

LOJİSTİK MERKEZ OLABİLMESİ AÇISINDAN ERZURUM'UN SWOT ANALİZİ İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Prof. Dr. Tevfik Şükrü YAPRAKLI

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
sukruiyaprakli@atauni.edu.tr

Arş. Gör. Musa ÜNALAN

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
musa.unalan@atauni.edu.tr

Özet

Lojistik merkez; ulusal ve uluslararası nakliye, lojistik ve dağıtım ile ilgili faaliyetlerin farklı işleticiler tarafından yürütüldüğü bölge olarak tanımlanmaktadır. Lojistik merkezler, ulaşım ağlarına göre konumları, bölgesel gelişimdeki rolleri, yakın çevrelerindeki ekonomik gelişmeler gibi kriterler üzerinden önemli merkezler haline gelmektedirler. Bu çalışmada, Erzurum'un lojistik merkez olabilmesi adına mevcut durumu SWOT analizi ile incelenmiştir. Yapılan değerlendirme sonucunda, Erzurum ilinin güçlü yönleri; karayolu, demiryolu, havayolu ulaşım ağlarına sahip olması, doğu-batı ana eksen çerçevesinde enerji bakımından geçiş noktasında bulunması; zayıf yönleri, soğuk iklimi sebebiyle sanayinin yeterince gelişmemesi ve şehre ait lojistik master planının olmaması; fırsatları, 10. Kalkınma Planı çerçevesinde çekim merkezi haline getirilecek şehirler içerisinde yer alması ve Karadeniz bölgesi ile Güneydoğu Anadolu bölgesi arasındaki stratejik konumu; tehditleri, altyapı alanında yaşanan eksiklikler ve bölge ülkelerinde yaşanan siyasi belirsizlikler olarak tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma sonucunda, Erzurum'un lojistik merkez olabilmesi adına fiziksel ve kurumsal alt yapı alanında bazı iyileştirmeler yapması, lojistik bilgi sistemleri alanında gerekli teknolojik alt yapı sistemlerini kurması, üniversite özel sektör arasındaki işbirliklerinin artması gerektiği yönünde önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Lojistik merkez, SWOT analizi, Erzurum

EVALUATING OF ERZURUM WITH SWOT ANALYSIS IN ORDER TO BEING LOGISTIC CENTER

Abstract

Logistic center is a region where is operating national and international shipping, logistics and distribution activities from different operators. Logistic centers are becoming important hubs because of some criteria such as location according to transport network, the roles in regional development, economic developments in immediate surroundings. In this study, the current position of Erzurum examined with SWOT analysis. As a result of evaluation, it was determined that Erzurum has important strengths and opportunities. The strengths of Erzurum are having highway, railway, airway and being located transit point in terms of energy within the framework of east-west main axis. The weaknesses of Erzurum are underdevelopment of the industry due to the cold climate and lack of master plan of logistics. The opportunities of Erzurum are taking place the city that will become center of attraction in the framework 10. Development Plan and strategic position between Black Sea region and Southeast Anatolia region. The threats of Erzurum are shortcomings on infrastructure area and politic uncertainties in region countries. Also as a result of this study, we proposed that Erzurum should do some improvements on physical and institutional infrastructure, benefit from information technologies, set up technological infrastructure in the field of logistic information, and increasing collaboration between university and private sector.

Keywords: Logistic center, SWOT analysis, Erzurum

1. GİRİŞ

Lojistik sektörü genel olarak tüm dünyada hızla ilerlemektedir. Bu ilerlemenin olmasında, küresel ticaretin artması, nüfus artış hızının azalması, hızlı teslimatın her alanda önem kazanmaya başlaması, çevresel duyarlılığın tüm sektörlerde yayılması, organizasyon yöntemlerinde yaşanan değişimler, iletişim, ulaşım ve kamu sektörlerindeki yeni yasal düzenlemeler, dış kaynak kullanımının artması ve yeni iletişim teknolojilerinin uygulama alanında kullanılması etkili olmuştur (School, 2006).

Ülkeler arası yaşanan rekabette öne çıkmak için yapılması gerekenlerden biri de iş yapılan bütün alanlarda maksimum başarıyı hedeflemektir. Tüm sektörlerde olduğu gibi lojistik sektöründe de başarı, lojistik altyapılarının doğru planlanması ve verimli kullanılmasıyla elde edilmektedir (Gün, 2013). Ticarete yapılan kısıtlamalar geçmiş dönemlere göre daha azdır. Ülkeler arasındaki sınırların ticari pazar nedeniyle ortadan kalkması anlaşmalar aracılığıyla olmaktadır. Her ülke, kendi üretmiş olduğu ürünleri müşterilere ulaştırmak için en modern yöntemleri kullanarak rekabetçi avantaj sağlamaya çalışmaktadır. Bu anlamda Türkiye’de diğer ülkeler gibi yaşanan gelişmelere karşı kayıtsız kalmamaktadır.

Türkiye’nin coğrafi konumundan ötürü, lojistik sektörün büyümesi ve gelişmesi hızlı olmuştur (Karakuyu, 2010). 2014 yılında Türkiye’nin Üretim yöntemiyle Gayri Safi Yurtiçi Hâsılası, cari fiyatlarla 1.750 Milyar TL olup bunun 12%’si yani 210 Milyar TL’si "Lojistik (ulaştırma ve depolama)" sektörüdür. “Ulaştırma ve Depolama” sektörü, “İmalat” ve “Toptan ve Perakende Ticaret” sektörlerinden sonra Türkiye’nin GSYH’si içinde en büyük üçüncü paya sahip sektördür (Kaya, 2015). Türkiye 2023 dış ticaret hedefi 1,2 trilyon dolardır (Gün, 2013). Bu rakamlara ulaşmak için ülke genelinde bazı projeler yürütülmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Erzurum’un lojistik merkez olabilmesi adına mevcut pozisyonunu, en yaygın durum analizi olan SWOT analizi (güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin değerlendirilmesi süreci) ile incelemektir.

Bu amaçla, çalışmada ilk olarak lojistik merkez kavramı, lojistik merkez gelişim süreci, lojistik merkezlerin temel fonksiyonları, lojistik merkezlerin kurulmasını etkileyen temel faktörler ve Türkiye’deki lojistik merkezler üzerinde durulmuştur. Ardından, Erzurum’un coğrafi konumu, idari, sosyo-ekonomik durumu, Erzurum’a dair bazı temel göstergeler, tarım ve hayvancılık, Erzurum’daki şirketlerin yapmış olduğu ihracat-ithalat rakamları, Erzurum’un ulaşım altyapısı ve turizm potansiyeline dair açıklamalar sunulmuştur. Sonrasında, Erzurum’un lojistik merkez olabilmesi açısından şehrin güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini içeren SWOT analizi dört alt başlıkta incelenmiştir. Son bölümde ise genel bir değerlendirme ve önerilerle çalışma sonlandırılmıştır.

2. LOJİSTİK MERKEZLER

2.1. Lojistik Merkez Kavramı ve Özellikleri

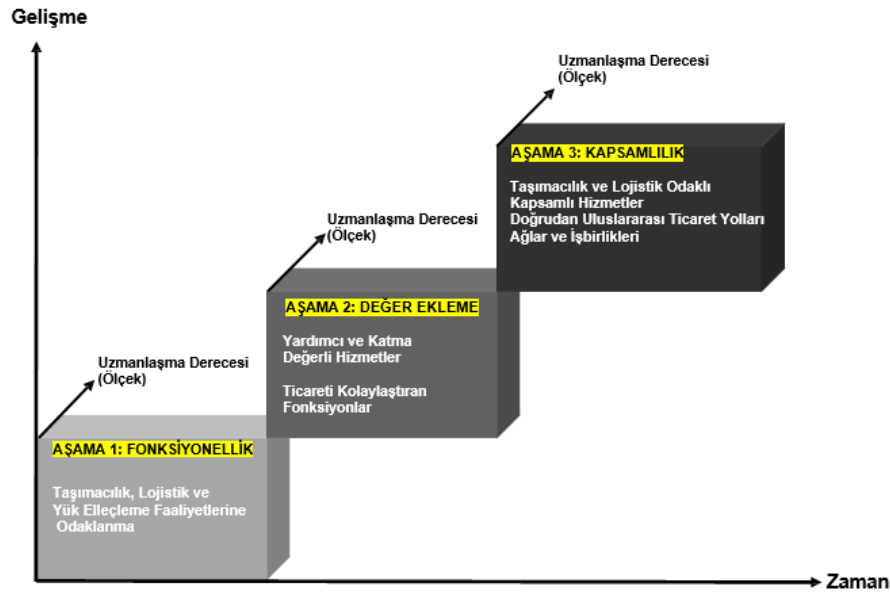
Lojistik merkez kavramı ilk olarak ABD’de ortaya çıkmıştır. Avrupa’da ilk örnekleri Fransa’da görülmüştür (Ceran, 2010). Lojistik merkez kavramının Avrupa’nın birçok ülkesinde uygulanıp benimsenmeye başlanması 1990’lı yıllara denk gelmektedir (Ballis ve Mavrotas, 2007).

Avrupa Lojistik Merkezleri Birliği’nin (Europlatforms, European Association of Freight Village) tanımına göre (Europlatforms, 2004); “Lojistik merkez, hem ulusal hem

de uluslararası geçiş için farklı çeşitteki firmalar/operatörler tarafından gerçekleştirilen taşımacılık, lojistik ve eşyaların/malların dağıtımı ile ilgili operasyonların yer aldığı bir alandır.” Lojistik merkez ile ilgili farklı tanımlamalar da mevcuttur. TCDD, lojistik merkezleri “lojistik ve taşımacılık şirketleri ile ilgili resmi kurumların içinde yer aldığı, her türlü ulaştırma moduna etkin bağlantıları olan, depolama, bakım-onarım, yükleme boşaltma, elleçleme, tartı, yükleri bölme, birleştirme, paketleme vb. faaliyetleri gerçekleştirme imkânları olan ve taşıma modları arasında düşük maliyetli, hızlı, güvenli, aktarma alan ve donanımlarına sahip bölgeler” şeklinde tanımlamıştır (www.tcdd.gov.tr). Lojistik merkezler “ulusal ve uluslararası geçişlerde lojistikle ilgili tüm faaliyetlerin çeşitli işleticiler tarafından yerine getirildiği tanımlanmış alanlar” dır. (Jarzemskis, 2007)

Lojistik merkezlerin ortaya çıkışında iki önemli sebep etkili olmuştur. Bunlardan ilki ticaret hacminin artmasıyla birlikte şehir içerisinde yaşanan lojistik hareketliliğin artması ve beraberinde gelen olumsuz sonuçlardır. İkincisi ise farklı taşıma türlerini bir araya getirerek müşteri memnuniyet düzeyini artırmaktır (Filik, 2011).

Lojistik merkezlerin konumları ve büyüklükleri; yer aldıkları bölgenin coğrafi konumuna, nüfusuna ve ekonomik yapısına göre değişmektedir (Águas ve Antunes, 2007; Bamyacı, 2008). Bu merkezlerin bulunduğu yerlerde müşterilerin bazı ihtiyaçlarını karşılamaları adına banka, postane, otel vb. sosyal hizmetler de bulunmaktadır (Timm ve Herbert, 2009).



Şekil 1: Lojistik Merkez Gelişim Süreci
Kaynak: (Du ve Bergqvist, 2010)

Şekil 1’de görüldüğü gibi lojistik merkez gelişim süreci üç aşamada gerçekleşmektedir. İlk aşamada yer alan lojistik merkezler, taşımacılık, lojistik ve yük elleçleme faaliyetlerine odaklanırlar. İkinci aşamada yer alan lojistik merkezler, ticareti kolaylaştırmak için yasal düzenlemelere odaklanırlar. Üçüncü aşamada yer alan lojistik merkezler ise destekleyici ve tanımlayıcı hizmet veren işletmelerin yardımı ile birlikte tedarik zinciri üzerinde akışı kolaylaştırmaya işlevini görürler (Ünal, 2013).

Lojistik merkezlerin temel fonksiyonel özellikleri Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Lojistik Merkezlerin Temel Fonksiyon Özellikleri

Özellik	Açıklama
Multimodalite	En az iki taşıma moduna erişim (sıklıkla karayolu ve demiryolu)
Çok İşlevlilik	Geniş kapsamlı hizmetlerin varlığı
Çok Kullanıcılık	Çok sayıda müşteriye hizmet sunma
Entegre Platform Fonksiyonları	Farklı iş birimleri için iyi işbirliği koşulları Sanayi ve ticaret işletmeleri, taşımacılık ve lojistik işletmeleri için entegrasyon platformları oluşturma
Bilgi Teknolojisi Çözümleri	Gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri
Değer Ekleme	Bölgesel kalkınma açısından makro ekonomik fayda, tedarik zinciri üyeleri açısından mikro ekonomik fayda yaratma

Kaynak: (Venalainen ve diğ., 2001)

Lojistik merkezlerin fiziksel yapısı içerisinde, farklı türdeki yükler için depo tesisleri, soğuk hava depoları, dağıtım merkezi, konteyner terminali, kombine taşıma terminali ile genel yapılar (ofisler, yönetim binası, sosyal tesisler vb.) bulunmaktadır (Meidute, 2005).

2.2. Lojistik Merkez Kuruluş Yer Seçimi ve Türkiye’deki Lojistik Merkezler

Lojistik merkezlerin kuruluş yerleri belirlenirken dikkat edilmesi gereken temel unsurlar Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Lojistik Merkezlerin Kuruluş Yerlerini Etkileyen Temel Unsurlar

Arazi	Maliyetler
- Büyüklüğü - Genişleme olanakları - Altyapısı - Fiziksel şartları	- Arazi - Tesis - Kullanıcılara maliyeti
Yakınlık (Mesafe)	Sosyo-Ekonomik Faktörler
- Üretim merkezlerine - Tüketim merkezlerine - Havaalanına, limana - Demiryoluna, otoyollara	- Çevresel etkiler - Kentsel trafiğe etkisi - Ekonomik yaşama etkisi - Afet lojistiğine etkisi

Kaynak: (Filik, 2011)

Lojistik merkezlerin konum ve büyüklüğü, lojistik merkezlerin geleceği için önem arz etmektedir. Pazarın büyümesiyle birlikte talebi karşılayabilecek şekilde planlamalar yapılmalıdır. Lojistik merkezlerin kuruluşlarında, bu merkezlerin genişleme olanakları, altyapıları ve fiziksel durumları göz önüne alınmalıdır. Lojistik merkezlerin kuruluş yerlerini etkileyen temel unsurlardan ikincisi yakınlıktır. Bu anlamda lojistik merkezinin, karayolu, demiryolu, havayolu ve denizyolu bağlantılarının olması çok önemlidir. Üretim ile tüketim merkezlerine olan mesafe uzak olmamalıdır. Maliyet avantajı sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için bu unsurlara dikkat edilmelidir. Lojistik merkez kurulurken birtakım maliyetler olacaktır. Gerek arazi maliyeti gerekse de tesisin kurulması ekonomik anlamda ciddi bir yer kaplayacaktır. Bu maliyetin anlamlı olması gerekir. Tesisin kurulmasından sonra, lojistik merkez içerisinde yer alan işletmeler ile birlikte, lojistik merkezle işbirliği içerisinde olan tüm kuruluşlara karşı genel pazar koşulları içerisinde uygun maliyetler çıkarılmalıdır. Lojistik merkezlerin kurulması bölgede yaşayan insanlara istihdam açısından büyük avantajlar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra bazı konularda olumsuz etkisi olabilir. Çevreye vereceği

zarar, kent içerisinde trafiğin artması ihtimali gibi birçok olası sonuç önceden tahmin edilmeli, ona göre planlama yapılmalıdır.

Türkiye'deki ilk lojistik merkezler, 2006 yılında TCDD tarafından kurulmaya başlanmıştır (www.tcdd.gov.tr). Yük taşımacılık potansiyeli yüksek olan bölgelere yapımı planlanan 20 adet lojistik merkezin birçoğunun hayata geçirilmesiyle (6 adet yapımı tamamlanan ve 6 adet yapımı devam eden) birlikte; organize sanayi bölgelerinin tüm demiryolu ağına ve limanlara bağlantısı sağlanmakta ve kombine taşımacılığın gelişimi hızlanmaktadır (UDHB, 2014a).

Lojistik merkezlerin yer seçim kriterlerinin ve işletme kurallarının belirlenmesi maksadıyla hazırlanmakta olan, Türkiye Lojistik Master Planı ile; atıl yatırımların önlenmesi için "Türkiye lojistik köy, merkez veya üslerin" haritasının çıkartılması ve ulaşım türleriyle optimum bağlantısının sağlanarak kombine taşımacılığın artırılması, lojistik köy, merkez veya üslerin verimli ve etkin bir şekilde çalışması için asgari coğrafi, fiziki ve işletme standartları ile kurulmalarına ilişkin usul ve esasların belirlenmesi, planlanmıştır (UDHB, 2014a).

Lojistik Merkezler Kurulması Projesi ile etkin karayolu ulaşımı olan ve müşteriler tarafından tercih edilebilir kent merkezlerinin dışındaki alanlarda, ihtiyaçlara cevap verebilecek özellikte alanlar oluşturulması, teknolojik ve ekonomik gelişmelere uygun olarak, özellikle organize sanayi bölgelerine yakın ve yük potansiyeli yüksek olan bölgelerin yeniden yapılandırılmaları amaçlanmıştır.

Lojistik merkezlerin, öncelikle organize sanayi bölgeleriyle bağlantılı olarak yük taşıma potansiyelinin yoğun olduğu İstanbul (Halkalı), Kocaeli (Köseköy), Eskişehir (Hasanbey), Balıkesir (Gökköy), Kayseri (Boğazköprü), Samsun (Gelemen), Denizli (Kaklık), Mersin (Yenice), Erzurum (Palandöken), Uşak, Konya (Kayacık), İstanbul (Yeşilbayır), Bilecik (Bozüyük), Kahramanmaraş (Türkoğlu), Mardin, Sivas, Kars, İzmir (Kemalpaşa), Şırnak (Habur) ve Bitlis (Tatvan) olmak üzere toplam 20 yerde inşa edilmesi planlanmıştır (Şekil 2).



Şekil 2. Türkiye'deki Lojistik Merkezler

Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

Samsun, Uşak, Denizli (Kaklık), Köseköy, Halkalı ve Eskişehir (Hasanbey) işletmeye açılmıştır. Balıkesir, Bozüyük, Mardin, Erzurum, Mersin (Yenice), İzmir (Kemalpaşa) lojistik merkezlerinde inşaat işleri devam etmektedir. Diğer lojistik merkezlerle ilgili ihale, proje ve kamulaştırma çalışmaları da sürdürülmektedir.

Yapılacak olan Erzurum Palandöken Lojistik Merkezi, Erzurum Organize Sanayi Bölgesi'ne komşu olarak yapılacak ve toplamda 327.000 metrekare alan üzerine kurulacak olup yıllık 437.000 ton yük kapasiteli olacak şekilde inşa edilecektir. Kurulacak lojistik merkezin yaklaşık 400 kişiye istihdam sağlayacağı düşünülmektedir. Lojistik merkezde yükleme alanlarının yanında her türlü gümrük, bankacılık, iletişim ve sosyal hizmetlerin verileceği alanlar yer alacaktır. Palandöken Lojistik Merkezi inşaatı ile ilgili ihale 2012 tarihinde yapılmış ve inşaat çalışmaları başlamıştır (KUDAKA, 2014). 2016 yılı sonu itibariyle tamamlanması hedeflenmektedir (www.palandokengazetesi.net).

3. ERZURUM EKONOMİSİ VE LOJİSTİK MERKEZ OLMA POTANSİYELİ

3.1. Coğrafi Durum

Kuzeydoğu Anadolu Bölgesinde yer alan Erzurum, 25.355 km²'lik (göl dahil) yüzölçümü ile Türkiye yüzölçümünün %3,2'sine denk gelmektedir. Erzurum ilinin iki coğrafi bölgede toprakları bulunmaktadır. Bu toprakların kuzey kesimi yani İspir, Narman, Oltu, Olur, Pazaryolu, Tortum ve Uzundere İlçelerinin toprakları, Karadeniz Bölgesinin Doğu Karadeniz sınırları içinde kalmaktadır. Ancak bu kesim, il topraklarının yaklaşık %30' luk bir payını oluşturur. Geriye kalan %70 gibi önemli bir pay, Doğu Anadolu Bölgesi dahilinde yer alır. İl, arazi büyüklüğü bakımından, sırayla Konya, Sivas ve Ankara İllerinden sonra, Türkiye' nin 4. büyük ili konumundadır (TÜİK, 2013). Erzurum İli, genel olarak yüksek arazilerden oluşur. Örneğin platoların deniz düzeyine göre yükseklikleri 2 000 m.' yi bulur, bunların üstünde yer alan dağların yükseklikleri ise, 3000 m. ve daha yüksektir. İl arazisinin büyük çoğunluğunda, karasal iklim özellikleri egemendir. Kışlar uzun ve sert, yazlar kısa ve sıcak geçer. kar yağışlı gün sayısı 50 ve kar örtüsünün yerde kalış süresi ise 114 gün kadardır. En yağışlı devre ilkbahar ve yaz mevsimleridir. 2015 yılında en yüksek sıcaklık +36,5 derece, en düşük sıcaklık ise -37,2 derece olarak görülmüştür. Ortalama sıcaklık 5,6 derece, ortalama yağış miktarı 406 mm olarak ölçülmüştür (Bakınız Tablo 3).

Tablo 3. Erzurum İklimi, 2015

Aylar	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos	Eylül	Ekim	Kasım	Aralık	Yıl
En yüksek sıcaklık rekoru, °C	8,0	10,6	21,4	26,5	29,1	32,2	35,6	36,5	33,3	27,0	17,8	14,0	36,5
Ortalama en yüksek sıcaklık, °C	-4	-2,4	2,9	11,2	16,9	21,9	26,7	27,3	22,7	15,3	6,7	-1	12,0
Ortalama sıcaklık, °C	-9,3	-7,9	-2,3	5,5	10,6	14,9	19,3	19,4	14,6	8,0	0,7	-6,1	5,6
Ortalama en düşük sıcaklık, °C	-14,3	-13	-6,9	0,1	4,1	7,1	11,0	10,8	6,0	1,5	-4,3	-10,6	-0,7
En düşük sıcaklık rekoru, °C	-36	-37	-33,2	-22,4	-7,1	-5,6	-1,8	-1,1	-6,8	-14,1	-34,3	-37,2	-37,2
Ortalama yağış, mm	19,6	23,1	32,0	51,5	70,3	46,7	25,8	16,5	22,5	46,8	30,7	20,5	406

Kaynak: Meteoroloji Genel Müdürlüğü

3.2. İdari, Sosyo-Ekonomik Durum ve Bazı Temel Göstergeler

Erzurum'da ekonomik hayatın temelini tarımsal faaliyetler oluşturmaktadır. Erzurum'un sanayisi istenilen seviyeye gelmemiştir. İlki 1968 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan Erzurum 1.Organize Sanayi Bölgesi 126 hektar alan olup 117 sanayi parselinden oluşmuştur. Erzurum ili sınırları içerisinde önemli miktarda bakır, kurşun, çinko, diatomit, jips yataklarının yanı sıra krom, manganez, manyezit, mermer, perlit, şelit gibi maden rezervleri de bulunmaktadır. Bunların dışında Oltu ilçesindeki üst Kretase yaşlı birimlerde siyah renkli, parlak, organik kökenli ve süs eşyası olarak kullanılan, adını da Oltu ilçesinden alan oltu taşı ilin bir diğer doğal zenginlik kaynağı olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4. Erzurum İli Temel Göstergeler

Kriterler	Yıl	Erzurum	Türkiye
Toplam nüfus (Kişi)	2015	762.321	78.741.053
İlçe Sayısı	2015	20	919
Belediye Sayısı	2015	21	1397
Net Göç (Aldığı Göç-Verdiği Göç)	2014-2015	-17.215	0
Net Göç Hızı (Binde)	2014-2015	-22,5	-
Nüfus yoğunluğu (kişi/km ²)	2015	30	102
Yıllık nüfus artış hızı (Binde)	2015	-13,0	13,4
Yaşlı nüfus oranı	2015	8,2	8,2
Kaba doğum hızı (binde)	2015	19,9	16,9
İşsizlik oranı (yüzde)	2015	5,9	10,3
İstihdam oranı (yüzde)	2015	48	46
Kişi başına motorlu kara taşıt sayısı (binde)	2015	138,3	254
6 yaş üstü okuma yazma bilmeyenlerin oranı	2015	6,5	3,78

Kaynak: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, TÜİK, İşleri Bakanlığı

Tablo 4'te Erzurum iline ait bazı temel göstergeler yer almaktadır. 2015 tarihli Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçlarına göre Erzurum ilinin toplam nüfusu 762.321'dir. Bu sayı ile Türkiye'deki 81 il içerisinde nüfus sayısı bakımından 29. sırada yer almaktadır (Bakınız Tablo 5). Erzurum ilinde genç nüfusun ağırlığı dikkat çekicidir. 2015 yılında il nüfusunun %47,47'si 25 yaşın altındadır. 25-65 yaş arası nüfus toplam nüfusun %44,14'ünü, 65 yaş üstü nüfus toplam nüfusun %8,16'sını oluşturmaktadır. 2015 yılında Erzurum'da 6 yaş üstü nüfus için okuma yazma bilmeyenlerin oranı %6,5 (bilinmeyenler hariç) 'dir.

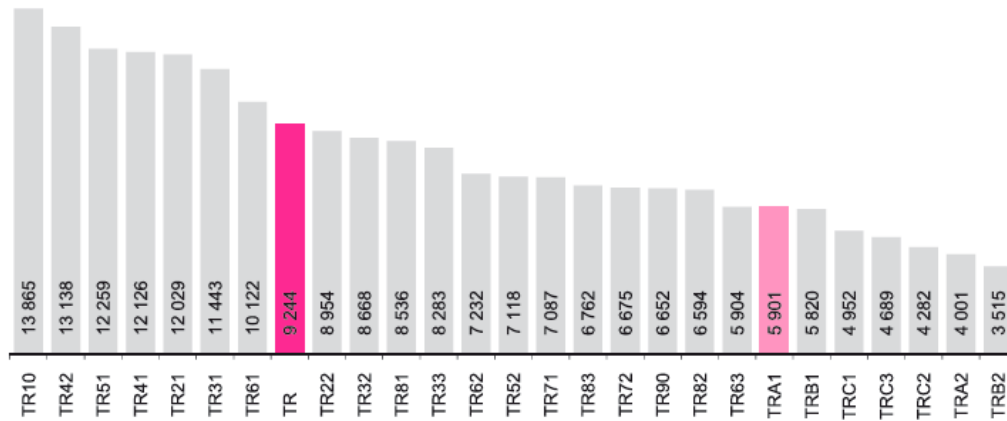
Erzurum'daki merkez ilçeler dahil toplam ilçe sayısı 20'dir. 2014-2015 arası net göç durumuna bakıldığında, Erzurum, 17 bin 215 kişi kadar göç vermiştir. Yine aynı yıllar için net göç hızına bakıldığında, Erzurum göç veren iller (binde -22,5) arasında olduğu görülmektedir. Türkiye'de km² başına nüfus yoğunluğunun 102 olduğu durumda, Erzurum'da bu rakam 30'a denk düşmektedir. 2012'den sonra Erzurum'un nüfusunda bir düşüş görülmektedir (Bakınız Tablo 5). 2015 yılında Türkiye'nin yıllık nüfus artışı binde 13,4 olurken, Erzurum'da bu oran binde -13'dür.

Tablo 5. Erzurum İli Nüfus Bilgileri

Yıl	Toplam	Sıra	Fark	Şehir - Kırsal
1965 ^[60]	628.001	12	%24	152.183 475.818 %76
1970 ^[61]	684.951	12	%9▲	%29 196.821 488.130 %71
1975 ^[62]	746.666	11	%9▲	%32 241.467 505.199 %68
1980 ^[63]	801.809	14	%7▲	%36 285.182 516.627 %64
1985 ^[64]	856.175	17	%7▲	%41 350.955 505.220 %59
1990 ^[65]	848.201	20	-%1▼	%47 400.348 447.853 %53
2000 ^[66]	937.389	21	%11▲	%60 560.551 376.838 %40
2007 ^[67]	784.941	23	-%16▼	%62 485.563 299.378 %38
2008 ^[68]	774.967	24	-%1▼	%63 485.107 289.860 %37
2009 ^[69]	774.207	25	-%0▼	%63 491.038 283.169 %37
2010 ^[70]	769.085	25	-%1▼	%64 489.486 279.599 %36
2011 ^[71]	780.847	26	%2▲	%65 505.254 275.593 %35
2012 ^[72]	778.195	26	-%0▼	%65 509.474 268.721 %35
2013 ^[73]	766.729	27	-%1▼	%100 %0
2014 ^[74]	763.320	29	-%0▼	%100 %0
2015 ^[75]	762.321	29	-%0▼	%100 %0

Kaynak: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları, TÜİK Bölgesel Göstergeler

2015 yılında, Türkiye’de her 100 kişi için yaşlı nüfus oranı %8,2 iken; Erzurum’da da bu oran %8,2’dir. Kaba doğum hız binde 19,9 ile Türkiye ortalamasının (16,9) üstündedir. İşsizlik oranı %5,9 ile Türkiye ortalamasının (%10,3) altındadır. Erzurum ilinde istihdam oranı %48 ile Türkiye ortalamasının (%46) üstündedir. Erzurum’da kişi başına düşen motorlu kara taşıt sayısı binde 138,3’tür (Bakınız Tablo 4).



Grafik 1. Kişi Başına Gayri Safi Katma Değer, 2011

Türkiye bölgedeki gelişmelere ait temel göstergeler bakımından 26 bölgeye ve 81 ile ayrılmıştır. Erzurum, Erzincan ve Bayburt TRA1 kodlu bölgede yer almaktadır. Kişi başına göstergeler hesaplanırken her bir düzey için ilgili yıla ait Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçları kullanılmıştır. Grafik 1’de kişi başına düşen gayri safi katma değere bakıldığında, Türkiye genelinde bu değer 9.244 dolar olarak gerçekleşirken,

TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt) bölgesinde 5.901 dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, Türkiye değerinin altındadır. Toplamda 26 bölge içerisinde 20. sırada yer almaktadır.

Tablo 6. Cari Fiyatlarla Bölgesel Gayrisafı Katma Değer

Kriterler	Yıl	TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	Türkiye
Tarım (Bin TL)	2011	1.839.156	103.635.252
Tarım (Pay %)	2011	17,4	9,0
Sanayi (Bin TL)	2011	2.115.500	316.326.396
Sanayi (Pay %)	2011	20,0	27,5
Hizmetler (Bin TL)	2011	6.637.771	730.491.491
Hizmetler (Pay %)	2011	62,7	63,5

Kaynak: TÜİK, Bölgesel Göstergeler, 2013

Tablo 6'da Erzurum, Erzincan, Bayburt illerinin yer aldığı TRA1 bölgesinin tarım, sanayi ve hizmetler sektörüne göre gayrisafı katma değerleri ve oranları gösterilmiştir. Sektörler içerisinde en yüksek payı 6,6 milyar TL ile (%62,7) hizmetler, onu sırasıyla 2,1 milyar TL ile (%20) sanayi ve 1,8 milyar TL ile (%17,4) tarım sektörü takip etmektedir.

3.3. Tarım ve Hayvancılık

Yüz ölçümü itibarıyla Türkiye'nin dördüncü büyük ili olma özelliğine sahip Erzurum'un ekonomisi tarım ve hayvancılığı dayanmaktadır. 2014 yılında, Erzurum ilinde işlenen toplam tarımsal alanı ve uzun ömürlü bitkiler 358 886 hektardır. Bu alanın 357 283 hektarı toplam işlenen tarım alanı, geri kalanı ise uzun ömürlü bitkiler alanıdır (TÜİK, 2016).

Erzurum ili kırmızı et, yumurta ve koyun sütü gibi hayvansal ürünler üretiminde Türkiye'nin önde gelen illerinden birisidir. 2015 yılında Erzurum ilinin bitkisel üretim değeri 486 milyon TL iken Türkiye'nin genelinde bu değer 119 milyar 724 milyon TL'dir. Canlı hayvanlar değeri 2 milyar 220 milyon TL'dir. Hayvansal ürünler değeri 923 milyon TL'dir. Kişi başına bitkisel üretim değeri 639 TL ile Türkiye ortalamasının (1520 TL) altındadır. Kişi başına canlı hayvanlar değeri 2913 TL ile Türkiye ortalamasının (928 TL) üzerindedir. Kişi başına hayvansal ürünler değeri 1212 TL ile Türkiye ortalamasının (707 TL) üzerindedir (Bakınız Tablo 7).

Tablo 7. Tarımsal Üretim Değeri

Yıl	Bölge Adı	Bitkisel Üretim Değeri (1000 TL)	Canlı Hayvanlar Değeri (1000 TL)	Hayvansal Ürünler Değeri (1000 TL)	Kişi Başına Bitkisel Üretim Değeri (TL)	Kişi Başına Canlı Hayvanlar Değeri (TL)	Kişi Başına Hayvansal Ürünler Değeri (TL)
2015	Türkiye	119724118	73102253	55670771	1520	928	707
2015	Erzurum	486845	2220433	923616	639	2913	1212

Kaynak: TÜİK, 2016

Bitkisel üretimi; tahıllar, yem bitkileri, baklagiller, endüstri bitkileri, yumrulu bitkiler, yağlı tohumlar oluşturmaktadır. Ekili alanların; 181 bin hektarında tahıl, 937 hektarında baklagiller, 3 bin hektarında yumrulu bitkiler, 2 bin hektarında endüstriyel bitkiler, 80 bin hektarında yem bitkileri, bin 500 hektarında meyve, 780 hektarında sebze

yetiştirilmektedir. Tahıl türlerinden en fazla buğday, arpa ve çavdar ekimi; sanayi bitkilerinden ise çoğunlukla şeker pancarı, patates ve ayçiçeği ekimi yapılmaktadır. Erzurum'da meyve olarak; elma, armut, ceviz, kayısı, erik, kiraz, vişne ve kızılcık yetişmektedir (www.wikipedia.org).

3.4. Dış Ticaret

Tablo 8'e göre 2016 yılında Erzurum'a bağlı firmalar tarafından ilk 7 ay içerisinde (Ocak-Temmuz) 10,2 milyon dolar ihracat yapılmıştır. 2010-2016 yılları arasında ihracat değerlerine bakıldığında en iyi yılın 45,8 milyon dolar ile 2012 olduğu görülmektedir. 2012 yılından sonra 2016 yılına doğru ihracat rakamlarında her yıl bir düşüş olduğu göze çarpmaktadır.

Tablo 8. Erzurum'a Bağlı Firmaların Yaptığı İthalat-İhracat, 2010-2016

Yıl	Yapılan İhracat (Milyon Dolar)	Yapılan İthalat (Milyon Dolar)
2016 (İlk 7 ay)	10,2	20,7
2015	19,9	38,0
2014	32,9	38,8
2013	38,4	35,7
2012	45,8	77,8
2011	22,9	50,3
2010	38,4	25,9

Kaynak: TÜİK, 2016

İthalat açısından bakıldığında, Erzurum'a bağlı firmalar tarafından 2016 yılının ilk 7 ayında (Ocak-Temmuz) 20,7 milyon dolar ithalat yapılmıştır. 2010-2016 yılları arasında ithalat değerlerine bakıldığında, en fazla ithalatın 77,8 milyon dolar ile 2012 yılında yapıldığı görülmektedir. 2012 yılından sonra 2016 yılına doğru ithalat rakamlarında her yıl bir düşüş olduğu ifade edilebilir.

Tablo 9. Erzurum'da Ekonomik Faaliyetlere Göre İhracat (Bin Dolar), 2009-2014

Yıllar	Toplam	Tarım ve Ormancılık	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	İmalat	Toptan ve Perakende Ticaret
2009	24.363	175	419	23.769	-
2010	38.439	91	840	37.508	-
2011	22.907	597	478	21.832	-
2012	45.859	14	830	45.014	1
2013	38.400	2	1.141	37.279	2
2014	32.900	19	1.078	31.893	-

Kaynak: TÜİK, 2016

Erzurum'dan yapılan ihracatın 2014 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay yaklaşık 31,8 milyon dolar ile imalat sektörüne aittir. İmalat sektörünü 1,07 milyon dolar ile madencilik ve taş ocakçılığı, onu da 19 bin dolar ile tarım ve ormancılık sektörü takip etmektedir. Yıllar içerisindeki ihracatın ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük payı imalat sektörü almıştır.

Tablo 10. Erzurum'da Ekonomik Faaliyetlere Göre İthalat (Bin Dolar), 2009-2014

Yıllar	Toplam	Tarım ve Ormancılık	Madencilik ve Taş Ocakçılığı	İmalat	Toptan ve Perakende Ticaret
2009	57.308	25	3.165	53.944	173
2010	25.912	132	11.846	13.934	-
2011	50.336	3.938	19.429	26.963	-
2012	77.801	9	19.832	57.959	-
2013	35.716	490	12.940	22.286	-
2014	38.832	480	18.992	19.359	-

Kaynak: TÜİK, 2016

Erzurum'dan yapılan ithalatın 2014 yılı için ekonomik faaliyetlere göre dağılımına bakıldığında en büyük pay yaklaşık 19,3 milyon dolar ile imalat sektörüne aittir. İmalat sektörünü 18,9 milyon dolar ile madencilik ve taş ocakçılığı, onu da 480 bin dolar ile tarım ve ormancılık sektörü takip etmektedir. 2014 yılı verilerine göre Erzurum'da kişi başına ihracat 43 dolar iken ithalat 51 dolardır.

3.5. Ulaşım Altyapısı

Erzurum konumu itibarıyla karayolu, demir yolu ve havayolu ulaşımına sahiptir. 2014 yılı rakamlarına göre Türkiye sınırları içerisinde yer alan 63.754 km²'lik il ve devlet yolunun 1.690 km²'lik kısmı Erzurum il sınırları içerisinde bulunmaktadır. Erzurum il sınırları içerisinde yer alan demir yolu ise 211 km'dir. Oran olarak Türkiye demir yolunun %2,1'lik kısmına denk gelmektedir (Bakınız Tablo 11).

Tablo 11. Yol Uzunlukları, 2014

Kriterler	Yıl	Erzurum	Türkiye
İl ve devlet yolu (km)	2014	1.690	63.754
Otoyol (km)	2014	-	2.155
Köy yolu (km)	2014	-	170.762
Demir yolu (km)	2014	211	10.087

Kaynak: TÜİK, 2016

Aşağıdaki Tablo 12'de illere göre karayollarındaki yük trafiği gösterilmektedir. İlk üç sırada İstanbul, Ankara, Kocaeli yer almaktadır. Bu üç şehir toplam yük trafiğinin %19,2'sini karşılamaktadır. Erzurum 2 bin 118 tonla 30. sıradadır. Yük trafiğindeki oranı %1,09'dur. Erzurum'un bir sıra önünde Diyarbakır, bir sıra gerisinde ise Muğla yer almaktadır. Son iki sırada ise Tunceli ve Kilis bulunmaktadır.

Tablo 12. İllere Göre Karayollarındaki Yük Trafiği, 2011

Sıra	İller	Yük Trafiği (bin ton-km)	Oran (%)
1	İstanbul	18.677	9,60
2	Ankara	10.555	5,43
3	Kocaeli	8.192	4,21
...	...	...	...
29	Diyarbakır	2.174	1,12
30	Erzurum	2.128	1,09
31	Muğla	2.118	1,09
...	...	...	...
80	Tunceli	153	0,08
81	Kilis	128	0,07

Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü, 2012

**Şekil 3.** Erzurum-Bingöl-Diyarbakır Arası Bölünmüş Yol Çalışmaları

Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

Şekil 3'te yer alan Erzurum-Bingöl-Diyarbakır arası bölünmüş yol çalışmalarının toplam uzunluğu 291,6 km olan bu yolda, 127 km tamamlanmıştır. Kalan 185 km'de çalışmalar devam etmektedir. Proje kapsamında 4 adet 234 m çift köprü bulunmaktadır (UDHB, 2014b).

Şekil 4'te yer alan Rize (İkizdere)-Erzurum (İspir) yolunda yer alan 2 x 14.015 m uzunluğundaki Ovit Tüneli'nin 2015 yılı sonunda açılması hedeflenmesine rağmen yapım çalışmaları sürmektedir. Standardı düşük ve yılın 6 ayı kar nedeniyle geçit vermeyen İkizdere-İspir Yolunda Ovit Tünelinin yapılması ile birlikte Kuzey-Güney koridorlarında en önemli akslardan biri olan 15. aksın yol standartları da yükseltilmiş olacaktır. Bu proje, Güneydoğu Anadolu Projesi (GAP) kapsamındaki illerin önce Doğu Karadeniz Bölgesine oradan da diğer komşu ülkelere yüksek standartlı bir yol ile bağlanması suretiyle GAP ürünlerinin önemli bir bölümünün Karadeniz limanlarına çıkarılarak Rusya, Ukrayna, Kafkaslar ve diğer Türk Cumhuriyetlerine ulaştırılmasında önemli bir potansiyele sahiptir (UDHB, 2014b).



Şekil 4. Ovit Tüneli, Rize (İkizdere)-Erzurum (İspir) Arası
Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

Şekil 5'te yer alan Erzurum Bayburt yolunda bulunan 2 x 5.000 m uzunluğundaki Kop Tüneli'nin 2015 yılı sonu itibariyle bitirilmesi hedeflenmesine rağmen yapımı devam etmektedir. Söz konusu tünelin tamamlanmasıyla Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin ekonomik ve sosyal yapılarında, gerek ülke içi ve gerekse komşu ülkelerle gidiş gelişlerde büyük gelişmeler ve canlılık yaşanacaktır (UDHB, 2014b).



Şekil 5. Kop Tüneli, Erzurum-Bayburt Arası

Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

Şekil 6'da yer alan Erzurum İspir yolunda yer alan 2 x 3.100 m uzunluğundaki Dallıkavak Tüneli'nin 2015 yılı itibariyle trafiğe hizmet vermesi planlanmasına rağmen yapım çalışmaları devam etmektedir. İhalesi 2012 yılında yapılmış ve aynı yıl içerisinde yapımına başlanmıştır. Yapım çalışmaları dört tüpte devam etmektedir (UDHB, 2014b).



Şekil 6. Dallıkavak Tüneli, Erzurum-İspir Arası

Kaynak: Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı

Küçük Asya ile İpek yolu güzergâhındaki Asya Ülkelerini birleştiren demiryolu koridorunun önemli akslarından biri olan Ankara-Sivas YHT'nin yapımı devam etmektedir. Sivas-Erzincan, Erzincan-Erzurum-Kars hızlı tren hatlarıyla birlikte Bakü-Tiflis-Kars demiryolu projesiyle entegre edilmesi hedeflenmektedir (UDHB, 2014a).

Tablo 13'te Erzurum iline iniş-kalkış yapan uçak sayısı, yolcu sayısı ve taşınan yük görülmektedir. 2009 yılında, hem iç hatlarda hem de dış hatlarda Erzurum Havalimanı'na iniş-kalkış yapan uçak sayısı 5.230 iken; 2014 yılında bu rakam 8.034'tür. Yine iç hatlarda gelen-giden yolcu sayısı 599 binden 962 bine çıkmıştır. Dış hatlardan gelen-giden yolcu sayısı 1.228'den 14 bin 313'e ulaşmıştır. İç hat ve dış hatlarda taşınan yüke bakıldığında, 2009 yılında 5 bin 540 ton taşınırken; 2014 yılında 8 bin 798 tonluk bir yük taşınmıştır.

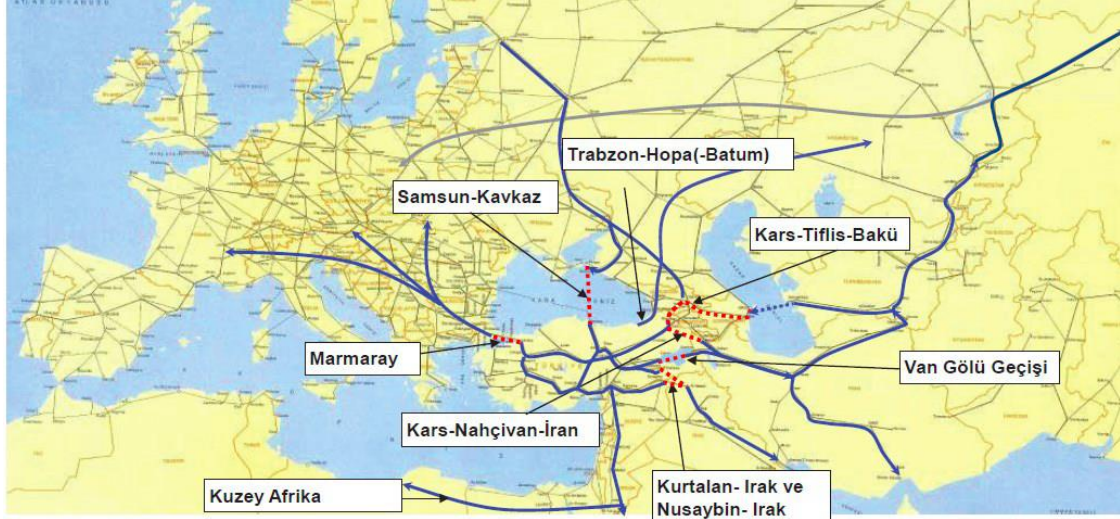
Tablo 13. Erzurum'da İniş-Kalkış Yapan Uçak Sayısı, Yolcu Sayısı ve Taşınan Yük, 2009-2014

Yıl	İniş kalkış yapan uçak sayısı (İç hat + Dış hat)	Yolcu sayısı (İç hat gelen + İç hat giden)	Yolcu sayısı (Dış hat gelen + Dış hat giden)	Taşınan yük (İç hat + Dış hat) (Ton)
2009	5.230	599.017	1.228	5.540
2010	6.828	765.082	15.083	6.830
2011	7.861	805.337	17.209	7.561
2012	7.331	789.220	16.520	7.245
2013	7.296	876.121	23.505	8.293
2014	8.034	962.023	14.313	8.798

Kaynak: TÜİK, 2016

Erzurum bölgesi doğu-batı ana ekseninde enerji bakımından geçiş noktasında bulunmaktadır. Ham petrol ve doğal gaz boru hatları geçmektedir. Bakü-Tiflis-Ceyhan Petrol Boru Hattı ve Bakü-Tiflis-Erzurum ve Doğu Anadolu Doğalgaz Boru Hattı bölge içerisinden geçmektedir (Bakınız Şekil 7). Ayrıca, Edirne'den başlayıp İstanbul, Ankara, Sivas, Erzurum, Kars, Tiflis ve Bakü'yü bağlayan ve Erzincan'da ikiye ayrılarak Erzincan-Trabzon-Batum üzerinden Ufa'ya ve buradan da Trans-Sibiry hattı ile Vladivostok'u bağlayan Trans-Anadolu Demiryolu Koridoru Projesi bölgenin önemini artırmaktadır. Kara ve demiryolu bağlantısının iyileşmesiyle kuzey ve güney

limanlara bağlantı konusunda avantajlı duruma geçecek olan bölgenin, kuzeyden Trabzon ve Rize limanları, güneyden ise İskenderun limanı ile dış dünyaya açılması mümkün olabilecektir (KUDAKA, 2014).



Şekil 7. Bölge Üzerinde Yer Alan Önemli Ulaşım Bağlantıları

Kaynak: Kuzeydoğu Anadolu Kalkınma Ajansı

Erzurum ilinin Karadeniz kıyısında yer alan bazı ülkelere karayolu bağlantılarının olması bölgeye bir avantaj sağlamaktadır. Rusya, Ukrayna, Romanya ve Bulgaristan'ın önemli limanlarına bağlantısı mevcuttur (KUDAKA, 2014).

3.6. Turizm

Erzurum, iklim özellikleri, coğrafi konumu, zengin doğal kaynakları ve tarihi, kültürel değerleri ile önemli bir potansiyele sahiptir. Erzurum kent merkezinde 2011 UNIVERSIADE oyunları nedeniyle yapılan tesisler kış turizminin çeşitlenmesinde önemli imkânlar sağlamaktadır. Kış sporlarına imkân sağlayan ana unsur, kent merkezinin güneyinden doğu-batı yönünde 76 km. kuzey-güney yönünde ise 25 km. uzanan sıradağlarıdır. Dağların yükseklik kuşağı 2200-3176 m.'dir. Kış Sporları ve Kış Turizmi hareketleri bakımından Türkiye'nin birinci derecede önemli ve öncelikli kayak alanları arasında yer alan Palandöken Dağları kayak sporu ve kış turizmi hareketleri açısından uluslararası bir istasyon özelliği taşımaktadır. Erzurum'da 3 bölge kayak merkezi. (Palandöken Kayak Merkezi, Gez Yaylası Kış Sporları Merkezi ve Konaklı Bölgesi) olarak önem arz etmektedir. Kış turizminin yanında Eko turizm (Doğa ve su sporları), Tarih, Kültür ve İnanç Turizmi, Termal ve Sağlık Turizmi, Sporcu ve gençlik kampları ve Kongre Turizmi yapılmaktadır (TÜİK, 2013).

4. ERZURUM'UN SWOT ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Yönetim faaliyetleri için yapılan ilk adımlardan bir tanesi planlamadır. Her kurumun, yapının ya da organizasyonun yapacakları bir çalışma için planlama yapmaları gerekmektedir. Bu anlamda stratejik planlama, bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama, herhangi bir organizasyonun ya da yapının uzun vadede başarılı olabilmesi, verimli çalışabilmesi, sürdürülebilir sistemleri oluşturabilmesi adına öncesinde almış olduğu eylemler ve kararların yapıldığı bir yönetim aracı ve planlama modelidir (Uçar ve Doğru, 2005).

Stratejik planlama şu adımlardan oluşmaktadır (Huxhold ve diğ., 1995):

- Mevcut durum analizi
- Stratejik görüşün oluşturulması
- Programın (projenin) fizibilite çalışmaları
- Finans stratejileri
- Program için faaliyet alanının geliştirilmesi

Mevcut durumun iyi analiz edilmesi stratejik planlama için önemlidir. Bu çalışmada da yaygın durum analizlerinde SWOT Analizi kullanılacaktır. SWOT Analizi bir yapıya etki eden iç çevre faktörleri güçlü ve zayıf yanlar, dış çevre faktörleri de fırsatlar ve tehditler olarak sınıflandırmaktadır. SWOT ifadesi; Strenghts (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) sözcüklerinin ilk harflerinin bir araya getirilerek kısaltılmasından oluşmuştur. SWOT Analizinin dört ögesi şu anlamları ifade etmektedir (Ağaoğlu ve diğ., 2006; Aktan, 1999; Keenan, 1996; Ülgen ve Mirze, 2007):

Güçlü Yönler (Strenghts): Örgütün sahip olduğu yetenekler ile rakiplerine göre daha etkili ve verimli olduğu durumlardır.

Zayıf Yönler (Weaknesses): Örgütün geliştirebileceği ya da geliştirmesi gereken, rakiplerine kıyasla daha az etkili olduğu durumlardır.

Fırsatlar (Opportunities): Çevrenin örgüte sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli koşullardır, örgüt için çevre; rakipleri, bilgi alanındaki gelişmeler, yasalar vb.dir. Bu bağlamda örgütler, fırsatları anlamak ve bu fırsatlardan yararlanabilmek için sürekli olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar.

Tehditler (Threats): Çevrede oluşan ve örgütün varlığını sona erdirebilecek ya da gelişimini durdurabilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir.

Bu kapsamda, yukarıda Erzurum ekonomisine ve lojistik merkez potansiyeli olmasına dair verilen bilgiler değerlendirmeye alındığında; Erzurum'un sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile bulunduğu bölgede sahip olduğu fırsat ve tehditler aşağıda sıralanmıştır:

4.1. Güçlü Yönler

- Türkiye Lojistik Master Planı çerçevesinde, kurulacak olan lojistik merkezler içerisinde Erzurum (Palandöken) 'in yer alması,
- Ulaştırma altyapısının iyileştirilmesine yönelik kuzey-güney yönlü yapılan çalışmalar,
- İkinci organize sanayinin kurulması,
- Konumu itibarıyla kuzeyde Artvin-Rize, batıda Gümüşhane-Erzincan, güneyde Bingöl-Muş, doğuda Ağrı-Kars illerine yakınlık,
- Şehir içerisinde yer alan köklü Atatürk Üniversitesi ile Erzurum Teknik Üniversitesi'nin bölgesel kalkınmaya etkisi,
- Atatürk Üniversitesi'nde Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü'nün olması,
- Lojistik ve taşımacılık hizmeti veren şirketlerin varlığı,
- Teknopark kapasitesi ve uygulamaları,

- Erzurum-Bingöl-Diyarbakır arasında bölünmüş yol çalışmalarının tamamlanmasıyla ulaşımda rahatlık,
- Rize (İkizdere)-Erzurum (İspir) arasında Ovit Tünelinin yapılmasıyla Kuzey-Güney koridorundaki en büyük engellerden birinin kaldırılması,
- Erzurum-Bayburt arasında yer alan Kop Tünelinin bitirilmesiyle Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin ekonomik ve sosyal yapılarında yaşanacak değişimler,
- Erzurum İspir arasında yer alan Dallıkavak Tünelinin bitirilmesiyle zamandan tasarruf sağlamak,
- Küçük Asya ile İpek yolu güzergâhındaki Asya Ülkelerini birleştiren demiryolu koridoru planı içerisinde Erzincan-Erzurum-Kars arası hızlı tren projesinin hedeflenmesi,
- Anadolu-Kafkasya-İran demiryolu bağlantısında olmasından ötürü tarihi itibarıyla de bir ticaret merkezi olması,
- Tarım, hayvancılık (kırmızı et ve süt ürünleri), arıcılık ve arı ürünleri, organik tarım, yem bitkileri ve tohumculuk sektöründe faaliyet yoğunluğu ve potansiyeli,
- Kış turizmiyle ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığının artması,
- Havalimanına sahip olması,
- 10. Kalkınma Planı çerçevesinde Erzurum'da büyük ölçekli spor tesislerinin yaygınlaştırılması.

4.2. Zayıf Yönler

- Soğuk iklimi sebebiyle sanayinin yeterince gelişmemesi,
- Mevcut durumda denizyolu bağlantısının olmaması,
- Sektörde yer alan firmaların kurumsallaşma konusunda yaşadıkları sorunlar,
- Erzurum iline ait Lojistik Master Planının olmaması,
- Karma taşımacılık altyapısının gelişmemesi,
- Uluslararası kalite standartlarında üretimin yapılamaması, pazarlama faaliyetlerine yeteri kadar önem verilmemesi,
- Ekonomisinin tarıma dayalı olmasından ötürü imalat sanayinin istenilen seviyede gelişmemesi,
- Üniversite ile sanayi arasındaki işbirliğinin yeterli seviyede olmaması,
- Sektöründe eğitilmiş, yabancı dil bilen eleman eksikliği,
- Sermaye altyapı yatırımlarının yetersizliği,
- Girişimcilik kültürünün gelişmemiş olması,
- Hammaddeye uzaklık ve nakliye maliyetleri,
- Dış ticaret kapasitesinin düşük olması,
- Ar-Ge kapasitesinin düşük olması,
- Yabancı yatırım yetersizliği.

4.3. Fırsatlar

- Ülkede lojistik merkezlere yönelik farkındalığın artması,
- İran’la ilgili ambargoların kalkması ile birlikte ticari anlamda bölgede yaşanacak gelişmeler,
- Tarihi ve kış turizmiyle birlikte şehrin potansiyelinin ortaya çıkarılması,
- 10. Kalkınma Planı dahilinde çekim merkezi haline dönüştürülecek önemli şehirler içerisinde yer alması,
- Genç, dinamik nüfusun varlığı,
- Siyasilerin bölgeye yönelik destekleri,
- Karadeniz bölgesi ve Güney Doğu Anadolu bölgesi arasındaki stratejik konumu,
- Şehir içerisinde iki üniversitenin olmasından ötürü bilimsel anlamda proje destekleri.

4.4. Tehditler

- Bölgesel ve şehirlerarasında yaşanan rekabetin doğuracağı olumsuzluklar,
- Politik ya da bürokratik sebeplerden ötürü projelerdeki sürdürülebilirliğin sektöye uğrama durumu,
- TCDD tarafından yapımı devam eden diğer lojistik merkezler ve faaliyette olan lojistik köyler,
- Karayolu taşımacılığının çevreye vereceği zarar,
- Lojistik merkez alanının ilan edilmesi ile rant oluşma olasılığı ve kamulaştırma maliyetlerinin artması,
- Küresel ve ulusal ekonomik krizler ve makroekonomik değişimler,
- Komşu ve bölge ülkelerinde yaşanan siyasi belirsizlikler,
- Altyapı eksikliğinin iyi olmamasından ötürü yaşanabilecek çevre sorunları.

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Bu çalışmada lojistik sektörünün gelişmesiyle birlikte, artan lojistik merkezlerin önemi ele alınarak, Erzurum’un lojistik merkez olabilmesi adına taşınmış olduğu potansiyel literatür taramasıyla ortaya konarak, Erzurum’un mevcut potansiyeli SWOT Analizi ile değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analiz sonucunda, Erzurum’un güçlü yönlerinin olduğu ve fırsatlar açısından da elverişli olduğu görülmüştür.

Valilik yönetimi altında bir platform kurularak, il içerisinde yer alan sivil toplum kuruluşları, sanayi ve ticaret odası, özel sektör-kamu temsilcileri, üniversite paydaşları vb. etkili tüm kurumların bir araya gelerek; Erzurum ilinin lojistik merkez olabilmesi adına stratejik kararlar almaları, bir lojistik master planı hazırlamaları, yapılacak adımları belirlemeleri gerekir. Bütüncül bir lojistik stratejisi oluşturularak, kısa-orta-uzun vadede yapılması gerekenler masaya yatırılmalı, hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli bütün destekler verilmelidir. Ortak payda sonucunda oluşan vizyon çerçevesinde her kurum kendi payına düşen görevi yerine getirmelidir. Süreç içerisinde dönemsel raporlar yayınlanarak takip ve denetim yapılmalı, değişiklik gereken noktalarda revize çalışmaları yapılmalıdır.

Kamu kurumları, ulaşım ağları arasında uyum problemini çözerek karma taşımacılık sistemini geliştirmeli, karayolu, demiryolu, havayolu ağlarının kullanımına yönelik alt yapı sistemlerini geliştirilmeli, maliyetleri düşürmelidirler. Lojistik farkındalığın artması için teşvik programları oluşturulmalı, girişimcilik kültürünü yaygınlaştırmak için faaliyetler düzenlenmeli, paydaşlar arasında doğabilecek sorunları çözmek adına sistem geliştirmeli, özel sektör tarafından gelecek tekliflere karşı olumlu yaklaşılmalıdır. Erzurum ilinin cazibe merkezi olacak şehirlerarasında olmasından ötürü ulusal ve uluslararası platformlarda tanıtımlarının artırılması gerekmektedir. Yerli ve yabancı yatırım çekmek için lobi faaliyetleri sürdürülmelidir.

İl içerisinde yer alan üniversiteler, lojistik sektörüne yönelik teknik eleman eksikliğini kapatmak için ön lisans programları açmalı, uluslararası ticaret ve lojistik bölümü aracılığıyla nitelikli insan gücü yetiştirmeli, ayrıca lisansüstü programlar açarak lojistik sektöründe çalışacak üst düzey uzman açığını kapatmalıdırlar. Sektör paydaşları ile ortak projeler geliştirilmeli, öğrencilerin staj yapabilmeleri için programlar kurmaları ve mezuniyet sonrasında çalışabilmeleri için protokoller oluşturulmalıdır. İl içerisindeki lojistik sektöre yönelik bilgi açığını kapatmak için araştırma merkezleri kurulmalıdır. Lojistik sektöründe çalışanlara yönelik eğitimler düzenlenerek bilgi seviyeleri ve profesyonel çalışma disiplinleri artırılmalıdır. Ayrıca, lojistik merkezin tanıtımının yapılması için kongre, sempozyum, fuarlar düzenlenmelidir.

Lojistik sektöründe yer alan firmalar, sektörün kurumsallaşması adına gerekli adımları atmalı, geleneksel iş yapma modellerini bırakmalı, çağa uygun modern teknikleri kullanmalı, profesyonelleşme eğilimlerini istenilen seviyede tutmalı, yaşanan sorunlara yönelik eğitimsel çalışmaların yetersizliği vb. kriterlere yönelik çözüm ve öneriler geliştirmelidirler. Çevresel duyarlılığı göz önüne alarak modern lojistik işletme modellerinden en iyi şekilde faydalanılmalı ve e-lojistik faaliyetlerinden maksimum şekilde faydalanılmalıdır.

Erzurum'un karayolu, havayolu, demiryolu ulaşım ağlarına sahip olması, bulunduğu konum olarak Güney Doğu Anadolu bölgesi ile Karadeniz bölgesi arasında köprü işlevi görmesi, doğu-batı ana eksenini çerçevesinde enerji kaynaklarının geçiş noktasında yer alması, kuzey-güney yönlü ulaşım hatlarının geliştiriliyor olması, Türkiye Lojistik Master Planı çerçevesinde lojistik merkezler kurulacak şehirler içinde yer alması, tarihi mekânlar ve kış turizminin ön plana çıkması, şehir içerisinde iki üniversitenin yer alması ve özellikle Atatürk Üniversitesi'nde Lojistik bölümünün ihdas edilmesiyle birlikte sektöre yönelik yetişmiş elemanın kazandırılması, gelişmekte olan Orta Asya Ülkelerine bir çıkış olarak yakınlığı şehrin lojistik merkez olma potansiyelinin yüksek olduğunu göstermektedir. Erzurum'un lojistik merkez olabilmesi adına yukarıda bahsedilen eksikliklerin giderilmesi ve önerilerin özenle dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., ve Altınkurt, Y. (2006). Endüstri meslek liselerinde stratejik planlama öncesi SWOT analizi uygulaması. *Eğitim ve Bilim*, 31(140).
- Águas, J. A., ve Antunes, C. H. (2007). SSM as a Tool to Build a Decision Support Model for the Location of a Freight Village. *University of Coimbra, Department of Electrical Engineering and Computers, Coimbra*.
- Aktan, C. (1999). Can; 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (4): İnsan Mühendisliği. *TÜGİAD Yayını, İstanbul*.
- Ballis, A., ve Mavrotas, G. (2007). Freight village design using the multicriteria method PROMETHEE. *Operational Research*, 7(2), 213-231.
- Bamyacı, M. (2008). Modern Lojistik Yönetimi: Organize Lojistik Bölgeleri İçin Bir Yer Seçimi Modeli. *İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, In Turkish*.
- Ceran, M. (2010). Küresel Rekabet Ortamında Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Lojistik Köyler: "Konya Lojistik Köyü Önerisi. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya*.
- Du, J., ve Bergqvist, R. (2010). Developing a conceptual framework of international logistics centres. *12th WCTR*, 1, 1-35.
- Eurolplatforms, E. (2004). Logistics Centres Directions for Use. Site: [www.unece.org/trans/main/earl/docs/EN-REV-What is a Freight VillageFinalcorrecto. pdf](http://www.unece.org/trans/main/earl/docs/EN-REV-What%20is%20a%20Freight%20VillageFinalcorrecto.pdf).
- Filik, F. (2011). Lojistik Merkezlerin Rolü ve Önemi. *Tanyaş, M. ve Hazır K. (Ed.), Lojistik Temel Kavramlar (Lojistiğe Giriş), 1. Baskı içinde (199-250), Tarsus, Mersin: Arzu Ofset Matbaacılık*.
- Gün, D. (2013). Değişim Çağında Sürdürülebilir Lojistik Süreç ve Stratejilerinin Yönetimsel Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi ve Küresel Lojistik Üs Vizyonu. *II. Rize Kalkınma Sempozyumu*.
- Huxhold, W. E. L., Huxhold, A. G. W. E., ve Levinsohn, A. G. (1995). *Managing geographic information system projects*.
- Jarzemskis, A. (2007). Research on public logistics centre as tool for cooperation. *Transport*, 22(1), 50-54.
- Karakuyu, M. (2010). Lojistik bir merkez olarak Hadımköy ve sorunları.
- Kaya, O. (2015). Türkiye'nin Lojistik Sektörünün Büyüklüğü (resmi verilerle). Site: <http://www.lojiport.com/turkiyenin-lojistik-sektorunun-buyuklugu-resmi-verilerle-91460yy.htmf>.
- Keenan, K. (1996). Yöneticinin kılavuzu, zamanı doğru kullanma. *Translation: E. Koparan). İstanbul: Remzi Kitabevi*.
- KUDAKA. (2014). Mevcut Durum Analizi. *Kuzeydoğu Anadolu Bölge Planı*.
- Meidute, I. (2005). Comparative analysis of the definitions of logistics centres. *Transport*, 20(3), 106-110.
- School, W. (2006). Logistics Make The World Go Round, At Least In The Global Marketplace. *Knowledge@Wharton, University Of Pennsylvania*.
- Timm, G., ve Herbert, K. (2009). *Comprehensive logistics*: London: Springer.
- TÜİK. (2013). Seçilmiş Göstergelerle Erzurum 2013. Site: <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/ERZURUM.pdf>.
- TÜİK. (2016). Site: <https://biruni.tuik.gov.tr/bolgeselistatistik/tabloOlustur.do>.
- Uçar, D., ve Doğru, A. (2005). Cbs Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri: TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası.
- UDHB. (2014a). Demiryolu Sektörü. Site: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/e4b907f8f006296.pdf>.
- UDHB. (2014b). Karayolu Sektörü. Site: <http://www.udhb.gov.tr/images/faaliyet/e4b907f8f006296.pdf>.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Ünal, A. (2013). Lojistik Merkez Yönetimi: İstanbul İli Potansiyel Lojistik Merkez Alanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul*.
- Venalainen, P., Karvonen, T., ve Kondratowicz, L. (2001). Logistics Centres in the Baltic Sea Region. *Publications of The Ministry of Transport and Communications-Tedim*.