

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Mobil Uygulamaları ile  
**SATINALMA CEP'TE, TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ CEP'TE !**

5. YIL



ISSN 2149-1232  
FİYAT 10 TL

# Satınalma

www.satinalmadergisi.com

www.BuyerNetwork.net

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 5 Sayı: 60 ■ ARALIK 2017

## Tedarikçi Araştırması ve Seçimi

Prof. Dr. Murat ERDAL

## Satınalma Yöneticileri için Kurumsal Çeviklik

Arş. Gör. Adil ÜNAL

## PAZARLIK MASASI

YAZILIM SATINALMA VAKASI

## BEKLENEN LOJİSTİK TRENDLERİNE HAZIR MISINIZ ?

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

## TÜRKİYE TIBBİ CİHAZ PAZAR ANALİZİ

Mehmet ATASEVER

## STRATEJİK SATINALMANIN MARKALAŞMAYA ETKİSİ

Mürsel Ferhat SAĞLAM

## E-TİCARET STRATEJİLERİYLE İMTİHANIMIZ

Kamil BAYAR

## SATINALMA DEPARTMANI

PERFORMANS HEDEFLERİ





# ENDÜSTRİYEL PAZARDA SATIŞ ARTIRICI MALİYET DÜŞÜRÜCÜ İŞ PAKETİ

**Ücretsiz Kurumsal Eğitim:** Yılda bir kez tam gün şirket yerinizde 15-20 katılımcıya platin şirket üyeliği ile özel ücretsiz mesleki eğitim.

- Tedarik Zinciri Yönetimi
- SCOR ve Süreç Yönetimi
- Risk Analizi ve Kalite Yönetimi (ISO 9001:2015)
- Tedarikçi Performans Değerlendirme
- Satınalma Yönetimi
- Müzakere ve Pazarlık Yönetimi
- Lojistik ve Depo Yönetimi.

**İş İlanı Yayınlama:** İş ilanlarının yayınlanması ücretsizdir.

**Reklam Sayfası (6 sayı):** 10.000 sektör yöneticisine doğrudan erişim.  
Satınalma E-Dergide (Apple, Android, Turkcell Dergilik) senede 6 sayfa ücretsiz reklam. Basılı dergide ise % 50 indirim imkanı.

## **Şirket Haberlerinizin Ön Plana Çıkartılması "B2B Zor Kitleye Kolay Erişim":**

Satınalma Dergisi, 4 Portal (SatınalmaDergisi.com, StartupVadisi.com, EndüstriyelTicaret.com TedarikZinciri.org Eğitim Portalı), mobil uygulamalar ve sosyal medya üzerinde tutundurma faaliyetleri.

**E-Pazaryeri:** 6.500 + Üyeli  
<http://www.endustriyelticaret.com> içerisinde firma ve ürünlerin tanıtılması Yeni pazarlama-satış kanalı kanalı. Ürün/hizmet alım ve satım işlemlerinizi gerçekleştirin. Sektör yöneticileri ile iş çevrenizi zenginleştirin. Türkçe-İngilizce dil seçeneği.

**Satış Ortaklığı ve Hedef Pazar Çalışmaları:** İş çerçevesi yüz yüze toplantı ile belirlenecektir. Yol haritası ayrı bir sözleşme kapsamında değerlendirilir.

İş Ortaklığı Programı şirketinizin <http://www.endustriyelticaret.com> web sitesine Kurumsal Platin Üye (firma üyeliği) olarak kaydedilmesi ile başlamaktadır.  
Platin üyelik bedeli yıllık 129 TL'dir.

Kapsamlı bilgi ve sözleşme için  
**<http://www.tinova.com.tr/8avantaj/>**

100.000 sektör yöneticisine kampanyalarınızı anında duyuralım.

## **FIRSATLAR, HEDİYELER, KAMPANYALAR**

**SATINALMA WEB Mobil Uygulama Üzerinde  
Kategori Sponsorluğu ve Satış İmkanları.**

Satınalma Web Mobil Uygulama üzerinde yer alıp şirketler için fırsatlar, indirimler, kampanya düzenlemek isterseniz ayrı bir proje olarak değerlendirelim.

# BU SAYIDA

ARALIK 2017 YIL:5 SAYI:60

|                                                        |       |
|--------------------------------------------------------|-------|
| Tedarikçi Araştırması ve Seçimi .....                  | 23-25 |
| Prof. Dr. Murat ERDAL                                  |       |
| II-Beklenen Lojistik Trendlerine Hazır Mısınız ? ..... | 27-29 |
| Prof. Dr. Mahmut TEKİN                                 |       |
| Satınalma Yöneticileri Kurumsal Çevikliği              |       |
| Arttırmada Büyük Veriyi Nasıl Yönetmeli? .....         | 30-32 |
| Arş. Gör. Adil ÜNAL                                    |       |
| E-Ticaret Stratejileriyle İmtihanımız .....            | 42-43 |
| Kamil BAYAR                                            |       |
| Stratejik Satınalmanın Markalaşmaya Etkisi .....       | 45    |
| Mürsel Ferhat SAĞLAM                                   |       |
| İşverenlerce Çalışanlara Verilen Bilgisayar ve         |       |
| E-Mail Adreslerinin Denetimi .....                     | 46-48 |
| Lütfi İNCİROĞLU                                        |       |
| Türkiye Tıbbi Cihaz Pazar Analizi .....                | 50-53 |
| Mehmet ATASEVER                                        |       |
| İfaya Ekli Ceza Koşulu .....                           | 54-58 |
| Ali Suphi KURŞUN                                       |       |
| Lojistik'te Bir Sıkıntı mı Var? .....                  | 59    |
| Ahmet CORA                                             |       |
| Müzakere Yönetimi Kitap Önerisi:                       |       |
| 'EVET' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak .....            | 60    |
| Zeynep EKİZOĞLU                                        |       |
| Nöromarketing'i Duymayan Kaldı mı? .....               | 61    |
| Ayça BAYRAMOĞLU                                        |       |

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

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

**SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ**  
 ARŞ. GÖR. ADİL ÜNAL  
 adil.unal@buyernetwork.net

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

**EDİTÖR YARDIMCISI**  
 DR. MEHMET SAYGILI  
 mehmet.saygili@satinalmadergisi.com

**DAĞITIM**  
 Yurtiçi Kargo

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

**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**  
 Matsis Matbaa Hizmetleri  
 San. ve Tic. Ltd. Şti.

Adres: Tevfikbey Mah. Dr. Ali Demir Cd.  
 No:51 Sefaköy - İstanbul  
 Tel: 0(212) 624 21 11 Fax: 0(212) 624 21 17  
 www.matbaasistemleri.com

Satınalma Dergisi, BuyerNetwork.net projesi kapsamında yayınlanmaktadır.

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.

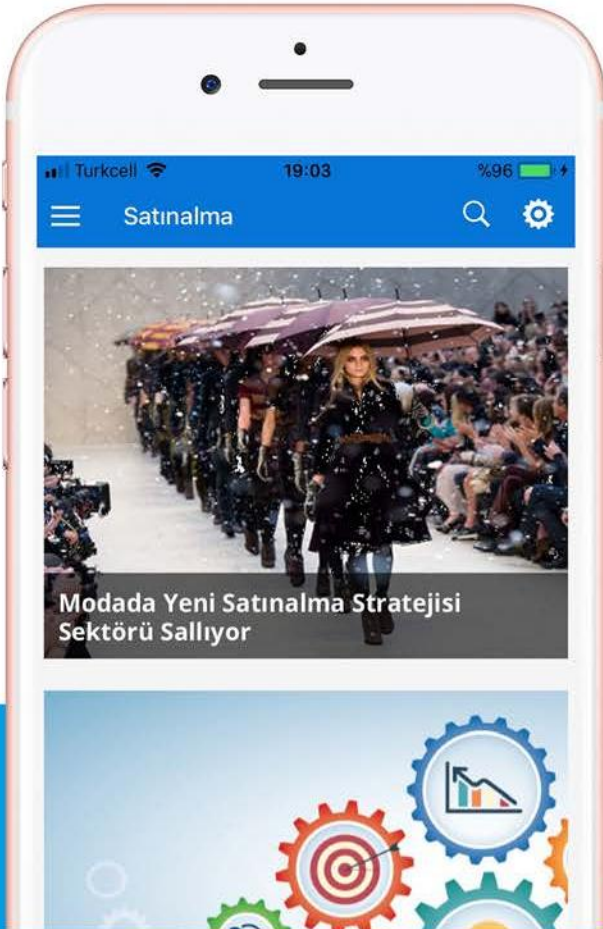


# Satınalma Web

Apple ve Android Uygulamaları ile Satınalma Cep'te !

## Satınalma Dergisi Mobil Uygulamaları YENİLENDİ !

### Ücretsiz İndirin



## “Satınalma Web” Uygulama Özellikleri



### Kullanıcı Dostu

Satınalma Dergisi, kullanıcı dostu ve reklamsız bir içerik okuma ve izleme deneyimi sunar.



### Anlık Haber ve Trend Takibi

Satınalma uygulaması, ile tüm sektörlerden en yeni gelişmeleri ve ticaret trendlerini takip edin.



### İş Ortaklarına Özel Ticari Çözümler

İş Ortaklığı Programı kurumsal üyelerinin paylaşımları, ürün/hizmet kampanyaları uygulama içerisinde sunulmaktadır.

✉ dergi@satinalmadergisi.com

🌐 www.satinalmadergisi.com

Developed by  
**tinova**  
teknoloji & inovasyon

3 yılda / 8 konferans  
sayısız eğitim ve workshop

## Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitim ve Etkinlik Platformu

Bu platform herkese açık. Eğitimlerinizi birlikte duyuralım.

# Profesyonel Eğitim ve Etkinlik Hizmetleri

- Türkiye çapında eğitim ve etkinlik organizasyonu
- Tedarik Zinciri Yönetimi, Satınalma, Üretim, Lojistik, Pazarlama, BT, vd. eğitimler
- Çok kanaldan tedarik zinciri profesyonellerine tanıtım
- Eğitim kayıtlarının alınması, takibi ve ücret tahsili

Yeni Eğitim

## Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimi

Satınalma ve tedarik zinciri yönetimi eğitiminin amacı, satınalma ve tedarik zinciri süreçlerinin işletme rekabet avantajının sağlanmasında doğrudan rol oynadığını vurgulamaktadır.

ETKİNLİĞİ İNCELE

Yeni Eğitim

## Kim Korkar Tedarik Zincirinden?

Son 10 yılda işletmelerimizin çoğunda satınalma bölümleri bir günde unvan değiştirip Tedarik Zinciri Departmanlarına dönüştü. Ancak işletme fonksiyonları halen bu değişimin ne olduğunu tam da kavrayabilmiş değil. Bu eğitim tedarik zincirinin ne olduğunu, bileşenlerini ve nasıl çalıştığını anlatıyor, katılımcıların bunu bir oyunla daha net görmelerini sağlıyor.

ETKİNLİĞİ İNCELE

## Şirket Etkinlikleri

Özel sektör tarafından organize edilen ürün lansmanı, duyuru, kampanya, etkinlik ve eğitim organizasyonları için tarife paketini inceleyebilirsiniz.

DETAYLI BİLGİ

## STK Etkinlikleri

Üniversiteler, Sivil Toplum Örgütleri, Kamu Kurum ve Kuruluşları tarafından gerçekleştirilen ve kar amacı gütmeyen etkinlikler ücretsiz bir şekilde duyurulmaktadır.

DETAYLI BİLGİ

Yüksek Lisans Programı

## Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisansı

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nın ana hedefleri bu alanda mesleki uzmanlıklarını geliştirmek ve akademik çalışmalarda bulunmak isteyenlere bir olanak sunulması, farklı disiplinlerden gelen öğrencilerin bilgi paylaşımının sağlanması, yürütülecek tez ve bitirme proje çalışmalarlarıyla konunun derinlemesine araştırılması ve bu alanla ilgili bilimsel çalışmaların artırılmasıdır.

YÜKSEK LİSANSI İNCELE

Detaylı Bilgi: info@tedarikzinciri.org

### Değerli Satınalma Okuyucuları,

E2017 son sayımız bizim için çok önemli.  
5. Senemizi 60. Sayımızı geride bırakıp  
6. yılımıza giriyoruz. Yıllar çok çabuk geçti.  
Bu süreçte yanımızda olan tüm okuyucularımıza,  
yazarlarımıza ve şirketlerimize bir kez daha teşekkür  
ediyorum.

### Satınalma Cep'te... Tedarik Zinciri Cep'te... Hedef 100.000 telefon...

Kısa zamanda teknoloji ailesi oluşturduk. Gurur  
duyuyoruz.

Ticaret ve mesleki gelişim odaklı  
SatınalmaDergisi.com, E-Pazaryeri  
EndüstriyelTicaret.com, Teknoloji haber sitesi  
StartupVadisi.com ve eğitim odaklı TedarikZinciri.org  
olmak üzere 4 Portalımız ve 6 mobil uygulamamız var.

Bütün bu web siteleri ve mobil uygulamalar  
firmalarımızın işbirliğine açık.



**Satınalma Web Mobil uygulaması** içerisinde Kategori Sponsorlukları başlattık. Firmalar  
lojistik, enerji, filo, ofis-kırtasiye tüm aklınıza gelebilecek alanlarda sponsor olabilir. Kampanya,  
fırsat veya indirim düzenleyebilir. İşbirliklerimiz meyvelerini vermeye başladı.

Kategori sponsorumuzla **Satınalma Web Mobil Uygulamasını** indirenler arasında her ay 4  
kategoride 20 kitap hediye ediyoruz. Hediyeler ve kampanyalar daha da artacak. **2018'de 100.000  
telefonda olmayı hedefledik. Ticaretini geliştirme düşüncesindeki firmalar için harika mecralar.**

### Kobi İş Paketi Nedir ? Nasıl Ortaya Çıktı ?

Küçük ve orta ölçekli işletmelerimiz ülke ekonomimizin büyük gücü. Ekonomi daraldığında  
en çok sıkıntıya düşen işletmeler de bu kesimi oluşturuyor. Dolayısı ile onlarla birlikte çalışabilecek  
ve onlardan güç alacak bir işbirliği kurguladık.

Küçük bir kuvvet uygulayarak doğru sonuçları sağlayacak **"kaldıraç etkisi"** iş modelimiz  
sloganımız ise **"Birlikte Çok Daha Güçlüyüz"** oldu.

Kobi firma ürün ve hizmetleri hakkında bilgi ve marka algısının oluşturulmasında uygun  
bütçe ile onlarla birlik oluşturarak destek oluyoruz.

Endüstriyel pazarda firma ve ürün tanıtımları, bültenler için doğru reklam mecraları,  
e-pazaryeri, iş ilanı yayınlama ve doğru personeli bulma, kurumsal eğitim desteği. Kobilere  
sunulan bütün bu hizmetleri yöneticilerle toplantı yaparak ihtiyaca uygun bir şekilde  
değerlendiriyor ve ilerliyoruz. Karşılıklı güven ve açıklık bizim için çok kıymetli. Kobi iş paketinin  
firmaya maliyeti ise yılda sadece 129 TL.

### Satış, Eğitim, İş İlanı, E-Pazaryeri...

Şirketlerimize her alanda desteğe hazırız. Tüm teknoloji altyapımız, mevcut mecralarımız,  
insan kaynağımız ve networkümüzle yanınızdayız. Girişimcilerimiz kapsamlı bilgiyi  
<http://www.tinova.com.tr/8avantaj/> adresinden bulabilirler. Bizimle [murat.erdal@tinova.com.tr](mailto:murat.erdal@tinova.com.tr)  
üzerinden de doğrudan temas edebilirler.

Yeni yılın ülke ekonomisine ve şirketlerimize bolluk, bereket ve hayırlı kazançlar getirmesini  
temenni ediyorum.

Saygılarımla,





Tedarik Zinciri Yönetimi  
Mobil Uygulaması

# Başucu Bilgi Kaynağı

Tedarik Zinciri Yönetimi Hakkında Herşey !

Prof. Dr. Murat Erdal tarafından hazırlanan Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulaması, akademik ve sektörel bilgi ve deneyimler doğrultusunda oluşturulmuştur.

Bu uygulama içerisinde tedarik zinciri çatısı altında yer alan satınalma, planlama, üretim, lojistik (taşıma, depolama ve dağıtım), tedarikçi ilişkileri ve performans yönetimi ile ilgili bilgilere kolaylıkla erişebileceksiniz.



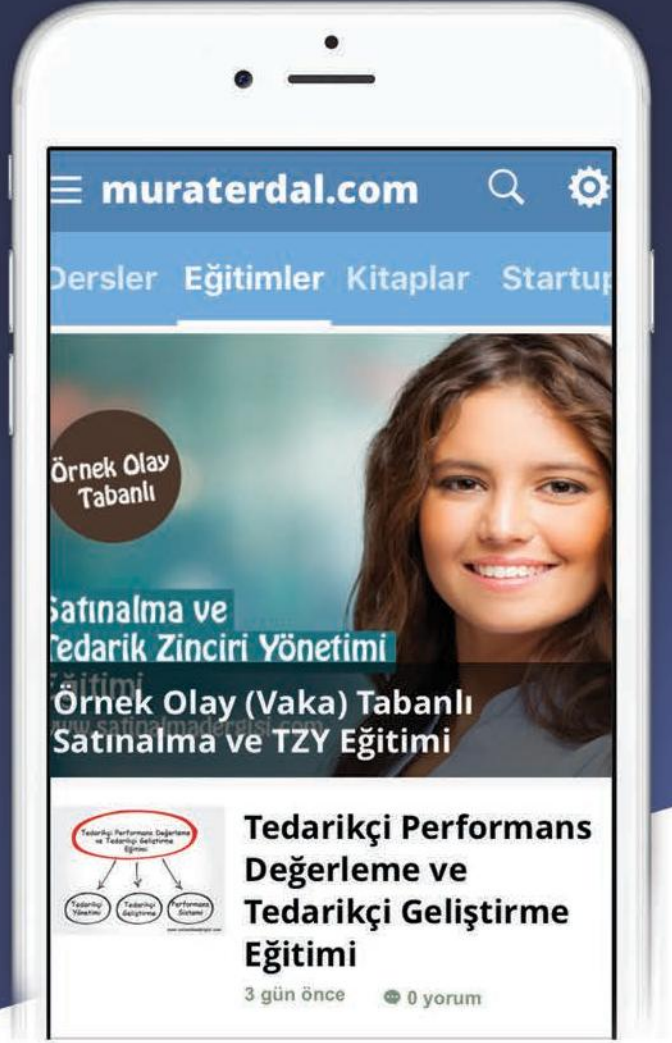
Ücretsiz İndirin

App Store



Ücretsiz İndirin

Google play



## Özellikler

### Akademik

Satınalma, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik ders içerikleri hafta hafta izlenebilmektedir.

### Trendler ve Analizler

Sektörel satınalma ve tedarik zinciri yönetimi trendlerine ilişkin yazılar ve analizler uygulama içerisinde paylaşılmaktadır.

### Eğitimler & Kitaplar

Satınalma, Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi alanında eğitimler ve kitap tanıtımları yayınlanmaktadır.

### Anlık Bildirimler

Satınalma ve Tedarik Zinciri dünyasından duyuru ve etkinlik bildirimleri gönderilmektedir.



murat.erdal@tinova.com.tr



www.muraterdal.com

MURATERDAL.COM

Ziyaret Edin



TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.

İstanbul Üniversitesi İstanbul Teknokent B Blok Ofis No:105, 34320 Avcılar /İstanbul

www.tinova.com.tr info@tinova.com.tr 0 (212) 509 56 56

**SEKTÖREL HABERLER**

## Kasım Ayı SAMEKS Verileri Açıklandı

2017 yılı Kasım ayı SAMEKS verileri İstanbul'da açıklandı. Açıklanan verilere göre mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış SAMEKS Bileşik Endeksi, bir önceki aya göre 1,0 puan azalarak 52,4 değerine geriledi. Sanayi sektörü, önceki aya göre 2,1 puan hızlanırken, hizmet sektöründeki artış 0,6 puanda kaldı. Böylece SAMEKS Bileşik Endeksi 50 referans değerinin üzerindeki seyrini sürdürerek Türkiye ekonomisindeki canlılığa işaret etti.

Sanayi sektöründe gözlenen artışta, önceki aya göre girdi alımlarının 4,5 puan artarak 64,4 puana, yeni siparişlerin ise 0,8 puan artarak 54,2 puana yükselmesi etkili olurken, bu gelişme neticesinde üretim, 0,2 puan artmış ve 52,0 olarak kayda geçmiştir. Hizmet sektöründe ise firmaların nihai mal stokundaki azalmaların devam etmesinden dolayı girdi alımlarındaki 4,6 puanlık artışa rağmen; iş hacmi daralmıştır.

Böylece mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış SAMEKS Bileşik Endeksi'nin 52,4 puanlık değeri, 2017 yılı Kasım ayına ilişkin ekonomik aktivitenin canlılığına işaret etmiştir. Hem hizmet hem de sanayi sektörünün 50 referans puanı üzerindeki seyrini sürdürmesi; SAMEKS'teki olumlu görünümün önümüzdeki dönemlerde de süreceğinin sinyalini vermektedir.

### 1. Sanayi Sektörü SAMEKS Endeksi

Mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış SAMEKS Sanayi Endeksi, 2017 yılı Kasım ayında, bir önceki aya göre 2,1 puan artarak 54,7 seviyesine yükselmiştir. Bu gelişmede firmaların girdi alımlarında meydana gelen 4,5 puanlık artış belirleyici olurken, buna bağlı olarak sektöre ilişkin üretim, 52,0 seviyesine yükselmiştir. Girdi alımlarındaki 4,5 puanlık artışa rağmen, yeni siparişlerdeki düşük artışla üretimde cüzi bir artış meydana gelmiş; böylece nihai mal stoku hızlı bir şekilde artış kaydetmiştir. Buna karşın 52,0 puanla Kasım ayında da artışını sürdüren sanayi üretimi, böylece 11 aylık kesintisiz bir artış eğilimi göstermiştir. Üretimde gözlenen artışa bağlı olarak sektöre ilişkin istihdam 1,2 puanlık artış kaydederek 51,7 seviyesine yükselmiştir. Böylece mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış SAMEKS Sanayi Endeksi, Ocak 2017 döneminde başlayan olumlu görünümünü Kasım ayında da sürdürmüş ve 54,7 puanlık değeriyle sektördeki canlılığa işaret etmiştir.

**a. Üretim** Sanayi sektörüne ait Üretim alt endeksi, Kasım ayında bir önceki aya göre 0,2 puan artarak 52,0 seviyesine yükselmiştir. Bu dönemde firmaların yeni siparişlerinde gözlenen artışların,

sanayi üretimini pozitif etkilediği görülmektedir. **b. Yeni Sipariş** Sanayi sektörüne ait "Yeni Sipariş" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 0,8 puan artarak 54,2 seviyesine yükselmiştir. Yeni Siparişlerde gözlenen bu artış, sanayi sektöründeki canlılığın kasım ayında da sürdüğüne işaret etmiştir. **c. Satın Alım** Sanayi sektörüne ait Satın Alım alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 4,5 puan artarak 64,4 seviyesine yükselmiştir. Girdi alımlarının 64,4 puanlık bu seviyesi, sanayi sektöründeki canlılığın önümüzdeki dönemlerde de devam edeceğine işaret etmektedir. **d. Nihai Mal Stoku** Sanayi sektörüne ait Nihai Mal Stoku alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 6,8 puan artarak 50,8 seviyesine yükselmiştir. Söz konusu artış, yeni siparişlerdeki artışın girdi alımlarındaki artışın oldukça gerisinde kalmasından kaynaklanmıştır. **e. Tedarikçilerin Teslimat Süresi** Sanayi sektörüne ait "Tedarikçilerin Teslimat Süresi" alt endeksi, Kasım ayında bir önceki aya göre 6,7 puan artarak 52,7 seviyesine yükselmiştir. Bu artış, firmaların kasım ayında mal ve hizmet tedariklerinde sorun yaşamadıklarına işaret etmektedir. **f. İstihdam** Sanayi sektörüne ait "İstihdam" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 1,2 puan artarak 51,7 seviyesine yükselmiştir. Girdi alımlarının hız kesmeden devam etmesi, sektöre yönelik istihdamın önümüzdeki dönemde de artışta olacağını sinyalini vermektedir.

### 2. Hizmet Sektörü SAMEKS Endeksi Mevsim ve takvim

etkisinden arındırılmış SAMEKS Hizmet Endeksi; 2016 yılı Kasım ayında, bir önceki aya göre 0,6 puan artarak 50,8 değerine yükselmiştir. "İş Hacmi" ve buna bağlı olarak "İstihdam" alt endekslerinde gerçekleşen azalışlara karşın girdi alımlarındaki artışın sürmesi, bu dönemde endekte gözlenen artışın belirleyicisi olmuştur. Önceki aya göre nihai mal stokunda 2,4 puanlık bir toparlanma gözlenmiş olsa da 'endeksin 48,0 puanlık seviyesi' stoklardaki azalmaya işaret etmiştir.



## SEKTÖREL HABERLER

Girdi alımlarında gözlenen hızlı artışa rağmen iş hacminin daralmış olması, firmaların bu dönemde nihai mal stoklarını tüketme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Hizmet sektörüne ilişkin istihdam alt endeksi ise önceki aya göre 1,4 puan gerilemiş olmasına karşın 50,7 puanlık seviyesiyle olumlu görünümünü sürdürmüştür. Böylece mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış SAMEKS Hizmet Endeksi, 2017 yılı Kasım ayında 50,8 puanla 50 referans değeri üzerindeki seyrini sürdürerek sektöre yönelik olumlu görünümün devam ettiğine işaret etmiştir.

**a. İş Hacmi**

Hizmet sektörüne ait "İş Hacmi" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 3,5 puan azalarak 45,4 seviyesine gerilemiştir. Böylece, sektörde Eylül 2017 döneminde başlayan iş hacmi daralması kasım ayında da sürmüştür.

**b. Satın Alım**

Hizmet sektörüne ait "Satın Alım" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 4,6 puan artarak 63,1 seviyesine yükselmiştir. Girdi alımlarında gözlenen bu artış,

önümüzdeki dönemde sektöre yönelik olumlu görünümün süreceğine işaret etmektedir.

**c. Nihai Mal Stoku**

Hizmet sektörüne ait "Nihai Mal Stoku" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 2,4 puan artarak 48,0 seviyesine yükselmiştir. İş hacminde gözlenen durgunluğun sürmesi, firmaların nihai mal stoklarında hızlı bir düşüş gözlenmesine neden olmuştur.

**d. Tedarikçilerin Teslimat Süresi**

Hizmet sektörüne ait "Tedarikçilerin Teslimat Süresi" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 4,4 puan artarak 51,2 seviyesine yükselmiştir. Kasım ayında firmaların yaklaşık %82'si teslimat sürelerinde önemli bir değişim olmadığını ifade etmiştir.

**e. İstihdam**

Hizmet sektörüne ait "İstihdam" alt endeksi, kasım ayında bir önceki aya göre 1,4 puan azalarak 50,7 seviyesine gerilemiştir. Gözlenen bu gerilemeye karşın 50,7 seviyesindeki endeks, hizmet sektörüne ilişkin istihdamın artmaya devam ettiğini göstermektedir.

**SAMEKS'in Önümüzdeki Dönemde de Artış Eğiliminde Olacağı Düşünüyor**

Ekim ayındaki 53,4 puanlık değeriyle 2017 yılının son çeyreğine olumlu bir giriş yapan SAMEKS Bileşik Endeksi, bu görünümünü kasım ayında da sürdürmüş ve ekonomik aktivitenin canlılığına işaret etmiştir. Hizmet ve sanayi sektöründe gözlenen artışlar, her ne kadar önceki aya göre 1,0 puan azalmış olsa da Türkiye ekonomisine yönelik pozitif görünümün sürdüğüne işaret etmiştir.

Kasım ayında T.C. Merkez Bankası tarafından açıklanan İmalat Sanayi Kapasite Kullanım Oranının 0,1 puan artarak 79,5 seviyesine ulaşması ve 106,3 seviyesinde gerçekleşen Reel Kesim Güven Endeksi, SAMEKS'in olumlu görünümünü destekleyen etmenler olmuştur.

Girdi alımlarının hizmet sektöründe 63,1, sanayi sektöründe ise 64,4 seviyesinde gerçekleşmesi, reel sektörün ekonomiye olan güveninin sürdüğüne işaret etmektedir. Bu bağlamda SAMEKS'in önümüzdeki dönemde de artış eğiliminde olacağı tahmin edilmektedir. Bununla birlikte hizmet sektörünün iş hacmi durgunluğunu, kasım ayında da sürdürmesi, sektöre yönelik risk unsuru oluşturmaktadır.

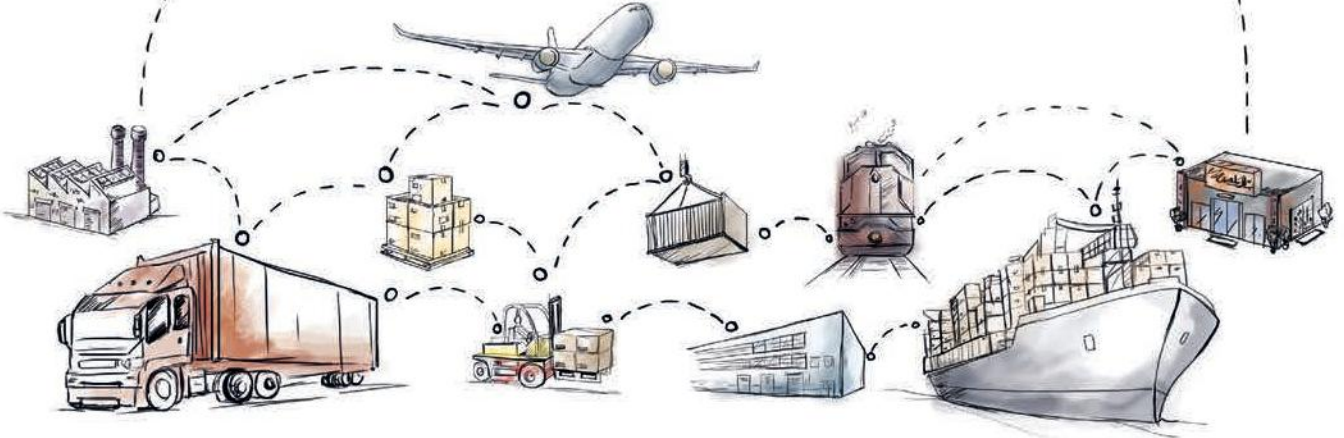
**"FED'in 2018 Yılında Faiz Artırımında Temkinli Bir Duruş Sergilemesi Bekleniyor"**

2017 yılı Kasım ayında küresel ekonominin gündemi; FED'in aralık ayında faiz artırımına gideceğine yönelik beklentiler ve Avro Bölgesi'ndeki siyasi belirsizliklerin ekonomik yansımaları üzerine yoğunlaşmıştır.





ÜRETİLEN ÜRÜN VE HİZMETLERİ  
ALICISINA TESLİM ETME SÜRECİ LOJİSTİK BİLGİ YÖNETİM SİSTEMİ



**LogiMaxx®**

**Cargomax®**

**T-Maxx®**

w w w . x i n e r j i . c o m

Merkez: Büyükdere Caddesi, No:108/1 Oyal İş Merkezi, Kat.10 Pk.34394 Esentepe-Şişli / İstanbul  
V.D. Mecidiyeköy-844 032 27 07 İTO Sicil - 503175-450757

Ankara Şube Ofis: Koç Kuleleri Söğütözü Caddesi No.2 A Blok D.3 Çankaya-Ankara  
V.D. Maltepe - 844 032 27 07 ATO Sicil - 409071

info@xinerji.com erkan.durdagi@xinerji.com

Merkez: Telefon 0 212 217 34 44  
Ankara Şube Ofis: Telefon 0 312 504 40 70

## SEKTÖREL HABERLER

FED yetkililerinin 1 Kasım'da sona eren toplantısının ardından, ABD'deki güçlü ekonomik aktiviteye yönelik görüş birliğinde oldukları görülmüştür. Birçok yetkili faiz oranlarının yakın dönemde artırılması gerektiği öngörüsünde bulunurken, enflasyonun beklenenden daha uzun süre %2'lik hedefin altında kalacağına yönelik endişeler, FED'in 2018 yılında faiz artırımında daha temkinli bir duruş sergileyeceğine işaret etmektedir. İşsizlik maaşı başvurulannın, beklentilerin altında kalmasına ek olarak, ekim ayı konut başlangıçlarının yıllık %13,7 artışla beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi, ABD ekonomisine yönelik iyimser beklentileri desteklemektedir.

### Siyasi Belirsizlikler Euro'yu Küresel Piyasalarda Baskı Altına Soktu

Avro Bölgesi ekonomisinde siyasi belirsizliklerin ekonomiye etkisi, kasım ayının bir diğer önemli gündem maddesi olmuştur. Koalisyon kurma sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasının ardından Merkel'in azınlık hükümeti kurmak istemediğini dile getirmesi sonrasında, piyasalar erken seçim ihtimaline yoğunlaşırken, Avrupa'nın en büyük ekonomisinde yaşanan siyasi belirsizlikler küresel piyasalarda Euro'nun baskı altında kalmasına neden olmuştur.

Bölge'de kasım ayına ilişkin öncü imalat sanayi ve hizmet sektörleri PMI'ları, beklentilerin üzerinde gerçekleşirken; Almanya ve İngiltere'de üçüncü çeyrek için daha önce sırasıyla %2,3 ve %1,5 olarak açıklanan yıllık büyüme oranları revize edilmeyerek beklentiler paralelinde gerçekleşti.

### Avrupa Ekonomilerinde İyileşme Süreci Devam Ediyor

Diğer taraftan İngiltere'de kabinenin Brexit sürecinde tazminat ödenmesi konusunda anlaşmayı iddia edilirken, İngiliz basınında yaklaşık 40 milyar İngiliz Sterlini seviyesinde bir ödeme yapılabileceği belirtildi.

IMF tarafından yayımlanan Avrupa'ya yönelik Bölgesel Ekonomik Görünüm Raporu'nda, Avrupa ekonomilerinde iyileşmenin

güçlendiği vurgulanırken, bölge ekonomilerinin bu yıl %2,4, 2018'de ise %2,1 büyüyeceği öngörüldü. Bölgede iç talep ve yatırımlarla hızlanan büyümenin küresel ekonomiye ciddi katkı sağladığı ve Avrupa'nın küresel ticaretin motoru haline geldiği ifade edildi. Raporda Avrupa'nın 2016-2017 döneminde küresel ithalat artışına Çin ve ABD'nin toplamı kadar katkı sağladığı tespitine yer verildi.

### İhracattaki Artış İle Dış Talebin Büyümeye Olan Pozitif Katkısı Sürecek

2017 yılının ikinci çeyreğinde %5,1 oranında büyüyen, yılın üçüncü çeyreğinde ise çift haneli büyüme beklenen Türkiye ekonomisine ilişkin kasım ayı içerisinde açıklanan makroekonomik veriler, pozitif büyüme sürecinin sürdüğüne işaret etmiştir. Eylül 2017 dönemine ilişkin ihracat yıllık bazda %8,7 artarak 11,8 milyar dolar olurken, ithalat %30,6 yükselerek 20 milyar dolar olarak gerçekleşti. İthalatın ihracattan hızlı bir şekilde artmasıyla dış ticaret açığı %85 oranında artarak 8,1 milyar dolara yükseldi. İhracattaki bu artış, üçüncü çeyrekte dış talebin büyümeye olan pozitif katkısının süreceğine işaret etmiştir.

Yine Eylül döneminde sanayi üretimi takvim etkisinden arındırılmış verilere göre yıllık bazda %10,4 artış kaydederken, böylece 3. çeyrekte sanayi üretim endeksindeki artış, yıllık bazda %10 olarak gerçekleşti.

### Yıl Sonu Büyüme Oranının %5'in Üzerinde Gerçekleşeceği Düşünüyor

Beklentileri aşan bu veriyle birlikte, 2017 yılı büyüme tahminleri yukarı yönlü güncellenirken, yıl sonu büyüme oranının %5'in üzerinde gerçekleşeceği düşünülmektedir. Bu gelişmeye uygun olarak AB Komisyonu, Türkiye'nin 2017 ve 2018 yıllarına ilişkin GSYH büyüme tahminlerini yukarı yönlü güncelledi. Buna göre, 2017 yılı için büyüme tahmini %3'ten %5,3'e, 2018 tahmini de %3,3'ten %4'e yükseltildi.

Ağustos 2017 dönemine ait işsizlik oranının önceki yılın aynı dönemine göre %0,7 oranında

azalarak %10,6'ya gerilemesinin yanı sıra, Ekim ayında bütçe gelirlerinin %21,8 oranında artması; Türkiye ekonomisine yönelik diğer olumlu gelişmeler olmuştur.

Eylül ayına ilişkin cari işlemler açığı ise 4,5 milyar dolarla beklentilerin üzerinde gerçekleşti. Bu dönemde dış ticaret açığındaki yüksek oranlı artış, cari açığın genişlemesinde etkili olurken, turizm gelirlerindeki toparlanmanın sürdüğü izlenmiştir.

Türk Lirası'nın Kasım ayı içerisinde (24 Kasım itibarıyla) Dolar karşısında %3,3 oranında değer kaybetmesi, Kasım ayına ilişkin en olumsuz gelişme olarak kayda geçmiştir. Böylece 2017 yılının başından bu yana, TL'nin Dolar karşısında yaşadığı değer kaybı yaklaşık %12 olurken, bu bağlamda Türk Lirası gelişmekte olan ülke para birimlerinden negatif olarak ayrılmıştır.

### Dış Ticaret Açığı %27,9 Oranında Artış Kaydetti

2017 yılı Eylül ayında toplam ihracat hacmi 2016 yılının aynı ayına göre %8,7 artarak 11,8 milyar dolar olurken, toplam ithalat hacmi de %30,6 artarak 20,0 milyar dolar olarak gerçekleşti. Böylece Eylül ayında dış ticaret açığı %85 artarak 8,1 milyar dolara yükseldi.

2017 yılının Ocak-Eylül dönemi dikkate alındığında, geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre ihracat %10,5, ithalat da %15,5 oranında artış kaydetti. Böylece bu dönemde dış ticaret açığı %27,9 artış kaydetti.

Yıllık dış ticaret açığının artış kaydetmesinde en etkili unsur altın ticareti olmuştur. Altın ticareti hariç dış ticaret rakamlarına bakıldığında, Eylül 2017 dönemi itibarıyla dış ticaret açığının daralmış olduğu görülmektedir. Nitekim önceki yılın Ocak-Eylül döneminde 3,9 milyar dolar olan "Kıymetli veya Yanı Kıymetli Taşlar" ithalatı, 2017 yılının aynı döneminde 13,8 milyar dolara yükselmiştir.

# Hayalini Gerçekleştir



**Teknolojik ve yenilikçi bir iş fikrin mi var?**

İş fikrin için TÜBİTAK tarafından verilecek  
**150.000 TL** hibe ile neler başarabileceğini  
hayal et ve vakit kaybetmeden

**harekete geç!**

**Son Başvuru Tarihi : 31 Ocak 2018**

**1. Aşama Başvurusu için**

[www.bigg.inventist.gen.tr](http://www.bigg.inventist.gen.tr)



## SEKTÖREL HABERLER

**Motorlu Taşıt İhracatında  
Gelişme Sağlandı**

Eylül ayında ihracatta meydana gelen %8,7'lik artışta "Motorlu Taşıtlar" ve "Makine" ihracatı belirleyici olmuştur. Bu dönemde Motorlu Taşıtlar ihracatı %11,8 artarak 1,8 milyar dolar olurken, Makine ihracatı %10,1 artarak 1,1 milyar dolara yükselmiştir.

Altın ithalatındaki güçlü seyrin yanı sıra enerji ithalatı da dış ticaret dengesini olumsuz etkilemektedir. Ekonomik aktivitedeki toparlanma ve petrol fiyatlarındaki yükselişin etkisiyle enerji ithalatı %51 oranında artarak 3,2 milyar dolar olmuştur.

Avro Bölgesi ekonomisindeki canlanma ihracat artışını desteklemektedir. Buna karşın küresel petrol fiyatlarındaki artış ve yurt içi ekonomik aktivitedeki olumlu görünüm dış ticaret açığı üzerinde yukarı yönlü baskı oluşturmaktadır. Altın ithalatındaki seyrin dış ticaret dengesi açısından önümüzdeki dönemde belirleyici olacağı tahmin edilmektedir.

**Turizm Gelirlerindeki Artış  
Yüzleri Güldürdü**

2017 yılı Eylül ayına ait cari işlemler açığı, bir önceki yılın eylül ayına göre 2,9 milyar dolar artarak 4,5 milyar dolar olarak gerçekleşti. Böylece 2017 yılı Ocak-Eylül döneminde cari açık, önceki yılın aynı dönemine göre %27,1 oranında artarak 31,1 milyar dolar olarak gerçekleşti. Yıllıklandırılmış bazda cari işlemler açığı ise 39,3 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiştir.

Turizm gelirlerinde geçtiğimiz Nisan'dan bu yana güçlenerek süren toparlanma Eylül'de de devam etmiştir. Ağustos ayında 3,7 milyar dolar ile son iki yılın en yüksek düzeyine çıkan turizm gelirleri Eylül'de yıllık bazda %32,8 oranında artarak 3,1 milyar dolar ile yine bu seviyelere yakın düzeyde gerçekleşmiştir. Yılın ilk üç çeyreğinde net turizm gelirlerindeki artış yıllık bazda 3 milyar dolar olmuştur.

**Petrol Fiyatları Cari Açığı  
Doğrudan Etkiliyor**

Eylül ayındaki 1,4 milyar dolarlık ithalatla birlikte Ocak-Eylül döneminde 13,2 milyar dolara ulaşan

altın ithalatı cari işlemler açığını yukarı yönlü baskı altında bırakmıştır. Eylül'de petrol fiyatlarındaki yıllık bazda %20 'nin üzerinde gerçekleşen artış da cari dengedeki görünüme olumsuz yansımıştır. Eylül 2016 döneminde portföy yatırımları kaleminde 3,4 milyar dolarlık net sermaye girişi kaydedilmiştir. Bu dönemde hisse senedi piyasasından 248 milyon dolar net yabancı sermaye çıkışı gözlenirken, tahvil piyasasına güçlü girişler sürmüştür.

Net hata ve noksan kaleminde eylül'de 1,7 milyar dolar sermaye girişi yaşanmıştır. Ocak-eylül döneminde ise söz konusu kalemden 930 milyon dolar çıkış gözlenmiştir. Petrol fiyatlarının uluslararası piyasalarda güçlenme eğilimi sergilemesi nedeniyle önümüzdeki dönemde cari açık üzerindeki risklerin sürmesi beklenmektedir. Öncü verilere göre Ekim'de başta enerji ithalatı olmak üzere ara malı ithalatındaki yükselişin etkisiyle dış ticaret açığı hızlı genişlemiştir. Bununla birlikte turizm gelirlerindeki toparlanmanın sürmesi cari dengeyi olumlu etkilemeye devam edecektir.





# Endüstriyel Ticaret.com

Sektörel Pazaryeri ve Ticaret Platformu

- ★ E-Pazaryeri
- ★ Ürün ve Hizmet Satışı
- ★ Küresel Pazarlama



[www.endustriyelticaret.com](http://www.endustriyelticaret.com)



6.000 + Global Girişimci ve Sektör/Satınalma Yöneticisi

Satış ve Alım İlanlarınızı Türkçe ve İngilizce Yayınlayın !

SEKTÖREL HABERLER

# MUSİAD

## Sanayi Üretimi Yılın Üçüncü Çeyreğinde Olumlu Bir Görünüm Arz Ediyor

Büyümenin öncü göstergelerinden sanayi üretimi, Eylül ayında, aylık bazda cüzi bir artış gösterirken ve yıllık bazda beklentileri aşmış ve yılın üçüncü çeyreğine ilişkin büyüme rakamları için olumlu bir görünüm arz etmiştir. Bu dönemde, aylık bazda sanayi üretimi %0,6 artarken, yıllık bazda sanayi üretimi %10,4 artış kaydetmiştir.

Aylık bazda gerçekleşen %0,6 oranındaki artışta madencilik ve taşocakçılığı sektörü endeksinin %5,7, imalat sanayi sektörü endeksinin %0,2 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektörü endeksinin %1,6 artması etkili olmuştur.

Yıllık bazda sanayi üretiminde ise artış Eylül ayında da sürmüş ve böylece artış trendi 12 aya çıkmıştır. Yıllık sanayi üretiminde gözlenen bu yüksek artışta, madencilik ve taşocakçılığı sektörü endeksinin bir önceki yılın aynı ayına göre %4,6, imalat sanayi sektörü endeksinin %10,4 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektörü endeksinin ise %13 artması etkili olmuştur.

Eylül ayı verisiyle birlikte 3. çeyreğe ilişkin sanayi üretimi de tamamlanmış oldu. Buna göre 2017 yılı 3. çeyreğinde sanayi üretimi yıllık bazda %10 artarken, önceki çeyreğe göre artış %1,9 olmuştur. %10 oranındaki yıllık artış oranı, bu dönemde ekonomik büyümenin ilk iki çeyreğin ortalaması olan %5,1'in oldukça üzerinde olacağına işaret etmektedir.

Eylül 2017 döneminde ise SAMEKS Sanayi Endeksi 4,7 puan azalmasına karşın 52,7 puan olarak gerçekleşmişti. Bu bağlamda Ekim ayında sanayi üretiminin bir miktar hız kaybetse de olumlu görünümünü sürdüreceğini tahmin edebiliriz.

## İşsizlik Rakamlarında Artış Söz Konusu Haziran, Temmuz ve Ağustos dönemlerinin ortalaması

alınarak hesaplanan Temmuz 2017 dönemi işsizlik rakamları, geçtiğimiz yılın aynı dönemine göre herhangi bir değişim göstermezken, geçtiğimiz aya göre ise 0,5 puan artarak %10,7 seviyesinde gerçekleşti. İşsizlik oranındaki bu artış Ocak 2017 döneminden beri gözlenen ilk artış olarak kayıtlara geçmiştir.

%10,7'lik bu seviye son 4 ayın en yüksek işsizlik oranı olmuştur. İşsizlik oranında gözlenen bu artışta, Temmuz 2017 döneminde sağlanan istihdam artışının işgücüne katılımın çok gerisinde kalması etkili olmuştur.

Önceki aya göre 55 bin yeni istihdam sağlanmış ve toplam istihdamda 28 milyon 758 bin seviyesine ulaşılmış olmasına karşın, işgücüne 246 bin kişinin daha dâhil olması, bu dönemde toplam işsiz sayısının 192 bin kişi artmasına neden olmuştur.

Yılın ilk 7 ayında istihdamda sağlanan artış 2 milyon 86 bin olmuştur. Ocak 2017'de 26,7 milyon seviyesinde bulunan istihdam Temmuz ayı itibarıyla 28,8 milyon seviyesine yükselmiştir. Toplam istihdamda geline yaklaşık 28,8 milyonluk bu seviye, son 13 yılın en yüksek istihdam sayısı olarak dikkat çekerken, istihdam oranı %48,0 seviyesinde gerçekleşmiştir.

Önceki yılın aynı dönemiyle kıyaslandığında ise, yine işgücüne katılımdaki yoğunluk dikkat çekmektedir. Temmuz 2016 döneminde toplam işgücü 30 milyon 961 bin kişi iken, Temmuz 2017 döneminde 32 milyon 200 bin kişi olmuştur. Böylece son 12 ayda işgücü arzi 1 milyon 239 bin kişi artış kaydetmiştir. Bu dönemde gerçekleşen toplam istihdam artışı ise 1 milyon 122 bin seviyesinde gerçekleşirken, böylece 12 ay öncesine göre toplam işsiz sayısı 119 bin artış kaydetmiştir.

Ağustos 2017 döneminde ise SAMEKS Hizmet Endeksine ilişkin

istihdam alt endeksi önceki aya göre 1,9 puan azalmış, Sanayi Endeksine ait istihdam alt endeksinde de önceki aya göre 0,7 puanlık bir kayıp gözlenmişti. Bu verilere dayanarak önümüzdeki dönemde sanayi ve hizmetler sektörü istihdamındaki düşüşlerin süreceğini bekleyebiliriz.

## Enerji Fiyatlarındaki Artış Enflasyona Yukarı Yönlü Baskı Yapıyor

2017 yılı Ekim ayına ilişkin tüketici fiyatları, piyasa beklentilerinin bir miktar üzerinde, aylık bazda 2,08 yıllık bazda ise 11,90 puan arttı. Böylece yıllık enflasyonda Ağustos ayında başlayan artış eğilimi Ekim ayında da sürmüş oldu.

%11,9'luk yıllık enflasyon oranı Ekim 2008 döneminden (%11,99) bu yana görülen en yüksek tüketici fiyatları artışı olarak kayıtlara geçmiştir. Yurtiçi üretici fiyatlarında gözlenen artışlar Ekim ayında da sürmüştür. Buna göre bir önceki aya göre %1,71 önceki yılın aynı ayına göre %17,28 oranında artış kaydeden Yİ-ÜFE, önümüzdeki dönemde TÜFE'deki artışların süreceğine işaret etmektedir.

Ekim ayında yalnızca eğlence ve kültür ile haberleşme grupları TÜFE'yi azaltıcı yönde etkide bulunmuştur. Bu dönemde, TÜFE artışına en fazla katkıyı mevsimsel faktörlerin etkili olduğu giyim ve ayakkabı grubu yapmıştır.

Son 5 aydır aylık bazda gerileyen gıda fiyatları Ekim ayında %2'ye yakın yükselmiştir. Böylece gıda fiyatlarındaki yıllık artış da %12,7'ye ulaşmıştır. Son dönemde petrol fiyatlarının 60 USD/varil düzeyinin üzerine çıkması enflasyon görünümünü açısından olumsuz bir tablo çizmektedir. Nitekim enerji fiyatlarına duyarlılığın yüksek olduğu ulaştırma grubunda fiyatlar aylık bazda %2,6 oranında artmıştır.

Enerji fiyatlarının geçtiğimiz seneye kıyasla yüksek seyretmesi enflasyon üzerindeki yukarı yönlü baskının devam edeceğine işaret etmektedir. Son dönemde TL'de meydana gelen değer kaybının gecikmeli etkilerinin de orta vadede enflasyon görünümünü açısından olumsuz olduğu değerlendirilmektedir.



# *Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programları*

***Yüksek Lisans, Yüksek Hedefler !***

***[www.tedarikzinciri.org](http://www.tedarikzinciri.org)***

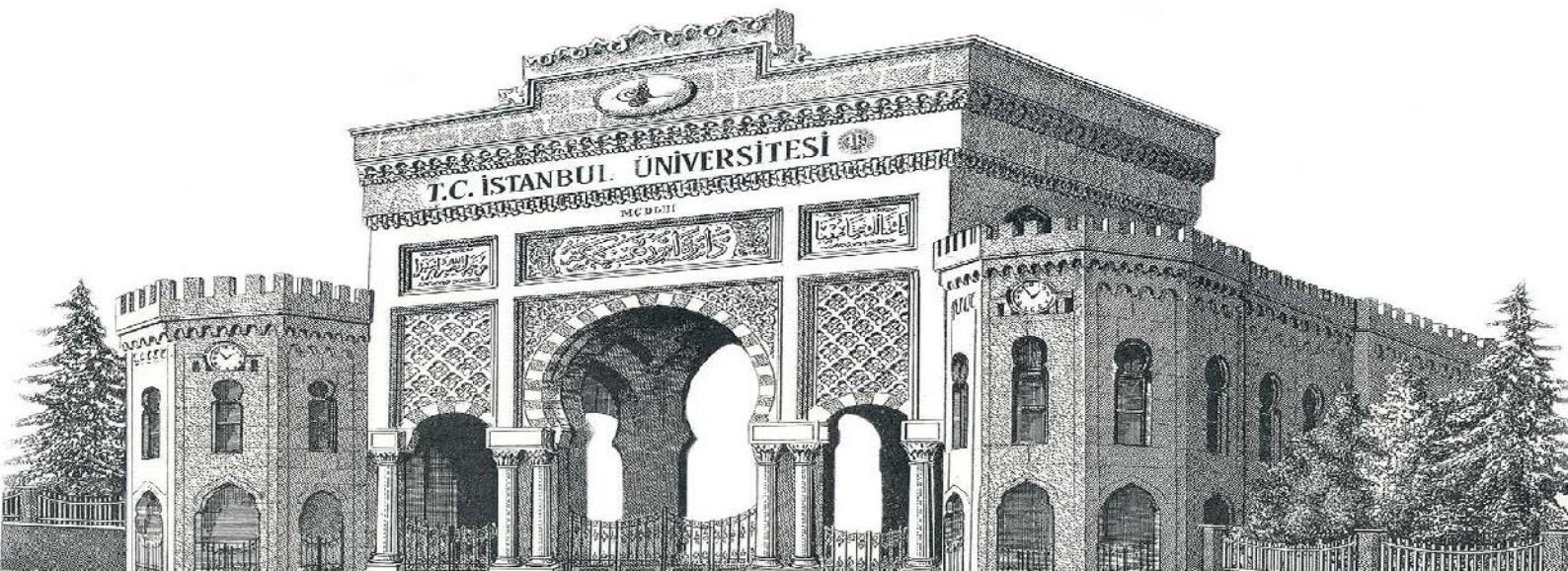


**Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri  
Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yetiştiriyor**

**Program Başkanı: Prof. Dr. Murat ERDAL ([merdal@istanbul.edu.tr](mailto:merdal@istanbul.edu.tr))**

**Program Hakkında: <http://siyasal.istanbul.edu.tr>**

**Başvuru: <http://sosyalbilimler.istanbul.edu.tr>**



## İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ TEKNOLOJİ TRANSFER OFİSİ VE TÜRK HAVA YOLLARI ARASINDA İŞ BİRLİĞİ PROTOKOLÜ İMZALANDI

İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi ve Türk Hava Yolları AR-GE Merkezi arasında bilimsel, teknolojik araştırma ve projeler ile ilgili olarak araştırma çalışmalarının ortak alanda gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla protokol imzalandı.

İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi (TTO) ve Türk Hava Yolları (THY) AR-GE Merkezi arasında, 28 Kasım 2017 tarihinde THY Genel Müdürlüğü'nde düzenlenen tören ile iş birliği protokolü imzalandı. İmzalanan protokol ile İstanbul Üniversitesi ve THY arasında iş birliği ve ortak çalışma imkânlarının ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, muhtemel proje ve hizmetlerin oluşturulması, yürütülmesi, birbirlerine gerektiğinde çözüm ortağı olması, ortak çalışma kültürünün yaygınlaştırılması hedefleniyor. İstanbul Üniversitesi ve THY'den teknik çalışanlar, öğretim üyeleri, yardımcıları,

araştırmacıları ve öğrencileri bilimsel, teknolojik araştırma ve projeler ile ilgili olarak araştırma çalışmalarının ortak alanda gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla bilimsel ve teknolojik amaçlı ulusal ve uluslararası organizasyonlardaki deneyimlerini birbirlerine aktaracaklar.

"İstanbul Üniversitesi ve THY Birbirlerinin Çözüm Ortağı Olacak" Protokolün imza töreninde konuşan İÜ Rektörü Prof. Dr. Mahmut Ak, İstanbul Üniversitesi'nin THY ile imzaladığı protokollerin önemine dikkat çekerek bu tür iş birliklerine ihtiyaç olduğunu söyledi. Türkiye'nin ilerleyen hedefleri doğrultusunda marka şirket ve kurumların güç birliği yapmasının altını çizen Prof. Dr. Mahmut Ak, üniversite-sanayi iş birliğinin önemine vurgu yaparak şunları dile getirdi: "Üniversitemiz kısa bir süre önce Araştırma Üniversitesi oldu. Aynı zamanda YÖK tarafından bu yıl kez verilen 'YÖK Üstün Başarı

Ödülleri' kapsamında 'Üniversite-Sanayi İş birliği' Ödülü'nü aldık. Bu ödülü almamızda belirleyici kriter daha önce THY ile yaptığımız iş birliği kapsamında, kurumun ikinci pilot adaylarının psikolojik özelliklerinin değerlendirilmesi ve seçimine yönelik daha önce yurt dışında verilen hizmete alternatif sistem oluşturulması ve Üniversitemiz bünyesinde dünyada sayılı havacılık psikolojisi enstitülerinden birinin kurulması olmuştur. Bu iş birliği de Araştırma Üniversitesi olan İstanbul Üniversitesi'nin üniversite-sanayi iş birliğine yönelik attığı önemli bir adım olacaktır. Bu iş birliği ile Üniversitemiz ve THY bilimsel, teknolojik araştırma ve projeler ile ilgili olarak birbirlerinin talepleri ve ihtiyaçları doğrultusunda çözüm ortağı olacaklar. Umulan faydanın en üst düzeyde olacağına inanıyorum. Bu protokol ülkemizin hedeflerini ileriye taşıyacak uygulamaları da beraberinde getirecek."



## STARTUP VADİSİ.COM



### "Farklı ve Yenilikçi Çözümler Üretebileceğiz"

İmzalanan protokol ile ilgili görüş beyan eden Türk Hava Yolları Genel Müdürü Bilâl Ekşi ise, "Bu protokolü imzalayarak Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığımızca çizilen, üniversite-sanayi iş birliğinin artırılması hedefi doğrultusunda Türk Hava Yolları AR-GE Merkezi

olarak ilk adımımızı atmış bulunuyoruz. Her iki tarafın uzman ekiplerince tesis edilecek sağlam bir iş birliği çerçevesinde geliştirilecek bilimsel ve teknolojik çalışmalar sayesinde sektörel anlamda yüz yüze gelebileceğimiz olası sorunlarla akademik düzlemde de mücadele edebilecek ve AR-GE bakış açısıyla farklı ve yenilikçi çözümler üretebileceğiz.

Bunun yanı sıra, Türkiye'nin bilinirliği en yüksek küresel değeri Türk Hava Yolları olarak üzerinde titizlikle çalışacağımız projeler ile uluslararası organizasyonlarda yer alarak ülkemizin ilerleyişine katkı sağlamaya devam etmek bir diğer öncelikli hedefimiz. Bu bağlamda, coğrafyamızın en köklü eğitim kurumlarından biri olarak çalışmalarıyla ülkemizi uluslararası arenada başarıyla temsil eden İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi ile Türk Hava Yolları AR-GE Merkezi olarak ilk iş birliği protokolünü imzalamış olmak bizler için memnuniyet verici" dedi.

Protokolün imza töreni İÜ Rektörü Prof. Dr. Mahmut Ak ve THY Genel Müdürü Bilal Ekşi'nin birbirlerine hediye takdimleri ile sona erdi.



## İstanbul Üniversitesi Teknokent, "En İyi Gelişme Gösteren" Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Arasında

İstanbul Üniversitesi Teknokent, 5. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Zirvesi'nde, "En İyi Gelişme Gösteren" ve "5-10 Yıl aralığında En İyi Gelişmekte Olan" Teknoloji Geliştirme Bölgeleri arasında ilk üçte yer aldı.

Ülkelerin kalkınmasında ve sürdürülebilir rekabet gücü elde etmelerinde Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu kurumları tarafından doğrudan ve dolaylı çok sayıda Ar-Ge ve yenilik desteği sunulmaktadır. Ülkemizin 2023 yılı hedefleri de dikkate alındığında Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi ülkemiz açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Türkiye de Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla uygulanan bu programların en önemlilerinden birisi de Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (TGB) programıdır.

TGB; merkezinde bilgi üreten üniversite, araştırma kurumları ve enstitüler gibi yapıların yer aldığı, yeni işler ve işletmeler oluşturma yanında var olan işletmelerin teknoloji ve yenilik kapasitelerinin güçlendirilmesini amaçlayan, bunun yanı sıra dışardaki işletmelerle üniversite arasında köprü vazifesi görerek bilgi ve teknoloji transferini hayata geçiren ve bu süreci hızlandıran, ulusal ve uluslararası ağ yapılarına entegre olarak nitelikli işbirlikleri tesis eden, tüm bunların sonucunda da üretilen bilginin ticarileşerek ekonomik değere dönüştürülmesini amaçlayan bütünleşik yapıdır. Ölçmenin, raporlamanın, öğrenme ve gelişmenin bir arada yürütüldüğü ve sonunda faaliyet ve işlemlerin misyon ve vizyon



doğrultusunda düzenlendiği çalışmalar olarak ifade edilebilecek olan performans endeksi çalışmaları, izleme ve değerlendirme faaliyetleri kapsamında yürütülen temel çalışmalar arasında yer almaktadır. Performans endeksi, birimlerin kendi içlerindeki ve diğer birimlere göre olan durumunu değerlendirerek karar alma süreçleri için güvenilir bilgiler sağlayabilecekleri bir faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü tarafından, TGB'lerin performanslarının izlenmesi, karar vericiler açısından; politika, strateji ve yol haritası oluşturmada kaynak sağlanması amacıyla 2011 yılından itibaren her yıl Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Performans Endeksi çalışmaları yapılmaktadır. Söz konusu endeksin tüm uygulayıcıların belirlenen ortak hedefe doğru ilerlemesine olanak sağlayarak ulusal yenilik ve Ar-Ge sisteminin güçlendirilmesi konusunda fayda sağlaması beklenmektedir. Performans endeksiyle ortaya konan sonuçlar aracılığıyla, TGB'lerin hangi alanlarda güçlü

olduğu, hangi alanlarda ise gelişme göstermeleri gerektiği görülebilmektedir.

Bu amaçla; 5. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Zirvesi, Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü tarafından, Bilkent Otel ve Konferans Merkezi'nde gerçekleştirildi. Düzenlenen bu etkinlikte İstanbul Üniversitesi Teknokent, "En İyi Gelişme Gösteren" ve "5-10 Yıl aralığında En İyi Gelişmekte Olan" Teknoloji Geliştirme Bölgeleri arasında ilk üçte yer aldı. İstanbul Üniversitesi Rektörü Prof. Dr. Mahmut AK ve İstanbul Teknokent Genel Müdürü Yasin EROL ödülleri Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Dr. Faruk Özlü'den teslim aldı. Ödül töreni öncesinde konuşan Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Faruk Özlü, üretim ve ihracatın kapılarının, yüksek teknolojiyle açılacağını vurguladı.

**STARTUP VADİSİ.COM**

Özlü, dijital çağın başladığına dikkati çekerek, "Geleceğin yaşamı, dijital yaşam olacaktır. Bu nedenle, insanlık tarihinde, teknolojik değişimin getireceği büyük bir kırılma noktasındayız. Teknolojinin getireceği devrim niteliğindeki gelişmelere hazırlanmak zorundayız. Akıllı fabrikalar, makineler, robotlar ve yapay zekanın neler getireceğini tahmin edebiliyoruz. Aynı zamanda, dijital çağın ve Sanayi 4.0'ın 'açık uçlu bir süreç' olduğunun da farkındayız. İşte bu nedenle yeni teknolojileri, yeni dijital gelişmeleri, yeni pazarlama süreçlerini, çok iyi kavramak durumundayız." diye konuştu.

Bu süreçte Türkiye'nin elini güçlendiren en önemli enstrümanlardan birinin TGB'ler olduğunu vurgulayan Özlü, şu bilgileri verdi:  
"TGB'lerimizin sayısı, her geçen yıl artmaya devam etmektedir. Bugün itibarıyla, 55'i faal, 14'ü yapım aşamasında olmak üzere, 69 Teknokent'e ulaşmış bulunuyoruz. 2002'de sadece 5 tane TGB'ye sahip olduğumuzu hatırlatmak isterim. Hedefimiz, 81 ilimizin tamamında TGB kurmaktır. Bu sayılar önemlidir. Ancak sayılar kadar



önemli olan bir diğer husus ise niteliktir. Memnuniyetle belirtmek isterim ki TGB'lerimiz bir 'nitelik sıçraması' yapmışlardır. Teknokentlerde faaliyet gösteren 4 bin 475 firma, Türkiye için teknoloji üretmektedir. Bu firmalarda 44 bin 580 personel görev yapmaktadır. Sektörel dağılımlara baktığımızda ise yazılım, bilgisayar ve elektronik öne

çıkılmaktadır. Teknokentlerimizin performans endekslerinde yer alan Ar-Ge çıktılan, patent sayıları ve fikri mülkiyet alanlarında da önemli mesafeler alınmıştır."

Bakan Özlü'nün konuşmasının ardından 4 kategoride Teknoloji Geliştirme Bölgeleri 2016 Performans Endeksi Sonuçları açıklandı.



# Startup Vadisi.com

www.startupvadisi.com  
www.facebook.com/startupvadisi  
www.twitter.com/startupvadisi

Start-up Vadisi.com, yeni ekonomi içerisinde yer alan tüm aktörleri bir araya getirmektedir. Yeni iş fikirleri, yeni girişim proje ve ürünleri, teknokentler, üniversiteler, melek yatırımcılar ve firmalar aynı çatı altında buluşuyor.



## Startup Vadisi'nde Yerinizi Alın !

Yeni Girişimler  
Teknokentler  
Üniversiteler  
Melek Yatırımcılar  
Hızlandırma Programları

Startup Vadisi'ne üye olarak firma ve ürünlerinize özel sayfalar oluşturabilirsiniz.



## Girişimcilik Dünyası Cebinizde !



Çeşitli kategorilerde haber, makale ve diğer içeriklere rahatlıkla erişebilirsiniz, en yeni gelişmeleri takip edebilirsiniz.



Ülkemizden ve dünyadan yeni iş fikirleri ve modelleri konusunda araştırmalar gerçekleştirebilirsiniz.



Fon ve danışmanlık ihtiyaçlarınızla ilgili destek alabilir, melek yatırımcılar ve yatırım fonları ile iletişim kurabilirsiniz.



Girişimcilere yönelik etkinliklere rahatlıkla ulaşabilir, işinizi ve iş fikrinizi geliştirecek yeni bağlantılar kurabilirsiniz.

Bülten Gönderimi ve İşbirlikleri  
0 (212) 509 56 56  
editor@startupvadisi.com  
www.startupvadisi.com

Adres:  
Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş.  
İstanbul Teknokent B Blok  
Ofis No:105 34320 Avcılar / İstanbul

**Prof. Dr. Murat ERDAL**  
*İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi*  
*Bilim Dalı Başkanı*  
*merdal@istanbul.edu.tr*

## TEDARİKÇİ ARAŞTIRMASI VE SEÇİMİ

Doğru tedarikçi seçimi için doğru adımların atılması gerekmektedir. Satınalma bölümünün tedarikçi araştırması kadar araştırmanın iyi bir şekilde sonuçlandırılması da önemlidir. Yeterli başan ve verim alınamayan tedarikçilerle yollar kısa sürede ayrılmaktadır. Tedarikçi seçimlerinde hata yapılması aynı zamanda problemleri bir ticari ilişkiyi başlatmaktadır. Bu durum işletme için zaman, maliyet ve pazar kaybı anlamını taşımaktadır.

Tedarikçi araştırması ve seçimi, satınalma operasyonlarının önemli bir aşamasıdır. Kalite, maliyet, teslimat hızı, gerçekleştirilebilirlik ve yenilikçilik gibi pek çok performans kriteri tedarikçi seçiminde doğrudan rol oynamaktadır. Dolayısı ile tedarikçilerin iyi bir biçimde araştırılması ve zaman içerisinde performans denetiminin sağlanması gerekmektedir.

Tedarikçi araştırma ve seçim sürecinde sıklıkla kullanılan ilgili bilgi kaynaklarını şu şekilde özetlemek mümkündür: Örnek ürünler (numuneler), kataloglar, referanslar, internet, sektörel yayın ve raporlar, gazete ve dergiler, ticari dokümanlar, pazar analizleri, satış temsilcileri ve meslektaşların görüşleri, tedarikçi saha ziyaretleri, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, yarı resmi kurumlar, sanayi ve ticaret odaları yayınları sıralanabilir. Tedarikçi seçim sürecinde tedarikçi çok yönlü araştırma ve değerlendirme sürecinden geçirilerek riskler ortaya çıkarılmaktadır. Bu süreç içerisinde tedarikçi hakkında kapsamlı bilgiler elde edilmeye çalışılır. Bu bilgileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- tedarikçi mevcut durum analizi,
- teslimat yeteneği,
- süreçler,
- teknolojik altyapı (makine-teçhizat ve bilişim teknolojileri),
- tedarikçi kültürü,
- finansal / ticari durum,
- çevresel faktörler ve
- etik.



### Tedarikçi Mevcut Durum Analizi

Tedarikçi mevcut durum analizi içerisinde işletme çalışanları (nicelik ve niteliği), kuruluş yeri, faaliyet alanları, güvenilirlik ve performans unsurları ön planda tutulmaktadır.

- İşletme çalışanları hakkında bilgi;
  - Tedarikçi işletmede çalışan sayısı nedir?
  - Çalışanların departmanlar arası dağılımı (üretim, ar-ge, kalite, vd.) nasıldır?
  - Çalışanların nitelikleri ve eğitim düzeyleri (örneğin araştırma geliştirme bölümünde lisans, yüksek lisans, doktora dereceli uzmanların dağılımı) nelerdir?
  - Çalışanların hangileri (örneğin küçük imalat işletmelerinde ustabaşı gibi) hayati öneme sahiptir?
- Kuruluş yeri ve faaliyet alanları;
  - Tedarikçi işletme tesis ve ofislerinin dağılımı nedir?
  - İşletme genel merkezi ve üretim, satış, dağıtım birimlerinin coğrafi dağılımı (yerel, ulusal, bölgesel, küresel)



- **Güvenilirlik ve performans;**
  - Firmanın pazardaki ünü nedir?
  - Referans müşteriler kimdir?
  - Benzer projelerde kimlerle hangi sürelerle çalışılmış?
  - Mevcut (devam eden) projeler nelerdir?
  - Bu tür projelerin ayırt edici özellikleri nedir?
  - İşbirliği sonucunda ne tür yenilikler ortaya konabilir?
- **Firma referanslarının araştırılması ve onlarla iletişim kurulması.**
  - Referans olmayan müşterileri var mı?
  - Rakipler için daha önce çalışılmış mı?
- **Ortaklar ve iştirakler;**
  - Firma sahipliğinin yapısı, girişimci ortakların firmadaki payları ve rolleri,
  - Firmanın diğer faaliyet/iş kolları, iştirakleri nedir?
- **Stratejik Yön:**
  - Bu tedarikçi ile uzun süreli bir ilişki geliştirilebilir mi?
  - Eğer öyleyse istenilen şekilde fayda sağlayabilecek vizyona sahipler mi?
- **Mevcut İlişkiler**
  - Tedarikçi ile süregelen bir ilişki mevcut mu?
  - Muhasebe ve finans yönetimi nasıl?
  - Yönetici profili ve yönetim anlayışı nasıl?
  - Geçmiş işbirliğinin içeriği nedir?
  - Hangi tarih ve sürelerle işbirliği yapmış?

#### Teslimat Yeteneği

Tedarikçi, projenin tamamlanmasına yönelik tüm hizmetleri sağlayabilecek durumda mı?

- Hizmetler, teslimatların kalitesi, kaynaklar, coğrafya, müşteri için çözüm bulabilme yeteneği.

#### Süreçler

- Süreç yönetimi nasıl? Tekrar edilebilir ve ölçülebilen süreçlere sahipler mi?
- Kalite yönetimi ve sektör standartlarına ilişkin belgeleri (ISO 9001 vd.) var mı?
- Teklif edilen işi bir proje olarak ele alıyorlar mı?

#### Teknolojik Altyapı

- Makine-teçhizat altyapısı, donanım geliştirme çevresi, emniyet ve güvenlik anlayışı nasıl ?
- E-tabanlı uygulamaların kapsamı nedir?
- Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımları var mı ?
- Web sitesinde işletme, ürün ve hizmet ile ilgili ne tür bilgiler sağlanmaktadır?

#### Tedarikçi Kültürü

- Profesyonellik, esneklik ve taahhüt, açıklık ve samimiyet, bütünlük
- İşletme hedeflerinin anlaşılması ve pro-aktiflik
- İşletme çevresinin anlaşılması ve yenilikçilik



#### Finansal / Ticari Durum

- Sürdürülebilirlik, sahiplik yapısı / tarihi geçmiş
- Nakit akışı ve entelektüel sermaye
- Rekabetçi fiyatlandırma ve programa uyma

#### Çevresel faktörler

- Tedarikçi çevre politikaları ve uygulamaları nelerdir?
- Çevre kalite yönetim sistemleri (ISO 14001) konusunda herhangi bir sertifikaya sahip midir?
- Elde edilen malzemeler ve enerji olabildiğince sürdürülebilir kaynaklardan mı elde edilmiştir?
- Tedarikçinin ürününün yaşam döngüsü maliyeti nedir?
- Tedarikçinin yeniden üretim, atık azaltma, imhası ve geri dönüşümü için tesisleri nelerdir?
- Tehlikeli ve zarar verici maddelerin kontrolü için ne gibi düzenlemeler yapılmıştır?

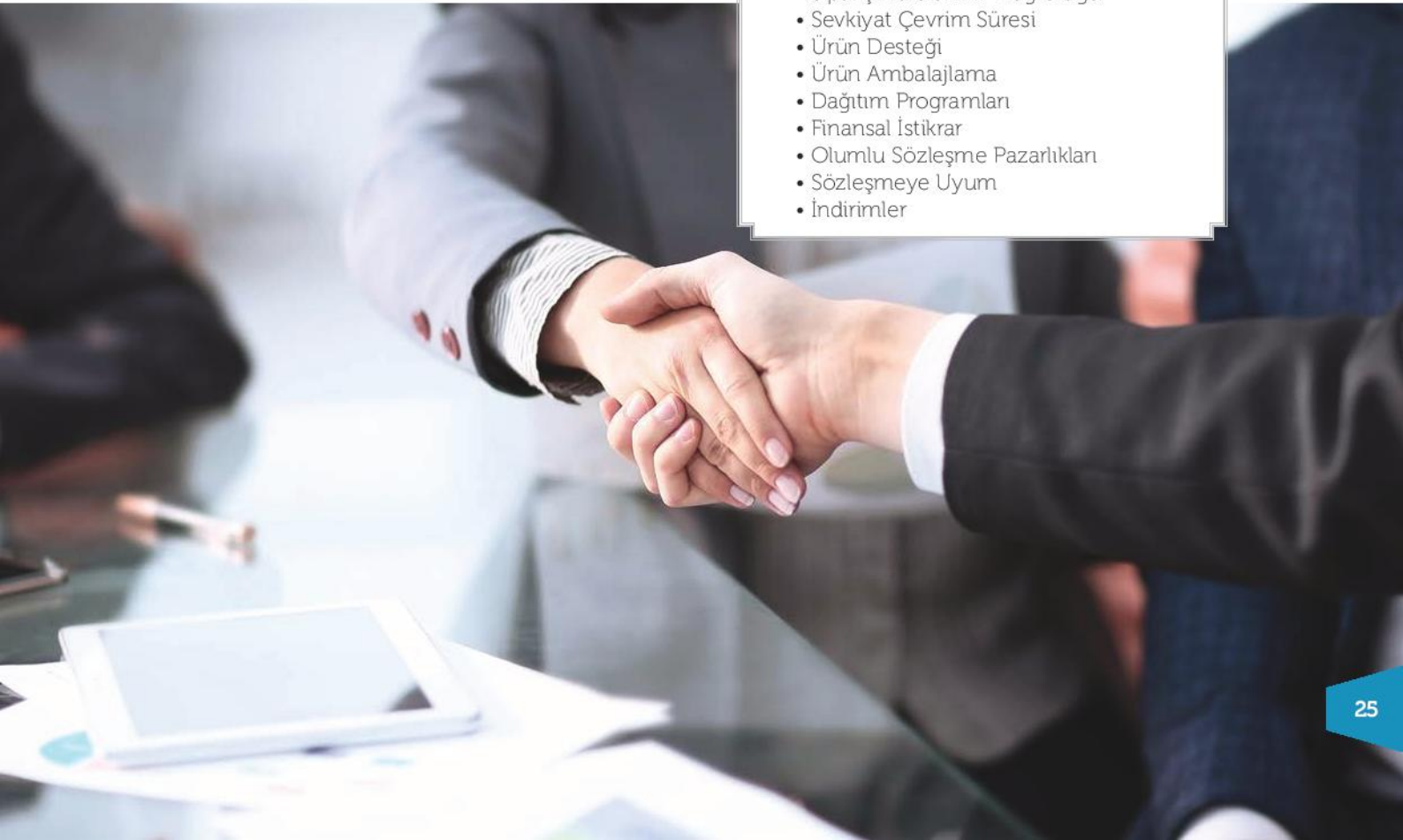
#### Etik

- Tedarikçi işletme içerisinde etik kodlar oluşturulmuş mu ?
- Ürün ve hizmetlerin satışı ve satın alınmasıyla ilgili etik politikaları var mı?
- Böyle bir politikanın uygulanmasından kim sorumludur?
- Bir müşteri tarafından verilen bilgilerin gizliliği için ne tür prensipler ve prosedürler sağlanmıştır?
- Hediyelerin kabulü ve misafirperverlik konusunda hangi prensipler uygulanmaktadır?
- Menfaat çatışmaları konusunda nasıl bir yol izlenmektedir?

Mevcut tedarikçilerin değerlendirilmesi potansiyel yeni bir kaynağa göre nispeten daha kolaydır. Yeni bir tedarikçinin araştırılması, seçimi ve değerlendirilmesi bölümler arası işbirliği, zaman ve kaynak gerektirmektedir. Potansiyel tedarikçiler değerlendirilirken faaliyet alanındaki yetenekleri, teknik kapasitesi, üretim veya dağıtım sisteminin kuvveti, finansal yapısının sağlamlığı ve yönetsel kabiliyeti sorgulanmaktadır. Tedarikçinin gereksinimleri karşılayabilme düzeyi ve beklentilere uygun motivasyon araştırılmaktadır. Bu kapsamda sadece mevcut kapasitesi değil aynı zamanda gelecekteki kapasite artırım kısıtlarının neler olabileceği de göz önüne alınmalıdır. Tedarikçi araştırması ve seçiminin başlangıç aşamalarında araştırma ve bilgi formlarından yararlanılmaktadır. Daha sonrasında ise saha ziyaretleri, resmi denetim süreçleri ve tedarikçi değerlendirmesi aşamaları izlenmektedir. Kitabın son bölümünde tedarikçi değerlendirmesi kapsamlı bir şekilde incelenmektedir.

#### Johns Hopkins Sağlık Sisteminde Tedarikçi Seçim ve Değerlendirme Kriterleri

- Acil Durumlara Cevap Verebilme
- Yenilikçilik
- Kurum Politikalarına Uyum
- Sipariş Bakımları ve İadeler
- Fatura Tutarlılığı
- Fiyat Garantisine Uyum
- Fiyat Artışları
- Sipariş Hataları
- Sipariş Listelerinin Doğruluğu
- Sevkiyat Çevrim Süresi
- Ürün Desteği
- Ürün Ambalajlama
- Dağıtım Programları
- Finansal İstikrar
- Olumlu Sözleşme Pazarlıkları
- Sözleşmeye Uyum
- İndirimler





**Müzakere ve Pazarlık Oyunu Apple ve Android Uygulaması Çıktı.**  
İyi yöneticiler daima aldıkları doğru kararlar ile tanınırlar.

# Müzakere ve Pazarlık Oyunu

Yönetici Yetiştirme ve Liderlik Eğitim Programlarının Ayrılmaz Parçası



## Müzakere Becerilerini Geliştirin

Bu oyun iş hayatının bire bir senaryosunu içermektedir. Oyun, yönetici ve çalışanların iyi müzakere etme ve pazarlık yeteneklerinin geliştirilmesine odaklıdır.

### Pazarlık Masasında Nasıl Kazanılır ?

Gücünüzün farkında olun.  
Pazarlık stilinizi geliştirin

### İyi Müzakere Ederken Nelere Dikkat Edilir ?

Sıklıkla Yapılan Hatalar  
Nelerdir ?

### Kazan-Kazan ve Kazan-Kaybet Taktikleri Nelerdir ?

Dürüst teklifler, örtülü tehditler,  
zaman ve fiyat baskıları...





**Prof. Dr. Mahmut TEKİN**  
*Selçuk Üniversitesi Bölgesel Araştırma ve  
Uygulama Merkezi Müdürü*  
*mahtekin@selcuk.edu.tr, mahtekins@gmail.com*

## II - BEKLENEN LOJİSTİK TRENDLERİNE HAZIR MISINIZ ?

Sevgili okurlar Beklenen Lojistik Trendlerine Hazır Mısınız? Yazımızın devamında yer alan; Lojistik Pazaryerleri, Paylaşım Ekonomisi Lojistiği, Çok Kanallı Lojistik, Akıllı Enerji Lojistiği, Tüp Lojistiği bu sayıdadır... Keyifli okumalar..

**Lojistik Pazaryerleri;** Lojistik hizmet üreticileri ve tedarikçileri ile bu hizmet talep edenleri bir arada buluşturacak olan lojistik pazaryerleri hızla gelişen sektör dinamikleri arasında önemli bir yere sahiptir. Lojistik Pazaryerleri lojistik hizmet üreticileri ve müşterilerinin talebini karşılamak üzere; açık, şeffaf, esnek ve kolayca ayarlanabilen lojistik hizmetlerinin pazarlanmasını sağlar. Bu bağlamda Lojistik Pazaryerleri artan lojistik ihtiyacına bağlı olarak, arz ile çeşitli lojistik taleplerini karşılamak üzere dijital aracılık platformları aracılığıyla sektörün gelişimini sağlar. Bu tür merkezi lojistik pazarları, farklı lojistik tedarikçilerinin bilgi, fiyat ve hizmetlerinde görünürlük sağlayabilir. Artan dünya ticaretindeki hacme bağlı olarak lojistik sektöründeki hızlı büyümeyle birlikte Lojistik Pazaryerleri dijital platformlardaki network ile tüm dünyada gelişmektedir. Lojistik Pazaryerleri başta otomotiv, inşaat, sanayi ürünleri ve gıda olmak üzere şimdiden küresel ekonominin en önemli dinamiği haline geldi bile..

**Çok Amaçlı Ağlar;** küreselleşme olgusuyla birlikte hızla değişen bir dünyada çok amaçlı ağlarla lojistik bambaşka bir yapıya bürünmüştür. Bu bağlamda Çok Amaçlı Ağlarla özellikle sıcaklığa duyarlı olan malları tedarik zincirinin başlangıcından itibaren taşımak, depolamak ve diğer lojistik süreçlerini yönetmek için ağ ya da şehir alt yapısını kullanabilir. Çok Amaçlı Ağlar tüm lojistik süreçlerinin üretim, pazarlama ve yönetimi için gerekli olan verilerin oluşumu ve verinin bilgiye dönüşerek lojistik yönetimi için önemlidir. Bu ağlar kullanılarak tedarik

zincirinin başlangıç noktasından itibaren lojistik süreçlerindeki nakliye, paketleme, elleçleme ve depolama işlemlerinin anlık olarak online planlaması ve kontrolü yapılabilmektedir. Şu anda büyük verinin geçerli olduğu bir dünyada ağ yapılanması dışında da başka bir seçenek yok gibi... Tüm lojistik işlemleri de bu ağlarla bambaşka bir boyuta geldi. Bu lojistiğin, yüksek bir gelişim hızıyla 5 yıldan kısa bir sürede tüm tedarik zincirlerini etkilemesi öngörülmektedir...

**Çok Kanallı Lojistik;** Pazarlama trendlerindeki gelişime bağlı olarak yeni nesil perakende sektöründeki gelişim her bir kanalın gereksinimlerine bağlı olarak çok kanallı gelişmiş lojistik ağlarının kullanımını gerektirir. Çok Kanallı Lojistik artık günümüz pazarlama anlayışının da önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda Çok Kanallı Lojistik altyapısıyla lojistik sağlayıcıları, tüm müşteri kanallarının ve envanterinin dinamik dağıtımı ile birlikte bütünleştirilmiş bir üretim ve pazarlama sistemi kurularak çalıştırılacaktır. Bunun sonucunda günümüzdeki rekabetçi pazarlama anlayışına uygun olarak büyümesi sağlanabilecektir. Tüm pazarlama süreçleriyle lojistik süreçleri neredeyse iç içe geçmiş durumdadır. Bu durumda tüm lojistik süreçlerinin çok kanallı olarak yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu, bir bakıma lojistik kanalları esnekliğinden başka bir şey değil...Çok Kanallı Lojistiğin yüksek bir gelişim hızıyla 5 yıldan kısa bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.

**İsteğe Bağlı Teslimat;** Müşteri her şeyde olduğu gibi lojistikte de belirleyicidir. Müşteri taleplerinde meydana gelen değişime bağlı olarak artık şirketler tarafından teslimat süreleri ve teslimat yerleri ile ilgili kısıtlamalar ortadan kalkmıştır.

Artık teslimatın esnek olarak yapılması istenilmektedir... Bu bağlamda talepte hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Anlık ve zamana yayılan hızlı teslimat... Elbette buna bağlı olarak yapılan lojistik işlemleri. Yeni talep üzerine son kilometre teslim işlemleri müşterilerin ihtiyaç duydukları yerde, ihtiyaç duydukları zamanda satın alma işlemlerini gerçekleştirmelerini sağlamaya dayalı olarak yapılması istenilmektedir. Bunun için; esnek kurye, esnek lojistik ve esnek yönetime gereksinim vardır. İsteğe Bağlı Teslimat için elbette esnek çalışma saatleri ve esnek iş gücünün gücü planlaması yapılması da önemlidir. İsteğe Bağlı Teslimatın yüksek bir gelişim hızıyla 5 yıldan kısa bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.

**Paylaşım Ekonomisi Lojistiği;** Ekonomi sistemi içerisinde yer alan tüm paydaşların paylaşımına dayalı bir sistem için lojistiğe ihtiyaç vardır. Küresel bir dünyada tüm ekonomik faaliyetler bir birine bağlı olan süreçlere dayalı bir paylaşımı öngörmektedir. Bu bağlamda Paylaşım Ekonomisi Lojistiği şirketler için sahiplikten olmaktan çok sahiplik paylaşımıyla geçen toplumsal ve sosyal değişim, son yılların en göze çarpan trendlerinden biri olmuştur. Örneğin; bir yerden başka bir yere gitmek isteyen bir kişi arabasını paylaşılabilir. Benzer şekilde paylaşım ekonomisi değişen sosyal ve kültürel değişime bağlı olarak her alanda yaşanabilmektedir. Lojistiğe dayalı olarak gerçekleşen tüm bu işlemlerde tedarik zincirinin uçtan uca paylaşım ağlarının lojistik sağlayıcılara sağladığı daha düşük maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak için mevcut kaynakların paylaşımı öngörülmektedir... Paylaşım Ekonomisi Lojistiğinin orta hızda 5 yıldan az bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.

**Akıllı Enerji Lojistiği;** Tüm dünyada her şeyin temelinde gereksinim duyulan gerekli olan enerjinin yenilenebilir enerji kaynaklarına doğru değişimi Akıllı Enerji Lojistiğinin hızlı bir şekilde yükselmesini sağlamıştır. Akıllı Enerji Lojistiği, lojistikte daha çevreci, yenilenebilir kaynaklara dayalı elektrik ve güneş enerjisi gibi çözümlerini öngörmektedir. Bu lojistik aynı zamanda, yeni enerji tedarik zincirlerini kolaylaştıran lojistik çözümleri içinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu bağlamda Akıllı Enerji Lojistiği yenilenebilir ve yenilikçi enerji toplama, depolama ve dağıtım için alternatif çözümler sağlamaktadır... Dünyada gelişen trendlere bağlı olarak her şey artık akıllı olarak adlandırılan sistemlere göre gelişmektedir.. Akıllı Enerji Lojistiğinin orta hızda 5 yıldan az bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.



**Süper Şebeke Lojistiği;** 4PL lojistiğinin ötesine geçen hızla gelişen bir lojistik türüdür. Süper Şebeke Lojistiği, farklı üretim işletmelerinin ve lojistik sağlayıcılarının çoğunluğunu bir araya getiren küresel tedarik zinciri ağlarıyla gelişmektedir. Bu lojistik sektörde yeni nesil lojistik şirketlerini ortaya çıkmasını sağlamıştır. Süper Şebeke Lojistiği bir bakıma tüm alanlardaki lojistik tedarikçileri ve paydaşlarının bir araya gelmesini sağlayan ve ortak bir süper şebeke üzerinde veri ve bilgi paylaşımına dayalı tedarik zinciri ağı yapılanmasıdır. Bu lojistik Süper Şebeke Lojistiğinin yüksek hızda 5 yıldan az bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.

**Tüp Lojistiği;** Şehirlerde yaşayan insanların trafik sıkışıklığı nedeniyle çözüm amacıyla sürüş sistemlerindeki teknolojik gelişmelerle ortaya çıkan bir lojistik türüdür. Bu bağlamda özellikle mega kentlerdeki mevcut ve yeni tüp altyapılarının kargo taşımacılığında kullanılması yönünde hızlı bir gelişme yaşanmaktadır. Tüp Lojistiği, Hyperloop (tüp tabanlı hızlı ulaşım aracı) gibi yeni yenilikler, şehirler içinde ve şehirler arasında hızlı kargo transit ağları sağlayabilir. Artan lojistik talebiyle birlikte daha hızlı, daha ucuz, daha etkin ve verimli Tüp Lojistiği önemli çözüm sağlayabilecektir. Tüp Lojistiğinin düşük hızda 5 yıldan fazla bir sürede tüm tedarik zincirlerine bağlı lojistik süreçlerini etkilemesi öngörülmektedir.

Lojistik her şeyin temeli ... Bu bağlamda hızla artan dünya nüfusunun 2050 yılında 9 milyar kişiye ulaşması internet erişiminin ve e-ticarete olan taleple küresel lojistik sektörü dijital müşteri artışıyla daha da büyüyecek... Özellikle yakın bir gelecekte akıllı telefon kullanıcı sayısındaki artışla birlikte lojistik şirketleri de kişisel ve kurumsal müşterilerine çok çeşitli altyapıları kullanarak hizmetler vereceklerdir. Lojistik sektörü; petrol fiyatları, ticaret uyumu, küresel rekabet ve çevre sorunları jeopolitik ve ekonomik gelişmelerden etkilenmektedir.

**Artık lojistik gelişim trendlerindeki tüm süreçlerin "esnek bir sisteme" gereksinimi olduğu açıktır...** Bu bağlamda; esnek taşıma, esnek teslimat, esnek

kurye, esnek depolama, esnek elleçleme, esnek lojistik yönetimi, esnek organizasyon,... Ağ yapılanmasıyla büyük veriyle hızla değişen bir dünyada tüm değişim kurgusunda her şeyin değişen trendlere bağlı lojistik alt yapısına bağlı olarak yeniden gözden geçirilerek esnek bir yapılanmayla değişimin başlamasının vaktidir... Bu trendlere baktığımız zaman; daha küresel, daha otomasyona dayalı, daha çok veri kullanımı, makineler ve sistemler ara yüzüne dayalı etkileşimli, kısıtlara dayalı çözümlü ve çok kriterli kararlara bağlı olarak geliştiği ve tüm tedarik zincirinin de buna göre şekillendiği apaçık ortada... Bu bağlamda 2020 yılı itibarıyla 50 milyar cihazın birbiriyle bağlantılı hale gelmesi bekleniyor... Tüm inovatif ve kreatif lojistiğin ve süreçlerin buna göre veri ve bilgi sistemleriyle tasarlanarak ortaya çıktığı görülmektedir... Örneğin; Apple, Samsung, Toyota, Ford, Intel, Mercedes, Bayer, Siemens, Bosch,... gibi küresel şirketlerin küresel bilgi ağlarıyla lojistik süreçlerini yönettikleri görülmektedir.. Özellikle 3D baskı ve sürücüsüz araçlar lojistik sektöründe inanılmaz gelişmelere yol açacak... Bu teknolojiler lojistikte teslimat ürünlerinin daha hızlandırarak... Örneğin; Mercedes dijital kamyonun öncülüğünü yaparak otonom araçların lojistikte kullanılmasını, Amazon da teslimatta drone'ları test ederek lojistik süreçlerini geliştiriyor.

Şüphesiz tüm bu gelişmeler gelişmelerde iş ve iş hayatında ağ (networking) önem kazanmasına bağlı olarak teknoloji yönetiminde artan otomasyonun çok belirleyici olduğu görülmektedir...! Bu ağ yapılanmasının belirleyici etkisi giderek daha da artacak.. eBay, Amazon ve Alibaba gibi internet platformları...Tüm bu gelişmelerde değişen müşteri taleplerine bağlı olarak ortaya çıkan; hız, zaman, talep, istek, miktar, ulaşım, otomasyon ve teknoloji... gibi değişkenlere bağlı olarak lojistiğinde değişim göstererek bir bakıma esnek olarak tasarlanması istenilmektedir. Yani; esnek ve dinamik lojistik tasarımı... Lojistik süreçlerinde teknolojiye hâkim olan ağ yapılanması otomasyonu trendlerine dayalı çalışmak dışında da başka bir seçeneğimiz yok gibi...Sahi siz artık tüm işlerimizde lojistik süreçlerindeki trendlerin otomasyona bağlı olarak ve bizlere neler getirebileceğini öngörebiliyor musunuz ?.. Peki beklenen lojistik trendlerine hazır mısınız?...

Sevgiyle ve sağlıklılıkla kalın...

**Arş. Gör. Adil ÜNAL***İstanbul Üniversitesi**Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş. Kurucu Ortağı**adil.unal@tinova.com.tr*

## SATINALMA YÖNETİCİLERİ KURUMSAL ÇEVİKLİĞİ ARTTIRMADA BÜYÜK VERİYİ NASIL YÖNETMELİ ?

Satınalmanın değişen dünyasında satınalma yöneticilerinin gündeminde sadece üst yönetimden gelen stratejik adımları uygulama görevi bulunmamakta. Satınalma Yöneticileri; küreselleşme, tedarik zinciri dinamikleri, çok hızlı değişen teknoloji, daha hızlı ve çevik ticaret gibi konularda çalışmalarını ve iş süreçlerini güncelleme ihtiyacı duymaktadır.

Günümüz koşullarından başarıya ulaşmak isteyen satınalma ekiplerinin yapılanması ve personel ihtiyacı da bu doğrultuda değişiyor. Tedarik zinciri bilgi, birikim ve tecrübesine sahip, disiplinler arası çalışabilecek, mühendislik, değer analizi, ürün tasarımı gibi konularda ekip çalışmalarına katılacak nitelikli ekip üyelerinin pozisyonları daha belirgin hale geliyor.

Satınalma ekiplerinin gündeminde tekrarlı, rutin satınalma işlemlerinden ziyade risk yönetimi ve tedarikçi ilişkileri yönetimi her zamankinden daha ön planda. Rekabet ve ticari stratejinin satınalma/tedarik alanında doğru uygulanmasını sağlamak mesleğin organizasyon yapılanmasından kumay pozisyona geçmesinin de bir göstergesi diyebiliriz.

Geçmiş dönemde direkt malzeme ve genel alımları ERP üzerinden otomasyona bağlayan işletmeler bugün artan oranda otomasyon ihtiyacı ile tüm satınalma/tedarik süreçlerinde teknolojik gelişmelerden faydalanmak istemekte.

Tedarik zinciri görünürlüğü, büyük veri ve tedarik zinciri analitiği gibi araçlar satınalmanın işletme içerisinde proaktif bir rol oynamasını ve operasyonların zamanında ve güvenilir bir biçimde yürütülmesine olanak sağlayan çok önemli araçlar. Bu araçlar ile kategoriler ve tedarikçiler arasında harcamaların dağılımı, tedarikçilerin nitelikleri, performans

durumları, bir sonraki performans değerlendirmesinin ne zaman yapılacağı gibi konular arka planda çalışan "İş Zekası" (BI=Business Intelligence) uygulamaları ile yöneticiye görsel bir biçimde raporlanarak karar alması kolaylaştırılıyor ve kurumsal çeviklik artıyor.

Ekiplerin yetenekleri, şirket stratejilerinin uygunluğu, şirketin satınalma departmanına bakışı bu uygulamaların ve araçların şirket içerisinde kullanılmasını kuşkusuz etkileyecektir. Fakat kurumsal direnç mekanizmaları gelişse de kısa bir süre içerisinde satınalmada BI yaklaşımlarının kullanımının yaygınlaştığını hep birlikte göreceğiz.



Satınalma



Purchineering

Mühendislik



## PURCHINEERING'E NEDEN İHTİYACIMIZ VAR?

Endüstriyel bir alım söz konusu olduğunda hangi bileşenin en iyi olduğuna ilişkin bölümler arasında çeşitli görüş ayrılıkları oluşabilmektedir. Satınalma bölümüne göre uygun maliyetli bileşen iyi olarak kabul edilebilirken, mühendislik bölümüne göre teknik özellikleri en yüksek olan bileşen tercih edilmektedir.

Uygulamada satınalma departmanının AR&GE, Tasarım ve Üretim süreçlerine erken katılımı nadiren görülmektedir. Genellikle satınalma departmanı, üretim planlamanın gereksinimleri doğrultusunda teknik şartnamesi hazırlanmış olan malzeme, hazır parça komponent, yarı mamul gibi bileşenlerin doğru fiyat, doğru miktar, doğru tedarikçiden, doğru kalitede ve doğru zamanda tedarik edilmesi ile yükümlüdür.

### PURCHINEERING

Purchineering, İngilizce "Purchase" ve "Engineering" in bileşiminden meydana gelmektedir ve satınalma ve mühendislik bölümlerinin etkin işbirliği gerçekleştirerek çalışmalarını amaçlar. Departmanlar arası bu işbirliği gerçekleşmediğinde şirkette kaynakların israfına yol açacak ve rekabet avantajında olumsuz bir etki ortaya çıkacaktır.

## Satınalma Departmanı Performans Hedefleri

Dönem sonu yaklaşıyor ve bir yandan hedeflerinizi yakalamaya çalışırken diğer yandan yeni plan dönemi için hazırlıklar başlamak üzere. Satınalma yöneticileri tarafından sıkça ihtiyaç duyulan ve kendi planlarınıza dahil ederek kullanabileceğiniz satınalma departmanı performans hedeflerini dikkatinize sunuyorum.

- Ürün ve hizmet satınalma maliyetlerinin azaltılması
- İşletmenin satınalma gücünün artırılması
- Müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması
- Yerel tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef
- Yurtdışı tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef



- E-Satınalma, E-İhale sistemi üzerinden yapılacak işlemlere ilişkin hedef
- E-Satınalma üzerinden sağlanan tasarruflara ilişkin hedef
  - Teslimat güvenilirliğinin artırılması
  - Kalite sorunlarının çözülmesi
  - E-Fatura ile gerçekleştirilecek işlemlere ilişkin hedef
  - Satınalma departmanının direkt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Maaş, Fazla Mesai, Seyahat, Eğitim vb.)
- Satınalma departmanının endirekt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Ekipman, Malzeme, Sözleşme Giderleri, İletişim Giderleri, IT-Bakım, Enerji, Kiralama vb.)
  - Stratejik planda satınalma stratejilerinin uygulanmasına yönelik hedef
  - Satınalma personeli başına alınan eğitim oranına yönelik hedef
  - Satınalma siparişinin açılmasından siparişin kapatılması arasında geçen süreye yönelik hedef
  - Sipariş açma maliyetlerindeki tasarrufa yönelik hedef
  - Satınalma departmanının memnuniyet oranına yönelik hedef (Şirket içi memnuniyet araştırması, Tedarikçi tarafında memnuniyet araştırması)

**Not:** Hedeflere ilişkin sayısal değerler işletmeye özel olacağından bilinçli bir şekilde verilmemiştir.

# BİR SATICIYA YALAN SÖYLEYEBİLİRSİNİZ (!)

Satışın Efendileri (Master of Sales, 2007, MediaCat Yayınları) adlı kitap, dünyaca ünlü satışçılardan başarılı satış tüyoları içeriyor. Bir süre önce okumaya başladığım eser, satınalmacı olarak hangi taktiklerle mücadele etmemiz gerektiğini gözler önüne seriyor. Satışçılar kadar satınalmacıların da bu kitaba göz atmalarını öneririm.

Satışçılar zamanının büyük bir kısmını ilişki geliştirmeye ayırır fakat her satışçının günün sonunda tek hedefi vardır: SATMAK, SATMAK, SATMAK ! Satınalmacılar olarak bizler ise zamanımızı operasyonel satınalmaya ayırdığımız kadar, firmamıza değer katacak stratejik eylemlere de ayırırız. Alternatifler üzerinde çalışır, her görüşmeyi alıma dönüştürmeyiz. Niyetimiz alternatif tedarikçi yaratmak üzere bir görüşme, pazar analizi veya ar-ge çalışmalarına destek olabilir.

Yönetim danışmanları Stephen Josephs ve Bill Joiner ise alıcı – satıcı ilişkisine mizahi bir yaklaşım getirmiş. Etik açıdan çeşitli değerlendirmelere yol açacak olsa da okumakta fayda var.

## BİR SATICIYA YALAN SÖYLEYEBİLİRSİNİZ

Bir satıcıya yalan söyleyebilir  
Ve yine de girebilirsiniz Cennet'e  
Talep edip tekliflerini, oynatın onları.  
Çünkü satıcılar aldatır sizi ve alır paranızı.

Ama ilk siz yalan söylerseniz onlara, kalmaz hiç şansları.  
Ama yararlıdır satıcılar  
Yanlış anlamayın beni  
Onlar ücretsiz bir öğüt kaynağı  
Takın onlara bir umut kancası ve yararlarının  
Fiyat konusundaysa ölesiye vurun onlara.

Her akşam gün batımında  
Dinlerseniz duyarsınız.  
Soluk ötesi hayaletler gibi  
Odanından yükselen dijital sesleri.  
Telesekretere sıkışan satıcıların ruhlarıdır bunlar.

Selam Fred, ben Steve  
O fiyat konusunda iyi haberlerim var  
Neden hiç ses vermiyorsun bana  
Böyle yol olabiliriz oysa  
Üstelik bu ikinci mesajım sana.

-Stephen Josephs ve Bill Joiner  
Yazı hakkında yorum yazabilir, sosyal ağlarınızda  
paylaşarak geri bildirimler sağlayabilirsiniz.





# matsis

Matbaa Hizmetleri San. ve Tic.Ltd.Şti.

**SİZ HAYAL  
EDİN BİZ  
GERÇEKLEŞTİRELİM...**

Kağıt Çanta •

Dosya •

Katalog •

Dergi •

Ajanda •

Davetiye •

Stand •

Kitap •

Broşür •

Bülten •

Dönkart •

Kurumsal •

Faaliyet Raporu •

Takvim •

Zarf •

## MEKİK OTOMASYON RAF SİSTEMLERİ



 **temesist**<sup>®</sup>  
depo & raf sistemleri



## AVANTAJLAR VE PERFORMANS



### »»» Avantajları

|                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|
| Yükleme, depolama ve boşaltma                                     |
| Minimum alan, maksimum depo kullanımı                             |
| LIFO-FIFO-Homing-istifleme                                        |
| İnsanlardan kaynaklanan hataları sıfıra indirme                   |
| Hızlı şarj edilebilirlik özelliği                                 |
| Hızlı ve sessiz yükleme                                           |
| İstenen aralıkla palet pozisyonlama                               |
| -30°C ile +50°C aralığında kullanma imkanı                        |
| Pano iç sıcaklığını kontrol edebilme özelliği                     |
| RF Kumanda ile kontrol                                            |
| Aynı mekik ile 800mm 1000mm 1200mm derinliğinde palet taşıyabilme |

### »»» Performansı

|                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Tahrik Tekerlekleri Sayısı: 6</b>                                 |
| <b>Kaldırabileceği yük: 1500kg</b>                                   |
| <b>Palet Ölçüleri: 800/1000/1200*1200mm (Euro Palet)</b>             |
| <b>Paletler Arası Mesafe: 50 mm (istenilen mesafe ayarlanabilir)</b> |
| <b>Pozisyonlama Hassasiyeti: 10 mm</b>                               |
| <b>Yüksüz Hız: 75m/dakika</b>                                        |
| <b>Yüklü Hız: 60m/dakika</b>                                         |
| <b>Yük Kaldırma Süresi: 4 saniye</b>                                 |
| <b>Yük İndirme Süresi: 4 saniye</b>                                  |





## ÇALIŞMA MODLARI VE STANDART ÖZELLİKLER

### »»» Çalışma Modları



#### **FIFO çalışma modu**

Otomatik olarak kanaldaki tüm paletlerin yükleme yönünün tersine boşaltılmasını sağlar. Getirmiş olduğu paleti bırakır ve komut beklemeksizin 2'nci paleti almaya gider. 2'nci palet bırakması için ilk paletin alınmasını bekler.

**TAM OTOMATİK  
SÜREKLİ BOŞALTMA**

#### **LIFO çalışma modu**

Otomatik olarak kanala forklift ile bırakılan paletleri kanalda götürülebileceği son konuma kadar götürür. İlk paleti götürüp bıraktıktan sonra forkliftin getirdiği diğer paleti almak için geriye gelir ve paleti alıp götürülebileceği son konuma kadar götürür.

**TAM OTOMATİK  
SÜREKLİ YÜKLEME**

#### **STACK-IN çalışma modu**

Bir kanaldaki tüm paletleri yükleme yönünün tersine istiflemesini sağlar.

**GERİ İSTİFLEME**

#### **STACK-OUT çalışma modu**

Bir kanaldaki tüm paletleri yükleme yönüne istiflemesini sağlar.

**İLERİ İSTİFLEME**

#### **IN-OUT çalışma modu**

Tek bir paletin yüklenmesini veya boşaltılmasını sağlar.

**OTOMATİK YÜKLEME VE  
OTOMATİK BOŞALTMA**

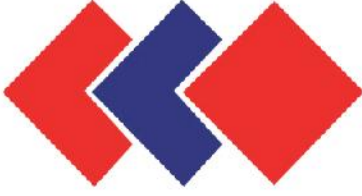
### »»» Standart Özellikler

- »»Kaldırma tepsi (Standart aksesuar): Yükü tepsi üzerine eşit dağıtarak ve kaymayı engelleyici yüzeyi ile mekiğin hareketi esnasında mekiğin palettteki malzemenin zarar görmesini engeller.
- »»Kurtarma kancası (Standart aksesuar): Arızalı mekiğin başka bir mekik ile kurtarılmasını sağlar.
- »»Hızlı akü değişimi (Standart özellik): Akülerin kolay montajı sayesinde yedek akülerin kolayca değiştirilmesini sağlar. »»Otomatik palet yükleme (standart yazılım): Tam otomatik sürekli yükleme
- »»Kolay Pozisyonlama (Mekanik) (Standart özellik): Mekiğin takozlarında bulunan plastik tekerlekler ve açılı parçalar ile mekiğin raya tam oturmasını sağlar. »»Çoklu palet sistemi (Standart yazılım): Aynı mekik ile 800mm, 1000mm, 1200mm derinliğindeki paletlerin yüklenmesini sağlar.
- »»Engel algılama sistemi (Standart özellik): Kullanılan analog sensörler ile engelleri ve paletleri algılayarak mekiğin ve paletin zarar görmesini engeller.
- »»İnsan Güvenliği (Standart özellik): Kullanılan analog sensörler ve güvenlik kenarı ile İnsana verilecek zararı sıfıra indirir.
- »»Otomatik kurtarma sistemi (standart özellik): Kanal içerisinde arızalanan veya başka bir sebeple kanal içerisinde kalmış olan mekiğin başka bir mekik ile çekilerek referans noktasına getirilmesini sağlar.

#### **KURU AKÜ TEMEL ÖZELLİKLERİ**

|                |                |
|----------------|----------------|
| Tip            | : Pb-Acid      |
| Gerilim        | : 12V          |
| Kapasite       | : 28Ah         |
| Ağırlık        | : 10 Kg        |
| Çalışma Süresi | : 8h           |
| Şarj Süresi    | : 5h           |
| Akü Ömrü       | : 900 kez      |
| Akü sayısı     | : 4            |
| Şarj Ünitesi   | : 240VAC/50-60 |

### »»» Standart Kuru Akü



## DİĞER ÖZELLİKLER, KUMANDA VE AKÜ

### »»» Opsiyonel Özellikler



#### **Düşme önleyici**

#### **Güvenli sürüş sistemi**

#### **Lokasyon bildirim sistemi**

Wireless ile mekiğin konumunu ERP -WMS veya el terminaline bildirir.

#### **Envanter sayımı**

Kanal üzerindeki paletlerin sayımını yaparak, operatörden kaynaklanan sayım hatalarını en aza indirir.

**WMS** Mekiğin uzaktan kontrol edilebilir. Malzemelerin kayıtları veritabanında kaydedilerek envanter takibi kilometrelerce uzaktan yapılabilir.

#### **Soğuk Depo Mekiği**

-30°C dereceye kadar soğuk hava depolarında uygulama yapılabilir. Pano iç sıcaklığını ayarlayabilen sistem ile yüksek verim sağlanır.

### »»» Kumanda



#### **El Terminali ile Kumanda (Opsiyonel)**

Mekik ile wireless haberleşmesi yaparak net bir bilgi ekranında mekik komutlarını ve mekiğin yaptığı iş hakkında operatöre bilgi verir.

#### **RF KUMANDA ÖZELLİKLER**

**Tip:** Radyo Kontrol

**Tuş Takımı:** 8 yumuşak tuş

**Koruma Sınıfı:** IP65

**Güç Kaynağı:** Pil

**Haberleşme Mesafesi:** 100 m

### »»» Lityum Akü



#### **Lityum akü seçeneği (Opsiyonel)**

Değişik kapasitedeki yüksek verimli Lityum aküler ile daha uzun süreli çalışma sağlar.

#### **LİTYUM AKÜ ÖZELLİKLER**

**Tip:** Li-ion

**Gerilim :** 24 V

**Kapasite :** 63-150 Amper

**Ağırlık :** 15 Kg

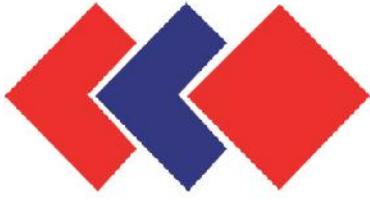
**Çalışma Süresi :** 10-16 Saat

**Şarj Süresi :** 5-7 Saat

**Akü Ömrü :** 1200 kez

**Akü sayısı :** 1

**Şarj Ünitesi :** Özel



# MEKİK PARÇA KILAVUZU VE OTOMASYON

## »»» Mekik Parça Kılavuzu



- 1) Mekik Referans (home) Sensörü
- 2) Son Konum (raf sonu) Sensörü
- 3) İleri Palet Mesafe Sensörü
- 4) Tekerlekler (poliüretan)
- 5) Lastik emniyet takozları
- 6) Mekik Kurtarma Aparatı
- 7) Durum gösterge ışıkları, akü şarj göstergesi, start-stop, palet seçim ve fren açma butonu
- 8) Geri palet mesafe sensörü

## »»» Mekik Otomasyon

### MEKİK OTOMASYON TEMEL ÖZELLİKLER

|                                            |
|--------------------------------------------|
| Toplam Uzunluk: 1020 mm                    |
| Genişlik: 975 mm                           |
| Yükseklik: 175 mm                          |
| Makina Gürültüsü: ≤ 80db                   |
| Ağırlık: 320 kg                            |
| Kuru Tip Batarya: 40 kg                    |
| Li-ion Batarya: 15 kg                      |
| Palet Genişliği: 1200 mm                   |
| Palet Derinliği: 800-1000-1200 mm          |
| Mekik'in Palet Kaldırma Yüksekliği: +40 mm |

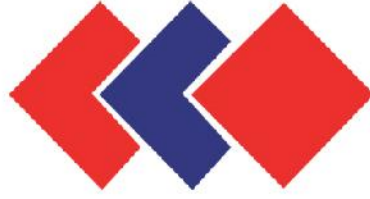
### TAHRİK ve KONTROL

|                                     |
|-------------------------------------|
| Kontrol Ünitesi: Siemens PLC        |
| Yürütme Motoru Kontrolü: Sürücü ile |
| Kaldırma Motoru Kontrolü: Doğrudan  |
| Yürütme Motor Gücü: 1000 W          |
| Kaldırma Motor Gücü: 450 W          |

### TEKERLEKLER

|                                |
|--------------------------------|
| Tekerlek Malzemesi: Poliüretan |
| Boyutlar: Ø140x38 mm           |
| Teker Sayısı: 6                |





## MEKİK OTOMASYON RAF SİSTEMLERİ



### **Kurulum ve Servis (KURULUM SONRASI HİZMETLER)**

**%100 Türk malı sermayesi ve emeği**  
**24 Saat servis desteği**  
**Ucuz Yedek Parça**  
**Minimum Bakım İhtiyacı**  
**Servis öncesi fonksiyon testleri**  
**Mekik Kullanım ve Bakım Eğitimi**

 **temesist®**  
depo & raf sistemleri

#### **MERKEZ OFİS**

İkitelli OSB Keresteciler Sitesi  
14A Blok Kat:1,2,3  
Başakşehir - İSTANBUL/TÜRKİYE  
Tel : +90 212 495 32 32  
Fax : +90 212 495 37 00  
E-mail : info@temesist.com

#### **TEMESİST RAF AKDENİZ**

Kemal Özülkü İş Mrk. Atatürk Cd. Kat:9 No:902  
Universal Hastanesi Yanı Seyhan/ADANA  
Tel : +90 322 456 11 24  
Fax : +90 322 456 11 23  
E-mail : akdeniz@temesist-raf.com

#### **FABRİKA**

2.Organize Sanayi Bölgesi  
Eskişehir-İstanbul Asfaltı No:96 BİLECİK  
Tel : +90 228 216 00 58  
Fax : +90 228 216 00 60  
E-mail : info@temesist.com

#### **TEMESİST END. DEPO MÜH. A.Ş.**

İkitelli OSB Keresteciler Sitesi  
14A Blok Kat:1,2,3  
Başakşehir - İSTANBUL/TÜRKİYE  
Tel : +90 212 495 32 32  
Fax : +90 212 495 37 00  
E-mail : info@temesist.com



Endüstriyel pazar lideri SANÇELİK ve İş Dünyası Platformu BuyerNetwork.net işbirliği ile Platform üyeleri indirimli olarak endüstriyel ürün, ekipman ve malzemeleri satın alabilecekler.

## ÜRÜN ÖZELLİKLERİ

- 180 derece açılabilen kapılar.
- İsteğe göre plastik veya metal askılık.
- Kapıların alt ve üst kısmında havalandırma panjurları.
- Her kapı üzerinde bir adet etiketlik.
- İsteğe göre konik ayak veya pingolu.
- Kilit sistemi.
- Elektrostatik toz boyalı
- Asma, anahtarlı veya kromajlı gömme kilit seçeneği.
- İsteğe göre ayarlanabilir raf aralıkları.
- Özel ölçüler üretilebilir.
- Özel renk seçeneği.



**2 ÇEKMECELİ  
MADENİ  
KARTOTEKS  
DOLABI**



**3 ÇEKMECELİ  
MADENİ  
KARTOTEKS  
DOLABI**



**4 ÇEKMECELİ  
MADENİ  
KARTOTEKS  
DOLABI**



**DÖRTLÜ KOMPAKT ARŞİV  
SİSTEMİ**



**TEKLİ KOMPAKT ARŞİV  
SİSTEMİ**



**İKİLİ DOLAP**



**İKİLİ SOYUNMA  
DOLAP**



**DÖRTLÜ SOYUNMA  
DOLAP**



**ALTILI SOYUNMA  
DOLAP**



**15 GÖZLÜ  
DOLAP**



**198'LİK DOSYA  
DOLABI**



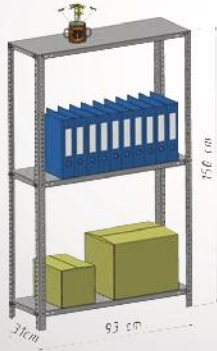
**TEKLİ YARIM KAPAK  
SOYUNMA DOLABI**

**Detaylı Bilgi ve Sipariş:**

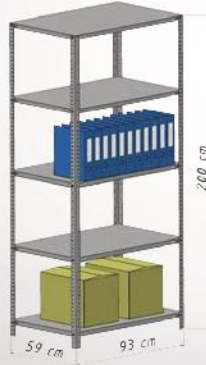
Sançelikmarket

İkitelli OSB Keresteciler Sanayi Sitesi Barbaros Hayrettin Caddesi 15. Sokak 14/A Blok İkitelli/İstanbul

Tel: 0(212) 659 65 58



**CİVATALI RAF 3 RAFLI**  
 31\*93\*H:150



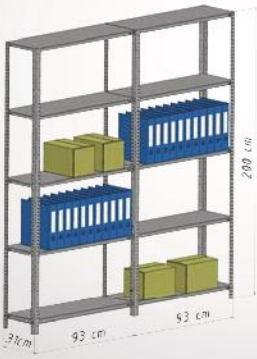
**CİVATALI RAF 7 RAFLI**  
 31\*93\*H:200

### ÇELİK CİVATALI RAF ÖZELLİKLERİ

- Ürünler 1. Sınıf Dkp Sacdan İmal Edilmektedir.
- Çelik Raf Profilleri 40\*40\*1,5 Veya 2Mm dir.
- Raf Tablaları 0,70 Ve 1Mm Sac Kalınlığıdır.
- Elektro Statik Toz Boyalıdır.

### HAFİF YÜK DEPO RAF ÖZELLİKLERİ

- 1. Sınıf Kutu Profilden İmal Edilir.
- Et Kalınlıkları 1,5 Ve 2mm dir.
- Tablalar 0,70 Ve 1Mm Sacdan İmal Edilir.
- Tırnaklı Geçme Sistemdir. Kolay Montaj Edilir.
- Elektrostatik Toz Baoyalıdır.



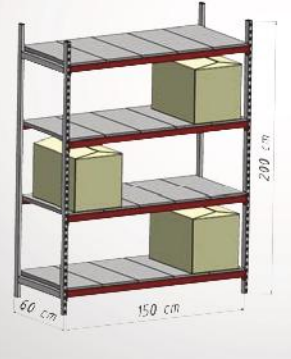
**DOSYA RAFI 5 RAFLI**  
 31\*186\*H:200



**HAFİF YÜK**  
 40\*90\*H:200



**HAFİF YÜK DEPO  
 RAFI**  
 50\*120\*H:200



**HAFİF YÜK DEPO  
 RAFI**  
 60\*150\*H:200



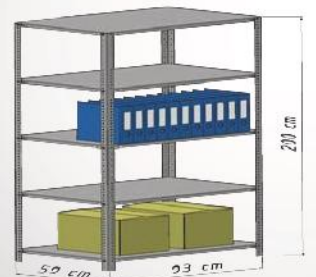
**HAFİF YÜK DEPO  
 RAFI**  
 60\*249\*H:200



**HAFİF YÜK DEPO  
 RAFI**  
 50\*120\*H:200



**HAFİF YÜK DEPO  
 RAFI**  
 50\*120\*H:200



**CİVATALI  
 RAF**  
 59\*93\*H:200



### Kamil BAYAR

Strateji ve Yönetim Danışmanı

kamil.bayar@viams.com.tr

www.viams.com.tr

## E-TİCARET STRATEJİLERİYLE İMTİHANIMIZ

İncir, TazeDirekt, Groupon, Markafoni, Trendyol, Kliksa, Hızlıal, Limango, Yeniçarşım ve niceleri...

Geçenlerde E-ticaretle ilgili yazılmış popüler bir kitabı elime alıp şöyle bir göz attım. İnceleme sonunda oldukça ilginç bir sonuçla karşılaştım. Kitabın yayın tarihi üzerinden daha beş yıl bile geçmeden başarı örneği olarak lanse edilen çoğu e-ticaret sitesinin şuan ya yok olduğunu ya da hayatta kalabilmek için can çektiğini farkettim.

E-ticaret girişimcilerinin seminer seminer gezip afili sunumlar yaptığı, üzerine saysız konferans ve organizasyonların yapıldığı bu sektörle ilgili bildiklerimiz acaba yanlış mı? Yoksa pazarlama argümanlarına kapılıp bir tuzağın içerisine mi çekiliyoruz?

### Gençler Size Söylüyorum İş Adamları Siz Anlayın

Danışmanlığını yaptığımız popüler bir e-ticaret firmasının kurucusuyla İstanbul Levent'te ünlü bir otelde e-ticaret kongresine katıldık. İlginçtir ki; katılımcıların neredeyse %90'ı ya yeni mezun genç ya da üniversite öğrenciydi. Bunun bir anlamı olmalıydı... Belli ki bu sektör gençlerimizin oldukça ilgisini çekiyor ve daha okullu yıllarda ticari başarıya ulaşmak istiyorlar. Kim bilir belki de birçoğu Abraham Maslow'un Motivasyon Teorisi piramitinin son basamağına hızlıca ulaşip kendilerini gerçekleştirmenin yolunun e-ticaretten geçtiğini düşünüyor.

### Bir yerde Bir Strateji mi Eksik?

Strateji, binlerce yıldır bilinen ve uygulanan bir yönetim şekli olsa da Türk tarzı girişimci veya iş insanının gündemine sokmakta hala başarıyı yakalayamadık. Ortalama bir girişimcinin bir işe başlarken hedef koyma ve ileriye dönük büyüme adımlarını planlama konusunda zaman harcadığını ne yazık ki söyleyemiyoruz.

Tecrübelerim gösterdi ki;

*Bir yatırımcıda stratejik düşünme eksikliği söz konusuysa; yatırımın finansal getirisi (ROI), stratejik hedefler, yayılma stratejileri, büyümenin maliyeti, bütçesi veya gerekli olan insan kaynağı planlaması gibi önemli konular yeterince hesap edilemiyor ve "kervanı yolda dizme" uygulaması kendisini gösteriyor.*

Hal böyle olunca büyük hayallerle çıkılan bu yol içinden çıkılmaz bir duruma dönüşüyor.

Halbuki, büyük yatırımlarda olduğu gibi e-ticaret yatırımlarında da en az beş yıllık finansal ve operasyonel planlama, platformun hangi stratejilerle pazara girip ve büyüyeceği gibi önemli konuların işin uzmanlarıyla birlikte derinlemesine düşünülmesi projenin başansında önemli bir yer barındırdığı bilinen bir gerçektir.

### Perakende ve E-Ticaret Kardeş mi?

Tanım çok basit: Bir ürünü tek tek satıyorsanız perakendecisiniz. Bu ürünü/hizmeti ister tekil bir mağazadan, ister online platformdan isterse pazar tezgahından müşteriye ulaştırın yapılan iş özünde perakendeciliktir. Bu durumda e-ticaret iş modeli de geleneksel perakendeye benzer özellikler taşıyor demektir. Tıpkı klasik bir pazarlama karmasında olduğu gibi ürünü/hizmeti, fiyatı, tutundurma ve yeri (4P) en optimum şekilde kurgulamak önemli bir yetenek. Yani, satış butonları olan bir web sayfanızın olması size e-ticaret işinde başarılı olmayı garanti etmiyor. Peki dördü pazarlama karmasını kurgulamak yeterli mi? Stok yönetimini, entegre ERP, müşteri ilişkileri, marka imajı, bilgi güvenliği, işi yapacak yetişmiş insan kaynağı, sistemi belirli süre finanse edecek para ve daha nicesini düşünmek gerekiyor diye gereklilikleri çoğaltabiliriz.

Yabancılar boşuna dememiş;

(R)etail is is Detail" diye.

Yani, işin sırrı detaylarda gizli.

### Türk Perakendecileri E-Ticaretin Neresinde?

Ülkemizde perakendenin yeni bir iş modeli olduğunu düşünenler varsa onlara yanıldıkları belirtmekte fayda var. 1460'larda Fatih Sultan Mehmet'in talimatıyla inşa edilen ve içerisinde 30.700 metrekaarede 66 sokak ve 4000 kadar dükkânı ile dünyanın ikinci alışveriş merkezi olarak tanımlanan Kapalı Çarşının perakendeciliğin atası olduğu tarihsel bir gerçektir. Tabi gelişim ve teknolojik yeniliklere de bağlı olarak müşteriye sunulan hizmetin çeşidi zamanlar değişti, peki yılların tecrübesine sahip **Kapalı Çarşı esnafı e-ticarete ayak uydurabildi mi?** Aslında bazı konularda Amazon'a, Aliexpress'e kafa tutabilecek güce sahip bu organize organizasyonun bıraktığı online satış, tanıtım değeri olan bir web sayfasının bile olmadığını görüyoruz.

Türkiye'nin son on beş yılında perakende sektörü ortalama %30 dolaylarında büyüme gösterdi ve onlarca Türk markası sektörde yerini aldı. Tekstil, ayakkabı, kitap, aksesuar gibi markaları satan firmalar e-ticarete daha çok boy gösterirken perakende sektörünün lokomotifleri olan gıda tarafı ise beklenenden oldukça gerisinde ve hala emekleme aşamasında diyebiliriz. Markafoni, Trendyol gibi alışveriş kulüpleri başta olmak üzere bazı online mağaza platformları sektörün ilgi odağı olmasını sağlarken patronların bu alana yönelme konusunda iştaflarını da kabarttı diyebiliriz.

**İstatistikler e-ticaret perakende satışlarının toplam perakende satışlar içerisindeki oranının %1'e yakın olduğunu ve beş yıllık süreç içerisinde bunun %2'nin üzerine çıkacağına yönelik öngörüler var.** Rakamların dilini tercüme ettiğimizde; bu alana yatırım yapmanın mantıklı olduğunu düşünebiliriz ama bir şartla: Başarısızlıklardan ders çıkarmak kaydıyla.

### Ders Çıkarılması Gereken Konular Neler ?

Bir çok konu olmakla birlikte öne çıkan bazılarına değinmekte fayda görüyorum. İş modeli sadece online platform olan firmaları ayrı tutmak kaydıyla şuan fiziki mağazaları olan bir çok markalaşmış perakendecinin bu işe üvey evlat muamelesi yaptığını söylemek yanlış olmaz.

Yani, şirketin stratejileri temelinde konunun ele alınmaması, sürecin basit bir departman olarak kurgulama yaparak ilerletilmesi, işin başına uzman değil zeki bir mühendisi koyarak ilerlemenin yeterli olacağı veya sırf varolmak adına teknoloji kökenli kişilerin yönetimini yaptığı dış kaynak hizmet sağlayıcısına işi vermek gibi hayati hatalar olduğu söylenebiliriz.

Bir girişimci veya patronun e-ticaret iş modelini basit bir web açmak veya hazır paket programı satın almaktan ibaret olmadığını bilmesi tıpkı "ilk düşmanın doğru iliklenmesi" gibi bu işte de önemli bir detay.

İster tek başına bir platform isterse bir markanın online satış kanalı olsun bu iş modeli de tıpkı klasik bir şirket yönetimi gibi ele alınmalı, şirketin gelirleri, giderleri, insan kaynağı ve diğer detayları ne kadar önemsiyorsa e-ticaret satış kanalı içinde benzer davranışların gösterilmesi oldukça hayati.

Bu işte sürdürülebilir başarı elde etmek için kararlarda bilimsel yaklaşımların kullanılması, sistem yatırımların sürekliliği, güncel pazarlama bakış açıları ve her şey den de önemlisi "sabır" gerektirdiğinin bilinmesi gerekiyor.

Bir çok işte olduğu gibi e-ticarete de ne yazık ki, fişi takınca ışıklar yanmıyor.  
Herkes stratejik düşünmeler...



# AZİM İŞ TEKSTİL

iş elbiseleri & medikal giyim

geniş ürün  
yelpazesıyla  
Başakşehir 'de



**kaliteli ve şık  
modeller**

**isteğe göre  
özel üretim**

**toptan ve  
perakende**

**TEL: 0533 361 86 87 - 0541 361 86 87**



**Mürsel Ferhat SAĞLAM**  
*Dijital Pazarlama & Sosyal Medya Uzmanı,  
Marka Yöneticisi, Yazar*

## STRATEJİK SATINALMANIN MARKALAŞMAYA ETKİSİ

**Şirketler reklam ve pazarlama kampanyaları planlarken asıl amaçları "temas"tır. Bazen de şirketler "temas" etmek için satınalma sürecini kullanır ve markalaşmaya katkısı olan bu satınalma faaliyetinin odağında strateji vardır.**

Firmalar; hedef kitlesi son kullanıcı veya kurumsal olması fark etmeksizin onlara bir şekilde dokunmak ister ve hedef kitlesine dokunmak için reklam ve pazarlama stratejileri geliştirirler. Bu sürecin akabinde markalaşma başlar. Fakat bir şirketin, hedef kitleye temas etmesi için salt yöntem reklam ve pazarlama olguları değildir. Markalaşmayı reklam veya pazarlamaya indirgemekle yetinmemek gerektiğini sık sık vurguluyorum. Marka yönetimi; reklam, pazarlama, iletişim, medya, finans, insan kaynakları başta olmak üzere bir şirketi oluşturan tüm organların hiçbir aksaklık olmadan veya oluşan aksaklıkların en kısa sürede telafi edilerek sürdürüldüğü stratejik bir süreçtir.

Satınalma da, ister KOBİ olsun ister büyük sermayeli bir işletme olsun her şirket için önemli bir organdır. Şimdi ben herkesçe kabul görmüş bu gerçeğin bir tık üstüne çıkıp, satınalmanın markalaşmaya etkisi olduğunu belirtmek istiyorum. Ancak benim bahsettiğim standart yani belirli bir ihtiyacın odağında gerçekleşen sıradan bir satınalma değil. Ben "stratejik satınalma"dan bahsediyorum.

Makalenin girişinde "temas" olgusundan bahsetmiştim. Satınalma faaliyetinin, reklam ve pazarlama faaliyeti seviyesinde olmasa da bir "temas" süreci olduğunu düşünüyorum. Şirket belirli ihtiyaçlar için değil de hedef kitlesine farklı bir deneyim sunmak için satınalma yapabilir. Buna en güzel örnek ise bazı market zincirlerinin "aktüel ürün" perspektifinde satınalma süreci gerçekleştirmeleridir.

Bakıldığında bazı zincir marketler; ürün yelpazeleriyle veya hedef kitleleriyle ilgisi olmadığı halde mağazaya haftanın veya ayın belli gün ya da günlerinde aktüel ürünler getiriyorlar. Bu durum tüketici tarafından yadırganmadı tam tersine tüketicinin satınalma davranışını olumlu anlamda değiştirdi.

Her marketin bir "aktüel ürün" günü var. O gün sabahın erken saatinde tüketiciler marketin kapısında sıraya giriyor. İşte bu "temas" etmektir. Markalaşmanın odağında temas olgusu var demiştik. Öyleyse satınalma bu yönüyle markalaşmayı olumlu manada etkiliyor diyebiliriz.

Zincir marketlerin örnekler doğrultusunda stratejik satınalma faaliyetine dönecek olursak mesela bu marketlerde okul döneminde kırtasiye malzemeleri, yaz döneminde tatil ürünleri, kış zamanı kışlık aksesuarlar (bere, atkı, eldiven vs.) bulunuyor. Kısacası bu zincir marketler hayatla entegre bir satınalma süreci gerçekleştiriyorlar ve bu ürünleri satışa çıkararak tüketiciyi de satınalma sürecine dahil ediyorlar. Diğer bir ifadeyle aktüel ürünler tüketicinin ihtiyaçları göz önünde tutularak seçiliyor ve mağazada sergileniyor. Dolayısıyla tüketiciler o ürünleri satın alırken herhangi bir şüphe duymuyor. Çünkü getirilen ürünler ihtiyacı karşılar nitelikte oluyor.

Ara dönemlerde ise aktüel ürün olarak örneğin teknolojik ürünler tercih ediliyor. Akıllı telefon, laptop, bilgisayar, akıllı televizyon, elektrikli mutfak aletleri vs. gibi ürünlerin mağazaya getirilmesi markanın sadece tüketiciye temas etmesiyle sınırlı kalmıyor aynı zamanda bu tarz satınalma faaliyetleri markanın konuşulmasını da sağlıyor. Mesela orta gelir seviyesine hitap eden bu market zincirlerinde genellikle üst gelir grubunun satın aldığı ürünler "aktüel ürün" olarak seçildiğinde bu durum sosyal medyada epeyce konuşuluyor. Böylelikle işletme, stratejik satınalma sayesinde reklam ve pazarlama süreçlerine de entegre oluyor. Bu da markalaşmaya katkı sağlıyor.

Her işletme kendi kurumsallığı doğrultusunda stratejik satınalma yapabilir. Bu süreç yalnızca hedef kitleyi yakalama amacıyla değil bazen şirket içindeki dengeler açısından da önem arz eder.

Özetlemek gerekirse satınalma faaliyeti stratejik satınalma faaliyetine evrildiğinde yani Satınalma 1.0'dan Satınalma 2.0'a geçtiğinde hem iç hem de dış paydaşlara temas etmeyi amaçlar. Web 2.0 veya Pazarlama 2.0 diye adlandırılan süreçler, "etkileşim" olgusunu ön plana çıkardığı gibi Satınalma 2.0'da da etkileşim ön plandadır. Bunu sağlamak için stratejik satınalma faaliyeti uygulanmalıdır.

**Lütfi İNCİROĞLU**

*İş Hukuku, Sendikalar Hukuku ve Sosyal Güvenlik  
Hukuku Danışmanı  
(E.ÇSGB Çalışma Genel Müdür Yardımcısı)  
www.inciroludanismanlik.com*



## İŞVERENLERCE ÇALIŞANLARA VERİLEN BİLGİSAYAR VE E-MAIL ADRESLERİNİN DENETİMİ

İşyerlerinde mülkiyeti işverene ait olan ve işverenin işlerini yürütmesi için işçilere verilen telefon, bilgisayar ve kurumsal e mail adreslerin mesai saatleri içinde kişisel amaçlı kullanımı bugüne kadar işverenlerle çalışanlar arasında uzun süredir uyuşmazlık konusunu oluşturmuştur. Çalışanların özel hayatlarında kullandıkları bazı teknoloji araçlarını aynı zamanda işyerlerinde de kullanmaları nedeniyle işverenlerin bu konuda bazı kısıtlamalar getirmelerine neden olmaktadır. Örneğin, bazı işyerlerinde çalışanların verimliliğinin düşmemesi ya da güvenlik açısından iş saatleri içinde Facebook gibi sosyal medya platformlarının engellenmesi ya da çalışanların kullandıkları bilgisayarlar, yazılımlar, mesajlaşmaların işverenler tarafından denetlenmesi yoluna gidilebiliyor. Hemen ifade etmek gerekirse, işverenin yönetim hakkına dayanarak böyle bir uygulama yapılırsa dahi mutlaka haberleşme özgürlüğünün kısıtlanmasına yol açmadan tutarlı, ölçülü ve makul ölçüler içinde hareket etmenin yerinde olacağı düşüncesindeyiz.

Ülkemizde konuyla ilgili hem Anayasa Mahkemesinin hem de Yargıtay'ın kararları bulunmaktadır. Nitekim Anayasa Mahkemesi'nin 24.03.2016 tarihli bir kararında, çalışanların şirket kaynaklarını kişisel amaçlarla kullanmalarının kesinlikle yasak olduğu belirtilirken, "Gerektiğinde yazışmaların ve iletişim kayıtlarının takip edilebileceği ve incelenebileceği hususunda başvurularda gerekli uyarılar ve bilgilendirmeler yapılmıştır" denilerek, çalışanların bu konuda önceden bilgilendirildiği vurgulanmıştır. Ayrıca anılan kararda, yapılan işin gerekleriyle ilgili

olmayan yazışmaların iş sözleşmelerine aykırı biçimde mesai saatleri içerisinde kurumsal hesaplar üzerinden yapıldığı, bu nedenler kişisel yazışmaların korunması konusunda makul bir beklentinin olamayacağı aktarıyor.

Yargıtay Dokuzuncu Hukuk Dairesi de 13.12.2010 tarihli bir kararında, "işçinin görevi gereği işverenin işlerini yürütmesi için kendisine verilen bilgisayar ve e-mail adreslerini kullanarak iş sözleşmesi daha önce feshedilen S. A. ile işle ilgili olmayan elektronik yazışmalar yaptığı, bu yazışmalar sırasında işverenin şahsına yönelik hakaret niteliğinde sözler sarf ettiği, işyeri sırrı sayılabilecek konularda da yazışmalar yaptığından bahisle, işverenin kendisine ait bilgisayar ve e-mail adresleri ile bu adreslere gelen e-postaları her zaman denetleme yetkisi bulunduğu hükmetmiştir". Zira, işverene ait bilgisayarları ve e-mail adreslerini özel yazışmalarda kullanıp işverene hakaret niteliğinde sözler sarf etmek, işveren açısından 4857/ 25 II-b. maddesi uyarınca satışma niteliğinde haklı fesih nedeni oluşturacaktır (Y.9 HD.13.12.2010/2009/447/2010/37517).

Diğer taraftan Türk Borçlar Kanunu m.63' e göre, "bir fiil, üstün nitelikte bir menfaatin varlığı halinde hukuka aykırı ve haksız fiil sayılabilecektir". Başka bir anlatımla yakın bir suistimal tehdidinin varlığı halinde işveren tarafından icra edilecek olası bir soruşturmada, çalışana ait kişisel verilerin işlenmesi işveren açısından meşru bir menfaat olarak da değerlendirilebilecektir (6698/KVK .5/2-(f)).

Bu kapsamda işveren tarafından sağlanan iletişim cihazları (bilgisayar, cep telefonları vb.) kullanım amaçlarına ve işyerinin ticari gerekliliklerine uygun olarak kullanılmalıdır. İşyeri disiplin kuralları gözetilerek çalışanlar önceden bu konularda açık ve anlaşılır bir şekilde bilgilendirilmeli ve uyarılmalıdır. Çünkü söz konusu cihazların kullanımına ilişkin usul ve esasların iş ve toplu iş sözleşmelerinde ya da iç yönetmeliklerde, çalışanların temel hak ve özgürlükleri de gözetilerek düzenlenmesi ve bu konuda işçilerin imzalarının alınması yerinde olacaktır. Zira Anayasa Mahkemesi de 2013/4825 numaralı başvuruya ilişkin vermiş olduğu 24.03.2016 tarihli kararında, çalışanın kurumsal bilgisayar ve e-posta adresini kişisel amaçla ve işyeri düzenlemelerine aykırı olarak kullanıp kullanmadığını doğrulamak amacıyla işveren tarafından yapılacak bir araştırmanın meşru olduğuna hükmetmiştir.

Uyuşmazlık konusuyla ilgili yabancı ülkelerin yargı kararlarının yanısıra Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin de yakın tarihte verdiği bir karar ülkemizdeki yargı kararlarını etkileyecek yönde çıkmıştır.

Nitekim Romanya vatandaşı Mihai Bogdan Barbulescu, 2004-2007 arasında bir şirkette mühendis olarak çalışmış, bu sırada işverenin talebiyle müşterilerin sorularını cevaplamak için bir Yahoo Messenger hesabı oluşturmuştur. Ancak, yapılan bir denetim sonucunda,

Barbulescu'nun Yahoo Messenger'ı mesaisi devam ederken sadece iş için değil, aynı zamanda nişanlısı ve erkek kardeşi ile konuşmak için de kullandığı ortaya çıkmıştır. İşveren, denetim sonucunda bilgisayar gibi işverenin mülkiyetinde olan bir eşyanın kişisel amaçlarla kullanılmasının şirket içi düzenlemeler gereği yasaklandığı gerekçesi ile Barbulescu'yu işten çıkarmıştır. Konuyu Romanya mahkemelerine taşıyan ancak davası mahkeme tarafından reddedilen Barbulescu davayı Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'ne (AIHM) taşımıştır. AIHM, ilk aldığı kararda, özel hayata saygıyı düzenleyen Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 8. maddesinin ihlal edilmediği sonucuna varmış ancak, Barbulescu'nun mahkeme kararına itirazı sonucu tekrar toplanarak yapılan itirazı yeniden değerlendirmiş ve bu sefer, bundan sonraki davalara emsal olabilecek çok önemli bir karar vermiştir.

Kararda özetle, işverenin iletişimin hangi kapsamda ve ölçüde denetlenebileceği konusunda çalışanı bilgilendirmediği, Barbulescu'nun özel hayatına daha az müdahalede bulunulabilecek tedbirlerin olup olmadığı konusunda araştırma yapılmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, çalışanın bilgisi dışında bir erişimin mümkün olup olmadığı konusunda da gerekli incelemenin yapılmadığı aktarılmıştır. Bu gerekçeler nedeniyle, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 8. maddesinin ihlal edildiği hükmüne varılmıştır.





Başka bir anlatımla, Barbulescu'nun Yahoo Messenger'daki yazışmalarının okunabileceğine dair önceden uyarılmaması nedeniyle, onun işten çıkarılmayacağı sonucuna varılmış, ayrıca, Romanya yargısının da Barbulescu'nun özel hayatını korumakta yetersiz kaldığını kararlaştırmıştır.

Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin bu kararın ülkemiz başta olmak üzere bir çok ülke yargı çevresinde yeni yargı kararlarının oluşmasına yol açabileceğini söylemek mümkündür. Elbette ki, işverenin iş düzeninin sağlanması için e-postalarını ve işyeri dijital verilerini denetim hakkının bulunduğu bir gerçektir. Ancak, bu denetimin nasıl yapılacağı, hangi usulün izleneceği önem arz ediyor. AIHM tarafından verilen son kararın Türk Hukukuna nasıl yansıtılacağını zaman gösterecek, ancak son karar dikkate alındığında işveren, yapılacak denetimin kapsamını, niteliğini, hangi ölçüde olacağını çalışana yazılı bildirmesi gerekiyor.

7 Nisan 2016 tarihinde yürürlüğe giren 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, kişisel verilerin işlenmesinde, kaydedilmesinde, saklanması, aktarılmasında, paylaşılmasında, imha edilmesinde, yok edilmesinde kişilerin temel hak ve özgürlüklerinin korunmasını, mahremiyet hakkının korunmasını, kişisel veri güvenliği hakkının korunmasını amaçlıyor.



Sonuç olarak işverenin denetim hakkının üstün bir yaranı bulunması, bunun makul ve ciddi gerekçelere dayanması ve işçiye öncesinde bildirim yapılması gerekmektedir. Ayrıca, işverenlerin özellikle bilgi ve iletişim politikalarını gözden geçirmeleri ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa uygun uyum çalışması yapmaları yerinde olacaktır. Bilgisayarların denetiminde çalışanın da hazır bulunması ve gerekirse savunmasının alınması önem arz etmektedir. Böylece denetim hem objektif temellere dayanacak ve hem de çalışana savunma hakkı verilmiş olacaktır. Makalemizin başında ifade ettiğimiz gibi işverenin yönetim hakkına dayanarak böyle bir uygulama yapacak olsa dahi çalışanların haberleşme özgürlüklerine mani olmayacak şekilde, tutarlı, ölçülü ve makul bir yaklaşım sergileyerek sorunu çözmesi gerekmektedir.

## KURULUŞ AMACI

Türk imalat sektöründe, **girdi maliyetlerinin yüksekliği** temel sorunlardan biridir. OSO A.Ş. bu soruna çözüm üretmek amacıyla; O.A.İ.B (Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri) üyelerinin katılımı ve desteği ile Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın pilot projesi olarak, O.A.İ.B Makine ve Aksamları İhracatçıları Birliği tarafından kurulan, 115 ortaklı bir organizasyondur. OSO A.Ş.; şirketlerin satın alma departmanlarını tek bir merkezde bir araya getirerek, elde ettiği pazarlık gücü ile girdi maliyetlerini minimize edecek entegrasyonu sağlamada, yardımcı bir mekanizma görevi üstlenmektedir.

Türkiye'nin en hızlı büyüyen ve gelişen satınalma portföyüne sahip olan OSO A.Ş.; Ortakları, üyeleri ve tedarikçileri arasında kurduğu "kazan-kazan" stratejisi ve geliştirdiği yeni projeleri ile sağlayacağı faydaları, sizlerle paylaşmaya devam ediyor.

## SUNDUĞUMUZ AVANTAJLAR

- ✓ Girdi maliyetlerinde, ortalama **%15 - %40** oranında düşüş sağlanır.
- ✓ Fiyatlar ve indirim oranları; anlaşma süresince **SABİT TUTULUR**.
- ✓ Ürün tedariki; **MİNİMUM FİYATTA** ve **YÜKSEK KALİTEDE** sağlanır.
- ✓ Alıcının; **İSTENİLEN ÖZELLİKTE VE MİKTARDA** ürüne, ulaşması sağlanır.
- ✓ Uzun süreli, **KALİTE VE KAZANÇ KAZANIMI** sağlanır.
- ✓ Ortak, üye ve tedarikçi arasında **SİNERJİ** sağlanır.



OSO ORTAK SATINALMA ORGANİZASYONU  
ELEKTRONİK TİCARET, VERİ ve İLETİŞİM  
HİZMETLERİ A.Ş.

[www.osoline.com.tr](http://www.osoline.com.tr)

Prime İstanbul Ofis Yenibosna Merkez Mah. 1. Asena Sokak No:15  
E Blok D.437 - 439 34197 Bahçelievler / İSTANBUL

Telefon: +90 212 549 40 09 - 63 / Faks: +90 212 549 40 91  
info@osoline.net — oso@osoline.net



# OSO ile alırken kazan!

Etkin Çözüm İçin  
Güçlerimizi Birleştirdik





**Mehmet ATASEVER**  
mhatasever@gmail.com

## TÜRKİYE TIBBİ CİHAZ PAZAR ANALİZİ

İnsan sağlığına verilen önemin artması ve toplumun bilinçlenmesi ile birlikte, tıbbi cihaz sektörü Dünyada ve Türkiye’de hızla gelişen bir sektör haline gelmiştir. Özellikle hastanelerde teşhis ve tedavi hizmetlerinde verimliliğin ve etkinliğin artırılmasında tıbbi cihazların önemi oldukça büyüktür. Hastanelerin giderek teknoloji yoğun işletmeler haline gelmesi de bu önemi artırmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kaliteli ve sürekli sağlanması için sağlık teknolojilerinin planlı, etkin kullanımı ve doğru tedariki önemlidir. Diğer taraftan sağlık harcamalarının en büyük kalemlerinden birini tıbbi cihazlar oluşturmaktadır.

Tablo 1. Dünya Toplam Tıbbi Cihaz Pazarı, (Milyar \$),  
(2008-2013)

| SIRA | ÜLKE          | 2008   | 2009  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|------|---------------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1    | ABD           | 100,35 | 94,42 | 107,91 | 117,91 | 118,92 | 127,09 |
| 2    | Japonya       | 21,23  | 21,64 | 26,06  | 29,22  | 32,43  | 29,75  |
| 3    | Almanya       | 19,8   | 19,62 | 20,74  | 23,12  | 23,12  | 25,66  |
| 4    | Çin           | 6,17   | 7,34  | 9,42   | 14,09  | 14,09  | 17,14  |
| 5    | Fransa        | 12,39  | 12,26 | 13,06  | 13,54  | 13,54  | 14,86  |
| 6    | İngiltere     | 10,73  | 9,68  | 9,41   | 9,66   | 9,9    | 9,89   |
| 7    | İtalya        | 9,73   | 9,55  | 9,65   | 9,7    | 8,61   | 9,09   |
| 8    | Rusya         | 6,61   | 4,58  | 5,52   | 6,81   | 6,76   | 7,43   |
| 9    | Kanada        | 5,48   | 5,33  | 5,74   | 6,33   | 6,81   | 7,27   |
| 10   | Brezilya      | 3,29   | 3,44  | 4,66   | 5,19   | 5,29   | 5,91   |
| 11   | Güney Kore    | 3,98   | 3,53  | 4,27   | 4,79   | 4,87   | 5,14   |
| 12   | İspanya       | 5,59   | 5,1   | 5,13   | 5,09   | 4,66   | 4,95   |
| 13   | Avustralya    | 3,3    | 3,32  | 3,85   | 4,55   | 4,73   | 4,81   |
| 14   | Meksika       | 2,57   | 2,57  | 2,95   | 3,19   | 3,31   | 4,0    |
| 15   | Hollanda      | 3,07   | 2,97  | 3,21   | 3,63   | 3,5    | 3,84   |
| 16   | Hindistan     | 2,6    | 2,02  | 2,47   | 2,83   | 3,17   | 3,65   |
| 17   | İsviçre       | 2,88   | 2,92  | 3,07   | 3,33   | 3,26   | 3,07   |
| 18   | İsveç         | 2,22   | 2,12  | 2,2    | 2,43   | 2,33   | 2,59   |
| 19   | Belçika       | 2,09   | 2,11  | 2,17   | 2,41   | 2,3    | 2,54   |
| 20   | Avusturya     | 2,07   | 1,94  | 2,07   | 2,55   | 2,27   | 2,52   |
| 21   | Türkiye       | 3,8    | 3,4   | 3,8    | 3,8    | 4,3    | 4,6    |
| 22   | Diğer Ülkeler | 26,2   | 25,4  | 27,1   | 29,0   | 30,2   | 31,9   |
|      | Dünya Toplamı | 256,17 | 245,3 | 274,45 | 303,12 | 308,33 | 327,71 |

Sektörde yaşanan hızlı değişim ve gelişim sonucu sağlık harcamalarının kamu bütçelerinde önemli büyüklüklere ulaştığı görülmektedir. Dünya da olduğu gibi Türkiye’de de sağlık harcamalarını düşürmeye yönelik çabalar devam etmektedir. Tıbbi cihaz kullanımı ve tüketimi kontrollü ve doğru bir yönetime tabi tutulmadığında sağlık harcamaları artışına neden olabilir.

Küresel ekonomideki gelişmelere bakıldığında zaman, tıbbi cihazlar sağlık sektöründe çok ciddi büyüme gösteren alanlardan birisidir. Türkiye’de yüksek standartlara sahip tıbbi cihazların ithal edilmesi, yerli üretimdeki kaliteyi artırmasına rağmen, kalitesiz ve düşük sınıf malların ülkeye girmesi ise devlet tarafından korunamayan yerli üreticilerin rekabet gücünü azaltan, üreticiyi zorlayan ve üretim hacmini daraltan bir tehdit olarak sektör etkilemektedir.

Tıbbi cihaz sektörünün Dünyada oldukça hızlı büyüyen, dinamizmi yüksek ve endüstrileşme özellikleri bakımından gelişmiş ülkeler/büyük firmalar lehine oluşmuş bir yapısı vardır. Dünya genelinde ileri teknoloji cihazlar az sayıda firmalar tarafından üretilmekte ve pazarın yapısı sektörün büyük oyuncularınca belirlenmektedir. Sektörde faaliyet gösteren 30 büyük şirketin çoğunun merkezi ABD'dir. TÜİK verilerine göre 2010 yılı itibarıyla, sektörün katma değer oranı (katma değer/üretim) ise %25 seviyesindedir. Sektörde işyeri sayısı 2.070 adet olup, istihdam ise 17.474 kişidir.

Dünyada tıbbi cihaz sektörü sürekli gelişmektedir. Çin, Hindistan, Almanya, Fransa, İtalya, İngiltere gibi ülkeler medikal sektöründe izledikleri doğru politikalarla ekonomilerine önemli katkılar sağlamaktadırlar.

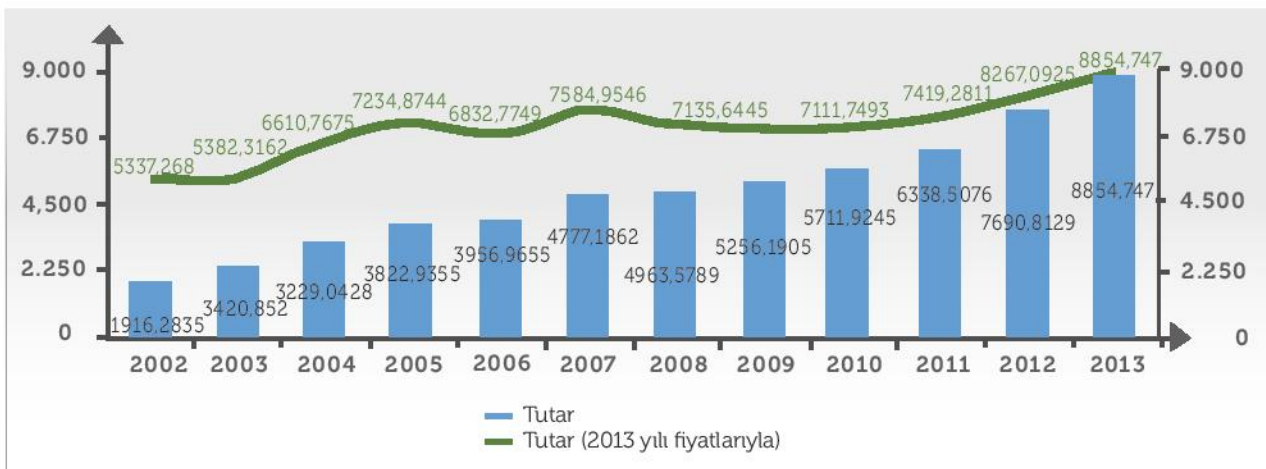
**Grafik 1. Tıbbi Cihaz Pazarı Gelişimi, (2008-2013), (Milyar \$), Dünya**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



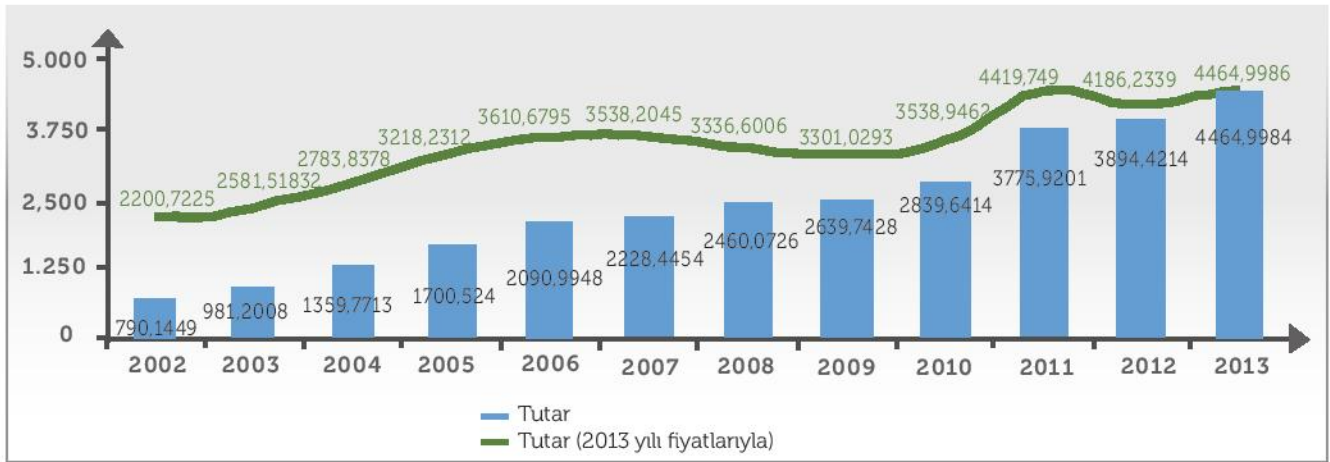
Bu politikaların temelinde Ar-Ge'ye verilen önem ve destek önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim Avrupa'daki firmalar, yıllık satış gelirlerinin yüzde 8'ini Ar-Ge yatırımlarına harcamaktadır.

Tıbbi Cihaz sektörünü diğer sektörlerden ayıran önemli özelliği, pazardaki dinamiklerinin önceden tahmin edilebilir şekilde müşteri davranışına ve rasyonel tahminlere dayanmamasıdır. Tıbbi cihaz sektöründe şirketlerin büyümesi daha çok düzenleme veya geri ödeme kurumlarının aldıkları kararlar ile şekillendiği için, finansal ihtiyaçlarının da diğer klasik yöntemler ile karşılanabilmesi zordur. Bu nedenle pazarın eğilimleri kamu politikaları ile doğrudan ilgilidir.

**Grafik 2. Yıllar İtibariye Tıbbi Cihaz Pazarı, (Milyon TL), 2002-2013, Türkiye**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi

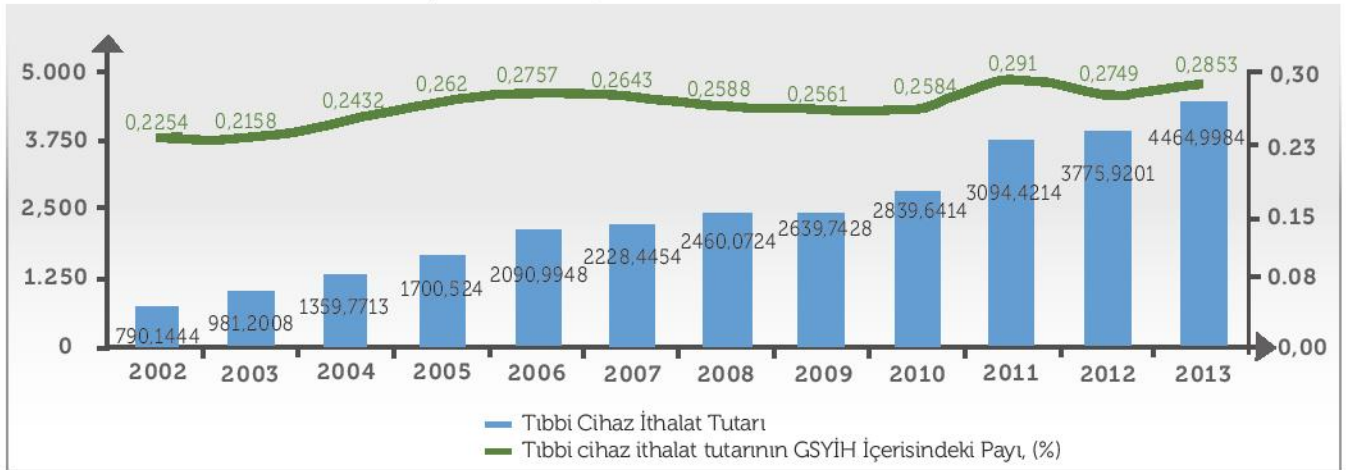


**Grafik 3. Yıllar İtibariye Tıbbi Cihaz İthalatı, (Milyon TL), 2002-2013, Türkiye**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



Türkiye, tıbbi cihaz sektöründe önemli tutarda ithalat yapmaktadır. Teknolojisi yüksek cihazların çoğu ya da kritik parçaları yurt dışından ithal edilmektedir.

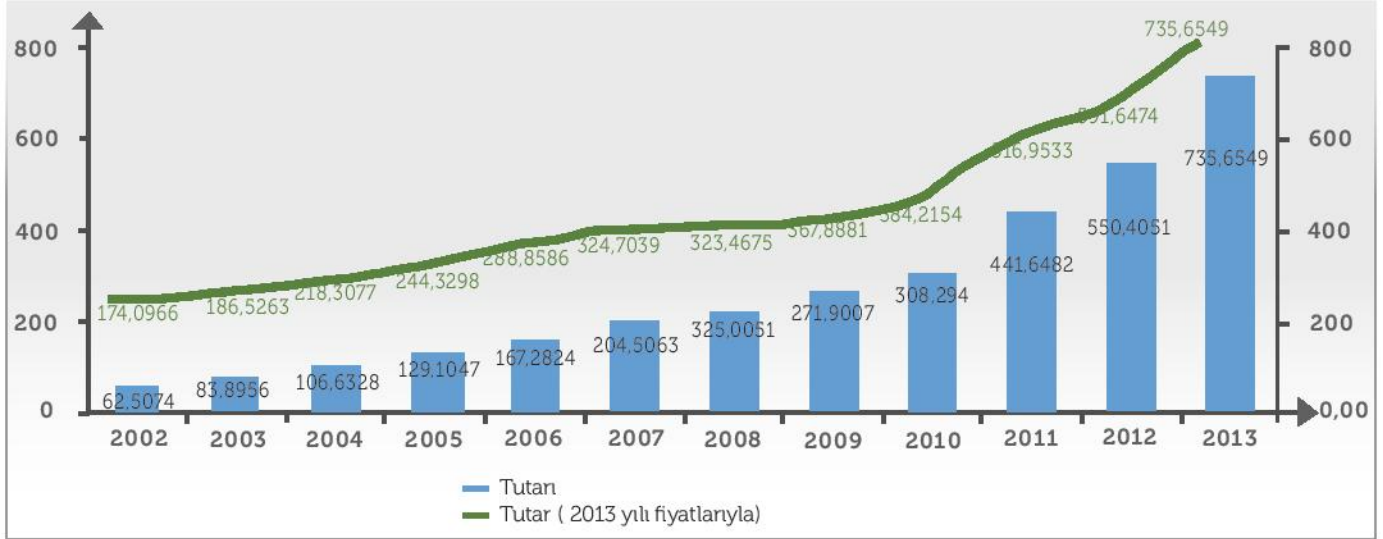
**Grafik 4. Tıbbi Cihaz İthalatının GSYİH İçindeki Payı, (%), 2002-2013**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



Türkiye'de yıllar itibariyle tıbbi cihaz ithalatının GSYİH içindeki oranı 2002 yılında % 0,23 den 2013 yılında %0,29'a yükselmiştir (Grafik 4).

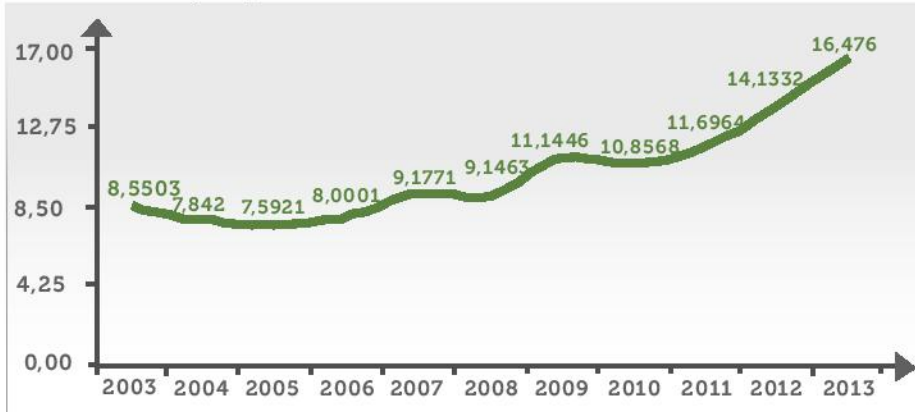


**Grafik 5. Yıllar İtibariye Tıbbi Cihaz İhracatı, (Milyon TL), 2002-2013, Türkiye**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



Tıbbi cihaz sektörünün devamlı büyüyen pastasından diğer ülkeler yaptıkları ihracat ve elde ettikleri gelirle önemli oranda istifade etmektedirler. Çok sayıda yerli tıbbi cihaz üreticisi bulunmasına rağmen, Türkiye çok az miktarda yüksek teknolojik tıbbi cihaz üretilmektedir.

**Grafik 6. Tıbbi Cihaz Sektör İhracatının İthalatı Karşılama Oranı, (%), (2003-2013), Türkiye**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



Sektörün geneline baktığımızda önemli ihracat pazarları olarak Almanya, Azerbaycan, Irak, ABD, İran, Fransa, İtalya, Rusya, KKTC, Mısır, Hollanda, Suriye, Ürdün, Cezayir, Kazakistan ve Türkmenistan olarak sıralanabilir.

**Grafik 7. Tıbbi Cihaz Pazarı İçinde İthalatının Ve Üretim Tutarlarının Payı, (%), Türkiye**  
Kaynak: Atasever M., Karaca Z. Tıbbi Cihaz Sektör Analizi



Türkiye'nin tıbbi cihaz ihracatı 2013 yılı fiyatlarıyla 2002 yılında 174 milyon TL iken 3,2 kat artarak 2013 yılında 736 milyon TL'ye yükselmiştir (Grafik 5).

Türkiye'de tıbbi cihaz üretiminin oranı 2002 yılında %58,8'den %49,6'ya düşmüştür (Grafik7).

#### Kaynaklar;

• Atasever, M. (2014), Türkiye Sağlık Hizmetlerinin Finansmanı ve Sağlık Harcamalarının Analizi 2002-2013 Dönemi, Ankara

• Atasever M., Karaca Z., Türkiye Tıbbi Cihaz Sektör Analizi, SASAM Enstitüsü, 2017

• [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Category:Health\\_glossary](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Category:Health_glossary) erişim tarihi: 15.01.2016 ve 20.12. 2015

• Kalkınma Bakanlığı (2014), Tıbbi Cihaz ve Tıbbi Malzeme Çalışma Grubu Raporu, ISBN 978-605-9041-17-1, Ankara

• Sağlık Bakanlığı Kesin Hesap Cetvelleri 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011 ve 2012. Sağlık Bakanlığı

Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

• Sağlık Bakanlığı, Sağlık İstatistikleri 2002, Ankara



**Ali Suphi KURŞUN**  
Tüketici Hukuku Enstitüsü Genel Sekreteri  
alisuphikursun@gmail.com

## İFAYA EKİLİ CEZA KOŞULU

### I. GİRİŞ

Hayatın her alanında olduğu gibi borç ilişkilerinde de zaman oldukça önem arz etmektedir. Bir borcun zamanında ifa edilmemesi (yerine getirilmemesi) alacaklının zarara uğramasına yol açabilmektedir. Alacaklının, gecikme sebebiyle uğradığı zararının tazmini için çeşitli hukukî imkânları mevcuttur. Bunların, belki de en kestirme yolu, öğreti ve uygulamada ifaya ekli ceza koşulu veya ifa ile birlikte istenebilen ceza koşulu olarak isimlendirilen ceza koşulunun kararlaştırılmasıdır. İşte, bu çalışmada, borcun zamanında ifa edilmemesi hâli için öngörülen ifaya ekli ceza koşulu üzerinde durulacaktır. Bu çalışmanın amacı, akademik bir çalışma ortaya koymak değil; özellikle, hukukçu olmayan kişilerin, ifaya ekli ceza koşulu hakkında ve ifaya ekli ceza koşuluna ilişkin sözleşme hükümlerinde dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında genel bilgi sahibi olmasına katkı sağlamaktadır.

### II. İFAYA EKİLİ CEZA KOŞULU NEDİR ve NEDEN ÖNEMLİDİR ?

Borcun zamanında ifa edilmemesi hâli için öngörülen ifaya ekli ceza koşulu (ifa ile birlikte istenebilen ceza koşulu), 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 179'uncu maddesinin 2'inci fıkrasında (TBK m.179/f.II) düzenlenmiştir. Anılan hükme göre;

**"Ceza, borcun belirlenen zaman veya yerde ifa edilmemesi durumu için kararlaştırılmışsa alacaklı, hakkından açıkça feragat etmiş veya ifayı çekincesiz olarak kabul etmiş olmadıkça, asıl borçla birlikte cezanın ifasını da isteyebilir."**

Borcun zamanında ifa edilmemesi, alacaklının, çeşitli sebeplerle zarara uğramasına yol açabilir. Örneğin; mal tedarikine yönelik bir sözleşmenin alıcısı, mal zamanında tedarik edilmediğinde kendi üretim faaliyetlerinin

aksaması sebebiyle kendi alıcılanna karşı ceza koşulu veya tazminat ödemek zorunda kalabilir. Dahası, alıcının, kendi alıcıları ile olan sözleşmeleri, gecikme sebebiyle feshedilebilir ve alıcı, sözleşmenin feshi sebebiyle maddi zarara ve ticari itibar kaybı sebebiyle manevi zarara uğrayabilir. Alacaklı, borcun zamanında yerine getirilmemesi sebebiyle uğradığı zarar, belirli şartların gerçekleşmesi kaydıyla talep edebilir. Ancak bunun için alacaklının, ifada gecikme sebebiyle zararının miktarını bilmesi ve ispatlaması gerekir. Alacaklı, bu gibi zorluklarla karşılaşmamak amacıyla, gecikme hâlinde kendisine, önceden belirlenmiş bir miktar para ödenmesini isteyebilir. İşte, tam da bu noktada ifaya ekli ceza koşulu, alacaklının, deyim yerindeyse imdadına yetişmektedir. Taraflar, daha en başında, borçlunun borcunu ifada gecikmesi hâlinde alacaklıya bir miktar para ödenmesi yönünde bir sözleşme maddesine yer verebilirler. Böylelikle, alacaklı, zarara uğrasa da uğramasa da ifa ile birlikte, kararlaştırılan miktardaki paranın da kendisine ödenmesini talep edebilecektir (TBK m.180/f.I). Şayet kararlaştırılan ceza koşulu, alacaklının uğradığı zarar karşılıyorsa alacaklı, ceza koşulunu aşan zararını ve borçlunun kusurunu ispat ederek bu aşkın zararını talep edebilir (TBK m.180/f.II). İfaya ekli ceza koşulu aynı zamanda, borçlu üzerinde, borcunu zamanında ifa etmesi için baskı oluşturur. Zira borcunu zamanında ifa etmediğinde ödeyeceği meblağı en baştan bilen borçlu, borcunu zamanında yerine getirebilmek adına daha fazla gayret gösterecektir.

Şu hâlde, ifaya ekli ceza koşulu şu şekilde ifade edilebilir: Borcun, belirlenen yerde ve zamanda ifa edilmemesi hâlinde, alacaklı zarara uğrasa da uğramasa da alacaklıya ödenmesi kararlaştırılan çoğunlukla, bir miktar paradır.

### III. İFAYA EKİLİ CEZA KOŞULU HANGİ HÂLLERDE TALEP EDİLEBİLİR ?

İfaya ekli ceza koşulu, sözleşmede kararlaştırılan hâlin gerçekleşmesi üzerine talep edilebilir. Ceza koşulunun talep edilebilmesine yol açan ve sözleşmede kararlaştırılan hâl, borcun belirli zamanda ifa edilmemesi olabileceği gibi diğer başka borca aykırılık hâlleri de olabilir. Örneğin; sözleşmede, malın 1 Şubat 2018'de teslim edilmemesi durumunda satıcının alıcıya bir miktar para ödeyeceği kararlaştırılabilir. Buna göre, mal, 1 Şubat 2018'de alıcıya teslim edilmezse alıcı, malın teslimi ile birlikte sözleşmede kararlaştırılan meblağın da kendisine ödenmesini talep edebilir. Uygulamada genellikle, ceza koşulu, sabit bir meblağ olarak değil de günlük veya aylık olarak belirlenmektedir. Ömek olarak, gecikilen gün başına 1.000 USD veya gecikilen ay başına 20.000 USD ödenmesinin kararlaştırılması verilebilir. Ceza koşulunun bu şekilde kararlaştırılması, borçlu üzerinde daha fazla baskı yaratacaktır. Zira gecikilen her gün veya her ay, borçlunun ödeyeceği meblağı artırmaktadır. Bunun dışında, örneğin, tedarik edilen malda bir aybın (örneğin; bozukluğun) ortaya çıkması hâlinde de ceza koşulunun ödeneceği kararlaştırılabilir. Ancak bu gibi durumlarda, ceza koşulunun ifaya ekli olduğu açıkça belirtilmelidir. Aksi hâlde, alacaklı, ya ayıptan doğan haklarını kullanabilecektir ya da ceza koşulunu talep edebilecektir.

İfaya ekli ceza koşulu, ifa ile birlikte istenebildiği gibi ifadan vazgeçilerek olumlu zararın tazmini talep edildiği takdirde de istenebilir. Örneğin; iki tacirin ticari ilişkisi kapsamında yapılan bir sözleşmede, 200.000 USD değerindeki bir malın 1 Şubat 2018'de teslim edileceği kararlaştırılmıştır. Sözleşmede, günlük 1.000 USD ifaya ekli ceza koşulu da öngörülmüştür. 5 Şubat 2018 tarihi itibarıyla mal hâlâ teslim edilmemiştir ve alıcı aynı malı, piyasadan, 220.000 USD'ye tedarik etmiştir (ikame alım). Bu örnekte alıcının lehine olan ifadan vazgeçilerek olumlu zararın talep edilmesidir. Alıcının buradaki olumlu zarar, sözleşmede kararlaştırılan meblağ ile ikame alımda ödenen meblağ arasındaki fark yani 20.000 USD'dir ( $220.000 - 200.000 = 20.000$ ). 6 Şubat 2018 tarihi itibarıyla alıcı, hem 20.000 USD'lik olumlu zararını hem de gecikilen 5 gün için toplam 5.000 USD ifaya ekli ceza koşulunu talep edebilir. Bu örnekte alıcı, 6 Şubat 2018 tarihinde, satıcıdan, toplam 25.000 USD talep edebilecektir. 6 Şubat 2018 tarihinden itibaren gecikilen her gün başına 1.000 USD, ifa gerçekleşinceye kadar 25.000 USD'ye eklenecektir.

### IV. İFAYA EKİLİ CEZA KOŞULU HANGİ HÂLLERDE SONA ERER ?

İfaya ekli ceza koşulu, bir borç olması itibarıyla borcu sona erdiren hâllerin gerçekleşmesi ile sona erer. Burada, ifaya ekli ceza koşulunu sona erdiren özel bir hâl olan ifanın çekincesiz olarak kabul edilmesi üzerinde durulacaktır. Yukarıda aynen yer verilen TBK m.179/f.II hükmünde, "..... alacaklı, ..... ifayı çekincesiz olarak kabul etmiş olmadıkça ..... " ifadesi ile alacaklının ifayı çekincesiz olarak kabul etmesi hâlinde ceza koşulunun talep edilemeyeceği düzenlenmiştir. İfanın çekincesiz olarak kabul edilmesi, ceza koşuluna ilişkin talep hakkı saklı tutulmadan borcun yerine getirilmesidir. Örneğin; yukarıdaki örnekte mal, 10 Şubat 2018'de teslim edilmiş olsun. Şayet alacaklı, mal tesliminden önce veya mal teslimi sırasında, ceza koşuluna ilişkin talep hakkını saklı tutmamış ise ceza koşulu alacağı sona erecek ve ceza koşulu borçludan talep edilemeyecektir.

Uygulamada, sıklıkla yapılan bir hata, ifada gecikme olsa dahi taraflar arasındaki ticari ilişkinin bozulmaması adına talep edilebilir olan ceza koşulunun saklı tutulmaması ve ceza koşulu saklı tutulmadan borcun ifa edilmesidir. Bu durumda, ticari ilişki bozulduğunda, ceza koşulu talep edilemeyecektir. Bu sebeple, ceza koşulu talep edilebilir hâle geldiğinde, ceza koşulu talep edilmeli veya ceza koşuluna ilişkin talebin saklı olduğu belirtilmelidir.

Önemle ekleyelim ki Yargıtay uygulamasında, ceza koşulu saklı tutulsa dahi uzunca bir süre (örneğin 9 yıl) talep edilmezse yine ceza koşulu alacağının sona erdiği kabul edilmektedir (Ömek olarak bkz. Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 2012/19-670 esas, 2013/171 karar sayılı ve 16.01.2013 tarihli kararı, Kazancı Hukuk Otomasyon).

Ceza koşulunu sona erdiren bir diğer özellikli hâl, sözleşmeden dönülmesidir. Sözleşmeden dönme ile borç ilişkisi, geçmişe etkili olarak ortadan kalkar. Geçmişe etkili olarak ortadan kalkan sözleşme sebebiyle, ceza koşulunun da talep edilmesi, aksi kararlaştırılmadıkça mümkün değildir. Şayet ceza koşulu talep edilmek isteniyorsa sözleşmeden dönülmemelidir. Şunu da belirtelim ki sürekli borç ilişkisi doğuran sözleşmelerde, sözleşmenin ileriye etkili feshi, geçmiş dönemde talep edilebilir hâle gelen ceza koşulunu sona erdirmeyecektir.

### III. İFAYA EKLİ CEZA KOŞULU HANGİ HÂLLERDE TALEP EDİLEBİLİR ?

İfaya ekli ceza koşulu, sözleşmede kararlaştırılan hâlin gerçekleşmesi üzerine talep edilebilir. Ceza koşulunun talep edilebilmesine yol açan ve sözleşmede kararlaştırılan hâl, borcun belirli zamanda ifa edilmemesi olabileceği gibi diğer başka borca aykırılık hâlleri de olabilir. Örneğin; sözleşmede, malın 1 Şubat 2018'de teslim edilmemesi durumunda satıcının alıcıya bir miktar para ödeyeceği kararlaştırılabilir. Buna göre, mal, 1 Şubat 2018'de alıcıya teslim edilmezse alıcı, malın teslimi ile birlikte sözleşmede kararlaştırılan meblağın da kendisine ödenmesini talep edebilir.

Uygulamada genellikle, ceza koşulu, sabit bir meblağ olarak değil de günlük veya aylık olarak belirlenmektedir. Örnek olarak, gecikilen gün başına 1.000 USD veya gecikilen ay başına 20.000 USD ödenmesinin kararlaştırılması verilebilir. Ceza koşulunun bu şekilde kararlaştırılması, borçlu üzerinde daha fazla baskı yaratacaktır. Zira gecikilen her gün veya her ay, borçlunun ödeyeceği meblağı artırmaktadır.

Bunun dışında, örneğin, tedarik edilen malda bir aybın (örneğin; bozukluğun) ortaya çıkması hâlinde de ceza koşulunun ödeneceği kararlaştırılabilir. Ancak bu gibi durumlarda, ceza koşulunun ifaya ekli olduğu açıkça belirtilmelidir. Aksi hâlde, alacaklı, ya ayıptan doğan haklarını kullanabilecektir ya da ceza koşulunu talep edebilecektir.

İfaya ekli ceza koşulu, ifa ile birlikte istenebildiği gibi ifadan vazgeçilerek olumlu

zararın tazmini talep edildiği takdirde de istenebilir. Örneğin; iki tacirin ticari ilişkisi kapsamında yapılan bir sözleşmede, 200.000 USD değerindeki bir malın 1 Şubat 2018'de teslim edileceği kararlaştırılmıştır. Sözleşmede, günlük 1.000 USD ifaya ekli ceza koşulu da öngörülmüştür. 5 Şubat 2018 tarihi itibarıyla mal hâlâ teslim edilmemiştir ve alıcı aynı malı, piyasadan, 220.000 USD'ye tedarik etmiştir (ikame alım). Bu örnekte alıcının lehine olan ifadan vazgeçilerek olumlu zararın talep edilmesidir. Alıcının buradaki olumlu zarar, sözleşmede kararlaştırılan meblağ ile ikame alımda ödenen meblağ arasındaki fark yani 20.000 USD'dir ( $220.000 - 200.000 = 20.000$ ). 6 Şubat 2018 tarihi itibarıyla alıcı, hem 20.000 USD'lik olumlu zararını hem de gecikilen 5 gün için toplam 5.000 USD ifaya ekli ceza koşulunu talep edebilir.

Bu örnekte alıcı, 6 Şubat 2018 tarihinde, satıcıdan, toplam 25.000 USD talep edebilecektir. 6 Şubat 2018 tarihinden itibaren gecikilen her gün başına 1.000 USD, ifa gerçekleşinceye kadar 25.000 USD'ye eklenecektir.



#### IV. İFAYA EKLİ CEZA KOŞULU HANGİ HÂLLERDE SONA ERER ?

İfaya ekli ceza koşulu, bir borç olması itibarıyla borcu sona erdiren hâllerin gerçekleşmesi ile sona erer. Burada, ifaya ekli ceza koşulunu sona erdiren özel bir hâl olan ifanın çekincesiz olarak kabul edilmesi üzerinde durulacaktır. Yukarıda aynen yer verilen TBK m.179/f.II hükmünde, "..... alacaklı, ..... ifayı çekincesiz olarak kabul etmiş olmadıkça ....." ifadesi ile alacaklının ifayı çekincesiz olarak kabul etmesi hâlinde ceza koşulunun talep edilemeyeceği düzenlenmiştir. İfanın çekincesiz olarak kabul edilmesi, ceza koşuluna ilişkin talep hakkı saklı tutulmadan borcun yerine getirilmesidir. Örneğin; yukarıdaki örnekte mal, 10 Şubat 2018'de teslim edilmiş olsun. Şayet alacaklı, mal tesliminden önce veya mal teslimi sırasında, ceza koşuluna ilişkin talep hakkını saklı tutmamış ise ceza koşulu alacağı sona erecek ve ceza koşulu borçludan talep edilemeyecektir. Uygulamada, sıklıkla yapılan bir hata, ifada gecikme olsa dahi taraflar arasındaki ticari ilişkinin bozulmaması adına talep edilebilir olan ceza koşulunun saklı tutulmaması ve ceza koşulu saklı tutulmadan borcun ifa edilmesidir. Bu durumda, ticari ilişki bozulduğunda, ceza koşulu talep edilemeyecektir. Bu sebeple, ceza koşulu talep edilebilir hâle geldiğinde, ceza koşulu talep edilmeli veya ceza koşuluna ilişkin talebin saklı olduğu belirtilmelidir. Önemle ekleyelim ki Yargıtay uygulamasında, ceza koşulu saklı tutulsa dahi uzunca bir süre (örneğin 9 yıl) talep edilmezse yine ceza koşulu alacağının sona erdiği kabul edilmektedir (Örnek olarak bkz. Yargıtay Hukuk Genel Kurulu'nun 2012/19-670 esas, 2013/171 karar sayılı ve 16.01.2013 tarihli karar, Kazancı Hukuk Otomasyon).

Ceza koşulunu sona erdiren bir diğer özellikli hâl, sözleşmeden dönülmesidir. Sözleşmeden dönme ile borç ilişkisi, geçmişe etkili olarak ortadan kalkar. Geçmişe etkili olarak ortadan kalkan sözleşme sebebiyle, ceza koşulunun da talep edilmesi, aksi kararlaştırılmadıkça mümkün değildir. Şayet ceza koşulu talep edilmek isteniyorsa sözleşmeden dönülmemelidir. Şunu da belirtelim ki sürekli borç ilişkisi doğuran sözleşmelerde, sözleşmenin ileriye etkili feshi, geçmiş dönemde talep edilebilir hâle gelen ceza koşulunu sona erdirmeyecektir.

#### V. İFAYA EKLİ CEZA KOŞULUNUN DÜZENLENDİĞİ SÖZLEŞME MADDELERİNDE HANGİ HUSUSLARA DİKKAT EDİLMELİDİR ?

1) İfaya Ekli Ceza Koşulunun Kararlaştırılıp Kararlaştırılmayacağı: Borcun zamanında yerine getirilmesi alacaklı için hayati önem taşıyorsa, ceza koşulunun kararlaştırılması isabetli

olur. Örneğin; sözleşme konusu mal 1 Şubat 2018'de tedarik edilmediğinde üretim faaliyetleri aksayacak ve alıcı, kendi alıcılarının siparişlerini yetiştiremeyecekse ifaya ekli ceza koşulunun kararlaştırılması oldukça önem arz edecektir.

2) Ceza Koşulunun İfaya Ekli Ceza Koşulu Niteliğinde Olduğunun veya Olmadığının Belirlenmesi: Ceza koşulu, borcun belirli zamanda ifa edilmemesi için kararlaştırılmış ise aksi belirtilmedikçe, TBK m.179/f.II hükmü uyarınca ifaya ekli ceza koşulu niteliğinde olacaktır. Şayet ifada gecikme için öngörülen ceza koşulunun ifaya ekli olması istenmiyorsa ceza koşulunun, TBK m.179/f.II hükmü anlamında ifaya ekli ceza koşulu niteliğinde olmadığı açıkça belirtilmelidir. Borcun belirlenen yerde ve zamanda ifa edilmemesi değil de başka borca aykırılıklar (örneğin; ayıplı ifa) için ceza koşulu kararlaştırılıyor ve ifa ile birlikte ceza koşulu da talep edilmek isteniyorsa bunun açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Örnek olarak şöyle bir sözleşme maddesi verilebilir:

"İşbu sözleşme konusu malda, üretimden kaynaklı bir ayıp ortaya çıktığı takdirde SATICI, ALICI'nın ayıptan doğan haklarını yerine getirmekle ve ALICI'ya, ALICI'nın malı kullanım amacına uygun olarak kullanmadığı her gün için 1.000 USD ceza koşulu ödemekle yükümlüdür. İşbu maddede kararlaştırılan ceza koşulu, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 179'uncu maddesinin 2'inci fıkrası anlamında ifaya ekli ceza koşulu niteliğindedir."

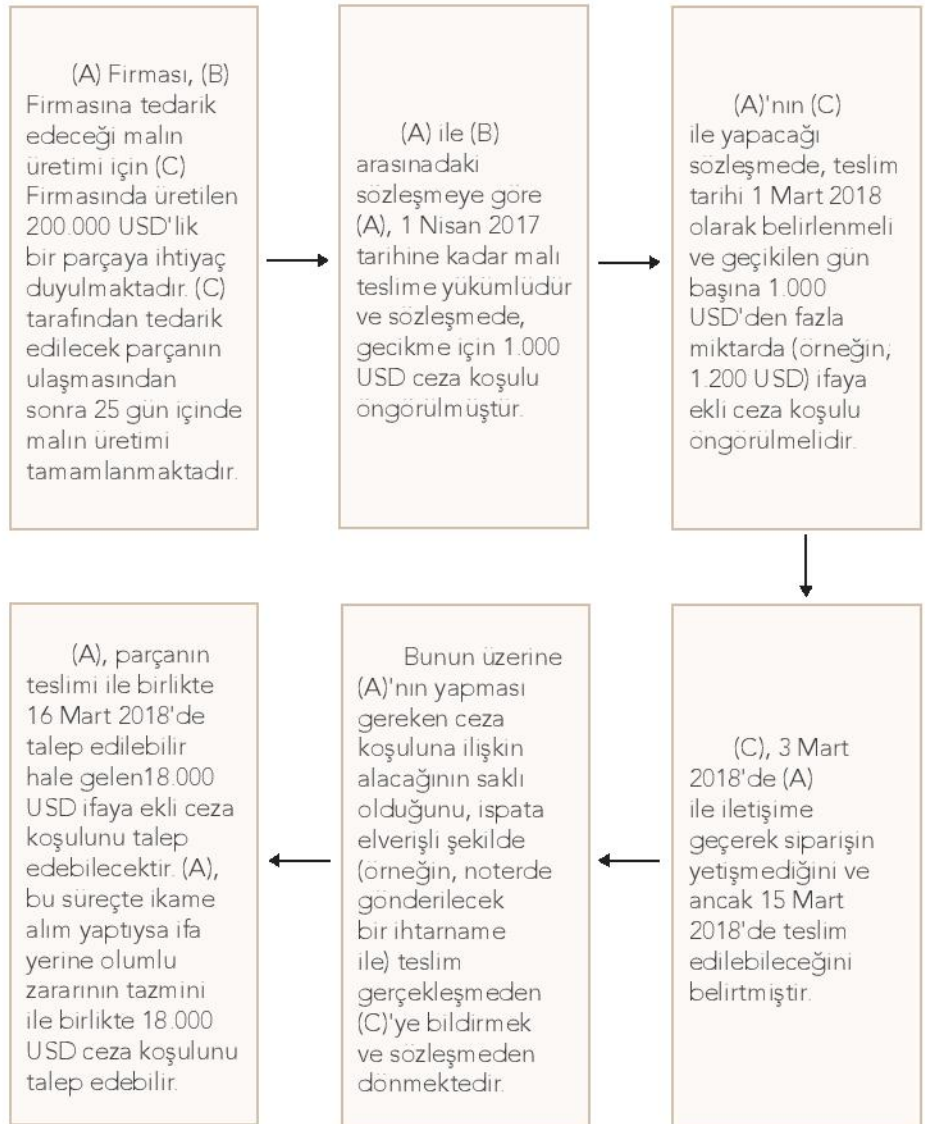
3) Ceza Koşulunun Miktarı: Tarafların her ikisi de tacir ise ceza koşulu miktarı, kural olarak, serbestçe belirlenebilir. Tacir sıfatını haiz borçlu, ceza koşulu miktarının aşın olduğunu ileri sürerek indirilmesini talep edemez (6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu m.22). Ceza koşulu miktarının tek sınırı, borçlunun iktisaden mahvına (yıkımına) yol açabilecek olmasıdır (Örnek olarak bkz. Yargıtay 19. Hukuk Dairesi'nin 2016/9102 esas, 2017/4845 karar sayılı ve 12.06.2017 tarihli karar, Kazancı Hukuk Otomasyon). Örneğin; senelik ticaret hacmi 1.000.000 USD olan borçlu tacir için 2.000.000 USD'lik bir ceza koşulunun o borçlunun iktisaden mahvına yol açabileceği kabul edilebilir. Bu durumda, ceza koşulu, makul bir seviyeye indirilir. İfada gecikme hâli için öngörülen ifaya ekli ceza koşulu miktarı tayin edilirken günlük veya aylık olacaktır (örneğin; günlük 1.000 USD, aylık 20.000 USD). Zira böylelikle borçlu, ifada gecikmiş olmasına rağmen ödeyeceği meblağın artmasını engellemek amacıyla, borcunu bir an önce ifa etmek için gayret gösterecektir.

Ceza koşulu miktarı, borcun değerinin oranı üzerinden de belirlenebilir (Örneğin; günlük veya aylık olmak üzere sözleşme konusu malın değerinin %2'si oranında). Sürekli borç ilişkilerinde ifaya ekli ceza koşulu, her bir gecikmede artacak şekilde de kararlaştırılabilir (Örneğin; ilk gecikmede günlük 1.000 USD, sonraki gecikmelerde günlük, bir önceki gecikme için ödenen meblağın %2'si fazlası). Ceza koşulu miktarı belirlenirken alacaklının, ifada gecikme hâlinde uğrayacağı tahmini zarardan ve borcun

değerinden yola çıkması isabetli olur. Örneğin; ifada gecikme hâlinde alacaklının kendi üretim programı aksayacak ve alacaklı, kendi alıcısına söz gelimi günlük 1.000 USD ceza koşulu ödeyecek ise kendisinin alıcı olduğu sözleşmede, günlük 1.000 USD'den fazla ceza koşulu kararlaştırılması isabetli olacaktır.

## VI. SONUÇ

Bu çalışma ile anlatılanları aşağıdaki şema ile bir örnek üzerinden özetleyelim:



## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ÇAĞLAYAN AKSOY, Pınar;** Asgari Alım Taahhüdü İçeren Bayilik Sözleşmelerinde Cezai Şart – Yargıtay Hukuk Genel Kurulu’nun 16.01.2013 Tarihli Kararı Üzerine Düşünceler, TBB Dergisi, Sayı 131, 2017, s.261 – 294.
- EREN, Fikret;** Borçlar Hukuku Genel Hükümler (20. Baskı), Yetkin Yayınları, Ankara, 2016.
- NOMER, Haluk N.;** Borçlar Hukuku Genel Hükümler (Gözden Geçirilmiş, Genişletilmiş 14. Bası), Beta, İstanbul, 2015.
- OĞUZMAN, M.Kemal/ÖZ, M.Turgut;** Borçlar Hukuku Genel Hükümler (6098 sayılı Yeni Türk Borçlar Kanunu’na Göre Güncellenip, Genişletilmiş 12. Bası) Cilt I, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2014.
- OĞUZMAN, M.Kemal/ÖZ, M.Turgut;** Borçlar Hukuku Genel Hükümler (6098 sayılı Yeni Türk Borçlar Kanunu’na Göre Güncellenip, Genişletilmiş 11. Bası) Cilt II, Vedat Kitapçılık, İstanbul, 2014.
- Kazancı Hukuk Otomasyon**



**Ahmet CORA**  
*Lojistik Uzmanı,*  
*"Lojistik Notları" kitabının yazarı*  
*acora76@hotmail.com*

## Lojistik'te Bir Sıkıntı mı Var?

Bu yazı, lojistik departmanı çalışanlarının, çalışma hayatı boyunca sıkça kulağına çalınacak, başlıktaki ifadenin hikayesini aktarmak için yazılmıştır.

Sürecin en başına dönelim;

Bir malzeme veya malzeme grubunun satın alınması için ihale yapılır, ihaleyi kazanan firmaya sipariş geçilir, o firma üretime başlar ve üretim sonrası da son halka olan teslimat aşamasına gelinir. İşte problemlerin en büyüğü bu son aşamada ortaya çıkar ya da problemler en çok bu aşamada büyür.

**Neden mi?**

Çünkü artık iş, lojistik'e yani zincirin son halkasına gelmiştir. Bu zamana kadarki tüm aksilikler ve zaman kayıpları telafi edilebilir olmasına rağmen bu son aşamada artık hiçbir telafi payı kalmamıştır. Zira malzemenin, sahada olması gereken tarih bellidir ve tüm mühendisler, montaj ekipleri, süpervizörler, vinçler vs. bu tarihe göre planlanmıştır.

Bu aşamada en ufak bir aksilik, gecikme, hasar vs. şirketin tüm birimlerinin gözünü "Lojistik" departmanına dönmesine ve maalesef şu soru sorulmasına sebep olacaktır:

**"Lojistik'te bir sıkıntı mı var?"**

Bu, "lojistik departmanı çalışanları acaba bu işler için yetersiz mi?" sorusunun kısaltmasıdır. Şirket üst yöneticilerinin çoğu mühendislik,

finans, satış gibi farklı disiplinlerden geldiği için lojistik iş akışına vakıf olmadıklarından, gerçekten gecikmeye sebep olan etmenler kendilerine sıralansa da yeterli sayılmamakta, birer bahane olarak algılanabilmektedir.

Halbuki, örneğin malzeme gemi ile geliyorsa, konteynerin aktarma limanında planlanandan çok beklemesi, karayolu ile geliyorsa hava şartlarının yolları kapaması, sınır kapılarındaki olağandışı uzun kuyruklar veya gümrük sürecinde resmi işlemlerden kaynaklanan bir uzama..vs. malzemenin sahada olma tarihini geciktirebilecek etmenlerdir ve bunlar kişilerin elinde olmayan, öngörülemeyen sebeplerden kaynaklanır.

Tabii, başta belirttiğim gibi malzemenin tedarikçi seçimi,

sipariş ve üretim süreçlerinde diğer birimlerin zamanı hoyratça kullanmaları, lojistik departmanının çalışması için hiçbir alan bırakmamış ve tüm planlar ucu ucuna yapılmıştır. Bu sebeple de işin doğasından kaynaklanacak aksiliklerin hepsi, lojistik departmanının yediği gol hanesine yazılacaktır.

Yani başlardaki kayıplar; haftalar, aylar olmasına rağmen, iş, zincirin son halkasına geldiğinde, bir gün bile çok önemli olacaktır.

Peki lojistik mesleği, bu nankör özelliğinden sıyrılabilir mi?

Yakın zamanda pek sanmıyorum. Yani bu işi meslek edinenlerin maalesef bu durumlara alışması ve stresin, işlerinin bir parçası olduğunu kavraması gerekmektedir.





## Müzakere Yönetimi Kitap Önerisi:

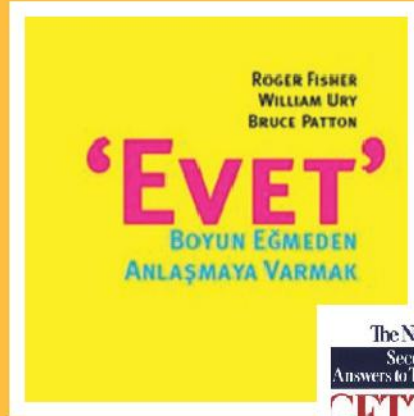
# 'EVET' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak

Müzakerelerde isteklerinizi karşı tarafa kabul ettiren misiniz yoksa ikna edilen mi? Müzakere yönetiminde ben başarılı mıyım? İşte bu sorular hayatımızda kendimize sormamız gereken çok önemli sorular haline geldi.

İster Satınalma alanında tedarikçisi ile müzakere ve pazarlık yönetimi yapan bir profesyonel olun ister müvekkilinizin

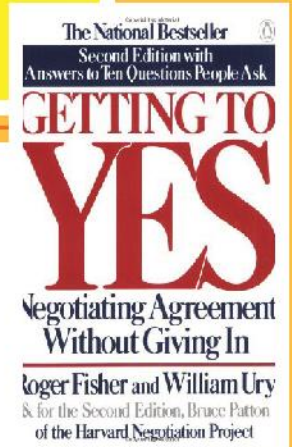
haklarını savunan bir avukat veya evde eşine isteklerini kabul ettirmek isteyen bir ev hanımı. Hayatımızın her alanında karşımıza çıkan müzakere yönetimi, karşılaştığımız sorunları nasıl yönettiğimiz ve karşılığında da ne elde edeceğimizi belirlemektedir.

Bu kitapta müzakere ederken nasıl bir yol izlenmesi gerektiği, tutum ve davranışların önemi, insanları probleminden ayrı tutmak gerektiği, empati yapmak ve karşılıklı kazanç üzerine birçok ipucu verilmektedir. Pozisyonlar üzerinden pazarlık yapmanın yanlış olduğundan ya da karşı tarafın elinin güçlü olduğunda nasıl bir strateji izlenmesi gerektiğine dair konular örneklerle zenginleştirilerek anlatılmaktadır. Müzakere yönetimini başarılı yapabilmek için çok faydalı bilgiler bulacağınız bu kitabı okumanızı şiddetle tavsiye ederim. Ayrıca başarılı müzakere yönetiminin olmazsa olmazı olan doğru beden dili kullanımının önemi bu kitapta da bir kez daha desteklenmektedir. Bir sonraki yazımızda doğru beden dili kullanabilmeniz için kitap tavsiyelerimi de sizinle paylaşacağım. Fisher ve meslektaşları Ury ve Patton ile birlikte deneyimlerini aktardıkları 'EVET' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak kitabı Fatma GÜVEN BURAKREİS tarafından Türkçeye çevrilmiş ve İstanbul Bilgi Üniversitesi yayınları tarafından 3. Baskısı yayınlanmıştır. Müzakere yönetimi alanında okullarda ders kitabı ve/veya kaynak kitap olarak okutulmaktadır. Yazarlara dair: Müzakere yönetimi denince dünyada akla ilk gelen isim kuşkusuz Roger FISHER'dir. FISHER Harvard Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nde müzakere yönetimi üzerine dersler vermekte ve Harvard Müzakere Projesi'nin direktörlüğünü yürütmektedir. Aynı zamanda 'Uyuşmazlık Yönetim Şirketi' ve 'Cambridge Massachusetts Uyuşmazlık Yönetim Grubu' ile hükümetlere ve özel sektöre bu alanda danışmanlık hizmeti veren bir akademisyen ve yazardır.



William URY, Harvard'da Müzakere Ağrı'nın direktörü ayrıca Müzakere Programı'nın kurucularındandır. Müzakerelerde, arabulucu ve danışman olarak hizmet vermiş olup, halen Emory Üniversitesi'nin Carter Merkezi'nde Milletlerarası Müzakere Ağrı'nda danışmanlık yapmaktadır. Ury, daha önce Harvard İşletme fakültesinde dünya genelinde devlet görevlilerine, şirket yöneticilerine ve işçi liderlerine dersler verdi ve ayrıca Beyaz Saray'a Washington ve Moskova'da Nükleer Tehlikenin Azaltılması Merkezleri'nin kurulması konusunda danışmanlık yaptı. Harvard Müzakere Projesi'nin başkan yardımcısı olan Bruce PATTON, Harvard Hukuk Fakültesi Öğretim görevlisidir. Avukat olarak dünyanın birçok yerinde diplomatlara ve şirket yöneticilerine müzakere konusunda dersler vermekte olup, milletlerarası düzeyde şirketler, emek yönetimi ve ailevi sorunlara ilişkin arabulucu ve müzakere danışmanı olarak hizmet vermektedir. Keyifli okumalar.

**ZEYNEP EKİZOĞLU, MBA**





## Ayça BAYRAMOĞLU

Psikolog

Aile Ve Sosyal Politikalar Bakanlığı

ayca.bayramoglu@aile.gov.tr

# ‘NÖROMARKETING’İ DUYMAYAN KALDI MI? FIRSATI KAÇIRMAYIN ‘SATAMADIK’ DEMEYİN

Son dönemde adını sıkça duyduğumuz nöromarketing dediğimiz şey aslında müşterinin duygularını ne kadar ustaca yönetebildiğimizdir. Bilim ve pazarlamanın birleştiği duygusal satış yönteminde tam olarak karşımızdakinin yani müşterinin koku, ses, görüntü algılarına uyancı göndeririz. Başarılı bir pazarlama yöntemi ancak hedefe ulaşan uyancılar sayesinde gerçekleşir.

Ürünümüz ne kadar maliyetli olursa olsun başarmız hedef kitlenin ne kadar ilgisi çektiği ile alakalı. Eğer izleyici veya kullanıcı için bir şey ifade etmiyorsa ürettiğiniz ürünün bir anlamı yok demektir. Sattığımız ürün ile ilgili bilinçaltına gönderdiğimiz mesajlar duygusal bir farkındalık yaratmalı ve olabildiğince fazla algımızı etkilemeli. Bunun için 5-8 saniye kadar bir vaktimiz vardır. İzlediğimiz bir reklam filmi hem kulağımıza hem de başarılı görseller ile gözümüze hitap ettiğinde bahsi geçen ürünün satış oranı sadece görseller ile desteklenmiş bir reklama göre çok daha fazla yükselmiş olacaktır. Ya da markette yumuşatıcının yanında bulunan ayıcıklar somut bir nesne olup dokunabildiğimiz ve dokusu olan bir gerçekliği ifade ettiği için eve döndüğümüzde bu yumuşatıcının bulunduğu raf aklımızda çok daha kolay şekillenir. Çünkü bunu diğer yumuşatıcılardan ayıran bir görseli ve nesnesi vardır.

Zihnimiz resimleri ve nesneleri daha kolay ayırt eder ve akılda kalmasını kolaylaştırır.

İlk ve en güçlü olan anılarımız çocukluk yıllarımıza aittir. İlk deneyimlerimiz, eşsiz tadı verir bize çünkü öncesinde herhangi bir benzeri yaşanmamıştır. Hani duygusal varlıklarız ya biz. Günümüzde paketli ürünler zamanla azalan doğallığı, sıcaklığı ve samimiyeti yaşatma çabası içerisinde, birbirleriyle yarış halindedir. Bunu başarılı bir pazarlama yönteminde kullanmak akıllıca olacaktır. Tüketicinin zihninde kalacak bir kaç kelime ile satış stratejisini olumlu yönde etkilemek doğru atılmış bir adım olabilir. ‘anne eli değmiş gibi’ şeklinde bir örneklendirmeyle satışa sunulmuş bir kurabiye annelerimizin çocukluğumuzda yaptığı, doğal, samimi ve sıcak sıcak önümüze konmuş kurabiyeleri akla getirdiği için ürüne yönelme ihtimalimizi arttıracaktır. Ya da bazı tekstil markalarının satış mağazalarında kullandığı kokular o markalara özeldir. Bu kokular rahatlatıcı, ferah ve beynimizde iyi hisler uyandırıcı kokular şeklinde seçilir. Ve zihnimizde bu marka ile bu taze kokular eşleşmiş olur, marka aklımıza geldiğinde veya markayı gördüğümüzde o kokunun burnumuza gelmesi aynı güzel hissi uyandırır ve mağazaya yönelme ihtimalimizi artırır. Kullandığımız renkler insanlar için markalaşmaya ve değer görmeye hazırdır.

Bir diğer önemli satış stratejisi ‘bedava’. Bedava ürünün taliplisi her zaman daha fazladır. Ama biz üretim yapıyoruz, zaman kaybediyoruz tabi ki karşılığında bedava vermeyip başıyla –mış gibi yapabilirsek satın alım sayısını artırabiliriz. Ürünlerde ‘yüzde elli indirim’ uygulamak ile ‘bir alana bir bedava’ teklifi sunmak aslında matematiksel olarak aynı oranda indirim yapmış olsak da, orantısız olarak hedef kitlenin ikinci teklifte bedava ürün alacağına inanmış olması daha caziptir. Doğru yöntemlerle ürünü değerli kılmak, ürünün albenisini arttırmak sonrasında da satışlarımızı arttırmak manipüle edilebilir. Yeter ki rotamız ve araçlarımız hedefe odaklı olsun.

## PAZARLIK MASASI

Prof. Dr. Murat ERDAL

Satınalma dergimizde yeni bir köşe ile Pazarlık Masası ile karşınızdayız.

Bu sayfalarda alıcı ve satıcı etkileşimlerini, pazarlık yönetimi, pazarlık taktik hamlelerini ele alacağız. Yaşanmakta olan örnek olayları hep birlikte analiz edeceğiz. **Satınalma Web Uygulaması** içerisinde de Pazarlık Masası modülünde eğitim notlarımızı bulabilirsiniz. Uygulamayı telefonunuza indirmeyi unutmayın. Ay içerisinde ilave paylaşımlarımız olacak. Bu sayımızda beğeneceğinizi düşündüğümüzü bir satınalma vakamız var. Bakalım şirketinizin ihtiyacına en uygun yazılım hangisi? Genel kapsamda işletme yazılım gereksinimleri konusunda ne düşünüyorsunuz? Tüm teklifler masada...Tüm tekliflerin olumlu ve olumsuz yönlerini değerlendiriniz.

### Trio İnşaat A.Ş. ve Yazılım Seçim Kararı

Trio İnşaat A.Ş. 2000 senesindeki kuruluşundan itibaren, ekonomik krizlere rağmen, istikrarlı bir büyüme göstermiş; sektörün önde gelen, adı bilinen firmalarından birisidir. Şirket yönetimi, daha etkin ve verimli bir iş modeline sahip olmak için arayış içerisinde. Yönetimin amacı, hem ulusal pazardaki bilinirliklerini perçinleyip, sektör liderliğine erişmek hem de yurt içi portföylerini uluslararası arenadaki oyuncularla zenginleştirmektir. Bu sebeple, bugüne kadar "ucu açık, iş akışı bazlı" iş yapma tarzlarını yönetici yargılarından ve olası hatalardan arındırabilmek için şirkete kapsamlı bir yazılım kazandırılması yönünde çalışmalara başlamışlardır.

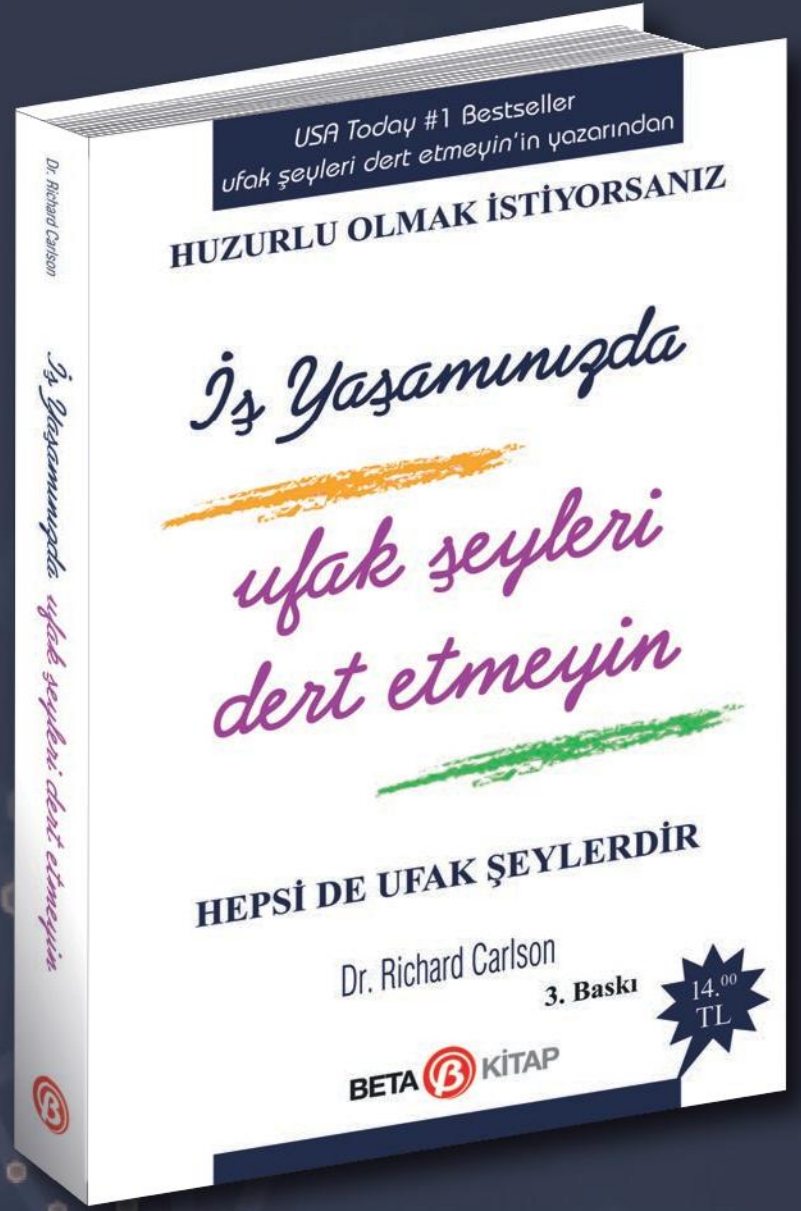
Şirket yönetimi, her bölümün birbiriyle entegre olabileceği, eğitim sürecinin kısa kullanımının kolay olduğu ve iş akış takibine imkan veren, şirket faaliyetlerine uygun bir yazılım için 3 firmadan teklif almıştır. Söz konusu teklifler şu şekilde özetlenebilir;

- YAPITECH, 5 yıllık geçmişe sahip; özellikle "inşaat mühendisliği" ve "inşaat sektörü" yazılımlarında uzmanlaşmış ulusal bir firmadır. Firmanın referansları arasında Trio İnşaat AŞ'nin de yerinden tanıdığı isimler bulunmaktadır. YAPITECH, oldukça düşük sistem gereksinimine sahip, çok sayıda kullanıcının aynı anda sistemde bulunmasına izin veren ve uzaktan erişim imkanı yazılım için 35.000 Euro'luk bir teklifte bulunmuştur. Kurulacak

sistemde, "muhasabe" yazılımı bulunmayacak; arzu edilirse sisteme ücreti karşılığında eklenebilecektir. Tam anlamıyla yapılandırıldığında maliyet 50.000 Euro'ya yaklaşmaktadır.

- RETURK, Türkiye'de iki senedir hizmet veren, REWORLD firmasının Türkiye temsilcisidir. RETURK, sektörel uzmanlıktan ziyade, firma bazlı çözümler sunabilmesi ile ön plana çıkmaktadır. Trio AŞ'ye sundukları teklifte de bu durum göze çarpmaktadır. RETURK, 10 günlük bir zaman diliminde işi incelemek istediklerini, ardından da gerekli olan optimum sistemi 25.000 Dolar karşılığında kurabileceklerini iletilmişlerdir. Teklifin ayrıntıları ise, 10 günlük sürenin sonunda şekillendirebileceklerini ifade etmişlerdir. Firmanın sektörel deneyim kazanma arzusu hemen dikkat çekmektedir.

- NET-TIGER, yurtdışında sistem analisti olarak görev yapmış bir kurucu ve çoğunluğu yurtdışından getirilen uzmanların bulunduğu bir firmadır. Firma, sektörde 10 yıldır faaliyette bulunmakta olup; programın ana yapısı muhasabe odaklı olmasıdır. Firma teklifinde, Trio AŞ'nin yönlendirmeleri ile Excel'e aktarılabilir nitelikli ve ERP'ye dönüştürülebilir programıyla birlikte sistemi 15.000 Dolar'a oluşturabileceğini ifade etmektedir. Ayrıca her bir bölüm için en az 10 saatlik bir eğitim programı gerektiği ve bu eğitimin bölüm başına 1000 Dolarlık bir maliyeti olduğunu da teklifinde belirtmiştir. Sistem içerisinde teknik konular ve hak edişler ise, özel nitelikli ek yazılımlara ihtiyaç duymaktadır.



“Her iş dalının ve her kariyer türünün kendine özgü sorunları ve stres kaynakları vardır. Her işin kendine özgü kısıtlamaları ve dönem dönem yüz yüze geleceğiniz kâbusları vardır. Zaman zaman hepimiz çalışma ortamımızda pek çok tatsız konuyla karşı karşıya geliriz. Bu kitabı okuduğunuzda, daha az rahatsızlık hissedecek, daha az kaygılanacaksınız, canınız eskisi kadar sıkılmayacak; daha yaratıcı ve daha üretken olmaya başlayacak ve zamanınızın her şeye yettiğini fark edeceksiniz. Sakinliğinizi yitirmedığınız sürece sorunlara bulduğunuz çözümlerin, bir anda ortaya çıktığını göreceksiniz.”

*Richard Carlson*



TEMESİST ENDÜSTRİYEL DEPO VE RAF SİSTEMLERİ DİŞ TİCARET A.Ş.

**İstanbul Merkez Ofis**

Keresteciler Sanayi Sitesi,  
Barbaros Hayrettin Caddesi 15. Sk.  
14/A Blok, KAT-1-2-3-4 / 36-37-38  
Başakşehir/ İSTANBUL

Tel : 0 212 495 32 32

Tel : 444 0 559

Fax : +90 212 495 37 00

info@temesist.com

**Akdeniz Bölge Müdürlüğü**

Kemal Özlükü İş Merkezi  
Atatürk İş Merkezi No:902 Kat:9  
Seyhan / ADANA

Tel : 0322 456 11 24

Tel : 444 0 559

akdeniz@temesist-raf.com

**Temesist Statik**

Çamlık Mah. Şenol Güneş Biv.  
No:38/1 Ümraniye / İstanbul

Tel : 0216 639 42 03

Tel : 444 0 559

**Fabrika**

Bilecik Organize Sanayi Bölgesi  
Hürriyet Mah.  
İstanbul Asfaltı No: 38 Bilecik

Tel : 0228 216 00 58

Tel : 444 0 559

