kargo… A firması kendi işini yapamadı diye yanında B, C, D, E kuruluyor, onlar yapamadı F, G, H kuruluyor, onlar yapamadı... Öyle bir genişleme olamaz sektörde. Olmamalı... Bugün her yerde mobilite olmasının zararı topluma, ülkeye, yakıt tüketimi... Yani bunların ithalata bağımlılığın var zaten. Bunların da önüne geçmemiz gerekiyor. Motoru yurt dışından alıyorsun, yakıtı yurt dışından alıyorsun, ekipmanı yurt dışından alıyorsun. Bunun da altı çizilebilir çalışmada. İktisadi olarak yani, ülkenin kendi şeyinde. Bir şirketin bir aracı ya da üç şirketin üç aracı ile girmek var, on tane ayrı servis almak var. Mesela şu da yanlış, doğru mudur plansızlık? Yani nedir, standardizasyon diyoruz. Gelişmekte olan ülke nedir, eşittir gelişmemiş ülkedir. Biz şimdi gelişmekte olan ülkeyiz ya, gelişmemiş ülkeyiz neticede. Konu çok şeye gidiyor. Avrupa'da belirli saatlerde dükkânlar kapalı. Belirli günlerde komple kapalı. Neden, bu adamlar aptal mı? Yani bizde 7/24 alışveriş merkezi açık. Ve bunu bir şey olarak sunuyoruz, imkân. Bizde yaşam devam ediyor. Biz de şöyle, biz toplumsal kaynakları, bu kaynaklar şey gibi harcıyoruz, plansız. Çık burada her gün 365 gün teslimat var, 7/24. Bu doğru mu?" (K2)

Ek 5-30: K15

"Özellikle daha önceden mesela biz şirket olarak sadece bireysel müşterilere çalışıyorduk, kurumsal e-ticaret firmaları yoktu daha öncesinde. Ondan sonra bunlar özellikle Ali Express'le beraber Türkiye'ye girmesinden sonra Trendyol'u satın aldı. Amazon da Türkiye'ye giriş yaptıktan sonra biz kurumsal olarak yurtiçindeki gibi yurtdışına da kurumsal firmalarla anlaşma yapmaya başladık son iki yılda. Ondan sonra işte entegrasyonla çünkü yurtdışı bizim yurtiçi gibi değil çok çeşitli detaylı özellikle gümrük, ondan sonra uçuşlarla ilgili ya da karşı tarafın talepleriyle ilgili çok farklı faktörler var istenen bir gönderi kabulünde. Onlarla hepsini yapmaya başladık. Özellikle zaten şeyi duymuşsunuzdur daha öncesinde, ticaret bakanlığının özellikle ihracat yapan e-ticaret firmalarına brüt ağırlığı 300 kiloya ve değeri 15 bin Euro tutarına kadar olan ürünler için gümrükçü, nakliyeci, sigortacılar gibi aracılarla organizasyon yapmaya gerek olmadan ETGB ile daha kolay bir şekilde ihracat yapılmasını sağlıyor. Biz de XXX olarak yurtdışında gümrük müşaviri bulundurmadan yani işte bu aracı firmaları araya katmadan tek başımıza ETGB elektronik ticaret gümrük beyanı verebiliyoruz hızlı bir şekilde. Zaten bu firmaların bizi tercih etme nedenlerinden biri de buydu bu süre içerisinde. Tabi normalde 300 kilo oluyor ama UPU Dünya Posta Birliği kararları gereği 30 kilodan fazla taşıyamıyoruz biz. Bir defada bir gönderide 30 kilo ama 15 bin Euro'ya kadar olan tüm gönderileri kolayca hızlı bir şekilde ETGB sağlıyoruz, özellikle bu firmalara, tabi ki bireysel olarak gelen firmalara kabul anında. Bundan sonra işte baya bir gönderimiz daha fazla özellikle UPU'nun bazında e-ticaret gönderilerinin 2 kiloya kadar olan küçük paket kapsamında kabulü %60, %70 artmıştı 2018'den bu yana." (K15)

Ek 5-31: K17-K18-K20

"Bence şu anda müşteri de zaten sektörün gelişmesiyle müşteri de bilgileniyor. Müşterini de bilmediği şeyleri firmalar önüne koymaya başlıyor bu da aslında müşterilere konfor sağladığı sürece her biri bir fırsat alanı bence. Yani müşteriye daha kolay bir hizmet sunuyorsanız, kendi seçtiği kendi tercih ettiği bir şeyde hizmet alması müşteri için her zaman tercih sebebidir. Bence ben kendim de bir e-ticaret müşterisi olarak inanın şu pandemiden sonra kendi alışkanlıklarım da çok değişti ve her şekilde online'a geçti. Tabii şuan şirketin içinde olduğum için Hepsiburada ağırlıklı alışverişlerim oluyor ama ben de yöneldim ve gerçekten her biri benim için de bir konfor alanı. Belli departmanlarını oturtmamış bir firmanın çok da barınabilme şansı yok baktığınız zaman. Yasal tarafı sağlayamamış ya da işte mevzuatları takip edememiş hani daha çok patron şirketi diye adlandırdığımız firmaların belki de barınamama sebebi de olabilir bu ve kayıt dışılık da olabilir." (K17)

"Şimdi bugüne gelince biliyorsunuz bizim başladığımız zamanlarda çok yani daha çok devlet tekelinde özel sektörün yeni girdiği bir alandı ve önemli mektuplarımızı bir ay sonra, iki ay sonra belli bir dönem sonra aldığımız bir dönemdi. Daha sonra özel sektörün başlamasıyla birlikte bu süreler çok kısaldı. Hani durum böyle, zaman içerisinde bu işin oturup vergilendirmenin yaygınlaşmasıyla, tabi burada şey de önemli yani tüketici açısından da önemli yani onların da belgesiz firmaları kullanmaması bu konuda belli bir bilinçlendirme olduğu ölçüde bu değişecektir." (K18)

"Üç, en önemli kısım olduğunu düşünüyorum şu ana kadar hiçbir yerde bunu duymadım, gerçekten araştırmalarımda da duymadım. Çok çok büyük firmalar onlarca şubesi olan mağaza zincirlerindeki yetkililer bile BTK belgesinin ne olduğunu bilmiyorlar. İnanın bilmiyorlar ben daha dün yaşadım bunun aynısını geçenlerde farklı bir firmada daha yaşadım. En önemli kısım da müşterilerin de bunu bilmesi gerekiyor. Yani bu işi yapacak olan firma kimse hangi belgeleri olup olmadığını mutlak suretle bilmeleri gerek. Bu neyle olur? İnsanları bilinçlendirmekle, uyarmakla, yazılı ve görsel basında özellikle gündem yapmakla olur. Yoksa ben bir kuruma bağlıyım, kurumda yüzlerce kişi var, yıllık aidatımı ödüyorum, yıllık aidatımı ödemezsem benim belgem iptal ediliyor. En önemli kısım da mutlak suretle o kurumun da reklamını yapıp ön plana çıkarılması gerektiğini düşünüyorum. Sadece ve sadece yani bir sorunuz şuydu, bir bilgi vermek isterseniz ya da bir beklentiniz aşamasında. Sadece posta sektöründeki firmalar değil, posta sektörüne iş vermeye yön vermeye çalışan müşterilerin de bu noktada gerçekten uyarılması gerekiyor. Bu o kadar kolay bir yöntem ki yani bunu bir kez resmi kanallarla uyarırsınız ikinci kez yapıldığında o hizmeti verene kadar yapan ve yaptıranın aynı oranda suçlu olduğunu o insanlara bir şekilde bir kanala duyurmanız gerekiyor ve uygulamanız gerekiyor." (K20)

Ek 5-32: K20

"Evet, şöyle ki gelişen şartları göz önüne aldığımızda uzak durmamamız gerektiğini görüyoruz çünkü matbaa giderlerinin artmasından kaynaklı firmalarda adresli evrak sayısı azalmaya başladı, dijitalleşmeye başladı firmalar. Bunun denemeleri mesela çalıştığımız firma dönem dönem yapıyor.

İzmir'den Ankara'ya yaptı çok başarılı olamadı ama şartlar dijitalleşmeye getirecek adresli dağıtım mutlaka ve mutlaka bitecek. Ya bu sektörde var olmak için kargo ve kurye sektöründe var olabilmek için paket taşıyıcılığına girmemiz gerekiyor ya da sektörden çekilmemiz gerekiyor. Ben birey olarak çekilmem ama şirket olarak konuşuyorum çekilmemiz gerekiyor, evet. Şimdi biz nerede görüyoruz kendimizi, biz kurye kısmındayız, adresli dağıtım kısmındayız ama bir yandan da adresli dağıtımın biteceğini biliyoruz şirket olarak yavaş yavaş kargo ve paket taşımacılığı konusuna eğilmemiz gerektiği ama bunu yaparken de bu pandemi sürecinde sağlam adımlarla gitmek istiyoruz. Tabi ticari olarak şu anda veremeyeceğim bilgiler var ama görüştüğümüz ve bu konuda 2021'in ortasından itibaren ara konuma geçebileceğimiz birtakım atılımlarımız var. Yani biz zaman içerisinde adresli dağıtımın kurye kısmının biteceğini ve mutlaka eğer var olacaksak paket taşımacılığına girmemiz gerektiğini biliyorum. Bir dönem şu vardı, konudan konuya geçiyorum ama bir dönem bankaların özellikle adresli ve imzalı dağıtım hizmeti vardı. O dönemde on yıl kadar çalıştım ama o dönem şunu konuşuyorduk bu bir gün bitecek. Evet, var mı hala, var ama bitti mi, bana göre bitti. Şimdi eskiden birey olarak düşünelim, bir banka bir kişiye yıl içerisinde 4 tane, 5 tane kart gönderiyordu. Şimdi bir kart gönderiyor 7 yıl 8 yıllık tarihlerle gönderiyor. Bundan 6 yıl önce Akbank'tan kredi kartım geldi 2025 yılına geldi. Yani 10 yıllık kart göndermişti, gösterdik örnek olarak dedik ki evet bakın 2020'deyiz şu anda yanlış bilgi vermeyeyim ama tarihlerde çok küçük yanılmalarım olabilir. 2016 senesinden bahsediyorum bana gelen kartın tarihi 2025'ti, 10 yıllık. Bu bittiğini gösteriyordu zaten, yılda 5 kart gönderirken 10 yılda bir kart göndermeye başlamış, bu bittiğini gösteriyor zaten. Şimdi baştan söylemiştim biz şirket olarak bu firma kurulduğunda yalnızca bir firmaya hizmet vermek için kuruldu. Onların da gerçekten hatırı sayılır ciddi rakamlar konuşuluyordu 2013-2014 öncesinde. Uzun bir süre sektörde kalıp daha sonra ayrılan ve 3 sene sonunda tekrar sektöre dönen bir firmayız. Bizim ilk kuruluş amacımız sadece bir firmaya lojistik olarak hizmet vermekti ki çok ciddi bir potansiyeldi onun tüm insertlerini tüm taşıma işlerini, kargo hizmetlerini yapmak gerçekten yani çok çok büyük bir operasyondu. Ama sonra yavaş yavaş işin düşmesiyle bir kararlar alındı. Çok rahatlıkla yeni bir takım farklı atılımlar eğer var olacaksak XX olarak, yeni atılımlar yapmak gerektiğine inandık ve bunun için de birtakım kararlar aldık." (K20) DİJ

Ek 5-33: K1

"Yavaş yavaş ertelemeler şeklinde gitti üç ayı görelim iki ayı görelim ama hiçbir zaman daha iyi olmadı iki ay öncesinden iyi olmadı bir sonraki iki ay. Tabi çok büyük bir rakam. O yüzden bu dönem açıkçası baya bir sıkıntılı. Ama tabi bu pandemi ile ciddi anlamda hani %80-%90 oranında etkilenmiş durumda. Bu faaliyetler ve pandemiden sonra da açıkçası gidişat nasıl olur, insanların bu tarz etkinliklere katılmaları yani böyle bir sektörü tekrardan ayağa kaldırır mı o ayrı bir çalışma konusu olabilir." (K1)

Ek 5-34: K2

"Evden, uzun süredir ofisteyiz. Yani şöyle söyleyeyim zaten malum Covid, pandemi sürecinde en fazla faaliyet gösteren sektörlerden, sağlıkla beraber taşımacılık, özellikle mikro taşımacılık, son nokta taşımacılık hizmetleri bizler, ekip olarak hep sahadaydık. Tabi merkez ofislerimiz özellikle çağrı merkezi, müşteri hizmetleri ve bazı idari işler evlerden yapılabiliyordu. Ofislere gelmenin bir anlamı yoktu. İdare ettik. Ama 1 Haziran, Temmuz gibi hatta Mayıs'ın ortasından bu güne full çalışıyoruz. Herhangi bir şey yok ama şey var, pandemi ve Covid artış şeyi gözleniyor. Yani Ağustos'a kadar, Eylül'e kadar Eylül'e kadar 1 vakıa, 3 vaka ile geçirdik biz, toplam İstanbul'da. Ama şimdi bakıyoruz arkadaşlarımızdan Ekim ayı içerisinde 3 kişi oldu yani… Kargo şirketlerinin de kapasitesi var hizmet üretim kapasiteleri var ama mesela black fridaylerde özellikle Kasım aylarında başlayan şey, talep; mevcudun 10 katı. Bunu sektörün kendisi bile öngöremedi, bırakın kargo şirketlerini eleştirmeyi. Yani sen desene ya ben örnek veriyorum ben Tişört satacağım webe koyacağım hani sen tahmin edersin ki 3-5 tane satacağım; 50 tane talep gelse tabii ki şükredersin oo çok iyi. Ama ürün gitmeyince eleştirirsin, ben sattım ama onlar taşıyamıyor. İyi de adamın böyle bir rolü yok ki yani bu talebi bu kadar oluşacak diye. Çünkü onu bu planlamanın parçasına almıyorsun bu adamı bu kadar kısıt olarak bunu yazmıyorsun. Yani problemin kısıtı diye bunu yazmıyorsun." (K2)

Ek 5-35: K22

"Tabiî ki pandemi herkesi gerçekten bu sene acayip etkilemiş durumda. Birçok çalıştığımız kurumu ve bizi de etkiledi. Çünkü sürekli olarak mesela biz Boğaziçi Üniversitesi'yle çalışıyoruz. Mezunlar derneğiyle. Mezunlar derneğinin her ay mesela dernek üyelerine göndermiş olduğu yaklaşık aylık 8500 ila 10000 adet arasında dergileri çıkıyordu. Bunun mesela ilk etapta geçen senenin başında çıkartmamaya karar verdiler. Akabinde pandemiden sonra en son Temmuz ayı gibi 4 ayda 1'e düşürdüler. Yani yılda 3 ya da 4 sayıya indirgediler ki böyle bir kurum önlemlerini aldı. Keza Doğuş grubuyla çalışıyoruz, perakende bölümüyle. Onların da bu tarz dergileri oluyordu. Yani buna benzer birçok kurum ve özel yayıncılık yapan firmalar dergilerini çıkartmıyorlar. Bu bizi ister istemez bir kısıtlamaya getirdi. Tabii ki burada biz kendi alanımızı nasıl ayakta tutabiliriz, sektörel bazda pirim olarak personelimizi daha iyi nasıl idame ettirebiliriz? Bunların arayışı içerisindeyiz ama bu da tabiî ki bir süreç alıyor." (K22)

Ek 5-36: K8-K9

"Ama bir Aramex olsun bir PTS olsun Türkiye'de, büyükleri konuşmuyorum ama bunlar olsun bu konuda çok ciddi sıkıntılar yaşadılar. Bir kere bunların kendi uçakları olmadığı için mevcut Türk Hava Yolları, Pegasus işte aklınıza gelen uçaklarla ya da gidecekleri ülkeye işte Arabistan'sa Suudi Airlines'la onunla, onlarda bir anda bu uçaklar falan kapanınca topladıkları gönderileri çıkaramadılar bile. Gönderemediler, çok ciddi sıkıntılar yaşamaya başladılar. Tabii bu da müşterilere otomatik olarak yansımaya başladı. Bu arada en çok yine payı toplayanlar kendi uçağı olan DHL, TNT, FedEx, UPS oldu çünkü onların uçakları kargo uçağı olduğu için gidip gelmeye devam etti ve maliyetleri de aynıydı aşağı yukarı ama diğer taraftan bu biraz bizim gibi

firmaları baltaladı, neden? İşte ne bileyim 1 dolar olan naylon fiyatları 4 dolara, 5 dolara çıktı işte 4-5 katına çıktı. Mesela Amerika pandemiden önce 3 dolara 3,5 dolardı kilo başı şimdi kurye fiyatı 7,5-8 dolar. Yani bir ton mal verseniz 8 bin dolar para vereceksiniz. Ya bir ton malın içine kaç tane mal koyarsanız da bu 8 bin doları çıkartabilirsiniz. Bu sadece Türkiye'deki çıkış ve uçak fiyatı. Gümrük, karşı tarafın dağıtımı, diğer fiyatlar yok işin içerisinde. Yani demek istediğim evet bu pandemi bazı şeyleri biraz etkiledi." (K8)

"Şöyle etkiledi, alternatif çoktu hava yolları ama şu anda iki tane havayoluna kalmışız. Bu acayip etkiledi bir de fiyatlar, atıyorum 1 dolar fiyat alırken bir havayolundan şuanda 4 dolar diyor yani bu acayip etkiledi. Dolayısıyla birçoğu firma özellikle biz de aynı şekilde yaptık, uçuşları haftanın 3 günü ya da 4 günü yaparken şuanda 1'e indi. Neden? Çünkü ne kadar daha gönderi toplarsanız tek bir noktaya gönderirseniz o kadar daha maliyetiniz azalır. Bir de yine diğer büyük şirketlerin uçaklarını kullanıyoruz, onlar çünkü fazla fiyatlarla oynamadılar çünkü kendi uçakları olduğu için ama orada işte kapasite sorunu yaşıyoruz. Normalde expressle bir gönderi Avrupa'da ertesi gün teslim edilmesi gerekirken şuanda transit süreleri 2 ila 3, 4 bazen oluyor. O da dedim ya müşteriler ona bakmıyor, zamanında gitmesi önemli değil yeter ki ücreti uygun olsun ve teslim olsun yani başka bir derdim yok. Yani expressin mantığı evet mantığı yavaş yavaş kalkıyor ve en son biraz önce bahsettiğim şekilde diyor ki ETGB karayoluyla da yapabiliyorsun, karayolu buradan Almanya'ya göndermeye kalktığın zaman ortalama 48 saat ya da 36 saat bir transit süresi karayoluyla gittiğini varsayalım. Bir de orada dağılması, bir de teslim edilmesi ülkelere orada da bir 2 gün eklersen burada expresslik kalmıyor 5 gün ya da 6 gün bir de hafta sonu girerse işin içine 7 güne kadar çıkabiliyor bir Avrupa dağıtımı." (K9)

Ek 5-37: K17

"Şöyle, tamamen bizim büyümemizi kamçıladı tabiî ki. Talep arttı, hacim arttı, hacim arttıkça büyümemeniz için hiçbir sebep kalmıyor tabiî ki. Bizim hedefimiz 81 ile yayılmaktı, tabiî ki operasyonumuzu büyütecektik ama belki bir yılda geleceğimiz yere birkaç ayda geldik. 2020 bizim için inanılmaz bir büyüme senesiydi yani gerçekten çok ciddi rakamlara ulaştık, kargo adedimizi katladık, katlarca katladık. Şubelerimizi katladık, personelimizi katladık ve aslında bu bir bağlamda da bize Türkiye içerisinde pandemi gibi sıkıntılı bir dönemde, o kadar insanın işsiz kaldığı bir dönemde çok ciddi bir istihdam alanı açmamızı da sağladı. Bu açıdan da aslında biz yönetim ekibi olarak omuzlarımızda gerçekten hem bir yük hissediyoruz hem de bir yandan da bunu artık hani istihdam sağladığımız alanı düşününce kaç ailenin evinde ekmek yediğini düşününce aslında manevi olarak da kendimizi bir yandan da mutlu hissediyoruz. Böyle bir dönemde bu kadar iş gücü sağlayabildiğimiz için ve şey de var hani insanların da çalışanlar zaten çalışanların da iş aradığı bir süreç. Siz operasyon yapınızı büyütüyorsunuz o kadar hızlı gelişti ki her şey gerçekten şirketin büyümesinde pandeminin de tabiî ki çok ciddi bir etkisi var. Pozitif yönde bizim için, tabiî ki çok kötü bir süreç keşke yaşanmasaydı, keşke bu kadar insan bu sıkıntıları yaşamasaydı, bizlerin hayatları çok kısıtlandı, gerçekten hepimizi etkileyen, dünyayı etkileyen, bir sürü insanın hayatını etkileyen bir süreç. Ama kargo tarafını bizim şirketimizin büyümesini çok ciddi şekilde destekledi diyebilirim ve diğer kargo firmalarını pek tabi." (K17)

Ek 5-38: K17

"Bazen bazı şikâyetler sürdürdüğünüz süreçlerde çok ciddi bir kazanım yakalamanıza da sebep oluyor. Belki içeride sizin göremediğiniz bir noktayı müşterinizin bir şikâyeti size göstermiş oluyor ve siz sürecinizi bunun üzerinden geliştiriyorsunuz. Aslında her şikâyet bir fırsat diye de değerlendirilebilir. Yani bu size göre feedback veriyor ve sizin sürecinizle alakalı bir feedback veriyor. Belki o anda bir yanılsama var belki gerçekten sürecin yanlış uygulanmasından dolayı hani o an bir istisna olmuştur uygulanmamıştır ama belki de sizin içerisinde görmediğiniz bir süreci o şikayet sizi açmış oluyor o yüzden de size fırsat alanı doğuyor. Bir puan müşteri şikayetini geliştirebilecek bir nokta yakalıyorsunuz aslında şikayetler çok kıymetli bu yüzden. Geldikleri sürece de şirketin kendini geliştirebilme fırsatı oluyor. İçerideki birimlerin çalışmalarından bağımsız dışarıdan bir gözün size bir şey iletmiş olması da size bir fırsat sunuyor aslında. Biz şikâyetleri bu şekilde değerlendiriyoruz." (K17)

Ek 5-39: K21

"Başka bir yönü de var. Pandemi kargo şirketlerinin performansını da arttırdı. Yani %30 civarında ilk günde teslim edemediğin kargo olurdu, geri dönerdi yani. Niye? Çünkü insanlar evde olmazdı genellikle. Şimdi onu hala diyebilenler çıkıyor yani evde yoktunuz diye ama evde kimsenin olmadığı bir ev çok nadirdir yani birileri evin öğrencisi vardır genci vardır bir şekilde okullar kapalı olduğu için evde mutlaka birileri oluyor yani. Bu işte bizim o geri dönen tekrar tekrar işlemlemek zorunda kaldığımız ciddi bir külfetti yani o." (K21)

Ek 5-40: K21

"...Kargo teslim etme noktasında bir standardizasyon yok işte kargo iki günde gitti iki günde gitmesi gerekirken üç günde gitti. Peki, şu bahane edilebilir örneğin ama yolda kar vardı. Peki, bu yüzden ihale kaçırdıysanız ne olacak mesela yani ihale evrakının son günüyse tüketici olacak bundan şey yapabilecek misiniz, zararınızı çıkartabileceğiniz bir şey var mı? ... Ticaret eğer buradan dönecekse bunun tüketici lehine gönderici lehine kurallarının konması lazım ona göre de fiyat teklifinin belirlenmesi lazım. Şuanda BTK'da bu yok BTK tamamen ana konulardan gidiyor bilmiyorum bir ekip kurabildiler mi, altyapı onlarda var mı? ... Şikâyetlerimiz değişti yani eskiden sadece geç teslim alınıyor diye şikâyet edilirken şimdi kuryenin kokuyor diye şikâyet almaya başlıyorsunuz. Ne bileyim bir anda B2C ile beraber gündemimize şey geldi yani taciz, telefondan mesaj atmalar şunlar bunlar. Hiç gündemimizde olmayan şeylerdi bunlar, sektörün çok hazırlıklı yakalandığını düşünmüyorum çok hazırlıksız yakalandı açıkçası. Dolayısıyla hani müşteri tarafına suçlamıyorum elbette kötü bir şey yaşadığı için bunları yapıyor ama bu sektörün üzerinden bunu atabilmesi çok kolay değil ve bunu görünerek yapma noktasında siz bir anda çok popüler olabilirsiniz." (K21

Ek 5-41: K21

"Şimdi pandeminin o en yakıcı zamanlarında muhtemelen size gelen kargolarda da imza almamışlardır sizden kod da istememişlerdir kapının önüne bırakmışlardır. Şimdi biz kargoculara çok sayıda şey talebi gelir. Size broşür verelim siz zaten her yere gidiyorsunuz bu broşürleri o posta kutularına atın. Bunun için de size 50 krş. 1 lira, 2 lira verelim siz zaten oraya gidiyorsunuz diye. Biz asla kabul etmeyiz bunu, neden etmeyiz? Çünkü onun önünü bir kere açtığımız zaman o zaman diğer kargoyu da oraya bırakabilir ve imza almadan gidebilir diye. Şu anda yaşanan tam olarak bu yani evet bir kod gönderiyoruz ancak bu kodun alındığı ya da bunun teyidi noktasında bütün sektöre çok büyük problem olduğunu düşünüyorum. Yani şuanda çok sayıda kargonun teslim bilgisinin olmadığını düşünüyorum açıkçası. Bunun önünün açıldığını görüyorum, yapıyor muyuz? Evet yapıyoruz. Hele bu pandemi koşullarında kapıyı açmadılar biliyorsunuz bırak oraya diye içeriden seslenenler vs. falan var. Şimdi öyle garip bir sektör ki bu kurallar konmadığı için öyle diyen biri kargoyu bırakmazsanız size şikâyet olarak dönüyor kargomu bırakmadı diye. Ben defalarca 'TC kimlik numaramı istediler benden' diye, biliyorsunuz yetkimiz var buna yani defalarca bu konuda şikâyet aldığımızı da biliyorum ama bunu bir parantez olarak söyledim bunlar iyi şeyler olarak görünüyor ben öyle olmadığını düşünüyorum yani sektörün iş yapış doğru kelimeyi seçeyim disiplinini bozdu bence temassız teslimatlar. Çünkü altyapısı çok sağlam değil bugün bir XXX örneğini de görüyoruz mesela bugün XXX biliyorsunuz kapınıza asıyor. Bir teslim bilgisi veriyor mu size? Siz imzalıyor musunuz? Peki, 10 dakika sonra getiri arayıp kargom gelmedi benim siparişim gelmedi dediğinizde neyle kanıtlayacak bunu? Tamamen şuanda aynı temassız teslimat aslına bakarsanız şuanda öyle yürüyor yani çok böyle altyapısı o kadar da sanıldığı kadar, şöyle aklanıyor, çünkü kod gönderiyoruz evet kodu okudu saklıyor ve gittiğimizde bize o kodu veriyor yani çok sayıda insan okumuyor siliyor. Yani siz gittiğinizde öyle bir şey yok aslına bakarsanız. Vermezseniz o da bir şikâyet konusu verirseniz almadım dese haklı olur. Bunu parantez olarak belirteyim belki raporun bir yerinde geçirirsiniz bunu." (K21)

Ek 5-42: K21

"Sektörde bir arzın yani arz demeyeyim de talebin dalgalanması var. Ciddi bir şekilde dalgalanma var, şimdi sizin aktarma merkezleriniz, yani bu kargoları ayrıştırma yaptığınız, tahsis ettiğiniz ve dağıtıcılarına bölüştürüp paylaştırıp yüklediğiniz aktarma merkezlerinizin sizin o maksimum seviyeleri karşılar düzeyde olması lazım. Bunu yapamadığınız zaman aktarma merkeziniz kilitleniyor. Şimdi 5-6 tane e-ticaret firması Türkiye'nin kargo potansiyelinin neredeyse %60'ını, 70'ini belki 80'ini sunan firma haline geldi ve bunlar da kampanyaydı aynı dönemlerde, eskiden biz bilirdik eylülde okullar açılacak, kış hazırlığı başlayacak, klimalar gidecek sobalar gelecek işte kışlıklar vitrine çıkacak falan bilirdik yani mevsimlik dalgalanmalar daha kolaydı ön görmek. Yazın bir durgunluk olurdu eylülde hareket başlardı, mart sonu nisan başında yine mevsimlik dalgalanmayı görürdük ama şimdi bu cuma kampanyaları işte muhteşem cumalar vs. böyle ciddi bir talep patlamasıyla buna hazır olmayan transfer merkezleri sebebiyle kilitleniyor. Bence 2019 Kasım'a kadar ikisinin farkındaydık ödeme sistemlerinin ve internet altyapısının ama kargonun farkında değildik. 2019'dan sonra kargonun farkına varılınca şimdi maliyetin

dışında da arz talep dengesindeki dengesizlik kaynaklı madem kapasitemi satıyorum o zaman artık doğru fiyat değil iyi fiyat, doğru fiyat değil yüksek fiyat gibi bir anlayışa geçildiğini görüyorum. Bence burada hem e-ticaret firmaları hem kargo firmaları tüketici alışkanlıklarını değiştirmek zorunda. Bunu bazen fiyatlarla işte biz fiyatlarla yapmak zorundayız. Bence e-ticaret firmaları kampanyalarla yapmak zorunda işte eğer bir lockerı tercih ediyorsan ya da bir şeyi tercih ediyorsan sana şu kadar hediye çeki vereceğim noktasında tüketici alışkanlıkları değişmek zorunda yoksa e-ticaret büyümesi sınırlı kalacak." (K21)

Ek 5-43: K4-K10-K12

"Bu gerçekten posta tekeli mi diye tespiti de kolay olmadığı için haberleşmeye dair her şey güya posta tekeli denildi. Bizim sıklıkla karşı karşıya geldiğimiz bir konu haline geliyor." (K4)

"Bu konuyla ilgili itirazlar ise, hacimsel ve kg konularında tekelin genişlemesi (30 kg'a kadar) kargo sektöründe itiraz konusu olmaktadır. Motorlu kurye firmalarından bazıları ise PTT'nin 1-4 saat gibi hızlı hizmet seçeneği bulunmuyor bu nedenle bizi kapsamamalı demekteler." (K10)

"Burada bizim sınırımız şu, posta tekeline giren gönderiler var; mektup, zarf vs. bunların taşınması yasak kargo kapsamında. Bunlar bizim hedefimizde de değil açıkçası, hiç değil. Gönderilerimizin çok az bir kısmı kargo poşetlerinin içerisinde olabilir işte siz bir doküman gönderebilirsiniz bir yere. Bu da zaten posta tekeli kapsamında değil yani bu bir mektup değil, resmi bir iş değil…Posta tekeli dışında bizi sınırlayan ürünle ilgili başkaca bir husus yok. Neler bizi sınırlandırıyor, işte tütün ürünlerinin taşınması belli bir mevzuata tabi, ateşli silahlar vs. özel mevzuatlara tabi. Biz kendimiz kargo şirketi olarak bazı şeyleri taşımak istemeyiz. İşte kırılabilir parçalar, taşıması yasak kargo olarak tanımlarız. Sıvı, boya, kimyasal madde bunların taşınması çalışanlarımıza zarar verebilir dökülmesi kırılması vs. halinde. Bunun dışında bizi sınırlayan 100 kg üzerindeki bir gönderiyi taşımayız, ev eşyasını taşımak istemeyiz. Komple bize daha bir yerden bir ilden bir başka ile taşınacağım bunu size verelim siz taşıyın. Biz taşımayız, onun dışındaki bir ürün skalamız yok, şu ürünleri taşımayız dediğimiz belli bir kısıtlamamız yok. Eğer ki bu posta tekeline giren bir gönderiyse sorunuza cevaben o gönderinin posta tekeline giren bir gönderi olup olmadığını da bilemeyiz. Bu tekel ile ilgili ağırlık gündeme gelirse, bir dosyadaki ağırlık evet o ağırlıktaysa o zaten posta tekelidir deyip ayıracağız. Bu net, bu bizim işimizi de kolaylaştırıyor içinde ne olursa olsun, bir çocuğun oyuncağı da olabilir. O ağırlıktaysa ben posta tekeli diyeceğim zaten almayacağım gönderiyi ama diğer yandan da bu PTT'nin özelleştirilmesi durumu söz konusu olursa ki benim şahsi kanaatim buna yönelik bir girişimin olacağı şeklide. Zaten posta tekeli getirmeyecekler. Aksi bir durum adaletsizlik olur. Hem özelleştireceksiniz hem de A.Ş. statüsünde olur ise bence posta tekeli hiç getirilmemeli. Ben de A.Ş statüsündeyim o da A.Ş. statüsünde ve kamu otoritesi kendi ağırlığını koyarak kendi lehine bu durum geliştiriyor, bu da bence idari hukuk anlamında irdelenmesi gereken bir konu." (K12)

Ek 5-44: K15

"Onu şöyle açıklayabilirim. O kanun maddesini zaten biliyorsunuz, tekel alanı gram veya ücretle belirlenebilir diye Bakanlar Kurulu yetki tanıyor. Bakanlar Kurulunun bize böyle bir karar bildirimi yok. Bu karar bildirimi olmadığı için biz bir önceki

kanundaki haberleşme gönderisine atıfla haberleşme gönderisi yurtiçinde 5 kg'a kadar çıkabiliyor resmi gönderiler için 5 kg onun altındakiler 2 kg. Dolayısıyla tekeli aslında bu çerçevede değerlendiriyoruz, ne zaman ki Bakanlar Kurulu bununla ilgili bir bilgi ilan ederse biz ona uyacağız. Yani onunla ilgi bir şey yok, temel ücret dediğimiz şey BTK'nın tanımlamış olduğu bir temel ücret kavramı var. O ücret de nasıl diyeyim tekel alanı belirliyor diye bir yerde de hüküm yok. Temel ücret eşittir tekel alanını belirler diye bir hüküm yok. Temel ücreti BTK belirliyor biz BTK'nın belirlediği temel ücrete göre posta tarafında sınırlarını tanımlarken kullanıyoruz. Ama bu temel ücret eşittir tekel alanıdır diye bir şey, benim bildiğim bir şey yok yani mevzuatta yok hâlihazırda. Benim bildiğim yok. Burada temel ücreti BTK belirler diye bir şey var bunun altında herhalde bunun konma amacı şu, tekel alanını belirlemek değil de rekabeti nasıl diyeyim bunun altında kimse hizmet yani bu ücretin altında posta hizmeti vermesin diye getirilmiş bir şey olabilir yani." (K15)

Ek 5-45: K15

"Evet, çünkü bir ürünün tekel kapsamı veya bir ürünün tekel olduğunu nasıl belirleriz, iki şekilde. Birincisi kapsam itibariyle kapsamının haberleşme gönderisi mahiyetinde olması tekeli belirler. Bunlar nedir işte mektuptur, posta kartıdır içinde kişiye özel doküman içerebilir, evrak içerebilir dediğiniz gibi kredi kartı içerebilir, banka kartı içerebilir, kimlik kartı içerebilir, nüfus cüzdanı içerebilir, pasaport içerebilir. Bunların hepsi kişiye özel ürünlerdir, eşya değildir dokümandır bunlar belgedir. Dolayısıyla bunların hepsi kapsam itibariyle haberleşmedir ve dolayısıyla tekeldir. Birinci tekeli belirleme referansımız dediğimiz gibi kapsam, içine koyduğumuz ürünün nitelikleri. İkincisi bunun ambalajlanma şekli, ambalajlanma şekli de bir ürünü tekel kapsamına sokar veya çıkarır. Nasıl? Mesela şöyle söyleyeyim, gazeteler normalde kendi başına bir türdür ama kontrol edilebilir ambalaj ile bu süreci tamamlar yani dışarıdan baktığında gazete olduğunu herkes anlar, dergi olduğu anlaşılır. Dış ambalajından veya ambalajın açılabilir olmasından. Bir ambalaj bir ürün eğer kontrol edilemez ambalaj içine sokuluyorsa o zaman o da tekel niteliği taşır anlatabildim mi? Mesela bir adam diyelim bir kitabı kontrol edilemez ambalaj içine bir zarfa koy, zarf niteliğinde olacak tabi o zaman o mektup niteliği kazanır o da tekele girer. Anlatabildim mi? Bir ürünü tekel belirlerken iki tane referans kullanıyoruz bir ürünün kendisinin nitelikleri, iki o ürünün ambalajlanma şekli… Bizim açımızdan söyleyebileceğim gibi dediğim gibi tekel ürünlerinin kargo hizmeti gibi göstererek, ona da öyle bir şey bulmuşlar ki dosya gönderimi diye. Adını dosya koydular mı sanki haberleşme gönderisi olmuyor. Yani öyle bir şey var yani ismini değiştirerek tekel alanına dolaylı yoldan bir şekilde delmek anlatabildim mi. Kargo hizmetine sokuyorlar dosya adıyla." (K15)

Ek 5-46: K18-K20

Ben söylenebilecek çok bir şey olduğunu düşünmüyorum yani çok tartıştık üzerinde bu 20 grama kadar olan şeyi ama bu anlamlı bir şey değil. Yani olmaması gereken bir yandan PTT'yle bizi aynı masaya oturtuyor aynı platforma koyuyor ondan sonra böyle bir şey yani bu olmaz.(K18)

"Çok net ve kısa cevap vermek istiyorum. O yasaya göre eğer tekelinde bulundurmak isteseydi zaten tekelinde bulundururdu. Hizmet veremeyeceğine o kadar emin ki bu nedenle yıllardır çok ayağına basmazsanız, çok damarına basmazsanız herhangi bir şey yapmıyor postane. Bilmiyorum cevap oldu mu,

açmamı ister misiniz? ... Şöyle, şimdi sektör içinde imzalı ve imzasız diye adlandırdığımız iki kavram vardır paket taşımacılığı haricinde, imzalı ve imzasız. İmzalı paket evrak içerisinde de değerli banka şimdi şimdi bir zarf olarak düşündüğünüzde maliyeti 3-5 liralık ama içindeki maddi olarak ölçemeyeceğiniz çok yüksek miktarlarda kredi kartları, banka evrakları, ekstreler ve bir takım gizli bilgiler taşıyorsunuz. Siz eğer bu kadar iş çeşitliliği içerisinde tüm işleri bir firmaya paslarsanız ve sadece sen dağıtacaksın derseniz işte orada artık hizmet alamadığınız gibi bir de usulsüzlüğün önünü açarsınız ya da kötü niyetli insanların iştahını kabartırsınız. (K20)

Ek 5-47: K4-K15

"Çok kârlı bir sektör de olmadığı için oyuncu sayısı işte 80'li yıllarda kurulmuş 4-5 şirketle sınırlı. O kadar kârlı bir sektör değil dediğim gibi." (K4)

"Şu anda rekabet ettire ettire birbirine kırdırıyorlar ama sonuçta burada nasıl söyleyeyim hizmet sağlayıcıların bazıları piyasadan çekilmek zorunda kalacak. Niye? Ama çekilmiyorlar orada da şöyle bir yöntem var o da bir avantaj oluyor onlara. Aslında normalde hepsi hukuksal anlamda bir hizmet sağlayıcısı olsa o zaman zaten birçoğu batmış olacak ama öyle yapmıyorlar. Ne yapıyorlar, küçülüyorlar yani kârlılık alanlarında yani nüfusu yoğun iller arasında hizmeti devam ettiriyor diğer alanlardan çekiliyor anlatabildim mi? Yani maliyetlerine verimli olanları kaydırıyor verimli olmayan alanlardan çekiliyor. Dolayısıyla da böyle var olmaya çalışıyorlar öyle söyleyeyim. Yani orada zaten devreye girdiğimiz en önemli hususlardan birisi orada ortaya çıkıyor postanın evrensel olması. Biz her yere gitmek zorundayız, kâr etsek de gitmek zorundayız etmesek de. Dolayısıyla ne oluyor müşteriden alsa bile bana yönlendiriyor ben gitmiş oluyorum anlata bildim mi böyle bir şey var." (K15)

Ek 5-48: K18-K21

"Bu da maalesef yani şöyle söyleyeyim biz beş sene öncesine göre %20-25 daha az kârla çalışıyoruz. Bu bence sektör ortalaması aşağı yukarı böyledir. İtiraf edilmese de söylenmese de bilançoları makyajlansa da bu böyledir. Hani şöyle bir şey söyleyeyim biz Silivri'ye bundan 10 sene önce moto kurye olarak Silivri'ye yani 350-400 liraya gider gelirdik 10 sene önce şimdi bu sene ancak o fiyatlardayız yani. 10 sene öncesi yani 10 sene öncesinde bu işler yüksekti fiyat şeydi yani o zaman kaba deyimle ekmeği fena yemediğimiz zamanlardı ama bitti onlar yani bu birçok sektörde de böyledir zaten ama bizde biraz aşırı oldu." (K18)

"Bu işiniz esas kuruluş maliyeti işte o pazardan kan dolaşımına yetecek kanı oluşturacak güveni sağlayıncaya kadar bir zarara katlamanız gerekiyor yani bu çok önemli bir değer. Buna hazır olmayan bunu finanse edemeyenler hüsranla karşılaşıyor, karşılaşacaktır da yani. Şimdi buna baktığınızda yine ben sektörü 3'e ayıracağım hani dedim ya 5 sene önce sorsaydınız şuydu, 2 sene önce sorsaydınız buydu diye. Aslına bakarsanız bundan 2019 Kasım'dan önce 2019 Kasım'dan sonra diye ayırmak lazım. 2019 Kasım'dan önce son derece düşük fiyatlar çünkü fiyat üzerinden sürmüş bir rekabet bu rekabet neticesinde de son derece düşük fiyatlar, çok düşük fiyatlar olduğu için kalite noktasında çok ciddi bir sıkıntı var ve işte başka yollarla hayat sürdürme çabası. 2019 çok düşük kârlılık 2019-20 arası çok yüksek bir kârlılık şimdi o iyi fiyattan doğru fiyata geçildiğinde artık çok ciddi maliyet yükü taşıyan kargo firmaları olduğunu görüyorum onların tabiî ki kâr payı düşecek." (K21)

"Şimdi o benim çocukluğumdan verdiğim örnek işte diyorum ya köyümüze kargo gelmezdi hiç yani koli de gelmezdi mektup da gelmezdi işte diyorum ya köyün bakkalı getirirdi. Şimdi biz kargo şirketleri olarak her yere ulaşmaya çalışıyoruz. Bu bir rekabetin de bir gereği olarak nereye daha fazla gidiyorsanız tercih edilen kargo şirketi oluyorsunuz. Fakat öyle yerler var ki orada faaliyet göstermek kârlılıktan çok uzak yani bence devlet bu konuya bir ayar vermeli yani demeli ki nüfusu 100.000'in altında olan ilçelerde en fazla iki tane kargo acenteliği veririm. O iki kargo acentesi de diğer kargoların acentesi olabilir, mevzuatta var böyle bir şey. Yani bir acente en fazla iki tane kargo şirketinin acenteliğini yapabilir diye bir madde var. Bu gerekli gözüküyor yoksa çok bilinçli olmayan yatırımcı kuruyor, batıyor, kuruyor, batıyor ya da işte güzel senaryolar yollar çiziliyor, ona aldanıp kendince yatırımlar yapıyor sonra bakıyor ki yürümüyor." (K21)

Ek 5-49: K2-K21

"... bu dediğimiz gibi önemli bir faaliyet türü, birleştirici, geliştirici. Yani kültür taşıyorsun, işte ürün malzemeleri taşıyorsun, ekonomik olarak, sosyal olarak vs. birçok şeyi destekleyen bir faaliyet türü. Yoksa bu kadar kolay ben şeye gireyim, posta kısmını diyorum özellikle. İnsan taşımak da çok riskli. Bu gün bir servis işletmeciliği ne kadar hani üzerinde durulması gereken bir konu ise posta da bu kadar önemli bir konu. Ama bizde maalesef yurt içindeki taşıma faaliyetlerinin denetim sorunu, sıkıntısı, dediğimiz gibi hemen mantar gibi, belirli ölçekçe şirketleri doğurmaktansa o şirketlerin parça parça ve kontrolsüz oluşmasını sağlıyor. Mesela bunu yazabilirsin. Ülkeler için sağlam güçlü organizasyonlar gerekliyken hep zayıflarla tüketici çalışıyor ve sorunsal da hep aynı şeyde dönüyor. Nitelikli personel, gelişmemiş teknoloji, istikrarsız servisler gibi. Telefona çıkmıyor diyorsun. Gel de XXX Kurye'nin şeyine ulaş. Hadi bakalım. Şube yok, gibi. Bunlar ortaya doğal olarak çıkıyor. Çünkü hiç kimse kaslı ve güçlü değil. Sistematik olmuyor. Tüpçü kargocu olmuş." (K2)

"Yüzlerce yani işte acentelik yapısı örneğin, personel fazla mesai problemi, sendikal problem, kârlılık problemi en azından şu anda olmasa bile olacağını ön gördüğümüz bir sürü problemi var aslına bakarsanız sektörün. Henüz teknolojik noktada yurtdışındaki rakipleriyle aynı seviyede olmaması, teknolojinin sektörde hala çok sınırlı kullanılıyor olması mesela bunların her biri için aynı bugün yaptığımız gibi toplantı yapıp saatlerce konuşabiliriz yani sorun çok biz bir kısmını konuştuk aslına bakarsanız sizin odaklandığınız kısmını konuştuk. Onun için yoksa teknoloji konuşsak mesela bu kadar pahalı iş yapmak zorunda mıyız aslına bakarsanız teknolojiyi daha fazla kullanarak maliyeti düşürebilir miyiz? Tabiî ki düşürebiliriz bu başlı başına bir konu." (K21)

Ek 5-50: K17-K21

"Aslına bakarsanız şey gibi daha çok şu an yorum yapıyorum. Belli departmanlarını oturtmamış bir firmanın çok da barınabilme şansı yok baktığınız zaman. Yasal tarafı sağlayamamış ya da işte mevzuatları takip edememiş hani daha çok patron şirketi diye adlandırdığımız firmaların belki de barınamama sebebi de olabilir bu."(K17)

"Çünkü şimdi karayolu taşıma kanunundan biz çok şey bekliyorduk çünkü kanun ve yönetmeliğin şeylerinden bir tanesi sektöre giriş çıkışın yeterliliklerle sınırlandırılmasıydı. Yeterliliklerle diyorum yani rekabeti değil de işte elini solunu sallayarak hiçbir yeterliliği olmadan iki sandalye bir masa böyle bir karşınızda alternatif rakip böyle yeterliliği olmayan bir takım şirketlerin çıkmasının önüne

geçer diye umuyorduk. Öyle bir şey olmadı. Bizim devletimizde böyle kurumlar vergi işte bir takım vergi benzeri gelir kaynaklarının şeyi olarak görülüyor ve kanun adeta bu işin bir aracı oldu." (K21)

Ek 5-51: K1-K2

"Ya şimdi hangi boyutta yapacağınızla alakalı şimdi bir atıyorum Ankara'nın bir ilçesinde veya Ankara merkezli yapacak olduğunuzda nedir 10 tane araba alsanız bir şube tutsanız bir kurye vs. alsanız atıyorum 600.000, 700.000 TL, 1.000.000 TL'lik sermayeyle bunu yapabilirsiniz ama bu maliyeti sonuçta 30 ile çarpmanız gerekiyor açıkçası kuruluş maliyeti çok yüksek bugün en basit bir Doblo dediğiniz de 150.000-200.000 TL bir araç ve vasıfsız bir işçinin bile maliyeti 4.000 TL sonuçta bunu kuryeyle elemanla yapıyorsunuz, dolayısıyla giriş maliyeti yüksek bu anlamda belgeleri vs. düşündüğünüzde belirli bir rakam tutuyor.(...) Ama bir firma olup da kargoculuk yapmak ya da işi büyütelim Dünya çapında bu işi yapacağım dediğiniz de zaten korkunç paralar öyle böyle değil çünkü bunları yapmak gerçekten zor hem kuruluş maliyetini karşılamak zor hem de işi sürdürmek daha da zor." (K1)

"Yani her sektöre girmek için tabi ki belirli kurallar olması lazım. Liberal ekonomi şeyindeyiz, olabildiğince tabi ki kurallar olmalı ama çok da katı olmamalı." (K2)

Ek 5-52: K3

"Tabi ki bunun yanında reklam giderleri. İşte herhangi bir sosyal medyanın kuruluşundan reklam almanız gerekli ki reklamınız üst sıralarda çıksın, bilinebilirliğiniz, bulunabilirliğiniz artsın. Bunun gibi maliyetler. Ama sektöre taşıyıcı olarak girmek istiyorsanız kesinlikle online takip sunabilmelisiniz. Bu ciddi bir teknolojik yatırıma ihtiyaç duyuyor. Şu anda sektörde, sektörün babaları diyebileceğim büyük firmalar, biz de bunlardan bir tanesiyiz, online kendi takip sistemini sunabilen zaten 5 tane firma var. Sizin sıfırdan buraya ulaşabilmeniz, öncelikle network ağı kurabilmeniz, ciddi bir yatırım gerektirecektir. Teknolojik altyapı, işgücü altyapısı, araç filosu, bağlantılar vs. Diyelim ki partnerlik üzerinden anlaşmalara gittiniz, Türkiye'de bir firma kurdunuz BTK'ya gerekli lisans ücretlerini ödediniz, belgenizi çıkardınız, Türkiye ayağında işi idare edebileceksiniz, yeterli sayıda asgari düzeyde personeliniz var diyelim. Bu maliyetleri karşılayabiliyorsunuz. İşin zor kısmı yurtdışında bu gönderiyi karşılayacak ekip. Bunu hangi ekiple yapabilirsiniz. O gönderileri gümrükten nasıl usulüne uygun, kurallara uygun çekebilirsiniz, bu sizin için nasıl bir maliyet doğurur, artı en ciddi yatırımlardan birisi dağıtım ağı, bunu nasıl sağlayabilirsiniz. Bunlar hizmet alarak sağlanabilir. Kendi oluşum yapmanız tabi ki daha yüksek maliyetlere sebep olacaktır ama uzun vadede size kazandıracaktır doğal olarak. Burada da ciddi yatırımlara ihtiyaç var. Lojistik anlamında, uluslararası bazda teslimat yapabilecek bir firmanın sektöre girebilmesi çok da kolay değil günümüz piyasasında." (K3)

"Şöyle, çok basit bir yatırımla piyasaya girmek oldukça zor. Öyle söyleyebilirim. Satıcı olarak girmek daha kolay. Herhangi basit bir web sitesi tasarlayıp hatta birçok firmanın sadece Whatsapp, İnstagram veya Facebook üzerinden satış yaptığını biliyorum, bunu örnek olarak söyleyebilirim. Yani sektöre satıcı olarak giriyorsanız işiniz çok daha kolay. Bizim için en büyük maliyet lojistik maliyeti, ürünü oraya ulaştırmanın maliyeti. (...) Yani sıfırdan şu anda bu düzeyde sektöre hızlı bir giriş yapabilmesi oldukça zor, lojistik hizmet veren firma açısından. Dediğim gibi satıcı veya pazar yeri kurucusu diyeyim artık, onun açısından bir nebze daha kolay işler. Ama lojistik olarak yapılanmaya ihtiyacı var, online takibe ihtiyacı var, online takip yapabilmesi için barkot sistemlerine ihtiyacı var gönderi takibi ile ilgili, ciddi bir yatırıma ihtiyacı var, yurt dışında belli noktalarda bizim HUB olarak adlandırdığımız toplama merkezlerine ihtiyacı var, ki maliyetlerini düşürüp o bölgelerden diğer

bölgelere aktarım sağlayabilmesi açısından, yani ciddi düzeyde bir yatırıma ihtiyacı var. Türkiye kanalı da aslında benzer bir durum var. Yine farklı coğrafi bölgelere hizmet vermeyi planlıyorsa farklı coğrafi bölgelerde yine HUB olarak adlandırdığımız belli dağıtım transfer merkezlerine ihtiyacı var. İşte Doğu, Güneydoğu bölgesi için bir nokta, İç Anadolu bölgesi için bir nokta, Ege - Karadeniz bölgeleri için birer nokta gibi ki zaten mevcut yapılanmalar bu şekilde ilerliyor. Yani ciddi bir yatırıma ihtiyacı var." (K3)

"Şirketin en büyük maliyet kalemleri tabi ki taşımacılık hizmetleri, yakıt giderleri, tabi ki personel, bunun içerisinde oldukça büyük bir yer kaplıyor, personel giderleri, personel maaşı, sosyal imkânlar vs." (K3)

Ek 5-53: K5-K22

"Zor tabi ki çok zor, gerçekten çok zor. Şöyle şu açıdan zor; artık yani vergi mükellefi olmak çok basit biliyorsunuz bir firma açmak çok basit. Bunun için şu anda sadece yazılım tarafını düşünüyorum. Bakın bizim en çok uğraştırdığımız bir desen yapısı gönderiyor BTK. Ulaştırma Bakanlığından belge alıyorsunuz. BTK'ya bir para verip belge alıyorsunuz. Üzerine işte fiber optik kablolara bir şey götürüyorsunuz. Sıfıriş yapsanız bile, yani hiç bir şey yapmıyorsanız, 1500-2000 lira internet parası verip o verileri gönderiyorsunuz. Yazılım tarafı çok maliyetli. Motosiklet almak zorundasınız, elbise almak zorundasınız. Küçük müteşebbisin girip başarılı olabileceği bir sektör değil. Biz bile şu anda düşünün 20 yılsonunda birbirimizle rekabet ederek, o oraya gider, bu buraya gelir gibi uğraşırken yeni bir firmaya müsaade edemiyorsunuz yani, zaten böyle bir gücü yok. Bir de bakın şöyle düşünün, iş niteliğinden dolayı girdi, her şeyi başardı, parası var bir de yine çok zor biliyor musunuz? İstanbul'da bu işin operasyonunu yürütecek adam yok. Dedim ya ilan verirseniz, böyle bir adam yok ki. Ben üç yüz kişi arıyorum motora binecek diyorum, o bu operasyonu yürütecek adam bulamaz." (K5)

"Çok zor bir soru. Yani şöyle söyleyeyim size, nasıl baktığınızla ilgili. Bir motor alıp boğazınıza bir şey takarsanız beş bin liraya firma kurabilirsiniz. Ama siz beş on kişi alıp iyi bir ofis tutmak, araçlar almak, BTK belgesi falan almak bir milyon lira. Yani bu kadar uç şeylerden bahsediyoruz. On bin liraya da kurabilirsiniz, on milyona da kurabilirsiniz. Yani on milyonluk sermayeyle iş yapıyorum şu anda mesela örneğin. Satsam şu anda hiç bir şey olmasa, bunu satıp hiç bir iş yapmayabilirim örnek. Ama on bin liraya da kurabilirsiniz bunu. Ama on bin liralık bir iş başarılı olma şansı yok. Çünkü zaten sadece en düşük belgeyi alma bile on beş yirmi bin lira şu anda. En düşük belgeyi öyle düşünün. Aslında yanlış söyledim. Eğer yasal bir şey yaratacaksanız kırk elli bin lira sadece belgeler tutuyor zaten." (K5)

"Yatırım olmazsa olmaz bir defa öncelikle personel yatırımı söz konusu çünkü bizim sektörümüzde kalifiye eleman bulmak çok zor." (K22)

Ek 5-54: K1-K3-K5

"Aldığınız işi dağıtamadığınız noktada müşteri direkt bağı kesiyor sizden. 30 yıl daha tecrübeli Aras kargo, Yurtiçi Kargo varken bize tabi kendi süreçlerinizi düzeltmenize kimse fırsat tanımıyor. Problem yaşadığı noktada müşteri direk işi kesebiliyor." (K1)

"Artık sektör neyi getirdi, bu rekabetin üst düzeye çıkması ile birlikte uzmanlaşma doğdu. Sektörde isim geçen bu belgeye sahip olan, sizin az önce söylediğiniz belgelere sahip olan, tırnak içerisinde sektörün babası olarak adlandırılan firmaların artık her birinin lideri var. Yani Amerika ise işte aklınıza iki tane firma gelir. Avrupa ise aklınıza bir veya iki tane firma gelir. Ortadoğu ise, Körfez ülkeleri ise aklınıza genelde bizim firmamız gelir. Her firmanın artık sektör olarak bir bölgesi konumlandı. Herkes yatırımları ona göre yaptı." (K3)

"İlk etapta piyasaya yalnız başına girecekse herhangi bir yatırım almayacaksa rekabet etmesi oldukça zor. Ya proje bazlı büyük bir iş bulması gerekir. Tabi ki bu işlerde belli bir deneyim gerektiriyor. Onu söyleyebilirim. Yani coğrafyada hizmet vereceğini seçmeli. O coğrafyada ya deneyimli bir partner bulmalı, hizmet ortağı bulmalı veya ciddi bir yatırım yapmalı. Aksi taktirde rekabet etmesi oldukça zor. Dediğim gibi XXX kendi özelinde, örneğin Ortadoğu'da yaklaşık 10 yıldır e-ticaret sektöründe faaliyet gösteriyor. Yani sıfırdan orada yapılanma yapacak bir firmanın işi çok zor." (K3)

"Demin sektör içerisinde üç değişik dağıtım şekli saydım ya, toplu dağıtım, moto kurye bizim gibi ve kargo. Kargo tarafını herkes aldı. Zaten alternatif dört tane. Sürat, MNG, Aras, Yurt içi, bir de Inter Global gibi irili ufaklı onlara iş yaptıran 3-5 tane daha firma var. Zaten alternatif çok az. Ama biz de diğer o dördünü çıkarttım, onlar zaten P1 ve P2'ye girmiyor. P1 belgesi alıp dağıtım yapan tek adam benim. Tek ya, İstanbul'da bir kişi olur mu?" (K5)

(Ek 5-55: K8-K22)

"Ondan sonra da yavaş yavaş kendi networkümüzü oluşturmaya başladık. Yani kendi networkümüz derken nasıl anlatayım ben size, normalde bildiğiniz büyük firmaların hepsi dünyada kendi networklerine sahiptir, kendi uçaklarına sahip olanlar bile var. Yani buradan DHL'e herhangi bir şey verdiğinizde ve Kanada'ya gidecek dediğinizde Kanada'ya gider ve dağıtılır." (K8)

"Yani önemli olan burada küçük ölçekli işletmenin kendini ayakta tutacak müşteri portfolyosuna sahip olması lazım. Yani büyük ölçekli firma her enstrümanıyla sektöre gireceği için burada küçük ölçekli firmaların, yani biz de küçük ölçekli bir firmayız çok büyük ölçekli bir firma değiliz. Müşteriyi elinde tutacak, kazanacak bir takım satış stratejilerini, belirlemesi lazım yani muhakkak firma baktığınızda büyük ölçekli kurumlara hizmet vereceğinden dolayı sektörde küçük ölçekli firmalar kendini ayakta tutması için farklı farklı iş kapasitelerini yakalaması gerekir." (K22)

Ek 5-56: K2-K4-K16

"Ama posta dediğimiz, posta gönderisi dediğimiz dünyada tanımlı gramajından, içeriğinden, şebeke ekonomisi; sadece içerik olarak değil toplumsal ihtiyaç olarak da baktığında zaten özel bir kanunla gitmesi gerekiyor. Bu karayolu taşımacılığı ile olmaz yani. Postanın şeyine aykırı. Toplumsal bir ihtiyaç posta. Savaşta barışta iletişim var, taşıdığın mesajın önemi, değerleri var. Bunun biraz daha bizim ülkemizde PTT biraz daha satılabilsin diye gramajını açtılar, bu bambaşka bir şeydir diye düşünüyorum. Bu beni kendi naçizane görüşüm. Hani bunu gider başka birisi, mesela sektörden birisine sorsan yorum da yapmak istemez mesela (...) Hukukçular da mesela bunu şey yapmayabilirler. Benim gördüğüm, biraz akademik araştırmayla, alan araştırmasıyla diyeyim, yorumsal biraz şey yaptık arka planını, bir boşluk olarak kullanıyor. Yarın öbür gün P mesela, bir iki belge biliyorsun R belgesi kara taşımacılığında kalktı, yarın öbür gün devlet P yerine P'nin yine bak şeyini söyleyeyim, mesela nereye oturuyor bu biliyor musun, mesleki eğitim yeterlilikleri var değil mi bizde, bütün işlerde mesela, bizde de mesela SRC belgesi var. Kamyon vs süreceksen. Orta düzey yönetici, üst düzey yönetici kavramları var. Şimdi buna 6475'te bulamazsın. Bu biraz daha organizasyonu şekillendirirken, araç yaşının, araç özelliğini şekillendirirken, sermayeye müdahale ederken 4925 o zaman ki şeylerde, yine 2003, 10 yıllık bir şeyden bahsediyoruz, revizeler oldu ama yine de çok şey değil, bunlara işaret ederken ağırlıklı. Çünkü ağırlık, bilmem ne anlatabiliyor uyum, Trafik

Kanunu, yine bunun biraz daha böyle toplanmış halini anlatırken şimdi düşün sana soruyorum, dağıtımcıların 6475'te mesela, hangi özelliklere sahip olması gerektiği yazıyor mu?" (K2)

"Yani bu 2 tane bu işi yapmak istiyorsanız yani sokakta paket teslimatı yapmak istiyorsanız 2 tane uymanız gereken mevzuat var. Karayolu taşıma yönetmeliği ve posta hizmet sağlayıcı ile ilgili yönetmelik. Bu ikisine de uymanız gerekiyor. Şu anda biraz opsiyonel gibi görünüyor sadece. Yeni oyuncular ilk tercihleri olarak eğer kurumsal ve bu işi iyi hakkıyla yapmak istiyorlarsa Posta Hizmetleri Sağlayıcısı yetki belgesini alıyorlar. Çünkü şartları çok ağır değil. Belge, ücreti belli. Zaten sundukları hizmet 30 kilograma kadar bir taşıma hizmeti. Sahada onlarca yüzlerce şube sunup işte C2C işine girelim gibi bir dertleri yok. Dolayısıyla aslında posta hizmet sağlayıcısı yönetmeliğinin tariflediği şekilde hizmet veriyorlar. Ama diğer mevzuata baktığımızda onlar da kargocu karayolu taşıma yönetmeliğine göre. İki mevzuata da uymaları gerekiyor, tercihe göre gibi görünüyor şu anda" (K4)

"Yani şöyle ben ilk başta o zaman sene 2006 ya da 2007. Bir iktisat programında bu taslağı konuşulurken bu işin 2005'te yönetmelik çıktı ya. Onlar konuşulurken yani haklı adamlar demiştim ben hocama. Eski gümrük müşaviri o da bize ders veriyordu, haklı canım adamlar dedim bu büyük bir iş 81 ilde olunması lazım kargoculuk falan filan. Sen niye böyle düşünüyorsun dedi, serbest rekabet nerede dedi. Ben 20 ilde kargocu olamaz mıyım yani dedi. Bir düşündüm adam doğru söylüyor. Bu gözlükten baktığınız zaman bu kanunun 81 ilde en az 21 şehirde gidip dükkan açmak gibi bir bariyer koyması manasız bana göre. Adam 5 şehirde başlar sonra 20 yapar, 50 yapar sonra 81 açar. Neden birinci günden 21 tane ilde dükkan açsın ki 21 ilde insan barındırsın ki. Başka bir şey daha bu belge ücretleri ve orta düzey üst düzey yetki belgesi için gereken istihdam. Tamam şimdi bende de belge var ben otomatik alanlardanım. Fakat şöyle bir şey var belge kira vermeye gider eczane ruhsatı alırken yapıldığı gibi veya ayakta ticketing uçak bileti satan acentelerin işte IATA'lı IATA'sız acente diye bir kavram var. Sigorta şirketlerinde olduğu gibi, sigorta şirketlerinde de aynı şey geçerli yani bizim şirketin bir yerinde asılı Hz. Muhammed'in lafıymış kolaylaştırınız zorlaştırmayınız diye. Yani amaç sektörü regüle etmek ise denetim yapınız, sakatlıkları tespitleri bulunuz. Siz gümrük kapılarında sadece uluslararası çıkan arabaları denetleyebiliyorsunuz. Bugün sokakta şehir içinde çıkan arabaların hangisinde src belgeli şoför var hangisinin belge C belgesine kayıtlı M2, R1'e kayıtlı diye bir kontrol yapmıyorsunuz, kırk yılda bir. Bu kadar zamandır çalışıyoruz bizim bir tek Bursa'da aracımız çevrildi, bir tane. Denetleyin, yanlışı sakatı tespit edin onun üzerine gidin ama kafadan bariyer getirmek yazı günah. Bu belge ücretlerinin karşılığı bana çok manasız geliyor bir defa bir kağıt alıyorsunuz kağıdı kaybettiğiniz zaman bitti, o taraf iyice saçma. Yani kağıt parçasını kaybetme, serisi vardır numarası vardır bilmem nesi vardır yenisini çıkartırsınız. Bir reprint işidir yani bu olur biter neden kağıda para veriyoruz senet değil değerli kağıt değil o. Böyle saçmalıklar var bence, dünyada da eşi benzeri yok." (K16)

Ek 5-57: K21

"Yani bilemiyorum ama bu sektörün başka bakımlardan da ciddi sorunları var. Yani sadece posta sektörünün değil. Yani karayolu taşıma kanunu kendi içerisinde çelişkilerle dolu. Yani şöyle bir örnek vereyim size, kanunun amacı ülke kaynaklarının verimli kullanılması yani ilk maddelerinden biridir kanunun hedeflerinden biridir." (K21)

"Ama şöyle de bir şey var, kanun da bilakis P belgesi şirketlerinin şehirlerarası taşımalarını kargo şirketleri yapmakla yükümlüdür diyor. Düşünün yani İstanbul'daki bir P İzmir'deki bir P'yle o da işte Ankara'daki bir P'yle yani P1leri kastediyorum, anlaşsalar aralarında bunlar birbirlerine paket yollayıp birbirlerinin paketlerini de alsalar. Şu ambarların arasındak işleyiş gibi yapsalar gayet rahat on numara bir işlem yapacaklar ve benimle rekabet edecekler. Benim o dağa taşa teşkilatlanmamın en büyük darbesini indirecekler yani, anlatabiliyor muyum? O paket, onun üzerinde barkodunu taşıyan paket ilin dışına çıktığı anda ciddi cezası olmalı. Hala bırakın araçların üzerinde herkes önüne gelen kargo yazıyor, gibi bakın M2 belge sahibi belli ama üzerinde kargo yazan kamyonlara bakın öyle bir şey yok yani." (K21)

"Öbür taraftan kargo şirketlerinin acenteleri var, birden fazla acentesi olan kişiler var fakat bakanlık şuanda iki acente yetki belgesini bir kişiye tanımlayamıyor. Yani diyelim ki siz Adana'da bir acenteniz var aynı zamanda Adana'nın ilçesi Ceyhan'da bir acenteniz var. Yok onu onun üstüne yap diyor, böyle bir saçma durum var yani. Kardeşim ben bir şirket sahibiyim, burası benim acentem burası da ikinci bir acentem. O zaman bunu şubesi gibi tanımla, yok." (K21)

Ek 5-58: K4

"Karayolu taşıma yönetmeliğine göre hizmet vermek zorunda olduğu için kargo şirketleri bu mevzuattaki yükümlülükler, ağır özmal araç şartları işte 7 coğrafi bölgede hizmet verme, işte hepsinde metrekare şartları gibi alt alta koyduğumuzda birde sektör genel olarak tabi bundan 4-5 yıl öncesi için konuşuyorum. Çok kârlı bir sektör de olmadığı için oyuncu sayısı işte 80'li yıllarda kurulmuş 4-5 şirketle sınırlı. Ama şu anda talep çok yüksek olduğu için son 2-3 yıldır burada ister istemez ciddi bir rekabet çok fazla oyuncu sayısı birçok sektörde olmayan kadar neredeyse oyuncuyla. Şu anda kargo pazarı hareketli bir dönem yaşıyor diyebiliriz buna." (K4)

Ek 5-59: K8-K9

"Aslında kolay değil çünkü bugün bir TİO belgesi almak için yaklaşık 200-250 bin lira ödüyorsunuz. Yine gümrükte o gümrük yetki belgesini almak için yine 250-300 bin lira para ödüyorsunuz. BTK'ya para ödüyorsunuz IATA'ya teminat, para yatırmanız lazım. Hani şu anda sivil havacılık 5 yıllık belge veriyor yine o ciddi bir para ve bunları almanız için de belli bir standardınız olacak. Yani hadi ben IATA almak istiyorum değil işte ne bileyim sivil havacılık belgesi almak için bile içeride en az iki tane yetkili sertifikalı elemanın olması lazım, güvenlik sertifikalı elemanın olması lazım yani. Aslında bence caydırıcı ve gerçekten diğer karayolları belgesi K belge 20-25 bin lira, baktığınızda totalde çok ciddi bir rakam, gerçekten çok ciddi bir rakam. Öyle ne bileyim işte 50 bin lira, 100 bin liramla kargo firması kurayım diye işin içine giremezsiniz ancak o bahsettiğiniz şekilde kurup devam edebilirsiniz." (K8)

"Bu bence haksızlık yani 2018 yılında ben bu parayı vermişim, yani benim gibi birkaç tane daha firma var ve şuanda 200 küsur bin lira dediğiniz rakam arasında dolara vurduğunuzda 30 bin dolardan bahsediyoruz yani 30 bin dolar az bir para değil bizim ufak çapta olan bir firma için." (K9)

Ek 5-60: K11

"İşte gönderi işleme merkezleri, x-ray cihazları mesela henüz kargo sektöründe hayatımıza girmedi ama girmesi için birçok yerden yönetmelik ve görüşler veriliyor. Çok yakın zamanda gönderilen kargonun güvenliğinin sorgulanması kargo firmalarına verilecek. Yani bir denetim hakkı doğacak bizim şirketlerimizin üzerinde, dolayısıyla her gönderinin paketinin içeriğindeki sorumluluğu bilmemiz gerekecek. Bunu yapabilmek ancak x-ray cihazlarıyla mümkün olabilecek. Bu da çok ayrı bir yatırım, çok ayrı bir donanım. Depoda mı yapacağız, gönderi merkezlerinde mi yapacağız? Şimdi bizim de o tarz merkezlerimiz var, aktarım noktaları dediğimiz, sorter kullandığımız o akıllı sorter sistemiyle paketleri alıp bir noktadan birçok noktaya, Türkiye'nin her noktasına dağıtacak şekilde hani adres ayrıştırmayı yapabilecek sistemler var. Buralara o x-ray cihazlarını ve güvenlik sağlayıcı kontrollerin yasalaşması bekleniyor, çok uzun süredir de üzerinde tartışılıyor bu konu. Bu ayrı bir yatırım olacak yani rekabet açısından bunu belki önce yapan ya da işte yasaya göre hızlı bu sektörde ilerleyen fark ortaya koyabilir ama zaten zorunlu hale geldiği zaman bütün posta sağlayıcısı hizmetleri, kargo, kurye sektörü ayırt etmeksizin bu donanıma sahip olması gerekiyor. Bununla ilgili taslaklar dediğim gibi çalışılıyor. Otomatik ayrım çözümleri çok önemli, genelde bu işi firmalar yapıyor manuel yapanlar olabiliyor ama bir otomasyon sisteme geçmek sizin gönderi kapasitenizi günlük atıyorum 5.000'den ya da saatlik 5.000 ayrımdan 10-15 bin seviyesine çıkartabiliyor. Bu da daha çok hacmi, daha çok kapasiteyi karşılamanız anlamına gelebiliyor. Biz birazcık da işin bu tarafında çalışıyoruz sorter sistemlerimiz var, uzun süredir bunu kullanıyoruz. Hem posta tarafı gönderilerde yani daha böyle zarf dediğimiz daha nitelikli, sözleşmeyle eşleştirilecek kişiselleşmiş gönderilerde hem de kargo tarafındaki paket, belli bir desiyi kapsayan, hacimli ama desili paketlerde de sorter yatırımımız mevcut. Büyük, güçlü ulusal çapta çalışan kargo firmalarında da bu tarz yatırımlar var zaten hatta büyüklükleri, bulundukları metrekarenin genişlikleri veya Türkiye genelindeki aktarma noktalarında bu yatırımları yapmak önemli. Buralarda işte o rekabet gücünüz ortaya çıkabiliyor." (K11)

Ek 5-61: K11

"Buradaki işte sorun coğrafi zorlukla birlikte o bölgeye çıkan gönderi hacmi çok önemli. Şimdi kent merkezine daha çok çıkıyor, ilçeye daha az çıkabiliyor. Köy, kasaba ya da taşra dediğimiz noktaya daha düşük frekansta iş çıktığı zaman bu sefer oralara gitmenin maliyeti artabiliyor. Dolayısıyla bu işte bir dezavantaj oluşturuyor, eşit olarak tüm Türkiye'de eşit gönderi alabiliyorsanız bu anlamlı oluyor çünkü kent merkezinden elde ettiğiniz gelirle belki siz taşrayı fonlayabilirsiniz. Ama sadece işte kent merkezleri işin içinden çıkar, orda firma tercih eder ve bir bölünmeye giderse hani ben daha hızlı ulaştırmak istiyorum kent merkezinde bu işi yapan firmalar var dediği noktada geriye taşralar, ilçeler gibi zor bir dağıtım alanı kaldığında bu sefer işte maliyet iki katına

çıkıyor. Çünkü sadece siz o bölgeye hizmet veriyorsunuz ve o bölgeye çıkacak hacme göre hizmet veriyorsunuz ama o hacim yeterli kalmıyorsa ki kalmadığı noktalar oluyor hani bir merkezde yaşayan kesimle hani nüfus yoğunluğu olarak da baktığımızda şimdi nüfusu 50 binin üzerindeyse orası kent merkezi sayılıyor. Şimdi 2 binin altındaysa köy sayılıyor zaten taşra dediğimiz noktaya geliyor. Şimdi adetsel farklılıklar kent merkezine çıkan frekansla köye çıkan frekans arasında ciddi uçurumlar olabiliyor. Dolayısıyla köye gitmek km kat etmek açısında da oldukça maliyetli. Bugün bir sürü ilin binlerce köyleri olan iller var mesela. Merkeze olan uzaklığa baktığınızda işte 100 km 200, 300, 400, 500 kmleri aşabilen yollar sarf etmeniz gerekiyor. ama bir merkeze çıkan gönderide siz şehir içinde o turu atıyorsunuz belki şehir içini 2 günde 3 günde tamamlayabiliyorsunuz ama o ilin köylerine hizmet götürmeye kalktığınız zaman o 3 günde mümkün değil yapılamıyor, orada bir hafta sizin bu işe zaman ayırmanız gerekiyor. Her gün çünkü 1 köyü bile hedefleseniz bölge mantığını güttüğünüzde. Ertesi gün diğer gir köy ertesi gün diğer bir köy gibi dağılımınızı yapmanız gerekiyor. Orada işte maliyetsel zorlanmalar bu gibi durumlarda ortaya çıkıyor. Her zaman dezavantajlı olabiliyor yani mesafe uzaklık büyüdükçe, arttıkça fiyat maliyeti ve duyarlılığı artıyor maalesef. Ne kadar kısalırsa o kadar maliyet düşüyor bunun bir de adetsel faktörü bir de süreyle ilişkilendirilmiş faktörü var. Siz bir günde yapacaksanız bu hizmeti maliyet o zaman da artabiliyor ama 10 günde yapacaksanız maliyet o zaman düşebiliyor da. İşte o beklentileri müşterinin beklentisine göre kurmak ve maliyeti ona göre yürütmek gerekiyor. Yani biz temelde bu mantıkla ilerliyoruz." (K11)

"Tabi, şimdi coğrafi zorluk önemli yani o bölgenin adressel ayrımı önemli. Orası bir merkezi nokta mı yani bir kent merkezi mi, yoksa bir ilçe mi yoksa işte kasaba ya da köy statüsünde mi? Şimdi buna göre zaten kargolar km çalıştırır işte Ankara'nın doğusu ayrı bir kilometreye tabidir Ankara'nın batısı süre anlamında da belli kilometreleri kapsar." (K11)

Ek 5-62: K11-K15-K21

"Yani fiyat çok önemli tabi ki Hilal Hocam yani fiyat önemli bir denge ancak bilinirlik de önemli. Tabi siz bir kurum çatısı altında giriyorsanız yani işte bir holding bünyesinde kuruldunuz sonuçta orada birtakım ilişkiler geliştirebiliyorsunuz ve o ilişkiler sizin hani iş dünyasında bu işi satabileceğiniz kitleniz de var olduğunu size gösteriyor. Bir kere holding giriyorsa bu işe kendi bünyesinde bulunan grup şirketlerinin taşımacılığını direkt size gönderi olarak akıtabiliyorlar. Bu bir anlam ifade edebiliyor burada keza e-ticaret firmalarında da biz bunu gördük. Zaten ciddi bir gönderi hacimleri var, elinde bir sürü böyle pazar yeri mantığıyla hizmet sunuyorlar, kargoyu da kendi yürüttükleri için. Şimdi böyle bir durum var birkaç site özelinde, büyük site özelinde kargoyu kendi yürütüyor ve şey diyebiliyor o site; ben3 tane ya da 4 tane kargo firmasıyla anlaşacağım sen de benim anlaştığım firma üzerinden göndermek durumundasın. Şimdi biz buralara müdahale edemiyoruz yani sektör el olarak çünkü en iyi fiyatı kim veriyorsa, en avantajlı kim oluyorsa bu tip işletmelerde bir açıdan da önemli olan faktör operasyonel maliyetlerin de kargo maliyeti adı altında kurtarılması. Siz belki kargoyla 5 liraya, atıyorum rakamı yani çok afaki söylüyorum, 5 liraya paket başı anlaşıyorsunuz diyelim 0-5 desi arası fakat sitenizde 8-9 liraya tüketiciye satıyorsunuz yani kargo istersen ekstra 8-9 tl ya da işte sepet tutarın atıyorum

100 lirayı geçerse kargo bedava ya da bazı ürünlerde kargo bedava oluyor ama satış fiyatına yedirilebiliyor. Şimdi bu gibi dengelerden para kazanma metotları mevcut yani mevcut olduğunu düşünüyoruz, neden? Çünkü kargo direkt alınan ya da kargoya ödediğiniz maliyeti direkt siz sitenizde yansıtmıyorsunuz, yani ben hiçbir zaman onu uygulayan bir firma görmedim. Mutlaka o fiyatın üzerinde o operasyonel giderler de hesaplanarak tüketiciye yansıtılıyor. Bu da zaten sistemi o e-ticaret firması için bedavaya getirmek oluyor ya da oradaki operasyonel maliyetleri kargo tarafından çıkartmak ya da oradan da bir para kazanmak kısmına gidebiliyor bu konu. Yani işin üzerinde zaten bir üst katman, bir üst gelir modeli daha yer alabiliyor. (K11)

"Evet, oradan bir fiyat alıyor geliyor sana diyor ki bana bu fiyatı verdiler siz bu fiyatın altına iner misiniz diyor, piyasada tutunabilmeniz veya pazarda var olabilmeniz için onun altına iniyorsunuz. Buradan aldığı fiyatı götürüyorlar orada tekrar fiyatı aşağı çekiyor dolayısıyla fiyat maliyetlerin altına iniyor. Anlatabildim mi yani piyasa maliyetlerin altına inmeye başlıyor. Şuanda benim zaten gözlemim doğru yani ulaşım sektöründe, haberleşme sektöründe maliyet artışı daha yüksek, enflasyondan daha yüksek ama biz kaç yıldır mesela postaya ya da kargoya zam yapamıyoruz, niye? Bu dediğimiz rekabet anlayışı içinde fiyat en önemli unsur haline geliyor yani yukarı çıktığımızda müşteri kaybediyorsunuz veya müşteri sizden çekilmekle tehdit ediyor, sizden hizmet almamakla kargo tarafı için konuşuyorum. Orada tabi bir de tekeli de ihlal ettikleri için bu arada tekele tabi gönderilerde o da kaynıyor araya, iyice sektörde kazanım daralıyor öyle özetleyeyim." (K15)

"Yani e-ticaret firmalarının yarın bu rekabet kurumunun yaptığı soruşturma işe yarar da yeni gelişmeler olursa bu cümlem değişebilir ama bugüne kadar bence üç beş tane firmanın adeta tüketici tekeli oluşturduğu bir şey var yani. E-ticaret firmaları bakımından söylüyorum anlatabiliyor muyum? Yani beş tane firma aşağıdan say yukarıdan say, beş tane firma Türkiye'nin kargosunun hele de şu pandemi şeyinde eskiden B2B varken böyle değildi yani orada da bir pazar vardı ama şimdi artık ya hepsiburada ya Trendyol, ya Amazon. Yani bunlar ve bunların üzerinden satış yapan aslında bunlarla o web sayfası dışında hiçbir bağı olmayan tedarikçiler. Ama onlar adına da kargoyu seçme kabiliyeti onlarda anlatabiliyor muyum? (K21)

Ek 5-63: K12

"Biz 500 bin tane ürünü 10 bin tane asgari ücretle çalışan, eğitim seviyesi düşük hani şey için söylemiyorum kesinlikle, onlar bizim emekçi iş arkadaşlarımız ama yani kontrol etmesi çok zor oluyor öyle söyleyeyim. Yaptığımız iş hakikaten zor ve emek yoğun bir iş o yüzden hani eleştirmek çoğu noktada kolay ama insanın başına her şey gelebiliyor." (K12)

Ek 5-64: K15

"Kanun tekel gönderilerinin sadece evrensel hizmet yükümlüsü tarafından taşınabileceğini söylüyor. Dolayısıyla bunları taşıyamaz yani kanun diyorsa başkasının bunu demesine gerek yok. Burada sıkıntı şu olabilir şimdi dediğim gibi adamlar para kazanmak zorunda dolayısıyla tekelin dışına çıkartmak için her türlü katakulliyi çekiyorlar." (K15)

Ek 5-65: K14

"Tamam, o bir ara değişti vs. bazı belgeleri birleştirdiler, güzel. Şimdi çok düşük bir para değil, yani iki tane kamyon alıp tabiri caizse personeline hadi ben bugün kargoculuk yapacağım demek kolay bir şey değil. Biz bir kere bu ücreti vereceksiniz yetki belgesi alacaksınız, sadece o ücreti vermekle de yetmiyor işte onun koşulları var. İşte bizde M belgesi var, M yetki belgesi var. Karayolları bağlamında konuşuyorum şu an BTK değil. O belgeyi almanız için sizin Türkiye'nin atıyorum dört bölgesinde İşte şu kadar şubeyle şu kadar şeyle hizmet veriyor olmanız lazım. Yani ben gittim İstanbul'da bir şube açtım bir merkez oluşturdum, hadi ben kargoculuk yapacağım da diyemiyorsunuz. Belli bir ağ yapısına sahip olmanız gerekiyor. O açıdan giriş kolay değil yani kâğıt üzerinde, legallikten bahsediyorum. İllegal bir yönü var mı, var." (K14)

Ek 5-66: K18-K20

"Bu alana girebilmek için çok ciddi bir paran olması gerek. Yani Getir'in aldığı yatırımın 30-40 milyon dolar olduğu söyleniyor. Yani dolayısıyla bu böyle rakamların olduğu bir alanda bütün Türkiye genelinde girmek için ki Getir Türkiye genelinde değil hala, hani olacaktır yavaş yavaş ama. Yani şey bunlar bu alana ben ulusal düzeyde girebilecek çok fazla insanın, grubun ya da kuruluşun olmadığını düşünüyorum. (K18)

"Yani bizim sermayemiz mesela birtakım şeylerle 2 milyon lira yani 2 milyon lira nakdiniz yok ama sermaye biriktirdiğiniz yatırdığınız şeyler anlamında. Dolayısıyla hani ciddi bir paranız olması gerekiyor, bu para yani böyle bir paranız olduğunuzda böyle şeylerle uğraşılır mı yani gidip bu parayı koyun bir kenara hayatınızı yaşayın böyle bir şey yapmanıza gerek yok. Bu genel bir şey yani sadece bizim sektöre özgü bir şey değil." (K18)

" 21 tane şube açmanız gerekiyor resmi olarak, 21 tane şubede resmi olarak 21 tane müdür atamanız gerekiyor. Sadece ofis ortamı kullanacaksınız. Ofis ortamı bile olsa bu sektöre girmeniz için bilmem 400 metrekare alanlık bir yer, tırın kapıya yanaşabileceği bir alan olması gerekiyor vs. bir sürü maddeleri var. Birincisi bunların hafifletilmesi gerekiyor. (...)Sisteme girişin mutlak suretle biraz daha yumuşatılması gerekiyor. (K20)

Ek 5-67: K21

Sektöre girişle ilgili çok yani biliyorsunuz bütün hizmet sektöründe ilk yatırım çok yüksek değildir ilk yatırım maliyeti. Bir fabrika kurmuyorsunuz neticede, kazanıyorsunuz masraf ediyorsunuz vs. artık yeni yeni bizim de ilk kuruluş maliyetimizde ciddi artışlar söz konusu ama bir fabrika kurmak gibi değil. Fakat bugüne kadar konuşmaya başlarken anlattım yani bu şekilde sektöre girişler yaşandı ama artık bu şekilde olmuyor. Yani bu sektöre girecek insanların belirli standartları garanti edebiliyor olması lazım. Bu sektör öyle bir sektör ki bir hata payı mutlaka var, herkes için bir hata yüzdesi var.(...) Yani bence şeyi zorlamamak lazım 7 coğrafya 21 il falan bu sektöre girişi zorlaştıran bir durum onda bir problem yok ama giriş zor oldu diye yani iyi bir şey yapmıyorsunuz. Öyle firmalar var ki bir ilde harikalar üç beş ilde harikalar yaratıyor adamlar çok güzel işler yapıyor. (K21)

Ek 5-68: K15

"Şimdi piyasaya hangi düzeyde girdiğinizle ilgili yani eğer bizim gibi evrensel hizmet sağlayıcı düzeyinde giriyorsanız, tüm Türkiye'ye posta hizmeti vereceksiniz, posta kargo hizmeti vereceksiniz maliyetleri yüksek. Yani burada işlem maliyetleri yüksek, niye çünkü taşıtınız olacak yeriniz binanız olacak artı personeliniz olacak en önemli maliyet kalemleri bunlar yani birincisi en önemli posta veya bizim sektörümüzdeki en önemli maliyetin birincisi hizmet sektörü olduğumuz için personel. Yani çalışan maliyetleri birinci yüksekliktedir, %70-80'leri bulur. Sonra da taşıma maliyetleri ve bina maliyetleri sonradan gelir yani onlar yer değiştirebilir yani ilk defa bina yapıyorsanız bazen biri öne geçer bazen diğeri öne geçer. Dolayısıyla bunlar arasındaki iletişim yani ulaşım ağını da iyi kurmanız lazım. Yani burada taşımacılık yapıyorsunuz, bunlar arasında bir maliyet ortaya çıkar artı burada şey yani sahada dağıtım maliyetleri en yüksek maliyetlerdir, yani süreç bazlı işlemlerde en yüksek maliyetimiz dağıtım maliyetidir. Öyle söyleyeyim yani piyasaya ilk girişte yapılan harcamalar burada bölgesel mi çalışıyor evrensel mi çalışıyor ya da bir il düzeyinde mi çalışacak, bir il düzeyi dediğimizde sadece bulunduğu yerden kurye hizmeti mi verecek bunların hepsi etkiler yani ilk kurulum maliyetlerini etkiler. Burada tabi zaten kanunla ilgili bir maliyet var yani nerede faaliyet, hizmet sağlayıcısı belgesi alması lazım yani onunla ilgili bir maliyet var. Artı cirosuna göre işte %2 gibi evrensel falan ödemesi gereken bir para var. Onun maliyetlerinde yani ödediği vergiden hariç aslında fazladan vergi ödemiş gibi bir şey oluyorsunuz." (K15)

Ek 5-69: K4-K8-K21

"Yoksa büyük şirketlerin kârlılığına veya işte hacmine çok büyük darbe vuracak, tedirgin edecek boyutta bir oluşum değil bu. Yani kargocu olacaklarsa en büyük challenge'ları az önce bahsettiğim işte bu işi 7 coğrafi bölgede 81 vilayette, işte 800 şube içinde yapıyor olmaları. Yani müşteri onu bekliyor açıkçası. Kargo şirketlerinin hoşlanmadığı taraf ise yeni giren oyuncunun işte ben İstanbul'u dağıtıyorum diye gelip işte İstanbul kargolarını müşteriden alıp müşterinin bize, bizim için riskli olabileceğini düşündüğümüz konu biz Batman, Iğdır, Artvin veya işte o bölgeleri teslim ederken, İstanbul'da onlarca firma işte 500 ondan 300 bundan 400 ondan şeklinde kargolar dağıtmaya devam ediyorlar ama çalışmaları lazım. Sektörün ve Türkiye'nin buna ihtiyacı var. Her zaman küçük oyuncular olmalı, içlerinden umuyoruz parlak bir şey çıkar." (K4)

"Ya tabiî ki piyasaya girmek tutunmak çok zor, gerçekten çok zor. Bunların hepsi konuştuğumuz konularla ilgili ama öyle bir piyasa ki bu piyasa hani bizden sonra 35 tane daha firma kurulsa inanın 35 tane daha ekmek yer Türkçe tabirle gerçekten yer. Çünkü İstanbul dediğiniz yer ekonominin kalbi, burada ne yaparsanız yapın mutlaka birileri size ulaşıyor. Siz bile bizi buldunuz bir şekilde ve şu anda görüşebiliyoruz. Eğer kişinin ya da firmanın herhangi bir şekilde bir kargoya A noktasından B noktasına ulaştırma gibi bir ihtiyacı varsa bunu mutlaka bir şekilde birine ulaştırıyor ya da bir şekilde birileriyle kontak kuruyor. Biz başladık evet gittik mesela çok büyük firmalar bugün İstanbul'da Moda Nisa e-ticaret üzerine bu işin artık duayeni diyebilirim hani Moda Nisa, Sefa Merve gibi çok büyük firmalara gittiğinizde evet size böyle bir burun kıvırıyorlar, geldiniz işte üç tane beş tane adamla bu işi nasıl yapacaksınız gibi ama içinden biri çıkıyor ve diyor ki ya bu insanlara bir fırsat verelim diyor bir

de mesela bu işin bir milli tarafı var, bugüne kadar bu işi yapan firmaların hepsi international firmalar DHL olsun bilmem UPS'i, FedEx'i, TNT'si, aklınıza ne geliyorsa Aramex'i ya adam kendi firma kurmuş diyor bak tutunmaya çalışıyor şunlara biraz biz de destek verelim diyenler de var ama o zaman adamın günde on bin gönderisi çıkıyorsa beş yüz tanesini de bize veriyor sonra bakıyor memnun kalıyor beş yüzü bin yapıyor." (K8)

"Zaten sektörün şuandaki o dört büyük firmasına bakarsanız dördünün de yerelden ulusala gittiğini görürsünüz. Yurtiçi, MNG, Aras, Sürat bir günde 81 ilde şubesi olan birimler olarak kurulmamış yani ben eski Yurtiçi Kargo'luyum orayı biliyorum üç şubeyle başlıyorsunuz Ankara, Bursa, İstanbul sonra dördüncüyü açıyorsunuz beşinciyi açıyorsunuz. Şuan buna en yakın örnek Trendyol Express ve Hepsi Express.Onların da ben açıkçası bu işi kurmakta bir maddi problemleri olduğunu düşünmüyorum yani yatırım noktasında onları engelleyen şeyin maddiyat olduğunu düşünmüyorum ama görüyorsunuz işte belki takip de ediyorsunuzdur. Bugün şurayı açtık bir hafta sonra şurayı açtık bu bir network çünkü bunu kurmaya çalışıyorlar. Sektöre girmenin çok zor olmadığını bir, iki asıl problemin network oluşturmak olduğunu düşünüyorum." (K21)

Ek 5-70: K18-K21

"Yani bizim yapmamız gererken özellikle internet teslimat alanında ciddi çalışmaya başlamak, onun en azından hani İstanbul'da binlerce şey var hani İnstagram'da yapıp satan, öbür tarafta şey yapan falan böyle birçok sayıda şey var. O taraflardan başlayarak oraya ciddi bir şey hizmet sunan, kaliteli hizmet sunan yani söylediğini yapan, dediği zamanda dediği şeyde teslimatını yapan bir yapıyı oluşturup bu yapı üzerinden o marka bilinirliğini test etmek ve o güveni vermemiz gerekiyor bir tarafıyla böyle." (K18)

"Bence edinebilir çünkü şeye katılıyorum ben de yani ihtiyaç olduğu çok açık ve mevcut firmaların yaptığı yatırımlarla her firma büyüyor aslına bakarsanız yani bu dört ana firmadan bahsediyorum geçen seneki kapasitelerinin çok üzerindeler orada bir problem yok ama sektörün büyümesi e-ticaretin ve kargo sektörünün büyümesi bizim büyümemizden çok daha hızlı. Dolayısıyla bir ihtiyaç var mı derseniz evet ihtiyaç var. Burada iki tane metot denenebilir bir tanesi niş bir alan bulup oradan girip sonrasında bunu ulusal çapa getirmek." (K21)

Ek 5-71: K9-K10-K12-K13-K19

"Bizim kendi hatlarımız var yani biz kurye tarafını sırf müşteri aradığı zaman toplamasını yapıyoruz, biz sahada herhangi bir satış faaliyetimiz yok, satışçımız bile yok ama diğer tarafta yani diğer kulvardaki işte Uzak Doğu ve Azerbaycan pazarı için zaten müşteriler onlar bizi buluyor biz de o şekilde hizmet sunuyoruz." (K9)

"Kargo sektöründe ise durum çok farklı, büyük bir organizasyon ve bütçe gerektiriyor. Bir firmanın ben bir kargo kurdum ve her yerde şube açacağım diyebilmesi için uzun yıllar ciddi zararları göz önüne alması gerekiyor. Bu nedenle de birçok yabancı firma sıfırdan bir yapılanmaya girmektense mevcut kargo firmaları ile ortaklık şeklinde sürece dâhil olmaktadır. Son olarak

ülkemizin mevcut kargo firmalarının yanında yeni kargo firmalarına da ihtiyacı olduğu gerçeğini de vurgulamak isterim." (K10)

"Yani şöyle caydırıcı ama şöyle şimdi büyük firmalar da girmeye başladı şimdi Turkuvaz grubu, Koç grubu Ay Kargo'yu kurdu, Arkas giriyor, Oyak giriyor zaten bu belli bir sermayenin altında firmalar işte Kolay Gelsin gibi hatta Kolay Gelsin de Ekol'ün yani." (K12)

"Lojistik sektörü dünya çapında büyük ve küçük işletmelerden oluşan global bir ağ. Pazarda her bir işletmenin var olması, işletmelerin çeşitliliği büyük ya da küçük işletmeler için önem arz ediyor. Örneğin büyük işletmeler olarak ülkelerin yerel / küçük işletmeleriyle birbirimizi tamamladığımız iş birlikleri gerçekleştiriyoruz. Küçük işletmeler pazarda bir ihtiyaç ve bizim gibi büyük şirketlerin varlığının sektöre olan güveni artırdığını düşünüyoruz." (K13)

"Yani şöyle, bu girecek olan firmanın ya da oradaki şeyin bakış açısına göre ne yapmak istediğiyle alakalı. Eğer uluslararası bir firmaysanız buraya girdiğinizde başka bir pencereden bakarsınız, eğer yerelde yani yerelden kastım ulusal bir firma olarak işe girmek istiyorsanız burada başka bir şekilde bakarsınız. Eğer daha küçük daha yerel yapmak istiyorsanız başka bir pencereden bakarsınız. (...) Yani buradan bir şirket kurdunuz ana firmalar bağladınız büyük birkaç tane müşteri bağladınız direkt olarak hizmet verebilirsiniz. Yani bunun en güzel örnekleri şuanda Trendyol'un kurmuş olduğu şirketle Hepsiburada'nın kurmuş olduğu dağıtım şirketleri. Sonuçta bir şirket kurduğunuzda aradığınız şey nedir, her şeyden önce müşteridir yani iş olması gerekiyor ki sizi ayakta tutacak güç, az zarar edeceğiniz ya da zararsız iş yapacağınız şey. Birinci günde başlıyorsunuz aslında Trendyol'un Hepsiburada'nın bir yere kadar müşteri kendi belirliyor, siz ürün alıyorsunuz o belirliyor ama buradan İstanbul'u, buradan Ankara'yı, buradan Bursa'yı hatta buradan Şırnak'a teslim edebilirsiniz, ediyorsunuz da. Bir de bunun iade dönüşü var eğer bu ana kargo firmalarından biri ya da birkaçı olmazsa bu süreci çevirmeniz imkânsız çünkü bunun çaprazları var. Yani sadece İstanbul'da satış yapılmıyor, Anadolu'daki vatandaş da satıyor Türkiye'nin her yerine Diyarbakır'daki de satıyor Rize'deki de satıyor. Antalya'daki çiftçi de satıyor ürünlerini ve bunların her birinin orada yerelde gidip de ürünü alacak, iadesini alacak, bunu gönderecek olan bir süreç gerektiriyor. Bunun için öncelikli olarak tabii ki giren firmanın ne yöne baktığı önemli yani burada ben bu sektöre girerim diyebilir ki yani sektördeki tabuyu yıkarım, çok büyük gireceğim, çok büyük yatırım yapacağım. Bugün Aras Kargo, Yurtiçi'nin ortalama 850, 800'er şubesi olduğunu varsayıyorum ben de 800 şubeyle gün birde bu işe başlıyorum. Ben de bu sürecin içerisinde yer alacağım dolayısıyla fiyat konusunda da müşterileri müşteri potansiyeli yakalayıncaya kadar onu finanse edecek param da var. Biraz da fiyatları düşük tutarım, hizmet kalitesini de arttırırım böyle bir yapıya girerim 1 sene sonra onların hegemonyasını kırarım da diyebilir. Bu da bir bakış açısıdır, bu da mümkün ama çok para gerektirir. Bunun yanında ben bu sektöre Ay Kargo, Hürriyet Kargo, Vatan Kargo, Milliyet Kargo vs. yani bir sürü kargo şirketleri de olmaya başlıyor. Bunun gibi ben bu süreçte ne kadar yer alabilirim, işte yerelde başlarım İstanbul'u alır e-ticaret dağıtımı yaparım ya da Ay Kargo bu grubun içinde bulunduğu grubun işlerini yaparım. Yine Turkuvaz'a ait Kargom Sende diye bir şirket kuruldu belki duydunuz mu bilmiyorum ama şimdi yani orada da Turkuaz Medya'nın zaten kendi dergisiyle vs. bu tür şeyleri var artı bunun

yanında D&R'dır bir takım e-ticaret sitelerini de onlar satın aldı. Şimdi kendi müşterilerimin dağıtımını yapayım bunun üzerine de ne inşa edebilirsem. Bu da bir bakış açısı bir tarafta böyle olanlar da var. Genel olarak başlayacak olan firmaların ya da şuanda başlayan firmaların yaptığı şey zaten örneklerden yola çıkarak ya Ay Kargo, Kargom Sende gibi bir gruba ait ya da o grubun zaten kargo ihtiyacı var, o kargo ihtiyacını öncelikli olarak gidererek bu işi yapıyor, giriş nedeni bu. Ya da daha lokal İstanbul çıkışlı önce İstanbul'dan İstanbul'a sonra İstanbul'dan Ankara, Bursa, İzmir gibi bu şekilde sektörde bir noktada pay almaya ve orada büyüyebildiğim kadar büyüyeyim gibi bir yapı söz konusu. Onun dışında gerçekten de şey var işte sektörde evet buna ihtiyaç var ama buna rağmen bu sektörün başında olan, sektörü domine eden, hegemonyasını kurmuş olan firmalar var mantığı da kaçınılmaz. Zaten bunu kabullenmesi gerekiyor buraya girmesi için. Özellikle çaprazdan dolayı, özellikle ters lojistikten dolayı zaten böyle bir işin zorluğu burada ve bunu yapabilecek firmaysanız çok ciddi yatırımla bu işe girmeniz gerekiyor." (K19)

Ek 5-72: K1-K5

"Ama o 1 TL fiyatı şuan da verebilecek en azından 10 tane firma var öyle söyleyeyim size adam gitmiş bir yerde çalışmış x firmasında x firması kapanmış, gitmiş operasyon müdürü bir firma kurmuş, muhasebe müdürü bir firma kurmuş, bu firmada pazarlama satış müdürü bir firma kurmuş. Bir firma kapanıyor 3 tane firma çıkıyor belgesi olmayan merdiven altı firmaları biliyorsan toplu dağıtım yapan böyle x firmaya atıyorum Migros 5000 tane tebrik kartı dağıtıyor biliyor gidiyor adam 40 kuruş 50 kuruş komik komik rakamlar. Toplamda tabi ki bugün 100.000 tane 50 kuruştan dediğiniz de 50.000 yapıyor az bir para değil hani fatura anlamında ciro anlamında ama o işi dağıtabilmek çok daha maliyetli. Böyle bir haksız rekabet durumları olduğu için müşteri de tabi bunları çok ölçemiyor. 100.000 tane tebrik kartı gönderdiniz X firmasında ya da bir Migros gönderdi isim olarak tanındığı için söylüyorum işte. Bu 100.000 kişiyi arayıp da bizim tebrik kartlarımız ulaştı mı bayramınız nasıl geçti diye sorma şansınız yok çağrı merkezinden vs. Böyle olduğu için açıkçası fiyatlar yükselmiyor yükselmediği için bu haksız rekabet ortamı şey yapıyor rekabeti süreçleri kötü anlamda etkiliyor bu ciddi bir sıkıntı açıkçası sektör için." (K1)

"Şu anda öyle, şu anda yasa dışı bir rekabet var. Rekabet var tabi ki. Rekabet olmasa bakın, biz şöyle adam ihale açıyor mesela birinci firma ihale açıyor BTK belgesi soruyor. Yok ki! Nasıl yapacak. Bir tek ben mi yapacağım. Koyduğu zaman çıkmıyor. Çıkmadığı zaman bu hizmetin fiyatını biriyle karşılaştırması gerekiyor ya doğal olarak. Ben çok istiyorum iki üç kişi alsın. Öyle rekabet edelim gibi." (K5)

Ek 5-73: K12

"Bunların hepsi aynı kalitede ama XXX hiç denk geldiniz mi bilmiyorum, şuan parmakla gösteriliyor ama şöyle bir farklılık var. XXX dediğimiz şirket günde 8-10 bin tane kargo taşıyor. Yani bir milyon tane kargoyu taşıyan firmayla işte 8 bin 10 bin hatta 2 bin kargo taşıyan firmanın verdiği hizmet kalitesi kesinlikle aynı olmaz yani. Restaurant örneğinden gideyim, siz bir askeri yemekhanesinde aldığınız hizmet farklıdır yani tabledot'da yemek yersiniz bir

50 kişilik lüks restauranta gittiğinizde aldığınız hizmet farklıdır yani. Biraz orada müşteriler de kıyaslarken daha insaflı davranması lazım bence." (K12)

Ek 5-74: K20

"Tabii ki yeni oyuncuların girmesi, yeni şirketlerin girmesi sektör açısından iyidir ama bunu yaparken de sadece ben yatırımcıyım ve şu kadar yatırım dediği anda burada işte haksız rekabetin önü açılır. Denetimin gerçekten uygulanabilir bir şekilde sahada denetimin yapılması ve bu firmalar girecekse de böyle bir denetimle karşılamasının olduğunu bilerek girmesi gerekiyor. Elini kolunu sallayarak bir sektöre giremeyeceğini bilmesi gerekiyor. Girmeli mi? Evet yeni firmalar olmalı çünkü artık insanlar mevcutta özellikle kargo sektöründe var olan beş altı tane firmadan gerçekten bıktılar. Birey olarak baktığımızda da bunu görebiliyoruz. Yeni firmalar olmalı mı? Evet, olmalı hatta dış yatırımcıların buna bir şekilde yönlendirilmesi ve girmesi gerekir ama onlar bu sektöre girdiğinde bir denetim, aslında anlatmak istediğimi tam anlatamadım farkındayım ama denetim mekanizmasının olduğunu bilmeleri gerekiyor. Herkesin bu sektöre girmemesi gerekiyor. Bu işi yapabilecek mi? Yeterli sermayesi var mı? Yeterlilik belgesi var mı? Mesleki olarak doğru kadrolarla mı çalışıyor? Bunu iyi analiz ederek mutlaka girmesi gerekiyor sektöre." (K20)

"Şimdi, bir personel maliyeti bu kadar yüksekken siz eğer taban fiyat belirlemezsen bu rekabeti işte firmalar da bunu çok güzel kullanıyor. İhale açtım işte atıyorum 500 gramlık bir dergiyi kalem hesabı yaptığımda ben iyi hizmet verebilmek adına bunu 3 liraya alabilmem gerekirken. Sadece farklı, girer miyiz o konuya bilmiyorum ama farklı nedenlerle bir lira fiyat verdiğim de ben bunu çok iyi biliyorum, o işin bir liraya 81 ilde dağıtılamayacağını adım gibi eminim, çok eminim." (K20)

"Bugün bir yazılım yazdırsanız mesela en basit yazılım 300-400 bin lira yani çok ciddi paralar gerçekten çok ciddi paralar. (K8)

Ek 5-75: K21

"Sonra garip bir şekilde kendi internet sitelerinde kendisi için en kârlı olan kargo hangisiyse, tüketicinin seçme şansı yok yani kargoyu kendisi belirliyor. Bu da çok rekabet mevzuatı açısından problemli bir durum, aykırı bir durum yani net. Şimdi bu kurumla ilgili bir soruşturma olduklarını duydum. Bana göre de gayet doğru bir tespit." (K21)

"Budur zaten. Bunun gibi yani bir il içindeysen o ille sınırlı olacaksan yani senin barkodunu taşıyan paket İstanbul'da görevliysen İzmir'de teslim edilememeli yani. Anlatabiliyor muyum? Edildiği anda benim alternatifim oluyorsun bu bir haksızlık.(...) İşte sen orada prestij için bir ilde yokum dememek için şube açmışsın, orayı da beslemek zorundasın. Sektörün bir şekilde düzenlenmesi gerekiyor yani evet o tüm Türkiye'de tüm illerde olan firmaların bir ayrıcalığı olmalı. Ona talip olan evet olsun onlarla aynı statüye girsin, ona girmiyorsa onlarla haksız rekabet yapamamalı." (K21)

Ek 5-76: K4-K7-K8

"Açıkçası bu dönemsel olarak değişiyor. Yani bazı dönemlerde fiyat ön plana çıkıyor. Bazı dönemlerde kalite. Kalite ne zaman öne çıkıyor? Ekonomi ile ilgili

bir sıkıntı olmadığı zaman maliyetlerle veya diğer gelirlerle ilgili bir sıkıntı olmadığı zaman elbette ki müşteriler yasındaki kurumsal çıkardı. Bizim hizmetimizi satın alanlar kaliteyi tercih ediyorlar. Ama fiyat tabi oyunun her zaman içerisinde biz XXX olarak fiyatlar rekabet etme işinden vazgeçtik. bir süredir özellikle yani kargoda eskiden 3-5 oyuncu varken fiyat rekabeti daha şeydi." (K4)

"Fiyat piyasa şartlarında belirleniyor. Türkiye'de posta sektörü çok hızlı büyüyen bir sektör özellikle e-ticaretin büyümesiyle birlikte kapasite de büyüyor. Biz ilk belgeyi aldığımızda belge sahibi 2015'te 15 firmaydı, belki 12-13 firmaydı, şimdi işte 30'un üzerinde. Bu arz ile talep birbirinin dengesini buluyor bir şekilde. Orada çok rekabetçi bir yapı var, bununla ilgili hatta Rekabet Kurumunun 2 yıl önce yaptığı bir denetleme var orda da gayet farklı fiyat hareketlerinin olduğunu gösteriyor." (K7)

"Türkiye'de belirli noktalara giden uçaklar belli bunların line (uçuş) fiyatları belli yani onların altına düşerseniz zaten zarar edersiniz. Bugün bir gümrük çıkışına baktığınız zaman gümrük faaliyetleri belli, karşı taraftaki dağıtım maliyetleri belli yani işte atıyorum Almanya'ya buradan toplam baktığınızda 7-8 Eurolar gibi bir maliyet varsa ve siz bunun üzerine en azın %10-15 koymazsanız zarar edersiniz ve tutunamazsınız piyasaya ondan sonra da gidersiniz." (K8)

Ek 5-77: K8

"Yani şöyle, tabiî ki biz böyle çok kompakt çalışıyoruz şu anda. Daha çok piyasaya çıkıp 20 tane arabayla dağıtım yapmıyoruz direkt ihtiyaçlara yönelik hareketler yapıyoruz. Ne bileyim bir e-ticaret firmasına gidiyoruz 50 tane 100 tane gönderiyi alıp o gün ilgili yere çıkartıyoruz hiç bekletmeden, zaman kaybı olmadan. Şimdi hal böyle olunca böyle kompakt olunca çok az kişiyle, çok az arabayla daha iyi daha hızlı işler yapabiliyoruz." (K8)

Ek 5-78: K8

"Fiyatlar arttığı için rekabet gücümüzü kaybetmeye başlıyorsunuz gerek UPS, FedEx, TNT, DHL bunlar çok köklü firmalar olduğu için onlarla rekabet etmekte çok zorlanıyorsunuz." (K8)

Ek 5-79: K9-K10

"İnanın fiyat, inanın fiyat yani ben 35 yıldır ben sektördeyim tam 35 yıl. Geçmişte bir markaların birçoğu işte marka sevdasıydı işte yok ben bu firmayla çalışayım başım ağrımasın ya da işte oradaki fiyat değil de işte servisi daha iyidir. Ama son 3 yıldır inanın fiyata odaklanıyorlar neden, çünkü adam benden fiyat alıyor gidiyor x firmadan alıyor, diğer firmadan alıyor hangisi daha uygun fiyat veriyorsa ona veriyor paketi." (K9)

"Sizlere bir örnekle anlatmaya çalışayım. Üç kurye arkadaş çalıştıkları firmadan ayrılıp çok rahatlıkla bir kurye firması kurabiliyor. Daha önce çalıştıkları firmanın da müşterilerine gidip –öncelikle samimi olduklarına- biz bir firma kurduk sizlerin de desteğinize ihtiyacımız var deniliyor. Müşterinin çalışmakta oldukları fiyatları da bildiklerinden, kar-zarar maliyet hesabı da yapmadan, piyasanın altında fiyatlar sunarak müşteriyi kazanmaya çalışıyorlar. Örneğin bir müşteri 30 TL'den mi çalışıyor, 15 TL'den size

hizmet sunabiliriz, denilebiliyor. Bu tarz bir anlayışla maalesef rekabet edebilmek çok zor olmaktadır." (K10)

Ek 5-80: K11

"Bunların hem aşılabilmesi hem de gerçekten o Avrupa Birliği'ne uyum mevzuatında çalıştığı gibi bu konuların Türkiye'de çalışması da önemli ama bunun için piyasaların serbestleşmesi gerekiyor. Burada da tabi çok farklı görüşler var Avrupa Birliği ülkelerinde bu evet serbest belki ama Amerika mesela çok karşı çıkıyor yani. Kesinlikle tekel, hani orada evet bunu ihlal etmek ciddi bir suç mesela, dayanak da hep şey işte ülkenin haberleşme gönderisi, o iletişim, o muhaberat kısmının ülke içinde kalması, güvenlik sorunları gibi. Kesinlikle buna da katılıyoruz aslında, mektup tarzı gönderiler o iletişim ve haberleşme özellikle resmi işlerde, zaten biz bunları yapmıyoruz, zaten dağıtmıyoruz mesela bizim hayatımızda öyle gönderiler yok bunların birçoğunu zaten PTT kamusal çalışma alanında kendisi yönetiyor, üstleniyor ve zaten tekel içine girdiği için bunlardan pay almıyoruz. Almayabiliriz de ama bunun içinde başka gönderiler olabiliyor pay almak istediğimiz, bir banka kredi kartı mesela bu çok kişiye özel giden, adreste kendisine teslim etmeniz gereken, adres tespiti yapıp sözleşmeyi imzalayıp getirmeniz gereken bir iş mesela.Burada işte bizim de PTT'yle karşı karşıya gelmememiz gerekiyor, biz bu tarz işlerde rahat çalışmak istiyoruz açıkçası. Bir engele takılmadan sonuçta belli bir fiyatla firmanın da göndericinin de bizi tercih edebileceği ya da serbest bir piyasada PTT'nin baskısı olmadan hareket edilebilecek bir düzene geçilmesini istiyoruz. İşte o maddelerde, o yönetmelikte bunlar hep ikinci plana atılan konular olduğu için biraz böyle arada bizim gibi daha çok kargo değil de posta taşımacılığını yapan birkaç firmayız zaten, o tarz firmaların dezavantajı oluşuyor maalesef. Biz de azınlık olduğumuz için çok fazla sesimiz duyulmuyor ya da çok fazla konu önemsenmiyor olabilir ama bugün istiyoruz ki bankalara hizmet verelim, vermeye de devam edelim, işte kredi kartı dağıtalım, kredi kartını taşıyalım zaten geçmişte taşıyorduk ama bu düzenlemelerden sonra taşımamız yasak hale geldi, ciddi burada ciro kayıpları oluşuyor halihazırda ülkenin de gündeminde bankaların da gündeminde bu kartlar üretiliyor sevk ediliyor dağıtılıyor ama PTT'yle bunlar yapılabiliyor ve özel şirketlere veremiyor artık bankalar. Orada işte farklı engeller karşılarına çıkıyor, kanun maddesi ya da tekeli ihlal etme suçlarıyla hakkınızdan dava açılabiliyor (...) Temel beklentimiz aslında onun haricinde GSM firmalarının ekstreleri olur, daha böyle iletişim tabanlı mektup gönderileri olur, adi posta denilen imzasız gönderiler olur biz kategorik anlamda bu tarz işleri zaten almıyoruz, hiç almadık. Daha çok bulunduğumuz konu nitelikli, imzalı, adreste raporlu veya katma değerli yani ben geliyorum bir sözleşme imzalatıyorum, o sözleşmenin görselini güvenli bir altyapı sistemiyle bankayla entegre olduğum bir hat üzerinden online olarak transfer ediyorum. Banka hemen hesabını açabiliyor mesela, kimlik görselini alıp bir kurye üzerinden bunu taşıyabiliyorum görsel anlamda. Bu tarz katma değeri yüksek işler bizim gibi sektörlerin daha da geliştirebileceği, sahada yatırım yapabildiği ve hem kuryeyle de birleştirebildiği hızlı teslimat modelleri arasına giriyor. Biz birazcık tabi işin bu tarafındayız, bu tarafta ciro, müşteri ve gelir elde etmeye çalışıyoruz ki PTT tarafındaki o ihlal konularına takılmayalım ve oradaki farklı tekel sayılabilecek gönderiler içerisinde yer almayalım. Ama tabi kanunu yorumlayan birçok kişi yani PTT tarafında olabilir, yani buradaki bütün

dağıtılacak gönderiyi aslında tekel gibi konumlandırabiliyorlar işte zarf niteliği olabilen, bir broşür veya katalog tarzı bir gönderibile aslında tekel içinde sayılabiliyor. Bunlar işte sektördeki düşen cironun, belki tabi PTT'nin de yaşadığı bir ciro kaygısı var olabilir, giderek çünkü akıllı telefon işte GSM'deki o iletişim donanımının artmasıyla tercihler de değişiyor. Bireysel insanlar ne bileyim bir telefon faturasını artık adresine istemiyordur yani online olarak mailine geliyor, cep telefonuna geliyor, keza hesap ekstresi, bankadan gönderilecek bir ekstre de aynı şekilde. Online iletişim kanallarını değiştiren herkes bunu düzenleyebiliyor. Burada da aslında ciddi bir düşme var, PTT anlamında da düşme olduğunu da düşünüyorum yani o sektörde bireysel gönderilerin işte mektup yazmıyoruz eskisi gibi şu an günümüzde bunlar yok. hani bu tip bireysel işlerin düşmesiyle PTT bu düzenlemelerin de üzerine o tekelin serbestleşecek kısımları bir şekilde çıkmıyor ya da yapılmıyor ki hani o arada farklı ürünlerle işte bankalarda adet var, gönderiler çıkıyor halihazırda gidiyor debid kartlar bu çok yaygın. Orada da sayı azalabiliyor ama şuan ciddi bir iş var ve gelir var dolayısıyla belki onun yerine bunu elinde tutmak için bu süreci de uzatıyor olabilirler diye düşünüyorum hani bu biraz da benim kendi şahsi düşüncem aslında. Hani o bir ciro dalgalanması, diğer taraftan da hani kargo sekötürünün hareketliliği bir nebze kompanse etmeye çalışıyor buradaki ciroyu ama ikisi çok farklı yani bir zarf taşımak, o zarfın taşıma yükümlülüğü veya bir banka gönderisini taşımaktaki sorumlulukla bir e-ticaret arasında farklılıklar olabiliyor. Birinde daha kişinin mutlaka kendisi olacak işte sözleşme imzalatacaksınız, belli bilgileri kontrol edeceksiniz kimliğinden teslimatı öyle yapacaksınız ve o sözleşmeyi bankaya geri getireceksiniz. Diğerinde o paketi kendisi yoksa belki annesi, kardeşi, eşi, çocuğu adreste onu alabiliyor veya bazen rica ediyorlar işte alttaki markete bırakabilir misin gibi durumlar olabiliyor." (K11)

Ek 5-81: K11

"Bu arada işte biraz böyle dağıtım kapsam farkı var diğerinde mesela yaya çalışabiliyorsunuz, bir kurye çantasına 100 tane kartı koyar sözleşmeleriyle birlikte çok rahat taşır ama öte taraftan o paketlerde yaya dağıtmanız mümkün değil. Mutlaka bir motosikletli kuryeniz ya da araçlı bir donanımınızın olması gerekiyor, ortalama kuryeler e-ticaret tarafında 60 ya da 70 maksimum drop yapabiliyorlar günde fakat yaya kuryeye döndüğüm zaman posta dağıtım kategorisinde yani zarf, sözleşme gibi daha böyle matbu şeyleri dağıtmaya baktığımızda günlük 100-120 teslimatı biz görebiliyoruz. İşte bu ikisinin arasında da ekip farkı, yönetimsel ve organizasyonel farklılıklar ve zorluklar var. Hani bunu da bu şekilde ayrıştırmak istedim, biz her alanda her anlamda her iki alana da hizmet vermeye çalışıyoruz. Tabiî ki kendi kapasitemizde o taşıma limitlerimizi aşmadan- belli bir desi almıyoruz zaten maksimum belki 20 desi. O da çok zor oluyor e-ticarette, daha küçük desilerde daha minik işte 3 kiloluk, 3 kiloyu çok geçirmeyeceğimiz, motosikletin alabileceği kategorilerdeki işleri alıp taşıyabiliyoruz ki mevcut ciro açığımızı da belli işlerle kapatabilelim diye. Bizim de hani buradaki dağıtım organizasyonel açıdan yapımız böyle bundan da bahsetmiş olduk." (K11)

Ek 5-82: K2-K7-K8-K9-K10-K12-K14-K15-K16-K18-K19-K20-K21

"*Belgesiz bir şekilde faaliyetlerini sürdürüyorlar. Yetki belgesini yenilemeleri gerekiyor ya yenilemiyor adamlar ve ortada yoklar ve faaliyetlerini sürdürüyorlar." (K2)*

"Bu da merdiven altı rekabet diyoruz buna da. Bu şöyle şimdi, şöyle bir mekanizma yok, şimdi bir şirket kendi yapacağı işe bakıyor ve diyor ki; benim gidip karayolları taşımacılık belgesi almam lazım, şunu almam lazım, bunu almam lazım ve işte BTK'dan posta yükümlülük belgesi almam lazım. Ama şöyle bir mekanizma yok şuan, sen bu işi yapıyorsan bu belgeyi almalısın şeklinde bir çalışma yok. Örnek veriyorum işte Çiftçi motor taşımacılık diye İstanbul'da 30 tane kuryeyle dağıtım yapan dosya dağıtan bir şirket var. BTK gidip bunlara şunu söylemiyor; ya bakın sizin taşıtınız bu evet, farklı taşıyorsunuz bir saat içinde taşıyorsunuz ama bu da bir posta gönderisi kardeşim, bunun için de sizin belge almanız mekanizması yok şuan. Bu da tabiî ki bir haksız rekabete sebep oluyor. Burada yani işte onların ölçeği küçük, belki burada biraz daha şey yapmak lazım, bir ana taşıyıcılar bir de bu tür lokal last mile işi yapan firmaları yetkilendirmek lazım." (K7)

"Birtakım insanlar gerek yetkisi olmadan gerek beş kuruş devlete para ödemeden ama belgesel olarak hani belgesi olmadan. Nasıl söyleyeyim tam böyle parazit gibi başkalarının sırtından para kazanıp eve büyüyebiliyorlar. Böyle bir şey var mı? Evet var." (K8)

"O da tabi diğer rakiplere göre bizi şey durumuna düşürüyor, biraz pahalı kalıyoruz piyasaya göre. O da neden çünkü belge aldığımız için, belge alamayan halihazırda onlarca bizim gibi faaliyet gösteren firmalar var ve halihazırda BTK'nın bu konuda bir adım atmış değil, çok enteresan. Ben şöyle bir duyum edinmiştim, belgesi olana ceza keseriz belgesi olmayana ceza kesmiyoruz diye bir şey var öyle de bir şeyde yaşıyoruz biraz tuhaf ama gerçek." (K9)

"Bu konuda müşterilerimizin de gerekli hassasiyetleri göstermelerinin gerektiğini düşünmekteyim. Bazı müşterilerimiz, çalıştıkları firmanın belgesi vs… yeterliliklerinden ziyade sadece fiyat odaklı bakmaları da olaya farklı bir boyut katmaktadır. (K10)

"Ben sadece şuanda sektörde yetki belgesi olmadan faaliyet gösteren bazı şirketler var ve dolayısıyla bunlardan bazılar büyük firmalar. Ben bunların denetlenmesi ve haksız rekabet diyeceğim tırnak içerisinde çok teknik anlamda kullanmayacağım bunu ticari olarak söylüyorum haksız rekabet olduğunu çünkü ben elde ettiğim gelirler üzerinden evrensel hizmet fonuna bir gelir temini öderken bunlar benimle aynı hizmeti verip piyasada para kazanıp hiçbir şekilde bu fona bir gelir aktarmıyorlar. Ben diğer konularda denetleniyorum ve o denetim yüzünden de eğer usule uygun davranmadığım, mevzuata uygun davranmadığım anlaşılırsa bir ceza yaptırımına maruz kalıyorum. Onlar denetime de tabi olmuyorlar. Hem gelir elde edilmiyor onlardan hem de denetime tabi olmuyorlar. Ben bu konuda biraz hassasiyet gösterilmesini istiyorum" (K12)

"Yani ben gittim İstanbul'da bir şube açtım bir merkez oluşturdum, hadi ben kargoculuk yapacağım da diyemiyorsunuz. Belli bir ağ yapısına sahip olmanız

gerekiyor. O açıdan giriş kolay değil yani kağıt üzerinde, legallikten bahsediyorum. İllegal bir yönü var mı, var." (K14)

"Bence hiç etkilemiyor ama olumlu ya da olumsuz anlamda bir şey söylemiyor. Sektörde ekmek varsa zaten küçüğü büyüğü hepsi sektörün içinde yani orda belge olup olmadığına bakmadan sektöre çok kolay giriş çıkışlar yapabiliyorlar öyle söyleyeyim." (K15)

"Bunun adını dosya koyuyor. Dosya koyunca sanki haberleşme gönderisi olmuyormuş anlamı yüklemeye çalışıyorlar ama bu doğru değil. Ben dedim ya bir gönderinin tekel olma durumunu aslında içine konan ürünün özellikleri haberleşme niteliğinde olması için ambalajlanma şekli yani zarf şekli, ambalajlanmış ve ayrıca kapatılmış kontrol edilemiyorsa bunların ikisi de tekel demek. Ama gel gör ki bunu birilerine anlatın yani anlatamıyorsunuz işte öyle söyleyeyim."(K15)

"Bir de merdivenaltıyla rekabet de çok ciddi. Yani bugün motokurye firmaları zarf dağıtım firmaları kargocuyum diyen ambarlar bütün bunlar ticari olarak müşterilere gittiğiniz zaman masanın üstünde size rakip tekliflerin sahipleri, dolaysıyla rekabet var bu sektörde."(K16)

"Şimdi yani burada temel olarak bu 35, İstanbul'da kurye firması olarak herhalde 100 tane falan vardır. Bunun belli başlısı, hiç yoksa bile 50 tane vardır, bunun belli başlısı ciddi bu işi yani bu 35'in çoğu İstanbul'da zaten ama bunların dışında olan hiç olmazsa ciddi olarak da 30-40 tane firma var." (K18)

"Genel olarak bu şekilde belgesiz çalışan çok fazla firma var ve maalesef yani buradaki denetimsizlik de halen bugünkü koşullarda devam ediyor. Bunun bir noktada denetim altına alınması, bunun kontrol edilmesi, madem böyle bir kanun var bunun gereğinin yerine getirilmesi gerek." (K19)

"Sadece bunun için kurulmuş firmalar var ki birçoğunun belgesi yok. Birçoğunu tanıyorum birçoğunun belgesi yok. Firmalar da bu konuda bilgilendirilmedikleri için, ben hizmeti alıyorum onun belgesinin olup olmaması çok önemli değil gibi yaklaşımlarla da yaklaşımda bulunduklarını da görüyorum. (...) Şu an herkes girebilir ama denetim arttığında bunlar elenecektir. Kimi belgelerini tamamlayıp ki onun da mutlaka yumuşatılması gerekiyor, hafifletilmesi gerekiyor. Kimi sektörde kalıcı olacaktır iş potansiyelini görüp, kimi de kapatıp gidecektir. Burada iş yine BTK'ya düşüyor, mutlaka denetimin sıklaştırılması gerekiyor yoksa şuan piyasada adı konulmamış kayıt dışı o kadar çok dönen paket taşımacılığı var ki. İşte uzatıyorum ama 65 bin tane posta dağıtıcısı diyor ben 65 bin çarpı 4-5 yapın diyorum onu 300 bin yapın diyorum onu 500 bin yapın 65 bin resmiyse. Resmi olmayan onun 4 katı 5 katı, 6 katı çalışan var aynı şekilde resmi olmayan onlarca firma var. İşte burada mutlaka ve mutlaka sektöre yeni girecekler kalıcı olur mu, kısmen olacaktır ve mutlaka da girmesi gerekiyor sektöre, yeni birilerinin mutlaka girmesi gerekiyor. (...) Umarım katkınız olacak, umarım bu kayıt dışı ekonominin, özellikle kayıt dışı ekonominin sadece 30 tane firmayla bunun dönmediğinin, yüzlerce şuanda sektörde firma olduğunun, bunun bilincinde birileri olacak ve onların da zapturapt altına alınması gerektiğinin ama biraz daha hafifleterek alınması gerektiğinin. Hatta genç girişimcilerin mutlaka bu sektöre girmelerinin önü açılması gerektiğine inanıyorum. (...) Binlerce gönderi dağıtıyor adam her biri iki bin tane iş veriyor hiçbir kayıt yok

inanın Hilal Hanım ve yapan firmayı da biliyorum, yaptıran firmayı da biliyorum. Her gün onlar elden ele teslimat yapılıyor ama hiçbirinin kaydı yok işte bunun önüne geçmiş olacağız yetkilendirilmiş firmayla biz bu işi." (K20)

"Kayıt dışılık vs. küçük küçük şirketlerin il içinde yapıyorum deyip de kendi başka bir ekürisi başka bir şeyle birlikte çalışarak ve çok da kayıt altında olmadan bu işi yapanların sektör üzerindeki haksız rekabeti devam ediyor. Şimdi kurusal firmalar bildiğiniz mevzuat kapsamında. Bildiğiniz gibi bir Masak mevzuatı vardım şimdi onların hepsi şeyin altında toplandı. Kargo şirketleri oteller gibi kimden kime ne kadar kargo gidiyorsa bunu devlete server'ında yetki vererek bildirmek durumunda. Fakat bu yükümlülük devletin görebildiği büyükler için kaçınılmaz ama bundan kaçınabilenler için haksız rekabete girebilecek bir sürü risk taşır." (K21)

Ek 5-83: K15-K21

"Evet, oradan bir fiyat alıyor geliyor sana diyor ki bana bu fiyatı verdiler siz bu fiyatın altına iner misiniz diyor, piyasada tutunabilmeniz veya pazarda var olabilmeniz için onun altına iniyorsunuz. Buradan aldığı fiyatı götürüyorlar orada tekrar fiyatı aşağı çekiyor dolayısıyla fiyat maliyetlerin altına iniyor. Anlatabildim mi yani piyasa maliyetlerin altına inmeye başlıyor. Şu anda benim zaten gözlemim doğru yani ulaşım sektöründe, haberleşme sektöründe maliyet artışı daha yüksek, enflasyondan daha yüksek ama biz kaç yıldır mesela postaya ya da kargoya zam yapamıyoruz, niye? Bu dediğimiz rekabet anlayışı içinde fiyat en önemli unsur haline geliyor yani yukarı çıktığımızda müşteri kaybediyorsunuz veya müşteri sizden çekilmekle tehdit ediyor, sizden hizmet almamakla kargo tarafı için konuşuyorum. Orada tabi bir de tekeli de ihlal ettikleri için bu arada tekele tabi gönderilerde o da kaynıyor araya, iyice sektörde kazanım daralıyor öyle özetleyeyim." (K15)

"Sanıyorum şuanda büyük tedarikçiler şuna bakıyorlar, fiyat nasıl ama ondan önce benim arzımı karşılayabilecek mi, benim verdiğim bütün kargoları alabilecek mi? Eğer o cevap evetse peki fiyatı nasıl? Orada fiyat noktasında bir miktar yüksek olsa bile yeter ki kapasitemi alabiliyor ol noktasında evet diyebiliyor. Dolayısıyla şuan rekabet kapasitenin doğru kullanıyor olması noktasında. Zaten tam bu noktada bir sürü firma kendi dağıtım ağlarını kurmaya başladı. Sektöre bir sürü firma girmeye başladı gerek ulusal bazda gerek yerel bazda. Aslında herkes şeyin derdinde o beş milyonluk kapasiteye cevap verebilme noktasında. Dolayısıyla ben şey gibi değerlendiriyorum şu anda. Fiyatla başlayan rekabet kaliteyle, hizmetle devam etti şuanda iş biraz kapasiteyle sürüyor gibi geliyor bana rekabet noktasında." (K21)

Ek 5-84: K2-K17-K21

"Şöyle, tabi küçük işletmeyi de tanımlamak lazım. Konumlandırma olarak kendilerini ölçek ekonomisi, adet ekonomisi ile fiyat rekabetine girmiyor tabi ki. (...) Kendi içinde farklı, biraz daha bu konuda diğerlerinin yapamadığı şeyleri tamamlayacak işletmelerin adet ekonomisi, ölçek ekonomisiyle ve Türkiye geneli geniş bir tamamına hizmet, eğer ihtiyacınız yoksa belirli iller arasında, işte Erzincan - İstanbul arasında iş yapacaksanız küçük organizasyonların daha odak noktasında kalabilirsiniz, hani bir şey olarak ve onlarla ihtiyaçlarınızı karşılayabilirsiniz. Bu anlamda bu küçük işletmelerin pazara girmesinde diğerlerinin yapamadığı, diğerlerinin ustalaşamadığı,

diğerlerinin kendi sistemlerinde olsa dahi hani sunduğu ama bir türlü müşteri hizmet beklentisini karşılayamadığı işlemlerde faaliyetlere girebilirler." (K2)

"Tamamen ölçeğe bağlı, ölçek ekonomisi yani o şekilde. Adedi siz sağlayamadığınız aman kurduğunuz yapının maliyeti karşılayabilir bir noktaya gelemezsiniz ama doğru operasyon kurgusu, doğru yapı ve yeterli satış geldiği zaman zaten bütün iştiraklarınıza katma değer sağlıyor verdiğiniz hizmet. O zaman işler değişmeye başlıyor." (K17)

"Şimdi mesela 2020 başıyla beraber hem sektöre giren firmalar hem firmaların kendi dağıtım ağı şimdi sadece şey görülüyor tabi Hepsiexpress ve Trendyol express görünüyor ama öyle değil aslına bakarsanız. Çoğu firma İstanbul içi dağıtımlarının İstanbul Ankara dağıtımlarının il bazındaki dağıtımları kendi bünyesine almış durumda ve piyasanın şuanda dengelendiğini düşünüyorum. Mutlaka iyi fiyatla çalışan sektörün artık doğru fiyata gelmesi gerektiğini bunu da fiyatta düşü olacağını ön görüyorum açıkçası. Eğer masraf yapınızı buna göre kurgulamazsanız bu ilerleyen dönemlerde kargo şirketleri için bir sıkıntı olabilir çünkü sektörün en büyük problemlerinden biri de çözülüyor." (K21)

"Diyor ama siz o 21'i kurduğunuzda zaten öyle bir maliyetle karşı karşıyasınız ki o network, aradaki şubeleri kurmak ekstra bir maliyeti olmuyor esas onların arasında gidip gelmek ciddi bir maliyet oluşturuyor. Onları da dolduramadığınız zaman bir zararına o network'ü koruma, ta ki müşterilerinizin sizi o başa baş noktasına taşıyacak kargoyu size güvenip de verinceye kadar sizin bir maliyetiniz oluyor." (K21)

"Yani esas burada maliyet gerçekten insanların sizi takdir ettiği ve artık düzenli olarak sizin müşteriniz olduğu, iyi zamanda kötü zamanda sizinle çalışmaya devam edeceği ve o sizin o networkünüzü besleyecek bir paket sayısına ulaşıncaya kadar bir dolu boş gidip geldiğiniz alternatif bir maliyetiniz oluşuyor. Bilmem anlatabildim mi? Yani birine gittiniz ya kargonuzu talep edeceksiniz, atıyorum işte LCW'ye gittiniz dediniz ki kargonuzu taşıyayım, nereye taşıyacaksın, hangi illerde varsın, nerelere kadar götürebilirsin, hangi ilçelere götürebilirsin, nereye götüremezsin? Şimdi siz onun kargonuza talip olabilmeniz için çok ciddi bir network'ünüzün olması gerekiyor."(K21)

Ek 5-85: K1-K9-K12-K22

"İşte kumbara gibi kargo lojistik depolarının bankomat gibi şeyler çıktı mesela. Bunlar deniliyor bunlar zaman içerisinde kendini gösterecektir faydalı olur diye düşünüyorum." (K1)

"Var yani dediğim gibi gelecekte, hatta duymuşsunuzdur birkaç tane alışveriş merkezinin içerisinde böyle kutular mallbox vari bir sistem kuruyorlar, şifre gönderiyor size paketinizi oradan şeyi. Bu Avrupa'da çok yaygın, bizim hatta ortak bir arkadaşım var benim DHL'den bu işin başında Avrupa'da işte belli bir yer kiralıyorlar kutular konuyor vs. gibi." (K9)

"Yani internetten aldığınız bir şeyi teslimat noktası olarak şubelerimizi seçebiliyorsunuz. Kargo firmalarını kullanıyoruz locker firmaları var işte şuan 7 farklı lokasyonda kargo dağıtımı ve teslimat yapıyoruz." (K12)

“ Trendyol şimdi kendi lockerlarını kuruyor, biz de şu an market zincirleriyle görüşüyoruz, esnaflarla görüşüyoruz 2020 yılında 500’e yakın yeni nokta açmayı planlıyoruz açıkçası.” (K12)

“Bu sektörde gördüğüm açıklardan bir tanesi ileride olacak. Yani GPS alan teslimatlı, fotoğraf çekimi teslimatların dışında her ne kadar bizim ülkemiz için geç görünse de bence teknolojiyle şu an başa baş ilerliyor ülkemiz. Yarın bir gün ben dronelarla teslimatların da olacağınız tahmin ediyorum. Öyle bir bakış açım var. Ben de düşünüyorum bunu kendimce, olur olmaz bilmiyorum ama ilk fırsatta bu pandemi bittikten sonra drone kursuna gideceğim ben de. Şuan amatör olarak ilgileniyorum dronelarla ama böyle bir bakış açım var benim. Bu da olacak diye tahmin ediyorum olmaması için hiçbir sebep yok, özellikle kargo sektöründe.” (K22)

“Kargoda, yurtdışı taşımacılıkta, yurtiçi taşımacılıkta tamamen yetki belgeli olan firmalar söz konusu. Ben görmedim yani kargo hizmeti veren ve yetki belgesinin olmadığı bir firma görmedim açıkçası. Şimdi mesela son zamanlarda birçok firma, özellikle e-ticaret patladıktan sonra birçok kargo firması farklı farklı yollara başvuruyorlar. Bilmiyorum bu sektörün getirdiği yasal açıklardan mı kaynaklanıyor, neden kaynaklanıyor bilmiyorum. Mesela esnaf teslimat noktaları diye bir oluşum olmaya başladı kargo firmalarında. Burada ana caddede hizmet veren bir şarküteri, bir bakkal, market gibi esnafa paket teslim edip, teslimat noktası oluşturup tüketiciyi buraya yönlendiriyorlar. Böyle bir oluşum var. (K22)

Ek 5-86: K17-K18-K6

“Yasaklar var şuan mesela en şeyi, mesaiye kaldığınız bir gün yasak da varsa markete uğrama şansınız sıfır ya da bir yere gidip bir şeyi alma şansınız trafiğin de yoğun olduğu saatlerde özellikle İstanbul içinde şuanda saat 6’dan sonra hareket edemezsiniz. Gidemiyorsunuz, kilitleniyor o yüzden her şey aslında biraz da bu süreç de bizi online’a götürüyor ve her bir yenilik bize kolaylık sağlıyor aslında bir tüketici olarak da.” (K17)

“Bukoli vardı. Mesela çok yani ciddi, iki seneye yakın ciddi yatırımlar yaptılar biz de onlarla çalıştık onlara da hizmet verdik falan ama ondan sonra Borusan battı bu işte para yok şey yok yani Borusan’ın istedikleri, Borusan’ın kar marjıyla oradaki şey hiç örtüşmedi dolayısıyla çekiliverdiler bu alandan. Türkiye’de böyle bir şey var. Şimdi yavaş yavaş Petrol Ofis istasyonlarına dönüş yapıyorlar, internetten şey yapıyorlar falan yani ben bunlara desteklenmesi, geliştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Mutlaka buralara talep olacaktır buralar şey yapacaktır ama bu biraz şeyden çıkıyor bu iş yani biz de bugüne kadar olan başta eleştirdiğim yani kargo öyle bir şey ki geliyor evde varsanız tesadüfen kurtardınız, yoksanız basıyor gidiyor ondan sonrasında peşinden koşuyorsunuz. Hani kötü bir teslimat şeyi var, onun yerine böyle alternatifler daha iyi oluyor. Bence sorun bu konudaki istek, bu konudaki takip, bu konudaki yatırımın sürdürülmesi önemli. Eğer bu işe yatırım yapanlar devam ederlerse bu alanın bizim sektör açısından faydalı olduğunu düşünüyorum. Ortak kullanılabilir noktalar var maliyeti düşürecek yani PO istasyonuna öyle bir şeyler oluşturulsa eğer bütün, biz de dahil birçok firma kullanabilecektir orayı. Dolayısıyla böyle alanların şey olacağını düşünüyorum ama şöyle bir yan var hani Türkiye’de biliyorsunuz bizim GSM operatörleri bile her biri kendi yatırımlarını ayrı ayrı yani bir yere yatırım yani

bir altyapıyı kullansalar çok daha az maliyetli olacakları yerde hepsi farklı farklı altyapı kullanıyorlar biliyorsunuz. Dolayısıyla bizde hani böyle ortak noktalar kullanılabilir şeyler falan bunu doğrusu çok emin değilim olabileceğini ama bunların olması gerektiğini düşünüyorum." (K18)

"Yani yine aslında bir önceki açıklama ile aynı şey. Eğer kurdukları iş planı, odakları eğer diğer rakiplerinden ayrıştıracak veyahut da onların yapamadığı alanları tamamlayacak bir iş modeli ise ve günümüz trendine, ihtiyaçlarına ayak uyduruyorsa zorluğu yok aslında. Tam tersi, büyük markaların ulaşamadığı, tamamlayamadığı şeyleri, pastaları alıp çok rahatlıkla götürebilirler. Yani işte bu şu anlama gelmiyor, işte UPS Amerika pazarına odaklanmış, Sudi Arabistan tarafında Aramex o tarafı bıraktı anlamında söylemiyorum, UPS'nin de yani Türkiye'ye çok benzer ama UPS Amazon'un kimi yerdeki ihtiyaçlarına cevap vermemiş ki Amazon kendi dağıtım ağını kurmuş. Tabi ki farklı dinamikleri vardır, orada kârlılıklar vs. söylemiyorum ama yani çok şey tarzı değildir, Amazon genelde kendisi kurmaz satın alır. Burada UPS ile çok rahatlıkla bir partnerlik kurabilir. Yani PTT AVM'yi düşünün mesela, PTT AVM bütün dağıtımını pazar yerleri mantığı ile çalışıyor. Bütün dağıtımını PTT'ye yaptırıyor. (...). Demek ki orada da bir ihtiyaç varmış ki amazon kendi şeyini kurmuş ve yerel, kolaygelsin gibi de butik hizmet veren firmalar da var." (K6)

Ek 5-87: K1-K2-K8-K14

"Ya işte rakiplerin yapmadığı hizmetleri yapmaya çalışıyorsunuz daha kısa sürede teslimat daha yüksek oranda teslimat oranı, iade kargo sonuçta 3 TL giderken alıyor 1.5 TL gelirken alıyor siz iade bedeli almam diyebilirsiniz ama o zaman bedavaya taşımanız gerekiyor o gücünüzün olması gerekiyor bu katma değerli hizmetler sunarak sonuçta ekstra iş alabilirsiniz ama onları da yapmak tabi ki zor yani." (K1)

"Tabii şey yapmak lazım orada da, rekabette şimdi sektörde herkesin lisanslı olduğunu düşünerek hareket ediyorsak bu çalışmaya katılanlarda servis kalitesi tabii ki ön plana çıkıyor. Sürekli aynı servisi sunabilmekten bahsediyorum. Bu hepsi için geçerli. Bu gün aldığın bir ürünü bir hafta sonra da alsan, 10 gün sonra da alsan, neden, işlerini ona göre planlıyorsun. Yani belirlenen taahhüt süresine uyması, ekonomiklik kısmı önemli. Kullandığı teknoloji önemli. Yani teknoloji derken izlemek, teslimat bilgilerini görmek, raporlama şeylerine entegre olmak, bunlarda itibarlı ve saygın olması ayrı bir şeydir, bunlar belirleyici diyebilirim yani." (K2)

"Bir de tabi İstanbul'da dediğim gibi bir iki saatte hükmetmeye çalışıyorsunuz, bizim hızlı dağıtım moto kurye tarafındaki rekabet biraz da hız. Çok önemli. Bir holdingin bir CEO'sunun evrakını bir yerden bir yere yetiştiremediğiniz zaman bittiniz demektir yani. Burada fiyat ikinci plana kalıyor bazen." (K5)

"Şimdi mesela yeni yeni böyle trendler çıkmaya başladı akşam 8'den gece 12'ye kadar dağıtım mı yapalım acaba gibi böyle çünkü herkes evinde olacak hani daha hızlı daha güvenli, trafik olmayacak hani İstanbul gibi yerlerde akşamdan sonra trafik rahatlayacak ama hani bu yazılımsal olarak da desteklenen şeyler var mesela nasıl söyleyeyim şeyde falan Suudi Arabistan'da falan Nakel tarafından kullanılan şeyler var. Önce müşteriye bir sms atıyorlar "evde misiniz?" adam diyor ki "evde değilim". İkinci sms "kaç gibi evde

olursunuz paketiniz var?" işte 2 ila 4 arası gel diyor mesela adam da ona göre kendini dizayn edip 2'yle 4 arası gidiyor. Bunu yine proaktif olarak bir müşteri hizmetleri grubu var onlar atıyorlar. Kurye atarsa çünkü araba kullanacak, sisteme girecek hani zor ve bir liste geliyor diyorlar ki bugün dağıtılacak isimlerin teslimat zamanları şunlardır o saatte gidin gibi. Yani başta da konuştuk ya Hilal Hanım bu çok dinamik bir sektör, toplumun ihtiyaçları, toplumun kendisi değiştikçe ona göre de iyi hizmet verenler, kaliteli hizmet verenler, o ihtiyaçları karşılayanlar ayakta kalıp yollarına devam edecek gibi görünüyor." (K8)

"Buradan ne çıkartıyoruz, oradaki hizmet çok önemli yani orada şikâyet hiç konu bile değil. Bu kuryenin bir davranışı, bir suratsızlığı diyeyim yani bir iletişimsizliği müşterinin firmayı komple bırakmasına kadar getirebiliyor. O yüzden hizmet çok önemli, sadece fiyat değil." (K14)

Ek 5-88: K3-K8-K11

"En büyük sermayesi datadır, bilgidir. Bu gün sektör devi Türk piyasalarına bakın inanılmaz bir müşteri datası vardır. Ve eğer günün birinde bu firmalar yabancı yatırımcılara satılacaksa bunun en büyük para eden kısmı datadır, müşteri datasıdır. Dolayısıyla hem data güvenliği önemli, hem de hep şöyle bir reklam yürüyor burada, işte bir müşteri memnuniyetini diğerleri ile paylaşıyor, sosyal medya zaten inanılmaz bir mecra. Kötü bir hizmet alıyorsanız orada tabiri caizse, tabiri caiz ise yağmur gibi yağan mesajlar. iyi bir hizmet alıyorsanız aynı yüksek oranda olmasa da insan psikolojisi gereği iyi takdirler veya tavsiyeler vs. bu şekilde işliyor. Genel olarak ama televizyon reklamı gibi veya bilboard reklamı gibi durumlar kullanılmıyor. Bunun yanında dağıtımın da bir reklam olduğunu düşünüyorum." (K3)

"Şimdi orayı mesela profesyonel birine verdik ve orayı gerçekten renklendirdik. Yani insanlar yazdığında ettiğinde o sayfaları görebiliyorlar. Dolayısıyla orada mikro ihracattan tutun da tüm bizim hani diper konularla ilgili detaylı bilgiler sunmaya başladık müşterilerimize. "(K8)

"Ben de tabi alanım satış pazarlama olduğu için o yüzden yani öyle şeylere kayıyor olabilirim. Biz tabi hani nihayetinde kurumsal firmalarla çalışıyoruz yani burada sizin hizmette fark yaratmanız, etkili iletişim kurmanız, sorunların çözümünde hızlı aksiyon alabilmeniz müşterilerinizin sizi tercih etmesini sağlıyor. Aynı zamanda işte teknolojik açıdan sürekli kendini yenileyen, sektörde birçok ilk uygulamaya imza atan bir şirket olmanız önemli. Bizim bu anlamda çok deneyimimiz var bu yüzden müşterilerimiz iyi bilirler yani sektörde teknoloji açısından hiçbir şey yapılmıyorken onları yapmak, uygulamak ve müşterilerinize deneyimletmek hep bir avantaj olmuştur çünkü süregelen müşterilerle yıllar yılı çalışıyoruz. Bu kapsamda özel bir müşteri profiline sahip olduğumuzu söylemek istiyorum. Yani işte bu anlattığım el terminalleriyle başladık 90'lı yıllarda ondan imza alıyorduk hiç kimse bunu yapmıyorken kargo sektöründe veya işte tüm Türkiye'de real time raporlama yapabiliyorduk, gerçek veriyi şeffaf bir şekilde kurye hareketini müşterinin karşısına getiriyorduk. Bu çok önemli, sektörde şeffaf olabilmek çok önemli, burada da işte güveni elde edebiliyorsunuz. Biz gecikmemiz varsa da raporluyoruz, kurye yanlış yapmışsa da bunu online raporluyoruz. Sonuçta burada oturduğumuzda tüm Türkiye'yi nasıl modere edebiliyorsak müşterilerimizi de ekranları başında tüm gönderilerinin saha sonuçlarına

online erişebiliyor. Dolayısıyla gitmediğimiz zaman onları da görebiliyor veya yanlış bir teslimat yapıldıysa onları da görebiliyor ama bunu şeffaf bir şekilde yönetmek, o şeffaflık ilkesi oldukça önemli. Buna çok önem veriyoruz yani şeffaflık belki birinci sırada gelir, teknolojik yatırımlar ikinci sırada gelir ve bu alanda kullandığınız ilk uygulamalar oldukça önemli oluyor. O yüzden hani kendimiz anlatırken müşterilerimizle olan ilişkilerimizde bu kısımlar bizi bir adım daha belki öne taşıyor. Bununla birlikte android cihazlar gelişti ülkede, android tabanlı cihazları taşıdıktan sonra yatırımlarımızı ona göre yaptık. El terminallerinin süresi doldu, üzerine bir şey eklenemez oldu yeni bir yazılım ekleyemez olduk ama android cihazlarda kendi ar-ge ekiplerimiz ve yazılım ekiplerimizin kendi uyguladığı teknolojik çözümlerle yine online saha hareketlerini müşterilerimize transfer etmeye başladık. Burada müşteriye yönelik özel çözümler geliştirdik, daha çok işte görsel transferleri gibi anlık böyle dijitalleşen süreçleri uyum sağlayabildik. Burada tabi yüksek güvenlik hassasiyetleri önemli çünkü biz birçok kurumdan bankalar iş birliği içerisinde de hem bağımsız dış denetçiler hem de onların teftiş birimlerinden de denetlenebilen mekanizmalara sahibiz. O yüzden hani mutlaka o gönderi raporlamalarında, hareketlerde mutlaka güvenlik önlemlerimizi çok iyi kurmanız gerekiyor. Bu açıdan kendi içimizde geliştirdiğimiz yazılımları uyguluyoruz tamamıyla ve bunu müşteriye göre esnek bir şekilde yönetebiliyoruz ve onlara entegre bir şekilde çalışıyoruz zaten. İşin başından sonuna kadar tüm süreçler bizde web serviste entegre edilmiş durumda, bu da çok önemli oluyor. Bunun haricinde rotalama programı kullanıyoruz yine kendimize özel geliştirdiğimiz coğrafi bilgi sistemleri kısmında faydalanarak yaptığımız rotalama programı. Bu oldukça önemli çünkü bir kuryenin dağıtılacak gönderilerin rotasını otomatik olarak sistematik bir şekilde karşısına çıkartıyor ve en verimli rotayı ona sunuyoruz. Dolayısıyla 50 tane gönderi teslim edilecekse 1'den 50'ye kadar gideceği lokasyonları görebiliyor ve buna uyumları da test ediyoruz işte yüzde kaç uyum sağlıyor %90'ın üzerinde rotaya uyumlu bir şekilde çalışıyoruz. Tabi ki ilk kurduğumuzda bu kadar yüksek değildi belki 60larda 70lerde kalabiliyorduk çünkü bazı kuryeler itiraz edebiliyor yani ben biliyorum dağıtım alanımı hani programa mı soracağım nereden nereye gideceğimi. (K11)

Ek 5-89: K12-K17

"Biz o anlamda çok ciddi yatırım yapıyoruz işte müşteri deneyimi açısından, belki yaşamışsınızdır kargo gelince biz sektörde ilkiz. Size müşteri deneyimi anketi atıyorum işte kuryemizden memnun kaldınız mı, puan verin vs." (K12)

"Hem operasyon performansımız açısından iddialıyız bunu yüksek tutmak için her türlü insan kaynağını, her türlü performansı kendi içimizde gösteriyoruz zaten. Hem de müşteri memnuniyetini sağladıkça zaten en başlarda biz firmalara giderken şu anda firmaların bize geldiği bir yapıya doğru evriliyoruz." (K17)

Ek 5-90: K3

"Bilinirliği arttırmak için dediğim gibi, aslında bakarsanız lojistik sektöründe böyle yoğun reklam vs. göremezseniz. Yoktur yani. Televizyon reklamı kullanılmaz. Genel olarak nasıl anlatabilirim, zaten online olması sebebiyle online partnerlikler veya sosyal sorumluluk projelerine katılım; XXX'in

genelde bu tarz uygulamaları Türkiye özelinde değil Dubai veya Ürdün özelinde genelde gerçekleşiyor. Bazı yarışma tarzı faaliyetlere katılım, keza diğer lojistik firmalar da genelde sportif faaliyetlerde adını duyurmaya çalışıyor." (K3)

Ek 5-91: K3

"Bunun için online ödeme metodlarının geliştirilmesi gündeme geldi. Firmamız adına mesela Ortadoğu'da kapıda ödeme hizmeti veriyoruz. Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt, Bahreyn; bu ülkelerin tamamında kapıda ödeme hizmeti veriyoruz e-ticaret sektörü anlamında. Bu o bölgeye ticaret yapan ve o bölgeden alışveriş yapan insanlar için büyük bir nimet. Çünkü e-ticarete, hele hele denizaşırı bir satın alma gerçekleştiriyorsanız güven çok önemli. İlk defa alışveriş yapacağınız bir siteden sanıyorum kredi kartı kullanıp alışveriş yapmak değil de mümkünse kapıda ödeme ile alışveriş yapmayı tercih ediyorsunuz. Aramex çok uzun sürelerdir kapıda ödeme hizmeti veriyor, Ortadoğu ve Körfez ülkelerinde. Sektörde, e-ticaret sektöründe bu konuda başı çeken firmalardan biri olduğunu söyleyebilirim." (K3)

"Ama e-ticarette artık bir tık daha öteye taşımanız gerekiyor. E-ticaretteki en önemli unsur bilgi. Siz müşterinizin bilgisini muhafaza ediyorsunuz. Ve müşterinizin özellikle kapıda ödeme hizmetinden bahsedecek olursak parasını taşıyorsunuz aslında bakarsanız. Yurt dışında yapması gereken tahsilatı onun adına siz yapıyorsunuz ve kendisine bu parayı transfer ediyorsunuz online ortamda. Dolayısıyla sadece fiyat ve hizmet kalitesi değil, hem bilgi güvenliği, hem de bu nakit akışını sağlamak, müşteriye bu ödemeyi, tahsilatı gerçekleştirebilmek büyük önem arz ediyor. Belki piyasaya göre örneğin iki birim fazla olabilirsiniz veya süreniz atıyorum belki bir gün uzun olabilir ama müşteriniz size güvenmiyorsa bu tahsilatın yapılması konusunda, sizi tercih etmeyecektir yani. Tersini söyledim, kusura bakmayın düzeltiyorum. İki birim ucuz olabilirsiniz veya bir gün hızlı servis sunabilirsiniz ama özellikle bu e-ticaret sektöründe dediğim gibi online ödeme çözümleri sunamıyorsanız veya kapıda ödeme hizmeti sunamıyorsanız rekabet etmeniz oldukça zor." (K3)

Ek 5-92: K4

"Yani biz şeyden vazgeçtik, aslında sessiz kalalım kısmından vaz geçtik. Yani yaptığımız her paylaşımın altına yorum yazılıyor kısmı doğru bulmadık o stratejiyi. Dolayısıyla şuan da yapıyoruz yani Twitter etkileşimi iletişimi de yüksek. Linkedin iletişimi de yüksek şirketin. Tabii karşılaştırılır kime göre neye göre yüksek ama benim takip ettiğim kadarıyla bize göre fena değiliz yani bir şey yayınlamaktan çekinmiyoruz. Sosyal medyada mesaj yayınlamaktan çekinmiyoruz. Evet, adil değil yani 23 Nisan kutlamasının altına kargo şikâyet yazmak adil değil ama yani insana da bir şey yapamayız, bunu yazan arkadaşa da. Dolayısıyla biz de bunu kabul etmek zorundayız. Varsa ne yazacaklarsa yazsınlar. Bizde çıkarabileceğimiz ders varsa çıkaralım diye düşünüyoruz. O yüzden paylaşımlarla ilgili bir şeyimiz yok. Arka planda kalalım diye bir tavrımız yok. Son dönemlerdeki politikamız böyle. Biz mümkün olduğunca sesimizi çıkarmaya çalışıyoruz. Bu sessiz çıkarmaktan kastım sadece büyük pazarlama faaliyetleri içerisinde bulunmuyoruz ama sosyal medya kullanımı değil bu, orayı kullanıyoruz yani. (K4)

Ek 5-93: K6-K10

"Yani şimdi bu herkesin görüşüne göre bence değişiyor ama bu sadece sektör olarak değil de zaten işletmelerin kuruluş amacındaki bir stratejisi vardır ya ben sektör bazda ayırmıyorum. Bence fiyat. Yani özellikle de Türkiye coğrafyasında eğer bir start-up kuruyorsanız, bir girişiminiz olacaksa veyahut da belli bir marka oluşturuyorsanız satış tarafında da siz oldunuz, anlatırsınız anlatırsınız anlatırsınız, bazen kaç para derler. Bazen hiç anlatmazsınız, biz falanca yerle çalışıyoruz, siz kaç para veriyorsunuz derler. Ne yazık ki Türkiye pazarında böyle. Avrupa'da vs. falan tabi ki de bu şey iyi yapılır, yani o balansa bakılır, verdiği hizmet katile ne kadar, fiyat nasıl, sonrasında bu bize ne kadar, bizden ne götürür, bizi nereye götürür diye değerlendirilir ama Türkiye coğrafyasında bence fiyat. Ama biraz daha bu iyi ayrılıyor. Çünkü yani bir firma sizden hizmet alıyorsa, ki özellikle e-ticaret firmasıysa bu, e-ticaretin bence önündeki en büyük bariyer de bence kargo şirketleri, özellikle Türkiye'de. Bu dünyada öyle ama Türkiye'de aşırı. Hatta öyle capsler dönüyor, muhakkak denk gelmişsinizdir. (...) Şimdi o yüzden hizmet alan firmalar şuna dikkat ediyor; ben ürünümü teslim ettiğimde sorunsuz bir şekilde, ambalajı bozulmadan bana taahhüt ettiği sürede gönderimimi sağlıyor mu, sonrasında eğer bir sorun yaşadığında satış sonrası hizmetlerinden bana tanıdığı faydalar neler. Mesela çoğu firma, Türk firmaları, ihracat yapan firmalar satış sonrası kargo süreçlerini kendi müşteri hizmetleri tarafına almazlar. Bunu derler ki, biz işte falanca firma ile gönderdik, onun bilgileri orada var, siz onlarla iletişime geçin. O yüzden şunu tercih ederler, evet fiyat birinci kriter yine, Türk menşeili olduğu için, iki, kalite; yani zamanında gidiyor mu sağlam gidiyor mu, üçüncüsü de satış sonrası hizmet birimi var mı, yani müşteri temsilcileri var mı? Özellikle de şeyi istiyorlar işte sadece bize ait bir tane olsun, işte bütün kanallardan onu cevaplasın. Buna bakılıyor. Bence yeni bir pazara girecek olan bir firma, yine yurtiçi veya yurtdışı olsun hiç fark etmiyor bence, fiyat, kalite, yani vermiş olduğu hizmet, üçüncüsü da satış sonrası hizmetlerde iyi olması gerekiyor. Ama bu zaten herhalde bütün işletmelerin uygulaması gereken üç maddedir diye düşünüyorum. Sadece bizim sektöre özel bir şey değil." (K6)

"Bizler müşterimize butik hizmet sunup, onların referansları ile büyümeyi amaçlamıştık. Son yıllardaki sosyal medyanın etkinliğinin artması ile birlikte alanında yetkin ajans firmaları ile yakın bir zamanda işbirliğimiz başladı, olumlu sonuçlarını da almaktayız. İçinde bulunduğumuz sektörde ki ilk kurye hizmeti sunan firma olmamız, birçok müşterimize de uzun yıllar boyunca hizmet sunmamız en önemli artımız. Hemen hemen her sektörde müşterimiz bulunuyor. Kurye sayısı bakımından da motorlu kurye firmaları içerisinde ilk sırada yer almaktayız." (K10)

Ek 5-94: K8-K11-K13

"Bir taraftan biz sosyal medyayı kullanmaya çalışıyoruz herkes gibi işte Linkedin olsun diğer sosyal medyalar olsun onları kullanmaya çalışıyoruz." (K8)

"Sosyal mecralar çok önemli yani özellikle oralardan bizimle iletişime geçen kişileri duyuyoruz onları dinliyoruz, beklentilerine göre çözüm üretmemiz

gerekiyor yani buralarda mutlaka şikayet olabiliyor, sorunu olabiliyor, gönderisi geç kalmış oluyor ama mutlaka bir aksiyon, bir çözümsel yaklaşım sergilemeye çalışıyoruz. Bu da çok önemli çünkü sektörde zaten şikayet almış başını gidiyor yani birazcık böyle her firmanın sorunu yani sektöre yönelik neler neler yapıyorlar. Youtube'da bir sürü böyle kargo firmasına yok işte şu kargo sorunu, yok şu kargo böyle, yok şu kargo şöyle bir sürü böyle şey var. İnsanlar artık bunu hem etkileşim almak adına paylaşabiliyorlar çünkü ayyuka çıkmış olabiliyor ama aslında taşıdığınız gönderi sayısına göre baktığınızda oldukça düşük rakamlar. Fakat yine de buralarda olumsuz şeyler olsun istemiyorum mutlaka çözmek, mutlaka bir insanın mağduriyetini gidermek istiyoruz ama aksaklık da olabiliyor doğası gereği sektörün. Bunu yaşıyoruz hani günlük 8 milyon özel sektör hacminde teslimat üretebiliyorsunuz dolayısıyla oralarda işte aksayan sorun yaşanabilen durumlar maalesef olabiliyor ama küçük oranlar bile olsa sonuçta herkese eşit hizmet vermeniz, sunmanız gerekiyor. Buraları çok önemsiyoruz o yüzden bu kısım da bizim için önemli." (K11)

"Yatırımların yanı sıra orta ve uzun vadeli planlar yaparak şirketimizin gelecek yıllardaki stratejisini belirliyor ve reklam, halkla ilişkiler, dijital pazarlama, sosyal medya gibi farklı araçları kullanarak daha fazla kişinin hizmetlerimiz hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaya çalışıyoruz." (K13)

Ek 5-95: K14

"Yani genel olarak yapacağımız hep yarattığımız ya da yapılan uygulamalara baktığımız zaman bizim tarafta da ara ara özel günlerde çıkan reklamlarımız var. Hem işleyişimizle hem de çalışanlarımıza yönelik daha çok sevgi, duygusal biraz daha naif. Bu noktada reklam filmlerimizle birlikte kargo firmaları ön planda olmaya çalışıyor ya da kendi sitelerinden yayınlamış oldukları özel öğretmenler gününe örnek veriyorum şu gönderiyi yaparsınız işte öğretmenseniz %25 indirim hakkına sahipsiniz gibi gibi." (K14)

Ek 5-96: K21

"Yurtdışında yaptığımız tetkiklerde oradaki firmalar mesela şunu fiyatlandırabiliyorlar. Kargoyu getirdim eğer denemek istersen beklerim ama bunun için de para alırım. Mesela Türkiye'de bunu söylerseniz müşterinize dayak yersiniz yani çok net bir şekilde. Biraz hani burada şey de var hani ek hizmetler ek ücretlendirmeyle beraber yürümek zorunda. Çünkü müşteriden çok talep var. Peki pazar teslimatı için para ödemeyi kabul ediyor mu müşteri? Hani istiyoruz da pazar teslimatı olsun ama hiç kimse bunun için para ödemek istemiyor. İşte bizdeki her şey dahil modelinden ayrılmamız lazım. Eğer pazar teslimatıysa harika bir şey pazar teslimatı bunu yapmalıyız ama bunun bir bedeli de var. Gece teslimatı bunun bir bedeli de var. Şimdi bunlar yapılmadığı noktada sektör zaten onun için çok kararsızlık yaşadı yani her şey dahil her şey dahil diye şimdi ayrışıyoruz. Bence sadece ücret olarak değil firma olarak da ayrışması lazım yani sadece pazar teslimatı olan firmalar da olmalı bence yani sadece gece teslimatı yapan firmalar da olmalı. Henüz sektörün bu dört büyük üzerinden okunmasını çok yanlış buluyorum yani Türkiye'deki sektörü dört büyük üzerinden okuyamazsınız. Bence yüzlerce binlerce küçük firma olması lazım ve bunların hepsi bir iş modelini temsil ediyor olması lazım ki ancak doğruyu bulabilelim. O bence bu dört büyüğü de rahatlatacak yani bu dört

büyük her şeyi yapmak zorunda hissediyor ya kendini o da biraz tehlikeli aslına bakarsanız." (K21)

Ek 5-97: K1-K2-K3-K5-K8-K9-K11-K12-K15-K16-K18-K19-K20-K21-K22

"Yani şöyle rekabet piyasası ile ilgili baktığınızda tamam devlet ya da işveren kurumu Ulaştırma Bakanlığı'na bu belgeleri veriyor ve sisteme girdikten sonra hani tamamen çok güzel bir şekilde sistem organize edilmiş. Dağıtımlarımız, iadeleriniz, raporlamalarınız, personeliniz bütün personellerin TC kimlik numarası vs. sizin teslimatlarınız ile ilgili hareketler kimden gelmiş kime gitmiş kontrol süper ama sisteme girmeyen firmaları takip etme durumu yok bakanlığın veya kurumun. Diyoruz ki ya biz tamam biz 100 birim dağıtım yapıyorsak 500 birim bizim beş katımız on katımız büyüklüğünde firmalar var gidip bunları denetim yapın, bunlarda sisteme girsin, bunlarda vergi versin veya bunlarda devletin istihbarat, polis, güvenlik birimleriyle denetlesin ilgili süreçleri de etkiliyor dağıtım raporlamaları. Nasıl etkiliyor işte aranan kişilere giden kargolar olabiliyor, TC kimlik numarasından bunları tespit edip başta bir istihbarat çalışması olabiliyor veya terör faaliyetleri ile ilgili. Bu tarz hareketlerde önemli ama bunların sizin takip edebilmeniz için firmanın sisteme girmesi gerekiyor. Bununla alakalı birkaç defa oraya devamlı toplantıya gittiğimizde dile getirdik ondan sonra dilekçeler yazdık vs. ama buralarda pek adım atılmıyor. Açıkçası diyor ben memurum kardeşim sen sisteme girdiysen ben seni takip ederim kaç tane aldın, kaç tane dağıttın, ne yaptın ne ettin bunlara bakarım. Ama onun haricinde devletin bu anlamda bir yaptırımı çok fazla yok bunun biraz sıkıntısını yaşıyoruz." (K1)

"Gittim neyse Bölge Müdür Yardımcısı bir beyefendi vardı buyurun dedi yardımcı ben olayım dedi. Dedim ya bir şikâyette bulunacağım kayıt dışı çalışan bize göre, bak benim bir işim var, ben şimdi pazarlama ve satış müdürü olarak elimdeki işleri kaybedemem. Çünkü bunu kaybediyorum demem kurduğum kompleksi kapatmam demek, depolarımı, personelimi işten çıkarıyor olmam demek, küçülmem demek yani bazı işlerde ve küçüldüm. Ve tamamı kayıt dışı şeylerle firmalara karşı. O yüzden tezim biraz daha hukuki şeye doğru oldu. Yani çünkü çok kaybettik. Yani alıyoruz bir yıl çalışıyoruz. Başka biri gelip düşük fiyat veriyor Kim veriyor, Yurtiçi, Aras, MNG gibi lisanslı bir firma değil- Sarı Çizmeli Mehmet ağa gibi. Şimdi bu işletmeler gelip piyasada iş yaparken bende BTK'nın İstanbul bölgesine gittim ve ya dedim böyle böyle bir durum var. Ya dedi yaz dedi CİMER'e ilgilenirler dedi. Bize gelir dedi ama ben dedi bir şey söyleyeyim mi dedi, hiçbir şey olmuyor dedi." (K2)

"Tabii Rekabet Kurumu da var, BTK var. BTK bunu yerine getirmediği zaman Rekabet Kurumu da mesela ne yapıyor, bir tarafta aynı hizmeti, mesela örnek veriyorum lojistik firmalarda şehir içinde müşterilerine ait gönderileri teslim ediyorlar. Bir belgesi yok. Örnek veriyorum Lojistik. Örnek XX. XXX gibi firmalar şehir içinde depoladığı ürünleri alıyor İstanbul içinde, onlar da mikro araçlarla adresler kadar teslim ediyor. Yapabiliyor mu yapıyor, belge var mı, yok. Şimdi bununun kontrol ve denetimi, standart... Nereden gidiyor, bir standart getirmiş, bir ağırlık şeyini bloke etmişsin. Bu grup benim alanımda; Posta gönderisi, posta kargosu... Bunu biri taşıyorsa, bu belgeyi almak zorunda, bu belgeyi almak, şu kanun ve yönetmeliğe uygun faaliyetleri yerine getirmek ve bundan da bir gelir şeyi, evrensel posta hizmet fonu dediğimiz, ulaşılamayan hizmet alamayan noktalara hizmetin götürülmesi için iç hatlarda bir şeyin karşılanması adına destek olması gerekiyor diyorsun ama bir bakıyorsun bu tarafta böyle faaliyet var bunu kimse şey yapmıyor. Yani biraz dedim gibi ulaştırmada böyle bir kronik sorun var, denetim sorunu var." (K2)

"Merdiven altı olarak adlandırdığımız piyasada faaliyet gösteren bir sürü firma var, bir çok firma var. Bunlar da doğal olarak sektördeki ismi, o sektörü olumsuz yönde etkiliyor." (K3)

"Yasa dışı adamı dernek üyesi yapmışsın, sonradan al de yani ben mesela birini biliyorum. Hepsini incelemedim ama inceledim dersem doğru olmaz. Bunun gibi böyle samimi olmayan fakat." (K5)

"Bir takım insanlar gerek yetkisi olmadan gerek beş kuruş devlete para ödemeden ama belgesel olarak hani belgesi olmadan. Nasıl söyleyeyim tam böyle parazit gibi başkalarının sırtından para kazanıp eve büyüyebiliyorlar. Böyle bir şey var mı? Evet var. Bunun hakkında ne yapılabilir? Birazcık o otoritenin biraz daha tabana inmesi lazım biraz daha artık müfettiş mi gönderir ne bileyim artık."(K8)

"Yani 2 sene oldu, tam 2 sene oldu ve 2 sene bir adım atılmış değil, kimse bir denetime çıkmış değil, herkes tamam pandemiyi anlarım ama pandemiden önce 1 sene geçmiş ona rağmen yani kimseden şunu duymadım ben hiç şu X firmaya ulaştırmadan geldiler belgesi olmadığı için ceza kesilmiş. Biraz enteresan." (K9)

"Tüketiciler şeye zorunlu yani tedarikçi, bir sürü böyle sektör gönderici sahipleri bu firmalardan herhangi biriyle çalışma zorunluluğu getirildi. Bunun ihlali ciddi cezalara sebebiyet veriyor, zaten o kanun maddesinde bu tarif ediliyor. Fakat o denetim konusu açık bir konu olmuş olabilir yani ben o yüzden dedim herhangi bir şeyde ilan edildiğini görmüyorum. Ya da işte şu sektör mesela şu firmanın gönderilerini yetki belgesiz firmayla dağıttığı tespit edildi işte bundan dolayı da atıyorum firmaya veya işte taşıyan firmaya da şu kadar ceza yansıtıldı gibi. Hani bunun paylaşıldığı ortamları bilmiyorum, burada işte bir şey olabilir yani sektörde o denetim eksikliği kısmı burada ön plana çıkıyor." (K11)

"Ben sadece şuanda sektörde yetki belgesi olmadan faaliyet gösteren bazı şirketler var ve dolayısıyla bunlardan bazılar büyük firmalar. Ben bunların denetlenmesi ve haksız rekabet diyeceğim tırnak içerisinde çok teknik anlamda kullanmayacağım bunu ticari olarak söylüyorum haksız rekabet olduğunu çünkü ben elde ettiğim gelirler üzerinden evrensel hizmet fonuna bir gelir temini öderken bunlar benimle aynı hizmeti verip piyasada para kazanıp hiçbir şekilde bu fona bir gelir aktarmıyorlar. Ben diğer konularda denetleniyorum ve o denetim yüzünden de eğer usule uygun davranmadığım, mevzuata uygun davranmadığım anlaşılırsa bir ceza yaptırımına maruz kalıyorum. Onlar denetime de tabi olmuyorlar. Hem gelir elde edilmiyor onlardan hem de denetime tabi olmuyorlar. Ben bu konuda biraz hassasiyet gösterilmesini istiyorum, dile de getiriyoruz bunu BTK nezdinde o zaman bu firmaları dile getirin deniyor, çok ihbarcı, muhbir olmak istemiyoruz, bu denetimi bizzat kurul tarafından yapılmasını istiyoruz. Yani dinliyorlar en azından hatta sözlü olarak telefonla iletişim kuruyoruz. (K12)

"Şimdi aslında bir denetim eksikliği var orada ama şu da önemli yani bunlar maliyeye vergi ödüyorlar aynı zamanda bu firmalar. Mali anlamda bir şey yani bunlar bir ticari firma anlatabildim mi yani bu ticari firma buraya onun için bir bildirimde bulunuyorsa BTK'ya bildirmiyorsa acaba o zaman mevzuatta, bizim mevzuatımızda en azından 6475'in bir boşluğunu kullanıyorlar. Onu açıkçası hukukçular biraz araştırıp bulması lazım ben bilmiyorum o boyutunu, anlatabildim mi?" (K15)

"Yani sektörün tamamı bir yerde kayıt altında değil. Bugün kaç tane kargo taşındı diye toplayacağınız bir rakam bulamazsınız.(…) Posta tarafı BTK'da konsolide oluyor şimdi ama kargo o değil. O kargonun bir parçası 0-5 kilo falan filan. Bizim kargo sektörünü tamamını değerlendirdiğimiz zaman toplam kaç kargo vardı? Şirketlerin kendileri yaptığı pazar araştırması ve beyanlarına dayanır. (…). Ama ben regüle edeceğim diyen otoritenin de asıl bakması gereken yer bence denetim. Öteki tarafta büyük zaten bir sürü sektör bariyeriyle, sektörün doğa sıkıntısıyla mücadele eden büyük firmaların ensesinde boza pişirmekten daha sağlıklı daha mantıklı." (K16)

"Yani şeyi kastediyorum tamamen yani bu bizim BTK'nın belgesini almış dışındaki firmaları kastediyorum. Bu ama Türkiye'nin sorunu zaten yani her alanda böyle bütün alanlarda bu var. Kontrole girmiş ya da… Ben şöyle bir örnek vereyim bir motorcuyla

çalışıyorduk bizim bir motorcu ustamız vardı. Fakat hep gece çalışırdı, niye gece çalışıyor falan yani öyle bir adam demek diye düşünürdüm. Sonradan dedim ki ya bunun faturası yok mu filan diye o yüzden çalışırmış yani gündüz olsa maliyeden gelip bakacaklar o yüzden gece çalışıyormuş yani maliye şeyde değil diye anladınız mı? Yani dolayısıyla yapacak bir şey yok bu Türkiye'nin sorunu bu anlamda bu şey BTK'yı aşan bir konu diye düşünüyorum. Yani merdiven altı unsurlardan temizlenmesi ve çok BTK'nın yapacağı bir şey olmadığını düşünüyorum o konuda. Pardon yani yapmaları gerekiyor da bu konuda çalışılması gerekiyor, bu konuda olmayan firmaların yani hepsi belli gidilip basılır şey yapılır kontrol altına alınır, ciddi v cezalar çakılır yani isterseniz yapılır bunlar. Ama Türkiye'de öyle bir şey var ki kayıt dışı ekonominin ne olduğunu falan düşünürseniz hani o konudaki şeylere bakarsanız hani Türkiye'de kayıt dışı ekonomi ellenmiyor. Bu o anlamda BTK'yı aşar diye düşünüyorum, yoksa isterse çok kolay yan ben hemen gösteririm orada, orada, orada, orada yani iki tane yolu kesersiniz, iki tane şey yaparsınız, iki geçen şeylere o belge üzerinden denetlersiniz bitti gitti yani. Bu iki ayda deyim yerindeyse kökünü kurutursunuz ama bu Türkiye'de birçok alanda bu gerekiyor ama yapılamıyor." (K18)

"Genel olarak bu şekilde belgesiz çalışan çok fazla firma var ve maalesef yani buradaki denetimsizlik de halen bugünkü koşullarda devam ediyor. Bunun bir noktada denetim altına alınması, bunun kontrol edilmesi, madem böyle bir kanun var bunun gereğinin yerine getirilmesi, gereğini yerine getirmeyen firmalara yaptırım neyse yapılması gerekiyor." (K19)

"Hatta ona biraz da böyle bahsettim, siz bile oturduğunuz yerde görebilirsiniz. Hatta ona şu örneği verdim, yakın zamanda benim çok iyi tanıdığım bir firma televizyonlara çıkıp firmanın kurucu başkanı, kurucu ortağı çıkıp televizyonlarda ve yerel gazetede şunu söyledi. Ben önümüzdeki 2021 ve 22, 23 yıllarında hedefim şu dedi Türkiye'deki beş kargo firmasından biri olmak dedi. Ben dedim televizyon karşısında kahkaha attım, onun şuanda 3 tane belgeye ihtiyacı var ve hiçbir tanesi yok. BTK'sı da yok, onun hiçbir şekilde kargoculuk yapmaya belgesi yok, taşımacılık yapmaya belgesi yok ama Türkiye'deki beş kargo şirketinden biri olmak için hedef koymuş. Yani siz bu bina içerisinde yüzlerce kişi çalışıyor yani bunu çok rahatlıkla görebilirsiniz. Bu arkadaş diyor ki bu arkadaş kim, biz böyle bir firma duymadık, gidin bakın bakalım diyebilirsiniz yani çok rahatlıkla bunu takip edebilirsiniz." (K20)

"Hala adı konulmamış bir anda artan e-ticaret üzerinden paket taşımacılığı herkesin iştahını kabarttı. Şu anda herkes yapabilir, herkes girebilir. Denetim çok yok, denetim gerçekten yok, bu işi yapan çok arkadaşım var biliyorum çünkü." (K20)

"Yani böyle bir fiyata dağıtım, e verdi diyor işte ben de diyor verdim. E verdi ama bir denetleyin bakalım o gerçekten dağıtacak mı dağıtmayacak mı onun dağıtabilmesi mümkün değil. Hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için sözün kısası, konuşurken biraz uzatıyorum ama hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için şunu unutmamak gerekiyor. Bu şirketler kâr amaçlı kurulmuş birer işletmedir. Kâr amaçlı kurulan şirketlerde tabiî ki müşteri neyi bekler? Müşteri kalite bekler, müşterinin beklentisi çok yüksektir. Kaliteli hizmet verebilmek de haksız rekabetin önüne geçmek gerekiyor. Hem bu yetki belgesini verdiğiniz firmaları denetleyeceksiniz hem de bu belgeyi vermeden sizin bu işi yapan firmaları bir an önce denetlemeniz gerek." (K20)

"Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu. Evet, BTK, bu üç alanda hizmet veriyor, sektörü daha doğrusu yönlendirmeye çalışıyor. Posta sektörü, bilgi teknolojileri ve elektronik haberleşme alanında yönlendirmeye çalışıyor. Bakıyorsunuz sitesinde 35 tane, aslında bu sorunun cevabı bu değildi de, 35 tane yetkilendirilmiş firma var. Birçoğunun belgesi de eksik bunu biliyorum ama bunların 5 tanesi de zaten bir şekilde durdurulmuş. 30 tane firma var ki koskoca dağıtım sektörü 30 firma üzerinden mi gidiyor? Hayır, yüzlerce ben onlarca yeni kurulan firma biliyorum sektörde." (K20)

"Evet doğru. İşin içindeki insanlar bu sıkıntılı süreçleri aslına bakarsanız gerek denetimsizlikten gerekse yeterince önem verilmemesinden kaynaklı çok büyük problem olmadığını biliyorlar aslına bakarsanız yani sektörün içindekiler. Yeni girecek olan için olay tamamen teorik bazlı yürüdüğü için bu bir problem bu bir." (K21)

"Yani adam "home office" çalışıyor, gidiyor mesela Migros'a fiyat verebiliyor örnek veriyorum ya da hiçbir personeli yok dediğim gibi gidip X bir bankaya fiyat verebiliyor. Bunun sorgulanması gerekiyor. Şu anda herhangi şekilde bir yetki mekanizması yok en azından takip mekanizması yok. Bu firma var mıdır yok mudur vs. Ne zaman ki bu mekanizma çarkı dönüyor birinin kuyruğuna bastığınız zaman, büyük potansiyel bir iş bulduğunuz zaman orada hemen "stop" düğmesine basıyorlar ve firmayı incelemeye alıyorlar yakaladıkları zaman. Böyle bir sektör açıkçası bizimkisi maalesef, biz düzgün, dürüst çalışalım mantığında ilerliyoruz, tüm riayetlere, kurallara da uyuyoruz." (K22)

"Evet evet, üstün körü bir sözleşme metni var ama hiçbir yasal dayanağı yok. O adam o paketleri alıp ne tazminat ödeyebilir yok diyebilir ya da paketin içerisinden başka bir şey çıkabilir. Bir sürü açmazlar söz konusu böyle bir durum var. Açıkçası burada en önemli etken yine BTK'ya dayanıyor. Yetki belgesinin olması gerekiyor yani o dağıtımı yaptıran firma, işte Trendyol mudur? Hepsiburada mıdır? Nedir, ne değildir? Kendi aralarında yetkilendirilmiş bir sözleşme olması lazım diye tahmin ediyorum, gerekir diye düşünüyorum en azından." (K22)

"Banka ekstresi dağıtan firmalar yok mu? Var. Yani burada bile PTT demeyeyim de BTK tamamıyla takip edemiyor açıkçası. Yani böyle bir rekabet içerisindeyiz sektörde açıkçası." (K22)

Ek 5-98: K3

"Aslında bakarsanız BTK'ya göre alınması gerekiyor her durumda. SMS'i ayrı tutuyorum, SMS ile ilgili size şahsi telefonunuza bir kod yollanıyor, siz o kodu paylaştığınızda zaten o doğrulama yapılıyor. Çünkü zaten sizin T.C. numaranız internet alışveriş sitesinde mevcut. Yani o paket hakikaten o kişiye mi, Hilal hanıma mı teslim edildi. Bunun tespit edilmesini istiyor. Aynı şekilde gönderi toplanırken de böyle bir zorunluluk var. Şu an sektörel olarak BTK'nın firmaları zorladığı en büyük konu bu diyebilirim. Herkes T.C. numarasını paylaşmak istemiyor. Haklıdır kendi çapında da. Zaten KVKK ile bir takım ters düşen tarafları olduğunu düşünüyorum şahsen. Örneğin ben bile çekinebiliyorum zaman zaman. T.C.'mi paylaşmak istemiyorum, sektörden olmama rağmen. Ama BTK bunu dedim gibi lojistik firmalara, dağıtım yapan firmalara, e-ticaret dağıtımı yapan firmalara mecbur tutuyor. Size gelen iki firma alıyor doğrusunu yapıyor, bir firma hiç almıyor diyorsunuz. O da kâğıt üzerinde yanlış bir uygulama yapıyor." (K3)

Ek 5-99: K4-K5-K12-K16-K21

"Ya girişimleri var. Onlar da bu konunun farkındalar. Her iki tarafla da sürekli olarak görüşüyoruz. Bu derdi de çok uzun süredir dile getiriyoruz. Bu farklı zamanlarda farklı yönetmeliklerin oluşmasından çıkan bir problem ve kanunda her kanun için geçerli. Bu bir kanuna uyuyor olmak diğerlerine uyulmayacağı anlamını doğurmadığı için önümüzde 2 tane yönetmelik var. Karayolu taşıma yönetmeliği bize şu şartları sağlayacaksınız diyor, posta hizmet yükümlülüğü de şu şartları sağlayacaksınız diyor. Biz zaten baştan işte karayoluna göre tüm şartları oluşturduğunuz için ona göre faaliyet

gösterdiğimiz için onu korumaya devam etmeye çalışıyoruz ve BTK'nın ya da posta hizmet sağlayıcısının yükümlülüklerini de 2013'ten sonra yerine getirmeye çalışıyoruz. Ama sektöre giren oyun yeni oyuncular için ben kargocu muyum postacı mıyım hangisine tabi sorusunun cevabını net bir şekilde duyurulması gerekiyor. Bizde zaten o tarife göre bundan sonraki artık hamlelerimizi belirliyor olacağız." (K4)

"Şöyle Hilal Hanım, kanun yapıcılar sektörü hiç tanımayan insanlar. Çalıştaylarda falan yan yana geldiğimizde ha yapıyorlar yani. Hatta şöyle, samimi sohbet olsun diye söylüyorum; bir çalıştayda işte Ulaştırma Bakanlığından bir temsilci, bayan bir arkadaş geldi. (...) P1 diye Ulaştırma Bakanlığının bizi yetkilendirdiği şehir içerisinde dağıtım var. Ulusal, bütün ulusal ağlarda dağıtım yapabilirsiniz gibi. Bu işte BTK yeni çıktı bize. BTK da, bize dedi ki, tanım yaptı, posta yeniden tanımladı, bugün 9467 (düzelterek) 6475 pardon bu çok uzun süre önce çıkmış bir esaslı. 1951'lerde falan çıkıyor tahmin ediyorum. Bunu bir artık hani yürürlükte değildi, yapamıyorlardı. O maddeleri uygulamaya kalksa uygulayıcı Türkiye'de ticari hayat dururdu. Yapamazlardı. Yeniden tanımladılar ama tanımlarken sektörün önde gelen hiç kimseyi almamışlar durum onu gösteriyor. Evet, böyle bir 30 kilograma diyor ama gelin reelde bakın nasıl uygulayacaksınız. Ben moto kurye firmasıyım. 30 kilogramı ben motorda nasıl tartacağım? Neye göre tartıp söyleyeceğim size? Benim motorlarım tamam yapabiliyor, uygulamada nasıl yapacağız bunu? O kadar ciddi aksaklıklar var ki. Biz mesela şey dedik, şu anda ne diyor 6475'in 19. maddesinin 5. bendinde diyor ki; posta hizmet yetki belgesi almadan posta hizmeti veren firmalar kurum tarafından o yer il mülki amirince kapatılarak faaliyetlerine son verilir. 6475'in 19'un 5. maddesine bakın, varsa sizde.(...) Evet, 6475'in 19'un 5. maddesin de yazıyor bu söylediğim. Ardında para cezaları yazar. Ben hatim indirdim artık her gün okuyorum, öyle miydi böyle miydi? Çok kavram karmaşası var."(K5)

"Aynen, bir de unutmadan şunu söylemek istiyorum, burada hep BTK şunu görüyor, hep tüketici, karşısında tüketici kanununu esas alıyor. Tüketici haklıdır, bakın tüketici hakem heyetine bir şikâyet gittiği zaman oradaki olay irdelemesi yapılmaz. Zaten hakem heyetlerindeki kararları verenler yargıç da değildir, hâkim de değildir doğrudan tamam tüketici geldi başvurdu, haklıdır. Kargo şirketine ceza keser, para ödesin. Yani bunlar BTK'da aynı şekilde bu sefer bunu böyle yapmışsın neden? Bununla ilgili bana açıklama yap. Evet, ben diyorum, ben zaten ticaret şirketiyim, benim için müşteri velinimet, müşteri her zaman haklıdır ben de bunu böyle söylüyorum ama kamu beni de bir tarafa koyacak, tüketiciyi de bir tarafa koyacak o daha adaletli davranma yükümlülüğü var kamunun. Tüketici her zaman haklıdır dememeli en azından. Bu anlamda şikâyetlerimiz var, yok değil." (K12)

"Vallahi o sayfaya girip o misyonu okumadım ama eğer orada rekabeti oluşturma ve koruma yazıyorsa zaten kendini imha etmiş. O iş senin değil ki BTK, o iş rekabet kurumunun işi, adı üstünde. Sen x sektörü rekabeti sağlamak için gidip düzenlemeye kalkmazsın ki. Bütün sektörleri düzenleyen bir rekabet kurumu zaten var. sadece rekabet kelimesi yeterli değil sen bu sektörü x yapacağım ya yapacağım kalkındıracağım geliştireceğim şöyledir böyledir gibi bir misyon koysaydın daha hayırlı olurdu sayın BTK. BTK'yla bir alıp veremediğim yok benim kişisel olarak çünkü bir etkileşimimiz yok. Bildiğin bizim IT'ciler orada işin ucu bana değmediği için detaylı bilmiyorum. Her gün

ne taşıyorsak ya da her ay oraya raporluyoruz ara sıra soru sorarlar bize yazı gelir, BTK'ya şikâyet gider. Yani bugün CİMER de dâhil olmak üzere herkes her şeyi her yere şikâyet edebilir hale geldiği için iletişim kuvvetlendiği için internet atmosferinde bunlar yapılabildiği için. BTK'dan bazen soru moru gelir, özellikle şey gelir, adli vakaya dönüşmüş internette fraud olduğu zaman birileri dolandırıldığı zaman emniyete savcıya gittiyse resmi kurum üzerinden şey gelir."K16)

"Şu anda biz kargocular postacılar daha doğrusu biz postacıyız artık o açıdan baktığınızda. Ne taşımamız gerektiğini bilir durumda değiliz. Orada iki tane görüş var muhtemelen bunlara da hâkimsinizdir bir tanesi gramaj bazlı bir takip, biz sektör olarak bunu istemiyoruz neden istemiyoruz? Çünkü hem maliyetli işte bunu ölçmeniz lazım 10 gram, 5 gram, 20 gram hem de içerik bazında nedir haberleşme gönderisi? Şimdi o kadar tartışmalı bir konu ki benim eksi kanuna bakarak bu işin felsefesinde net bir şey tebrik kartı vs. ama bir bakış açısıyla fatura da bir haberleşme gönderisidir çünkü içerisinde bir bilgi var birine bir bilgi aktarıyorsunuz. Her şey o zaman haberleşme gönderisine alabilirsiniz dolayısıyla biz şeyi değil de gramaj ve içerik değil de ücret üzerinden bir tekel olacaksa olsun talebini defalarca ilettik hem BTK'ya hem de görüştüğümüz herkese. Umarım öyle çıkacak çünkü o zaman iş fiyat rekabetinden çıkıp tamamen hizmet rekabetine gelecek yani ne kadar iyiyseniz insanlar PTT'ye ödediklerinden size ne kadar fazla ödemeye razıysa aslına bakarsanız ben sektörü geliştireceğini düşünüyorum. Evrensel posta hizmeti kavramı da… Gireyim mi bunlara bilmiyorum sizin için faydalı mı? (K21)

Ek 5-100: K18-K19

"Yani, şöyle yani bizim sektörde rekabetin tesis edilmesinden çok rekabeti bozucu unsurları ortadan kaldırmak veya bozucu unsurları bertaraf edilmesini sağlamak gibi bir problem var." (K18)

"Aslında işin başlangıcına giderseniz bence BTK bu konuda yani devlet kurumları içerisinde postayla ilgilenecek doğru kurum değil. Yani işin başına gittiğinizde sonuçta o başka bir şey BTK'nın özellikle iletişim anlamında evet hakikaten o başka bir şey. (…). Dediler ki biz böyle bir şey yapacağız da ulaştırma bakanlığında kime bağlasak oraya mı buraya mı hadi BTK'ya bağlayalım. Gerçekte şu anda sektörün içinde bulunduğu, evet şunu kabul ediyorum yani zaten eğer bir şeyi yasasını oluşturuyorsanız, kanuna dayandırıyorsanız zaten kendiliğinden orada bir düzen oluşmaya başlar, yani bu kaçınılmazdır. Kanuna tabi olmayan bir yapıyla kanuna tabi olan bir yapı aynı şekilde yürümez bu hayatın olağan akışına aykırı olur. Bu başka bir şey bu zaten mutlaka bir katkı sağlar ama kişisel olarak beklerdim ki bu konuda BTK değil de posta sektörünü Ulaştırma Bakanlığı'nın içerisinde birincil öncelik işi sektör olan bambaşka bir birim, bambaşka bir kurum, bambaşka bir şeyle yürütülüyor olsun. Bütün ayrıntılarıyla ve burada çalışan insanların da çoğunluğunun belki de özel sektör dahil olmak üzere, PTT dahil olmaz üzere sektör içerisinden gelen ya da akademiden nereden geliyorsa ama sektörü bilen, sektör dinamikleriyle yetişmiş kişiler bulunsun. (…) Öyle bir şey ki dışarıdan sektörle hiç ilgili olmayan biri o da kendince sürekli o ortada yarım saatlik bir toplantıyı fırsata çevirip ben bir şeyler öğrenmeye çalışırken o da sürekli bir şeyler öğrenmeye çalışıyor. Yani öğrenebileceği bir şeyler sormaya çalışıyor sürekli olarak sektörle ilgili olarak haklı tabiî ki ama hakikaten olağanüstü donanımlı insanlar, kariyerli insanlar ama sektör içerisinde değilseniz sonuçta o sektörü öğreninceye kadar bir de bürokraside hızlı bir

"turn over" olduğunu varsayarsanız o zaman orada istediğiniz verimi elde etmeniz çok kolay değil. Ben bu yönüyle BTK'dan ise yani yasal bir zemine oturtulmasını olumlu buluyorum. Bu BTK değil de neye bağlarsanız bağlayın yani Ankara'daki hangi birimin altına bağlarsanız bağlayın eğer bir kanuna, bir yasaya bağlarsanız bu olumlu oluyor ama kendi içinde yöneticilerin A'dan Z'ye sektör içerisinden gelen, sektörün farklı şirketlerini farklı dinamiklerini çok iyi bilen insanlardan oluşan bir yapı olmasını tercih ederdim. Belki de biz özel sektör mantığıyla hayata bakıyoruz hani bürokrasi mantığıyla, Ankara mantığıyla bakmıyoruz belki de doğru olan onlardır ama ben böyle düşünüyorum." (K19)

Ek 5-101: K20-K12

"Ben bu BTK içerisinde olmaktan memnunun mutlaka bir kurumun bunu denetlemesi ve düzenlemesi gerekiyor. Ben bir tek şey istiyorum orada kendi çok güzel yetki alanları ifade edilmiş, BTK'nın görev ve yetkileri ifade edilmiş, maddeler yaratılmış. Bunun sahada uygulanması gerektiğine inanıyorum." (K20)

"Açıkçası BTK'ya karşı tutum ve tavrım olumlu, neden, çünkü ben 2013 yılında ilk posta hizmetleri kanunu çıktığında BTK akabinde 2014 yılının yönetmeliklerini hazırlıyordu ve bize, kargo şirketlerine yönetmeliklerinin taslağını gönderip olması gereken metinlerle ilgili görüş ve değerlendirmelerimizi sordu. O yıllarda açıkçası dedim ki yasa koyucu direkt kendisi yasayı hazırlar, düzenlemelerini yapar ve dolayısıyla da bizim söyleyeceklerimizi hiç dinlemeyecekler. Hatta o zaman benim hukuk direktörüm vardı çalışma yapmamı istemişti, gereksiz buldum yani o çalışmayı da gereksiz buldum yani benim için zaman kaybı olduğunu nitelendirdim ama BTK o çalışmalarda pek çok kez bizi dinledi, anlamaya çalıştı. Ankara'ya çok toplantılara gittik, 6-7 tane toplantı yaptık BTK'yla, yöneticileriyle ve değişmeyen bir ekiple bakın bu da kıymetliydi. Yani sektör temsilcisi, sektörel daire başkanlığı bu konuyla yakından ilgilendi. Genelde işte kamu kurumlarını ziyaret ettiğinizde Ulaştırma Bakanlığı'nda biz bunu yaşamıştık her seferinde farklı bir uzman, farklı bir yönetici, onlarla çalışıyorsunuz ve dolayısıyla süreklilik arz etmiyor yani herkese ayrı ayrı dert anlatmanız gerekiyor. BTK o anlayışı biraz yıkmıştı, her seferinde aynı kişiler vardı karşımızda, bizi anlamaya çalıştılar hatta hiç olayı bilmediklerini fark ettik. Kargo şirketlerine, şube ziyaretlerini yapmayı teklif ettik, sektörde yer alan kargo şirketlerinden birinin şubesini, birinin transfer merkezini, diğerinin bölge müdürlüğünü ziyaret etmek suretiyle sektörü tanımaya ve anlamaya çalıştılar. Bunlar çok kıymetliydi, bu aslında BTK'ya bakışımızı da bizim olumluya çevirdi." (K12)

Ek 5-102: K1-K5-K8-K22

"Orada milyonda milyon önemli. Çünkü neden her şeye giremiyorsunuz. PTT'nin alıp yapmak durumda olup posta tekeli var. Biz önceki işimizde Türkiye'de Rusya'da Romanya'da dağıtım operasyonları yapıyorduk, Türkiye'de bazı bankalar Romanya'da Rusya'da banka aldılar, orada faaliyetlerine başladılar. Tabii biz de hizmet biraz daha çeşitli kredi kartı dağıtımı üzerine bu tip hizmetler var ama Rusya'da klasik devlet postası olduğu için dediler ki özel dağıtım yaptırmak istiyoruz gelin burada dağıtım yapın dediler bizde gittik Rusya'da şube açtık, eleman aldık, istihdam yaptık. Fakat

Türkiye'de işlerimiz iyi gitmediği için posta sektörü tekeli olduğu için yani düşünün Garanti Bankası'nın kredi kartlarını dağıtıyorsunuz ama ekstresini dağıtamıyorsunuz neden çünkü kredi kartı dağıtımı zor, PTT bunlara girmek istemiyor, hem risk var hem de beklenti var, kartım iki gün de üç günde gelsin gelmedi mi şikâyet oluyor talep oluyor bunları almıyor ekstreyi alıyor. Şimdi baktığınızda sadece bir bankanın 10 milyon tane ekstresi dağılıyor bugün 2 TL'den deseniz 20 milyon lira hiç beklentisi olmayan dağıtsanız da dağıtmasanız da önemli olmayan bir işe fatura kesiyorsunuz ama bir de bunu özel sektöre kesinlikle kaptırmıyorsunuz. Bankalar bize kredi kartını veriyor ama ekstreyi kesinlikle veremiyor çünkü posta tekeli var gelmediği zaman Garanti Bankasına 5-6 kişi ile PTT denetime gidebiliyor sen bunu posta tekeline aykırı hareket ettin gönderi başına 10 kat ceza dağıtan kuryeye, bankaya şuna buna cezalar çıkabiliyor. Böyle olduğu noktada ne oldu bizim Türkiye'de işlerimiz iyi gitmedi Türkiye'de faaliyetlerimizi sürdüremedik yurt dışında da faaliyetimizi sürdüremedik. Belki posta tekeli olmamış olsaydı biz burada kazandığımız ile yurt dışında büyüyebilirdik başka ülkelere gidebilirdik." (K1)

"Beni çok etkilemedi ama mesela kredi kartı dağıtıyor adam. Ya kredi kartı, adam gitti belge aldı, yetkilidir, devlet kanun çıkardı alayım dedi, battı. Çünkü PTT yazı yazdı. Adama vermediler işi bir daha düşünün. 20 gram tekeline takıldı. 20 gram tekel şu anda sektörde dağıtım firmalarını bitirecek. Yani zaten şöyle kötü giden bir şey içerisinde o sektör için söylüyorum. 15-20 gün içerisinde toplu dağıtım yapan dergi, katalog, broşür gibi daha çok bu işlere giren firmalar maalesef hem yasa dolayısıyla 0-20 gram tekeli açık söyleyeyim taşımıyorlar mı, bir sürü biliyorum taşıyan. Nasıl yapacak? Kapatamaz ki kimse firmasını. Denetleme nasıl, 100 tane firmayı kapatması gereken devlet kapatmamış da belgesi alanla mı uğraşıyor, vallahi uğraşıyor ama. Şimdi işin kötü tarafı, hiç almayan çok rahat geziyor, alan adam uğraşıyor. Yani biz böyle sıtkımız sıyrıldı. Şu an bizim BTK'da iki tane 'server'ımız var. Fiber optik kablolar üzerinde insan yapısı belirlediler. Bizim gelen bütün gönderilerimiz biliyorsunuzdur oraya anlık yansıyor. (K5)

"Şimdi bence orada yazılanın artık bir önemi yok çünkü domestik sektöründe tüm gönderiler birer kilo aralıklarla gider yani siz 80 gram da bir şey verseniz domestik 1 kilodur, 1.10 kg de verseniz 2 kilodur, 2.7 kg de verseniz 3 kilodur. Dolayısıyla 1,3,5 böyle gidiyor yani 1,2,3,4. Bu yurtdışındaysa 0.5,1,1.5…10'a kadar 10 kilodan sonra 1,1 gider. Dolayısıyla 80 gramını postanın 10 gramını bilmem ne önemi yok. Gidiyorsunuz XXX Kargo'ya bir tane zarfım var diyorsunuz 1 kg fiyatı veriyor size yani adam aslında resmi olarak senden aldığı gönderi 1 kilo gönderidir. Ama ben 10 gram vermiştim! Yani 10 gram verebilirsiniz ama 1 kilodur. (K8)

"Biz XXX olarak çok riayet ediyoruz bu uygulamaya ama bu posta tekeli kanunu uygulaması açıkçası bizim sektörümüzü çok çok çok zorlayan bir yaptırım çünkü sohbetimizde anlatmıştım ben size, karşılaştığımız handikaplar ki o handikapların dışında daha çok şey de var. Bunu resmi olarak muhakkak almayacaksınız diye tahmin ediyorum. Samimi söylüyorum karşılaştığım kurumlardan gelen tepkilere istinaden söylüyorum bunu. Birkaç tane ben bankayla görüşmeye gittiğimde bana PTT'nin yazısını gösterdiler. İşte, bizden başka hiçbir firmayla çalışamazsınız, çalışırsanız bu şekilde cezai bir yaptırımımız söz konusu diye. Yani adamlar bizle görüşmeyi bile kabul

etmediler öyle söyleyeyim ben. Böyle bir başlarında Demokles'in Kılıcı var ve böyle bir ortamda biz de ayakta kalmaya çalışıyoruz. Büyük ölçekli işletmelerle ilgili sorunuz vardı ya aslında, buraya almak istemiyorum onu. O yüzden posta tekeli kanununun bence biraz esnetilmesi gerekiyor. (K22)

Ek 5-103: K4

"Dolayısıyla özetle tekel biz tartışmaya devam ediyoruz ama yakın zamanda zaten tekel kapsamına giren bir şey kalmayacak taşıdığımız. Çünkü bizim taşıdığımız gönderilerin de bundan 10 yıl önce önemli bir kısmı dosya diye tabir ettiğimiz dosya poşetin içerisine giren 0 kg/desilik gönderi derken şimdi ortalamamız 5-6 desilerde, dosya sayısı çok azaldı, paket taşıyoruz. Dosya poşeti içerisine taşıdığımız şeyler de e-ticaret gönderilerinde ibaret dosya işi yani neredeyse bitiyor, taşınacak bir şey kalmıyor." (K4)

Ek 5-104: K2-K4

"Yani kamu hizmet alsın diye veriyoruz. Ha gitmeyen, bizim verdiğimizle de karşılandığını düşünmüyorum ben PTT köye nahiyeye gitmesi için gerekli olan maliyeti katlanıyor belki zarar ediyor operasyondan bir kısmını bizden alıyor, zaten evrensel posta mantığı o ya." (K2)

"Evrensel hizmet fonu. Zaten burada söyleyeyim. Evrensel hizmet fonu dünyada uygulanan bir yöntem. Az önce bahsettiğim şey aslında PTT şu anda tek yükümlü olduğu için aslında onu desteklemek için çıkarılmış bir düzenleme diyelim. Eğer Türkiye'nin her noktasına posta teslimatı yapmak istiyorsanız buyurun bunu yapabilirsiniz ama yapmayacağım diyorsanız da yaparak destek olun yaklaşımı. Dünyada da uygulanan yöntem, evet makul, mantıklı. Bu hizmeti sunmak zorunda çünkü devlet tüm vatandaşları için posta hizmetini. Herkesin ayağına götürmekle mükellef sosyal devlet ilkesi gereğince. Bunu yapmak da ciddi maliyet ve yatırım gerektiriyor. Bunun bir kısmını sektörden alması anlaşılabilir. Çelişen tarafı posta tekeli kısmı. Genelde ikisi ayrı ayrı uygulanıyor, yani ya posta tekeli oluyor ki, oradaki hacmin sadece posta yükümlüsü tarafından taşınması ve onun gelirinin elde edilmesi olarak desteklenmesi için veya fon olarak destekleniyor. Ama bu durumda da tekele ihtiyaç kalmıyor. Çünkü zaten fondan desteklendiği için ikinci bir desteğe gerek yok. Bizim ülkemizde hem fon hem tekel uygulaması var. Olmasa daha makul olurdu ama fon kalacaksa tekelin kaldırılmasıyla çözüm üretilebilir. Bizim kargo şirketi olarak bir posta şirketi olmak gibi bir hayalimiz yoktu açıkçası. Yani posta tekeli hep olduğu için organizasyonumuz da bunun için kurgulanmış değil. O yüzden önce posta tekelini kaldırıp sonra bunu yapmak isteyen var mı denmesini siz akademik olarak değerlendirin. Yoksa posta tekeli kaldırılmadan siz bu işe girerseniz, fonu alır mısınız? Bu da ikinci sorun. O biraz şu anda gündemimizde olan bir konu değil. Yani posta tekeli kalksa da biz posta hizmetleri yükümlüsü olalım diye başvurumuz olur mu? Emin değilim, onun ticari tarafını görmüyoruz çünkü bilmiyoruz. Orda ne kadar bir hacim taşınıyor, bunun geliri ne kadar bizim maliyetlerimize ne kadar katkı sağlar ya da sağlamaz. Biraz daha şeffaf bir tablo ortaya çıktığında o zaman PTT haricinde başka şirketler de bu işi yapmak ister mi konusu çıkar. Tabi tutup da Alman Postanesi Avusturya Postanesi işte İngiltere Kraliyet Postanesi de gelir mi, talep olur mu? Bu da kendi başına stratejik bir konu. (K4)

Ek 5-105: K4

“Ama bunu diyecek olan işte aslında o yükümlülüğü veren veya işte o fonu oraya tahsis eden kurum, bu fon sağlıklı kullanıyor mu kullanıyor mu? Bu yükümlülüklerini yerine getiriyor diye dönemsel olarak ilgili yükümlülüğünü sorgulayıp devamını veya başka yapacak kişi var mı diye sorgulamasını yapması gerekir. Bunlar da bizim BTK’dan halk olarak beklediğimiz diyelim, Yurtiçi Kargo olarak veya X olarak kargo olarak şuanda beklediğimiz bir şey yok ama vatandaş olarak sonuçta o %2,35 bizim maliyetlerimiz içerisine girdiği için bizim fiyatlandırmamızı da dolaylı olarak etkiliyor. Dolayısıyla son tüketicinin aslında fiyatlarını etkiliyor. Yani biz kârımızın yüzde 2,35’ini değil gelirimizin %2,35’ini verdiğimiz için, dolayısıyla maliyet yapımızı etkiliyor. Yani doğrudan satış fiyatının yüzde 2,35’i. Kamunun bu kaynakları nasıl kullandığını takdirine bırakıyoruz artık ilgili kurumun.” (K4)

Ek 5-106: K4-K7-K9

“Ama karayolu taşıma yönetmeliği ağır şartlar sunan kısmı aslında. Kargo şirketi olacaksanız eğer işte 7 coğrafi bölgede 20şer metrekarelik yerlerinizle beraber belli bir özmal araç sınırı ve yüksek belge fiyatlarıyla karşımıza çıkıyor. Dolayısıyla zaten sektörü incelediğinizde BTK’ya posta hizmet sağlayıcı olarak kayıtlı çok fazla firma görürsünüz, işte kırklarca ama M2 yetki belgesi sahibi kargo şirketi diye baktığımızda bir elin parmaklarını geçmeyecek o rakam. İşte zaten aslında temel problem biz sadece posta hizmeti sağlayacağız 30 kilograma kadar taşıyacağız 30’un üzerini taşımayacağız diye bir şey değil. Karayolu taşıma mevzuatı diyor ki, karayolunda bir taşıma yapıyorsan bana uymak zorundasın. Dolayısıyla istersen 10 kilo posta gönderisi taşı. Yani posta gönderisi de taşıyor olsa aslında senin yaptığın için kargo işi kargo benim için, dolayısıyla senin M gidiyor sanki belgesi alman gerekiyor diyor. Aslında buradaki mevzuattaki en büyük ikilem bu kısmında. O bahsettiğimiz 48 firmanın aslında tamamının M2 yetki belgesi de alması gerekiyor ulusal faaliyet sürdürmek istiyorsa veya M1 yetki belgesi alması gerekiyor. Lokal şehir bazlı faaliyet sürdürmesi istiyorsa. Ama bunun şartları çok ağır olduğu için bu firmaların hiçbirinin yok ve asıl bence rekabete zarar veren kısmı burası. Çünkü biz Yurtiçi Kargo veya işte saygıdeğer diğer rakiplerimiz, biz de posta yükümlüsüyüz. Biz de o zaman M2’leri iade edelim ve size bu şartları sağlamayalım diyemiyoruz. Karayolu Ulaştırma Genel Müdürlüğü’nden denetimlerde onlar daha iyiler yani BTK’dan yaygın organizasyonları var. Her şube açılışında veya dönemsel olarak gelip oradaki tüm kontrolleri yapıyorlar biz bildirimde bulunduğunuz anda tüm kontrollerden geçmekle mükellefiz. Dolayısıyla burada aslında postacı olacağım diyorsanız mevzuatta çok ağır şartlar yok ama kargocu olacağım diyorsanız şartlar ağır. O yüzden ben kargocuyum demiyorlar yeni oyuncular ama aslında zaten mevzuata baktığımıza göre yani Ulaştırma Genel Müdürlüğünün de yaklaşımı siz kargosunuz tavrı, önce bu ülkede çözmemiz gerekiyor.” (K4)

“Ya girişimleri var. Onlar da bu konunun farkındalar. Her iki tarafla da sürekli olarak görüşüyoruz. Bu derdi de çok uzun süredir dile getiriyoruz. Bu farklı zamanlarda farklı yönetmeliklerin oluşmasından çıkan bir problem ve kanunda her kanun için geçerli. Bu bir kanuna uyuyor olmak diğerlerine uyulmayacağı anlamını doğurmadığı için önümüzde 2 tane yönetmelik var. Karayolu taşıma yönetmeliği bize şu şartları sağlayacaksınız diyor, posta

hizmet yükümlülüğü de şu şartları sağlayacaksınız diyor. Biz zaten baştan işte karayoluna göre tüm şartları oluşturduğunuz için ona göre faaliyet gösterdiğimiz için onu korumaya devam etmeye çalışıyoruz. Ve BTK'nın ya da posta hizmet sağlayıcısının yükümlülüklerini de 2013'ten sonra yerine getirmeye çalışıyoruz. Ama sektöre giren oyun yeni oyuncular için ben kargocu muyum postacı mıyım hangisine tabi sorusunun cevabını net bir şekilde duyurulması gerekiyor. Bizde zaten o tarife göre bundan sonraki artık hamlelerimizi belirliyor olacağız." (K4)

"Zaten M2 belgemiz varsa biz bunları taşımaya yetkiliyken aynı zamanda posta yükümlüsü oluyoruz. Yani o şeye çok takılmayın, karayolları taşımacılık genel müdürlüğünün lisansları ile posta yükümlülüğü birbiriyle paralel, yani aynı anda ikisinin yükümlülüğünü taşımanız gerekiyor şirket olarak. Bu konuda Türkiye odalar borsa birliğinin şuan yaptığı bir çalışma var. O çalışmada bunları sadeleştirmek ve mümkün olursa tekilleştirmek yönünde. Bakalım olur mu olmaz mı bilmiyorum ama 2021 için böyle bir ihtimal de var." (K7)

"Zaten açıkçası biz de neden aldığımızı hala anlamış değiliz, şöyle bir duyumla biz hareket ettik. 2016 yılında bize dediler ki işte bu sektörde faaliyet gösteren firmalar mutlaka bu belgeyi almaları gerekiyor dendi. Hatta ben Aralık ayında atladım Ankara'ya toplantıya katıldım, dedim ki tamam biz de alalım ama sonra öğrendik ki biz bu belgenin domestik ağı yani yurtiçi ağırlıklı yapan firmalara yönelik bir belge ama başvurmuş olduk öyle diyeyim. Hatta bizimki de çok geç geldi yani 2016 yılı Aralık ayında başvurduğumuz halde geçen sene, tabi geçen sene verildi bize o belge hatta neden geç verildiğine dair bir türlü cevap veremediler bize." (K9)

Ek 5-107: K12

"Başta o cezaları yemeyi de göze alıyorsunuz çünkü yasalarda çok gri alanlar var hani şöyle bir örnek vereyim, hala öyle mi bilmiyorum ama mesela devlet bize diyor ki mevzuat müşterinin TCKN'sini almak zorundasın ama müşteriye de diyor ki TCKN vermek zorunda değilsin. Şimdi böyle şeyler var bu en basit örneği." (K12)

Ek 5-108: K21

"Şu anda biz kargocular postacılar daha doğrusu biz postacıyız artık o açıdan baktığınızda. Ne taşımamız gerektiğini bilir durumda değiliz. Orada iki tane görüş var muhtemelen bunlara da hâkimsinizdir bir tanesi gramaj bazlı bir takip, biz sektör olarak bunu istemiyoruz neden istemiyoruz? Çünkü hem maliyetli işte bunu ölçmeniz lazım 10 gram, 5 gram, 20 gram hem de içerik bazında nedir haberleşme gönderisi? Şimdi o kadar tartışmalı bir konu ki benim eski kanuna bakarak bu işin felsefesinde net bir şey tebrik kartı vs. ama bir bakış açısıyla fatura da bir haberleşme gönderisidir çünkü içerisinde bir bilgi var birine bir bilgi aktarıyorsunuz. Her şey o zaman haberleşme gönderisine alabilirsiniz dolayısıyla biz şeyi değil de gramaj ve içerik değil de ücret üzerinden bir tekel olacaksa olsun talebini defalarca ilettik hem Btk'ya hem de görüştüğümüz herkese." (K21)

"Sonuçta Avrupa Birliği kapsamında oradaki örneklerden yararlanılarak hazırlanmaya çalışılan bir şey ama orada şunu görüyorsunuz aynı anda hem evrensel posta hizmetini hem de posta tekeli olan tek örnek belki. Çok itiraz ettik buna yani bunun olmaması gerektiğini düşündük, bence hak verdiler çünkü hala biliyorsunuz posta tekeli belli değil. Onlar o tanımlar kargo şirketlerinin taşıdığı bütün gönderileri kapsıyor. Şimdi bunun ticariden ticariye olması da fark etmiyor bunu taşırsak biz üzerinden %2.35 evrensel posta fonuna bir transfer yapmış oluyoruz ama herhangi bir şirket M belgesi almasa da L belgesi alsa sonra bunu L belgesiyle taşıyor olsa yani İstanbul'daki yayın evinden Hakkâri'deki kitapçıya taşıyor olsa bunun üzerinden böyle bir fonlama yok." (K21)

Ek 5-109: K2-K4-K7-K8-K9-K12-18-K20-K21

"Regülasyon beklentisi şu, postanın kilogramı belli oldu. Bu değişmez yani. Şey yani, eleştiri konusu. Şu anda yapılacak evrensel posta ile ilgili düzenlemelerde beklentiler lisanssız işletmelerin ortadan kaldırılması diye toparlayabilirsin. Denetim şeyini. Cezai şartların azaltılması güncel şeylerden, %3... Ona bakarsan ben 3 ve 5 diye hatırlıyorum. En pik 5 ve 3'tü. Onun kârdan ya da ne bileyim cirodan değil de kârın %5'i olsa tamam. Zaten satışın %5'i dediğinde bağımsız denetim firmaları tarafından sektör marjları açıklanır, 7,5 civarı düşündüğünde 5'ini alması, böyle bir maddenin olması huzursuzluğu var. Hiç bir sektörde böyle cezai... Şeye tabi tutuluyorsun, çok önemli bir sektörün. Enerji gibi, elektrik gibi. Kamu alıyor çünkü bunu değil mi? Bu kadar önemliyse niye.. Kaçak mazot işletmesi olur mu sence, olmaz, kaçak niye PTT işletmesi olsun gibi düşünmek lazım. Kaçak da değil, lisanssız. Lisansını alsın yapsın. Ama bu kadar lisanssız mı olur ya? Her adrese, çevresel etkiye de atıfta bulunursan, yani o da önemli bence. Sürdürülebilirliğimizi hep atlıyoruz ya yani neticede toplumun beklentilerinden bir tanesi de bu. Toplum sağlıklı bir çevrede yaşamak zorunda, ki önümüzdeki 30 yılın en önemli sorunlarından bir tanesi iklim değişikliği. En çok etki eden sektörlerden, mesela bunu da benim çalışmalarda da vardı, karbon salınımı ile ilgili şeye baktığında taşımacılık yani. Bu kadar araç, bu kadar şey, %90 karayolu kullanıyoruz, taşımacılıkta bağımlılığımız var, mobilite çok fazla, toplu taşıma araç sayısı kullanım oranı düşük, yollar trafik sorun, her gün yapılan salınım işte Covid sürecinde ne kadar gökyüzünü gördü, ne bileyim İstanbul'dan Bursa Uludağ'ın tepesi göründü mesela, arabalar çalışmadığı için gibi. Şu anda farketmiyoruz ama gelecek nesillere de bırakılması gereken... Elektrikli araçların daha fazla kullanılması, daha az miktarda aracın şehir içinde dolaşması, gürültü, patırtı, kullanılan ekipmanların çevreci olması, poşetlerin belirli şeylerde dönüşümlü olması, çalışmalarla süsleyebilirsin yani. Onu da ilave edeyim. (K2)

"İşte zaten aslında temel problem biz sadece posta hizmeti sağlayacağız 30 kilograma kadar taşıyacağız 30'un üzerini taşımayacağız diye bir şey değil. Karayolu taşıma mevzuatı diyor ki, karayolunda bir taşıma yapıyorsan bana uymak zorundasın. Dolayısıyla istersen 10 kilo posta gönderisi taşı. Yani posta gönderisi de taşıyor olsa aslında senin yaptığın için kargo işi kargo benim için, dolayısıyla senin M gidiyor sanki belgesi alman gerekiyor diyor. Aslında buradaki mevzuattaki en büyük ikilem bu kısmında. O bahsettiğimiz 48 firmanın aslında tamamının M2 yetki belgesi de alması gerekiyor ulusal faaliyet sürdürmek istiyorsa veya M1 yetki belgesi alması gerekiyor. Lokal

şehir bazlı faaliyet sürdürmesi istiyorsa. Ama bunun şartları çok ağır olduğu için bu firmaların hiçbirinin yok ve asıl bence rekabete zarar veren kısmı burası. Çünkü biz XXX Kargo veya işte saygıdeğer diğer rakiplerimiz, biz de posta yükümlüsüyüz. Biz de o zaman M2'leri iade edelim ve size bu şartları sağlamayalım diyemiyoruz. Karayolu Ulaştırma Genel Müdürlüğü denetimlerde onlar daha iyiler yani BTK'dan yaygın organizasyonları var. Her şube açılışında veya dönemsel olarak gelip oradaki tüm kontrolleri yapıyorlar biz bildirimde bulunduğunuz anda tüm kontrollerden geçmekle mükellefiz. Dolayısıyla burada aslında postacı olacağım diyorsanız mevzuatta çok ağır şartlar yok ama kargocu olacağım diyorsanız şartlar ağır. O yüzden ben kargocuyum demiyorlar yeni oyuncular ama aslında zaten mevzuata baktığımıza göre yani Ulaştırma Genel Müdürlüğünün de yaklaşımı siz kargosunuz tavrı, önce bu ülkede çözmemiz gerekiyor." (K4)

"Tercihen aynı mevzuat altında bunların yönetilmesi ki bizde ona göre yatırımlarımızı veya daha doğrusu operasyonlarımızı şekillendirelim. Çünkü biz kargo şirketi olarak az önce bahsettiğim operasyonlarımızla M2 yetki belgesine sahip olmayan bir şirketin yaptığı operasyonlar birbirinden farklı dolayısıyla bunların maliyetleri de birbirinden farklı. Biz kargo şirketi olarak işte sokaktan Doblosu olan bir arabayı çalıştırmamız aslında caiz değil ama alternatifleri networklerin tamamı bu modellerle geliyor bugün. Dolayısıyla şartlar herkes için netleştirilmeli birinci beklentimiz aslında bu. Evet, mevzuatla ilgili karayolu taşıma mevzuatı ile ilgili spesifik beklentilerimiz var. Ama bizim BTK ile tek ve sürekli konuştuğumuz konu mevzuatları netleştin, hepimiz için ortak şartları oluşturun. Bizde ona göre stratejimizi oluşturalım, neye yatırıl yapacağımıza karar verelim. Birinci beklentimiz bu." (K4)

"Şöyle, şimdi ya tekel olur ve evrensel posta yükümlülüğü olmaz çünkü posta tekeli vardır ya da tekel olmaz evrensel posta yükümlülüğü olur. Bütün dünyadaki uygulamalar bu şekilde. Türkiye'de şu an ne yazık ki posta tekeli netleşmediği için halen hem tekel var hem de evrensel posta yükümlülüğü var, ikisi aynı anda mevcut." (K7)

"Ya bir de mesela her akşam günlük çıkışları BTK'ya bildiriyoruz mesela onu da defalarca yazıştık ettik. Daha basit bir sistem olabilir. Yani ne olacağını ben de şuan bilmiyorum ama bir dosya veriyor o dosyayı bir yere atıyorsun orada işte onun serverına gidiyor bilmem ne falan sonra sana dönüyor diyor ki burayı doldurmamışsın burayı bilmem ne yapmamışsın git o dosyayı bul bir daha yani bunun da bir sisteme oturması lazım. Evet o bize posta desen yapısı göndermiş diyor ki bu desen yapısını tamamen doldurursan diyor bu aksiliklerin hiçbiri olmaz. Evet haklı ama şuanda siz bir gönderi verirken orada doldurulması gereken bütün yerleri A'dan Z'ye dolduruyor musunuz? Çok az belki 100 kişide 10 kişi bunu dolduruyor ama 90 kişi hala bunu doldurmuyor." (K8)

"Ama işte o havayla olmaması lazım anlatabiliyor muyum yani bana böyle alt çözümler buldurmaması lazım. Onu kendisi koyacak yani şuanda bu evet belki bir on sene on beş sene sonra çözülecek ama şuanda birçok insan kargo teslim etmesini bile bilmeyen insanlar var. Yani al diyor babama götür. Ee kime gidecek? Ahmet'e gidecek. Ahmet'in adresi yok mu yani. Ahmet deyince bu bitmiyor ki yani. Gümrüğü var bilmem nesi var yani içindeki gönderinin yani. Dolayısıyla ama bu bölüm gittikçe azalıyor başta da konuştuk ya 90'lı yıllarda

bu bölüm 90'lardaydı %10 bu işi bilen vardı ama şimdi bu iş tersine döndü artık." (K8)

"Ve belgesi olandan da alıyor, sen bunu sınırlamak istiyorsan bunu bu dört tane firmaya diyeceksiniz ki siz tabi domestik olanlar da var bunun içinde x firmanın gönderisi alırken belgesi yoksa sen bunu taşıyamazsın, sen zaten bu şeyi ihlal etmiş oluyorsunuz çünkü bu TİO belgesi ne diyor? İşlem başına taşıyıcı ve gönderici ceza alacak, yine bunlar birbirine bağlantılı şeyler." (K9)

"Özellikle merdiven altı bir yani kayıt dışı bir ekonomiye sebebiyet veriyor aslında bizim bu merdiven altı dediğimiz firmalar ki taşımacılık da ülkelerin ekonomik büyüklük olarak önemli bir kalemini tutmaya başladı. Bu sadece bizim ülkemizde değil dünya genelinde olduğunu düşünüyorum." (K9)

"Yani aynı fiilden dolayı hata yapan bir kişinin iki kez cezalandırılması gibi bir şey söz konusu olamaz. Bu genel hukuk mantığına aykırı dolayısıyla burada bazı düzenlemeler yapılması gerekiyor. Bizim de yasa koyucudan bu şekilde bir talebimiz var, posta hizmetleri kanunuyla karayolu taşımacılığı kanunu ve yönetmelikleri yeknesak hale getirilmeli keza zaman aşımı süreleri vs. onlarla ilgili bir yeknesaklık yok mevzuatta. Biz bunun da tek bir kaynaktan düzenlenmesini, hiçbir şekilde ihtilafa, karmaşaya yol açmayacak şekilde düzenleme yapılmasını ve özellikle de bizim sektörümüze özel bir düzenleme yapılmasını talep ediyoruz. Biz çünkü lojistik dediğiniz bir, sadece depolama da değil bizim işimiz, sadece posta da değil, hamaliye hiç değil 2013 yılı karayolu taşıma kanunundan önce bu hammaliye şeklinde tanımlanmıştı. Kargo 2003 yılında karayolu kanunu çıkmasıyla birlikte ilk kez tanımlandı. Dolayısıyla da yeni bir mevzuat sayılır, postayla bambaşka bir hale büründü yani adım adım gidilecek ve ekim ayında yapılacak olan bir şura var Ulaştırma Bakanlığıyla burada da mevzuat değişikliklerinin yapılacağını ve yeni düzenlemelerin yapılacağını öngörüyoruz." (K12)

"Dolayısıyla sektör düzenlenebildiği ve kontrol edilebildiği sürece PTT'nin de özelleştirilmesinde bir sakınca olmayacaktır ama zaman istediğini anlıyoruz bu işin de dolayısıyla BTK'da bunun için bizi anlamaya, sektörü anlamaya, dinamikleri tespit etmeye gayret ediyor bu süreç içerisinde." (K12)

"Zaten SSK ödüyoruz, zaten şey yapıyoruz, zaten hani kümes içinde olduğumuz için kümesteki kaz olduğumuz için zaten her tarafımız yolunuyor yani böyle yani bir de üzerine bu olunca bir de ayrıca hani ulaştırma bakanlığının bir başka belgesi var P, M belgeleri falan var muhakkak onları da biliyorsunuz bir de ayrıca o. Onun için gerçi o da çok büyük değil ama onu alırken de bir 10-15 bin lira mı ne ödemiştik. Tabi bu sene yeniledik o da 3-5 bin küsurlar belki o çok büyük bir para değil ama onu da bir taraftan veriyoruz." (K18)

"Tekrar, tekel bence hiçbir şekilde olmamalı, pratikte de uygulanmıyor zaten gördüğünüz gibi." (K18)

"Yapılabileceğine inansaydı zaten yaparlardı ama yapılamayacağını tüm iş yükünü tek başına sırtlayamayacağını bildiği için bir şey yapılamaz. O maddenin de mutlaka değiştirilmesi ve esnetilmesi gerekiyor.Yani bunu ispiyoncu olarak yapamam, gerçekten yapamam. Birçoğu arkadaşım, birçoğunu tanıyorum içinde bizim gibi çalışan, maaşlı çalışan birçok yönetici arkadaşım var. Bir de duygusal bir toplumuz bir noktada gerçekten duygusal bir toplumun. Hatta şeye de inanan insanlarız neticede kimsenin hakkını yeme

onun yaptığı da doğru değil ama bir yandan da kimsenin ekmeğiyle oynamama kavramını bilen insanlarız. Hadi diyoruz ki niye böyle bir günaha girelim yani uzak durmaya çalışıyoruz bulunduğunuz kurumun mutlaka ve mutlaka bunu denetlemesi gerekiyor. Yani bu noktada bilmiyorum BTK çok rahatlıkla bu düzenlemeleri yapabileceğine inanıyorum. Daha işlevsel hale gelmesi gerektiğini düşünüyorum, işini doğru yapan firmaları destekleme anlamında." (K20)

"Tamam da belgesiz olan yüzlerce firmayı ne yapacağız? Şimdi onların da bu sisteme dâhil olabilmesi için şartların da hafifletilmesi gerekiyor bakın, şartların hafifletilmesi gerekiyor. O firmaların önünün açılması gerekiyor, usulsüz bir işlem yapmalarının önüne geçilmesi gerekiyor. Şunu yaparsınız, bu sisteme dahil olabilmesi için şartları hafifletirsiniz ama kriterlere uymadığında usulsüz çalıştığında da cezaları ağır tutarsınız ki yapabilecek olanlar gelsin buraya ama siz ilk girişi yüksek tutarsanız sonra cezaları hafif tutarsanız, nasıl hafif? Biraz açayım isterseniz. Bir şirket araştırma yapıyor diyor ki ben BTK belgesi alanlar için bir milyon TL para harcamam gerekiyor, bir milyon minimum bir milyon para harcamam gerekiyor. Sonra bakıyorsunuz ceza hafif bana göre bunun en önemli kısım olduğunu düşünüyorum niye ceza hafif? Ben bizzat yeni kurulmuş kargo firmalarıyla gidip konuşuyorum, oturup saatlerce sohbet ediyoruz arkadaşlarımızla. Dedim hiçbir belgen yok nasıl olacak Ahmet, Mehmet neyse diyor ki yakalanırsam 50 bin cezası var şu kadar cezası var. O da niye yakalanayım ki diyor yani işte şöyle şöyle yerine getirdim niye olsun ki falan filan diyor tamam mı? Yani burada şu soru çıkıyor, sisteme dahil olmak biraz yumuşatılmalı ama bu sistem bu kadar kolayken, bu sistemde belge almak biraz kolayken devamlı yatırım yapıyorsunuz neticede bir şey de olması gerekiyor mutlaka. Girmeyen kargo firmalarına da cezaların bir daha bunu yapamayacak şekilde düzenlenmesi, yeniden düzenlenmesi gerekiyor. Ayrıca hem firmaların hem müşterilerin hem de bu sektördeki kişilerin mutlak ve mutlak bu sisteme dahil olmazlarsa yaşayacakları durumu resmi kanallarca ibra edilmesi gerekiyordur. Bilmiyorum anlatabildim mi?" (K20)

"Yoksa dediğim gibi ticari bir işletmecinin ticari bir işletmeye gönderdiği şey evrensel posta ne, bu ne? Yani adam alacak satacak para kazanacak yani. Bunun evrensel postayla falan hiçbir ilgisi yok. Zaten tebligat mevzuatı da malum o da bir şey. Hadi diyorsun ki benim devletimin kurumu buraya verdiysem vergi sayarım diye. Orada hoş bir şey yapmışlar ulaşmazsa nasıl olsa ulaşılır diye. Kayıt altına alındı diye bir bakış açısıyla yapılmış. Yani böyle kapsamı büyütüp yani Ptt kötü idare edilmiş, yıllarca kötü idare edilmiş bir kurumken yeni yeni şeyler yapılmaya çalışıldı o da taşıma işinin dışında bir takım gelirlerle kara geçirildi. Yani şeyi çok da büyütmemek lazım, dünyada böyle bizim kadar tekele sarılmış başka bir postane yok yani artık kargocu olmuş hepsi." (K21)

"Orada iki tane görüş var muhtemelen bunlara da hakimsinizdir bir tanesi gramaj bazlı bir takip, biz sektör olarak bunu istemiyoruz neden istemiyoruz? Çünkü hem maliyetli işte bunu ölçmeniz lazım 10 gram, 5 gram, 20 gram hem de içerik bazında nedir haberleşme gönderisi?" (K21)

Ek 5-110: K3-K4-K7-K11-K12-K17-K18-K20-K21-K22

"Bu ödemeden ziyade bireysel olarak ne sorabilirim, bu hizmet alınabilir elbette. Devletin ayakta kalmasının en büyük sebebi nedir, işte vergilerdir,

hizmet bedelleridir vs'dir. Ama bu hizmetin ne yönde kullanıldığı açıkçası beni cezbeden taraf. Ben de bunun ile ilgili bir soru yöneltebilirim veya soru işaretine sahip olduğumu paylaşabilirim sizinle. Bu alınan katkı bedeli sektörün geliştirilmesinde hangi alanda kullanılıyor. Aslında bakarsak bence önemli olan kısmı bu. Yani vergi gibi bunu alıp her şey için kullanmak değil de bu sektör özelinde alınan bir ücret. Peki, bu sektörü geliştirecek yatırımdır, gerekirse yeni yatırımcının desteklenmesidir, mevcut yatırımcının desteklenmesidir, ülke ekonomisine katkı sağlayacak düzeyde büyüyen firmaların buradan toplanan paralarla düşük faizli kredi olabilir, bir miktar hibe olabilir veya ne derseniz adına, bu yönde kullanılıyor mu? Veya böyle kullanılabilir mi? Bence en önemli kısmı bu." (K3)

"Yani posta tekeli kalksa da biz posta hizmetleri yükümlüsü olalım diye başvurumuz olur mu? Emin değilim, onun ticari tarafını görmüyoruz çünkü bilmiyoruz. Orda ne kadar bir hacim taşınıyor, bunun geliri ne kadar bizim maliyetlerimize ne kadar katkı sağlar ya da sağlamaz. Biraz daha şeffaf bir tablo ortaya çıktığında o zaman PTT haricinde başka şirketler de bu işi yapmak ister mi konusu çıkar. Tabi tutup da Alman Postanesi Avusturya Postanesi işte İngiltere Kraliyet Postanesi de gelir mi, talep olur mu? Bu da kendi başına stratejik bir konu. Yani biz şimdi neyiz şey yok sektörü için tamam için konuşuyorum sadece PTT için değil, bir hizmet kalitesi araştırması veya kimlere ne kadar ne hizmet sıklıkta veriyor gibi bir bilgilendirme yok. Dolayısıyla PTT'nin bu hizmeti layıkıyla yapıp yapmadığını söylemek sadece XXX Kargo'dan operasyon müdürü olarak değil, şahsi olarak dile getirmemden ibaret olur, resmi olarak şeyim yok, bir şey diyemem şu hizmette şu kadar iyi ya da yapmıyorlar diye.Evrensel hizmet fonu. Zaten burada söyleyeyim. Evrensel hizmet fonu dünyada uygulanan bir yöntem. Az önce bahsettiğim şey aslında PTT şu anda tek yükümlü olduğu için aslında onu desteklemek için çıkarılmış bir düzenleme diyelim. Eğer Türkiye'nin her noktasına posta teslimatı yapmak istiyorsanız buyurun bunu yapabilirsiniz ama yapmayacağım diyorsanız da yaparak destek olun yaklaşımı. Dünyada da uygulanan yöntem, evet makul, mantıklı. Bu hizmeti sunmak zorunda çünkü devlet tüm vatandaşları için posta hizmetini. Herkesin ayağına götürmekle mükellef sosyal devlet ilkesi gereğince. Bunu yapmak da ciddi maliyet ve yatırım gerektiriyor. Bunun bir kısmını sektörden alması anlaşılabilir. Çelişen tarafı posta tekeli kısmı. Genelde ikisi ayrı ayrı uygulanıyor, yani ya posta tekeli oluyor ki, oradaki hacmin sadece posta yükümlüsü tarafından taşınması ve onun gelirinin elde edilmesi olarak desteklenmesi için veya fon olarak destekleniyor. Ama bu durumda da tekele ihtiyaç kalmıyor. Çünkü zaten fondan desteklendiği için ikinci bir desteğe gerek yok. Bizim ülkemizde hem fon hem tekel uygulaması var. Olmasa daha makul olurdu ama fon kalacaksa tekelin kaldırılmasıyla çözüm üretilebilir. Bizim kargo şirketi olarak bir posta şirketi olmak gibi bir hayalimiz yoktu açıkçası. Yani posta tekeli hep olduğu için organizasyonumuz da bunun için kurgulanmış değil. O yüzden önce posta tekelini kaldırıp sonra bunu yapmak isteyen var mı denmesini siz akademik olarak değerlendirin. Yoksa posta tekeli kaldırılmadan siz bu işe girerseniz, fonu alır mısınız? Bu da ikinci sorun. O biraz şu anda gündemimizde olan bir konu değil. Yani posta tekeli kalksa da biz posta hizmetleri yükümlüsü olalım diye başvurumuz olur mu? Emin değilim, onun ticari tarafını görmüyoruz çünkü bilmiyoruz. Orda ne kadar bir hacim taşınıyor, bunun geliri ne kadar bizim maliyetlerimize ne kadar katkı sağlar ya da sağlamaz. Biraz daha şeffaf

bir tablo ortaya çıktığında o zaman PTT haricinde başka şirketler de bu işi yapmak ister mi konusu çıkar. Tabi tutup da Alman Postanesi Avusturya Postanesi işte İngiltere Kraliyet Postanesi de gelir mi, talep olur mu? Bu da kendi başına stratejik bir konu." (K4)

"Şöyle, şimdi birincisi bu kanunda şöyle bir şey var, PTT'ye bu aylık %2'lik evrensel yükümlülük payına karşı PTT'nin ilgili takvim yılındaki maliyetleri de bu evrensel yükümlü olarak yaptığı işe karşı ne kadar maliyet ayırdığını tespit etmesi gerekiyor. Bu yanlış hatırlamıyorsam posta kanununda da var ama bu tür public bir bilgi yok. Yani biz şunu bilmiyoruz, PTT eğer evrensel yükümlü olmasaydı ne kadar masraf ederdi, evrensel yükümlü olduğu için ne kadar masraf ediyor ve bu alınan %2.35 bunun için yeterli mi, değil mi, artmalı mı, azalmalı mı? Böyle bir şey yok, bu bence önemli bir saydamlık ihtiyacı." (K7)

"Yani şimdi bu tabi yine aynı kanunun 14. maddesinde düzenleniyor evrensel posta fonu. İşte %2'sini fona aktarıyorsunuz 0.35'ini de BTK'ya aktarmanız gerekiyor. Yani burada işte hep Avrupa Birliği'ne yasal uyum diyoruz hep işte bu uymanın bir gereksinimi olarak ortaya çıkmış bir şey aslında fikren güzel bir düşünce yani uygulanabilir bir şey, uygulanabiliyor da. Çünkü evrensel postayı seçiyorsunuz siz hizmet sağlayıcısı noktasında, bugün PTT her noktaya eşit hizmeti hem kaliteli, hem sürdürülebilir hem de ucuz yapmak durumunda ki tüm bireysel kullanıcılar da bundan faydalansın. Dolayısıyla bu bir ülkesel beklenti, sektöre yönelik de bir beklenti. Şimdi bunun sürdürebilir kılmak, haftanın işte 5 günü ziyaret yapabilmesi, haftanın 3 günü mutlaka köy, kasaba başta dahil oralardan gönderi toplayıp getirebilmesini sağlayacak büyük yapılar, güçlü kurumlara ihtiyaç var. Fonlama kısmında tabiî ki PTT seçilmiş durumda ama mevzuatta şuna açık bir görüş var sonuçta bu bir seçim olabiliyor ve farklı kargo firmaları da bunu yapabileceğini düşündüğü ya da bu yeterliliği ortaya koyan başka şirketlere dolayısıyla ona da bir esneklik sağlıyor yönetmelik. Şu an evet PTT, fonda ne kadar toplandığını bilmiyorum hani çok 2017 ya da o dönemlerde bir toplantı yapılmıştı. Böyle 80 milyonun üzerinde bir para toplandığı telaffuz ediliyordu. Açıkçası ben çok fazla rakamlara vakıf değilim. Yayınlanıyor mu onu da bilmiyorum belki hani talep edilirse bunu paylaşabilir Bilgi Teknolojileri Kurumu. O çalıştayda 2017'de bütün sektörü topladıkları çalıştayda bunlar böyle zikir edilmiş sonra da PTT'nin kullandığı tutarlar da söylenmişti ama tabi o dönemde şöyle bir şey de söylemişlerdi, aynı oran PTT'den de kesiliyor diye. Aslında hani evrensel posta fonu PTT'den de kesilir mi kesilmez mi o da ayrı bir tartışma konusu ama o paralar sonuçta ihtiyaç olacak noktalara harcanıyorsa ki bu da denetleniyor ya da bu da gerçekten yerine getirildiği düşünülüyorsa aslında sistematik olarak baktığımızda faydalı bir şeye doğru gidiyor." (K11)

"Şöyle tabiî ki yani burada verilere çok hâkim değiliz, biz ne kadar toplandı bu ne kadar harcandı ya da nerelere harcandı kısmına vakıf olmadığımız için tabiî ki orada bir yorumumuz yok. Ama fikren şu konuya oldukça sıcak bakıyoruz, uyum yasası gereği de olması gereken bir şey, hizmet sürekliliği açısında da mantıklı buluyoruz yani anlamlı buluyoruz. Bu PTT olmayabilir x kargo olabilir atıyorum biz de olabiliriz ama burada önemli olan son kullanıcı kısmındaki herkese hem uygun maliyetle bu işleri sunabilmek yani sektörün daha altında bir fiyatla bu işi yapabilmeniz, eşit yapabilmeniz ve sürdürülebilir olmak adına bu tarz fonlara ihtiyaç var. Dolayısıyla hani orası dediğim gibi rakamsal olarak vakıf olmadığımız bir şey olduğu için çok böyle bizim de

soruşturduğumuz veya gündemimizde olan bir konu olmadı. Fikren sıcak bakıyoruz, biz bu paraları ödüyoruz. En temel beklentimiz hep şeydi, bunun karşılığında belli ciroları elde edebilmekti hem o cirosal anlamda zorluklar yaşıyoruz zaten onların nedenlerini hep konuştuk detaylıca ama dediğim gibi yani fon kullanımı kısmını çok böyle şeffaf bir şekilde belki de biz takip etmiyoruz ya da bize de açıklanmıyor diye yorumlamak isterim ben. Onun içinde de çok ciddi konuşulacak konular var yani finansman kısmı nerelere yatırıldı yani burada söz hakkı da olamıyoruz ya bu açıdan yani sonuçta biz sadece ödemekle yükümlüyüz ama bunu soruşturma hakkına da çok sahip değiliz yani sektör olarak, böyle bir yetkimiz de yok daha doğrusu." (K11)

"Eğer dediğim gibi sektörü geliştirecek ve iyileştirecektir. Elbette bizim de bir şey yapmamız gerekir bu anlamda ama dediğim gibi bizim içi bizim yararımıza ar-ge ve inovasyon da kullanılacaksa bu oranlar kalmalı." (K12)

"Tabii ki fonu görmek isterdim. Şirket olarak da şahıs olarak da ayrıca. Yani şu anda bana gerçekten bir araştırma konusu doğdu fırsat buldukça bunun üzerinde ben de okumak istiyorum yani." (K17)

"Bunun ne kadarının ödenebildiği konusunda da kuşkuluyum açıkçası, insanlar muhakkak bu konuda gecikiyordur, borçlanıyordur, geç ödüyordur yani böyle sorunlar da vardır diye düşünüyorum. Yani bizim de başımıza gelebiliyor zaman zaman hani vadesi geliyor ödeyemiyoruz daha sonra ödüyoruz falan böyle şeyler oluyor.Yani aynı şekilde bizim çok daha hızlı büyüyüp, biz bir dönem KOSGEB'e de ve öbür yerleri de zorladık bu konuda yatırımlarımızı desteklemesi için. Maalesef buraları aşamadık, bu alanda da çok yetenekli değiliz hani burada da çeşitli işleri takip edenler, bir şeyler o işleri bilenler falan vardır. Biz doğrudan doğruya kendi yeteneklerimizden, kendi hani KOSGEB'deki ilan edilmiş koşulları kendimiz çalışıp yerine getirip başvurduk ama herhangi bir şey elde edemedik. Devlet, halbuki yazılım anlamında, istihdam anlamında, yeni teknoloji anlamında çok iyi projelerimiz vardı. Bence hani insan kendi işlerini beğenir ama bence onlara alabilecek projelerdi ama hiç destek alamadık. Dolayısıyla devletten de hani olması gereken, fazladan bir desteği kastetmiyorum ama bu sektöre uygun destekleri de alamadık." (K18)

"İiknci konu bu konuda çalışan firmaların teşvik edilmesi, özellikle teknolojiye ve uluslararası konularda çalışan rekabete uygun hale getirilmesi konusunda desteklenmesi. Bu konuda bir takım çalışmalar yapılması söylenebilir. Hani esas olarak uygulanacak benim tarafımdan genel olarak kullanılacak iki konu budur." (K18)

"Ben bu BTK içerisinde olmaktan memnunun mutlaka bir kurumun bunu denetlemesi ve düzenlemesi gerekiyor. Ben bir tek şey istiyorum orada kendi çok güzel yetki alanları ifade edilmiş, BTK'nın görev ve yetkileri ifade edilmiş, maddeler yaratılmış. Bunun sahada uygulanması gerektiğine inanıyorum." (K20)

"Devlet kamu geliri elde edelim diye kullandı ama işleyiş olarak sektörün gelişimine, hizmet kalitesinin artmasına yönelik atması gereken adımları maalesef atmadı. Yapılacak çok şey var yani bir oturumda bunları ifade etmek kolay olmayacak atlayacağımız şeyler olur ama yapacak çok şey var." (K21)

"Bu sektörle alakalı, mesela BTK ya da ulaştırma bakanlığı kendi bünyesinde bir organizasyon kurabilir. Nedir bu organizasyon? Mesela hizmet veren firmaları, özellikle kargo ve dağıtım firmalarını düşüneceklerini zannetmiyorum da en azından kargo firmalarını düzenlerlerse yol göstermiş olurlar. Nihayetinde bunların bir havuzu var, bu havuz içerisinde müşteri memnuniyeti en yüksek olan, bu tabiî ki teslimat potansiyeliyle de alakalı, iş gücü ve dağıtım hacmiyle, müşteri memnuniyet hacmini göz önünde bulundurarak Türkiye'nin 81 ilinde yapacağı bir çalışmayla ortak bir havuzda en başarılı firmaya mesela teşvik verilebilir. Bu sektörü geliştirmesi namına açıkçası, nedir mesela bu? Ya da PTT ön ayak olabilir. İster istemez buradaki rekabeti de arttıracağını tahmin ediyorum. Baktığınız zaman Aras Kargo'nun 200 şubesi varsa 81 ilin neresinde gidiyor? Ya da UPS'in 650 şubesi varsa Türkiye'nin neresine gidiyor. Bunları öncelikle bir standarda koyabilmesi için bir havuz oluşturulabilir. Bunu söylemeye çalışıyorum yani teşvik edici anlamda şuan Türkiye genelini, ülkenin her yerine teşvik veriliyor, doğru mu? (...) Yani bunu da yapabilirler. Ben mesela gidip, örnek veriyorum Hakkari'de bir kargo şubesi kuracağım zaman bu havuzdan yararlanabilirim en basitinden" (K22).

"Ya da başka bir proje söyleyeyim ben size. Sadece ve sadece lojistik ve kargo anlamında bir insan kaynakları havuzu oluşabilir mi? Yapılabilir mi yani? Sadece kargo ve lojistik yani kurye anlamında, sadece bir firma olacak. Akademi gibi düşün ve o akademi sadece kurye personeli yetiştirecek. Bununla ilgili bir oluşum olabilir mesela çünkü baktığınızda Yurtiçi Kargonun bir okulu var aynı zamanda birinci el sahipleri yani. (K22)

Ek 5-111: K2-K3-K4-K21

"Yani şunu yaptık da başardık dediği durumda yok bu arada yani sektöre yön verdi falan sektörün yön aldığı da yok aslında yani bunu akademisyen olarak söylüyorum yani kendi kendilerinde ya böyle bir diyorum ya sektörel dernek var mı var mesela çalışma yok Derneğin sayfasına gir akademik çalışma yok bilimsel çalışma yok AR-GE yok hiçbir şey yok yayın yok." (K2)

"Son dönemde bizim de genel müdürlük bazında katılımlarımız olmuştu. Bir takım görüşmeler yapılıyor tabi ki bu Utikad aslında bakarsak çok çok geniş bir kitleye hitap ediyor. Sadece bunu uluslararası taşımacılık yapan firmalar olarak değerlendiremeyiz. Firma segmenti oldukça geniş. Tabii ki bu tarz böyle nasıl anlatabilirim bu tarz oluşumların mutlaka etkisi olacaktır diye düşünüyorum ama genelde son dönemki olay şöyle işliyor, onu söyleyebilirim. Firmalar kendileri bir takım devlet kurumlarına müracaat ederek veya taleplerini ileterek BTK bunlardan bir tanesi mesela, bunlar ile direkt iletişim kurarak sorunları çözme gayreti içerisinde. Sanıyorum şu an ki durum itibarı ile çok da işlevsel olmadığını söyleyebilirim kendi adıma." (K3)

"Ya KARİD çok eski bir kuruluş uzunca yıllardır da birlikte çalışıyoruz. Bizde üyesiyiz. Yani her sivil toplum kuruluşunda olduğu gibi birileri daha fazla bu işe emek harcıyor, zaman harcıyor, daha çok ilgileniyor. Bence burada KARİD'in yetkinliğinden ziyade, sonuçta bizler kargo şirketiyiz KARİD sivil toplum kuruluşu. Biz XXX Kargo, XXX, XXX olarak ne kadar etkili olursak KARİD de o kadar etkili olur. Biz genel olarak kargo sektörü olarak çok ortalıkta ses çıkaran işte lobi faaliyetlerini sürdüren siyasilerle yakın almaya çalışan politikalar izlemiyoruz. Genelde emek yoğun bir şirket olduğumuz için hepimiz işimizi yapmaya çalışıyoruz.

O yüzden de çok fazla istediklerimiz olmuyor. Başkaları tarafından bizim için uygun görülenler genelde uygulanıyor. Dolayısıyla KARİD'in etkinliği bizim etkinliğimiz kadar. Bence KARİD'den ziyade kargo şirketlerinin tamamı burada daha değerli olduklarını, daha sözlerinin dinlenmesini istediklerini dile getirirlerse, KARİD de zaten doğal olarak yukarıya çıkacaktır. Burada ben oyuncuların bu işi daha çok sahiplenmesi gerektiğini düşünüyorum. KARİD çünkü idari bir müdürden ve bir de sekreterden oluşan bir şey aslında baktığımızda." (K4)

"Yok yani son derece yetersiz yani son derece yetersiz yani ben yıllarca KARİD toplantılarına katıldım. Ayda bir yönetim kurulu toplantısı yapılır orada işte bir takım resmi yazışmalara cevaplar verilir bu posta aslında ne kadar etkisiz olduğumuzu şeyde gördük biz. Bu posta kanunu çıkarken bizi muhatap aldılar yani KARİD'i muhatap aldılar yazışmalar görüşmeler oradan alındı. Şöyle söyleyeyim bütün bir süreç boyunca verdiğimiz hiçbir görüş yasaya girmedi öyle söyleyeyim yani hiçbir şekilde ciddiye alınmadığımızı gördüm orada." (K21)

"Biri şey daha önce orada çok bariz artık fiyat noktasında rekabet, son 2020 başında sanırım tekrar bir tane olmuş o biraz daha şey o kadar bariz değil sanıyorum. Şey getirdi sektöre ortak meseleleri konuşmak noktasında bir çekince getirdi. Şimdi biz burada eğer bir şey konuşursak, ben hatırlıyorum mesela ben öbür şirketimdeyken mesai saatlerini öne çektim yani sistem kapanış saatlerini 19'a çektim. Sınırsızdı eskiden 20'ler 21'ler 22'ler. 19'da kapanacak diye. Bir sonraki toplantıda diğer şirketlerin genel müdürleri şey dediler biz de çekelim. Biz orada şey düşündük rekabet kurulu bize acaba bir şey der mi bu saatleri böyle öne çekiyorsunuz aranızda anlaştınız falan diye. Şimdi çok rekabet kurulu tarafında korkunç örnekler var yani en son bankalara kesilen cezalarda biliyorsunuz belki biliyorsunuzdur bilmiyorum. Dört tane banka genel müdürünün beraber kahvaltıya gitmesini delil olarak kabul etti yani. Mailleşmelerde şu var ya işte son durumları konuşalım diye mailleşmişlerdi dördü beraber kahvaltıya gitmişler bunu delil saydı şimdi bir de böyle bir durum da var yani bunu da göz ardı etmemek lazım. Karid'de eğer şey konuştuğumuzu sanıyorsanız orada işte müşteri, fiyat vs. şu bu hayır bunların hiçbiri konuşulmuyor. Son derece ketum herkes hiç kimse hiç kimseyle ilgili asla bilgi vermiyor. Sadece işte meseleleri, bazen de şöyle bir egodan da kurban gidiyoruz mesela bir sıkıntıdan bahsedeceğiz ya işte atıyorum ya bu her yere gitmek bir sıkıntı bizim için bir maliyet orada egolar devreye giriyor bizim için değil. Senin için de sorun biliyoruz yani herkes için sorun. Tabi kendi içinde bir sektör birliği olabilmiş değil aslına bakarsanız. Karid firmaların bir araya geldiği biraz sohbet ettiği biraz resmi yazılara cevap verdiği bir yapılanma. Dolayısıyla bunların hiçbirini bulamamanız çok normal. Son derece küçük bir bütçesi vardır mesela öyle sanıldığı gibi kargo firmalarının hepsi oraya üye ve orada müthiş bir kaynak var, hiç öyle bir durum yok. Gittiniz mi Karid'e gitmemişsinizdir muhtemelen." (K21)

Ek 5-112: K7

"Yani özellikle KARİD bu sektörü temsil eden en önemli sivil toplum kuruluşu ve KARİD'den hemen hemen her seferinde görüşü alınıyor ve alınan görüşler de dikkate alınıyor." (K7)

"Tabiî ki, tabiî ki yapıyor bunu hem BTK'la hem BTK'dan sorumlu bakan yardımcısıyla görüşüyoruz sık sık ve ihtiyaçlarımızı belirttiğimiz zaman bunlara özellikle pandemi döneminde çok hızlı şekilde aksiyonlar alındığı, işte sokağa çıkma yasaklarında çok hızlı kargo sektörünün bundan bağımsız olduğu gibi uygulamaları çok hızlı aldılar. Ayrıca biz de KARİD olarak şimdi bir sektör raporu oluşturuyoruz.

Sektörün beklentileri ve çözüm önerilerimizle ilgili bir Yıldız Teknik Üniversitesi'nden profesöre böyle bir çalışma yaptırtıyoruz. O çalışmayı da tahmin ediyorum Ocak bitmeden basın lansmanıyla duyurmak da istiyoruz. Hem kamuoyuna hem de BTK'ya ve ilgili başka bakanlıkların konuları da var, ilgili bakanlıklara da aktaracağız." (K7)

"Şartlar var tabiî ki tüzüğümüzde yazan şartlar var. Biz de KARİD'i daha profesyonelleştirmeye, daha sektörün çapına uygun bir hale getirmeye çalışıyoruz. UTİKAD daha geniş bir grup, daha kapsamlı bir back officei var. Bizim back officeimiz bir kişi. Yani maaşını vererek çalıştırdığımız bir kişi var kayıt olarak, o açıdan ekibi daha güçlendirmeye ve çalışma şeklini de arttırmaya çalışıyoruz ama vakit alıyor böyle işler ne yazık ki. (K7)

Ek 5-113: K8-K11-K12

"UTİKAD'a üyeyim mesela aylık ya da iki ya üç ya da bir toplantılar oluyordu bazen ben de katılıyordum. Evet, o da ciddi katkılar sağlamıştır bu sektöre gerçekten samimiyetle söylemek gerekirse. Ama bu sektörün asıl, nasıl söyleyeyim, daha iyi hızlanması ve daha böyle güçlenmesi adına yine bu büyük firmaların kendi aralarında yaptıkları toplantılardan çıkan sonuçlar çok önemli bence. (K8)

"Yani şöyle herhalde şunu beklerdik biz diye düşünüyorum. Şimdi bu Avrupa Birliği mevzuatına üye olan ülkelerde de uygulanan bir sistem yani orada işte tamamını kapsamak üzere bir ya da birden fazla evrensel hizmet sağlayıcısı belirleyebiliyorsunuz. Şimdi bu aslında daha ideal bir çözüm çünkü birden fazla evrensel hizmet yükümlüsü ülkenin farklı bölgelerine veya evrensel hizmetin farklı alanlarında hizmet sunmak üzere görevlendirilebiliyor. Şimdi bizim bu 6475 sayılı kanunda PTT evrensel posta yükümlüsü olarak tanımlanıyor ve bununla birlikte birden fazla evrensel hizmet yükümlüsü görevlendirilebileceği de aslında hüküm olarak bağlanabiliyor. Fakat bizde bu uygulanmıyor yani maddede bu var ama bu uygulanmıyor bir kere bu kısmın uygulanmasını isteriz, birden fazla olabilir. Hem bu fonun doğru yönetilmesi adına sağlıklı olabilir hem de farklı firmalara bu anlamda fırsat çıkabilir diye düşünüyorum. Şimdi Avrupa Birliği mevzuatından ayrılmış kısım işte bu. Yani o farklı firmanın devreye girememesi kısmı. Bunun haricinde bir de şu konu hani kafaya takılan bir konu olabilir. Kanunda sonuçta kendisine anonim şirketi statüsü verilen ancak hâlihazırda kamu sahipliğinde bulunan PTT A.Ş.'nin doğal olarak evrensel hizmet yükümlüsü olarak belirlenmesi. Burada hem kamu olarak geçiyor tırnak içerisinde hem de aslında bir A.Ş.. konumuna da alınmış durumda. Bizim temel beklentimiz A.Ş. ise aynı zamanda tüm piyasanın serbest olması dolayısıyla herkesin bu eşit hakka evrensel posta yükümlülüğü kısmına talip olabilmesi veya seçilme hakkı olabilmesi kısmı düzenlenmiş olsa bunları mesela önermek buralarda görüş vermek isteriz. Bununla birlikte kanunda yine mevzuattan farklı olarak işte birden fazla yükümlünün hangi temelde yani farklı bölge veya farklı ürün olabilir. Görevlendirileceği kısmında da herhangi bir düzenlemeye yer verilmemiş olması aslında o temelde hep Avrupa Birliği mevzuatının referans aldığı kısımlardan ayrışan bir durumu ortaya çıkartıyor, buraların netleşmesini isteriz sektör temsilcisi ya da sektörde çalışan kurum olarak. Bununla birlikte hani neyi söyleyebilirim diye düşünüyorum, işte eksik kalınan bazı farklılıklar var aslında temelinden sapılmış farklılıklar var bu konularda da özellikle işte tekel hakkı dediğimiz, tekel hakkı ile evrensel hizmet fonunun benzeri uygulamaları bir arada yükümlülük kazanıyor. Ama bu kısım Avrupa Birliği mevzuatına da aykırılık teşkil ettiği için işte sağlıklı bir posta

piyasasının oluşması açısından da bence dezavantajlı olduğunu düşünüyoruz. Yani burada önemli sorunlar yaratabiliyor işte nasıl önemli sorunlar, bunu sorgulayamıyorsunuz ya da takip edemiyorsunuz veya hani bu hak bir kurumda ama o kurum hem a.ş hem de kamu altında görev yapabiliyor. Veya birden fazla aslında kurum görevlendirilebilecekken kanunda bu kısma yer vermiyorsunuz. Bunlar bizim hani kendi kendimize eleştirdiğimiz kısımlar olabiliyor. Tabi ki eleştiri ama şeye de çok bağlı kalmak istiyoruz aslında karar verilmiş bir otorite tarafından uygulanan bir sistem içerisinde de uyum sağlamaya çalışıyoruz. Tutarlar için açıkçası şeyi göremediğimiz için, ne kadar yeterli kalıyor veya hani bu hakikaten amacına ulaşmış mı kısmını çok sorgulayamadığımız için hani orada biraz havada kalabilir fakat bu oran değişebilir de. Yani oranın artık kısmıyla ilgili çok net bir ifade olmadığı için yani yarın öbür gün bu oran daha yüksek bir tutara çıktığında şuan bütün sektördeki firmaların dengesini bozabilecek ya da piyasayı birden bire domine edebilecek hakka da sahip. Ama şimdiye kadar uygulandığı günden bugüne de tutar değişmedi ama zaman zaman artışlar da günceme gelebiliyor, konuşuluyor, duyumlar alabiliyoruz ama resmi olarak açıklanmış bir şey yok. Biz birazcık daha işte bu süreçlerde şey rolündeyiz, yasa olarak evet üzerimize düşenleri yapalım, yapmamız gerekiyor buna uyum sağlayalım. Bununla birlikte sektörel anlamda 2017'de görüşmeler yapıldı, toplantılar yapıldı, sektör temsilcileri toplandı PTT rekabet konusu dâhil bu konular gündeme getirildi fakat sonrasında sektörel bir bu anlamda bir birlik, bu anlamda bir tartışma, bu anlamda bir görüş seviyesi de çok konuşulmadı. Biz çıktığından beri otomatikman 3'er aylık dönemlerle bu rakamlar bizden kesilmekte. Yani açıkçası biraz böyle şey gibi görüyoruz yani değerlendiriyoruz evet kendimize göre görüşler bu aktardığım kısımlarda gelişim görmek istiyoruz ama uygulanabilen veya sistemde olan bir yapıyla ilgili de o raporlamasal süreçlerinin yani nereye ne harcandı kısımlarının çok şeffaf olmaması işte yorum yapma şeyimizi de elimizden alıyor gibi düşünüyorum ben. Belki o rakamlara vakıf olsak az çok piyasaya ya da belki meslek örgütleri vakıf olabilir de yani o kısmı da açıkçası çok net bilmiyorum bir KARİD'e sormak siz bunu biliyor musunuz diye ama sanmıyorum çünkü KARİD'de de özel sektör verileri toplanıyor şimdiye kadar. Belki işte PTT'nin KARİD üyesi olmasıyla birlikte bu tarz verileri de elde edebileceklerini ben düşünüyorum. Yani hani kabaca böyle ifade etmek istediklerim bunlar açıkçası. Çok belki hani bu hesaplamaların üzerine de kafa yormamış olabiliriz Hilal Hocam. (K11)

"Dolayısıyla Karid'in o internet sitesinde de pek çok alanda yani şu anda o da yeni göreve geldi, yaklaşık bir 6 ay kadar oluyor. Dolayısıyla yenilikler yapacaktır diye düşünüyorum." (K12)

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Hilal Saadet AKTEPE
Yabancı Dil	:İngilizce
Eğitim Durumu	: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler
(Kurum ve Yıl) Lisans	Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (2010)
Yüksek Lisans	: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dış Ticaret Eğitimi (2016)
Çalıştığı Kurumlar ve Yıllar	: Araştırma Görevlisi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (2019- devam ediyor) Memur, PTT Genel Müdürlüğü (2012-2019) Servis Görevlisi, Ziraat Bankası (2011-2012)

DERGİLERDE YAYIMLANAN MAKALELER

Aktepe, H. S., & Durukan, T. (2022). A Descriptive Study to Determine the Effect of Use of New Social Media Channels in Political Marketing Communications on Generation Z: The Example of Youtube and Twitch. Journal of Applied And Theoretical Social Sciences, 4(-), 26-36.

Aktepe, H.S. & Durukan, T. (2021). "Posta İşletmelerinde Sunulan Hizmetlerin Kalitesinin Karşılaştırmalı Ölçümü" 3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi.

Çiftci, H. S., & Durukan, T. (2020). "Erzincan Tulum Peynirinin Tüketici Temelli Marka Değerinin Ölçülmesi", Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(1), 122-140.

Çiftci, H.S. & Aktepe, C . (2017). " E-Ticaret Şirketlerinin Uluslararasılaşma Süreci: Örnek İşletme İncelemesi". Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4 (1), 95-117.

Aktepe, C. & Çiftci, H.S. (2017). "Türkiye'de Faaliyet Gösteren Karayolu Yük Taşıma Kooperatiflerinin Uluslararası Taşımacılığa Yönelik İnovasyon, Girişimcilik ve İşbirliği

Eğilimleri Üzerine Keşifsel Bir Araştırma“ 3. Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi Yıl: 2017 Cilt: 52 Sayı: Özel Sayı Sayfa: 836-866

HAKEMLİ KONGRE / SEMPOZYUMLARIN BİLDİRİ KİTAPLARINDA YER ALAN YAYINLAR

Aktepe, H.S., Durukan, T. (2021). “Siyasal Pazarlama İletişiminde Yeni Sosyal Medya Kanallarının Kullanımının Z Kuşağı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Keşifsel Bir Araştırma: Youtube ve Twitch Örneği” International Congress on Business and Marketing 2021 (ICBM’21), 16-17 Aralık 2021, İstanbul. Pp. 122-123.

Kartal, C., Durukan, T., Çiftci, H.S. (2017). “Markalaşma Olgusu ve Bölgesel Kalkınmaya Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Tüketicilerin Erzincan Tulum Peynirindeki Marka Algısı” Asead II.Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Antalya, Türkiye, 21-23 Ekim 2017, Pp. 105.

Durukan, T , Kartal, C., Çiftci, H.S. (2017). “Kent Markalaşması Sürecine Bağlı Olarak Farklılıkları Pazarlamak ve Bölgesel Kalkınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma” Asead II.Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Antalya, Türkiye, 21-23 Ekim 2017, Pp. 106.

Aktepe, C, Çiftci, H.S. (2017). “İnovasyon Ve Girişimciliğin Sosyal Ekonomik Ağlar Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kooperatiflerin İnovasyon Yetenekleri Üzerine Bir Araştırma”, 22. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi, 5-7 Ekim 2017 Nevşehir, Türkiye.

Kartal, C., Çiftci, H.S. (2018). ”Uluslararasılaşma Çerçevesinde Perakende Değişim Ve Perakende Lojistik” , 4. Uluslararası Dış Ticaret ve Lojistik Kongresi, 7-8 Eylül 2018. Aydın Türkiye.

Çiftci, H.S. , Öğretmenoğlu, M. (2018). “Kentlerin Turizm Destinasyonu Olma Sürecinde Niş Pazarlama Faaliyetleri”, International Business Economics and Marketing Congress, 11-14 October 2018,Kiev, Ukraine.

Aktepe, C., Çiftci, H.S. (2018). “Kobi’lerin İhracat Performansı ve Uluslararası Rekabet Edebilirliğindeki Mevcut Sorunlar, International Business Economics and Marketing Congress, 11-14 October 2018,Kiev, Ukraine.

Çiftci, H.S, Fidanlı, O. (2018). “Katılım Bankacılığında Pazarlama: Sektördeki Uygulamalar ve Yaşanan Problemler”. ” Asead IV .Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu, Antalya, Türkiye, 27-29 Ekim 2018, Antalya, Türkiye.

Kartal, C., Şentürk, E.E., Çiftci, H.S. (2018). “Suriyeli Tüketicilerin Etnik Merkezlilik Eğilimlerinin, Yerli ve Yabancı Ürün Satınalma Tercihleri Üzerindeki Etkisi: Kırıkkale’de Bir

Araştırma". ASOS 5. Uluslararası Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Sempozyumu, 25-27 Ekim 2018, İstanbul, Türkiye.

Aktepe, C., Çiftci, H.S., (2019) "E-Lojistik Faaliyetlerinde Crm Uygulamaları ve Müşteri Memnuniyetinin Belirleyicileri", 2nd International Business Economics and Marketing Congress, 24-26 April, İstanbul, Türkiye.

Çiftci, H.S, Gochhait, S. (2019) " Role of Internet In E-logistic To Enhance International Trade", 2nd International Business Economics and Marketing Congress, 24-26 April, İstanbul, Türkiye.

Çiftci, H.S., Kartal, C., Durukan, T.(2019). "Gişe Hizmetlerinde Çalışanların Örgüt İçi Stres Kaynakları: Ankara İli Ptt Gişesi Çalışanlarının Stres Kaynaklarının Belirlenmesi", 2nd International Business Economics and Marketing Congress, 24-26 April, İstanbul, Türkiye.

AraştırmaAlanları **:** Pazarlama
Tedarik Zinciri
Lojistik