Buyer Pro Network
B2B İş ve Ticaret Platformu
ISSN 2149-1232
FİYAT 20 TL

www.satinalmadergisi.com www.BuyerNetwork.net

Satınalma

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 9 Sayı: 101 MAYIS 2021

Tedarik Zincirinde Alıcı Firma Psikolojisi
Oktay SARI

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi
Dilek AŞAN



Tedarik Zincirinin Yeni Gezegeni: VUCA
Barış SARIGÜL

Yenilikçi Lojistiğin Yükselişi
Prof. Dr. Mahmut TEKİN

E- Ticaret ve Covid-19'un Etkileri
Altan DOĞAN, ÜNSPED

İşletmelerde Rekabet Gücü Nasıl Kazanılır?
Dr. Gözde MERT

Hammadde Krizi
Sinan TUTUMAN

Akreditif Rezervlerindeki Sinsi Kurnazlıklar
Reşat BAĞCIOĞLU

Satınalma Dergisi

E-Mağaza Açılıyor



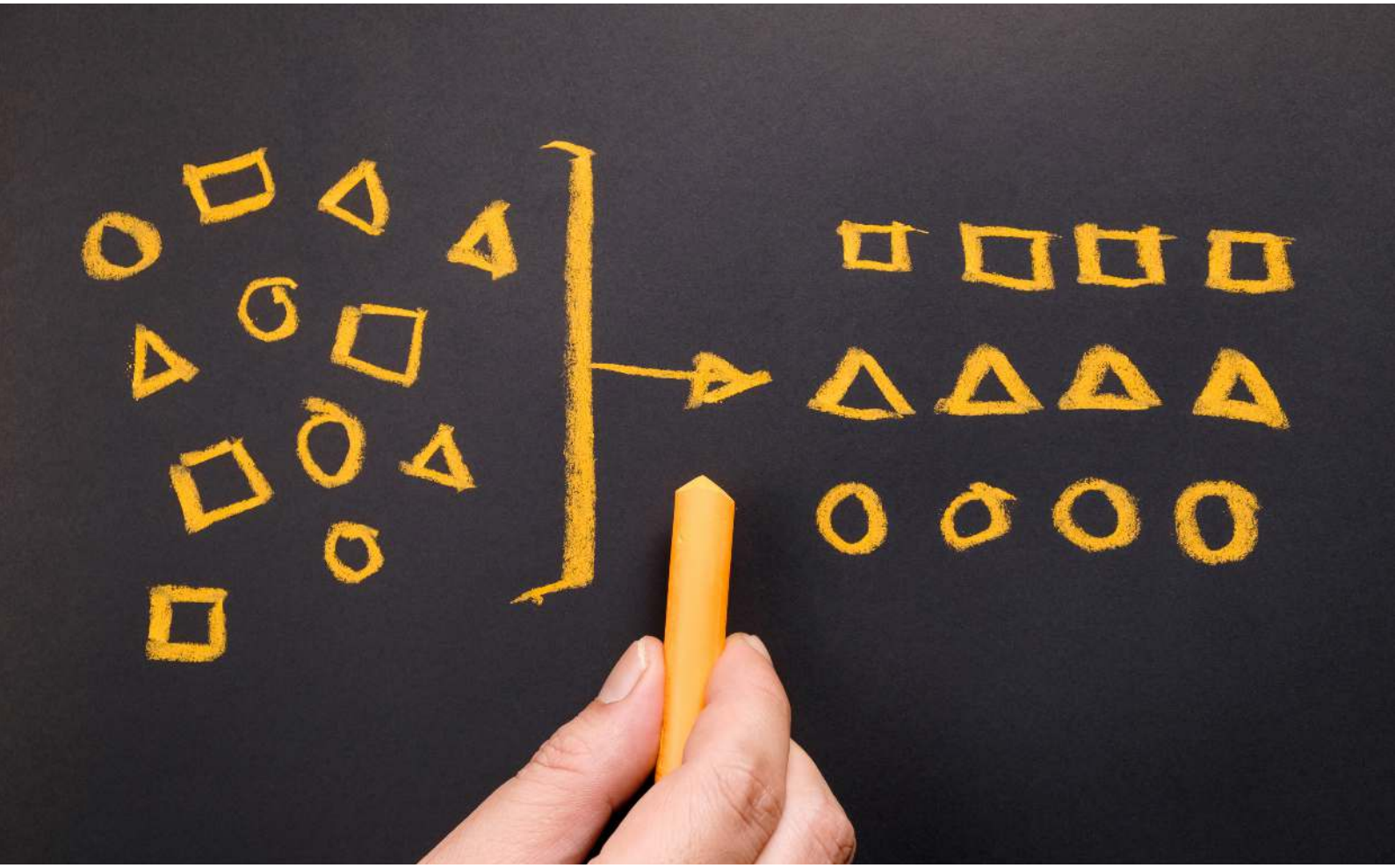
Kurumsal Pazarın
Yeni Satış Kanalında
Yer Alın



Hızlı Başvuru
satinalmadergisi.com/tedarikci-ol

Mayıs 2021 Yıl:9 Sayı: 101

STRATEJİK SATINALMA VE KATEGORİ YÖNETİMİ EĞİTİMİ



Satınalma stratejisinin odağı işletmeyi dış etkilere karşı koruma, riskleri azaltma ve doğru proje için hedeflenen değeri yükseltmektir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu tüm kategorilerde emtia, teknik ekipman ve hizmet alımlarında aşama aşama doğru yapılanma ve aksiyonlar için yol haritası hazırlanmalıdır.

Stratejik satınalma, geleneksel olarak **"en düşük fiyata"** odaklanmak yerine tedarikten elde edilen değere odaklanır. İşletmenin içerisinde hatalı iş alışkanlıkları firmayı bir adım öteye taşımaktan uzaktır. Rekabet satınalma iş çevresinde yeni yöntemleri zorunlu kılmaktadır.

Firma hedeflerine ulaşmak için benzer tedarik ve kullanım özelliklerine sahip ürün veya hizmet grubu **kategori** olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitimde, kategori yönetiminden başlayarak stratejik kaynak (sourcing) bulma, sözleşme yönetimi ve satınalmadan ödemeye (P2P) kadar tüm süreçler incelenmektedir. Stratejik tüm alanlarda maliyet – fiyat analizi, değer analizi ve toplam sahip olma maliyeti kavramları öğrenilecektir.

Kategori Yönetimi tarafında öğrenme hedefleri;

- **Doğru kategorilerin geliştirilmesi.** Aynı özelliklere sahip ve benzer pazarlardan satın alınan ürün veya hizmet sınıfları.
- **Kategorilerin iş hedefleriyle uyumlu olması.** Şirket planları ve iş stratejileri üzerine farkındalık sağlanması.
- **Kategori karşılaştırmalarının geliştirilmesi.** Sürekli iyileştirme fırsatlarını gözlemleyin.
- Harcama, pazar verileri ve performans kıyaslamaları için **büyük veri ve iş analitiğinin kullanılması.**
- İlgili kategorilerde **fiyat analizi programı** yürütülmesi. Tüm yurtiçi ve küresel fiyat hareketlerinin sorgulanması.

Stratejik Satınalma tarafında öğrenme hedefleri;

- Maliyet analizleri ve yönetimi
- Satınalma portföy analizi
- Toplam sahip olma maliyeti
- Tedarikçi fiyatlandırma tekniklerini sorgulama
- Tedarikçiler için doğru stratejileri belirlemek
- Sözleşme yaşam döngüsü ve iyi bir sözleşmenin doğruları
- Temel performans göstergeleri ve KPI'ların sözleşmeleri nasıl etkilediği

Kurumsal Eğitim Talebi için support@buyernetwork.net

Mayıs 2021 Yıl:9 Sayı: 101

BU SAYIDA

MAYIS 2021 YIL:9 SAYI:101

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi
Dilek AŞAN **7-8**

Tedarik Zincirinde Alıcı Firma Psikolojisi
Oktay SARI **9-10**

E- Ticaret ve Covid-19'un Etkileri
Altan DOĞAN **12-16**

Kamu İhalelerinde Şikâyet Mekanizması-2 (İdarece Şikâyet İnceleme)
Mehmet ATASEVER **17**

Yenilikçi Lojistiğin Yükselişi
Prof. Dr. Mahmut TEKİN **18-21**

Dış Ticaretteki Riskler - XXVI
Reşat BAĞCIOĞLU **22-28**

Oyunda mısın? Değil misin?
Müge COŞKUN **39**

Pandemide Alınan Mali & Ekonomik Önlemlerin Değerlendirilmesi ve Tam Kapanma Dönemine İlişkin Öneri ve Talepler
Şaban KÜÇÜK **30-32**

"Standartların Ülkeler Arası Önemi ve Hayatımızdaki Yeri"
Mehmet Uğur ÖZDENİZ **33-34**

Alt İşveren İşçisinin Ölümlü İş kazasında Asıl İşverenin Cezai Sorumluluğu var mıdır ?
Lütfi İNCİROĞLU **35**

Dinamik Yetenekler
Dr. Mehmet KAPLAN **36-37**

Tedarik Zincirinin Yeni Gezegeni: VUCA
Barış SARIGÜL **38-41**

İşletmelerde Rekabet Gücü Nasıl Kazanılır?
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT **42-45**

Hammadde Krizi ve Geleceğin Karaborsalarına Hazırlık
Sinan TUTUMAN **47-48**

Tek Çare Lojistik
Oruç KAYA **46-50**

Bugünün KOBİ'si Yarının Küresel Oyuncusu
Orhan ERİMAN **52**

Tedarik Zincirlerinin Yeni Hizmet Sağlayıcıları;
Lojistik Teknoloji Startupları ve Dijital Platformlar
Gökhan DEMİRCİOĞLU **53-55**

Satınalma Nereye Gidiyor ?
Merve YAZICI PATIR **56**

İşletme İklimi
Ertuğrul TEKİN **58-59**

İMTİYAZ SAHİBİ
TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş. ADINA
MURAT ERDAL

EDİTÖR
PROF. DR. MURAT ERDAL
murat.erdal@buyernetwork.net

KURUMSAL İLETİŞİM
ARŞ. GÖR. ADİL ÜNAL
adil.unal@buyernetwork.net

DİZGİ VE TASARIM
FİLİZ ÜNAL
filiz.unal@satinalmadergisi.com

REKLAM VE SPONSORLUK
reklam@satinalmadergisi.com
0 (212) 509 56 56

DANIŞMA KURULU
PROF. DR. EMRAH CENGİZ
PROF. DR. MAHMUT TEKİN
MURAT AKSOY
MEHMET ATASEVER
SEYHAN GENÇAĞ
REŞAT BAĞCIOĞLU
FAZİLET PATIR

ABONELİK
abone@satinalmadergisi.com
www.satinalmadergisi.com/abonelik

YÖNETİM YERİ
Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş.
İstanbul Teknokent No:37/1 B Blok
No: 105 34320 Avcılar / İstanbul
Tel (0212) 509 56 56
Tel (0546) 740 10 10
Web www.satinalmadergisi.com

YAYIN TÜRÜ: Yaygın, Süreli, Aylık

MATBAA
Grafabrika Tasarım ve Matbaa Hizmetleri Otograf E Ticaret Reklamcılık ve Otomotiv Tic. Ltd. Şti.
Adres: Topçular Mah. Topçu Çeşmesi Sok. No: 13 Eyüp - İstanbul
Tel : 0(212) 674 66 55
Web : www.grafabrika.com

Satınalma Dergisi T.C. yasalarına uygun olarak yayınlanmaktadır. Yayınlanan ilanların ve makalelerin sorumluluğu ilan ve makale sahiplerine aittir. Satınalma Dergisi basın meslek ilkelerine uymayı taahhüt eder.

Değerli yöneticiler,

Mayıs ayı ile havalar hızla ısınmaya başladı. Uzun zamandır hasretle beklediğimiz bahar nihayet geldi. Açıkçası moralimiz yükseldi. Yoğun aşılama ile birlikte normale olan özlemimiz artıyor. Pandemi konusunda çok sayıda ülke büyük mesafe aldı ve gündelik yaşantıda iş yerlerini açtı. Bizler de ülkemizde vaka sayılarının hızla azalmasını ve yaşanan kapanma döneminin artık son olmasını ümit ediyoruz.

Yılın ikinci çeyreğinde ticari hayatla ilgili olarak sektörler açısından bir değerlendirme yapıldığında belirsizlik ve risklerin devam ettiğini söyleyebiliriz. Kurumsal pazar dinamikleri oldukça değişken. Birçok kategoride emtia fiyatları yükselme trendini koruyor. Tedarikçi ilişki ve müzakereleri, emtia fiyat dalgalanmaları ve kurdaki oynamalar firma yöneticilerini zorlamaya devam ediyor. Üretimde belirli gruplarda stok tutma eğilimi artarken gelecekteki olası riskler çok yönlü değerlendiriliyor. Kritik malzeme ve parçaların planlamasında güçlük çekiliyor. Tahminleme yapabilmek ve ona uygun pozisyon alabilmek kolay değil.

Bu dönemde lojistik ve taşımacılık hak ettiği ilgiyi kazandı. Yurtiçi ve uluslararası operasyonlar; süre ve maliyetler daha fazla irdeleniyor. Alternatif taşıma koridorları, yeni çözümler ve teknoloji entegrasyonu ana gündemi oluşturuyor. Pandemi sıkıntıları nedeni ile inovatif hizmet üreten lojistik firmaları öne çıkıyor. Yurtiçinde kargo ve kurye sektörüne olan ilgi yükseliyor.

Dış ticaretin ana bileşenlerinden bir tanesi kuşkusuz "konteyner". Tüm dünyada belirli ekipman türlerinde yaşanılan sıkıntı devam ediyor. Otoriteler tarafından haziran ayından itibaren düzelme hareketlerinin olacağı söylenmekte. Coğrafya ve ülkeler arasında farklılık göstereceğini göz önünde bulundurursak sene sonuna doğru düzelme daha gerçekçi gibi. Navlun fiyatlarının pandemi öncesi dönemine dönüşü ise biraz farklı bir konu. Fiyatların aşağı yönlü kırılmasında arz ve talep miktarları kadar uluslararası hatların bu konuda atacağı adımlar da rol oynayacak.

Şirket Olarak Dijital Dergi Aboneliğinizi Yaptınız mı?

Dijital şirket / yönetici üyeliği için **https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/** sayfamızı ziyaret edebilirsiniz. Bir yıl 12 sayı ile birlikte arşivimizde yer alan toplam 100 sayıya da erişim fırsatını yakalayacaksınız.

Ayrıca bu abonelikle Öğrenme Merkezi **Learning.buyernetwork.net** üyeliğiniz otomatik tanımlanmaktadır. Böylelikle mesleki ve kişisel gelişimi destekleyici dokümanlara ulaşabilirsiniz.

Mayıs 2021 sayımıza katkı veren tüm sektör yöneticilerine ve öğretim üyelerimize teşekkür ediyorum.

Tüm okurlarımızın Ramazan Bayramı'nı kutlar, sağlıklı günler dilerim.

Keyifli Okumalar
Prof. Dr. Murat Erdal
Editör



EDİTÖR
PROF. DR. MURAT ERDAL
www.muraterdal.com

SEKTÖREL HABERLER

İstanbul Sanayi Odası Türkiye PMI® İmalat Sanayi Raporu

PMI Nisan'da 50,4 olarak gerçekleşti

Nisan 2021 Önemli Noktalar:

- COVID-19 pandemisinin yeniden hızlanması, üretim ve yeni siparişleri etkiledi
- İstihdamda artış eğilimi sürdü
- Girdi maliyetleri ve nihai ürün fiyatları belirgin şekilde yükselmeye devam etti

İstanbul Sanayi Odası ve IHS Markit'ten elde edilen son PMI® anket verileri, Nisan ayında COVID-19 enfeksiyonlarında yeniden başlayan yükselişin imalat sektörünü olumsuz etkilediğine işaret etti. Üretim ve yeni siparişler Mart ayındaki artışların ardından yavaşlama gösterdi. Bununla birlikte firmalar istihdam sayılarını artırmaya devam etti.

İstanbul Sanayi Odası Türkiye İmalat Satın Alma Yöneticileri Endeksi (PMI), imalat sanayinin kaydettiği performansı sergilemek amacıyla tasarlanmış tek rakamlı, bileşik performans göstergesidir. Manşet gösterge; yeni siparişler, fabrika çıkışları, istihdam, tedarikçilerin teslim süresi ve satın alma stokları gibi göstergelerden elde edilmektedir. 50,0 değerinin üzerinde ölçülen tüm rakamlar sektörde genel anlamda iyileşmeye işaret etmektedir.

Mart'ta 52,6 olarak ölçülen manşet PMI Nisan'da 50,4'e geriledi ve genel faaliyet koşullarında çok sınırlı bir iyileşmeye işaret etti. Sektörün performansı 11 aydır devam eden büyüme döneminin en ılımlı artışını sergiledi.

Nisan'da hem üretim hem de yeni siparişler yavaşlama kaydetti. Anket katılımcıları bu durumu genel olarak Türkiye'de COVID-19 pandemisinin yeniden yükselmesine bağladı. Üretimdeki yavaşlama üç aylık büyümenin ardından gerçekleşti. Yine de yaşanan ivme kaybı geçen yılın Nisan ve Mayıs aylarındaki ilk pandemi dalgasıyla kıyaslandığında çok daha hafif gerçekleşti.

Toplam yeni siparişlerde yaşanan yavaşlamaya karşılık, uluslararası talepte güçlenme sinyalleri gözlendi ve yeni ihracat siparişleri üst üste dördüncü ay artış gösterdi.

İmalatçılar Nisan ayında da yeni istihdam yaratmaya devam etti ve bu gelişme mevcut artışı trendini 11 aya ulaştırdı. Öte yandan Nisan'daki artış, söz konusu artış döneminin en düşük hızında gerçekleşti.

Personel sayılarında devam eden artış ve yeni siparişlerin ivme kaybetmesi, firmaların tamamlanmamış işleri üzerinde çalışmalarına olanak sağladı ve birikmiş işler Mayıs 2020'den beri en yüksek oranda azaldı.

Enflasyonist baskılar ikinci çeyreğin başında yüksek düzeyini korudu. Girdi maliyetlerinde keskin artış kaydedilirken firmalar bu artışı genellikle Türk lirasındaki değer kaybı, ham madde fiyatlarındaki yükseliş ve bazı durumlarda da arz eksikliklerine bağladı. Ham madde teminindeki zorluklar ve dünya genelindeki nakliye sorunlarına bağlı olarak tedarikçilerin teslimat sürelerinde devam eden güçlü artışlar, arz yönlü sorunların sürdüğüne işaret etti. Tedarikçi performansındaki bozulma Mart ayına göre değişim göstermedi.

Girdi maliyetlerindeki yükselişlerin genel olarak satış fiyatları kanalıyla müşterilere yansıtıldığı gözlendi. Satış fiyatlarında keskin artış kaydedildi ve bu artış geçmiş dönem ortalamasına göre çok daha hızlı gerçekleşti.

Yorum:

İstanbul Sanayi Odası Türkiye İmalat PMI anket verileri hakkında değerlendirmede bulunan IHS Markit Ekonomi Direktörü Andrew Harker, şunları söyledi

"Yaşanan son COVID-19 dalgasının etkileri Nisan ayında Türk imalat sektörüne belirgin şekilde yansıdı. Müşterilerin yeni projelere girmekten uzak durması, üretimi ve yeni siparişleri yavaşlattı.

Öte yandan, yeni ihracat siparişlerinin ve istihdamın artmaya devam etmesi gibi bazı olumlu bazı sinyaller de söz konusuydu.

Önümüzdeki aylarda sektörün performansı büyük olasılıkla vaka sayılarının ne kadar hızlı azaldığına bağlı olacak, salgının yavaşlaması sektörün daha normal bir ortamda çalışmasına yardımcı olacaktır."

Üretim Endeksi

S: Üretiminiz bir ay öncesine göre nasıl değişti ?

Üç aylık genişleme sürecinin ardından Nisan'da Türkiye'deki imalat sanayi üretimi hız kesti. Katılımcılar bu yavaşlamayı genel olarak Türkiye'deki yeni COVID-19 dalgasına bağladı. Yavaşlama belirgin olmakla birlikte geçen yılki ilk salgın kısıtlamalarının olduğu döneme göre çok daha ılımlı düzeyde kaydedildi.



İstihdam Endeksi

S: Firmanızda çalışan sayısı bir ay öncesine göre nasıl değişti ?

Yeni siparişlerdeki yavaşlamaya rağmen bazı firmalarda üretim gereksinimlerinin gösterdiği artış, Nisan'da yeni işe alımların sürmesini sağladı. Böyle istihdam hacmi son 11 aydır kesintisiz bir şekilde artmış oldu. Artış güçlü olmakla birlikte mevcut istihdam genişleme sürecinin en düşük hızında gerçekleşti.







Dilek AŞAN
Taksim Danışmanlık Genel Müdürü
dilekasan@taksimdanismanlik.com

ISO 28000 TEDARİK ZİNCİRİ GÜVENLİĞİ YÖNETİM SİSTEMİ

Bir ürün ya da hizmet için gerekli hammadde tedariki, üretim, planlama, depolama, stok yönetimi, sevkiyat, toptan ya da perakende satış gibi süreçlerin tamamına tedarik zinciri diyoruz. Tedarik zincirine, bu süreçlerde kullanılan kaynaklar, teknolojiler, iş gücü ve faaliyet gösteren işletmeler de dahil edilmektedir. Son kullanıcıya ulaştırılan ürünler veya hizmetler tedarik zincirinin bir çıktısıdır ve şirketlerin bu süreci aktif bir şekilde kontrol etmesi gerekmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi günümüz iş dünyasında firmaların en önemli faaliyetlerinden biri haline gelmiştir. Bu sürecin hızlı, verimli ve sürekli bir şekilde işletilmesi, firmaların kârlılığı ve müşteri memnuniyetini sağlaması açısından çok önemlidir. Firmalar ayrıca tedarik zincirinin güvenliğinden de sorumludur. Güvenli bir tedarik zinciri yönetimi, firmalara bu süreçlerdeki riskleri ve tehditleri belirleme ve etkin bir şekilde yönetme fırsatı oluşturur. Böylelikle, verimlilik artarken güvenlik risklerinden doğan maliyetler de en aza indirilmiş olur.

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi de bu kapsamda oluşturulmuş bir standarttır. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'ne uygun bir şekilde hazırlanan standart, tedarik zincirinin güvenliğinin sağlanmasında risk değerlendirme temelli bir yaklaşım sunmaktadır. Tedarik zinciri süreçlerine zarar veren kasıtlı ve yetkisiz her türlü girişimi bir tehdit unsuru olarak tanımlayan ISO 28000, firmalara güvenlik risklerini, potansiyel tehditleri ve bunlardan doğan doğrudan veya dolaylı etkileri kapsamlı ve sistemli bir şekilde yönetme imkanı vermektedir.

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi Kapsamı

ISO 28000, firmaların sürekli uygulayabileceği bir tedarik zinciri güvenlik politikası geliştirmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda, firmalar ISO 28000 ile bir güvenlik sistemi oluşturabilir ve uygulayabilir; bu sistemin sürekliliğini sağlayabilir ve gerekli durumlarda iyileştirme yapabilir. Ayrıca, tedarik zincirinde yer alan paydaşlarına güvenlik politikalarına uygunluğunu gösterebilir ve onların da güvenlik uygulamalarında aktif rol almasını sağlayabilir. Bu standardın gerekliliklerini uygulayan firmalar, akredite üçüncü taraf belgelendirme kuruluşlarından, ISO 28000 temelli denetleme ve sertifikasyon hizmeti alarak tedarik zincirinin güvenliğini tescilleyebilir.

ISO 28000, tedarik zinciri süreçlerinin her aşamasında uygulanabilen bir standarttır. Faaliyet gösterdiği sektör, sunduğu ürün ya da hizmet, büyüklüğü ve konumu fark etmeksizin her firma, ISO 28000'i uygulayabilir. Tedarik zinciri ne kadar çok boyutlu ve kompleks olursa güvenlik yönetim sistemine duyulan ihtiyaç da o kadar artmaktadır.

ISO 28000, tedarik zinciri güvenliği ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde geçerli diğer standartlar, yönetmelik ve yasalarla uyum içerisindedir. ISO 20858 Deniz Liman Tesisi Güvenlik Değerlendirmeleri ve Güvenlik Planı ve ISO 28001 Tedarik Zinciri Güvenliğinde En İyi Uygulama gibi standartları tamamlayıcı niteliktedir. ISO 2800'in mevcut düzenlemelerin yanı sıra tedarik zincirlerinin güvenliğini ilgilendiren ve geliştirilmekte olan diğer standartlarla da uyum içerisinde olması hedeflenmektedir.

ISO 28000, günümüzde birçok kalite standardı ve yönetim sisteminde aktif olarak uygulanan PUKÖ (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem al) metodolojisine de uygundur. Bu bağlamda işletmeler, tedarik zinciri güvenliği politikası, hedefleri ve proseslerini

- planlayabilir,
- bunları uygulayabilir,
- diğer standartlar, yasa ve yönetmeliklere göre kontrol edebilir; takip edebilir ve raporlayabilir,
- bu sistematik çalışmaların performansını sürekli olarak iyileştirebilmek için gerekli önlemleri alabilir.

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi Gereklilikleri

ISO 28000'e entegre olmak isteyen işletmeler tedarik zinciri güvenliğini sağlayacak bir yönetim sistemi oluşturmalıdır. Bu sistem, işletmenin tedarik zinciri süreçlerinden kaynaklı riskleri ve tehditleri tanımlamalı, değerlendirmeli, sonuçlarını öngörmeli ve kontrol etmelidir. ISO 28000 ayrıca, firmalardan bu sistemin dokümante edilmesini, uygulamada karşılık bulmasını ve sürekli olarak geliştirilmesini istemektedir. Güvenlik sisteminin uygulanmasında kullanılan iç ve dış kaynakların ve proseslerin tamamının firma kontrolünde olması; standardı uygulayan şirketlerin üst yönetiminin ISO 28000 kapsamında geliştirilen politikaları onaylaması gerekmektedir.

ISO 28000'e göre oluşturulan tedarik zinciri güvenliği politikasının şu kriterlere uygun olması gerekmektedir:

- İşletmenin kurumsal değerlerine, ilkelerine, diğer politikalarına ve hedeflerine; ayrıca diğer kalite ve yönetim sistemlerine uyumlu olmalı.
- Yürürlükte olan ulusal ve uluslararası mevzuata uygun olmalı.
- İşletmenin sadece tedarik zinciriyle değil, diğer süreçlerindeki risk yönetimi çerçeveleriyle uyumlu olmalı.
- Üst yönetim tarafından desteklenmeli, sürdürülebilir olmalı.
- Sürekli iyileştirmeye açık olmalı; gerekli görüldüğünde değiştirilebilmelidir.

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi İçeriği

ISO 28000, tedarik zinciri güvenlik politikalarıyla ilgili şu faaliyetlerin işletme tarafından hayata geçirilmesini amaçlamaktadır:

- Güvenlik risk değerlendirmesi ve planlama
- Uygulama ve işletim
- Kontrol ve düzeltici faaliyet
- Yönetimin gözden geçirmesi ve sürekli iyileştirme

Şimdi bu adımlara yakından bakalım.

Güvenlik risk değerlendirmesi ve planlama: İşletmeler, uygulanabilir bir güvenlik politikası geliştirmeden önce tedarik zinciri güvenliğiyle ilgili bir risk değerlendirmesi yapmalı ve mevcut ve olası tehditleri belirlemelidir. Bu değerlendirmeler;

- tedarik zinciri süreçlerini etkileyecek her türlü kaza, hasar, hırsızlık, terörizm faaliyetleri, doğal afetler, fiziksel yetersizlikler,
- güvenliği tehlikeye atacak beşeri faktörler,
- hizmetlerdeki aksamalar,
- bakım, onarım, tasarım ve kurulum çalışmaları

gibi unsurları içermelidir. Değerlendirme yapıldıktan sonra tedarik zinciri güvenliğini sağlamak üzere işletmenin tüm kaynaklarından etkin bir şekilde faydalanılan, teknolojiyi aktif bir şekilde kullanan, paydaş görüşlerini dikkate alan bir politika oluşturulmalıdır. Bu politika, mevcut ve geliştirilmekte olan tüm standartları ve yasaları kapsamalıdır.

Uygulama ve işletim: Tedarik zinciri güvenlik politikasının uygulanmasında şirketlerin dikkat etmesi gereken önemli hususlar vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Güvenlik yönetimi ile ilgili işletme bünyesinde yetki ve sorumluluk tanımlaması yapılmalı; konuyla ilgili herkesin görevleri net bir şekilde açıklanmalıdır.
- İşletme içerisinde üst yönetimden başlayarak her kademeki birim ve çalışanların tedarik zinciri politikalarıyla ilgili farkındalık ve bilgi sahibi olması sağlanmalıdır. Bu konuda çalışanlara eğitimler verilmelidir.
- Tedarik zinciri süreçleri ve güvenlik yönetimi konusunda etkin bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.
- Tüm çalışmalar dokümante edilmelidir.
- Acil durum eylem planı hazırlanmalı; tedarik zinciri güvenliğinden kaynaklı her türlü gelişmeye hızlı reaksiyon gösterilmesini sağlayan uygulamalar belirlenmelidir.

Kontrol ve düzeltici faaliyet: Tedarik zinciri güvenliğiyle ilgili sistematik bir yapı kuran ve belirli uygulamaları hayata geçiren şirketler, bu konudaki tüm faaliyetleri sürekli olarak izlemelidir. Güvenlik yönetimi performansını ölçmeli ve sonuçları değerlendirmelidir. Güvenlik çalışmalarıyla ilgili her türlü olumsuz durum, kaza, uygunsuzluk vb ile ilgili düzeltici ve önleyici faaliyetler planlamalıdır. Bu konuyla ilgili oluşturulan kayıtlar kontrol edilmeli ve güvenli bir şekilde muhafaza edilmelidir.

ISO 28000 ile ilgili en önemli kontrol faaliyetlerinden biri tedarik zinciri güvenliğiyle ilgili firma bünyesinde yapılan denetimlerdir. Bunla ilgili iç tetkikçiler ve / veya bağımsız üçüncü taraf kişi veya kurumlardan destek alınabilmektedir.

Yönetimin gözden geçirmesi ve sürekli iyileştirme: Güvenlik politikaları üst yönetim tarafından belirli aralıklarla gözden geçirilmelidir. Bu çalışmalar, güvenlik risklerini, tehditleri, mevcut politikaları, sistem ve / veya kişi değişikliklerini, ihtiyaçları ve fırsatları kapsayacak nitelikte olmalıdır. Yapılacak gözden geçirmelere;

- güvenlik performansına dair ölçümler,
- paydaşlardan yapılan geri dönüşler,
- düzeltici ve önleyici faaliyetler,
- yapılabilecek iyileştirme önerileri,
- tedarik zinciri güvenliğini ilgilendiren yasa ve standartlarda yapılan değişiklikler vs dahil edilmelidir.

Şirketlerin ISO 28000 tedarik zinciri güvenliği yönetim sistemiyle ilgili öncelikle akredite kuruluşlardan eğitim ve danışmanlık hizmeti alması ve belgelendirme sürecine daha sonra başlaması tavsiye edilmektedir. Tedarik zincirinin güvenliğini her yönden sağlayan kuruluşlar, sektörde rekabet avantajı elde edebilmekte ve yeni pazarlara girme şansını artırmaktadır. ISO 28000, kurumsal itibarın artırılması ve marka değerinin yükseltilmesi açısından da önem taşımaktadır.

Oktay SARI
ooktaysari@gmail.com



TEDARİK ZİNCİRİNDE ALICI FİRMA PSİKOLOJİSİ

Mayıs ayının herkese başarı ve sağlık getirmesini diliyorum. Dergimizin Nisan ayı sayısında uzun süredir kafamı kurcalayan bir konuyu sizlerle paylaşmış, yorum ve değerlendirmelerinize sunarak, tedarik zinciri alanında yeni bir tartışma ve bakış açısı açılmasını ümit etmiştim.

Konunun derinliklerine inildikçe paylaşımlarımızın devam edeceği görülmektedir. Bir önceki yazımızda zincirin bir çok halkası için ele aldığımız psikolojik unsurları bu yazımızda mikro düzeyde bir şirketin satınalma ve stok yönetimi çerçevesinde ele alacağız.

Zincirin makro düzeyde en iyi performansı yakalayabilmesi için mikro düzeyde de her bir halkasının iyi organize edilmesi, yönetilmesi, performansını maksimize etmesi gerekmektedir.

Bildiğimiz üzere canlılar için kullandığımız doğar, yaşar ve hayatı nihayete erer kavramlarını tüzel kişilikler içinde kullanırız.

Tüzel kişiliklere bu şekilde hayatiyet atfedilebiliyor, atfedilen hayatiyet birey yada bireylerin davranışlarının toplam ve sürekliliğinden kaynaklanıyor ise, tüzel kişiliğin kendisini oluşturan bireylerin genel psikolojik tavrını gösteren bir kurumsal psikolojisinin olmasıda beklenen bir durumdur.

Hepimiz belirli dönemlerde belirteceğim ifade yada yorumlarla karşılaşmışızdır; x şirketi ile çalışmak zordur, x şirketinin işe yaklaşımı problemlidir, x şirketinden konu iş ile ilgili geri bildirim almak zordur v.b. gibi.

Bu ifadelerin tamamı konu şirketin iş psikolojisi ve bu çerçevede oluşan çalışma kültürü ile alakalıdır.

Bu ifadeler, bahse konu şirketin bir departmanına ithafende özelleştirilerek söylenmiş olabilir. Örneğin x şirketinin satınalmacıları ile çalışmak zordur gibi. Hatta bu ifadeyi beyan edenler, ilgili şirketin kendi iç müşterileri bile olabilir.

Bu durumdan hareketle, şöyle bir degerlendirme de bulunabiliriz. Tedarik zincirinin halkası içerisinde bulunan alıcı firmanın nasıl bir yapısı olmalı, yada diğer bir ifade ile nasıl bir psikolojik hava oluşturulmalı ki ideal bir çalışan tipi ile ideal bir organizasyonel yapı, çalışma şekline kavuşulmuş olsun.

O zaman hemen sorumuzu soralım; olumlu ve dengeli bir psikolojik yapıya sahip olan tedarik yapısı bize ne kazandırır?

Zincirin tüm direkt ve yatay halkalarına güven veren, inisiyatif alabilme yeteneğine sahip, çevik ve esnek, değişime ve yeniliğe açık, sorun üretmeyen, mevcut sorunlarını yenilemeyen, beklenmeyen sonuçlarla daha az karşılaşılan, prestiji yüksek, tedarikçiye verdiği olumlu resim nedeniyle daha uygun maliyet ve ödeme koşulları ile tedarik edebilme yeteneğine sahip, tedarikçiler tarafından birincil olarak tercih edilen, talep ve önerileri iç müşteri ve dış müşteri nezdinde kabul edilebilir olan, yeni tedarikçiler için tercih edilen bir süreç kazandırır.

İkinci sorumuzu sorarak devam edersek, kurumsal tedarik psikolojisinin durumunu nasıl tespit edebiliriz?

Tedarik psikolojisini mikro düzeyde yani firma bazında nasıl ölçebileceğimizi düşündüğümüzde aşağıda ki araçların kullanılması ve sonuçlarının birlikte yorumlanmasının, bizlere bir genel durum raporu çıkaracağı, buradan hareketle rotamızı belirleyeceği düşünülmektedir.

- Satınalma çalışan memnuniyet anketi uygulaması
- İç Müşteri (firmanız talep noktaları) memnuniyet anketi uygulaması
- Dış Müşteri memnuniyet anketi uygulaması
- Satınalma ve Stok Yönetimi İşgücü devir oranının takip edilmesi (Sadakat- bağlılık oranı)
- Tedarikçilerin değişim oranı (Sadakat- bağlılık oranı)
- 360 derece performans değerlendirme ve geri bildirim sürecinin işletilmesi,
- Bölüm personellerince verilen öneri, açılan kaizen sayısı
- Departman çalışanları ortalama hizmet süresi

Satınalma ve Stok Yönetim departmanlarınız içerisinde ki her bir alan için istihdam edilecek personellerde bulunması gereken özellikleri net belirlemeliyiz. Buralarda istihdam edilecek personellerin uygunluğunu uygun test araçları ile değerlendirmeliyiz.

Nasıl ki malzemenin stres ve gerilim düzeyinin yüksek olması kopmalara sebebiyet veriyorsa, aynı şekilde sürecinizde ki stres ve gerilimde kopmalara sebebiyet verecektir. Bu tür bir durumu yaşamamak adına yukarıda sınırlandırılarak sayılmış ancak üzerinde çalışma ile daha da arttırılabilecek olan ölçüm yöntemleri ile sürecimizin ve ilgili departmanlarımızın fotoğraflarının çekilmesi önem arzetmektedir.

Peki o zaman, kurumsal tedarik psikolojimizi nasıl olumlu tutalım ?

- Standartlaştırılmış ve dokümante edilmiş güven veren bir yapı kurulması,
- İşgücü ve risklerin dengeli dağıtıldığı organizasyonel yapıya sahip olunulması,
- İlgili departmanlar için açık, net, anlaşılır kariyer planlama sürecine sahip olunması,
- Dikey yapılanma tıkanıklarını çözen yatay ilerleme süreçlerine haiz kariyer planlamasının olması,
- Kendi içerisinden yönetici çıkarabilen organizasyonel bir yapı oluşturulması, genel geçer bir ifade ile masanın tozunu yutmuş liderlik vasıflarına haiz çalışanların yönetici kademesinde bulunabilmesinin sağlanması, yönetici olduğu alanda işi bilen ve bu kapsamda birlikte çalıştığı kişileri anlayabilecek yönetici profilinin oluşturulması,

Genel ve gerçekçi analiz ve muhakeme yeteneğine sahip, verilerin niceliksel değerinin niteliksel altyapısını algılayabilecek, değişim ve yeniliğe açık, çözüm ve gelişim odaklı süreç oluşumu için liderlik edebilecek, çalışanların yaşadığı olumsuzlukları anlayabilecek empatik yönetim tarzı profiline sahip olunması,

- Kurumsal üst hedefler ile uyumlu olma şartı ile gerçekçi, ayakları yere basabilen, kabul edilebilir, uygulayıcıların görüşleri de alınarak tespit edilmiş bölüm hedeflerine sahip olunması,
- Organizasyonel yapılarda planlanan değişimler ile oluşacak yeni malzeme dağılımı, yeni işgücü dağılımının etkinliğinin arttırılabilmesi için değişimden direkt etkilenecek olan çalışanların görüşü alınmalı, bu şekilde sürece destek vermeleri, değişimi içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Mümkünse temsilci boyutunda belirli sayıda çalışmalara dahil edilmeleri önem arzetmektedir.
- Birbirlerini dinleyebilen, sorunlarını anlayabilen iletişim kanalları açık hiyerarşik yapının oluşturulması,
- Birlikte çalışan departmanların belirli periyotlarda karşılıklı geri bildirimde bulunma ve paylaşım toplantılarının yapılmasını sağlar yapının kurulması,
- Yalın bakış açısı ile tüm süreçlerde yalınlaştırma, değer üretmeyen tüm halkaların tasfiye edilmesinin sağlanması,
- Çalışanlara kendilerini geliştirecek imkanların verilmesi
- Sistemlerin kurulması ve varlığı kadar tecrübenin de çok önemli olduğunun unutulmaması

İle mümkün olabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, sahip olduğunuz insan gücünün yapısı, organizasyonel yapınız, 360 derece yaklaşımla ölçülerek durumu tespit edilmiş olan performans yönetiminiz, iç ve dış müşteriler dahil tedarik biriminizin memnuniyet seviyesi, firmanızın tedarik psikolojisini belirleyecek, bu psikoloji bu alandaki kurumsal davranışlar ile etkinliğinizi direkt olarak etkileyecektir.



ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ

2021 İÇİN BİZ

Kurumsal Yönetimde Süreklilik

2015 KARNE NOTUMUZ

2015'teki ilk başarı adımımızda en büyük destekçilerimiz birbirimiz olurken bu yolda hep birlikte ilerlemeye devam edeceğiz.

2016 KARNE NOTUMUZ

İkinci adımı, birinci adımdan daha büyük atarak 2016'da çalışmalarımızın sonucunda başarılı bir yıl hepimiz için bir ödüldür.

2017 KARNE NOTUMUZ

Toplumu bilgilendirme faaliyetlerimiz bizi daha başarılı yaptı.

2018 KARNE NOTUMUZ

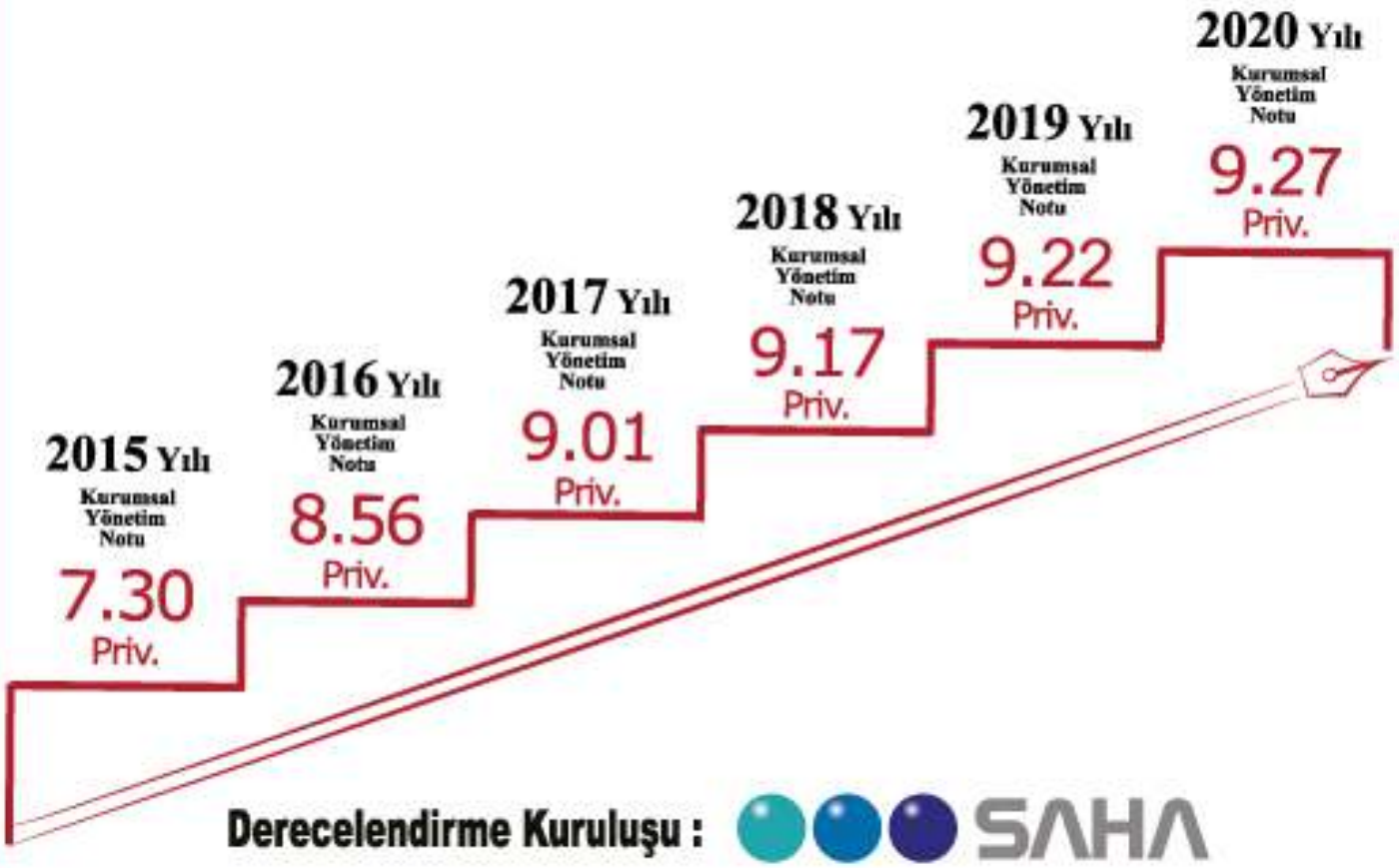
Dün bitti! Bugün hep birlikte yarın için çalışıyoruz!

2019 KARNE NOTUMUZ

Durmadık !

2020 KARNE NOTUMUZ

Yarın bugünden daha güzel olacak



Derecelendirme Kuruluşu : SAHA

Kurumsal Yönetim ve Kredi Derecelendirme Hizmetleri A.Ş.

2019 5. Şeffaflık Ödülü — 2019 5. Transparency Award

Dünya Fair Play Şeref Diploması Ödülü — 2018 World Fair Play Awards

AEO Authorised Economic Operator

Mayıs 2021 Yıl:9 Sayı: 101

ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ



E- TİCARET VE COVID-19'UN ETKİLERİ

Altan DOĞAN

ÜNSPED Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetler A.Ş. Bölge Müdürü/ Şirket Ortağı / Gümrük Müşaviri

Giriş

E-Ticaret Türkiye'de son 10 yılda internet kullanımı ve bilişim sistemlerindeki gelişmeler ile artış göstermiştir. Türkiye'de ve dünyada e-ticaretin artması, mesafelerin ticarete engel olmadığını ve bu ticaretin firmalara sınır ötesi pazar paylarını arttırma imkânı sunduğunu göstermektedir. Covid-19 salgınının ortaya çıkması ile tüketicilerin evlerinde geçirdikleri süreler uzamış, yüz yüze alışverişin saatleri de sınırlandırıldığından, bu kısıtlamalar e-ticareti ve dijital dönüşümü hızlandırmış ve arttırmıştır. Gelecek dönemlerde e-ticaret kapsamında yapılan alışverişlerin artacağını söylemek kehanet olmayacaktır. Dolayısıyla, devletler de çabalarını bu yeni tür ticaretin önündeki engelleri kaldırmaya yoğunlaştıracaktır.

Elektronik Ticaret

Elektronik ticaret ya da e-ticaret, 1995 yılında internet kullanımının artmasıyla ortaya çıkan, ticaretin elektronik ortamda yapılmasıdır. Mal ve hizmetlerin üretim, tanıtım, satış, sigorta, dağıtım ve ödeme işlemlerinin bilgisayar ağları üzerinden yapılmasıdır. Elektronik ticaret, tüm dünyada ticaretin serbestleştirilmesi ile 1995 yılından sonra yaşanan ve bilgi iletişimini kolaylaştıran teknolojik gelişmelerin bir parçası olarak ortaya çıkmıştır [1].
E-Ticaret; bilginin, ürünlerin, hizmetlerin alım, satım ve değiş tokuş süreçlerinin internet üzerinde ve bilgisayar ağları yardımı ile yapılması şeklinde tanımlanır. Dünya Ticaret Örgütü e- ticareti; mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının internet üzerinden yapılması şeklinde tanımlamıştır. Bu tanıma göre e-ticaretin süreçleri üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar;

- Üretici ve tüketicileri, alıcı ve satıcıları araştırma aşaması,
- Tarafların anlaşması ve satışın yapılmasının ardından sipariş verilmesi ve ödemenin yapılması,
- Malların alıcılara sevkiyatı ve teslimi aşaması,

Bir ticari işlemin e-ticaret sayılması için bu aşamalardan birinin ya da hepsinin elektronik ortamda yapılmış gerekmektedir [2]. E-ticaret ile günümüzde kişi veya kuruluşların web siteleri üzerine sanal mağazalar veya sanal alışveriş merkezlerini eklediğini görebilirsiniz. Bir e-ticaret sitesinden bilgisayar teknolojisi veya elektronik iletişim kanallarını kullanarak kolayca alışveriş yapabilirsiniz. E-ticaret, bilgi, ürün veya hizmet satın alma ve satma faaliyetinin bilgisayar ağları kanalıyla gerçekleştirilmesi ve sunulan bilgi, ürün veya hizmet için talep yaratmak, müşteri desteği vermek ve ticari kurumlar ve müşterileri arasındaki ticari ve lojistik iletişimi yine küresel bilgisayar ağları kanalıyla sağlamaktır. Bunun bir sonucu olarak, firmanın yönetimini kolaylaştırıcı bilgiler de temin edilmiş olunmaktadır. Elektronik Ticaret, İnternet üzerinde sunulan bilgi, ürün ve hizmetlere hemen hemen dünyanın her yerinden anında ve rahatlıkla erişim imkânı sağlamaktadır [3]. Geleneksel pazarlama yöntemlerine, internet olanaklarını da ekleyen kuruluşlar belirli bir kitleye satış yapabilmenin ötesine geçip, üretkenliği ve yaratıcılığı arttıran küresel e-ticaret bağlantıları kurma şansını yakalamışlardır.

Eskiden birçok şirket televizyon, gazete, radyo gibi araçları kullanarak potansiyel müşterilerine ulaşmaya çalışırken, günümüzde bunlara internet üzerinden daha kolay ulaşmaktadırlar [1].
Elektronik ticaretin araçları, birbirleriyle ticaret yapanların ticari işlemlerini kolaylaştıran telefon, faks, bilgisayar, elektronik ödeme ve para transfer sistemleri, elektronik veri değişimi sistemleri ve internet gibi her türlü teknolojik üründür. EDI, ticaret yapan iki kuruluş arasında, insan faktörü olmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan bir sistem olarak elektronik ticaretin önemli bir aracı olarak ortaya çıkmıştır. Elektronik ticaret açısından en etkin araç olarak kabul edilen yeni internet teknolojileri; ses, görüntü ve yazılı metni aynı anda, daha hızlı ve güvenli bir şekilde ilettiğinden, internet üzerinden yapılan bu işlemlerin maliyeti diğer araçlara göre daha düşük olmaktadır. İnternet sayesinde, artık kapalı yapıdan açık yapıya geçerek küreselleşen ağların getireceği avantajlardan yararlanılmaktadır [1].

E-Ticaret özellikle KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin) dünya ticaretinden daha büyük pay elde etmelerine olanak sağlamaktadır. Elektronik ticaret, özellikle KOBİ'ler için çok uygun bir ticaret şeklidir. Bu şekilde, ürün seçenekleri artmakta, ürünlerin kalitesi yükselmekte ve daha hızlı bir şekilde ödeme yapılarak ürünlerin teslim alınmasını sağlanmaktadır. Potansiyel tüketicilerin dünyanın her yanında pazara arz edilen ürünler hakkında bilgi sahibi olmalarına ve yeni üreticilerin dünya pazarlarına girmesine imkân vermektedir. Daha düşük fiyatlı ve kaliteli ürünlerin pazara girmesi nedeniyle, üreticiler arasında rekabet artmakta ve işletmeler tüm ticari işlemlerin maliyetinin düşürülmesi için çaba sarf etmektedir. Elektronik ticaret, üretici ve tüketicileri, özellikle KOBİ'leri geleneksel ticaret engellerinden; pazara uzaklık, bilgi eksikliği ve talebe uygun üretim yapılamayışı gibi dezavantajlardan koruduğu oranda yararlı olacaktır.

Ancak, elektronik ticaret ülkelerin tüm ticari sorunlarını çözemez. Elektronik ticaret konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan ülkeler ilk aşamada interneti sadece reklam veya pazar araştırması amacıyla kullanabilmektedir. İnternet küresel etki yaparak ekonomiyi, ticareti ve siyaseti de etkilemektedir. Dünya çapındaki iş dünyasının önderleri, kendi şirketlerinin ayakta kalma ve rekabet edebilme kabiliyetlerinde internetin oynadığı rolü kabul etmektedir. Şirketlerin, bu yeni ekonomide rekabet edebilmek için internetin gücünden yararlanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır [1]. Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler firmalara hem zaman hem de coğrafi olarak uzak ve ilgili kurumlarla yardımlaşmayı sağlayarak rekabet avantajı sağlamaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen ilerlemeler, ticari işlemlerde bilgi ve belgelerin elektronik ortama aktarılması, bu ortamda işlem yapılmasını ve e-ticaretin hızla yaygınlaşmasını sağlamıştır. E- ticaret yeni ve geleneksel ticaretin alternatifi olmayıp, bilgi teknolojilerinin ve elektronik ortamın gelişmesi ile oluşan, ticareti kolaylaştıran bir yeniliktir. Uluslararası ticarette e-ticaret uygulaması ile malların fiziki olarak ticaretinde, gümrük vergileri açısından fazla bir değişiklik beklenmemektedir. Malların e-ticaretinde ürünün tanıtımı, siparişi ve ödeme elektronik ortamda yapılmaktadır [2].

Henüz malları bir yerden diğer yere ışınlayan bir teknoloji geliştirilmediğinden, malların alıcıya teslimi geleneksel yöntemlerle yapılmaktadır. Bununla birlikte, malların gümrük vergisi, KDV ve diğer eş etkili vergileri elektronik bankacılık yoluyla ödenmektedir. Bir başka anlatımla, uluslararası ticarette e-ticaret özellikle sipariş ve ödeme konusunda kolaylıklar sağlarken, eşyanın gümrüğe getirilerek muayeneye sunulması ve gümrükten çıkarılması yine eski yöntemlerle manuel olarak gerçekleştirilecektir. Bu yönüyle, gümrük işlemlerinin daha hızlı gerçekleştirilmesiyle birlikte, gümrüklerdeki iş akışlarının daha uzun süre değişmeyeceği beklenmektedir. Öte yandan, uluslararası ticarette e-ticaretin yaygınlaşması, kargo, posta taşımacılığındaki maliyetlerin düşmesi ve etkin hale gelmesi ile küçük ve düşük kıymetli mal ithalinde artış oluşacaktır [2].

E-ticaretin Avantajları

E-Ticaretin geleneksel ticaret yöntemlerine göre avantajları [3];

- Geleneksel ticarete kıyasla masraflarının az olması,
- Müşteri ile yüz yüze iletişim kurulmaması ve satış sorunlarının azalması,
- E-ticaret yapan kişiler çok kısa süreler içerisinde daha çok müşteriye ulaşabilirler,
- Müşteriniz e-ticaret sitenizi ziyaret ederek 7 gün 24 saat boyunca alışveriş yapabilmektedir,
- Depo, kira ve stok masrafları yok ya da azdır,
- Etkili bir yönetimle markanız kısa süreler içerisinde dünyada tanınan bir marka haline gelebilir,
- Sosyal medya platformlarına eklenen yeni özellikler sayesinde e-ticaret yapacak kişiler satışlarını kolay bir şekilde arttırmaktadır,
- E-ticaret, şirket ile hedef kitlesi arasında doğrudan ilişki sağlar,
- Satışçılara istedikleri bilgiyi sunar,
- Hızlı ve düşük maliyetlidir,
- Dağıtımda kolaylık ve fiyat avantajı sağlar,
- Tüketici ile daha rahat etkileşim kurar ve anında geri dönüş sağlar,
- Müşteri şikayetlerini kayıt altına alır ve geri bildirimi daha hızlıdır,
- Vade farksız taksit imkanları ve kargo ücrete dahil uygulamaları ile hem satışı arttırır hem de maliyet avantajı sağlar.

Tablo 1. Geleneksel Ticaret ile e-Ticaret Arasındaki Farklar

	Geleneksel Ticaret	E- Ticaret
Alışveriş Hızı	Zaman kaybı olabilir	Daha hızlı
Bilgi Edinme Yöntemi	Dergi, katalog, reklam	Web siteleri
Ödeme	Banka yoluyla/Nakit	İnternet bankacılığı
İşlemler (Fiyat araştırması, sevkiyat)	Yazılı gerçekleşir	İnternet üzerinden gerçekleşir
Satış Elemanı	Daha çok gerekli olabilir	Daha az satış elemanı gereklidir

E-Ticaretin Dünyada ve Türkiye'deki Gelişimi ve Covid-19' un Etkisi

BM Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) Covid-19 etkisiyle 2020'de dünyada küresel gayri safi yurtiçi hasılanın %4,3 azaldığını tespit etmiştir. Küresel mal ticareti %9, küresel hizmet ticareti ise %15 azalmıştır. E-ticaretin küresel perakende içindeki payı 2019'dan 2020'ye % 14' ten % 17' ye yükselmiştir. 2019 ile 2020 yılı kıyaslandığında, Çin Halk Cumhuriyeti'nde perakendenin çevrim içi payı %19,4' ten %24,6' ya yükselmiştir. Kazakistan'da perakendenin online payı aynı dönemde %5' ten %9,4' e yükselmiştir. Tayland'da ise %60 artış gerçekleşmiştir. Covid-19 salgının dijital dönüşümün ve e-ticaretin daha hızlı gelişmesine yol açtığı tespit edilmiştir. Önümüzdeki dönemde, Covid-19 ile e-ticarete olan ilginin giderek artığını ve e-ticaret platformlarının kazanımlarının ve pazar paylarının yükseldiğini ve giderek gelişip artacağını söyleyebiliriz.

Dijital ekonomi ve e-ticaret, fırsatları ve zorlukları birlikte barındırmaktadır. Yaşanan zorluklar; gelir eşitsizliğinin artması, dijital uçurumun genişlemesi, otomasyon nedeniyle insan tarafından yerine getirilen işlerin ve görevlerin azalması ve ortadan kalkması, tüketicinin korunmasına ilişkin eski araçların kullanılamaz hale gelmesi, veri gizliliğinin rahatlıkla ihlali ve siber suçlar olarak sıralanabilir. Fırsatlar ise mal ve hizmet satışı için küresel pazara daha iyi erişim, perakende satış payının artması, dijital dönüşümün hızlanması sayılabilir. E-Ticaretin potansiyelinden yararlanan ülkelerin dijitalleşen bir ekonomide mal ve hizmetler için küresel pazardan daha fazla yararlanacakları ve bu potansiyelden yararlanmayan ülkelerin ise küresel rekabette geride kalacaklarını vurgulamışlardır [4].

Covid-19 dünya ekonomisinin hazırlıksız yakalamış ve bu dönemde ekonomik faaliyetlerde yavaşlamaya sebep olmuştur. Salgın sırasında ve sonraki iyileşme ve toparlanma dönemi için genel ticari faaliyetler azalırken, ihtiyaçların karşılanması e-ticaret yolu ile olmuş ve bu durum e-ticaretin yükselişe geçmesine sebep olmuştur [5]. Küresel ekonomi 2007 mali krizinden fazlasıyla etkilenmişti. 2007 krizinin finans sektöründe 2 trilyon ABD doları zarara neden olduğu, ülkelerde oluşan durgunluk nedeniyle oluşan kaybın ise 10 trilyon ABD dolarının üzerinde olduğu tahmin edilmekte idi. Covid-19 salgını 2020'nin başlarında ortaya çıktığında henüz 2007 mali krizinin henüz etkileri tam olarak geçmemişti. Sonuç olarak, küresel ekonomi salgına en az dirençli olduğu bir dönemde yakalandı. [5].

Covid-19 salgını sonrası Türkiye'nin e-ticaret hacmi, 2020'nin ilk yarısında %64 artış göstermiştir.

Türkiye'nin 2020 Ocak-Haziran döneminde e-ticaret hacmi 2019 yılının aynı döneminde 55,9 milyar TL'den (9,98 milyar ABD dolar) 91,7 milyar TL'ye (14,2 milyar ABD dolar) ulaşmıştır. 2020 yılındaki e-ticaret hacminin %91'i, 2019 yılındaki e-ticaret hacminin %81' i yurt içi harcamalardan oluşmaktadır. 2020 yılında e-ticaret yoluyla internetten satışlar 558,7 milyon adetten 850,8 milyon adete yükselmiştir.

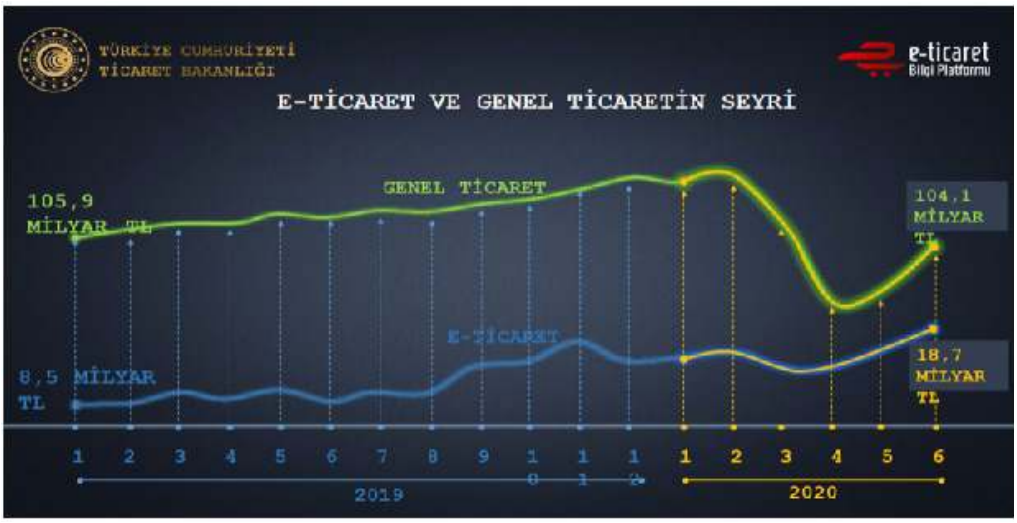
Türkiye' de 2020 yılının Mart ayında Covid-19 vakaları ile karşılaşılması ile birlikte kapanma önlemleri Mart-Mayıs dönemlerinde uygulanmaya başlanmış ve %37 hacminde olan e-ticaret, Haziran ayında normalleşme süreci ile %93 seviyesine ulaşmıştır. Bu durum e-ticaretin Covid-19 ile hem Türkiye hem de dünya genelinde geleneksel ticaretin yerini almaya başlayacağının sinyallerini vermektedir. Covid-19 ile öne çıkan sektörler; gıda sektörü, banka ve finans sektörü yıllık %400 artış ile en yüksek büyüme elde eden sektörler olmuştur. Bunları yazılım sektörü %100, bahçe, mobilya ve dekorasyon sektörü, giyim sektörü %95 ve aynı orandaki ev satışları izlemiştir. Elektronik cihaz satışları ise %90 civarında gerçekleşmiştir. Covid-19'dan olumsuz etkilenen ve küçülen sektörler ise havayolları, ulaşım, konaklama, eğlence, sanat alanları olarak sıralanmaktadır [6].

Tablo 2: Türkiye' nin 2020 yılı ilk 6 aylık E-Ticaret artış oranı



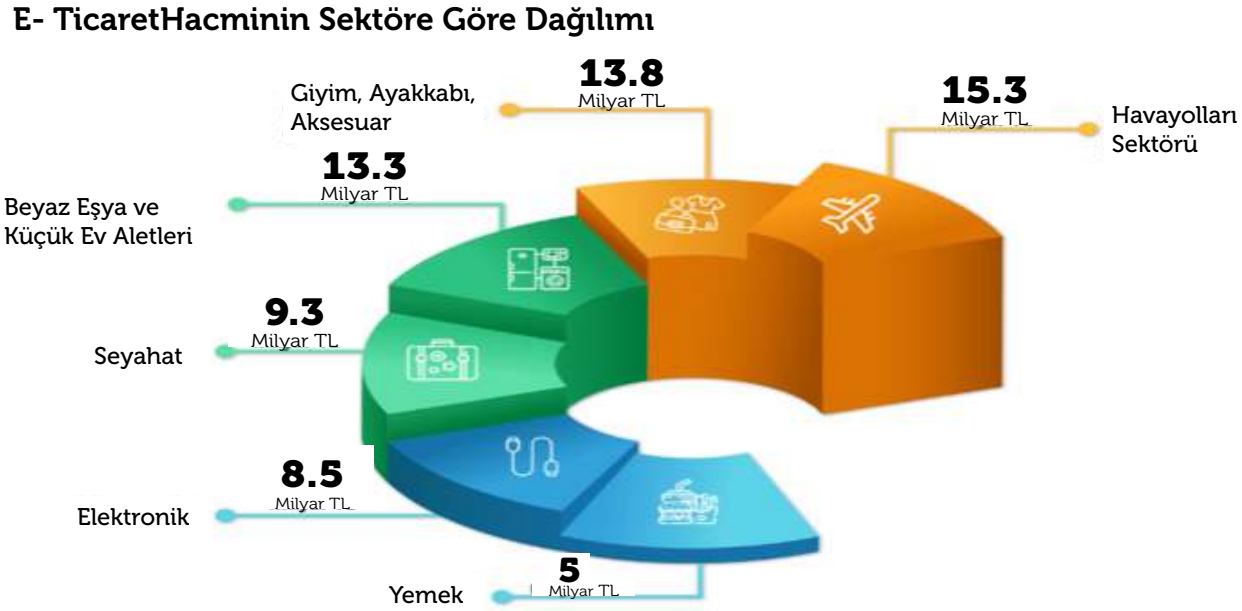
Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, e-bilgi platformu (8)

Tablo 3: E-Ticaret ve Genel Ticaretin Karşılaştırması



Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, e-bilgi platformu (8)

Tablo 4: E-Ticaret Hacminin Türkiye' de Sektöre Göre Dağılımı



Havayolları ve seyahat sektörleri kapsam dışında bırakıldığında ise e-ticaret hacmi **111.4 Milyar TL** olarak karşımıza çıkmaktadır.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, e-bilgi platformu (8)

Tablo 5: E-Ticaretin Covid-19 Döneminde Sektörel Dağılımı



Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, e-bilgi platformu (8)

Kaynaklar:

[1] www.tr.wikipedia.org/wiki/Elektronik_ticaret

[2] Kalaycı, C. (2004). Uluslararası Elektronik Ticaret, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, doktora Tezi, Trabzon

[3] www.ticimax.com/blog/evden-e-ticaret-nasil-yapilir

[4] www.sdg.iisd.org/news/unctad-reviews-covid-19-impact-on-e-commerce-dijital-trade

[5] Sirimanne, S. (2020) Covid-19 and E-Commerce A Global Review, pp.11-12

[6] www.aa.com.tr/en/economy/turkey-e-commerce

[7] Yılmaz, Ö.T., Bayram, O. (2020) Covid-19 pandemi döneminde Türkiye' de e-ticaret ve e-ihracat, Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı: 2, ss.37-54

[8] www.eticaret.gov.tr, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, e-ticaret bilgi platformu, istatistik



Mehmet ATASEVER
Bürokrat, KİK Eski Üyesi, Akademisyen
mhatasever@gmail.com
Mehmetatasever.org

KAMU İHALELERİNDE ŞİKÂYET MEKANİZMASI-2
(İDARECE ŞİKÂYET İNCELEME)

Kamu ihaleleri ile ilgili yapılacak şikâyetler ile ilgili inceleme işlemleri ilk olarak ilgili idare tarafından yapılır bu aşamada sonuç alınamaması durumunda ise yapılan itirazen şikâyetler Kamu İhale Kurumu tarafından incelenir. Biz bu makale ile ihale şikâyetlerinin ilk aşamasını oluşturan idareye yapılan şikâyetler ile ilgili konuları inceleyeceğiz.

1. Şikâyet Başvurusu Üzerine İnceleme

İhalelere ilişkin olarak öncelikle ihaleyi yapan idareye şikâyet başvurusunda bulunulur. Bu şikâyet başvuruları, süresinde ve usulüne uygun sözleşme imzalanmadan önce yapılmış olması halinde idare tarafından incelenerek sonuçlandırılır.

Şikâyet dilekçesi ekinde yer alması zorunlu olan bilgi ve belgeleri içermeyen şikâyet başvurularında, söz konusu eksiklikler başvuru süresinin sonuna kadar başvuru sahibi tarafından giderilebilir. Eksikliklerin başvuru süresi içerisinde tamamlanmaması halinde idare tarafından başvurunun reddine karar verilir.

İdare tarafından yapılan inceleme sonucunda on gün içerisinde karar alınarak başvuru sonuçlandırılır. Ancak, ilan ile ön yeterlik veya ihale dokümanına yönelik şikâyet başvurularının ihale veya son başvuru tarihinden önce sonuçlandırılması esastır.

İnceleme, ihale yetkilisince bizzat yapılabileceği gibi ihale yetkilisinin görevlendireceği bir veya birden fazla raportör tarafından da yapılabilir. Bu inceleme sonucunda, ihale yetkilisi tarafından gerekçeli bir karar alınır.

2. Alınacak Kararlar

Şikâyet üzerine idare tarafından yapılan inceleme sonucunda gerekçeli olarak;

- İhale sürecinin devam etmesine engel oluşturacak ve düzeltici işlemle giderilemeyecek hukuka aykırılığın tespit edilmesi halinde ihalenin iptaline,
- Düzeltme yapılması yoluyla giderilebilecek ve ihale sürecinin kesintiye uğratılmasına gerek bulunmayan durumlarda, düzeltici işlem belirlenmesine,
- Başvurunun süre, usul ve şekil kurallarına uygun olmaması, usulüne uygun olarak sözleşmenin imzalanmış olması veya şikâyete konu işlemlerde ihalenin iptalini veya düzeltici işlem belirlenmesini gerektirecek hukuka aykırılığın tespit edilememesi hallerinde başvurunun reddine, karar verilir.

3. Kararlarda Bulunacak Hususlar

Şikâyet başvurusu üzerine idare tarafından alınacak kararlarda aşağıdaki hususlar gösterilir;

- İhalenin adı ve ihale kayıt numarası,
- Başvuru sahibinin, varsa vekil ya da temsilcisinin adı, soyadı veya unvanı ve adresi,
- Başvurunun idare kayıtlarına alındığı tarih ve sayı,
- Başvuru üzerine alınan diğer kararlar ve yapılan işlemlerin özeti,
- İleri sürülen iddiaların, olayların ve hukuki dayanaklarının özeti,
- İddiaların ve olayların değerlendirilmesi,
- Kararın dayandığı hukuki sebepler ile gerekçeleri ve karar sonucu,
- Şikâyetin kısmen veya tamamen haklı bulunması halinde, yapılması gereken düzeltici işlemler,
- Karar tarihi ile kararı alanların adı ve soyadı ile imzası,
- Kararın tebliğ ediliş şekline göre; iadeli taahhütlü mektupla gönderilme, imza karşılığı elden teslim edilme, faksla gönderilme veya EKAP üzerinden gönderilme tarihi,
- Karara karşı başvuru yapılabilecek itiraz mercii ve başvuru süresi.

4. Karar Gereklerinin Yerine Getirilmesi

Şikâyeti sonuçlandıran idare kararı, en geç üç gün içerisinde başvuru sahibi ile aday veya isteklilere bildirilir. Ancak, ilan ile ön yeterlik veya ihale dokümanına yönelik şikâyet başvurularında ve ilan veya dokümanda yer alan düzenlemeler ile idari uygulamalar arasındaki uyumsuzluklara yönelik şikâyet başvurularında istekli olabileceklere, belli istekliler arasında ihale usulü ile yapılan danışmanlık hizmet alımı ihalelerinde ise adaylara da bildirim yapılır.

Son bildirim tarihini izleyen günden itibaren süresi içerisinde KİK'e itirazen şikâyet başvurusunda bulunulmamış ise, idare tarafından kararın gerektirdiği işlem veya eylemler yerine getirilir.

İdareye şikâyet başvurusunda bulunulması halinde, başvuru üzerine alınan kararın son bildirim tarihini, süresi içerisinde bir karar alınmaması halinde ise bu sürenin bitimini izleyen tarihten itibaren on gün geçmeden ve itirazen şikâyet başvurusunda bulunulmadığına ilişkin KİK internet sayfasından sorgulama yapılmadan, KİK'e itirazen şikâyet başvurusu yapılan hallerde ise itirazen şikâyet başvurusu nihai kararla sonuçlandırılmadan sözleşme imzalanamaz.



Prof. Dr. Mahmut TEKİN
Selçuk Üniversitesi
Bölgesel Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürü
mahtekin@selcuk.edu.tr
mahmuttekin.com.tr

YENİLİKÇİ LOJİSTİĞİN YÜKSELİŞİ

Hepimiz yaşayan bir canlı olarak günlük hayatımızın herhangi bir anında yemek, uyku, barınma, güvenlik, sevgi ve sosyalleşme gibi çeşitli **ihtiyaçlarımızı karşılamak üzere** hareket ederiz... Bu ihtiyaçlarımızın çoğu **tüketimle karşılanır...** Hayatımızın akışı ve hareketlerimiz bunları karşılamaya göre şekillenir... Örneğin; sabahleyin uyandığımızda kahvaltı yapmak isteriz. Kahvaltı yapmak üzere zeytin, peynir, reçel, tereyağı ve yumurta gibi gıdaları satın alarak evimizde kullanırız... Bu gıda ürünlerinin **üretiminden dağıtım aşamasına kadar hangi ulaşım araçlarını kullanarak bize ulaştığını** hiç düşündünüz mü..? Benzer şekilde bayiden satın alarak kullandığımız bir otomobilin **hangi tedarik zinciri ve dağıtım işlemleri sonucunda bize nasıl ulaştığını** biliyor musunuz...? Bütün bu ve benzeri konuları araştırdığımızda karşımıza hep lojistik kavramı çıkacaktır... Bizim yaşamamız için doğada hazır bulunan doğal tüketim kaynakları insan ihtiyaçlarını karşılamadığı veya yetersiz kaldığı için üretim yapılması zorunludur... Üretim için kullanılan; hammadde, yarı mamul veya ürün için girdilerin üretilerek ürün haline getirilmesi ve tüketmek üzere taşınması gerekir... Bütün taşıma işlemleri için lojistik faaliyetleri gerekir... Bu taşımanın durduğu anda insan yaşamı da tehlikeye girebilir... Bu nedenle lojistik yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır... Bu bağlamda hayatımız sürmesi lojistiğe bağlıdır... Biz bu taşıma hareketlerini gözlemlediğimiz zaman **lojistiğin öneminin farkına varabiliriz...** Örneğin; geçenlerde Süveyş Kanalı'nda 400 metre uzunluğundaki büyük bir gemi karaya oturmuştu. Bundan dolayı yaklaşık bir haftalık sürede 400'den fazla geminin kanalda mahsur kalması sonucu önemli kayıplar yaşanmıştı.

Küresel ekonomide dijital olarak ağ teknolojilerine göre her şeyin çoğu kez mobil olarak akıllı cep telefonları ile online olarak yapıldığı bir **dijital dünyada yaşıyoruz...** Biz **bu dünyayı işimiz yaparak yaşamak üzere yönetmek zorundayız...** Bunun içinde başta özel hayat, sosyal hayat ve iş hayatımız olmak üzere hayatımızdaki tüm alışveriş ve satın alma ilişkilerine göre bütün lojistik süreçlerinin yönetimini yenilikçi olarak bunlara göre yapılandırmamız gerekiyor... Yaşadığımız dönemde insan tarafından araştırma geliştirme sonucu üretilen bilginin hayata uygulanması olan teknoloji lojistik süreçlerini de etkilemiştir. Buna göre lojistik iş, işlem ve süreçleri yenilikçi teknolojilere göre yönetilmektedir. Artık yenilikçi lojistik iş, işlem ve süreçleri hayatımızı etkiliyor. Yenilikçi lojistik, lojistikle ilgili iş, işlem ve süreçlerin yenilikçi uygulamaları öngören araç, gereç ve sistemlere dayalı teknolojilerle yapılmasını öngörmektedir. Şirketler, kurumlar, kuruluşlar, tedarikçiler ve kamu tedarik ve satın alma işlemlerini **yenilikçi lojistik teknolojilerini kullanarak** yapıyorlar. Yenilikçi lojistik teknolojileri hızla yükseliyor. Yenilikçi lojistik teknolojileri arasında; Dijitalleşme, Ağ teknolojisi, Çok Kanallı Lojistik, Talebe Bağlı Teslimat Lojistiği, Paylaşım Ekonomisi Lojistiği, İnsansız Hava Araçlarıyla Lojistik ve Blokzincir Teknolojisiyle Lojistik sayılabilir.

Ağ teknolojisi

Lojistik sektöründe süreçleri yönetmek üzere çok amaçlı **ağ teknolojileri** kullanılabilmektedir. Ağ teknolojileri şirketin lojistik süreçlerinde kullandığı küresel; karayolları, demiryolları, deniz yolları ve havayollarındaki sanayi şirketleri, ticaret şirketleri, hizmet şirketleri ve servis sağlayıcılarından oluşur. Bu bağlamda ağ teknolojileri küresel lojistik ağının bir parçası olarak **otomasyona dayalı bütünleşik bir ağ teknolojisidir. Ağ teknolojisi akıllı paketleme çözümleri, yenilikçi ulaşım yöntemleri ve gerçek zamanlı tedarik zincirinin izlenmesiyle** tedarik zincirini değer zincirine dönüştürerek katma değer oluşturur. Ağ teknolojisi ilaç, gıda ve kimyasal ürünleri, perakende, sağlık, kamu ve sanayi gibi farklı ve sektörlere sunmayı da kolaylaştırabilmektedir. Bu teknoloji standart lojistik ağlarını kullanarak **demiryolları taşımacılığı, karayolu taşımacılığı, hava taşımacılığı ve deniz taşımacılığını özel kurye taşımacılığına dönüştürebilen her tür lojistik süreçlerinin ağlarla yönetebilmesini de sağlamaktadır.**

Özel ağ planlamasına dayanan teknoloji **gelişmiş özelliklerin sahip olduğu çok amaçlı standart ağların kullanımıyla;** özel taşıma ve depolama koşullarına göre sıcaklık ve ısı kontrolü gerektiren yüksek değerli ürünlerin lojistiğinde önemli maliyet ve zaman avantajlarıyla pratik çözümler sağlamaktadır. Çok amaçlı ağ teknolojisiyle; sıcaklığa duyarlı, özel ve tehlikeli malların taşınması ve depolanması da yapılabilmektedir. Ağ teknolojisi ile bilişim alt yapısına bağlı internet sisteminde standart iş ağları kullanarak şebekeye göre bilgi alışverişine dayalı olarak ulaşım ağları bütünleşik olarak çalışarak iş kapasitesinin verimliliği sağlanır. Bunun sonucunda müşteriye özel ürün taşımacılığıyla müşterilerin ve lojistik sağlayıcıların operasyonel işlem kalitesi yükselerek ve lojistik maliyetleri azalarak teslimat süreleri kısalır. Bu bağlamda mevcut toplu taşıma gibi lojistik olmayan ağlar lojistik altyapıyla bütünleştirilerek lojistikte kullanılabilir. Örneğin; Almanya'da Postbus şirketi otobüslerle toplu taşıma ve posta dağıtım işlemlerini birlikte yapmaktadır.

Dijital Teknolojiler

Dünyada ve Türkiye'nin ekonomik büyüme, gelişme ve kalkınmasında **dijital teknolojilerin kullanılması önemli bir rol oynuyor.** Sektörlerin gelişim sürecine yenilikçi ve rekabetçi olabilmeleri dijital teknolojilerin kullanımına dayalı dijitalleşmeye göre gerçekleşiyor. Bu bağlamda **iş yapma modelleri dijital dönüşüme göre tasarlandığı için her şeyi dijital dönüşüm odaklı bir model** belirliyor. Lojistik sektöründe dijitalleşme sektörün **hızlı bir şekilde büyüyerek genişlemesine ve sektör hizmetlerinin çeşitlenerek istihdamın artmasına** yol açmıştır. Lojistik bütün sektörlerdeki ürün ve hizmetlerin ulaşım ve taşıma altyapısını oluşturduğu için bu sektördeki yenilikçi lojistik uygulamaları çok çok önemlidir. Yenilikçi lojistiğin dijitalleşme uygulamalarıyla operasyon işlemlere bağlı olarak süreçlerin daha; hızlı, doğru, verimli, düşük maliyetli ve dinamik olarak mobil ve online olarak yapılması önemli faydalar sağlıyor... Dijital yenilikçi lojistik işlemleri geliştirilen yapay zekâ uygulamalarıyla **daha basit ve yalın** olarak kolaylıkla yapılabilmektedir. Dijital ekonomide akıllı cep telefonuna veya Ipad'a **sadece dokunarak** e-satın alma işlemleri; e-fatura, e-ihale, e-depo, e-lojistik, e-ödeme, e-..., olarak **kolaylıkla yapabiliyor...**

Lojistik işlemleriyle ilgili süreçleri yönetimi ağ yapılanmasına göre **dijitalleşmiştir...** Dijitalleşmeye bağlı olarak lojistik sektöründe iş yapma ve üretim sistemi değişmiştir. Buna göre lojistik sektöründe dijital ağ yapılanmasına bağlı olarak kargolama, taşıma, depolama gibi iş ve işlemlere bağlı süreçler mobil ve online olarak yapılabilmektedir. Dijitalleşme sonunda lojistik işlemleri daha; **hızlı, anlık, doğru, kolay, proaktif, etkin, verimli, düşük maliyetli ve kaliteli** olarak yapılabilmektedir. Dijital teknoloji ile birlikte lojistik süreçlerinde yapay zekâ uygulamasına bağlı olarak otomatik verişi girişine entegre otomasyon sistemleriyle veriler ağ üzerinden aktarılmaktadır. Lojistik sektöründe dijitalleşme ile birlikte sektör özellikle Pandeminin de etkisiyle hızlı bir şekilde büyüyerek sektördeki istihdam artmıştır.

Lojistik sektöründe **otomasyon uygulamaları** yenilikçi çözümlerle depolama, istifleme ve taşıma amacıyla kullanılan için makinelerin operasyonel işlem ve süreç verimliliği artmıştır. Ayrıca lojistik süreçlerinde kullanılan yazılımlarla büyük veriyi işleyen sistemler ve ağ teknolojisi ile d**epo yönetimi, ürün sınıflandırma, taşıma ve elleçleme işlemlerinde** önemli çözümler elde edilmiştir. Yenilikçi teknolojilerle lojistik satın alma, depolama, elleçleme, stok yönetimi, depo yönetimi, taşıma, araç ve kargo takibi, ithalat ve ihracat işlemlerinin verimliliği artmıştır. Artık dijital ekonomiye göre çevrimdışı ve çevrimiçi ticaretin birleşmiştir. Bu birleşme sonucunda şirketlerden müşteriler her zaman, her yerde, her cihazdan alışveriş yapmak istiyorlar. Böylece şirketlerin pazarladığı ürünler ulaşmak üzere müşteriler mobil ve online olarak **kesintisiz olarak** çok kanallı alışveriş yapabiliyor. Dijital ağ yapısıyla müşterilerin çoğu artık çevrimiçi mağazalara bilgisayarlar yerine akıllı telefonları ve tabletleri aracılığıyla 7/24 erişerek kesintisiz olarak alışveriş yapabiliyorlar.

Çok Kanallı Lojistik

Teknolojik gelişmelerle birlikte şirketlerle müşteri iletişim şeklinin ve iletişim kanallarının değişmesi sonucunda ürün ve hizmetlerin pazarlamasında çok kanallı (omni-channel) dağıtımı kullanımı öne çıkmıştır. Şirketin müşterilere ulaşabileceği kanalların artmasıyla birlikte kanallar yeni iş modelleriyle müşteri davranışını da değiştirerek talebi de etkilemiştir. Pazarlama dağıtım kanallarında perakendeciler çoklu kanal lojistiğini kullanmaktadırlar. Bu bağlamda fiziksel mağazalar, telefonlar, kataloglar, sosyal medya, web siteleri, kısa mesaj servisi, mobil uygulama ve çevrimiçi mağaza gibi teknoloji ve araçları kullanan perakendeciler çok kanal lojistiğiyle hedef pazardaki müşterilere ulaşabilirler. Gelişen teknoloji ile birlikte müşteriler bu kanalların hepsini kullanarak alışveriş yapmak istemektedirler. Artık müşteriler için sadece bir kanalı kullanarak alış veriş yapmak cazibesini kaybetmiştir. Müşteriler aynı alışverişte birden fazla kanalı kullanmayı ve izlemeyi tercih ederek ve karşılaştırma yaparak karar vermeyi tercih etmektedirler. Teknolojideki hızlı gelişmelere bağlı olarak internet ağ yapısı ve teknolojik araç ve sistemlerin pazarlamada etkin kullanımı, yoğun rekabet ve müşterinin değişen **çok kanallı dağıtım lojistiğini ortaya çıkarmıştır.**

Çok kanallı (omni-channel) kavramında, omni kavramı, **bütün, sınırlama olmaksızın, her yer vb. anlamlarına gelmektedir.** Omni-channel kavramı içeriği ve kapsamına göre **"bütün kanal", "tüm kanal", "her kanal"** olarak çevrilebilir. Bu bağlamda "omni" kelimesi "çok kanallı" olarak yapılan **dağıtımı ifade ettiği düşünülebilir.** Çok kanal, işletmelerin pazarlama yapmak üzere müşteriler ile farklı alışveriş ortamları üzerinden iletişim kurarak satış yapmasını öngörür. Müşteriler için farklı kanallardan alışverişin imkânı sağlanması şirketlerin **tek bir platform üzerinden bütün bu kanalları yönetmelerini öngörmektedir.**

Çok kanal, müşteriyi, çevrimiçi ve fiziksel kanallarla bütünleştiren bir lojistik sistemine dayanır. Ürünün müşteriye ulaşımında **çok sayıda kanal kullanılarak** lojistik süreçleri de buna göre gerçekleşir. Örneğin; müşteri, sosyal medya sitelerinde karşılaştığı ve satın almak istediği bir bilgisayarın reklamını bilgisayar şirketinin sitesinin mobil uygulamasına girerek inceler. Sonra akıllı cep telefonunu veya dizüstü bilgisayarını kullanarak ilgili siteye girerek bilgisayarın siparişini verir. Şayet müşteri isterse telefonla şirketin müşteri temsilcisini arayarak kendisine en yakın olan mağazadan ürünü teslim almak istediğini satışçıya bildirebilir. Ya da şirketin müşteri temsilcisini telefonla arayarak bilgisayarın gönderilmek üzere kargoya teslim edilmesini isteyebilir. Yeni bilgisayarın sms ile yola çıktığı bilgisi müşteriye gelerek bilgisayarın müşteriye kargoyla teslim edilmesiyle lojistik işlemiyle ilgili süreçler tamamlanır. Süreci doğrulamak müşteriye ürünün teslim edildiğiyle ilgili bilgi ilgili şirketin müşteri hizmetleri tarafından telefon ile aranır. Bu örnekte, müşterinin ürünle ilgili sms, telefon, online sipariş, kargo, birçok gibi kanalı kullanarak iletişimine göre lojistik işlemleri gerçekleşerek bilgisayar müşteriye teslim edilmiştir.

Talebe Bağlı Teslimat Lojistiği

Dijital ağ lojistiğiyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak **doğru ürünün, zamanda, doğru yerde hızlı bir şekilde ve en az maliyet ile ulaştırılması amaçlanmaktadır.** Müşteriler hızla değişerek çeşitlenen yaşam tarzlarına uygun olarak çok fazla seçeneği olan çok çeşitli ürün ve hizmetlerin çok hızlı teslimatını istemektedirler. Şirketlerin esnek üretim şekline bağlı olarak müşteri taleplerine göre ürün teslimat süreleri ve teslimat yerlerine bağlı olarak talebe bağlı teslimata göre esnek lojistik iş modeli gelişmektedir. Buna göre ürün teslimatlarında bir kısıtlama olmaksızın müşterilerin taleplerinin teslimat durumlarına göre lojistik yapılabiliyor. Burada belirleyici olan müşterinin yeni talebine göre lojistik süreçleri şekillenmesidir. Talebe bağlı teslimatı öngören lojistikte her şey müşterilerin **istedikleri ürünleri ihtiyaç duydukları zamanda, ihtiyaç duydukları yerde satın almalarını** sağlamak üzere tasarlanmaktadır. Buna göre sistem esnek kurye iş gücünden yararlanmak üzere sıfır kilometre mantığına göre çalışmaktadır. Sıfır kilometre, teslimat ile talebi bütünleştirerek mesafe kayıplarını ortadan kaldırarak sıfırlamaktadır. Sistem istenen zamanda ve istenen yerde talebe bağlı esnek lojistik, esnek kurye ve esnek teslimata göre çalışıyor. Talebe bağlı teslimatta lojistik süreçlerini yönetmek üzere şirketin çok fazla araç filosuna sahip olması gerekir. Talebe bağlı teslimat ile ürünün **en kısa zamanda müşteriye teslimatı** ile önemli bir rekabet avantajı sağlanır. Böylece müşteriyle doğrudan bağlantı kurularak artan müşteri memnuniyetiyle müşteri bağlılığı da elde edilebiliyor.

Paylaşım Ekonomisi Lojistiği

Dijital ekonomi bir paylaşım ve paydaş temelli yeni ekonomidir. Bu ekonominin temeli; şirketler, müşteriler, kamu, sivil toplum kuruluşları ve diğer **paydaşların katılımına ve paylaşımına dayalı bir paydaş temelli ekonomi** olmasıdır. Paydaş temelli ekonomi şirketlerin iş süreçlerini, iş modellerini ve çalışma stratejilerini kârlılık ile birlikte; paydaş değerleri ve doğa ile uyumlu, dengeli ve sürdürülebilirlik içinde bir yaklaşıma dayanır. Paydaş temelli ekonomi sahiplikten, sahiplik paylaşımına doğru bir yaklaşımla bütün öncelikleri; şirket, paydaş, toplum ve doğa dengelerine göre yeniden belirliyor. Paylaşım ekonomisinde hissedar odaklı değer yaratılmasından paydaş odaklı değer yaratılmasına doğru bir dönüşümle herkes için değer yaratılması öne çıkıyor. Paylaşım ekonomisi paydaş kapitalizmine göre şirketlerin sadece hissedarlarına değil aynı zamanda paydaş olan müşterilere, tedarikçilere, çalışanlara ve topluma hizmet ederek değer yaratmayı öngörüyor.

Paylaşım ekonomisine göre her şey platformlar aracılığıyla paylaşılabildiğinden **lojistik işlemleri de bu süreçlere göre şekillenir.** Örneğin; otomobillerden sürüş yollarına ve taşıma araçlarına kadar her araç, gereç ve sistem paylaşılabilir. Bu bağlamda platformlardaki paylaşım ağlarıyla, lojistik sağlayıcıları ve paydaşlar kaynakları paylaşabilirler. Paylaşım ekonomisi lojistiği ile kaynakların etkin ve verimli kullanılması sonucunda lojistik işlemlerine bağlı süreçlerde; esneklik, çeviklik, hız ve aktif olmayla birlikte verimlilikle zaman tasarrufu sağlanması sonucunda maliyetler azalarak rekabet gücü artacaktır.

Paylaşım ekonomisinin temeli mal ve hizmetlerin **takas yapılması ya da kiralanması seçeneğine göre çalışmayı öngören** esnek bir iş modeline dayanıyor. Bu bağlamda şirketin elinde kullandığı kaynaklar ile elde ettiği sonuçları karşılaştırarak **akılcı bir değerlendirme yapmak üzere** bazı sorular sorarak bu sorulara cevaplar bulması gerekir. Sahip olduğum ürün veya hizmete gerçekten ihtiyaç var mı? Bu ürün veya hizmete bu kadar ücret ödemeye değer mi? Bu sorulara verilecek cevaplar ile sürekli olarak kullanma ihtiyacı duyulmayan bir ürün veya hizmeti elde etmek üzere gereğinden fazla para harcamak yerine onu kiralama veya ortak kullanma sonucu daha az harcama yapılarak daha çok kazanç sağlanabilir. Paylaşım ekonomisi, ihtiyaç olduğunda kullanma anlayışına sahip olarak son yıllarda hızlı gelişme göstermektedir.

İnsansız Hava Araçlarıyla Lojistik

Lojistik sistemlerinde gelişen yeni teknolojilerden birisi de **drone gibi insansız hava araçları teknolojileridir.** Lojistikte insansız hava araçları özellikle ulaşımı güçlüğü çekilen ada, yarımada ve dağlık bölgelere yapılacak kargo ve taşıma işlemleri için önemli potansiyellere sahiptir. Bu teknolojiler hızlı teslimat, ucuz maliyet ve kolaylık nedeniyle müşteriler tarafından tercih edilmektedir. Bu bağlamda insansız hava araçları ayrıca yoğun trafiğin yaşandığı kalabalık ve sıkışık şehirlerde hızlı bir şekilde taşıma yaparak ürünlerin kargo taşımacılığında önemli araç tasarrufu da sağlayabilecektir. Örneğin; insansız hava araçları Zipline tıbbi ilaç gibi hayati önem taşıyan gönderileri Afrika'da Ruanda ve Gana'da hastanelere ve sağlık tesislerine **en hızlı ve en güvenilir otonom uçak teslimat hizmeti** olarak yapmaktadır. Böylece bu teknolojiyle kan ve tıbbi malzeme sevkiyatı yapılarak yüzbinlerce hayat kurtarılmıştır.



Dijital yenilikçi lojistik **nesnelerin interneti** (IoT) uygulamalarıyla akıllı cihazların birbiriyle iletişime geçerek haberleşmesine dayalı işlem yapılarak veriler/bilgiler **insan tarafından veri girişi olmadan** otomasyona göre işlem yapabilmektedir. Nesnelerin interneti (IoT) uygulamalarıyla lojistik sektörü "akıllı lojistik" ile insandan kaynaklanan **hatalar, verimsizlik, zaman, enerji, para ve kaynak kayıpları neredeyse sıfırlanmıştır.** Nesnelerin interneti akıllı bir ağ oluşturan cihazların çeşitli haberleşme protokolleriyle birbirine bağlanarak haberleşerek veri/bilgi paylaşması ve bilgiyle ilgili işlemleri yaparak süreçleri yönetmesidir. Lojistik sektöründe çoğu lojistik şirketi yenilikçi lojistik uygulamalarıyla sistemi yönetmek üzere nesnelerin internetiyle birlikte davranışların interneti teknolojisini de kullanıyor. Dijital lojistik uygulamalarıyla lojistik şirketleri birbirine bağlanan akıllı makinelerden oluşan sistemlerle stok yönetimi, depo yönetimi, taşıma, kargolama ve elleçleme işlemlerini hızlı ve doğru bir şekilde yapabilmektedirler. Bu şirketler ayrıca nesnelerin interneti teknolojisiyle depo stoklarına göre ve filo rota yönetimini de yönetebiliyorlar.

Günümüzde nesnelerin internetinde kullanılan internete bağlı akıllı araç ve cihaz sayısı 11 milyar olarak tahmin ediliyor... Akıllı cihaz ve araç sayısının önümüzdeki iki yıl içerisinde 50 milyara çıkması öngörülmektedir. Nesnelerin internetinde akıllı araçlar dışında diğer cihaz ve araçların (nesnelerin) algılayıcılar ve elektronik devreler ile donatılarak kullanılabilmektedir... Bu cihazlar internet ortamına bağlanarak insanlarla iletişime geçerek veri/işlem bilgilerine göre işlem yeteneği kazanabiliyorlar... Örneğin; akıllı ev güvenlik, ısıtma ve iklimlendirme sistemleri... Özellikle mobil cihazlar ve teknoloji sayesinde internetin gelişimi ve mobil ağlar ile birlikte bu nesneler diğer nesnelerle ve kişilerle kolaylıkla iletişim kurabiliyor... Böylece bu cihazları kullanan insanlar onları her zaman ve her yerden **gözlemleyerek ve kontrol ederek cihazları (nesneleri) yönetebiliyorlar...**

Nesnelerin İnterneti, akla gelebilen her cisim, araç, cihaz gibi nesnelerin internet erişimiyle diğer nesnelerle iletişime geçmesidir. Bu durum insanlar için insan ile nesne ve nesne ile nesne iletişimiyle **iş ve süreçleri yönetmede büyük kolaylıklar ile faydalar sağlayabiliyor.** Elbette Nesnelerin İnterneti önemli faydalarına karşılık önemli bazı sorunlara da yol açabiliyor... Nesnelerin İnternetiyle birbirlerine bağlı olan cihazlarla özel ve sosyal hayatın internette kayıt altında tutulması sorunlara neden olabiliyor... Ayrıca insan nesnelerin iletişiminde ortaya çıkan büyük verinin/bilginin her geçen artması sonucu veri/bilgi güvenliği, gizliliği, saklanması ve yönetimi sorunları ortaya çıkabiliyor... Büyük verilerin işlenerek çözümlenmesi karmaşık ve zor işlemler haline gelmiştir...

Blokzincir Teknolojisiyle Lojistik

Yeni teknolojilerle dijital ekonomide lojistik süreçleri Blokzincir ile yeni iş modellerine göre yapılıyor... Buna göre şirketler bilgi tabanlı stratejik lojistik yönetim planlaması yapıyorlar. Küresel ekonomide Blokzincir teknolojisi yenilikçi lojistik uygulamaları için önemli değişim ve dönüşüm sağlıyor... Bu bağlamda lojistikte Blokzincir teknolojisine bağlı platformlar ile sanayi ve hizmet sektöründeki şirketlerin veri/bilgi akışı sağlanabiliyor... Şirketler ve kişiler Blokzincir platformlar ile örneğin; Blokzinciri tedarik zinciri bilgilerini dijital ortama aktararak nakliye ve lojistik işlemlerinde milyarlarca sevkiyat ve belge işleyerek işini büyütüyorlar... Ayrıca binlerce kullanıcı kendi arasında ya da şirketlerle yüzbinlerce akıllı sözleşme yazarak milyonlarca işlemi yapabiliyorlar... Yenilikçi lojistik uygulamaları Blokzincir platformlar ile sağlık, turizm, sanayi ve bankacılık ve diğer sektörlerin tedarik zincirinde ve **verinin ve bilginin ön plana çıktı çeşitli sektörlerde her geçen gün yeni uygulamalarla gelişerek büyümektedir.** Başlangıçta sınır ötesindeki **uzaktaki iş modellerindeki para transferleri ve ödemeler için kullanılmaya başlanan Blokzincir teknolojisi lojistik sektöründe de kullanılmaktadır.**

Son zamanlarda neredeyse her sektörün yakından takip ettiği dijitalleşme, Dijitalleşme sayesinde pek çok sektörün ek üzere iş hayatında ve ekonomide **büyük veriyi işleyerek odaklı küçük veriye dönüştürerek oluşturduğu bloklar halindeki bilgi zinciriyle** Blokzincir teknolojisinin etkisi yeni teknolojilerle birlikte daha da artmaktadır. Lojistik sektöründeki yenilikçi uygulamaların başında sektörde dijital dönüşümü sağlayan teknolojilerin temelinde **Blokzincir yer alıyor...** Dijital ekonomide Blokzincir teknolojisi, ülkemizde bilgi toplumuna dönüşümle birlikte ekonominin katma değerli ürünler/hizmetler ile rekabet gücünü de yükseltebilecektir. Blokzincir teknolojisinin lojistik sektöründe uygulanmasıyla birlikte lojistik süreçlerinde; hız, izlenebilirlik, takip, denetlenebilirlik, otomasyon, eş zamanlı ve anlık veri ve bilgi paylaşımı, ürün ve hizmet miktarında artış, etkin iletişim, iç ve dış pazarlarla bütünleşmek ve düşük maliyet gibi önemli faydalar sağlanabilmektedir. Artık Dünyanın önde gelen şirketlerinden olan; IBM, Visa, Maersk, Credit Suisse, Daimler, Honeywell, HSBC, ING, Paypal, Tencent, Wallmart, Carrefour, Boeing, Cargill ve Novartis şirketler yenilikçi lojistik teknolojilerini başarıyla kullanıyorlar...

Hayatımızda yer alan tüm gıda maddeleri, giysiler, buzdolabı, çamaşır makinesi ve televizyon gibi eşyalar, bina ve fiziksel yapıların lojistik süreçlerine bağlı işlemler sonucunda bizlere ulaştığını görebiliriz... Bir bakıma lojistik hayatımızın hemen her yerini kuşatan yaşamamız için gerekli olan temel faaliyetlerden birisi ve en önemlisidir... Örneğin; hayatımızı sürdürebilmek için gerekli olan gıda maddeleri ve ilaç lojistik işlemleri sonucunda bizlere ulaşabilmektedir. Bu gıda maddeleri ve malzemeler bize zamanında ulaşmasa hayatımızı sürdürebilmek neredeyse imkânsızdır... Özellikle Pandemi döneminde lojistiğin önemi bir kat daha artmıştır... Bu dönemde hayatımızda yoğun olarak yenilikçi lojistik süreçleri yer alıyor... Dijitalleşme, ağ teknolojisi, çok kanallı lojistik, insansız hava araçlarıyla lojistik ve blokzincir teknolojisi gibi... E-sipariş, e-banka, e-devlet ve diğer e-işletme, e-devlet ve e-ticaret uygulamalarına göre lojistik işlemleri gerçekleşiyor... Üstelik müşteri odaklı çözümlerle **daha kolay, daha verimli, daha hızlı, daha esnek, akılcı ve daha eşitlikçi olarak... Yenilikçi lojistik teknolojileri yeni iş yapma modelleriyle hayatımızı oldukça kolaylaştırıyor...** Ne dersiniz? Sevgiyle sağlıcakla kalınız..!

Kaynaklar:

- https://globelink-unimar.com/lojistik-sektorunde-en-son-trendler-nelerdir/,31.03.2021
- https://www.karel.com.tr/blog/internet-things-nesnelerin-interneti-nedir-cihazlarin-etkilesim-trendleri 31.03.2021
- https://flyzipline.com/, 24.04.2021
- https://www.bthaber.com/daha-surdurulebilir-bir-yasam-icin-paydas-temelli-yeni-nesil-bir-ekonomi/,24.04.2021
- Mahmut Tekin, Akıllı Bilgi Çağı, 1.Baskı, Ağustos 2018, Günay Ofset, Konya

Reşat BAĞCIOĞLU
Rblecturer Dış Ticaret Eğitimleri
Kurucu, Eğitimci
resat.bagcioglu@rblecturer.com



DIŞ TİCARETTEKİ RİSKLER - XXVI

AKREDİTİF REZERVLERİNDEKİ SİNSİ KURNAZLIKLAR

AKREDİTİF KOŞULLU BİR GARANTİDİR.

Akreditifteki ödemenin bir banka garantisi olduğunda hemfikiriz değil mi? Koşulsuz bir banka garantisi olmayıp, koşullara bağlı bir garantidir. Koşulları sadece ithalatçı değil, bilakis ithalatçı ve ihracatçı müştereken karar vererek oluşturmaktalar. Eeee ithalatçının bankasının da katkısı yok denemez elbette. Onun da azımsanmayacak kadar tuzu, biberi oluyor bu akreditifin içerisinde. En önemlisi güvence veriyor. Banka olmasaydı ithalatçıyı kim takardı değil mi? Ancak şunu gönül rahatlığı ile söyleyebilirim ki bir akreditifte tarafların uygun görmediği hiçbir şart akreditifte yer almaz.

AKREDİTİFİN ŞARTLARI VE KEL KAFA

İhracatçının bilgisi dışında ithalatçı tarafından kel kafada saç çıkmasını şart koşan benzer bir maddeyi akreditifte göremeyiz. Hele hele ihracatçı kel ise böyle bir madde hayaldir.



Bu kel kafada saç çıkar mı sizce? Çıkmaz elbette. İşte akreditifteki şartlar da kel kafada saç çıkmasını şart koşan benzer maddeler içermez. Olanaksızlık şart olarak asla yer almaz. Saçı olmayan kişilerin beni çok iyi anladıklarını düşünüyorum.

Akreditifi nasıl tanımlarsak, tanımlayalım, farklı kelimelerle ifade edilse de özünde hep şu ifadeleri göreceğiz;

Bir nevi şartlı havaledir. Belli şartların yerine getirilmesi ile bankaların birbirlerine ödeme taahhüdü vermeleridir.

Şartlı havale olan akreditifin şartlarının yerine getirilmesi esastır. Şartlar yerine getirilirken sıfır hata olmalıdır. Akreditif koşullarının yerine getirilmesi sırasında yapılan hatayı akreditif maalesef af etmiyor. Akreditif yamuk bir dosta benziyor desem yeridir, yamukluk yapıp hata yapana akreditif de yamukluk yapmaktan çekinmiyor.

AKREDİTİF DÖNÜLEMEZ YÜKÜMLÜLÜKTÜR

Adı ve tanımlaması nasıl olursa olsun, amir bankanın uygun bir ibrazı karşılayacağına ilişkin kesin yükümlülüğünü oluşturan dönülemez nitelikte herhangi bir düzenleme anlamına gelir.

ÖDEME ŞARTA BAĞLIDIR

Bir nevi şartlı havaledir. Bir ithalat işleminde ithalatla ilgili koşullar olan; Yükleme vadesi, Ödeme şekli, Malın cinsi, Kalite ve fiyatı gibi konuları içeren akreditif mektubunun ithalatçının bankası tarafından yurt dışındaki ihracatçının bankasına gönderilmesi ile mal bedelinin, mal Türkiye'ye gönderilmesinin ardından ödenmesini taahhüt etmektedir.
Diğer bir ifade ile;
akreditif, malların yüklendiğini veya hizmetin yerine getirildiğini gösteren şart koşulmuş vesaikin belirlenen süre içerisinde ibraz edilmesi kaydıyla, belirli bir meblağın, malların veya hizmetlerin satıcısına ödeneceğine dair bir banka yükümlülüğüdür.

Akreditif, bir bankanın başka şahıs lehine belli miktarda ve belli bir süre ile nezdinde kredi açması için muhabirine verdiği yazılı talimattır.

BANKALARIN İTİBARI, TAAHHÜDÜ VE AKREDİTİF

Akreditif; ihracat ve ithalat yapanların şahsi itibarlarının yerine, bir bankanın itibarının yer alması olup, sevk sırasında ihraç edilen mal bedelinin ihracatçının eline emniyetle geçmesini sağlayan bir taahhüttür. Esas olarak, hem ithalatçıyı hem de ihracatçıyı koruyan bir işlemdir.

Bir başka deyişle; ihracat ve ithalat yapanların şahsi itibarlarının yerine, bir bankanın itibarının yer alması olup, sevk sırasında ihraç edilen mal bedelinin ihracatçının eline emniyetle geçmesini sağlayan bir taahhüttür. Esas olarak, hem ithalatçıyı hem de ihracatçıyı koruyan bir ödeme aracıdır. İhracatçı, malların sevkini müteakip şartlara uygun vesaiki bankasına ibraz ettiği takdirde, ödemenin kendisine yapılacağının garantisi altındadır. Öte yandan ithalatçı ise, sevkiyat gerçekleştirilmeden ödemenin yapılmayacağını ve ihracatçıya ancak uygun vesaik ibrazı karşılığında ödemenin yapılacağını bilir.

AKREDİTİFTE BANKALAR

Bir akreditifte banka, ithalatçı ve ihracatçı arasında aracılık rolünü üstlenir ve belirli koşulların yerine getirilmesinden sonra ihracatçıya ödemenin yapılacağına dair teminatı ithalatçının yerine banka verir.



Akreditif işleminde bankanıza güvenin. İthalatçı ve ihracatçı bir akeditif işleminde birbirlerine güvenemeseler de kendi bankalarına güvendikleri açıktır. Bankalar her iki tarafa da güven verir.

Bir akreditifte banka, ithalatçı ve ihracatçı arasında aracılık rolünü üstlenir ve belirli koşulların yerine getirilmesinden sonra ihracatçıya ödemenin yapılacağına dair teminatı ithalatçının yerine banka verir. Bu nedenle, banka akreditif şartlarının yerine getirilip getirilmediği hususunu kendisine ibraz edilen vesaiki dikkatle inceledikten sonra belirler ve vesaik uygun ise ihracatçıya ödemeyi yapar.

Daha kısa bir anlatımla bir akreditif şartlı bir banka garantisi olmakla birlikte, hem akreditif amiri olan alıcı, hem de akreditif lehtarı olan ihracatçıya bir güven verir.

Bankaların verdikleri bu güven şartlara bağlıdır. Şartları yerine getiren satıcı muhatap olarak alıcıyı değil, parasını almak için bankasına müracaat edecektir. Alıcının bankası ise alıcı adına hareket eden akreditifin bir tarafıdır.
Akreditifler;

- Şartlı havaledir,
- Şartlı bir banka garantisidir,
- İthalatçı emriyle, ihracatçının bankasına gönderilen bir kredi mektubudur
- Akreditifte ihracatçının muhatabı daima bankadır. İthalatçı değildir.

Tüm bu tanımlamalardan akreditifin huyu suyu ortaya çıkmaktadır. Akreditifte bir ödeme garantisi vardır ancak, karşılığında verilen hizmet veya satılan mallarla ilgili koşulların hatasız yerine getiriliyor olması gerekir. İhracatçı, akreditif koşullarına uygun hareket ettiği sürece, akreditif ihracatçımıza yanlış yapmaz, iyi bir dost olur. İhracatçı akreditife uygun hareket edip, mallarını zamanında yükleyip, akreditifte talep edilen vesaiki akreditif koşullarına uygun bir şekilde ve zamanda iştira (negotiating bank) bankasına ibraz ettiğinde, ödeme iştira bankasının geri dönülmez bir asli bir borcudur. İhracatçı mal bedelini almak için ithalatçıyı değil, iştira bankası ve/veya teyid bankasını muhatap alacaktır.

İŞTİRA BANKASI VE / VEYA TEYİD BANKASI İHRACATÇIYA KARŞI ÖDEME SORUMLULUĞUNDADIR.

İhracatçı mal bedelini almak için ithalatçıyı değil, iştira bankası ve/veya teyid bankasını muhatap alacaktır



İhracatçı, akreditifli işlemlerde malını yükleyip uygun sevk dökümanlarını bankasına verdiğinde, evrakların kabülü mukabilinde banka, mal bedelini ödemekle asli yükümlülük içerisindedir.





Uniforms Customs and Practice for Documentary Credits Brochure No 600, 2007 Revision by ICC – International Chamber and Commerce – Akreditif kurallarının ve tarafların sormluluklarının yer aldığı yayın.

AKREDİTİFLERİN VERDİĞİ GÜVEN

Bir dış ticaret işleminde alıcı ve satıcı her yönden birbirlerine tam güven edebilselerdi, bugünkü ticari hayatta ne bankalardan, ne de akreditifli ödemeden bahsetmeyecektik. İki güvenen taraf; alıcı ve satıcı.. Mal bedelinin ödenmesi ve malın ne olduğu hiç sorun olmayacaktı. Parasını peşin gönderen alıcı / ithalatçı bilecek ki ihracatçı paranın karşılığı olan malı gönderecek. Veya tersini söylemek gerekirse; malını gönderen ihracatçıda mal bedeli tahsil etmede sorun yaşamıyor olacak, ithalatçı malın bedelini hemen gönderecekti.

Hayal kurulduğunda ancak bir dış ticaret işlemini bu şekilde düşünebilirsin. Hayaldir tüm bunlar. Ama öyle bir dünya yoktur. Öyle bir güvenli alış veriş dünyası olsaydı bu satırları yazmıyor olacaktım. Hatta akreditiften de söz edemeyecektim. Hani gayrikabilirücü teyidli akreditifleri nasıl anlatırdım acaba? Aklıma gelmişken; Sahi ya, gayrikabilirücü teyidli akreditifler çok mu güvenlidir sizce? Akreditif, güven, teyid kelimeleri bir araya geldiğinde böylesi akreditiflerde sahtecilik de yapılmıyordur sanırım. Sizce de öyle mi?

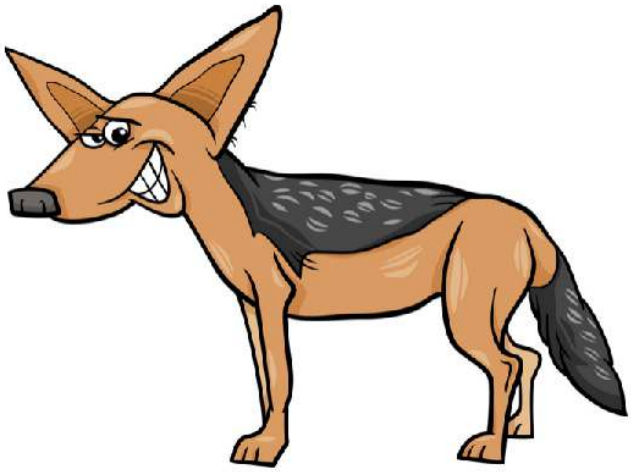
Bir hırsız yeter ki istesin, gözüne kestirdiği her yerden evimize girebilir. Akreditifler için aynı şeyi söylemek mümkün müdür? Bir hırsız, bir sahtekar istesin her akreditifte ithalatçının bileğini bükebilir. Bu bükülen bilekleri de ele alacağım kuşkusuz. Akreditifte sahtekarlık oluyorsa bu işin güvenli ödeme şekline kim ne diyecek acaba? Akreditif her ülkede aynı güveni alıcıya ve satıcıya veriyor mu dersiniz?

AKREDİTİFTEKİ EN BÜYÜK RİSK; SİNSİ REZERVLER

Bırakın akreditif teyidini, maldaki problemi, ithalatçının mali durumunun zayıflığını, ülke riskini, geminin batmasını, malın çalınmasını veya eksik çıkmasını. Bunlar telaffi edilebilir problemler. Asıl problem nedir biliyor musunuz? İthalatçısını korumaya çalışan amir bankanın bir akreditif evrağına sinsi bir rezerv koyması ve ihracatçıya dirseğinden su içirtmesi. Amir banka böyle bir rezervi koyar mı sizce? Yani eften püfden bahanelerle, gözünün üzerinde kaşın var dercesine bir rezerv koyar ve ihracatçıyı uğraştırır. Buradaki amaç; gerçekte rezerv olduğundan dolayı olmayıp, sadece ithalatçısına zaman kazandırmak, parayı biraz daha geç ödemek. Daha da kötüsünü düşünecek olursak; akreditif bedelini hiç ödememek.

AMİR BANKA VE REZERV

Amir bankanın incir çekirdeğini doldurmayan nedenlerle akreditif evrağına rezerv koyup, ihracatçıyı uğraştırması, zamanında yapılabilecek ödemeyinin geciktirilmesi, bırakın tilkiliği, çakallığın en alasıdır.



Çakalları sadece ormanlarda aramayınız. Akreditifin koşullarının derinliklerine bakarsanız çakalı orada da görebilirsiniz.

AKREDİTİFTE REZERV NEDİR?

Öncelikle size gerçek rezervin ne olduğunu anlatayım. Sonrasında rezervin çeşitlerine geçeyim; Mesela sinsi rezerv ne olabilir?

Rezerv;

Akreditif koşullarına uymayan farklı bir evrağın ibraz edilmesi rezerv olarak kabul edilir.

Kısaca;

Rezerv: farklılıktır,
Rezerv: risktir,
Rezerv: İhracatçı için gerçek sıkıntıdır,
Rezerv: İhracatçının bileğinin büküldüğünün resmidir,
Rezerv: İthalatçının elini güçlendirir.

Bir akreditif evrağının, akreditifte talep edilen koşullara aykırılık teşkil eder bir şekilde düzenlenmesi halinde, bu uyumsuzluk, farklığın adı rezervdir. Rezerv oluştuğunda, rezervi bulan / tespit eden banka, evrağı ibraz eden tarafa hatalı / rezervli evrağın düzeltilip ibraz süresi içinde kalması kaydı ile tekrar düzeltilmiş evrağın bankaya ibrazına olanak tanımaktadır.

Kendisine düzeltilmesi için iade edilen rezervli evrağı düzelten ihracatçı rezerv yemekten kurtulur. Evraklarda oluşan rezervlerin bazıları düzeltilebilen hatalardan oluşabildiği gibi, bazıları da düzeltilemeyen hatalardan oluşur.

Düzeltilemeyen rezervlere örnek;

- Deniz konşimentosunun tarihi,
- Evrak ibraz süresinin geçmesi,
- Malların geç yüklenmesi,
- Sigorta poliçesinin tanzim tarihi
- Art niyetlerler bulunan rezervler

Düzeltilebilen rezevlerin ortadan kaldırılması kolaydır, asıl düzeltilemeyen ve temelinde "zaman" olan rezervler ihracatçı için sıkıntı yaratır.

UCP 600 – UNIFORM CUSTOMS AND PRACTICE FOR DOCUMENTARY CREDITS BROCHURE NO; 600 2007 REVISION BY INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE

UCP 600 akreditiflere ilişkin akreditifte yer alan tarafların uymak durumunda oldukları tüm kuralları ortaya koyar.

Buna göre bröşürde rezervler nasıl tanımlanmış ve tarafların sorumlulukları nasıl oluşmaktadır.

Bir göz atalım;

MADDE 16

REZEVLİ/UYGUN OLMAYAN BELGELER, REZERV KALDIRMA VE BİLDİRİ

a. Görevi çerçevesinde hareket eden bir görevli banka, varsa bir teyit bankası veya amir banka bir ibrazın uygun olmadığını belirlediğinde ibrazı karşılamayı veya iştira etmeyi reddedebilir.

b. Bir amir banka bir ibrazın uygun olmadığını belirlediğinde sadece kendi kararıyla, rezerv kaldırma talimatı (waiver) almak için akreditif amiriyle temas edebilir. Ancak bu eylem 14(b) fıkrasında sözü edilen süreyi uzatmaz.

c. Görevi çerçevesinde hareket eden bir görevli banka, varsa bir teyit bankası veya amir banka ibrazı karşılamayı veya iştira etmeyi reddetmeye karar verdiğinde ibrazda bulunan tarafa bu hususta tek bir bildiri göndermelidir. Bu bildiri;

i. bankanın ibrazı karşılamayı veya iştira etmeyi reddettiğini; ve

ii. bankanın ibrazı karşılamayı veya iştira etmeyi reddetmesine ilişkin her bir rezerv unsurunu; ve

iii. a) bankanın ibraz edenden yeni talimat beklerken belgeleri elde tutmakta olduğunu; veya

b) amir bankanın akreditif amirinden rezerv kaldırma talimatı alıp bunu kabul etmeyi uygun görünceye kadar veya rezerv kaldırma talimatını kabul etmeyi uygun görmeden önce ibraz edenden yeni talimat alıncaya kadar belgeleri elde tutmakta olduğunu; veya

c) bankanın belgeleri iade etmekte olduğunu; veya

d) bankanın ibraz edenden evvelce almış olduğu talimat uyarınca hareket etmekte olduğunu,

belirtmelidir.

d. 16(c) Fıkrası gereğince gönderilecek bildiri, ibraz gününü izleyen beşinci banka iş gününün bitiminden geç olmamak üzere telekomünikasyon aracılığıyla, bu mümkün değilse diğer hızlı araçlarla gönderilmelidir.

e. Görevi çerçevesinde hareket eden bir görevli banka, varsa bir teyit bankası veya amir banka 16(c)(iii)(a) veya (b) Fıkrası gereği olan bildiriyi gönderdikten sonra belgeleri her an ibraz edene iade edebilir.

f. Bir amir banka veya teyit bankası bu maddenin hükümlerine uygun hareket etmediği takdirde belgelerin uygun bir ibrazı oluşturmadığını iddia etmekten yoksun kalacaktır.

g. Bir amir banka ibrazı karşılamayı reddettiği veya bir teyit bankası ibrazı karşılamayı veya iştira etmeyi reddettiği ve bu konuda bu madde uyarınca bildiride bulunduğu takdirde yapılmış olan herhangi bir rambursmanın faiziyle birlikte geri ödenmesini istemeye hak kazanacaktır.

Yukarıdaki maddelerden de açıkça anlaşıldığı üzere akreditife taraf olan ve evrak inceleme yetkisine sahip olan bir banka evrakların akreditif koşullarına uygun olmadığını tespit ettiği taktirde, evrakların rezervli olduğunu, rezerv unsurunun neler olduğunu, evrakların hiçbir sorumluluk üstlenmeksizin ellerinde olduğunu, hatta talep edilirse evrakları ibraz eden tarafa iade etmeye hazır olduğunu UCP 600 Article 14/b'de belirtilen 5 banka iş günlük süre içerisinde bildirim yapmak zorundadır. Bu süre zarfında rezerv bildirimde bulunmayan bankalar, daha sonraki süreçte rezervin varlığından söz edemeyeceklerdir.

AKREDİTİF KÜÇÜK YAZIM HATALARINI KABUL ETMELİDİR.

Akreditifler gözünün üzerinde kaşın var der gibi küçük yazım hatalarını rezerv olarak kabul etmemelidir, bu konudaki koşullar iyi niyet çerçevesinde oluşturulmalıdır. Yazım hatalarında anlamı ciddi bir şekilde değiştiren farklı algılamalara yol açan, yanıltıcı bilgi konumuna geçen hatalar rezerv olarak kabul edilse de faturada ithalatçının adresinin kısaltmalarla yazılması rezerv olarak algılanamaz. Örneğin; "İstiklal Caddesi yerine İstiklal Cad." yazılması rezerv olamaz çünkü caddesi kelimesinin kısaltılmış şekli "cad" olarak yazılmış olsa da bir anlam değişikliği veya yanlış anlaşılmalara meydan vermemektedir. Akreditif evrakları incelenirken makul özen ve iyi niyet şarttır.

F47A: Additional Conditions

ALL SPELLING ERRORS/TYPING ERRORS IN THE L/C ON SHIPPING DOCUMENTS EXCEPT NAME AND ADDRESS OF THE IMPORTER OF WHICH CHANGES THE MEANING, NAME AND ADDRESS OF THE BANK, GOODS, DESCRIPTION, QUALITY, QUANTITY, SPECIFICATION AND AMOUNT ARE ACCEPTABLE.

Demem odur ki;

F47A: Additional Conditions
F47A: İlave şartlar

MEBLAĞ, ÖZELLIKLER, MIKTAR, KALITE, TANIM, MALLAR, BANKANIN ADI VE ADRESI, DEĞIŞIKLIKLER NEDENIYLE ANLAMI DEĞIŞEN ITHALATÇININ ADINI VE ADRESINI HARIÇ TUTTUĞUMUZDA TÜM YAZIM VE HECELEME HATALARI KABUL EDILEBILIR.

AKREDİTİFTE REZERV VE TUZAK KOŞULLAR

Nasıl ifade edilirse edilsin, akreditifteki kurnazlık kokan maddeler ihracatçıya daima sıkıntı yaratacaktır. Akreditif açılmadan önce ithalatçı tarafından kendi bankasından alınan draft akreditif küşad metni kontrol ve mütabakat için ihracatçıya gönderilir, ihracatçının kontrol edeceği akreditif küşad draftında gerektiğinde değişiklikler yapılabilir. Draft üzerinde her yazan maddeyi ihracatçının kabul etmesi zaten olası değildir. İhracatçı tuzak maddeleri değişme talebinde bulunmalıdır. Her maddenin ihracatçıyı nasıl bir riske sokacağını ve nasıl bir yükümlülük altına sokacağını ihracatçı net olarak analiz etmelidir.

Aşağıdaki masum görünen akreditif alıntısına bakalım;

F78: Instructions to the Paying/Accepting/Negotiating Bank

1) ADVANCE PAYMENT OF 10 PERCENT OF THIS CREDIT WILL BE EFFECTED IMMEDIATELY AGAINST A SIMPLE RECEIPT ISSUED BY THE BENEFICIARTY GIVEN TO THE NEGOTITING BANK. PAYMENT OF 60 PERCENT WILL BE EFFECTED AGAINST CONFORM DOCUMENTS, THE BALANCE OF 30 PERCENT OF THIS CREDIT WILL ONLY BE RELEASED AGAINST THE INSPECTION OF THE GOODS BY THE LOCAL COMPEDANT, IF THE GOODS ARE FOUND SUITABLE OF THE SALES AGREEMENT.

2) WE SHALL ARRANGE THE PAYMENT UPON RECEIPT OF ORIGINAL SHIPPING DOCUMENTS STRICTLY COMPLYING WITH THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CREDIT.

DISCREPANT DOCUMENTS WILL NOT BE ACCEPTED BY US. IN THE EVENT THAT THE DOCUMENTS PRESENTED UNDER THIS CREDIT ARE DETERMINED TO BE DISCREPANT WE'LL APPLY WITH THE APPLICANT FOR THEIR APPROVAL OF THIS DISCREPANT DOCUMENTS. IF WE OBTAIN THE APPLICANT'S ACCEPTANCE OF DISCREPANT DOCUMENTS, THE PAYMENT WILL BE PAID FOR THE SETTLEMENT. OTHERWISE THE DOCUMENTS ARE TO BE RETURNED TO YOU AND CONSEQUENTLY OUR DOCUMENTARY CREDIT WILL BE CONSIDERED NULL AND VOID INCLUDING CONFIRMATION

Tercümesi;

Dememdir ki;

F78: Instructions to the Paying/Accepting/Negotiating Bank
F78: ödeme / Kabul / negoşe (evrak inceleyecek) bankasına
Talimatlar

1 Lehtar (ihracatçı) tarafından düzenlenecek basit bir alındı makbuzunun negoşe bankasına verilmesi karşılığında bu akreditifin % 10'luk kısmı avans olarak derhan kullandırılacak. % 60 ödeme ise akreditif koşullarına uygun vesaikin ibrazı karşılığında kullandırılacak, % 30'luk akreditif bakiyesi ise local uzmanlar tarafından malların kontrolünü ve alım satım sözleşmesinde belirtilen koşullarına uygun bulunması karşılığında ödenecek

2 Akreditif koşullarına tam uygun original yükleme evraklarını aldığımızda, ödemeyi size organize edeceğiz.

Rezervli evraklar tarafımızca kabul edilmeyecektir. Ola ki sunulan vesaike rezerv tesbit edilmesi durumunda, biz evrakların kabulü için ithalatçımıza müracaat edşp onun evraklar konusundaki yaklaşımını alacağız. Eğer ithalatçımızın rezervli evrakların kabulünü alırsak, ödemeyi yapıp akreditif hesabını kapatacağız. Aksi taktirde, ithalatçımızın rezervli evrağı Kabul etmemesi durumunda, vesaik size geri gönderilecek ve bunun sonucunda bizin akreditif dosyamız teyid dahil olmak üzere geçersiz sayılacaktır. (Ne haliniz varsa siz düşünün !!)

TUZAK KOŞULLAR NEDİR ?

Akreditifin incelenmeye değer bölümleri üzerinde durmaya çalışıyorum; İhracatçının basit bir alındı makbuzu ile akreditif bedelinin % 10'luk kısmını bankadan peşin olarak alması iyi tarafı gibi görünse de, oltaya takılan solucan gibi düşünüyorum. Bu oltadaki solucanın daha büyük balıkları tutmak için bir yem olduğu ve nihayetinde bu solucana balığın takılacağı kesin değil midir? Akreditif amiri olan ithalatçı iyi niyet görünümünde sinsice şartları akreditife yerleştirmiş.

Bu sinsi koşullar;

• Akreditifin % 60'lık bedeli uygun vesaikin ibrazı karşılığında amir banka / ithalatçının bankası tarafından ödenecek. Evrakların doğru olup olmadığına, akreditif koşullarına uygun olup olmadığına ithalatçının bankası karar verecektir. Bu koşul ihracatçı için bir dezavantaja dönüşebilir kolaylıkla. Amir bankanın, ithalatçıyı ne şekilde koruyacağından nasıl emin olabiliriz ?

• Malların local uzman / eksperler tarafından kontrolünü, malların alım satım sözleşme hükümlerine uygun olup olmadığına karar verilmesini müteakip % 30 ödeme yapılacağı hükme bağlanmış. Oysa böyle bir maddenin akredifte yer alması sakıncalıdır. Her ne kadar malları akreditifte taraf olan bankalar control etmeyip, ithalatçının uygun gördüğü kontrol uzmanları tarafından malların kontrol edileceği söylense de, burada art niyet olabilir mi sorusuna cevabım kesinlikle "olabilir" derim. Malın eksperlerine nasıl güveneeksiniz? Kaldı ki local eksperler. Güvene muhtaçtır.

• Malın kontrolünü müteakip % 30 bedelin ödeneceği hükme bağlansa da, malda sorun olduğunda veya malda sorun varmış izlenimi veren bir rapor üretildiğinde, bakiye % 30 bedelin gönderilmeyeceği hükme bağlanmış görünüyor. Kontrolün local eksperler tarafından ve ithalatçının ülkesinde yaptırılması oldukça sakıncalı ve suistimale açıktır. Diğer taraftan % 60 bedelin ödenmesi, akreditif koşullarına uygun evrakların bankaya verilmesi ve evrakların uygun bulunması karşılığında ödenme hükme bağlanmış. Peki ya uygun olmayan evraklara rezerv konulduğunda durum ne olacak? Hatta bir adım daha da ilerisine gidelim ve ithalatçı rezervli evrakları almayı red ettiğinde durum ne olacak? Rezervli evrak bankada bekleyecek, mallar ise ithalatçının gümrüğünde. Malların gümrüklerde bekleme süresi zaten belli. Ortalama 30 ila 45 gün gümrükte bekler, sonrasında ise gümrükler mallara el koyar, belli bir ekspertiz bedeli üzerinden açık arttırma ile satışa sunulur. Bu ihaleye ithalatçının da alıcı olarak girmesi de muhtemeldir. Gümrükte bekleyen malları oldukça düşük bir fiyattan gümrüğün ihale sonucuna göre ithalatçının alması da olasılık dahilindedir.

TİLKİYİ TAVUK ÇİFTLİĞİNE BEKÇİ YAPMAK

Yukarıdaki akreditif alındısı için şunu söyleyebilirim; Tilkiyi tavuk çiftliğine bekçi yapmak kadar risk.

SİNSİ KURNAZLIK VE REZERV

Bilhassa ülke riski yüksek olan ülkelerin başvurduğu hilelerden bir tanesi; akreditifi açtırıp, teyidsiz olarak yüklemenin sağlanmasını müteakip, akreditif evraklarının negoşe için ithalatçının bankasına gittiğinde, evrak inceleme departmanı evrakları kontrol eder. Evraklarda hata yoksa, evraklar akreditif koşullarına uygunsa ancak ithalatçı ödeme güçlüğü içindeyse ve zaman kazanmaya çalışıyorsa, sinsice rezervler konuşmaya çalışılır ve akreditif evraklarını rezerv departmanına gönderirler ve "ne yapın edin bir rezerv bulun" şeklinde tavsiye ile evraklar kontrol edilir ve sonunda istenen sinsi rezerv bulur. Buradaki asıl gerçek; aslında rezerv yoktur, ancak evrakta rezerv var iddiasıyla akreditif bedelinin ödenmesini geciktirmektir. Bu davranışın adına siz ne dersiniz ? Ben tilkilik, hatta çakallık derim. Hem bankanın, hem de ithalatçının töhmet altında kalabileceği açıktır. Bu uydurma rezerv iddiası ile ithalatçı muhtemelen bu akreditiften indirim de sağlayabilir. İhracatçı rezerv sorunu ile karşı karşıya gelmiş ve ithalatçının bankası da ithalatçıdan yana tavır almışsa ki, UCP 600 Sayılı Broşür hükümlerine aykırıdır, ihracatçının acilen çözüm üretmesi gerekmektedir.

İHRACATÇI SİNSİ REZERV TUZAĞINA DÜŞMEMEK ADINA EVRAKLARINDAN NE KADAR EMİN ?

Mallarının yüklenmesini müteakip yükleme evraklarının bakaya ibrazının ardından, bankaca incelenen evraklara bir uygunsuzluktan dolayı rezerv konulması halinde, ihracatçı parasını alamayacak, bankaların da akreditifle olan tüm ödeme ve garanti yükümlülükleri sona erecektir. Ancak ihracatçı evraklarının doğruluğundan son derece emin, evraklarına konulan rezervin sinsi ve uydurma bir rezerv olduğuna inanıyorsa, ihracatçı parasını mahkeme yolu ile de alabilir. Sinsi rezervler, uydurma rezervlerdir ve ithalatçıya zaman kazandırmak adına çıkartılan rezervlerdir. Ancak bu durumun etik kurallara arkırılık teşkil ettiği bilinse de küresel ticarette bu şekilde zaman kazanan bankaların sayısı azımsanmayacak kadar çoktur.

İhracatçı evraklarından emin olmalıdır, ihracatçı ne bildiğinden ve nasıl evrak hazırladığından, bu evrakların akreditif koşullarına ne denli uygun olduğundan emin olmalıdır. Durum böyle olursa, ihracatçının bileği bükülmez, ancak ihracatçı evraklarına hakim olamadığı vakit bileği her zaman için bükülecek ve oltaya takılan solucan olacaktır.

Malını, huzurunu, zamanını ve parasını kaybedecektir.

AKREDİTİFLİ İŞLEMLERDE KİMİN CEYLAN, KİMİN ÇAKAL OLDUĞUNU BELLİ MİDİR ?

Dünyanın farklı köşelerindeki ithalatçı ve ihracatçı birbirlerini hiç görmemelerinin yanında alış verişlerinde güven sorunu da yaşamaktadırlar. Bu güven sorununu ödeme şekli akreditif ile aşmaya çalışırlar. Akreditifli ödeme yapısı itibariyle, akreditifte yer alan bankalar hem ithalatçının, hem de ihracatçının güven duymak durumunda oldukları kurumlardır. Farklı bir ifade ile bankalar taraflara güven veren kuruluşlardır ve hem ithalatçı, hem de ihracatçı kendi bankalarına güvenirler.

> **AKREDİTİFTE BANKALAR CEYLANDIR**
>
> Akreditifte taraflara güven veren bankalar; ceylandır. Peki çakal kimdir ?



Akreditifte yer alan bankalar, akreditif açarken bir şartlı garanti verdiği, ihracatçı ve ithalatçı açısından bir güven unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Olabilecek riskleri en aza indirmeye çalışan bankaların akreditfte tüm riskleri sıfırladığı söylenemez. Ancak olabilecek minimum düzeydedir bu riskler. Şu bilinmelidir ki bankalar bir akreditifte son derece iyi niyetle hareket ederler ve evrakları incelerken en küçük hataya fırsat tanımamaya çalışırlar. Bu yüzden diyorum ki akreditifte bankalar daima ceylandır. Ancak bu ceylana saldırılar olacağı olasıdır.

Çakallardan bahsediyorum...

Ceylan olan bankalar akreditifi tüm saflığı ve güvenilirliği ile ithalatçı ve ihracatçının kullanımına sunsa da, akreditifin de zayıf noktalarından saldırılar olabileceği ve bu ceylanın yara alabileceğini unutmamak gerekir.

> **AKREDİTİF VE CEYLANLAR**
>
> Bankalar akreditifin ceylanı olup her zaman güzel ve narin olsa da, zayıf karnı olan akreditife aracı olduğu unutulmamalıdır. Alıcı veya satıcı çakal tarafından zarar görse, akreditife aracı ceylan olan bankalar suçlanacaktır. Bankaları suçlamak kolaydır. Evrakta bir rezerv olsa, bankalar evrağa rezerv koymuştur denir. Rezervli evrağı bankaya sunan ihracatçı ben rezervli evrağı bankaya verdim demez. Ceylan olan bankaların suçu nedir alıcı ve satıcı çakallık yaptığında ?

Altını kalın çizgilerle çizmek gerekirse, bankalar ödeme konusunda hata yapmazlar hep ceylan olurlar, hele ki bir de teyid bankası var ise. Banka; bankadır. Hatayı daha doğrusu çakallığı alıcı veya satıcı yapar. Ancak bankaların taraf olamayacağı akreditif konuları vardır ki bu da;

> **AKREDİTİF VE EVRAKLAR**
>
> akreditifler evrakla ilgilenir, mallarla ilgilenmez. Bankalar evrakları incelerken iyi niyetle ve yeterli özenle inceler.

İşte tam da çakallara fırsat doğdu diyebiliriz. Mallarla oynayan ya alıcı, ya satıcıdır. Bankaların mallarla ilgilendiğini ve mallara taraf olduğunu gördünüz mü bir akreditifte? Görmediniz. O halde ceylan olan bankaların mallarla ilgili çakallık yapması olası mıdır? Çakallığı hangi tarafın yapabileceği gün kadar ortada.

Ancak istisnai de olsa şu fikrimi paylaşmak istiyorum; Bir akreditifte bankaların çakallık yapması olası mıdır sizce? Hayır, olmaz, bankalar yapmaz demek ne denli doğrudur acaba? Bu yazımın temelinde bankaların da her zaman sütten çıkmış ak kaşık olmadıkları görüşlerimi paylaştım. Bankalar derken; pak kurumsal kişiliğini değil, çalıştırdığı kişilerin çakallığından bahsediyorum. Tertemiz ceylan bankaları ve bankacılarımızı tenzih ediyorum.

Mesleki hayatımda yaşadım ve gördüm bu çakalları.

KULİS



MÜGE COŞKUN
kunmug80@gmail.com

OYUNDA MISIN? DEĞİL MİSİN?

Kapıyı çarptığı gibi odadan çıktı. Yöneticisinin, İç Denetim Müdürünün hiç anlamadığı soruları art arda sormalarının manası da neydi. Tüm sorulara "ben daha yeni geldim bu göreve" diyebiliyordu.. Gerçekten de daha yeni gelmişti bu göreve. Nereden bilsin yedek parça deposunun işleyişini, stok seviyesini. Yok en son rapor ne zaman alınmışmış, hareket görmeyen malların bedeli neymiş.. Oysa ilave bir sorumluluk aldığına, terfi ettiğine pek sevinmişti daha bir hafta önce. Ama bir haftada yakında gelecek olan denetim için ona bu soruları sormalarına da dayanamamıştı. Haksızlıktı bu..

Ertesi gün yeniden aynı odaya çağrıldığında yine aynı sorular listesi ve kişiler masada idi. Ama bu sefer ilk soru başkaydı:

"Yakında gelecek denetimin bu soruları kime sormasını önerirsin? Şayet tercih ederse, bu sorulara yöneticisi cevap verebilir. Ya da zaten sorular belli olduğuna göre; sadece bunların cevaplarını öğrense ve denetçilere bilmediği sorular için de "şu an bilmiyorum, bakıp dönerim dese" olmaz mıydı?"

Eee olurdu tabii.. O zaman neden dün aynı şekilde cevap vermeyi akıl edememişti? Birden sorulan soruların kendisiyle hiç ilgisi olmadığını anladı. Oysa O sorulara odaklanmak, cevap vermek yerine "ben daha yeni göreve geldim " demişti hep..

(Ne aptaldı.. zaten o insanlar onu o göreve getirmişlerdi, bunu en iyi bilen onlardı. Şimdi düşününce: Offff !! Pek de kibarlardı: isterse onlar cevap verebilirmiş denetime.. yani saydıklarından, güvendiklerinden O'na şans tanımışlardı. "Bu denetimde kenarda dur, biz hallederiz" diyebilirlerdi. Hatta yeni birine güvendikleri için risk bile almış sayılırlardı. Bir de üstüne üstlük vakit ayırıp, prova mahiyetinde soruları tek tek sormuşlardı.. "Bunlar sorular, kendin çalış, bul diyebilirlerdi.. Offf!!..)

Bu denetim denen şeyin adı mı ürkütücüydü yoksa? Halbuki nihayetinde birileri gelip sorular soracaktı sadece.. Sadece neyi bilip, neyi bilmediğini anlasa yeterdi.. O günden sonra 20 yıl boyunca denetimleri pek sevdi:

- Bu ilk denetim sayesinde yeni aldığı görevin kritik noktalarını hızlıca öğrenmiş olacaktı.
- Her denetimde birileri gelip O'nun işi için fazladan çalışacak, önerilerde bulunacaktı.
- Yeni yöntemler öğrenecek, işini daha ileriye götürebilecekti.
- Denetimlere önceden hazırlanmak diye bir şey yoktu. Mesele o anki resmi tam anlamak, ortaya koymak ve en ideal olanı yakalamak üzere açık fikirli olmaktı.
- Bu süreçlerde yeni kişilerle tanışmak, farklı tartışma yetenekleri, bakış açıları kazanmak ise bonustu.

En önemlisi ise oyunun içinde olmaktı. Tıpkı bir sessiz film oyunundaki gibi sadece izlemek yerine; ya anlatan, ya da anlayan olunması gerekiyordu.

Bol oyunlu günler dileği ile..



Şaban KÜÇÜK
saban.kucuk@taxia.com.tr

PANDEMİDE ALINAN MALİ & EKONOMİK ÖNLEMLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ VE TAM KAPANMA DÖNEMİNE İLİŞKİN ÖNERİ VE TALEPLER

Pandemi nedeniyle alınan ekonomik ve mali önlemlerin uygulama tarzı, önceden duyurulması ve tarafların da görüşleri sorularak etki analizleri ile birlikte yönetilmesi konusunda *"Tam Kapanma Dönemi Ceo Platformu İktisadi Öneri ve Talepler"* başlığıyla Üst Düzey Yöneticiler Derneği'nde[1] yaptığımız ve kamuoyuna aktardığımız çalışmalardan özet olarak süzdüğümüz bu yazıda Pandeminin başından beri alınan önlemler değerlendirilmiş ve çözüm önerileri iletilmiştir.

Önerilerimiz finansal açıdan alınacak önlemler, ciro desteği, KDV ve stopaj ertelemesi, esnaf ve sanatkara verilen doğrudan gelir ve kira desteğinin uygulanması, istihdama ilişkin getirilen teşviklerin ve işten çıkma/çıkarılmaların azaltılmasına yönelik uygulamaların devamı konularına yöneliktir.

Önce başlıklar olarak 2020 yılı mali & vergisel özetini sunalım:

• COVİD-19 Tüm yıla yayılan torba kanun, erteleme, kolaylaştırıcı mevzuatlar ile yıla damgasını vurdu.

• Nisan-Mayıs-Haziran belli sektörler için vergi (KDV, Stopaj) ertelemesi geldi. NACE kodu tutmayanlar itiraz etti, itirazlar büyük ölçüde reddedildi.

• KÇÖ, nakdi ücret desteği, fesih yasağı gibi uygulamalar hayatımıza girmiş oldu.

• Yeni istihdam teşvikleri (7256 sa. Kanun ile) çok hızlı bir şekilde başladı.

• Tavuk yumurtası, balık ve mobilya satışlarında uygulanan KDV oranları indirilmişti (Ocak 2020)

• Geri Kazanım Katılım Payı Beyannamesi (GEKAP) uygulamasında beyanname dönemleri 2020 için 6'şar aylık, 2021 ve takip eden yıllar için 3'er aylık olarak yeniden düzenlenmişti. (Uygulamanın yeni olması ve çoğu taşların oturması için önemli bir adım olduğunu söyleyebiliriz)

• Ticaret Bakanlığı kar dağıtımına ilişkin sınırlama getirdi ve sonra da getirilen istisnaları bir Tebliğ ile açıklamıştır. (2020 sonuna kadar %25 olarak uygulandı) 2021 başında gündemden kalktı.

• Türkiye, Fildişi Sahili, Irak ve Ukranya ile çifte vergileme anlaşması imzaladı.

• Yeni bir vergi yapılandırma kanunu çıktı. (ödeme güçlüğü olduu için hemen başvurular uzatıldı. Yapılandırmanın bozulmaması için düzenleme ödeme şart)

• SGK & Muhtasar beyanname birleşme süreci fiilen BAŞLADI.

• İşyeri stopaj oranları %10'a, belli teslim ve hizmetlerde KDV %18'den 8'e, %8'den %1'e indirildi. Eğlence vergileri, mevduat stopajları, kambiyo muaemele vergisi (%1 – binde 2) ve istinsa olan işlem sayısı artırıldı. Detaylarını işleyeceğiz.

• Türkiye'nin de taraf olduğu Uluslararası Vergi Anlaşmalarının otomatik uyum mekanizmasını öngören çok taraflı uyum anlaşması (MLI-Multilateral Legal Instrument) yasalaşması için TBMM'ye yasa teklifi olarak sunulmuştur. Bu konu Türkiye'nin uluslararası yatırımları için çok önemli bir konu olup, üzerinde çok az durulmuştur.

• 2020 yılı için son kez uygulanan %22 kurumlar vergisinin 2021'de %20 olması beklenirken, %10'luk bir ön stopaj tartışmasıyla 1 ay oyalanıp sonrasında da 2021 için %25, 2022 için ise %23 kurumlar vergisine razı olduk.

• %40 gelir vergisi dönemi başladı. Belli tutarı aşan ücret (600.000TL) ve serbest meslek telif kazançlarında ve sporcu ücretlerinde yıllık beyanname verilmesi gerekiyor. Ilk uygulama yılı olduğu için Maliye Bakanlığı'nın uygulama sonuçlarını açıklaması ve yol gösterici olması çok önemlidir.

• Konaklama Vergisinin uygulama tarihi 1 Ocak 2022 tarihine ertelenmiştir. Turizm sektörü için ertelemenin 2023'e yapılması ve şimdiden duyurulması çok önemlidir.

[1]Ceoplatformu/ Üst Düzey Yöneticiler Derneği Kasım 2019 temellerini attı. Mart 2021 de dernek oldu. Türkiye'deki tüm C-Level Yöneticileri çatısı altında toplama hedefiyle çalışan tarafsız, siyaset üstü her inanca saygılı ve C-level yöneticiler için bir ekosistem oluşturma hedefine odaklı bir sivil toplum inisiyatifi olup şu anda 350 üyeye sahip alanında ülkemizdeki tek oluşumdur.

Ayrıca, 2021'de de pandemi devam etmiş ve maalesef can kayıpları çok yükselmiştir. Bu kapsamda adımlar atılmaya ve düzenlemeler yapılmaya çalışılmıştır:

1) Teknoloji Geliştirme ve Arge Kanunlarında pandemic ve uzaktan çalışma da dikkate alınarak gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

2) Türkiye ile İngiltere arasında çok önemli bir anlaşma olan Serbest Ticaret Anlaşması imzalanmıştır.

3) 7256 sayılı Kanunla hayatımıza giren "evlerde üretilen malların internette satışında esnaf muaflığı" ve "elektronik ticarete ilişkin öngörülen %50 kazanç istisnasına" ilişkin düzenlemelerin ayrıntıları Gelir Vergisi Genel Tebliği ile açıklanmıştır.

4) Değerli Konutlar Vergisi Uygulama Genel Tebliği ile uygulama başlamıştır.

5) Özel iletişim vergisi oranları %10 olarak yeniden belirlenmiştir.

6) Kentsel dönüşüm kapsamında yapılan taahhüt işlerinde KDV oranı indirilmiştir.

7) İthalatta ilave gümrük vergisine ilişkin çok sayıda Karar tek bir Cumhurbaşkanı Kararı olarak yayımlanmıştır.

8) %10'luk finansman gider kısıtlaması 2013'ten beri ilke defa 2021 yılı ilk çeyreğinde uygulamaya alınmıştır.

9) Yıllara yaygın İnşaat ve onarma işlerinde %3 olan stopaj oranı Mart 2021 başı itibariyle %5 olarak uygulanmaya başlanmıştır.

10) KDV tevkifatının kapsamı genişletilmiş, bazı oranlar artırılmış, reklam hizmetleri ve kara yolu ile yük taşımacılığı da tevkifatın kapsamına alınmıştır.

11) Kırsal Mahalle ve Kırsal Yerleşik Alan Yönetmeliği yayımlanmıştır. Yönetmelik buralarda sağlanan vergi muafiyetleri ve eksik alınacak vergiler açısından son derece önemlidir.

12) Hamiline yazılı pay senetleri için yeni bir sistem getirilmiştir.

13) KOSGEB, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve diğer kamu kurum ve kuruluşları teşvik, hibe, destek programlarını uygulamaya devam etmişlerdir.

14) Harcamalara katılma payında düzenlemeler yapılmıştır.

15) Insanları tasarrufa yönlendiren ve yıllardır uygulanan tasarruf finansman sistemi bir Kanuna kavuşmuş ve Yönetmelik hızla yayımlanmıştır.

16) Elektrikli Skuterlar, Otopark, Kuyum Ticareti, Ticaret Sicil ve Sirküler İbrazı işlerinin kolaylaştırılması, İşyeri ve Çalışma Ruhsatı, GEKAP gibi konularda Yönetmelikler yayımlanmıştır.

Konu başlıklarıyla kapanma dönemi önlemlerine göz atabiliriz:

1. İŞLERİ DARALAN SEKTÖRLERE VE FİRMALARA CİRO KAYBI DESTEĞİ ÖNERİSİ

Bu yılın başında yeme içme sektörü için getirilen "Ciro Kaybı Desteğinin kapsamının genişletilmesi" başlığıyla söz konusu desteğin cirosu azalan tüm sektörlere tanınması önerilmektedir.

Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Faaliyetlerinde Bulunan İşletmelere Korona virüs Salgını Nedeniyle Verilecek Ciro Kaybı Desteği Hakkında Karar, 5 Şubat 2021 tarihli ve 3506 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile yürürlüğe konulmuştur. Söz konusu Karar 06 Şubat 2021 tarihli ve 31387 sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanmış ve yayım tarihi itibariyle yürürlüğe girmiştir.

• Pandemi ilk ortaya çıktığında 518 sıra nolu Vergi Usul Kanunu Genel Tebliği ile NACE kodu itibariyle belli sektörlere 3 aylık bir süreyle KDV ve Stopaj ertelemesi imkânı getirilmişti.

• Bunun yanında, kamu maliyesi ve hazine dengesi de gözetilerek doğrudan bazı gelir destekleri, istihdama yönelik kısa çalışma ödeneği, nakdi ücret desteği, esnafa yönelik kredi ertelemesi gibi kolaylıklar sağlanmıştır. Bunun dışında, mükelleflere yönelik herhangi bir vergi terkini veya ana para borcunu azaltıcı bir kolaylık sağlan(a)mamıştır.

• En son çıkan Kararname ile pandeminden en çok etkilenen yeme içme sektörüne yönelik Avrupa ülkelerinde yaygın olarak kullanılan ciro azalışlarına göre sabit oranlı ve üst limitli bir doğrudan destek öngörülmüştür. Belirlenen limit üstü cirosu olan (3milyon TL-yıllık cironun üzerinde cirosu olanlar) veya belirlenen ciro azalışından (%50) daha az oranda cirosu azalan işletmeler bu imkândan faydalanamamıştır.

OECD ve gelişmiş ülke örnekleri de dikkate alınarak, sektör ve NACE kodu ayrımına bakılmaksızın, azalan ciroya göre, herhangi bir vergiye tabi olmaksızın doğrudan destek ödemesi ekonomide bir can suyu olacaktır.

Öneride dikkate alınması gereken hususları şu şekilde özetlemek mümkündür:

• 2019 cirosu baz alınarak 2020 cirosunda azalış olan yeme içme sektörü yararlanmıştı.

• Cirolar KDV beyannamelerine bakarak baz alındığı için kayıtlı ekonomiye geçmiş firmaların ciroları daha kolay tespit edilmektedir.

• İnşaat sektörü için yıllara yaygın İnşaat ve onarma işleri işin bittiği yıl cirosu sayıldığı için, 170/350 hesaplar baz alınabilir.

• Uygulama 2019 ve öncesinde işe başlamış olanları kapsama almışken (27 Ocak 2021 tarihinde aktif mükellef olanlar için yapılmıştır.) 2020'de işe başlayanlar ise kapsam dışı kalmıştır.

• Cirosu 3 milyon TL'nin üzerinde olmasına rağmen, daha düşük cirolu bir rakibine göre faaliyet karlılığı düşük, rekabeti yüksek bir yerde bulunan bir firma bu destekten yararlanamamaktadır.

• Cirosu %50 yerine %49 azalan bir firma da destekten yararlanamamaktadır.

• Stoğa çalışan firmaların durumu dikkate alınabilmelidir.

• Cirosu düşük ama faaliyet dışı geliri olan firmalar da dikkate alınabilmelidir.

2. KDV ve STOPAJ ORAN İNDİRİM SÜRELERİNİN MAKUL SÜRELER ÖNCESİNDE DUYURULMASI VE UYGULAMANIN DEVAMI

Pandemi döneminde ilki 22 Mart 2020 olmak üzere 5 adet Cumhurbaşkanı Kararıyla KDV oranları indirimi söz konusu olmuştur.

• Havayolu taşımacılığı hizmetlerinde KDV oranı sınırlı bir süre %1 olarak uygulanmıştır. (30 Haziran 2020'ye kadar uygulandı.)

• Covid-19 aşı teslimlerinde **31.12.2021**'e kadar %1 oranı uygulanacaktır.

• Okul ve Eğitim hizmetlerinde KDV oran indiriminin süresi 30 Haziran 2021'de dolmaktadır.

• Yeme içme, konaklama ve çoğunluğu esnaf faaliyetleri olan oran indirimi **31 Mayıs 2021** tarihinde dolmaktadır.

o İlk kararname 31.12.2020'ye kadar uygulanmış sonrasında da **31 Mayıs 2021 tarihine kadar uzatılmıştır.**

o Bunlardan sadece konaklama hizmetleri için oran indiriminin 30 Haziran 2021 tarihine kadar uzatılmasına karar verilmiştir.

o **Yalnızca konaklama hizmetleri için değil diğer sektörler için de KDV oran indirimini uzatmanın devamında tüketici ve mükelleflerin ekonomik davranışlarının yönlendirilmesi açısından fayda vardır.**

• İşyeri kira stopajları %20 yerine %10 olarak uygulanmaktadır.

o Bu uygulama 31 Mayıs 2021 tarihinde sona ermektedir.

o Uygulama kira anlaşması netten olan yerlerde kiracı lehine, brütten olan sözleşmelerde ise mal sahibi için olumlu olmuştur.

o Fakat yıllık beyanname veren mal sahiplerinde yıllık beyanda %40'a yakın vergi ödeme durumu söz konusu olmuştur.

• Mevduat hesabı faizleri ile kar paylarından yapılan stopaj indiriminin süresi **31 Mayıs 2021 tarihine kadar** uzatılmıştır.

o 1 Nisan 2021 tarih ve 31441 sayılı Resmî Gazetede yayımlanan 3755 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile;

- 29 Eylül 2020 tarihli ve 3032 sayılı Cumhurbaşkanı Kararıyla yeni açılan veya vadesi yenilenen hesaplara uygulanmak üzere mevduat faizleri ile katılım hesapları karşılığı ödenen kar paylarında geçici süreliğine belirlenen tevkifat oranları ile,

- 22 Aralık 2020 tarihli ve 3321 sayılı Cumhurbaşkanı Kararıyla, bazı yatırım fonlarından elde edilen gelir ve kazançlarda ve bankalar tarafından ihraç edilen tahvil ve bonolardan elde edilen gelir ve kazançlar ile fon kullanıcısının bu bankalar olduğu varlık kiralama şirketleri tarafından ihraç edilen kira sertifikalarından elde edilen gelir ve kazançlarda geçici süreliğine belirlenen tevkifat oranlarının yürürlük süresi, **31 Mayıs 2021** tarihine kadar geçerli olmak üzere **2 ay uzatılmıştır.**

3. ESNAF VE SANATKARLARA VERİLEN DOĞRUDAN DESTEKLERİN UYGULANMASI VE MAKUL SÜRELER ÖNCESİNDE DUYURULMASI

2021 ilk 3 ay için yapılan uygulama 30 Nisan 2021'de yayımlanan Cumhurbaşkanı Kararıyla ilk 4 ay olarak uygulanacaktır. Bu uygulamanın daha geniş bir takvime alınması ve vakitlice duyurulmasında tüm toplumsal kesimlerin önünü görmeleri için fayda bulunmaktadır.

4. FİNANSAL ÖNLEMLER

Bu başlık altında, Sermaye Piyasalarında yapılan düzenlemeler, halka açılma süreci başlayan çok sayıda firma, KGF ve kredi finansmanı imkanları, TCMB faiz kararları, 2019'dan beri devam eden finansal yeniden yapılandırma çerçevesi (FYY), zor durum ve mücbir sebep hali ile vergi ve SGK borçlarına yapılanma gibi konular ele alınabilir.

Bunlarla ilgili önemli kararlar alınmış ve uygulanmaya devam etmektedir.

Kredi genişlemesi, araç ve ev fiyatlarındaki değişmeler, enflasyon ve döviz tarafındaki volatilite bu alanın diğerlerinden daha hassas olduğunu da göstermektedir.

En son olarak tam kapanma kapsamında 30 Nisan 2021 tarihinde yayımlanan 7318 sayılı Kanunla eklenen geçici madde 3'e göre hak kayıplarının önlenmesi amacıyla getirilen düzenlemenin çek ibrazı süresinin durması ve senede bağlı alacaklarda takiplerin durması hakkında düzenleme kısmının revize edilmesi talebi değerlendirilmiştir.

• Bu kapsamda çalışmalar yapılmış ve 30 Nisan tarihli Genelge çıkarılmıştır. Genelgeye göre karşılığı bulunan çeklerin ödenmesi finansal sistem ve paranın dönmesi için çok önemlidir.

Ayrıca maddenin c bendinde 5018 sayılı Kanuna tabi kamu idarelerinin kamu hukuku ve özel hukuktan doğan alacaklarının takibinde Mayıs ayı boyunca icra ve iflas takibi başlatılamayacak olmasını önemsiyoruz. Bu imkânın ödeme koşullarının güçlüğü dikkate alınarak, daha uzun tutulması ve vergi ve SGK borçları için de getirilmesi gerektiğini düşünüyoruz.

5. İSTİHDAMA YÖNELİK DESTEK VE UYGULAMALARIN MAKUL SÜRELER ÖNCESİNDE DUYURULMASI VE TOPLUMSAL MUTABAKAT

Pasif istihdam politikalarından kademeli olarak vazgeçerek (KÇÖ) aktif istihdam politikaları kapsamında Genişletilmiş İşbaşı Programları ile bireyleri işgücüne dahil olmasını teşvik edecek (aşı, belge, çift sigorta) imkanlarıyla beraber özellikle ihracat siparişi alımış, istihdamını korumuş veya sipariş alarak dönem sonu taahhütte bulunan firmalara %100e varan İşbaşı eğitim kontenjanı desteği sağlanmalıdır.

Aynı oranın yarısı kadar istihdamla devam edenlere mevcut istihdam teşviklerinin devamıyla beraber bu teşvikler den yararlanması ve kalıcı istihdamın önünün açık olmasına imkan tanınmalıdır. Bu döngünün sağlanması sonrasında önerilen desteklerle almaya devam eden firmaların işsizlik fonu ödemeleri %0,5 arttırılmış olarak tahsil edilerek fon desteklenmelidir.

Bu politikaların dünya lansmanı yapılarak, ihracat konusunda önemli bir avantaj konjonktüründeki Ülkemiz adına yurtdışı sipariş ve ihracata konu olacak tüm yabancı ülkelerde Ülkemiz üretim maliyetlerinin işgücü maliyetinde ki avantajı ve yeterli genç yetişmiş işgücünün varlığı anlatılmalıdır.

Gereğini arz eder, saygılar sunarız.



Mehmet Uğur ÖZDENİZ
Standart Marka Kalite Rehberlik ve Gözetim A.Ş
Yönetim Kurul Başkanı

"STANDARTLARIN ÜLKELER ARASI ÖNEMİ VE HAYATIMIZDAKİ YERİ"

Standartlar olmadan yaşamımızı sürdürmek hiç de kolay değildir.

Yaşadığımız süreçte düşünür ve hayatımızı etkileyecek, yön verecek hizmetler ve üretimler için tasarımlar yaparız. Onları hayata geçirir ve yaşarız.

Yaşamımızı etkileyen bu hizmet ve ürünlerimizin kabul görmesi tanınması ve sürdürülmesi için ülkemizin, toplulukların ve / veya dünyanın ortak kabul gördüğü şartların belirlenmesi, bilinmesi gerekir.

Aksi takdirde toplumun faydasına ve kullanımına sunamayız ve hatta açıklayamayız. Burada güvenilirlik aranılan bir yaklaşımdır.

Standartların gelişimi tarih boyunca bu şekilde sürmüş, dünyadaki ilk örneğini de **1502** yılında **Sultan II. Beyazıt** zamanında görmüş ve yaşamışız.

Hayatı kolaylaştırmak ve bir örneklik sağlamak için Bursa şehrinde **"Kanunname-i İhtisab-ı Bursa** (Belediye Nizamnamesi)" adı altında bir ferman yayınlanmıştır. İşte bu ferman dünyada ilk standardın hazırlandığı ve uygulandığı bir değer olarak tarihte yer almıştır.

Fermanın orijinali İstanbul Topkapı Müzesin Revan Kütüphanesinde bulunmakta olup, bugünkü dilde hazırlanmış ilk örneği ise Türk Standartlar Enstitüsü web sayfasında yer almaktadır.

Kanunname-i İhtisab-ı Bursa ile Bursa'da belediye hizmetlerinin uygulamasında, esnafın yapmış olduğu hizmette, ölçmede, kullanımda, anlamada bir örneklik getirmiştir.

Bu belgede kalite, boyut, ambalaj gibi konularda standartlar tespit edilmiş, narh ve ceza gibi hükümlere de yer verilmiştir.

Öyle ki, bugünkü standardizasyon sistemine benzeyen bir sistem tesis edilmiştir. Tuz, ekmek, sebzeler, et, yumurta, süt, yoğurt, peynir, tekstil ürünleri, mücevherat, mutfak eşyaları, deri ve deri mamulleri, kürkler ve ayakkabılar gibi çeşitli maddelerin özellikleri ayrı ayrı belirtilerek standardize edilmiştir.

Günümüze gelindiğinde standartların önemi daha çok artmıştır, ticaretin önemli mihenk taşı haline gelen standartlar olmadan, bireyler, şirketler, ülkeler hatta dünya hiç bir şekilde hareket edememekte ve karar verememektedirler.

Ülkelerin gelişmişliği sahip oldukları standartlarla belirlenmekte ve izlenmektedir.

Ülkeler kendi standartlarını hazırlayarak, kendi işletmelerinin ve kurumlarının hizmetine sunarak standardizasyonu sağlayabilir, fakat burada önemli olan komşu ülkeler ve topluluk ülkeleriyle de bu standart birlikteliğini sağlamaktır, aksi takdirde farklı standart yapıları ve şartlarıyla karşılaşıldığında çeşitli sorunlar yaşanabilecektir.

Özellikle gümrüklerde standart şartları uyumlu olmayınca sıkıntılı süreçler yaşanmaktadır.

Ülke standartları ne kadar önemli ise topluluk ve dünya standartları ile uyumluluğu da büyük önem arz etmektedir. Nitekim ülkemizde milli standartlarımız hazırlanmış. Türk Standartları Enstitüsü 1954 yılında (TOBB) Türkiye Odalar Birliği bünyesinde bir tüzük ile kurulmuş ve 1955 yılında ISO' ya 1956 yılında ise IEC' ye tam üye olunmuştur.

Böylece milli standartlarımız bu tarihten itibaren TS ISO olarak % 45 uyumlu hale getirilerek hizmete sunulmuştur ve kullanılmaktadır.

Avrupa topluluğu ile olan çalışmalarda 01 Ocak 2012 yılından itibaren Türk Standartları tam üye olarak standart çalışmaların yürütmektedir ve Ayna Komitelerinde üye sayısını arttırmış, Avrupa standartları ile 1996'dan bu yana devam eden bütünleşme çalışmalarında güçlü bir konuma gelerek ilk dört Avrupa ülkesi arasına girmiştir.

Şimdilerde milli standartlarımızın TS EN Avrupa standartları ile % 99,9 oranında bire bir aynıdır. Artık üreticilerimiz standart hazırlanıp yürürlüğe girdikten sonra değil, hazırlanma ve / veya revizyon, tadilat aşamalarında görev almakta ve takip ederek pazarla ve üretimle olan mesafesini koruyabilmektedir.

Buradan şu çağrıyı da yapmak isterim, lütfen üreticilerimiz iştigal ettikleri konularda Türk Standartları Enstitüsü Ayna Komitelerine birer temsilci versinler.

Bunun işletmelerimize herhangi bir mali yükü olmadığı gibi yürürlüğe girecek ve / veya revize olacak standartların şartları hakkında, standart kabul görmeden bilgisi olacak ve ona göre hazırlığını sağlayacak, sektörü ile ilgili piyasadan geri kalmayacaktır.

Temsilciler için aranılan tek koşul yabancı dil, İngilizcenin iyi bilinmesi şartıdır. Çünkü standartlar İngilizce olarak hazırlanmaktadırlar.

Standartlar birer canlı mikro organizmalardır, canlılıkları değişim şartlarına göre sürer, dünya hızla değişmektedir. Öyleyse standartlar da bu değişim içinde yer almalı ve kendilerini güncellemelidir, aksi halde ölürler ve kullanılamazlar.

Şu anda bir standardın revizyon ve kabulünde 29 oy kullanma hakkına sahip dördüncü ülke konumundayız bu gücü sahip olduğumuz nüfusumuzdan alıyoruz.

Bunu iyi kullanarak komiteleri sahiplenmeli ve üye göndermeliyiz.

Bu gün Almanya Libya üretimine standartları ile girerek kendi standartlarını anlatmakta ve uygulamaktadır. Yani artık ülkeler standartlarla yönetilmekte ve işgal edilmektedir. Standart teşkilatlarını kurmuş ve DIN normları üzerinden çalışmalarını yürütmektedir.

Ülkemizin milli kuruluşu Türk Standartlar Enstitüsünün yapmış olduğu iki önemli stratejik başarısını da buradan hatırlatmak isterim.

Bunlardan birincisi, Orta Asya ve Türk Cumhuriyetleri ile birlikte kurduğu (BASB) Bölgeler Arası Standart Birliği kuruluşudur. Ülkeler arasındaki ticari ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine katkı sağlamakta ve birçok uzmana uluslararası standardizasyon, uygunluk değerlendirmesi ve akreditasyon alanlarında teknik eğitim verilmektedir.

Diğeri ise, İslam Ülkeleri ile birlikte kurduğu İslam Ülkeleri Metroloji ve Standartlar Enstitüsü (SMIIC) standart teşkilatıdır. SMIIC ile birlikte yapılan çalışmalarda helal standartları olan TS OIC/SMIIC 1: Helal Gıda İçin Genel Gereklilikler ve TS OIC/SMIIC 2: Uygunluk Değerlendirmesi - Helal Belgelendirmesi Yapan Kuruluşlar için Kurallar - TS OIC/SMIIC 3: Uygunluk Değerlendirmesi – Helal Uygunluk Değerlendirme Kuruluşlarını Akredite Eden Helal Akreditasyon Kuruluşları İçin Gereklilikler hazırlanmış, TS OIC/SMIIC olarak entegre olmuş ve bunun üzerinden de belgelendirme, test, gözetim ve muayene çalışmaları yapılmaktadır.

Standartlar durumuna göre madde, mamul, hizmet, usul, yöntem, metot, özellik, kural olarak çeşitlilikler göstermektedir. Bir örnekliği sağlamak için esas teşkil ederler. Şu anda 30000'e yakın Türk Standardımız bulunmaktadır ve bir numaralı standardımızda **TS 1: T1/ 30.11.2006 Türk Bayrağı ve Kumaşı** olarak bilinmektedir.

Standartta bayrağımızın rengi, ölçüleri, atkı, çözgüsü, renk harsı, uçkurun ölçüleri ile kullanımına kadar tüm şartlar yer almaktadır.

Türk bayrağının üreticisi bu şartlara dikkat ederek üretmeli, kontrollerini sağlamalıdır.

Standartlar ihtiyaridir üretici ve / veya kullanıcının isteğine göre zorunluluk getirir, uygunluk belgelendirmesinde akredite kuramlar tarafından akreditasyonu sağlanmış test muayene ve belgelendirme birimlerinin aşamalarından geçerek yeterliği sağlanır.

Ülkemizde tüm kuruşlar hizmetlerini, Milli kuruluşumuz ve Avrupa birliğinde de geçerliliği olan **TÜRKAK** akredite kurumundan akredite olmuş, **TÜRK STANDARTLARI ENSTİTÜSÜ** ile sağlamalıdırlar.

Kendi milli kuruluşumuz varken yabancı kuruluşların test, muayene, gözetim ve belgelendirme hizmetlerini kabul etmemeliyiz. Aksi takdirde paralarımız yurt dışına döviz olarak gitmekte ve cari açığımızı önemli miktarda etkilemektedir.



Devletimiz, Hizmet ve Üretimlerimizi YERLİ ÜRETİM logosu ile nasıl destekliyor ise bizimde belgelendirme, gözetim, test ve muayene hizmetlerinde de yerli hizmeti desteklemeliyiz, buradan sizlere mesajım #MİLLİSESVERTÜRKİYE olacaktır.

Tekrar buluşmak üzere, Sevgi ve Saygılarımla.

Lütfi İNCİROĞLU
ÇSGB E. Çalışma Genel Müdür Yardımcısı
İş Hukuku, Sendikalar Hukuku ve
Sosyal Güvenlik Hukuku
www.incirogludanismanlik.com



ALT İŞVEREN İŞÇİSİNİN ÖLÜMLÜ İŞ KAZASINDA ASIL İŞVERENİN CEZAİ SORUMLULUĞU VAR MIDIR?

4857 sayılı Kanun'un 2 nci maddesine göre bir iş sözleşmesine dayanarak çalışan gerçek kişiye işçi, işçi çalıştıran gerçek veya tüzel kişiye yahut tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlara işveren, işçi ile işveren arasında kurulan ilişkiye iş ilişkisi denir.

4857 sayılı Kanun'un 2 nci maddesinin 7 nci fıkrasına göre bir işverenden, işyerinde yürüttüğü mal veya hizmet üretimine ilişkin yardımcı işlerinde veya asıl işin bir bölümünde işletmenin ve işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işçilerini sadece bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişkiye asıl işveren-alt işveren ilişkisi denir. Bu ilişkide asıl işveren, alt işverenin işçilerine karşı o işyeri ile ilgili olarak bu Kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur.

5510 sayılı Kanun'un 12/6.maddesi ile de asıl işveren, bu Kanunun işverene yüklediği yükümlülüklerden dolayı alt işveren ile birlikte sorumlu tutulmuştur.

Yargıtay'a göre, *"Asıl işveren ile alt işverenin birlikte sorumluluğu* "müteselsil sorumluluktur". Asıl işveren, doğrudan bir hizmet sözleşmesi bulunmamakla birlikte İş Kanunu'nun ilgili maddesi gereğince *alt işverenin* işçilerinin iş kazası veya meslek hastalığı nedeniyle uğrayacakları maddi ve manevi zarardan alt işveren ile birlikte müteselsilen sorumludur. Bu nedenle meslek hastalığına veya iş kazasına uğrayan alt işverenin işçisi veya ölümü halinde mirasçıları tazminat davasını müteselsil sorumlu olan asıl işveren ve alt işverene karşı birlikte açabilecekleri gibi yalnızca asıl işverene veya alt işverene karşı da açabilirler. Öte yandan asıl işveren ile alt işveren arasında yapılan sözleşme ile iş kazası veya meslek hastalığına bağlı maddi ve manevi tazminat sorumluluğunun alt işverene ait olduğunun kararlaştırılması; bu sözleşmenin tarafı olmayan işçi veya mirasçıları bağlamaz" (Y9HD.13.02.2018 T., 2018/404, K.2018/1141 Legalbank).

Türk Ceza Hukukunun en temel ilkelerinden birisi de, suç bizatihi kim tarafından işlenmişse o kişinin cezalandırılması anlamına gelen "şahsilik ilkesi"dir. Nitekim 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun 20 nci maddesine göre, "Ceza sorumluluğu şahsidir.

Kimse başkasının fiilinden dolayı sorumlu tutulamaz." Dolayısıyla bir iş kazasına ya da meslek hastalığına asıl olarak kim sebebiyet vermişse, o kişinin cezalandırılması gerekir (AYDINLI, İbrahim, İş sağlığı ve Güvenliğinden Doğan Hukuki ve Cezai Sorumluluk, Ankara 2015). Nitekim asıl işveren ile alt işveren arasındaki müteselsil sorumluluk hukuki sorumluluktur. İşverenin iş kazalarından cezai sorumluluğu kusur sorumluluğuna dayanır. Cezai sorumluluktan bahsedebilmek için işverenin kusurlu olması gerekir. Bu bağlamda "cezaların kişiselliği ilkesi" gereği önlem alma ihtimali olan gerçek kişi cezai açıdan sorumlu olacaktır.

Sonuç olarak, asıl işverenin, alt işveren işçisi ile doğrudan bir iş sözleşmesi bulunmamakla birlikte, İş Kanunu m.2/6 fıkrası uyarınca alt işveren işçilerinin iş kazası veya meslek hastalığı nedeniyle uğrayacakları maddi ve manevi zarardan alt işveren ile birlikte müteselsilen sorumludur. Ancak İş Kanunu'nda düzenlenen sorumluluk hukuki sorumluluk olup, cezai sorumluluğa ilişkin değildir. Cezaların kişiselliği ilkesi gereği, alt işveren işçisinin iş kazasında ölümüyle ortaya çıkan cezai sorumluluk, asıl işvereni ilgilendirmez.



Dr. Mehmet KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
mehmetkaplan@isparta.edu.tr

DİNAMİK YETENEKLER

"Yeteneklerimizin kullanmakla aşındığı pek görülmüş bir şey değildir ama kullanılmayınca paslanması mümkündür." Samuel Smiles

Dinamik yetenek kavramını açıklarken öncelikle dinamik ve yetenek kavramlarının ne anlama geldiğinin belirlenmesi önemlidir. Dinamik kavramı Türkçe sözcükte "mekaniğin kuvvet, hareket, enerji arasındaki ilişkileri inceleyen dalı, devim bilimi, canlı, etkin, hareketli", şeklinde açıklanmıştır. Bu anlamıyla sürekli değişen ve dönüşen iş/işletmecilik çevresinde uyum sağlama ve uyumu yönetme konusunda yetenekleri yenileyebilme üzerine bir anlam içermektedir. Yetenek kavramı ise Türkçe sözcükte "Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite" olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla yetenek kavramı değişen/dönüşen çevrenin ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde işletmenin içsel yapısına bağlı olarak sezme, uyarlama, bütünleştirme ve yeniden düzenleyerek etkinleştirmedir.

Bu iki kavramın bileşiminden hareketle dinamik yetenekler kavramının farklı tanımlamalar içerisinde olduğu ifade edilir. Kavram üzerine ilk çalışan kişilerden olan Teece kavramı "rekabetçi avantajların yeni formlarını kazanma yetenekleri" olarak ifade etmiştir. Aslında dinamik yetenekler bir işletmenin başarı ve/veya başarısızlığını belirleyen ölçüttür. Dolayısıyla dinamik yetenekler işletmelerin değişime uyum sağlayabilmesi ve uyumu yönetebilmesi için yeni ürün ve süreçler geliştirme, iş modelleri kurgulama ve/veya iş modellerine bağlı yeni/den ele alma kapasitesidir. İşletmelerin değişen pazar koşullarına yanıt verirken yeteneklerini yeniden düzenleme gücü ve enerjisi sağlar. Bu güç ve enerji işletmelerin evrimsel zindeliğe ulaşmasına olanak sağlayan yönetsel bir hünere evrilir.

Dinamik yeteneklere yönelik çalışmalarda kavramın ilk olarak yetenek olarak ele alındığı görünmektedir. Yetenek olarak ele alındığında işletmenin bu yeteneği yeniden düzenleme becerisine işaret ederek, stratejik yönetimin öncelikli sorusu olan "bazı işletmeler neden diğerleriyle aynı kaynaklara sahip iken daha başarılı ya da başarısız olmaktadır?" sorusuna yanıt verir. İkinci olarak ise faaliyet ya da süreç olarak ele alınır. Bu ele alışta ise işletmelerin süreçte aktif olarak fırsatları sezme, sezilen fırsatları yakalama ve yeniden düzenleme ile ilgili betimlenir. Aslında bu süreçte işletmenin pazarı görüntülenmekte, fırsatları yakalaması ve yeniden şekillendirmesine imkân sağlanır.

Dinamik yetenekler sürekli bir davranış yönelimi olarak işletmelerin süreçlerine gömülü bir şekilde yer almakta ve bu nedenle açık bir şekilde süreçlerde yer alabileceği gibi dağınık bir şekilde gömülü olarak da yer alabilir. Sözgelimi, örgütsel düzeyde bir yetenek işletmeler tarafından kolaylıkla benimsenebilen bir süreçtir, oysa dinamik yetenek sadece bir süreç değildir, aynı zamanda işletmenin bir vizyon geliştirme, çalışanları harekete geçirme ve müşteri odaklılık oluşturma kabiliyetlerini gerektiren bütüncül bir kültürdür. Dolayısıyla dinamik yetenekler işletmenin sadece bir örgütsel düzeyde bir yetenek sürecini değil, aynı zamanda ve en önemlisi işletmenin gömülü olan enerjisinden yararlanmayı gerektirir. Sözgelimi, Zara'nın hızla değişen moda endüstrisindeki başarısı, müşterilere yanıt verme konusundaki dinamikleşen yeteneğine dayanmaktadır. Bu yeteneğini de podyum tasarımlarının hızlı bir şekilde kopyalanması ve gelişmiş bilgi sistemlerinin kullanılması yeteneklerinden türetmiştir. Dinamik yeteneklerin işletmeler için farklı düzlemde ele alındığı boyutlar veya süreçler aşağıdaki şekildeki gibi ifade edilmektedir.

Önce Algılama/Sezme

İşletmeler yeteneklerini dinamikleştirmek için çevrelerinde yer alan fırsatları algılamalı, değişimleri kalibre etmeli, pazar trendlerini takip etmeli ve yeni teknolojileri sürekli gözlemlemelidir. Algılama/sezme yeteneği, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve sürdürme yeteneğidir. İşletmeler pazar ihtiyaçlarını, rakiplerin hamlelerini ve yeni teknolojiler hakkındaki pazar bilgisi toplaması için ortamı algılamalı/sezmeli ve keşfe dönüştürerek hareket etmelidir.

İşletmelerin algılama/sezme yeteneğini kullanabilmesi için üç temel rutini bulunmaktadır. Bunlar "(i) pazar istihbaratının oluşturulması, (ii) pazar istihbaratının yaygınlaştırılması ve (iii) pazar istihbaratına yanıt verilmesidir." Pazar istihbaratının oluşturulması, müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, pazar trendlerine yanıt verme, pazar fırsatlarının belirlenmesi, katılıkların tanınması ve kaynak kombinasyonlarının tespit edilmesi ile ilgilidir. Pazar istihbaratının yaygınlaştırılması, pazar istihbaratının yorumlanması olay ve gelişmeleri anlamlandırma ve yeni fırsatları keşfetme ile ilgilidir.

Pazar istihbaratına yanıt vermek aynı zamanda pazar istihbaratından faydalanmaya yönelik planların başlatılması ve yeni pazar fırsatlarını ele geçirme planlarıyla belirli pazar segmentlerinin peşinden gitmekle ilgilidir.

Algılama yeteneği mevcut operasyonel kapasitelerin yeniden yapılandırılmasını sağlamak için önemli olarak görülür. İlk olarak pazar istihbaratının oluşturulması yeniden yapılandırma için yeni pazar fırsatlarını tanımlama potansiyelini artırır. İkinci olarak pazar istihbaratının yaygınlaştırılması işletmenin müşteri ihtiyaçlarına yanıt verilmesine yardımcı olur. Son olarak ise pazar istihbaratına cevap vermek yeniliği teşvik etmekte ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan yeni ürünler için ortaya çıkan fırsatların keşfedilmesini sağlar.

Sonra Algıladığını Öğrenme

Bir pazar fırsatı algılandıktan sonra mevcut yetenekleri öğrenme ile yenilemeye karar vermeyi gerektiren ürünler yeni bilgi ve becerilerle ele alınır. İşletmelerin değişen bir ortamda pazar fırsatlarından yararlanabilmeleri için yeni çözümler bulmayı, yeni bilgiler yaratmayı ve yeni ürünler geliştirmek için yeteneklerini yeniden yapılandırmayı öğrenmeleri gerekir. Algılama ve öğrenme yetenekleri arasında karşılıklı iki yönlü bir ilişki vardır, çünkü öğrenme işletmelerin yeni fırsatları tespit etme yeteneğini/algılama yeteneğini artırır. Algılama ve öğrenme yetenekleri farklı yeteneklerdir, çünkü algılama yeni pazar istihbaratı toplamaya odaklanmakta iken öğrenme yeni bilgi oluşturmak için pazar istihbaratını kullanmaya odaklanır.

Öğrenme yeteneği, mevcut operasyonel yetenekleri yeni bilgilerle yenileme becerisi olarak tanımlanır. Öğrenme yeteneği; işletmenin bilgiyi edinmesi, özümsemesi, dönüştürmesi ve kullanmasına dayanan bir dizi örgütsel rutin ve süreçler şeklinde tasarımlanır. Öğrenme işletme içinde bireylerin/grupların "yaratıcı kapasitelerini" arttırarak daha proaktif olmalarına ve mevcut operasyonel kapasitelerin yenilenmesine yardımcı olan bir unsur olarak ifade edilir.

Öğrendiklerini Entegre Etme

Entegrasyon yeteneği, bireysel bilgileri işletme ile birleştirme yeteneği olarak ifade bulur. Entegrasyon yeteneğinin üç temel ayağı bulunur. İlk olarak, işletmeye katkı bireysel girdileri toplamaya ve işletme bilgisi ile birleştirmeye yardımcı olur. İkincisi temsil, ortak bir anlayış oluşturmakta ve ortak bir zeminde hareket etme yeteneği sağlar. Üçüncüsü ilişki ise kolektif bir etkileşim mantığı ile karşılıklı ilişki geliştirir. İşletmelerin etkin entegre kabiliyetlere sahip olması yeni durumlarda daha iyi tepki verebileceğine işaret etmekte ve dinamik yeteneğin temeli olarak değerlendirilmektedir.

Son Olarak Koordinasyon

Koordinasyon yeteneği, işletmenin görevleri, faaliyetleri ve kaynakları yöneterek yeniden yapılandırmak için düzenleme ve uygulama yeteneği olarak ifade edilir. Yeteneklerin yeni konfigürasyonları, görevlerin ve kaynakların etkin kordinasyonu ve faaliyetlerin senkronizasyonunu koordinasyon yeteneği sayesinde gerçekleşir. Koordinasyon yeteneği bireysel görev ve faaliyetlerin düzenlenmesine odaklansa da genel bir kolektif anlam oluşturma entegrasyon yeteneği ile karşılıklı ilişki içerisinde gerçekleşir. İşletmelerin yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırmak için koordinasyon yeteneği önerilir. Koordinasyon yeteneği ilk olarak, pazar istihbaratının işletmeye yayılmasını kolaylaştırarak kaynakları tanımasını, birleştirmesini ve tahsis etmesini sağlar. İkincisi, koordinasyon yeteneği işletmenin doğru kişiyi doğru işe atamasına yardımcı olur. Son olarak ise, koordinasyon yeteneği işletmenin görevlerini ve faaliyetlerini daha iyi senkronize etmelerine yardımcı olmaktadır. Koordinasyon yeteneği, işletmenin esnekliğini artırmakta ve insanların işletme oluşturmak, uyarlamak ve yeniden yaratmak için kullandıkları en önemli süreç olarak nitelendirilmektedir. Böylece, koordinasyon yeteneği yeniden yapılandırılmış yeteneklerin uygulanmasına ve konuşlandırılmasına yardımcı olmaktadır.

Etkin Bir Dinamik Yetenek Neleri İçermektedir?

Güçlü ve etkin dinamik yeteneklere sahip bir işletme, kaynakları, varlıkları ve sıradan yetenekleri karlı bir şekilde inşa edip yenileyebilir, bunları yenilik yapmak ve pazardaki değişikliklere yanıt vermek (veya meydana getirmek) için gerektiği gibi yeniden yapılandırabilir. Müşterilere değer katmak için işletmenin kaynakları zekice yönetilmeli ve ortak işletmelerin faaliyetleri ile koordine edilmelidir. Etkin bir dinamik yetenek için aşağıdaki özellikler belirleyicidir.

- Etkin bir dinamik yetenek analizlere ve bilime dayandığı kadar sanata ve sezgilere de dayanır.
- Etkin bir dinamik yetenek müşteri hakkında derin bilgi ve bilgiyi özümseyebileceği bir kültür gerekir.
- Etkin bir dinamik yetenek işletmenin mevcut işleri ile gelecekteki işlerinin hibritleşmesini içerir.
- Etkin bir dinamik yetenek taklidi zorlaştıran ve/veya yüksek şekilde maliyet unsuru oluşturan stratejileri içerir.
- Etkin bir dinamik yetenek işlerin taklidinin olacağını bilir, ancak öncülerin hızlı öğrenenler olacağını da göz ardı etmez.
- Etkin bir dinamik yetenek yeniden yapılandırma/inşa etme becerisini gerekli kılar.
- Etkin bir dinamik yetenek işletmenin en iyi bildiklerinin katılaşmaması için hayatidir.

Kaynak ve Okuma Önerisi: *Daha işlevsel ve ayrıntılı bilgi için aşağıda yer alan eserleri okuyabilirsiniz.*

Genel okuma için; Kaplan, M. (2021). Dinamik Yetenekler, Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans. Konya: Eğitim Kitabevi.

Köken konuya ulaşmak için; Nurhan Papatya (2007). Kaynak Tabanlı Görüş Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

İlk çalışma için; Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533.

Süreç ayrıntıları için; Pavlou, P. A. ve El Sawy, O. A. (2010). The "third hand": IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. Information Systems Research, 21(3), 443-471.



Barış SARIGÜL
Tedarik Zinciri Çözümleri Direktörü & Avukat

TEDARİK ZİNCİRİNİN YENİ GEZEGENİ: VUCA

1-) Değişimin Anatomisi ve VUCA Gezegeni

İnsanlık tarih boyunca çağ kapatıp, çağ açan büyük olaylara şahit olmuş, yeni dünyalara kapı açmıştır. Asla çökmez denilen büyük devletler çökmüş, Rönesans ve Reform gibi döneminin insanları için hiç akla gelmeyecek değişimler yaşanmış, bilimden felsefeye, siyasetten sanayiye her şey, bir daha geriye dönülmeyecek şekilde değişmiştir.

18'inci yüzyılın ikinci yarısına kadar değişim hızı yüksek değildi. 1970'li yıllara gelindiğinde Avrupa ülkeleri arasındaki ticaret artmaya başlamıştı. Ancak talebi karşılayabilecek kadar ürün üretilemiyordu. Watt'ın icat ettiği buhar makinası on bir yıl sonra endüstride kullanılabilecek hale gelmişti. Bu gelişme ile buhar gücü kullanan büyük fabrikalar kurulmaya başlanmıştı. 18'inci yüzyılın sonlarına doğru su ve buhar kullanarak hareket elde edilebilen buhar makineleri, üretimin olmazsa olmazı haline geldi. Buharın kullanımıyla deniz taşıtları rüzgara veya insan gücüne bağlı hareket etmek zorunda değildi. İnsanların belki kas gücü ile günlerce ürettiği ürünler artık buhar gücü ile çalışan makinalarla dakikalar içinde üretilebiliyordu.

20'inci yüzyılın başlarına gelindiğinde ise sahneye "elektrik" çıkacak be ikinc, sanayi devrimi diye adlandırılan bir dönemin başlamasını sağlayacaktı. Elektrik enerjisi ve iş bölümüne dayalı yeni bir üretim sistemi devreye girmişti. Seri üretim bantları sayesinde iş gücünden ve zamandan büyük tasarruf sağlandı. Elektrikli seri üretim bantlarını kullanmakta başarılı olan şirketler diğerlerini geride bırakarak rekabette öne geçmişlerdi. Bu dönemde telgraf, telefon gibi iletişim cihazları da icat edildi ve veri kullanım hızı bir anda artmaya başlamıştı.

Endüstriyel evrimin üçüncü aşamasına ise "otomasyon çağı" adını verebiliriz. Özellikle 1950'lerden sonra elektrik kullanımının üzerine elektronik ve bilgi teknolojilerinin eklenmesiyle dijital çağ başlamış oldu. Bilgisayarın gelişmesiyle üretim süreçleri bilgisayarlarla kontrol edilmeye ve denetlenmeye başlandı. Kas gücü üretimden iyice çekilmişti. Çağ hızla değişiyordu.

Bugün ise artık Endüstri 4.0 konuşuluyor. Yani evrimin dördüncü basamağı. Yapay zekanın, nesnelerin internetinin, blok zincirin, yenilenebilir enerjinin, big datanın, 5G teknolojisinin, dijital dönüşümlerin konuşulduğu yeni bir çağ...

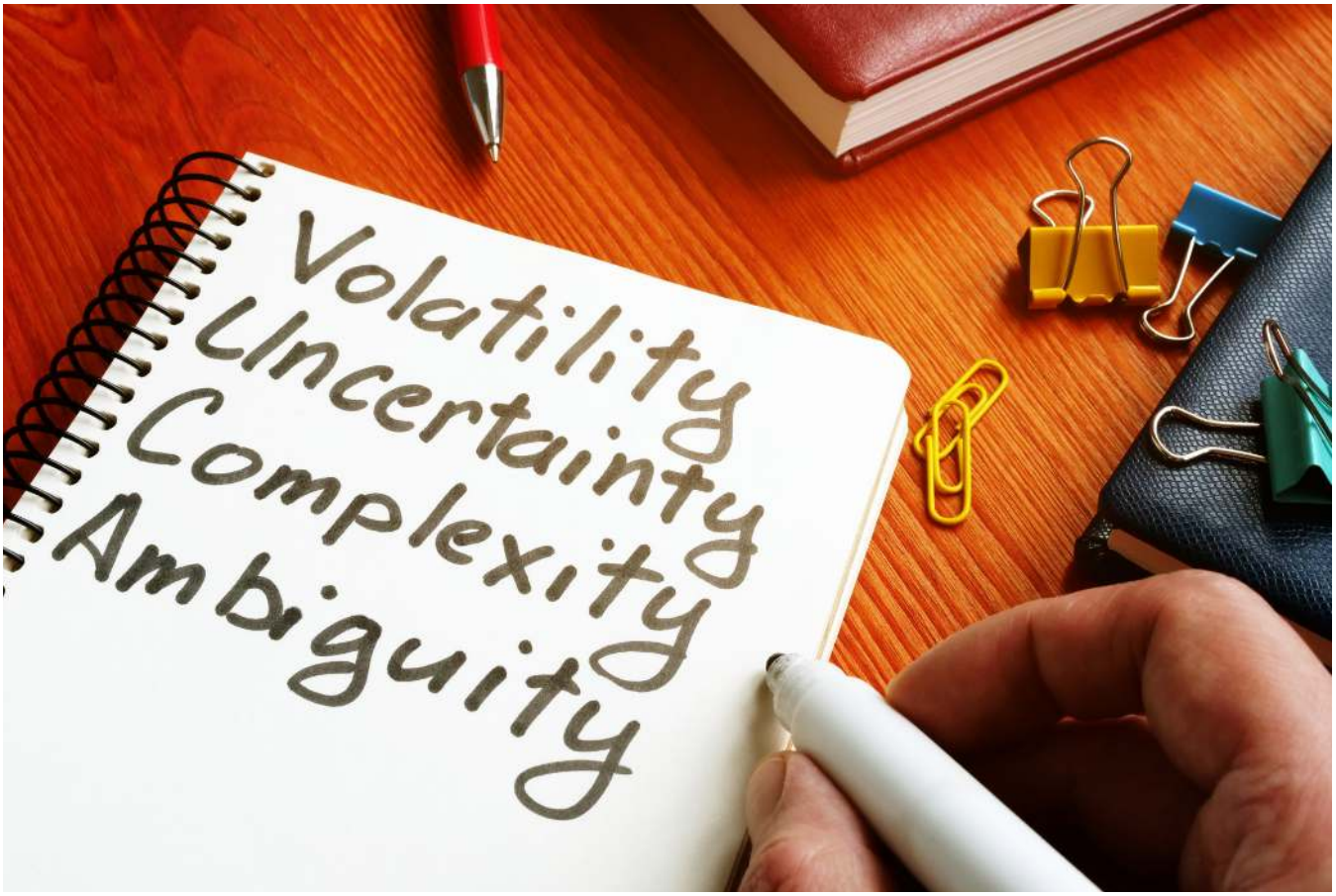
Bu teknolojik evrimsel süreci günümüzde daha dramatik bir şekilde ilerlemesini sürdürüyor. Arkasında yaşamını kaybetmiş birçok organizmayı bırakarak ilerleyen bu süreç, aslına, doğal bir seleksiyon süreci. Bu değişim sürecinde yalnızca güçlü olanlar hayatta kalabilmekte, uyum sağlayamayanlar ise tarih sahnesinden silinmektedir. Değişime ayak uydurabilmenin en temel gerekliği ise adaptasyondur. Adaptasyon veya uyum, doğal seleksiyonda (doğal seçilim) başarılı olmuş, ona sahip olan organizmayı evrimsel olarak daha uyumlu ve güçlü kılan çok önemli bir özelliktir.

Değişime uyum sağlamak için değişimin anatomisini anlamak son derece önemlidir. Değişmeyen yegâne gerçek değişimin kendisidir Değişim sonrası süreç koşulları bir daha geriye dönülmeksizin değişir ve öncesi koşullarla asla aynı olmazlar. Değişim süreci ise insanlığın ömrü boyunca durmaksızın ve daha da hızlanarak devam edecektir. Bu nedenledir ki, iş dünyasının tüm aktörlerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime uyum sağlamaları önemli bir gerekliliktir. Bu koşulu sağlayamayan ve değişime direnen şirketlerin varlıklarını sürdüremedikleri dünya tarihi boyunca gözlenmiştir. Daha kötüsü evrimin gittikçe hızlanıyor olması, yaşam döngüsü sonlanan şirket sayısını daha da artacak olmasıdır.

Bugün teknolojide ve iş dünyasında yaşanan değişim göz alıcı bir hıza ulaşmış durumdadır. Bu hız beraberinde büyük zorlukları getirmektedir. Değişim mevcudun bir başka pozisyona evrilmesi halidir. Bu evrimsel süreci yakalamak, bu değişim hızı ile aynı hızda hareket edebilmek ise hayatta kalmanın en temel koşuludur.

İşte bu değişimin getirdiği yeni bir yaşam alanına, yeni bir gezegene sahibiz artık. Önümüzü görmenin ve üzerinde yürümenin zor olduğu, henüz tam olarak tanımadığımız, tehlikeli, sert, kayaç yeni bir gezegen: VUCA gezegenine hoş geldiniz !

VUCA kavramı temel olarak değişimin hızının artmış olması nedeni ile, iş dünyası için öngörünün ve karar almanın son derece zorlaştığı bir atmosferi sistematik bir şekilde tanımlamaktadır. Bu nedenle de iş dünyası galaksisinde yaşamak zorunda olanların, hayatta kalmanın son derece zor olduğu yeni gezegenlerinin adıdır VUCA.



VUCA iş dünyasının son dönemde en çok dile getirdiği kelimelerden biri haline geldi. Aslında bir kelimeden çok, beslendiği dört farklı kavramın İngilizce ifadelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir akronimdir.

İlk olarak iki Amerikalı akademisyen Warren Bennis ile Burt Nanus tarafından tanımlanmıştır. Keşfedilen yönetimsel sistemi ilk olarak sahiplenmesi ve kullanmaya başlaması ile ünlenmiş Amerikan ordusu, bu sistemi de sahiplenmiş ve ilk kez kullanan kurum olmuştur.

Ancak bu kavramın günümüz iş dünyası için daha ergonomik hale gelmesinde Redington adlı yatırım şirketinin CEO'su Robert J. Gardner'ın katkısı büyüktür. Gardner, liderlik teorilerini tanımlanırken VUCA kavramını yeniden gündeme taşımıştır. Bunun en temel sebebi ise iş dünyasının başını döndürecek bir hıza ulaşan değişimin getirdiği yeni yaşam alanını tanıma gerekliliğidir.

Bahsedildiği gibi dört kelimenin baş harflerinden oluşan bir kavramdır:

Volatility : Değişenlik
Uncertainity : Belirsizlik
Complexity : Karmaşıklık
Ambiguity : Muğlaklık



İşte iş dünyasının yeni gezegeninin çetin yaşam şartları bu dört kelime ile tanımlanmaktadır.

2. VUCA'yı Anlamak

Stephen Hawking, 21'inci yüzyılın "karmaşa yüzyılı" olduğunu söyleyerek şu an yaşadığımız iklimi ironik bir şekilde anlatmaya çalışmıştır. VUCA kavramı da bu iklimi tanımlamak ve getirdiği zorluklarla nasıl başa çıkılacağını anlatmak için kullanılmaktadır. Bu kavramı anlatan dört farklı terimin her biri değişimin getirdiği yeni şartlardaki riskleri ve zorlukları sistematik bir şekilde tanımlamaktadır.

Günümüzde bu kavram şirketlerin yöneticilerinin ve karar mekanizmalarının karşı karşıya olduğu zorlu piyasa ortamını tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu bağlamda başarılı liderlik için, VUCA gezegeninde yürümeyi öğrenmek gerekmekte olup, gezegenin yaşamanın dört zorluğunun şirketleri nasıl etkilediğini anlamak ve buna göre yönetimsel aksiyonları almak gerekir. VUCA, kültürel bazda tüm insanların ve örgütlerin beklenmeyen olaylar karşısında farklı perspektiflerden bütünsel olarak bakarak çok hızlı bir hareket kabiliyetine sahip olması gerektiğini anlatan bir kavramdır. VUCA'da amaç, bilgi ve tecrübe kadar hayal ve sezgilerinde önem kazanacağını bilerek olaylar karşısında değişime açık olmak, tetikte kalmak ve uyanık olmaktır. Beklenmeyen bu değişimlere ayak uydurabilmek, çevik olmayı ve duygusal dayanıklılığa sahip olmayı gerektirir. Ve bu noktada değişimin anatomisini anlamak, şirketler için yeni bir gerçeklik yaratmak, güven oluşturmak fark yaratacaktır.

İlk bakıldığında teorik bir yaklaşım olarak görünen VUCA, bugünkü iklimi anlamak adına bizlere yol gösteren rehber bir kavramdır. Bu kavramı kullanarak, içinde yaşamak zorunda olduğumuz VUCA ikliminde dahi, sahip olduğumuz güçlü yanların farkına varıp, onları geliştirerek ve en önemlisi adapte olarak hayatta kalma refleksi geliştirebiliriz.

Şimdi VUCA kavramının tanımladığı iklimi daha iyi anlayabilmek için, kavramı oluşturan terimleri daha yakından tanıyalım.

Volatility (DEĞİŞKENLİK): Günümüzde pazar/piyasa ortamı sık sık ve kapsamlı bir şekilde değişim göstermektedir. Teknolojinin, ekonominin ve ihtiyaçlarımızın çok hızlı değiştiği bir dünyada yaşıyoruz artık.

VUCA dünyasında "değişkenlik", piyasa ortamında sık ve güçlü dalgalanmalar anlamına gelir. Söz konusu değişikliklerin çoğu yeni teknolojiler, politik düzenlemeler ve kültürel trendlerden kaynaklanır. Bunlarda nitekim beraberinde yeni ticari rakipler, ikame ürünler ve çok daha kısa mamul yaşam evreleri getirir.

Bu yeni teknolojilere dayalı ürünler ve hizmetler de müşteri beklentilerini ve ihtiyaçlarını değiştirir..

Değişimlere uyum sağlayabilmek için ortaya koyacağımız yöntemlerinizin doğru olması önemlidir. Bu yeni iklimde şirketler için artık dürüstlük, söylem ve davranışlarındaki tutarlılık değer kazandıracaktır.

Uncertainty (BELİRSİZLİK): Gelecekteki pazar gelişmeleri tahmin edilemez ve öngörülemez bir hal almıştır. Hiçbir şeyin kesin olmadığı ve tahminin bile imkansız olduğu bir iklimin ortasındayız. Bugüne kadar tahminler için kullanılan regresyon ve benzeri istatistiki yöntemler artık bu değişim hızı karşısında pek kullanışlı değildir. Bu ortamda şirketlerde çalışanların daha sık bir araya gelmeleri, değişimi analiz etmeleri ve esnek olabilmeleri gerekmektedir. Çünkü karar vermeyi zorlaştıran bu ortam, stratejik kararlarda gecikme yaşanmasına ve kayıplara sebep olabilir. Sonuç olarak, kantitatif (nicel) karar alma temelleri kaybolduğu için, karar mercilerin belirsizliği ve şüpheleri arttırmaktadır. Bu nedenle değişikliklere daha hızlı tepki vermek gayretinde olan VUCA dünyasındaki şirketler, büyük bir baskıya maruz kalmaktadırlar. Artık şirketler stratejik sorularına cevap vermekte zorlanmaktadırlar.

- İş modelimiz ne kadar daha işleyecek (bize para kazandıracak)?
- Hangi teknolojik trenlere yönelmemiz ve yatırım yapmamız gerekiyor?
- Kendimizi daha ucuz üretim ülkelerinde faal olan küresel rakiplerden nasıl farklılaştırabiliriz?
- Müşterilerimize vadettiğimiz değer önerisini (İngilizce *"value proposition"*) hangi personel profilleriyle elde edebiliriz?

Orta vadede yüksek tahrip gücüne sahip inavasyonlar genellikle ani gerçekleştiği için, şirketler açısından tehlike arz etmektedirler ve son derece yıkıcı olabilmektedirler. İçinde bulunulan yeni iklim yıkıcı etkilere sahip inovasyonların yoğun olduğu bir mayın tarlası gibidir.

Complexity (KARMAŞIKLIK): Ekonomik çevre bilinmeyen birçok unsurdan oluşur. Farklı durumlarda hangi faktörün neyi tetiklediği, yeni iklimde ortaya çıkan sebep-sonuç ilişkilerindeki karmaşıklık geleceğin tahmin edilmesinde zorluk yaratmaktadır. Şeffaf ve direkt bir iletişim ağının kurulması, sistemin her bir modülünün yalınlaştırılması gereklidir. Bu karmaşık ortamın getireceği risklere karşı yönetsel direncin oluşturulması ve sistemin çevik hale getirilmesi amaçlanmalıdır.

Ambiguity (MUĞLAKLIK): Bilgi farklı şekillerde yorumlanabilir, günümüzde veri sayısındaki büyük artış bilgide anlam belirsizliği yaratmıştır. Netliğin olmadığı ortamlar olayları ve verileri doğru şekilde yorumlamada zorluklar çıkarabilir. Çok yönlü yorumlanabilen bilgiler yüksek risk taşır ve çoğu zaman yanlış kararlara yol açar. Yanlış kararlarla şirket veya şahsi itibarına zarar verme endişesi, her yöneticinin cesur stratejik eylemlerde bulunmasını engeller. Bu korkunun doğal sonucu olarak, yöneticisi olduğu şirket ileriye doğru herhangi bir yol kat edemez. Bu iklimde tecrübe çok fazla önemli olduğu için şirketlerde etkin ve güçlü liderlerle vizyon, strateji ve hedef belirleme çalışmaları yapılarak, bu liderleri kararlara daha fazla ortak ederek, sorumlulukları paylaşmak büyük fayda sağlayacaktır.

3. VUCA Ortamında Tedarik Zinciri

VUCA ve tedarik zinciri arasındaki ilişki etkileşimli (interaktif) bir ilişkidir. Üretim, satış, ve diğer destek birimlerini (muhasebe, insan kaynakları vb) bir tarafa bırakırsak, geriye kalan tüm operasyonel süreçlerin tanımlanarak yönetildiği, aslında biraz da torba bir yönetimsel alandır tedarik zinciri alanı. Henüz yeni sayılabilecek bir yönetimsel alan olan bu alanı doğuran etkenlerden biri de VUCA gezegeninin getirdiği değişkenlik, bilinmezlik, karmaşıklık ve muğlaklıktır. Bu zor şartlarla mücadele etmek isteyen işletmeler operasyonel süreçlerinde daha yalınlaşma, daha çevikleşme, ve daha stratejikleşme ihtiyacı duymuşlar ve bütünleşik bir operasyonel zincir üzerinden bu süreci yönetmek istemişlerdir.

VUCA ikliminin getirdiği elverişsiz ve zor koşullarda operasyonel süreçlerin yönetilmesi işletmeler için son derece önem kazanmıştır. Tedarik zincirinin VUCA gezegeninin zorluklarına uyum sağlaması için dikkat etmesi gereken önemli noktalar vardır.

Tedarik zincirindeki tüm halkaların iş modellerini, operasyon tarzlarını değiştirmesi, merkez ekipleriyle tedarik zincirinin işleme prensiplerini gözden geçirmeleri (malzeme ve bilgi akışını görünür kılmak, daha küçük partiler halinde, çeşitli, sık ve hızlı ikmal yapmak), tüm aktörlerin katılımı ile operasyonu iyileştirip müşterilere mükemmel hizmet sunmak için sürekli esnek operasyonel denemeler yapılmaları gerekmektedir.

VUCA gezegeninin bilinmez ve karmaşık yapısına ayak uydurabilmenin önemli bir unsuru da çevikliktir. Günümüzde çeviklik kavramı, son yıllarda şirketlerin yönetim ve üretim fonksiyonları için de gündeme gelmeye başlamıştır. Öyle ki çevik çalışma kültürü, artık şirketlerin organizasyonlarındaki her fonksiyonda uygulama sahası bulur hale gelmiştir. Elbette yoğun rekabetin yaşandığı, belirsizliklerin artığı günümüz koşullarında, şirketlerin rekabet kapasitesinin belirleyicisi konumunda olan tedarik zincirinin de son derece çevik örgütlenmesi kaçınılmazdır.

Tedarik zincirinin tüm halkaları, görevi gereği işletmenin müşteri için ürettiği değerin bir parçası olan etkin ve verimli girdi tedarik sürecinin ve müşteriye ulaşımdaki mükemmeliyetin garantörü konumundadır. Bu bütünleşik operasyonu yönetirken, aynı zamanda sürecin diğer ucunda sürdürülebilir tedarik hizmeti almayı hedeflediği tedarikçilerinin de varlıklarını sürdürmelerine destek verecek politikalara sahip olması gerekmektedir.

VUCA koşullarında operasyonel riskler yüksektir. Değişim sürecinin iyi yönetilemediği, değişimlere karşı adaptif davranılamadığı ve çevik olunamadığı durumlarda, tedarik zincirindeki operasyonel aksamalar şirketi önemli kayıplarla karşı karşıya bırakabilir. Bu nedenle şirketlerin VUCA ortamında son derece yalınlaşmış, yakınlaşmış ve çevik hale getirilmiş bir tedarik zinciri modeli oluşturmaları kaçınılmazdır.

Tedarik Zinciri birimi, çevresel etkenlerden kaynaklanan değişimlerin yönünü hissedebilmeli, algılayabilmeli ve bu değişimlere parçası olduğu işletmesi ve tedarikçileri için hazırlıklı olmalı ve aynı zamanda tedarikçileri, lojistik unsurları, destek unsurlarını, iç ve dış müşterileri de hazırlamalıdır.

Oluşturulan tedarik zinciri ağı, iç ve dış müşterilerinin operasyonel ihtiyaçlarına ve tercihlerindeki değişikliklere hızlı cevap verme yeteneğine sahip olmalıdır. Oluşturulan bu birim, çevre ve teknoloji kaynaklı değişimlerin hızlı ve zamanında üstesinden gelerek ve işletme, destekleyiciler ve tedarikçilerini bu değişimlere uyumlu hale getirerek, kriz dönemlerinden rakiplerine nazaran avantaj sağlayarak çıkabilmelidir.

Tedarik zinciri birimi, uzun vadeli hedefleri koyabilecek, değer esaslı çalışabilecek ve bu hedefleri gerçekleştirebilecek stratejik vizyona sahip olmalıdır. Aynı stratejik vizyonu operasyonel süreçlerde lojistik unsurlara ve tedarikçilerine de aşılayabilmelidir. Süreç yönetimi ve operasyonları için kullandığı araçlarda çağın gereklerine uygun ve yeterli teknolojiye sahip olmalıdır.

Bu zincir VUCA ortamının getirdiği dayatmalarla değişen kalite anlaşışına hızla cevap verebilecek çeviklikte olmalıdır. Aynı zamanda değişime adapte olabilecek esneklik ile örgütlenmelidir.

Oluşturulan bu operasyonel birim, değişen koşullara göre süreç içerisinde hedeflerini yenileme, yeni hedefler belirleme ve yeni KPI parametreleri koyma becerisine ve proaktif anlayışına sahip olabilmeli, kolay anlaşılabilir ve görsel süreç raporlamaları (dashboard raporlar) yapabilmelidir. Konusunda uzman, yetkilendirilmiş, öğrenmeye ve değişime açık, meraklı, analizi ve sorgulamayı seven insan kaynağına ve konusuna hâkim, aidiyet bilinci yüksek ve katma değer üretmeye odaklı tedarikçi portföyüne ve lojistik unsurlara sahip olmalıdır. Bu birimin, tüm iş süreçleri basit, açık ve net şekilde tanımlamış olmalıdır.

Birim, iç müşteri taleplerindeki değişimlere göre tedarikçilerine farklı miktarda ürün ve hizmet ürettirme esnekliğine ve bu süreci koordine edebilme kapasitesine sahip olmalıdır. Tedarik zinciri birimi, iç müşteri taleplerindeki değişimlerine göre farklı model ürün üretimi için tedarikçilerinin üretim planını ve lojistik unsurların programlarını değiştirme ve hat dönüşümü yaptırabilme esnekliğine sahip olmalıdır.

Tedarik zinciri birimi, işletmenin öncü olacağı yeni ürünlerin pazara çıkarılması için alınan aksiyonlarda ve operasyonlarda hızlı olmalı ve bu konuda tedarikçilerinin, lojistik unsurların ve destek unsurların katkısı olduğu süreçlerde, bu unsurlara da aynı hızda aksiyon aldırabilmelidir. Çevresel değişimler sonucu ortaya çıkan fırsatları değerlendirebilecek kararları hızlı alabilmelidir. İşletmesine değer katacak operasyonlarında rakip işletmelerin operasyonel yapabilirliklerine oranla daha hızlı olmalı ve bu durumu sağlayacak uygun yatay hiyerarşi ve matriks organizasyon yapısını benimsemelidir.

4. Sonuç

Günümüzde değişimin hızı takip edilmesi çok zor bir düzeye ulaşmıştır. Artık hayal ile gerçek arasındaki süre kısalmıştır. Bu şartlar yaşam ortamını çok daha çetin hale getirmektedir. VUCA, değişimin yarattığı bu çetin şartları sistematik bir şekilde ele almak için ergonomik bir yöntemdir. İşletmeler VUCA ile yaşam alanlarını belirli bir model üzerinden tanıyarak, bu ortama adapte olabilecek çözümlemeleri üretebilirler.

Tedarik zinciri yönetim alanı işletmeler için VUCA ortamına adaptasyonu sağlayacak önemli unsurlardan biridir. Tedarik zinciri yönetim alanı -zaten- VUCA ortamının yarattığı organizasyonel bir sonuçtur.

İşletmeler tedarik zinciri modellemelerini ne kadar iyi yapabilirlerse VUCA ikliminin çetin şartlarına o derece kolay uyum sağlayabilecekler ve rekabet edebilme kabiliyetlerini geliştirebilirler. Bu nedenle, oluşturulan tedarik zinciri birimin esnek, çevik ve yalın olması, kaliteli ve adaptasyon gücü yüksek insan kaynağından oluşması son derece önemlidir.

Günümüzde değişimin anatomisini sezinleyebilecek bir tedarik zinciri ağı kuran şirketler önemli rekabet avantajları yaratabilmektedirler.

Kaynaklar:

1) BAKAN, İ., BUKET, S., KARA C., (2017), "Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7, 121-123.

2) GOLDMAN, S.L., PREISS, K., (eds.); NAGEL R.N., DOVE R., principal investigators, with 15 industry executives, (1991), "21st Century Manufacturing Enterprise Strategy: An Industry-Led View", Iacocca Institute at Lehigh University, Bethlehem, PA.

3) HORMOZI, M.A., (2001), "Agile Manufacturing: The Next Logical Step", Benchmarking: An International Journal, 8, 2, 132-143.

4) Alper Reisoğlu, Makale, Çevik Satınalma .Modeli

5) Kıymet Sağlık Eröz, Makale, VUCA Dünyası

6) Hande Kılıçarslan; Makale, Sanayi Devrimleri

7) Hakan Akgül, Makale, Yol Sisli Yol Sisli, Dünya "VUCA" Olsa da, Yapacak Çok Şey Var

8) Mikail Baydaroğlu, Makale, Yeni Dünya Düzensizliği:VUCA



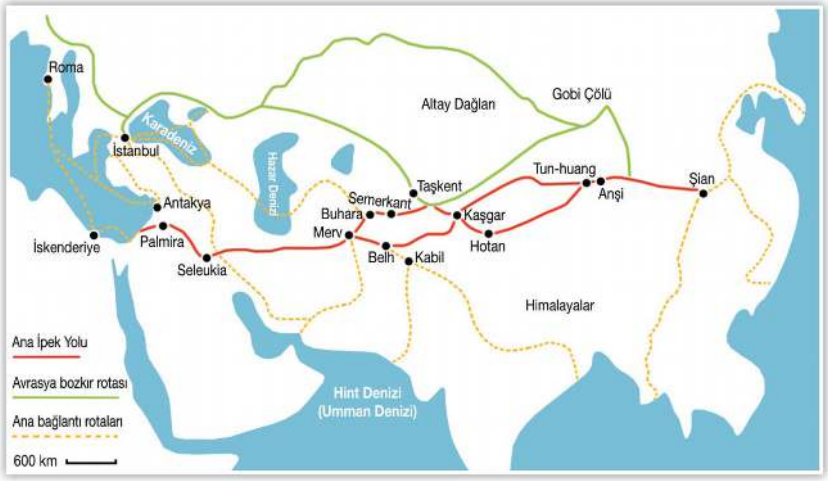
Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT
Nişantaşı Üniversitesi İşletme Bölüm Başkanı
& Gözde Araştırma Şirketi Kurucusu
gozde.mert@nisantasi.edu.tr
mertgozde@yahoo.com

İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ NASIL KAZANILIR?

"Rakiplerinize önem verin, hatalarınızı ilk önce onlar fark eder."

Antisthene

İnsanların avcı ve toplayıcılıktan, yerleşik düzene geçmesi; kentleşme ve site devletleri kurması, tohum ve ürünlere sahip olması, ***iş bölümünü ve ticareti*** mümkün kılmıştır. Takasla başlayan bu ticaret, kıymetli maden ve paranın bulunmasıyla; tüccarların ve ticarethanelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.



TARİHİ İPEK YOLU

İpek yoluyla bir hayli gelişen ticaret, uluslararası bir şekil almıştır. Demir yolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla; ticarethaneler gittikçe devleşen işletmelere dönüşmüştür. **Toprağın, ürünün, teknolojinin, bilginin, refahın kaynağı artık ticari güç olmuştur.** Bu güce sahip olmak için; askeri birlikler kurulmuş, ittifaklar yapılmış, kanunlar koyulmuş ve savaşlar yapılmıştır. İmparatorluklar yıkılmış, rejimler ortadan kalkmıştır. Her şeyin bir sonu olmuş ama, ticaretin sonu gelmemiş, hâlâ hayattadır.

İşletmeler açık sistemler olarak faaliyetleri ile çevrelerini etkilemektedirler. İşletmeler, dış çevredeki değişimlerden etkilenirler. İşletmelerde; **insan kaynakları, tedarik zincirleri, üretim, pazarlama, satış ve finans** vb. süreçlerin etkin olarak yönetilme ihtiyacı vardır.

Dünyada sayıları artan işletmeler sayesinde çoğalan mal ve hizmetler; **artan rekabet ve iç pazarların doygunluğa ulaşması** ile işletmeler, yeni pazar arayışına yönelmişlerdir. İletişim ve taşıma olanaklarının gelişimi, bu süreci kolaylaştırmaktadır. Günümüzde uluslararası ticaret, genel işletmecilik faaliyetlerinin süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Firmalar, **uluslararası pazarlara giriş stratejilerini** bilmelidirler.

Teknolojik değişimlerin, hızlı olarak dünyaya yayılması ve kullanıma sunulması; dünyadaki insanların yaşam tarzı ve tercihlerinde bir etkileşim yaratmış; uyumlu ve benzer olmayı sağlamıştır. **Günümüzde; bilgi, fikir, teknoloji, ürün ve hizmetler, dünyada serbestçe dolaşmaktadır.** Artık hiçbir güç, bunu engelleyememektedir.



Böyle bir dünyada hayat, giderek daha da hızlanmış ve sürat kazanmıştır. Son 25 yılda dünya, müthiş bir değişim göstermiştir. Bilginin ulaşımı ve kullanımı, internetin bulunmasıyla giderek artmıştır. Bu ise hızlı ama çok hızlı değişen bir hayatı, ortaya çıkarmıştır. Seri üretimin ortaya çıkması, teknolojinin günlük hayatta, yaygın olarak kullanılmasını ve böylece insanların yaşam kalitesinin artmasını sağlamıştır.

İnternet kullanımının yayılması ise teknolojinin yani bilginin, tüm dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Dünya yaşantısında yeni değerler ortaya çıkmış olup, bu değerler kendilerini kolayca kabul ettirmektedir. **Dünün sabit yapıdaki işletmeleri, bugün artık yoktur.** Dünün manuel işleri, sonra makine işlerine, daha sonra bilgisayar destekli işlere, bir sonrasında ise insansız işlere dönüşmektedir. İşletmelerin yapısı, büyük bir hızla değişmiştir. **Bir kişilik ticarethaneler; şirketlere, şirket gruplarına, holdinglere, uluslararası işletmelere, küresel ölçekteki işletmelere ve bugünlerde ise kuantum işletmelerine dönmüştür.**

Günümüzde ticari güç, hızlı bir şekilde yer değiştirmektedir. Eski gücünü yitirmek istemeyen ülkeler; gelişmemiş ülkelerde, üstünlüklerini devam ettirmek için her yola başvurmakta ve bunu o ülkede çıkarttıkları yasalar ve yaptıkları anlaşmalarla yapmakta, kendi uluslararası işletmelerini, kolayca koruma altına almaktadır. Bu baskılardan korunmak için; gelişmemiş ülkeler de Avrupa Birliği gibi daha büyük ülke birliklerinin, bir üyesi olmayı tercih etmektedirler.

Rekabet ve Rekabet Gücü

Rekabet, makro ve mikro düzeyde devletlerden bireylere kadar her kademeyi etkilemektedir. ***Rekabet gücü ülkelerin vizyonlarına göre tanımlanmaktadır.*** Bazı ülkeler rekabet gücünü makroekonomik bir sorun olarak belirtirken; bazı ülkeler de insan kaynakları, çalışan verimliliği, etkin kaynak kullanımı ve ulusal verimlilik parametrelerinin bir bileşimi olarak görmektedir.



Rekabetin olması, serbest piyasa ekonomisine bağlıdır. Serbest piyasa ekonomisine aynı zamanda, serbest rekabet rejimi de denmektedir. Serbest piyasa ekonomisi, rekabet ilkesine dayanmaktadır. Serbest rekabete dayalı bir ekonomi etkin kaynak kullanımına, rakip ürünlerin fiyatlarında düşüşe, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına ve üretimde yeni teknolojilerin kullanmasını sağlamaktadır. Serbest rekabet, ekonominin dengeli ve devamlı olarak büyümesine sebep olmaktadır. Rekabet; işletmelerin faaliyetlerinde daha üst ve iyi seviyeye ulaşmak, maddi kaynakların artmasını sağlamak ve pazar payını genişletmektir.



Liberal iktisatın kurucusu **Adam Smith** rekabeti; bir yarışmadaki tarafların tutum ve davranışlarına benzetmiştir. Rekabetin, sınırlı ürün miktarından kaynaklandığını belirtmiş ve işletmelerin de ***pazardaki değişikliğe uyum sağlama kabiliyeti*** olduğunu ifade etmiştir. Smith rekabeti, girişimcilerin kâr elde etme amacıyla rakiplerin faaliyetlerini güçleştirme olarak da tanımlamaktadır. ***Rekabet, piyasadaki aktörlerin tam bilgisinin olduğu, serbest piyasanın bulunduğu, pazarda alıcı ve satıcının çok olduğu ortamda gerçekleşmektedir.***

Adam Smith'in serbest rekabet kavramı zamanla geliştirilmiş ve Neoklasik iktisadın temeli olan "tam rekabet" kavramı ortaya atılmıştır. **Tam rekabetin en önemli varsayımı, pazardaki işletmelerin ürünün fiyatını etkilemeyecek kadar fazla olmasıdır.** Böylece işletmeler, üretilen ürünlerin piyasadaki fiyatını baz almak zorunda kalmaktadır.

Farklı şekillerde tanımlanan rekabet kavramının **iktisadi, siyasi ve sosyal boyutu** bulunmaktadır. En geniş anlamıyla rekabet; kıt olan bir şeyin paylaşılması ya da ödül kazanmak için belirli kısıtlama ve kurallarla birlikte temel özgürlük ve hakların garanti altına alınması ve hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmayan bir ortamda birden çok aktör arasında oynanan bir oyun ya da yarış olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre beş etmen vurgulanmaktadır:

• **Amaç:** Rekabetin olması için ulaşılmak istenen amacın olması, rakiplerin ise bu amacın gerçekleştirilmesini zorlaştırması gerekmektedir. Ulaşılmak istenen amaç siyasi, iktisadi ya da sosyal nitelikli olabilir. **Rekabet kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapılır.** Dolayısıyla, bolluk ortamında rekabet söz konusu olmayacaktır.

• **Kural ve Kısıtlamalar:** Rekabetin çeşitli kuralları ve kısıtlamaları bulunur. Bu anlamda rekabet, işletmelerin istediklerini yapacakları bir faaliyet değildir. ***Rekabet, özgürlüklerin olduğu bir ortamda ve hukuk rejiminde olabilir.*** Kuralsız ve kısıtlamasız yarışlar rekabet olarak nitelendirilemez.

• **Temel Özgürlüklerin ve İnsan Haklarının Garanti Altına Alınması:** Bu temel özgürlükler iktisadi alanda girişim, mülkiyet, sözleşme, örgütlenme, seyahat özgürlüğü olarak; siyasi alanda ise düşünce ve ifade ile seçme-seçilme özgürlüğü olarak belirmektedir. Özgürlüklerin garanti altına alınması bağımsız, iyi işleyen ve etkin bir adalet sistemi ile mümkün olmaktadır.

• **Hiç Kimsenin veya Kurumun Ayrıcalıklı Bir Konumda Olmaması ve Hiçbir Ayrımcılığın Yapılmaması:** Ayrıcalık, kural ve kısıtlamalara uymak istenmemesi ya da rakiplerin faydalanamadığı destek ve yardımların alınması şeklinde olabilmektedir. Aynı zamanda rekabette yükümlülüklerin yerine getirilmesi, kural ve kısıtlamalara uyulması konularında hiçbir işletmenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekmektedir.

• **Oyuncu Sayısının Birden Çok Olması:** Sektördeki işletmelerin kuralları koyamayacak kadar fazla olmaları koşulu aranmaktadır. Bu koşul, piyasaya girişin serbest olduğu ve işletmelerin tek başına hâkimiyet kuramayacaklarının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır. Bazı durumlarda, piyasaya girişin serbest olması durumunda tek bir işletmenin olduğu bir pazarda bile diğer belirtilen koşullar sağlanıyorsa, rekabetin olduğu kabul edilebilmektedir. Burada önemli olan nokta, ***mevcut işletmelerin rekabet baskısını hissetmeleridir.***

Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Genel bir ifadeyle ***kâr elde edemeyen bir firma için rekabet gücü söz konusu değildir.*** Tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren bir firmanın piyasaya sunduğu bir ürünün ortalama maliyeti, eğer bu ürünün piyasa fiyatından yüksekse, bu firma piyasada rekabet gücüne sahip değildir. Diğer taraftan bu firma, ürettiği ürünü ortalama maliyetinden daha yüksek bir fiyata satabilse dahi, eğer diğer firmalara kıyasla daha yüksek bir ortalama maliyete sahipse, homojen ürünlerin üretildiği bu piyasada kâr elde edemeyebilir. ***Firmalar etkin bir şekilde yönetilmediklerinde veya optimum ölçekte faaliyet göstermediklerinde rekabet güçlerini kaybederler.*** Bu durumun aksine, optimum üretim ölçeğinde faaliyet göstererek ***marjinal maliyetlerini minimum düzeye indiren firmalar genişleyen pazar payları ve artan kârlılıklarıyla rekabet güçlerini artırırlar.***

Firma düzeyinde rekabet gücü, firmanın ilgili rakiplerine göre, mal ve hizmetleri daha verimli ve etkin olarak sağlama kabiliyeti olarak tanımlanabilir. İlgili ticari sektörde bu tanımlama, uluslararası piyasalarda koruma ya da sübvansiyon olmadan sürdürülebilir başarı anlamına gelmektedir.

Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü

Endüstri, bir ürün ya da hizmetin üretiminde birbiriyle rekabet eden işletmelerin bütünü olarak tanımlanabilir. ***Endüstri düzeyinde rekabet gücü,*** belli bir endüstrinin rakiplerine göre eşit veya daha yüksek verimlilik seviyesine ulaşmasıdır.

Markusen, endüstri düzeyinde rekabet gücünü; üretimin etkinliği endeksini esas alarak, toplam faktör verimliliği ile ifade etmektedir. Buna göre endüstrinin rekabet gücü; ***bir endüstrinin rakipleriyle eşit veya daha yüksek verimlilik seviyesine ulaşması, bunu sürdürmesi ya da rakipleriyle eşit veya daha az maliyetle ürün üretme ve bunları satma yeteneği*** olarak tanımlanmaktadır. Bryan da rekabet gücünü; iş gücü verimliliği ile anlatmaktadır. Byran'a göre; ***işletmenin rakipleriyle aynı veya daha yüksek verimlilik düzeyine sahip olan endüstrinin başarılı olduğunu belirtmektedir.***

Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Uluslararası rekabet gücünü ***dış ticaret dengesi ve milli gelir artışı*** bağlamında ele alan Markusen'e göre uluslararası rekabet gücü, bir ülkenin serbest dış ticaret koşulları altında, dış ticaret dengesini sağlayarak ticaret ortaklarınınkiyle eşit bir reel milli gelir büyüme oranı sürdürebilme kabiliyetidir.

Uluslararası düzeyde rekabet gücü, toplumun yaşam standartlarının yüksek duruma ulaştırma başarısıdır. Verimlilik düzeyinin artması ve bunun sürdürülebilir olması, ülkedeki insanların yaşam standartlarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Uluslararası düzeyde rekabet gücü, ***toplumun hayat standartlarının düzeyi, verimliliğin yüksekliği ve işletmelerin ihracat ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile uluslararası pazarlara girişlerini artırma kabiliyeti ile ölçülmektedir.***

Rekabet Gücünün Ölçülmesi

Rekabet gücünü ölçmeye yönelik çeşitli göstergeler vardır. Bunlar; **piyasa payı göstergeleri, reel döviz kuru ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır.** Aynı zamanda rekabet gücü ölçüm yöntemlerine yönelik analizler de bulunmaktadır. Bunlar ise: Ticari Performans ve Piyasa Payı Göstergeleri, Reel Döviz Kuru, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, *Balassa'nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Yaklaşımı, Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsünün (IMD) ve Dünya Ekonomik Forumunun (WEF) rekabet gücü göstergeleridir.*

Rekabet Stratejisi Modelleri

İşletmelerin sahip olduğu **rekabetçi güçler sektör kârlılığını belirler.** Sektörde benzer ürün ve hizmet sunan firmalar rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek için rekabet etme stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabet stratejileri, işletmenin bulunduğu sektörde uygun bir rekabet konumu arayışı için gereklidir.

Porter'a göre, işletmenin sektördeki başka firmalara karşı daha yüksek performans göstermesi, bunu devam ettirmesi ve rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği ***üç jenerik rekabet stratejisi*** bulunmaktadır. Bunlar;

- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Bu stratejik seçeneklerden ikisi işletmeye rekabet avantajı getirecek stratejik üstünlüğün sağlanmasıyla ilgilidir. Porter bu üstünlükleri farklılaştırma ve maliyet üstünlüğü olarak tanımlamaktadır. Porter jenerik stratejilerini tanımlayan diğer boyutu firmanın faaliyet göstereceği ve hedeflediği piyasanın stratejik kapsamını ele almaktadır. **Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri,** firmanın rekabet avantajı konumlandırmasını; **odaklanma stratejisi** ise faaliyetlerin stratejik alanını, pazar çeşitliliğini ve pazarın büyüklüğünü içerir. Firmalar, odaklanmış veya geniş pazarları ve müşteri türlerini hedefleyerek, farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerinden seçim yapmalıdır. Bu üç strateji; rekabet avantajı sağlamak konusunda belli bir tercihi yansıtmaktadır.

Tablo 1. Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri

	Rekabet Avantajı	
Stratejik Kapsam	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş (çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

Firmalar başarı için; **maliyet liderliği elde etmeli ya da ürün ve hizmet farklılaştırmasına gitmelidirler. Buna ek olarak firmalar, odaklanma stratejisini uygulayarak başarıya ulaşabilir.**

Detaylı bilgiler için aşağıdaki kitabı okuyabilirsiniz.

Mert, G. (2019). **Uluslararası İşletmecilik Teori, Kavram ve Olaylar,** Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.



Sinan TUTUMAN
Intelcon Global Kurucu / Danışman
www.intelcon.com.tr

HAMMADDE KRİZİ VE GELECEĞİN KARABORSALARINA HAZIRLIK

Son dönemde Dünya'da keskinleşen politik hamleler, ticari ve ekonomik duvarlar oluşturuyor. Her türlü ticari yapının iç içe geçtiği Global Dünya pazarında, oluşan bu duvarlar alışılmış dış ticaretin seyrini değiştirmekte. Ekonomi tarihini incelediğimizde hiç bir kriz normal metodlarla aşılmamıştır. Yenilikçi çözümler ve atılımlar bu kilitleri açacak anahtarlardır. Gündemin bir çok kaosa gebe olduğu bu atmosferde sürecin nasıl yönetilmesi gerektiği ve öngörülemelerimize ait özet bir yazı hazırlamaya çalıştım. Başlıklar halinde yazıyı özetlemem gerekirse:

- Biden döneminde politik hamleler ışığında dünya ticaretinin yeni dengeleri
- Avrupa dışına çıkan teknoloji ile üretimin tüm dünyaya yayılması, artan tüketici dünya nüfusu ve ham madde kaynaklarının artan önemi
- Yerli tedarikçilerin hammadde krizindeki davranışları ve karaborsa pazarların genel refleksleri

Biden döneminde politik hamleler ışığında dünya ticaretinin yeni dengeleri

Dünya'da Biden dönemi ile dış siyaset dengesinin yumuşaması beklenirken, küresel politik hamleler giderek keskinleşmeye başladı. ABD ve İngiltere yeni düşman olarak merkeze Rusya'yı koyarak, ilk hamlelerini Ukrayna'nın NATO'ya alınması kartı üzerinden yaptı ve Rusya'ya yumuşak karından saldırdı. Rusya ise beklenenin üzerinde bir tepki ile karşılık vererek kırmızı çizgilerini ilk defa bu kadar belirgin bir şekilde ortaya koydu. Tabiki Rusya'nın bu net hamlesine karşılık NATO tarafı da pasif görünmek istemeyecektir. Biden kabinesi, Trump kadrolarını tamamen tasfiye edip kontrolü tamamen ele geçirdiğinde bu gerilim çok üst noktalara ulaşacağını tahmin ediyorum.

Bir Amerikan politik doktrini olarak "Cumhuriyetçiler" grubu her zaman Rusya'yı ve Türkiye'yi yanlarına alıp Avrupa'yı sıkıştırırken, "Demokratlar" grubu Avrupa'yı yanına alıp Rusya ve Türkiye'yi sıkıştırmayı, politika olarak benimser. Kısaca, gelecekte Rusya kadar Türkiye'yi de çok zor günler bekliyor demektir. Trump kendi politikalarını uygulamak için, Türkiye'yi bir müttefik olarak Avrupa'yı kıskaca almakta kart olarak kullanmıştır. Bu noktada Türkiye, ön tarafa sürülerek desteklenmiş, bazı önemli hataları görmezden gelinmiş, bir yandan da hedef haline getirilmiştir. Fakat Biden döneminde bu hamlelerin bedeli olarak bizi bekleyen fatura öncelikle ekonomi sonrada askeri olarak karşımıza çıkacaktır. Türkiye, Doğu Akdeniz ve Kuzey Afrika'da Amerika'nın boşalttığı alanları doldururken Avrupa'nın rakibi hatta düşmanı haline gelmiştir. Biden'ın ise, Ermeni tasarısını onaylayarak krizde Avrupa tarafını seçtiğini belli etmiştir.

Bu doktrinlerin uzantısı olarak her yazımda belirttiğim gibi, Türkiye yüzde 50 Avrupa endeksli ihracat ve ithalat politikası sonucu olarak kusursuz bir ekonomik çöküşün sinyalini vermektedir. Zaten, avrupa ekonomisi pandemi sürecinde hali hazırda yüzde 15'ten fazla küçülmüş durumda. Küçülen ekonomilerinin getirisi olarak başta Türkiye ve Rusya gibi ülkelerin Avrupa ekonomilerindeki paylarını küçültüp kendi şirketlerine pay açmak isteyeceklerdir. Bu konuda Ukrayna kartı Rusya için bir bahane olurken, Doğu Akdeniz ve Kuzey Afrika kartı ise Türkiye için bir bahane olacaktır. Acilen Türkiye şirketleri yönünü başta Güney Asya, Güney Amerika ve Çin gibi ülkelere çevirmelidir.

Böyle bir krizde dış devlet politikamızın değişmesini beklemektense, şirketler kendi kararlarını şimdi verip harekete geçmelidirler. Ama bir çok şirket bu hamleler için geç kalmış durumda. Kendi organizasyonumuzda bu öngörülemeleri çoktan yaparak, bu hedef ülkelerdeki dağıtım ağlarına çoktan ilişkiler oluşturmuş bulunmaktayız. Gelecekte bu konuda yerel şirketlerimize vereceğimiz danışmanlıklarla, yeni ufuklarda pusula görevi görmek istemekteyiz.

Avrupa dışına çıkan teknoloji ile üretimin tüm dünyaya ulaşması, artan tüketici dünya nüfusu ve ham madde kaynaklarının artan önemi

Son 400 yıldır önce Avrupa ve sonrasında ise 50 sene ABD, dünya ticaretini baskın bir şekilde kontrol etmiştir. Bu durum, sanayi devrimi sonucunda gerçekleşen teknolojik atılımların bir sonucu idi. Bu denge son 20 senede internetin gelişmesi ve bilginin dağılımı ile değişti. Batının sanayi, teknoloji alanındaki birikimine başta Çin olmak üzere tüm dünya erişti. Böylece halen batının tekelinde olan üretim dinamiklerine artık Çin, Hindistan ve Güney Asya ülkeleri de ulaşmaya başladı. Son yıllarda dünya zenginleri listelerinde Çin, Hint ve Rus zenginler sıkça görülüyor. Ticaretteki iletişim imkanlarının B2B – B2C platformlar aracılığıyla ilerlemesiyle, "tüm dünya" şehirleşmiş ürüne ulaşabilen ve tüketen bir platforma dönüştü. Artık ana tüketiciler sadece Avrupa ve ABD değil. Hızla büyüyen Asya nüfusu da ciddi bir üretim ve tüketim havzasıdır.

Bugüne kadar Çin'in öncülüğündeki büyüme istatistikleri artık Güney Asya'ya kaymış durumda. Hindistan, Malezya, Endonezya, Tayland ekonomileri parabolik büyüme istatistiklerine sahip. Hammadde ve lojistik konusunda çok önemli bir konuma sahip olan Güney Asya dünya deniz ticaretinin en önemli noktasıdır. Toplam 20 trilyon dolarlık dünya ticaretinin yüzde 20 ile 33 arasında değişen bir oranda hacmi, bu sularda haraket etmekte. Türkiye'nin ise bu geleceğin pazarındaki payı sadece 1000'de 2.

Yaş ortalamalarına baktığımızda Hindistan 28, Endonezya 29, Malezya ise 30 yaşında ve yaş ortalaması 31 olan dünya ortalamasının altındalar. Aksine, Avrupa nüfusuna baktığımızda Almanya 47, İtalya 45.5, Yunanistan 44.5 ve Avrupa birliğinin kümülatif yaş ortalaması ise 43. Göçmen ortalamalarını bu toplamdan çıkarırsak bu ortalamalar en az 2 puan daha yüklesecektir. Bu bağlamda ham maddeye ulaşım, gençleşen-artan nüfus istatistikleri, lojistik avantajlar, gerekse de politik dengelerin ışığında Güney Asya, orta vadede dünya ticaretine ciddi bir damga vuracaktır.

Bugüne kadar lojistik, teknoloji ve sermayeyi elinde tutan batı artık bayrağı yavaş yavaş bu ülkelere kaptırırken, sınırlı ham madde kaynaklarında da kendilerine yeni rakipler kazanıyor. Artan dünya nüfusu ve azalan ekilebilir tarım alanları ve sınırlı kaynaklar, gelecekte bir de rekabetin eklenmesi ile karaborsaların oluşmasına neden olacaktır. Zaten bugünlerde yaşanılan ham madde krizleri, artçı depremler olarak düşünülürse, gelecekte oluşacak büyük depremlerin habercisi gibidir.

Çalıştığımız bir çok firmaya, risk yönetimi, ham madde kaynaklarının çeşitlendirilmesi, alım pozisyonlarının tahminlenmesi ve ham maddeye daha ucuza ulaşım gibi konularda destek veriyoruz. Fakat bir çok üreticinin bu konuya hazırlıklı olmadığını görüyoruz. Bu noktaları gözden kaçıran firmalar ise 2 sene içindeki dalgalanmalara bağlı olarak ciddi likidite riskleri yaşayarak katma değerli üretimlerine rağmen ticaret sahnesine veda edebilir. Çünkü eskiden üretim ve kalite önemliyken şimdi ham maddeye ulaşım ve maliyetleri sabit tutmak daha önemli.

Yerli tedarikçilerin ham madde krizindeki davranışları ve karaborsa pazarların genel refleksleri

Karaborsa ekonomiler, bozuk düzen ekonominin temel yansımasıdır. Bir malın yokluğu, ithalat yasağı, kotalar ve son dönemde yaşanan ham madde krizi gibi ortamlar, aranılan malların ederinden daha fazla satılmasına yol açar ve parekende piyasada denetim dışı olarak alınıp satılmasıyla devam eder. Uzun yıllar karaborsada sigara, içki, saat vs gibi ürünler satıldı. Ama son dönemde sağlık ürünleri, ham madde ve gıda karaborsa pazarlara düşüyor.

Ticari ambargo ve politik blokların oluştuğu günümüz dünyasında karaborsalar gelecekte sıkça görülecektir.

Karaborsa alışverişlerinde kişilerin beklenti ve blöfleri, zamana karşı yarışları ve tutarsız tutumları çok sık karşılaşan durumlardır. Bu tip karşılıklı ölçümler ile malın fiyatını o an belirlenir. Mal piyasa fiyatının 10 larca kat yukarısına satılabilir. Son dönemlerde ham madde fiyatlarındaki yüzde 300 lere varan artışlar bu konuya güzel bir olarak gösterilebilir.

Çözüm

Önceki yazılarımda da bahsettiğim gibi sadece klasik satış teknikleri ve "Yüksek Katma Değerli Ürün" üretmeye odaklanmak günümüz dış ticaretinin realitisine uygun değildir. Bu ürünlerin üretilmesi hem yüksek yatırım maliyetlerini gerektirirken, hem de kalifiye ve maliyetli iş gücü gerektirmektedir. Bu tip ürünleri daralan Avrupa ve Amerika pazarlarına satma ihtimalimiz azalırken, şirketi "Likidite Riski" ne sokma ihtimalimiz de artmaktadır. Küçülen bir dünya ekonomisinde şirketin son güvencesi olan nakit kaynağını yatırım maliyetlerine kullanarak azaltmak büyük bir risktir. Bu noktada ham madde maliyetini düşürmek en önemli konudur ve bir çok şirketin geleceği bu gerçek üzerinden şekillenecektir.

Önceden de belirttiğim gibi bugünkü ham madde fiyatlarındaki dalgalanmalar sadece artçı ve uyarıcı olarak düşünülmelidir. Önlemleri şimdiden alarak bir hareket planı oluşturmak en önemli nokta iken, iç piyasanın dayattığı ham madde fiyatlarına bağımlı olmak ölümcül bir hatadır. Karaborsa pazarlarda, ürün fiyatları 2-3 defa el değiştirdiğinde bir kaç kat artacaktır. Bu nedenle çözüm ürettiğimiz kurumları, ham madde kaynakları alanında yurtdışı portföyünü geliştirip, risklerini dağıtarak bir kaynağa bağlı kalmaktan kurtarıyoruz. Aynı anda bir çok ülkede tedarik ağı kurarken, dış pazarlarda doğru üreticilerden, en uygun fiyatlarda mal bulmasını sağlıyoruz. Böylece hem maliyetlerini düşürüyor, hem de gelecekteki oluşabilecek ham madde karaborsalarının yaratacağı kırılgan ticaret ortamına hazırlıklı, sağlam bir tedarik zinciri kuruyoruz.





Oruç KAYA
O2 Lojistik Yönetim Danışmanlık
okaya@o2lc.com

TEK ÇARE LOJİSTİK

Günümüzde bir şirketin sahipleri ve hissedarları için en önemli "başarı kriterleri"; büyüme, pazar payı artışı ve kârlılık artışı ve bunların sürdürülebilir olmasıdır.

Büyüme; mevcut müşterilere daha fazla satış yapabilmek, yeni müşteriler kazanabilmek ve yeni coğrafik pazarlara satış yaparak sağlanabilir. Büyüme, rakiplerden daha fazla pazar payına sahip olunmasını sağlar.

Mevcut müşterilere daha fazla satış yapabilmenin tek yolu, müşterilerin şirketten ve şirketin satış yaptığı mallardan "memnun" olması ve hatta müşterilerin şirkete ve şirketin satış yaptığı mallara "sadık" olmasıdır. İlk defa satış yapılan yeni müşteri, önce "memnun edilmeli" ve sonra "sadakati" sağlanmalıdır.

Net kârlılık, aslında şirketin bütün çabalarının tek somut sonucudur. Günümüzde "kârlı" çalışabilmek, ciro büyüklüğünden çok daha önemlidir.

Eğer bir şirket, bugün ve gelecekte gerçekte çok **farklı** bir mal, **üretip satamadığı takdirde** o şirketin ve hissedarlarının beklentisi olan "başarı kriterleri", bugün ve gelecekte sadece ve sadece doğru tasarlanan ve doğru yönetilen "tedarik zinciri" ve onun özelinde "lojistik sağlanır.

Lojistiğin "Tedarik Zinciri" ve Lojistik Yönetiminin de "Tedarik Zinciri Yönetimi" olarak algılanması ve "lojistik=tedarik zinciri" sanılması, aslında her ikisinin de doğru yönetilmesini **zorlaştırır** ve onlardan beklenen **faydanın gerçekleşmemesine** yol açabilir. Lojistik ile ilgili hareketler, "tedarik zincirinin" bir parçasıdır (belki de en önemli parçası) ve bu hareketler, tedarik zincirini olumlu veya olumsuz etkiler ama lojistik, "tedarik zinciri" ve lojistiğin yönetilmesi, "tedarik zincirinin yönetilmesi" değildir.

Doğru tasarlanan ve doğru yönetilen lojistik, tedarikçiden müşteriye kadar olan bütün süreçleri kapsayan tedarik zincirinin verimli, etkin, etkili olmasını sağlar.

Rekabet ortamında tedarik zincirinin ve lojistiğin önemi giderek artarken lojistiğin, sadece nakliye ve / veya depolamadan ibaret olmadığı ve "maliyet merkezi" olarak algılanan lojistiğin, aslında şirket için "kâr merkezi" ve müşteri için "fayda ve değer yaratma merkezi" olduğu çok daha iyi fark ediliyor.

Yaklaşık 200 yıl kadar öncesine gidersek ...

General olan Baron Henri de Jomini'nin "The Art of War (1838)" adlı kitabında "logistique" olarak geçtiği bilinen "lojistik" kelimesi, aslında ilk "Scots Magazine and Edinburgh Literary Miscellany (Ocak 1810, sayfa 286)" dergisinde Göttingen Üniversitesi Askeri Bilimler Akademisi Hocası Mühendis Teğmen Dr. Willam Muller tarafından yazılan modern savaş teorisi ve pratiği için ilk kitap olarak bilinen (askerlerin hareketini, *"logistics"* başlığı altında inceler) "The Elements of the Art of War" adlı kitap (Dr. Muller, 1811 yılında "The Elements of the Science of War" olarak değiştirdi) hakkında bilgi verilirken *"logistics"* kelimesi kullanılmıştır.

Independent gazetesinde (1905) *"...keeping a supply chain* with India unbroken, and of fighting for the capture of fortified passes at altitutes of 14.000 to 18.000 feet, were very great" ve Glasgow Herald (Herald Scotland) gazetesinde (Ekim 1912) "Balkan Savaşı" haberinde "The Bulgarian staff trust largely to the power of their Army to subsist on the country. In the various links of the supply chain are carried eight days' supplies, and the staff relies on the distances carrying them from on centre where supplies can be collected either by rail or requisition to another" satırların "supply chain" kelimesi kullanılmıştır.

Arch W. Shaw, lojistiğin önemi ve işlevi ile ilgili günümüzde söylenenleri "Some Problems in Market Distribution (1915)" adlı kitabında askeri kapsam dışında "lojistik" ile ilgili kavramları kullanan ilk kişidir.

Dr. Donald J. Bowersox, "Physical Distribution Management: Logistics Problems of the Firm (1961)" adlı ilk ders kitabını yazarak lojistiğin "nasıl olması" gerektiğini anlattı.

Peter Drucker, Fortune Dergisinde (1962 Nisan) yazdığı "The Economy's Dark Continent" makalesinde "lojistiğin, ekonominin bilinmeyen kısmı olduğunu; şirketleri ve ABD ekonomisini yöneten ve yönlendiren kişilerin, işlerinin lojistik boyutuna dair bilgisizliği, kayıtsızlığı ve umursamazlığı nedeniyle lojistiğin ihmal edildiğini; tüketicinin mal için harcadığı her 1 doların, neredeyse 50 sentinin mal üretildikten sonra oluşan faaliyetlere gittiğini ve lojistiğin, oyunun yarısı olduğunu ama bunun fark edilemediğini" yazdı.

Keith Oliver, Financial Times röportajında (04.06.1982) ilk defa "Tedarik Zinciri Yönetimi" ifadesini kullanarak Avrupalı ve Amerikalı üreticilerin, Japon üreticilerine karşı rekabet edebilmesi için "tedarik zinciri" ve onun özelinde "envanter" yönetiminin artık zaruri olduğunu belirtti.

Peki lojistik, Peter Drucker'ın ifadesiyle niçin "ihmal" edilmişti?

1800'lü yıllardan itibaren 1950'lerin sonuna kadar lojistik, "askerlik" ile ilişkilendirildi ve ticareti hayatla ilişkisi fazla kurulmadı.

Japonya, 1950'den itibaren William Edwards Deming'in katkısıyla üretimini geliştirdi ve 1960'lardan itibaren Japon ürünleri, Avrupalı ve Amerikalı üreticileri zorlamaya başladı. Deming, 1950 yılında Japonya'da yaptığı konuşmada "sadece ürünün kalitesinin yeterli olmadığını **nakliyenin de çok iyi olması gerektiğini** vurgular.

2.Dünya Savaşı sonrasında sadece "satış" odaklı hareket eden Amerikalı üreticiler, Pavlovyan (şartlandırma) ve Freudyen (id, ego, süperego, tutku, arzu) yöntemlerle hazırladıkları reklamlar ile müşteride satın alma dürtüsü (motivasyonu) yaratmak istediler (o dönemlerde "tam zamanında teslimat" gibi lojistik temalı reklamlar yoktu ama son 10 yıldır "lojistik" temalı reklamlar, çok sık görülmesine rağmen lojistik işini yapanlar, hak ettikleri itibarı günümüzde de yeterince görmüyor ve gölgede kalıyor). ABD Tüketici Hakları Beyannamesinin (1963) uygulanmasından sonra 1970'lerden itibaren tüketiciler; bilinçlenmeye, seçici olmaya, güdülenmek yerine "karar verici" olmaya ve satın almayı **basitleştiren** (tavsiyelere göre karar verme, istediği şeye kolay ulaşabilme, kolay ve zahmetsiz satın alabilme) ve **uygun fiyatlı** mallara yönelmeye başladı. Müşterilerdeki bu değişimin etkisiyle özel markalı mallar (private label) ve "indirim mağazaları (discounts stores), çok sık görülmeye başladı.

1989'da SSCB'nin dağılması, Berlin Duvarı'nın yıkılması ve özellikle 1994 yılında "Uruguay Görüşmeleri" tamamlandıktan sonra hızlanan "küreselleşme" ve "Çok Taraflı Ticaretin Serbestleşmesi" etkisiyle gelişmekte olan ülkeler (1970'lerin başında dünya ticaretinin ¼ iken 1990'ların sonunda 1/3'ü) yüzünden Avrupalı ve Amerikalı üreticiler, aslında çok alışık olmadıkları rekabet ortamına girdiler. Hindistan, Kore, Singapur ve özellikle Çin (Mao zamanında kendini Batı'dan izole eden Çin, Mao'nun ölmesini takiben 1978 yılında "Direkt Yabancı Yatırım (FDI)" için izin verdi ve 1993 yılında en fazla FDI çeken gelişmekte olan ülke olduktan sonra 2002 yılında ABD'yi geçti) dünya ticaretinde önemli rol almaya başladı.

Yukarıda bahsedilenler, birçok şirketin satışlarda ve müşterilerin sadakatinde sorun yaşamasına yol açtı ve şirketler, sadece "reklam", "satış teknikleri" ve "nasıl olsa satarız" rahatlığı & özgüveni yerine "rekabet" için başka şeyler bulmak zorunda kaldı.

Şirketler, 1960'ların ortasından 1990'ların ortasına kadar MRP I, MRP II, QR, ECR, CRM, ERP ile ya üretim öncesindeki ya da üretim sonrasındaki süreçlere ve bunlardaki envantere odaklanmış ama **"tedarikçiden müşteriye"** olan sürece yani "tedarik zincirine" bütün olarak odaklanılmamıştı.

1990'ların ortasından itibaren rekabet için artık sadece "kaliteli mal" üretmenin" ve / veya çok iyi satış teknikleri ve reklamlar vasıtasıyla "satış" yapmanın veya sadece kendi şirketlerini ya da sadece üretim öncesini veya üretim süresini çok iyi yönetebilmenin yeterli olmadığını gören şirketler, müşteriyi merkeze alarak ve sadece onu memnun edebilme amacıyla tedarikçilerden müşterilere kadar olan bütün süreçte (tedarik zinciri) yer alan bütün paydaşlarla iş birliğini geliştirmek ve müşteriye "değer" katan bu zinciri yönetmek (tasarlama, planlama, koordinasyon, kontrol, düzeltme & iyileştirme) için çalışmaya başladılar.

Ayrıca 1979 yılında kişisel PC'lerin kullanılmaya başlanması, başka ülkelerde üretim yapan şirketlerin bu karmaşık yapıda yaşadığı zorluklar (sınırlar, kanunlar, uluslararası mal hareketi, farklı yerlerdeki stoklar vs.), teknolojinin ve özellikle bilgi teknolojilerinin gelişmesi, 2000'li yıllardaki ekonomik krizler (resesyon, küçülme, çok yavaş büyüme) nedeniyle tüketicilerin gelirinin düşmesinden dolayı talebin azalması nedeniyle üretimin olumsuz etkilenmesi, 2000'li yılların başından itibaren hızla gelişen e-ticaret ile müşteri davranışlarının değişmesi (peşin ödeyerek satın aldığı malı en kısa sürede kullanmak istemesi) ve hatta müşterilerin "çevre" odaklı olması gibi etkenler, tedarik zincirinin çok daha önem kazanmasına ve Tedarik Zincirinin Yönetimi yaklaşımının gelişmesine katkıda bulundu.

Yazımın ilk satırında belirttiğim "başarı kriterleri", bugün **ancak** verimli, etkin ve etkili yani yönetilen tedarik zinciri ile sağlanabilir. Öte yandan Tedarik Zincirinin aynı anda çift yönlü ("tedarikçi – şirket – müşteri" ve "müşteri – şirket – tedarikçi") hareketi sağlayan lojistik, eğer doğru tasarlanır ve doğru yönetilirse, sonucunda tedarik zinciri da başarılı olur ve "başarı kriterleri", mutlaka elde edilebilir.

Tedarik zinciri içinde 5 önemli unsur (maliyet, zaman, envanter, bilgi paylaşımı, tehlikeler), çok önemlidir.

- Tedarik zinciri maliyeti, bir bütün olarak incelendiğinde, müşteriye satılacak malın üretim maliyetinin önemli bölümünü oluşturur. Pazar koşullarına uygun fiyat, müşterileri elde tutabilmek ve yeni müşteriler kazanabilmek için çok önemlidir.

- Zaman, "müşterinin sipariş verdiği andan itibaren malın müşteriye teslim edildiği ana kadar geçen" ve "ham maddelerin ve/veya yarı mamûllerin veya yardımcı malzemelerin temini için satın alma emrinin tedarikçiye verildiği andan itibaren bunların envanter kayıtlarına girildiği ana kadar geçen" süredir. Özellikle bir müşteri için "özel üretim" varsa bu iki süreye bütün olarak bakılmalıdır.

- Tedarik zinciri için envanter; üretim için ham madde, yarı mamûl ve üretim için kullanılan kimyasal vb. yardımcı malzemeler ve satış için nihai ürün ve koli gibi yardımcı malzemelerdir. Özellikle bir müşteri için "özel üretim" varsa bu iki envantere bütün olarak bakılmalıdır.

- Bilgi paylaşımı, müşteri dâhil tedarik zinciri kapsamında olan herkesin gerekli bilgiye, bilginin oluştuğu anda sahip olmasıdır.

- Şirketin kontrol edebileceği ve kontrol edemeyeceği (deprem gibi doğa kaynaklı olaylar,Covid-19 gibi pandemiler, ülkelerin ticareti zorlaştırması vs.) tehlikeler kaynaklı kayıplara karşı önlem alınmalı (Risk Yönetimi) ve etkileri azaltılmalıdır (Kriz Yönetimi).

Tedarik zincirinin en önemli parçası olan ve bu zincirin hareketini sağlayan lojistik, artık sadece "operasyon" değil müşteriye (iç müşteri, dış müşteri) sunulan hizmettir.

Günümüzde "ürün kalitesi" kadar "hizmet kalitesi" de önemli olup hizmet kalitesi, lojistiğin performansa bağlıdır. Müşteri tarafından sipariş edilen malların (e-ticarette olduğu gibi peşin ödendiği), müşterinin istediği zamanda (ona söz verilen zamanda) müşterinin istediği yerde (satın almak için gittiği yerde hazır olması) istediği özelliklerde (sağlam, tam) ve söz verilen fiyatta (ilave maliyet olmaksızın) sunulması ve gerekirse lojistik kaynaklı (hasar, gecikme, eksik, yanlış) iade sorunlarının zorluk çıkarılmadan çözülmesi, **lojistik hizmet kalitesidir.** Ayrıca lojistik çalışanlarının lojistik hareketlerle ilgili sorunları ve zorlukları çözme yetkinliği (bilgi, beceri), bu çalışanların ve hatta lojistik için kullanılan ekipmanların ve tesislerin dış görünüşü (müşteriye dağıtım yapan araçların temiz olması, çalışanların ter kokmaması, temiz ve düzenli depo) ve lojistik hareketlere ait bilgilerin doğru ve zamanında paylaşılması, lojistik hizmet kalitesini etkiler. Bunların tek seferli olmaması ve kesilmeden sürdürülmesi, müşterinin güvenini arttırır.

Doğru tasarlanan ve doğru yönetilen **lojistik** ve bunun sonucunda oluşan **lojistik hizmet kalitesi:**

- Malın üretim maliyetini etkiler. Örneğin:
- Lojistik maliyetlerin (tedarikçiden üretime nakliye, üretimden müşteriye nakliye, depolama, paketleme, iade, tersine nakliye, geri dönüşüm...) düşük olması (veya iyileştirilmesi), şirketin satış fiyatı için rekabetçi olabilmesini ve şirketin daha fazla kâr marjı ile satış yapabilmesini sağlar ayrıca, farklı pazarlara rekabetçi fiyat ile girmesini sağlar.
- Lojistik süresinin kısalması, envanter tutma (taşıma) maliyetini düşürür.
- Lojistik süresinin kısalması, malların hasarlanma oranını düşürür.
- Lojistiği etkileyecek olan doğa kaynaklı afetler haricindeki tehlikelerin (hırsızlık, kayıp, hasar, trafik vb.) doğru yönetilmesi, sigorta primini veya tazminatı (gecikme, hasar, eksik) düşürür (hatta sıfırlayabilir).
- Lojistik hareketler nedeniyle müşteriye "hasarlı, eksik, yanlış" teslim edilen malların iadesini ve bunlar için yapılan masrafları azaltır (hatta sıfırlayabilir).
- Doğru paketleme sayesinde mallarda hasar oranı düşeceği için ödenecek sigorta primi ve tazminat ödemeleri azalır ve depolarda ve dağıtımda elleçleme maliyetleri düşer ayrıca, şikayetler ve iadeler, azalabilir ve paketlerden oluşan atıklar azalabilir.
- Planlanan lojistik süresinin uzamamasını ve hatta mümkünse iyileştirilerek kısalmasını sağlar.
- Planlanan lojistik süresinin uzamaması ve hatta mümkünse iyileştirilerek kısalması, lojistik kaynaklı (yakıt tüketimi, depolarda elektrik tüketimi) CO2 salınımını ve hava kirlenmesini azaltır.
- Rafta "bulunabilirliği" arttırır ve "yok satma" riskini azaltır.
- Pazardaki değişimlere (anlık talep artışı vb.) çabuk reaksiyon gösterilmesi için lojistik esneklik sağlar.
- Farklı tehlikelere karşı çabuk ve hızlı reaksiyon gösterilmesini sağlar (farklı ülkelerden tedarik veya farklı ülkelere satış için lojistik esneklik).
- Geri dönüşüm sürecini kolaylaştırarak doğanın korunması politikaların uygulanmasını kolaylaştırır.
- İhracat için farklı coğrafyalara daha kolay ve çabuk girilmesini ve oralarda daha kolay satış yapılmasını sağlar.
- Farklı coğrafyalardan yapılan ithalatın kolaylaşmasını sağlar.
- Müşterilere katma değerli bir hizmetler sunulmasını (yeniden paketleme vs.) sağlar.
- Lojistik hareketlerin azalması (direkt sevkiyat, nakliyede palet vb. kullanılması) sayesinde mallara "dokunma" sayısı azalacağı için her dokunuşta "hasar" olasılığı ve "elleçleme" maliyeti azalabilir.
- Doğru nakliye yapısı (araç sayısı) ve doğru depolanma yapısı (sayı, alanı, elleçleme ve istiflime ekipmanlarının sayısı vb.), şirketin "yatırım" ve "amortisman" maliyetlerini azaltır.
- Doğru lojistik personel yapılanması, şirketin "insan kaynağı" ile ilgili maliyetlerini azaltır.
- Lojistik hizmet kalitesi, ilk defa satış yapılan müşterinin tekrar satın almasını (memnuniyet) ve mevcut müşterinin şirketin mallarını daha fazla satın almasını (sadakat) sağlar.
- Şirketin finansal rasyolarının (Nakit Akışı, Ticari Alacakların Tahsil Süresi, Stok Tutma Süresi, Nakit Döngüsü, ROI, ROA) iyileşmesini sağlar.

Lojistik hizmet kalitesi, lojistik süreçler için lojistik firması (3PL) kullanılması durumunda bile müşteriler, 3PL'in yaratacağı her sorunu sanki malı ona satan şirket neden olmuş gibi algılar.

Yüksek müşteri hizmeti, düşük envanter yönetimi ve düşük birim maliyet gibi genellikle çelişen hedefler, aslında "tedarik zinciri" ve onun lojistiği sayesinde birlikte ve eş zamanlı gerçekleşebilir.

AMA günümüzde tedarik zincirlerinin her paydaşı ve hatta şirketin her bir departmanı, müşteriyi merkeze koyarak müşterinin faydası ve çıkarları için hareket etmek yerine kendi çıkarları için hareket ediyor ve tedarik zincirinin bütününe bakmadan bütün paydaşları olumsuz etkileyebilecek "karar" veriyor. Eğer tedarik zinciri, bu şekilde yönetilirse Tedarik Zinciri Yönetiminden ve onun özelinde Lojistik Yönetiminden arzu edilen faydalar, sağlanamaz ve hatta mevcut durumdan daha büyük sorunlar yaşanabilir, maliyetler yükselebilir ve hatta müşteri kayıpları yaşanabilir.

Unutulmamalıdır ki bir mal, ancak müşteri tarafından kullanıldığında yani eline geçtiğinde o müşteriye fayda sağlar ve müşteri için bir değer yaratır. Doğru tasarlanan ve doğru yönetilen "Tedarik Zinciri" ve onun özelinde "lojistik", o malın uygun fiyatla rafta hazır olmasını sağlar. Örneğin son bir yıl içinde yapılan çalışmalara göre "fiyat" haricinde müşterilerin "farklı bir ürüne" geçmesinin en önemli sebebi, ürünün "bulunabilirliği" ve mevcut ürünle ilgili yaşadı "lojistik" sorunlardır.

Özetle, tedarik zincirinin en önemli parçası olan lojistik, ister konvansiyonel ticaret olsun ister e-ticaret olsun artık şirketlerin ürettiği ve satmak istedi malın kendisi kadar önemlidir.

Son cümle, şirketler için tek çare "lojistik"...

KURUMSAL EĞİTİM



SÖZLEŞME YÖNETİMİ VE SEKTÖREL KONTRAT İNCELEMELERİ EĞİTİMİ

SLA - HİZMET SEVİYE ANLAŞMALARI ?

Eğitimde yer alan **sözleşme terim ve kavramları** satınalma yönetimi perspektifinden ele alınmıştır. Satınalma bölümü çalışanlarının ürün ve hizmet alımlarında sıklıkla karşı karşıya kaldıkları **tedarikçi / taşeron ilişkileri** göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla konuya satınalma yöneticisi yani **operasyon yürütücüsü penceresinden bakılması** uygun görülmüştür. Bu kapsamda **sözleşme yönetiminin temel aşamaları, sözleşmenin temel unsurları, sözleşme türleri ve sözleşme yönetiminde sıklıkla yaşanan problemler ve sözleşmelerin yorumlanmasına** yer verilmiştir.

Eğitim Planı

- Sözleşme Kavramı
- Sözleşme Yönetimi
  - Sözleşme Hazırlama
  - Sözleşmenin Yürütülmesi
  - Sözleşme İzleme ve Kontrol
- Bir Sözleşmenin Temel Unsurları
- Sözleşme Yönetiminde Problemler ve Sözleşmelerin Yorumlanması
- Sektörel Sözleşmeler ve İncelemeler

Eğitim alan kurumun ihtiyaçları doğrultusunda sadece ilgili sözleşme kategorileri incelenecektir

GENEL İDARİ İŞLER VE DİĞER SÖZLEŞME TÜRLERİ

- Bina Yapı / Yapım / Tasarım / İmalat İçeren Hizmet Satınalmaları
- Personel Taşıma, Güvenlik Hizmeti, Personel Yemeği, Temizlik Hizmeti ve Personel Seyahat Acentası gibi hizmet sözleşmeleri
- OSGB, ISG, Çevre Danışmanlığı ve İş Yeri Hekimliği Sözleşmesi
- Personel Eğitim Hizmet Satınalmaları

TEKNOLOJİ VE HUKUK DANIŞMANLIK SÖZLEŞMELERİ

- Bilişim Teknolojileri ve IT Danışmanlık Hizmet Satınalmaları
- Hukuk Danışmanlık Hizmet Satınalmaları

ÜRETİM SÖZLEŞMELERİ

- Private Label / Fason Üretim Satınalma
- Hammadde Satınalma
- Ambalaj Malzemesi Satınalma
- Teknik Ekipman Satınalma Sözleşmesi
- Rakip Firmadan Ürün Alımları
- Laboratuvar Analiz Hizmet Satınalmaları

Kurumsal Eğitim Talebi için support@buyernetwork.net

Orhan ERİMAN
Markiz Patent Genel Müdürü

BUGÜNÜN KOBİ'Sİ YARININ KÜRESEL OYUNCUSU

Her yıl **26 Nisan'da,** fikri mülkiyetin (marka, patent ve endüstriyel tasarımlar) önemini gündeme taşımak için yeni bir tema belirleyen Dünya Fikri Mülkiyet Organizasyonu'nun (WIPO) bu yıl gündemde tutacağı konu başlığı: **Fikirler ve KOBİ'ler: Fikirlerinizi pazara taşıyın.**

Her iş bir fikirle başlar. Her gün dünya çapında faaliyet gösteren milyonlarca KOBİ'nin her biri, birinin zihninde şekillenen ve pazara giren bir fikir ile başladı.

Yenilik, know-how ve yetenekle beslenen ve zenginleştirilen bir fikir, bir fikri mülkiyet hakkına dönüştürüldüğünde gelişmeye, ekonomik iyileşmeye ve ilerlemeye katkı sağlayacaktır.

Dünyanın dört bir yanındaki yaratıcı beyinler – mimarlar, sanatçılar, tasarımcılar, mühendisler, girişimciler, araştırmacılar, bilim insanları ve diğerleri - her gün yeni fikirler üretiyor. Sanattan yapay zekaya, modadan tarıma, yenilenebilir enerjiden perakendeye, televizyondan turizme ve sanal gerçeklikten video oyunlarına, bunlardan sadece birkaçı.





Fikirlerden bazıları satın almak istediğimiz ürün ve hizmetlere dönüşüyor. Diğerleri ise başarılı olamıyor. AMAZON ve APPLE gibi markaların bir araba garajında başladıkları yolculukları global marka olmaları ile sonuçlanmıştır. Başarıya giden yol kolay değil. Ancak fikri haklara odaklanan işletmeler başarıya giden yolu açan birçok kıvrım ve dönüşü önceden tahmin edebilir ve daha iyi yönetebilirler.

2021 Dünya Fikri Mülkiyet Günü, KOBİ'lerin ekonomideki kritik rolüne ve daha güçlü ve daha rekabetçi işletmeler kurmak için fikri mülkiyet haklarını nasıl kullanabileceklerine ışık tutuyor.



Uluslararası marka tescili alanında faaliyet gösteren İstanbul merkezli Markiz Patent şirketi Kurucusu Orhan Eriman "KOBİ'ler ulusal ekonomilerin bel kemiğidir. Her gün ihtiyacımız olan mal ve hizmetleri sağlıyorlar. Bazıları yarının önde gelen şirketleri haline geliyorlar. Örneğin, Elazığ'da bir butik ile başlayan DAMAT, TWEEN markası, günümüzde bir dünya markası olmuştur. Aynı şekilde 1945 yılında kurulan Sultanlar Holding CAM- SİL, KENTON, ERNET gibi güçlü markaları ile dünyanın dört bir yanına ihracat yapmaktadır. Marka, patent ve tasarım tescilleri ile bir fikri iş fırsatına dönüştürebilir, katma değer üretebilir, istihdam oluşturabilir ve tüketicilere sunulan ürün seçeneklerini zenginleştirebilirsiniz." diye konuştu.



KOBİ'ler dünyadaki işletmelerin yaklaşık %90'nını oluşturuyor, küresel iş gücünün yaklaşık %50'sini istihdam ediyor ve birçok gelişmekte olan ekonomide milli gelirin %40'nı oluşturuyor.

Bu ticari işletmelerin her biri bir fikirle doğdu ve tüketicilerin istediği bir ürün veya hizmeti yeniliklerle sundular. Her biri ticari varlıklarını korumak ve bunlardan değer meydana getirmek için fikri mülkiyet haklarını korumalıdır. Ancak birçoğu fikri mülkiyet hakkına sahip olduklarının ve bunun bir değeri olduğunun farkında değil. Bu da birçoğunun büyüme fırsatlarını kaçırdığı anlamına geliyor. Araştırmalar, işletmelerin fikri mülkiyet konusunda bilgili olduklarında ve fikri mülkiyet haklarını tescil ettirdiklerinde daha ilerlediklerini göstermektedir.

2021 Dünya Fikri Mülkiyet Günü, fikri mülkiyet sisteminin araçlarının – markalar, patentler, tasarımlar, coğrafi işaretler – KOBİ'leri nasıl destekleyebileceğini göstermeyi hedeflemektedir.



Gökhan DEMİRCİOĞLU
gdemirciogluu@gmail.com

TEDARİK ZİNCİRLERİNİN YENİ HİZMET SAĞLAYICILARI; LOJİSTİK TEKNOLOJİ STARTUPLARI VE DİJİTAL PLATFORMLAR

Dünya ticaretindeki yapısal değişimler, tedarik zincirleri üzerinde yıkıcı etkisi olan faktörler, iş koşullarının gün geçtikçe daha belirsiz hale gelmesi ve teknolojinin baş döndürücü gelişimi bir bütün olarak yeni iş modellerine duyulan ihtiyacı arttırdı. Uberleşme, dijitalleşme, pazaryeri platformları, talep üzerine hizmet, paylaşım ekonomisi gibi sosyolojik ve ekonomik kavramlar büyük bir hızla yeni hizmet alanlarının ve yeni hizmet sağlayıcıların doğmasına imkân sağladılar.

Tam da bu dönemde her ekonomik ve toplumsal düzende olduğu gibi farklı iş modelleri ortaya çıkmaya başladı. Gelişme, hızlı büyüme, geniş kitlelere hitap etme ve teknolojiyi kullanma gibi anahtar sözcükler barındıran "Startup" kavramı da ilk olarak bu dönüşüm içerisinde 2010 yılında kullanılmaya başlandı. O yıllardan bugüne sadece bir on yıllık zaman geçmişken, birçok farklı sektörde startupların doğuşuna ve milyar doların üzerindeki şirket değerlemelerine ulaşarak unicorn olmalarına tanıklık ettik.

Lojistik sektöründe de henüz on yaşın altında olan pek çok startup, lojistiğin geleceğine etki etmeye başladı. Uber Freigt, Flexe, Cainiao, Convoy, Flexport, Lyft, Delhivery, gibi şirketler isimlerinden söz ettiren önemli girişimler haline geldiler. Türkiye'de ise Tırport, ParkPalet, Yolda, Shipsgo, Navlungo, Dijitalis, İletmen, Octovan, Optiyol, Ulak gibi girişimler teknoloji tabanlı platformlarıyla hem Türkiye hem de başta yakın coğrafyalar olmak üzere hizmetlerini geliştiriyorlar.

Yüzlerce yılda biriken küresel lojistik deneyim, operasyonel altyapı, ekipman yönetimi, insan kaynağı ve diğer tüm bileşenlerin teknolojik imkanlar ve dijital iş yapış biçimleriyle yorumlanması ve geliştirilmesi lojistik startupların temel gündemlerindendir.

Türkiye'de ki lojistik girişimcilik ekosistemini geliştiren startuplar ve sunmuş oldukları hizmetler incelendiğinde aşağıdaki başlıca alanlara odaklandıkları görülüyor;

Dijital Araç Tedarik Platformları: Yükü olanlar ile yük taşıyanları dijital bir platform aracılığıyla bir araya getiren iş modelidir. Bu modelde dijital platform yükünü taşıtmak isteyenlere araç tedariği sağlarken araç sahibini de yükle buluşturmuş olur. Bu araçlar platform organizatörünün tüm denetim ve yeterlilik kriterlerinden geçmiş nitelikli taşımacılardır. Yükü olan üretici, ithalatçı, distribütör ve dağıtıcı firmalar bu dijital platformun teknoloji hizmeti sayesinde yük taşıyıcıya hızlı bir şekilde ulaşabildikleri gibi yolculuğun tamamını da gerçek zamanlı ve konum bazlı olarak izleyebilmektedirler. Dijital ortamdaki sefer, süre, performans ve maliyet kayıtları sayesinde gelişmiş raporlamalar almak ve analizler gerçekleştirmek mümkün olabilmektedir. Ayrıca bu platformlar sayesinde hizmet, kalite ve fiyatlarından memnun kaldığınız sürücüleri kayıt edebilir ve kendi sanal filonuzu oluşturabilirsiniz. Türkiye'de bu alanda Tırport, Eta gibi hizmet sağlayıcılar bu yeni nesil iş modelini geliştirmektedirler.

Dijital Yük Taşımacılığı Platformları: Bu platformlar kurmuş oldukları teknolojik ve operasyonel altyapı sayesinde komple ya da parsiyel yüklerin taşınması işlerini organize ederler. Hızlı ve basit teklif alma süreçleri, yalın, çevik, dinamik ve teknolojik altyapıları ve uzman ekipleri sayesinde iş ortakları için tüm operasyonu uçtan uca yönetebilecek kabiliyete sahiplerdir. Bu platformlar sayesinde yükünüz az ya da çok, devamlı ya da sürekli olmayan fark etmeksizin aynı teknolojik ve operasyonel altyapıdan faydalanabilir, maliyet avantajlarından yararlanabilirsiniz. Gelişmiş kontrol ve raporlama panelleriyle yüklere ilişkin bilgilere ulaşabilir, raporlar oluşturabilirsiniz. Her biri hizmet çeşitliliği yaratarak kendi iş modellerini geliştirmekle birlikte bu alanda hizmet sunan girişimlerden başlıcaları Yolda, Navlungo, KargomKolay, Octovan ve Gelal'dır.

Depolama Pazaryeri Platformları: Pazaryeri modeliyle hizmet sunan dijital depolama platformları tüm dünyada hızlı bir şekilde büyümektedir. Hizmet sağlayıcı depolar sektör uzmanlarınca incelenip, standartlara uygun olanlar platforma eklenir. Gerekli operasyonel ve altyapı standartlarına sahip olan depolar, sistem üzerinden gelen depolama taleplerini fiyatlandırarak tekliflerini sunarlar. Böylece depolama talebi olan firmalar istedikleri bölgede, ihtiyaçları olan süre için birçok nitelikli depoya ulaşabilir ve teklif toplayabilirler. Firmalar hızlı, kolay ve ekonomik bir biçimde oluşturdukları alternatifler arasındaki en uygun depodan hizmet almaya başlarlar. Türkiye'de hem geleneksel depolama hem de e-ticaret sipariş hazırlama çözümleriyle bu alanda hizmet sunan lojistik girişimi ParkPalet'tir.

Mayıs 2021 Yıl:9 Sayı: 101

Son Kilometre Teslimatı: Türkiye'de en fazla sayıda lojistik teknoloji girişiminin faaliyet gösterdiği alandır. Özellikle geleneksel kargo şirketlerinin operasyon ve hizmet iletişiminde yetersiz kalması ve e-ticaret hacimlerindeki büyük artış bu alanda yeni hizmet sağlayıcılara duyulan ihtiyacı artırmıştır. Sektördeki bu ihtiyacı gören birçok girişim bu alanda yapılanmaya ve hizmet sunmaya başladı. Güçlü bir dağıtım ağı ve teknolojik yatırımlarla birlikte bu yeni girişimlerin pazar payı elde ettikleri görülmektedir. Yeni girişimler mevcut kargo yapılarına göre çok daha müşteri odaklı olduklarından ve girişimci kaslarıyla faaliyet gösterdiklerinden çözüm üretme ve memnuniyet yaratma konusunda oldukça başarılı gözükmektedirler. İletmen, PackUpp, Carrtell.co, Git Kargo gibi girişimler bu alanda hizmet sunan başarılı girişimlerdir.

Konteyner Taşımacılığı Platformları: Hizmet olarak yazılım modeliyle çalışan girişimler, izleme, sorgulama yeni pazar ve iş geliştirme platformlarıdır. Bu platformlar iki liman arasında hangi taşıyıcılar, forwarderlar hizmet sunmakta? servis detayları nedir? ve konteynerim nerede? gibi sorulara hızlı ve doğru bir şekilde yanıt almanızı sağlar. Bu servis tedarik zinciri görünürlüğü açısından da oldukça önemli bir görev üstlenmektedir. Global ölçekte hizmet sunan bir girişim olarak Shipsgo bu alandaki en önemli hizmet sağlayıcı konumundadır.

Teknoloji Tabanlı Kurye Hizmetleri: Teknoloji ve konum bildirim tabanlı altyapıları, kişiselleştirilmiş müşteri deneyimine imkan veren esnek hizmet anlayışları ve sundukları ekonomik alternatiflerle hem bireyler hem de kurumlar açısından önemli birer iş ortağı olma yolunda ilerliyorlar. Online uygulamalar üzerinden kolay bir şekilde hizmet talebi oluşturabilme, tüm gönderim sürecinin anlık takibi, kolay ödeme yöntemleri ve özelleştirilmiş teslimat seçimi oluşturabilme gibi özellikleriyle teknoloji tabanlı kurye hizmetleri her geçen gün kendi pazarını büyütüyor. Bu alanda hizmet sunan Ulak ve Banabikurye teknolojik ve operasyonel altyapısıyla ön plana çıkıyorlar.

Otonom Robot Kurye: E-ticaret, dijital market ve restoran paket servis pazarındaki iş hacmi büyümeleri kurye ihtiyacını artırırken diğer taraftan da birçok güvenlik sorununu beraberinde getirdi. Kuryelerin yaşadığı kazalar, mesafeli teslim gibi konular ve sipariş yoğunluğu yaşanan dönemlerde dalgalanan işgücü ihtiyacı nedeniyle otonom kuryeler gündeme gelmeye başladı. Otonom kurye geliştiricileri mobil teknolojiyi ve otonom robotları mağaza, market, kargo şirketleri ve restoranlarla yapılan ortaklıklarla bir araya getirerek yerel teslimatı daha hızlı, akıllı ve uygun maliyetle yapmayı amaçlıyorlar. Türkiye'de ürün geliştirme ve uygulama aşamasına geçen girişimlerden Bizero ve SpeedyMarket bu alanda adlarından söz ettiren girişimlerdir.

Dağıtım Ağı Tasarımı ve Rota Optimizasyonları: Bu hizmet malzeme hareketlerinin gerçekleştiği tüm alanlarda rota, uygun araç ve sipariş optimizasyonu yapılmasını sağlar. Böylece doğru sıralamayla en verimli en hızlı ve en düşük maliyetli olacak şekilde teslimat ve araç planlamaları gerçekleştirilebilir. Güncelllenen yazılımlar aracılığıyla sürekli optimize edilen rotalar üretici firmalardan ve ana depolardan bayilere, distributor sevkiyatlarına kadar ki tüm süreçte iyileştirme sağlamaktadır. Şehir içlerinde ise özellikle ev teslimatı gibi adreslerin ve sipariş hacimlerinin değişkenlik gösterdiği operasyonlarda en uygun araç seçimlerinin yapılması, siparişlerin araçlara paylaştırılması ve doğru sırada müşterilere uğramaları sağlanır. Bu optimizasyonlar sayesinde filo büyüklükleri, yol mesafeleri, doğru işgücü planlaması, teslim terminlerine uyularak müşteri memnuniyeti sağlanması gibi bir çok fayda elde edilebilmektedir. Bu alanda hizmet sunan ve hızla gelişen girişimlerin başında Optiyol gelmektedir.

Tedarik Zinciri Optimizasyonu ve Lojistik Veri Analitiği: Tedarik zinciri stratejisinin belirlenmesinden, dağıtım merkezi ve depo tasarımına, tesis lokasyon seçiminden, yükleme planlama optimizasyonuna ve kapasite iş gücü planlamasına kadar tüm bu süreçlerin optimize edilmesi için tasarlanmış iş modelleridir. İleri planlama yazılımları, simülasyonlar, tedarik zinciri dijital ikizi, veri analitiği ve yapay zeka gibi algoritma bazlı yapılar sayesinde tüm tedarik zinciri süreçlerini optimize etmek mümkün hale gelmektedir. Dijitalis ve Selco yönetmiş olduğu birçok projeyle bu alana önemli katkılar sağlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimleri açısından, geçtiğimiz birkaç yılda yaşananlara ve gelecek öngörülerine bakıldığında artık yeni normalin ve yeni iş yapış biçimlerinin tedarik zincirlerinin aksamasına yol açacak birçok faktörü içerisinde barındırdığı açıkça görülmektedir. Bu süreçlerin üstesinden gelebilmek ve adapte olabilmek için şirketlerin iş yapış biçimlerini ve tedarik zinciri yapılanmalarını yeniden tasarlamaları gerekiyor. Daha kısa tedarik zincirleri, tedarikçi sınıflandırmaları, mikro tedarik zincirleri, platform bazlı hizmet, farklı taşıma ve stok yönetim stratejileri gibi pekçok önemli konunun analiz edilerek yeni yöntemlerin uygulamaya alınması gerekmektedir.

Bu doğrultuda tedarik zincirlerinde çeviklik, esneklik, süreklilik ve yerelleşme gibi kavramların çok daha önemli hale geldiği günümüzde lojistik teknoloji girişimleri ve dijital platformlar dinamik ve teknolojik yapıları sayesinde önemli roller oynayacaklar. Tedarik zinciri yönetimlerinin bu yeni nesil lojistik teknoloji girişimlerini tanımaları ve işbirlikleri geliştirmeleri yeni hizmet kapsamlarının oluşmasına da öncülük edecektir. Yakın gelecekte modern tedarik zincirlerinin en önemli iş ortaklarının bugünün teknoloji girişimleri olacağı öngörülüyor. Hizmet alan ve hizmet veren tarafta tüm tedarik zinciri paydaşlarının inovasyon, dijitalleşme ve platform merkezli iş yapışla ilgili kaslarını geliştirebilecekleri sihirli değnek, bugün kurulacak işbirlikleridir.



- WEBİNAR İLE SATIŞ GELİŞTİRME

Buyer Network üyelerine özel veya genel katılıma açık webinar çalışmalarınızı,
Buyer Network altyapısını ve katma değerli hizmetlerini kullanarak gerçekleştirebilirsiniz.

Kurumsal pazara yönelik olarak belirli bir tema dahilinde webinar çalışmaları gerçekleştirebiliriz. Bu çalışmalar için bizimle iletişime geçmeniz yeterli. Webinar kayıtları etkinlik sonrası **webinar.buyernetwork.net** üzerinde yayınlanmaktadır. Tüm yayınlar ayrıca podcast olarak katılımcılara gönderilmektedir.

B2B sektörde mesajınızı doğru kitleye iletecek bir çözüm ortağına ihtiyacınız var ise Buyer Network sizin için doğru platform. Weninar öncesinden başlayan çalışmalarımız etkinlik sonrasında da devam ediyor. Canlı yayında süre kısıtlaması olmadan kullanabileceğiniz video konferans altyapımız ile dilediğiniz etkinliği ve sunumu özel kitlelere gerçekleştirebilirsiniz.

Buyer Pro Network
WEBINAR
webinar.buyernetwork.net

HEDEF MÜŞTERİNİZE ERİŞİN

Potansiyel müşteri adaylarınızla yakın ilişkiler kurun.

B2B PAZARLAMA YÖNETİCİLERİNİN FAVORİSİ

B2B Pazarlama Yöneticilerinin %73'ü, webinarleri en etkili müşteri yaratma aracı olarak gördüğünü belirtiyor.

HEDEF KİTLENİZİ ETKİLEYİN

Yapılan araştırmalara göre bireylerin ilgi alanlarındaki bir webinarde ortalama bulunma süresi 61 dk olarak ölçümlenmiştir. Hedef müşteri adaylarınızla değerli bir zamanı paylaşın.

BUYER NETWORK'ÜN KURUMSAL PAZAR TECRÜBESİNDEN FAYDALANIN

Ortaklaşa gerçekleştireceğimiz etkinliklerde kurumsal pazar gücümüzden faydalabilir, kara alıcı yöneticilere doğrudan ulaşabilirsiniz.

Buyer Network B2B İş ve Ticaret Platformu

E: support@buyernetwork.net T: +90 212 509 56 56

Merve YAZICI PATIR

SATINALMA NEREYE GİDİYOR ?

Satınalma profesyonelleri için zaman ve mekan kavramı ortadan kalkıyor. Türkiye'nin her hangi bir şehrinde yaşarken, İngiltere'nin her hangi bir şehrindeki işveren adına satınalma süreçlerini takip edebilir olduk.

Önümüzdeki 5 yılda satınalma bölümlerinin özellikle strateji kolunun kademeli olarak danışmanlıklar üzerinden yürüyeceğine dair öngörüm vardı. Fakat eksik öngörmüşüm. Satınalma profesyonelleri önümüzdeki 5 yılda yaşadığı ülkeden farklı ülkeler için de strateji ve direkt alım süreçlerinde aktif rol alacak. Bu aktifleşmeye en büyük desteği sağlayacak olan platform ise şüphesiz ki LinkedIn.

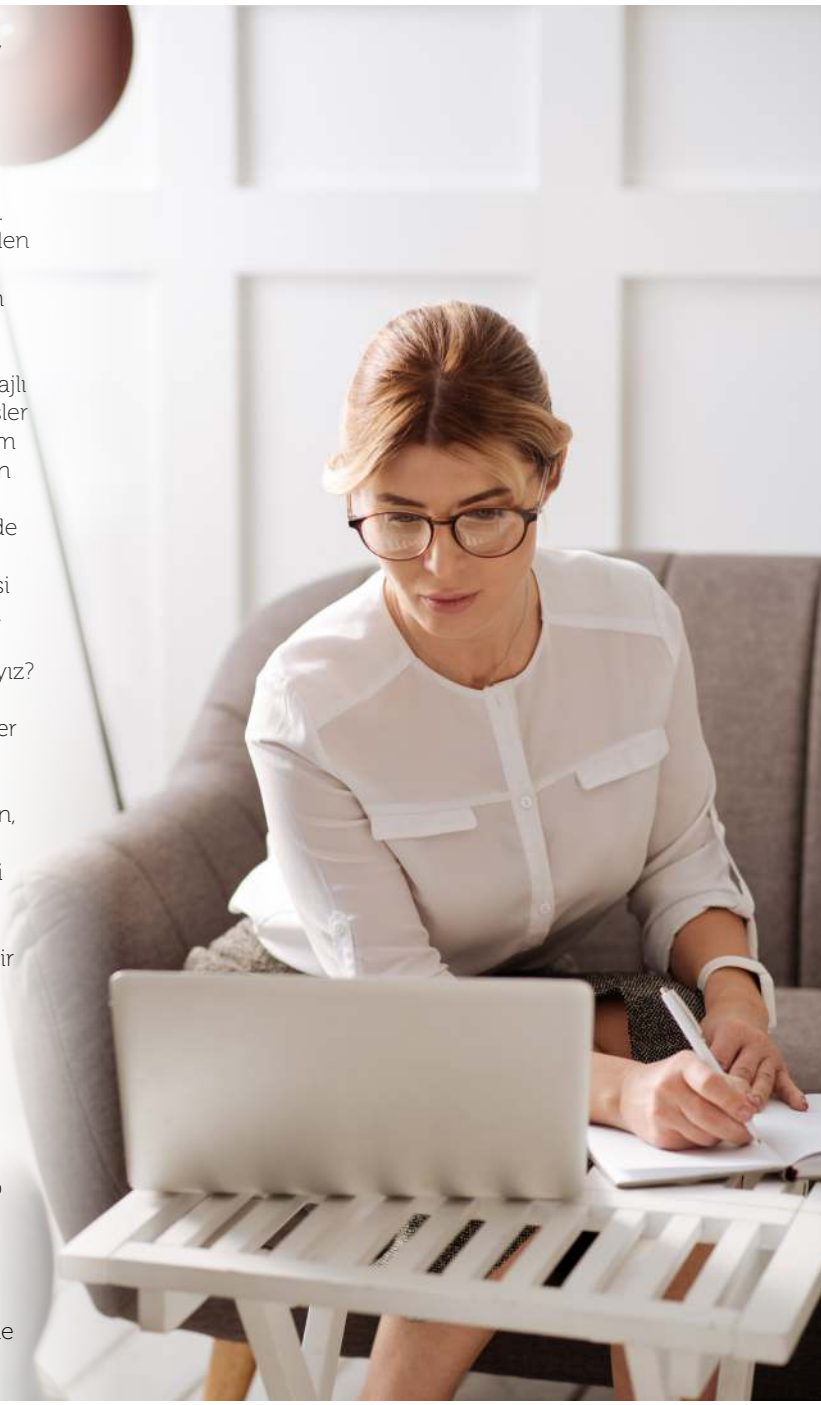
Çok uluslu şirketler "fiyat x performans" değerince avantajlı oldukları ülkelerde satınalma profesyonellerini çalıştırdığı ofisler açıyordu. Özellikle otomotiv sektöründe çokça şahit olduğum bu oluşumlar yavaş yavaş kapanacak ve yerini serbest çalışan satınalma profesyonellerine bırakacak. Çok uluslu şirketlerin merkez ofisinde bulunan bir kişinin liderliğinde, farklı ülkelerde bulunan serbest çalışan satınalma profesyonelleri ile tüm süreçler kolaylıkla yürütülebilecek. Bu durumun şirket bütçesi için sağlayacağı tasarruftan bahsetmeye gerek yok herhalde.

Peki bizler yaklaşan o günler için bugünden ne yapmalıyız?

Network, network ve yine network. Her ne kadar süreçler değişse ve hatta dijitalleşse de, iş dünyasında hiçbir zaman anlamını yitirmeyeceğine inandığım bir güçtür network. Japonya'da düzenli olarak iletişim kurduğum Soyeong varken, başka bir japon satınalma çalışanı aramama gerek var mı? Soyeong benim için Japonya'da bulunan en karlı malzemeyi bulup bana maliyet tablolarını paylaşabilecek yetkinlikte. Yıllardır devam eden bir iletişimimiz var, LinkedIn aracılığıyla da bir çok kariyer gelişimine şahit oldum. Daha iyisini bulabilir miyim?

Bu mantıkla yol haritamızı oluşturmaya karar verdikten sonra gerisi çok kolay. Elimizin altında bu kararımızı destekleyecek çokça materyal var. Üstelik eskiden Avrupa'da yaşamak ekonomik açıdan cazipken, Avrupa veya Amerika için serbest çalışan bir satınalma profesyoneli olarak, para değeri daha düşük olan ülkelerde malzeme kovalamak cazip hale gelecek. Hele ki Euro veya Dolar üzerinden gelir elde ediyorken...

Benimle aynı öngörüde olan meslektaşlarım lütfen benimle iletişime geçsin. Konuşalım, tartışalım en önemlisi de tanışalım. Malum devir Network devri.



Kurumsal pazara aracısız ulaşın

Karar alıcılara doğrudan ulaşmanızı sağlayan çözümlerimiz var



pazarlamapaneli.com

Üyelik için bilgi@pazarlamapaneli.com



Ertuğrul TEKİN
ertugrultekin42@gmail.com

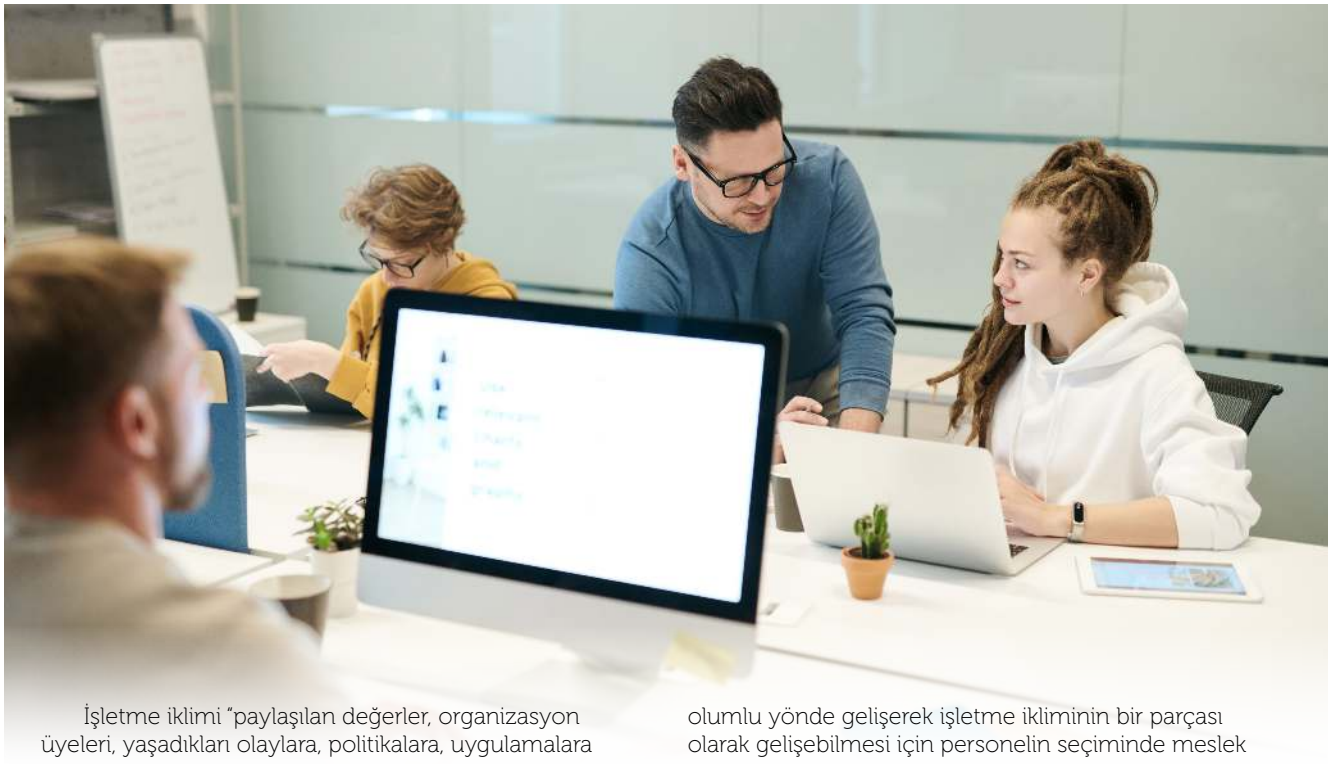
İŞLETME İKLİMİ

Yeryüzünde her şey iklime göre şekillenerek gelişir. İklimin uygun olduğu yerlerde canlı ekosisteminin gelişmesiyle birlikte bitki, hayvan, insan ve diğer canlıların yaşamları dengeli olarak sürdürülebilir. İklim atmosferde yaşanan bir olay olarak; hava, sıcaklığın, rüzgârın, hızın ve yağışların sergilediği bir zaman diliminde, bir yerdeki hava koşullarının ortalama seyrine göre durumudur. Bu durumun olumlu olduğu koşullarda her şey yolunda giderken olumsuzluk ya da dengesizlik durumu da her şeyi alt üst edebilir. Örneğin; hava koşullarına göre hava sıcaklığının, rüzgâr hızın ve yağışların normal olması durumunda her şey olumlu bir şekilde gelişir. Bunlarını olumsuz olduğu durumlarda Örneğin; havanın aşırı sıcak ya da soğuk olması durumunda seller heyelanlar ve kıtlık durumuna göre yaşanan çevresel felaketler sonucunda bütün canlıların yaşamı bundan olumsuz etkilenebilecektir. Üstelik belirli bir zaman diliminde, bir yerdeki hava koşullarına göre rüzgârın hızı ve yağışların durumu ortalama seyre göre her an değişebilir.

Hava koşullarına göre rüzgârın hızı ve yağışların durumuna göre yaşanan bu durum işletmeler içinde geçerlidir. İşletme iklimi organizasyonel iklim olarak bir organizasyonun özelliklerini göstermekle birlikte doğal iklime benzer özelliklere de sahiptir. Örneğin; Pandemi döneminde dünya ekonomisinde yaşanan olumsuz ekonomik koşullar başta turizm, eğitim, hava yolcu taşımacılığı sektörlerindeki işletmelerin iklimini olumsuz etkileyerek müşteri kayıplarına da yol açmıştır. İşletmenin organizasyonel iklimi oldukça karmaşık bir yapıya sahip olarak her an değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişiklik yönetimin karmaşık durumlarla baş edebilme durumlarına göre gösterebileceği performansa göre de değişebilmektedir. Ayrıca yönetimin hiyerarşik yapısı da oldukça karmaşık bir yapıya sahip olarak tıpkı evrende var olan karmaşa teorisine benzer özellikler gösterebilmektedir. Yönetimin başarısı işletme ikliminin doğası gereği yenilikçilik ve yaratıcılığın karmaşaya bağlı olduğunu bilerek karmaşanın içindeki fırsatlardan yarabilecek stratejiler geliştirebilmesini de bağlıdır. Bu bir bakıma ümitsizliği ümide çevirecek taktik ve operasyonel kararlar geliştirebilmeyle de yakından ilgilidir. Örneğin; salgın döneminde mobil teknolojiler kullanılarak yapılan mobil pazarlama gibi.

Her işletme öncelikle bir organizasyonel yapılanmaya bağlı olarak çalışan sistemdir. Dijital ekonomi ve internet teknolojisiyle birlikte organizasyon yapısı ağ ortamıyla bütünleşik olmuştur. Buna göre işletme organizasyon yapısının özellikleri teknoloji odaklı hızlı, çevik, esnek, proaktif, mobil ve online olarak yapılanmıştır. Bu yapılanma işletme ikliminde tekno-kültürü ön plana çıkarmıştır. Bu duruma göre işletme ikliminde dijital sisteme göre çalışanların iş yapma modellerini uyarlamaları için teknoloji okuryazarlığı önemli duruma gelmiştir. Örneğin; mobil pazarlama uygulamalarına göre tedarik sisteminin kapasitesinin geliştirilmesi için çalışanların teknoloji kültürü ve teknoloji donanımlarını kullanabilme becerilerine sahip olmaları gereklidir. İşletme organizasyonu, çalışanların bir araya gelerek grup oluşturması sonucunda istenen amaç ve hedeflere ulaşmak üzere yetenek, bilgi ve çabalarını planlayarak iş bölümü ve koordinasyon düzeninin sistematik bir yapıda oluşturulmasıdır (Şimşek ve Çelik, 2017: 23).

İşletmenin örgütsel kültürü, çalışanların örgütte nasıl davrandığını yöneten ortak varsayımlar, değerler ve inançlar sisteminden oluşmaktadır. İşletmenin örgüt kültürü, işletme çalışanlarının işlerini gerçekleştirmeleri için doğru yöntem ve uygulamaları bilmelerine yardımcı olan standart uygulamalar için geliştirilen yönergelerle oluşturulmaktadır. Bir işletmenin örgüt kültürü, işletmenin istediği amaç ve hedeflere göre organize olarak gelişmektedir. İşletme örgüt kültürü çalışanların beklenen uygulaması gereken davranışlara göre şekillenmektedir. Kültür olarak gelişerek yerleşen bu davranışlar işletme örgütünün 'kişiliği' olarak onun ayrılmaz bir parçasını oluşturur. Bir işletme örgütünün benzersiz olarak yerleşerek gelişen yenilikçi ve yaratıcı kültür işletmede çalışanlar tarafından hissedilen uygun bir atmosfer yaratır. Bu atmosfer bir organizasyonun iklimi olarak bilinir. Dünya çapında başarılı olan Apple, Amazon, Mercedes, Samsung, Ikea ve Toyota gibi birçok yenilikçi işletmenin varlığı bu iklime bağlıdır. Bu şirketlerde yenilikçi ve yaratıcı yetenek yönetiminde üst yönetimin liderliği, etik liderlik, takım çalışması, deneyim, paylaşımı, esnek çalışma, sürekli gelişme ve kalite odaklılık çalışmalarında işletmenin örgüt iklimi önemli bir faktördür.



İşletme iklimi "paylaşılan değerler, organizasyon üyeleri, yaşadıkları olaylara, politikalara, uygulamalara ve prosedürlere ve gördükleri, ödüllendirildikleri, desteklendikleri ve bekledikleri davranışlara bağlı" olan değerlerdir (Schneider vd., 2013: 362). İşletmede çalışan herkes tarafından paylaşılarak önce çıkan bilgi paylaşımı, deneyim paylaşımı, aidiyet, mensubiyet, gelenek, kalite önceliği, etik, sosyal, iletişim, doğru davranış, paylaşımcılık, adil davranış, sorumluluk bilinci gibi değerler örgütsel verimlilik için önemlidir. Paylaşılan bu değerler işletme kültürünün ayrılmaz bir parçası olarak işletme iklimini de oluşturur. İşletmede örgüt iklimi olarak paylaşılan bu değerler yasal, toplumsal, doğal, ekonomik ve sosyal çevre koşullarına göre etkilenir. Bu bağlamda işletmede çalışan bireylerin sahip olduğu aile, sosyal ve kültürel ortam ve diğer çevre koşullarının etkisine göre kabul ederek benimsediği; değerler, alışkanlıklar, inançlar, tutumlar, ideolojik değerler, inançlar ve davranışlar onun paylaşılan değerleri sahiplenmesinde etkili olabilir. Örgüt kültürünün önemli bir parçası olan değerler paylaşıldıkça örgütsel iklim gelişerek örgütsel verimlilik de artar. Buna göre işletmenin örgüt iklimi; sosyal değerler, yönetim şekli, örgüt içi koşullar, dış koşullar, gelenek, standartlar, davranış kurallar, değerler ve teknolojiden etkilenir. İşletme iklimin etkileyen örgüt kültürü çalışanların fedakârlıkta bulunarak örgütle bütünleşmelerini de sağlayabilir. Bu durum işletmenin örgütsel performansını yükselterek yenilikçi ve rekabetçi olmasını sağlayarak rekabet gücünü de artırabilecektir.

Birey olarak her insanın davranışı ve işletme içindeki örgütsel davranışı son derece karmaşıktır. İşletmenin örgüt iklimini oluşturan işletmenin çevre koşullarına bağlı olarak içinde bulunduğu durum, davranış kuralları, kültür, ortam ve koşulların atmosferi de karmaşık bir durum göstermektedir. Birey olarak insan ve işletmenin örgüt ikliminin karmaşık olması sonucunda çalışanlarından beklenen davranışları göstermesini sağlamak üzere işletmede davranış standartları geliştirilerek örgütsel verimlilik artışı sağlanabilir. Standart; üretimde, anlayışta, ölçme ve deneyde bir örnek sağlanması işlemine denir. Standardizasyon; belirli bir faaliyetle ilgili olarak ekonomik fayda sağlamak üzere bütün ilgili tarafların yardım ve işbirliği ile belirli kurallar koyma ve bu kuralları uygulama işlemidir (Tekin, 2016:7). İşletme kültürünün olumlu yönde gelişerek işletme ikliminin bir parçası olarak gelişebilmesi için personelin seçiminde meslek standartlarına uygun tercih yapılması ve işletme içinde de personelin davranış standartları geliştirilerek uygulanması önemlidir.

Her işletme örgüt iklimini örgüt kültürüne göre; toplumun yasaları, gelenekleri, inançları, ahlak kuralları ve davranış biçimlerinden faydalanarak geliştirir. İşletmenin içinde bulunduğu toplumun gelenekleri, inançlar, değer yargıları, eğitimin niteliği ve kültür gibi faktörler örgütün iklimini etkiler. İşletme örgütünün sağlıklı bir şekilde gelişmesi, çalışanların çalışma çevrelerinin bireysel algılarını ölçerek değerlendirmesine göre oluşan olumlu değer yargılarına göre artan örgütsel verimliliğe bağlıdır. Pazarlamada satış anlayışı, müşterilerin çok gerekli olmayan şeyleri satın almaya karşı direndikleri, çeşitli satış artırma araçları kullanılarak daha fazla satın almaya ikna edilebilecekleri, müşteri çekmek ve tutmak için satış yönlü güçlü bir örgüt kurulması gerektiği düşüncesine dayanır (Tekin, Zerenler, 2012: 296). İşletmede güçlü bir örgüt yapısının kurularak sürekliliğini sağlamak ancak iyi bir işletme ikliminin varlığına bağlıdır. Örgüt iklimini meydana getiren aidiyet, mensubiyet, başarının yüceltilmesi, motivasyon, etik değerler ve takımdaşlık işletmede yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Özellikle hiyerarşisinin fazla olduğu örgütte yenilikçilik ve yaratıcılık kısıtlanmaktadır. İşletme iklimi örgütte çalışanlara ne kadar iyi davranıldığının ve örgütün buna göre ne kadar iyi performans gösterdiğinin de açık bir göstergesidir (Giles, 2010: 68).

Kaynaklar:

- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2017). Yönetim ve Organizasyon (19. Baskı). Eğitim Kitabevi, Konya.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013), "Organizational Climate and Culture", The Annual Review of Psychology, 64, 361–388.
- Giles, P., (2010), "The Impact of Adult Degree-Completion Programs on the Organizational Climate of Christian Colleges and Universities", Doktora Tezi, Walden University.
- Tekin, M. (2016), Kalite Güvence ve Standartlar, 6.Baskı, Kasım, Günay Ofset, Konya
- Tekin, M. ve Zerenler, M., (2012), Pazarlama, Birinci Baskı, Eylül 2012, Günay Ofset, Konya

Buyer Pro Network

BuyerNetwork.net
support@buyernetwork.net
(0212) 509 56 56

> Canlı Eğitimler

webinar.buyernetwork.net

Çevrimiçi ortamda yüz yüze eğitim deneyimi

> Öğrenme Merkezi

learning.buyernetwork.net

Satınalma Dergisi'nin tüm arşivi ile birlikte



EĞİTİM KATALOĞU

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

- Satınalma Yönetimi Eğitimi
- Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimi
- Yöneticiler Için Pazarlik Oyunu
- Tedarikçi Denetimi
- Tedarikçi Performans Değerlendirme Ve Tedarikçi Ilişkileri Yönetimi Eğitimi
- Müzakere ve Pazarlik Yönetimi Eğitimi
- Süreçler ve Performans Yönetimi, Scor - Tedarik Zinciri Operasyon Referans Modeli Eğitimi
- Lojistik ve Depo Yönetimi Eğitimi

DIŞ TİCARET

- Pazar Araştırması ve Satış Geliştirme
- Uluslararası Teslim Şekilleri: Incoterms 2020
- Akreditiflerin Analizi

PAZARLAMA

- Stratejik Pazarlama
- Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri
- Stratejik Marka Yönetimi
- Satış Yönetimi ve Etkin Satış Teknikleri
- Neuro Marketing Eğitimi (İnteraktif)

DİJİTAL EĞİTİMLER

- Mobil Uygulama Geliştirme Eğitimleri
- Kullanıcı Arayüzü ve Kullanıcı Deneyimi Eğitimleri
- SEO ve Web Site Veri Analizi Eğitimleri
- Grafik Tasarım Eğitimi

İNSAN KAYNAKLARI VE LİDERLİK

- Yetenek Yönetimi
- Doğru Karar Alan Lider
- Duygulardan Güç Alan Lider
- Liderin Koçluk Yolculuğu