

Satınalma Meslek
Uygulamaları



ISSN 2149-1232
FİYAT 10 TL

www.satinalmadergisi.com

www.BuyerNetwork.net

Satınalma

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 5 Sayı: 52 ■ NİSAN 2017

PERAKENDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

Prof. Dr. Mahmut TEKİN
Esnek İşletme

Arş. Gör. Adil ÜNAL
İşletmelerde Doğru Büyüklük Arayışları

Lütfi İNCİROĞLU
İşyerinde Psikolojik Taciz

Coşkun GÜZER
Satınalma ve Duygusal Zeka

Kemal ŞAHİN
**Yazılım Yaşam Döngüsü Süresince
Yapılan Anlaşmalar**

Müzakere ve Pazarlık Oyunu
Mobil Uygulamaları ile
Müzakere Becerilerini Geliştirin !

Ford Otosan ve Tedarikçileri **"Yarına Yön Ver"**
Diyerek Gelecek için Düğmeye Bastı



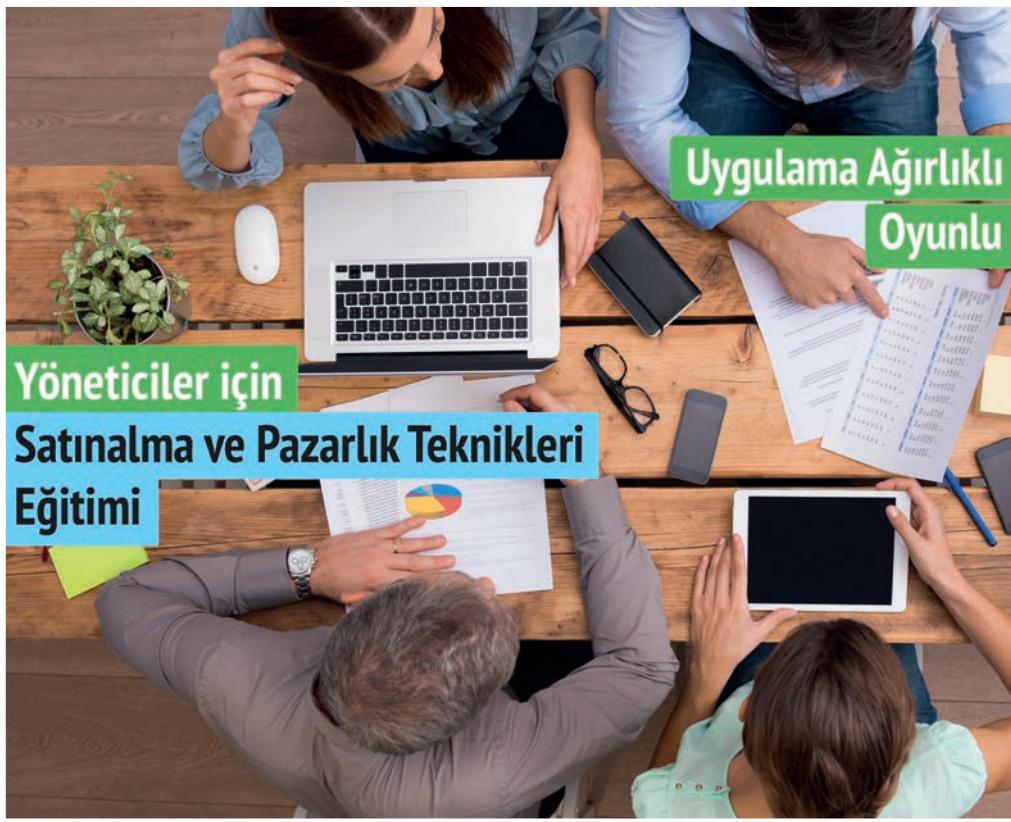
5.500 ÜYE

BuyerNetwork.net İş Dünyası ve Ticaret Platformu

Satınalma ve Pazarlık Teknikleri Eğitimi yöneticiler için uygulama ağırlıklı olarak planlanmıştır.

Eğitim kapsamına pazarlık süreçlerini daha iyi gözlemleyebilmek için bir Satınalma Pazarlık Oyunu yer almaktadır.

Detaylı Bilgi için:
www.tinova.com.tr



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

Detaylı Bilgi için:
www.tinova.com.tr



Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi Eğitimleri

www.tinova.com.tr



TEDARİK ZİNCİRİ

BAŞARI ÖYKÜLERİ

KONFERANSI

26 Nisan 2017



Tam
Gün

420
Katılımcı

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri bu yıl "**Lojistik ve Tedarik Zinciri Başarı Öyküleri**" teması ile biraraya geliyor. Alanında en iyi sektörel uygulamalar bu konferansta tartışılacak. Sizi 26 Nisan'da kendinize ve şirketinize bir iyilik yapmaya davet ediyoruz.

KONFERANSA ÜCRETSİZ KATILIM İÇİN TİNOVA.COM.TR ADRESİNİ ZİYARET EDEBİLİRSİNİZ.

KONFERANSA NEDEN KATILMALISINIZ?

- Sektörel örnek uygulamalar ile satınalma ve tedarik zinciri alanında **en iyi uygulama örneklerine** erişebilmek
- **Lojistik ve Tedarik Zinciri Başarı Öykülerini** birinci ağından dinleyebilmek
- Yüzlerce satınalma ve tedarik zinciri yöneticisi ile biraraya gelmek, **networking ve bilgi paylaşımı** gerçekleştirmek
- Akademik bir ortamda **mesleki tecrübe ve teorik bilgilerin** sentezini gerçekleştirmek
- **Best in Class** uygulamaları kaynağından dinleyebilmek
- **Satınalma stratejilerinin** geliştirilmesinde şirket yönetimine destek olmak
- Kriz ortamlarında önemi daha da artan satınalma departmanının bilgi ve tecrübe açısından **donanımlı bir çalışanı** olmak
- Buyernetwork.net'te kurduğunuz online kişi bağlantıları ile **yüzyüze tanışma fırsatı**
- ve daha sayılamayacak kadar **kişisel ve kurumsal fayda** bu konferansta sizleri bekliyor olacak.

KONFERANSA NASIL KATILABİLİRİM, HERKESE AÇIK MI?

“

Konferansa TİNOVA.COM.TR/KONFERANS adresinde yer alan kayıt formunu doldurarak ücretsiz katılma fırsatı kazanabilirsiniz.

BuyerNetwork Satınalma Kulübü üyeleri bu konferansta bir araya geliyor.

”

BU SAYIDA

NİSAN 2017 YIL:5 SAYI:52

Perakende Tedarik Zinciri Yönetimi **21-33**
Prof. Dr. Murat ERDAL, Mehmet SAYGILI,
Ömer GÖRÇÜN, Özhan GÖRÇÜN

İşletmeler İçin Uzun Yaşamının Sırrı;
Esnek İşletme **34-36**
Prof. Dr. Mahmut TEKİN

İşletmelerde Doğru Büyüklük Arayışları **38-42**
Arş. Gör. Adil ÜNAL

Satınalma ve Duygusal Zeka **44**
Coşkun GÜZER

İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) **47-53**
Lütfi İNCİROĞLU

Yazılım Yaşam Döngüsü Süresince Yapılan
Tüm Anlaşmalar **55-56**
Kemal ŞAHİN

İşte Bunlar Hep Lojistik **58**
Ahmet CORA

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
Faks (0212) 509 56 57
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.



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...



TİNOVA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ A.Ş.

İstanbul Üniversitesi Avcılar Kampüsü, İstanbul Teknokent

B Blok, Ofis No:105 34320 Avcılar/İstanbul

+90 (212) 509 56 56 info@tinova.com.tr www.tinova.com.tr



Değerli Okuyucular,

Merhaba,

Nisan ayı gündemimiz TEDARİK ZİNCİRİ
YÖNETİMİ BAŞARI ÖYKÜLERİ KONFERANSımız.

**26 Nisan 2017 Başarı Öyküleri Konferansı
"Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi"**

26 Nisan 2017 tarihinde Beyazıt - İstanbul Üniversitesi Kongre ve Kültür Merkezi'nde gerçekleştireceğimiz Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Konferansı'nda birbirinden değerli yöneticileri göreceksiniz. Programın güncel halini <http://www.tinova.com.tr> üzerinde bulabilirsiniz.



Konferansa giriş için kayıt olmanız gerekmektedir.
Kayıt Linki : <http://www.tinova.com.tr/konferans/>

Sponsorluk

500 kişinin üzerinde profesyonel katılımcı beklediğimiz Konferansımıza Sponsor olmak isteyen firmalarımız doğrudan bizimle temasa geçebilirler.

Yeni Mobil Uygulamamız "Müzakere ve Pazarlık Oyunu"

Yönetici yetiştirme ve liderlik eğitim programlarının ayrılmaz parçası iş hayatının bire bir senaryosunu içeren oyunlardır. İyi yöneticiler daima aldıkları doğru kararlar ile tanınırlar. Karar alma yeteneğinin geliştirilmesinde kuşkusuz müzakere ve pazarlık gücünün önemi büyüktür. Özellikle işletme ve çevresi (müşteriler, tedarikçiler vb.) ile yürütülen ticari pazarlıklarda bu konu hayli stratejiktir.

Pazarlık Masasında Nasıl Kazanılır ?

Bu uygulama, yönetici yetiştirme ve liderlik eğitim programlarında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Şirketlerimizi İnsan kaynakları bölümleri ile Eğitim ve Danışmanlık firmaları, düzenlemekte oldukları eğitimlerde rahatlıkla kullanabilirler.

Müzakere ve pazarlık oyunu iş hayatında profesyonel olarak yer alan yetişkinlere yönelik hazırlanmıştır. Birden fazla kişinin; alıcı-satıcı taraflar ve dinleyiciler olmak üzere aktif katılımını gerektirir.

İşinizde bereket ve bol kazanç diliyorum.



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



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.



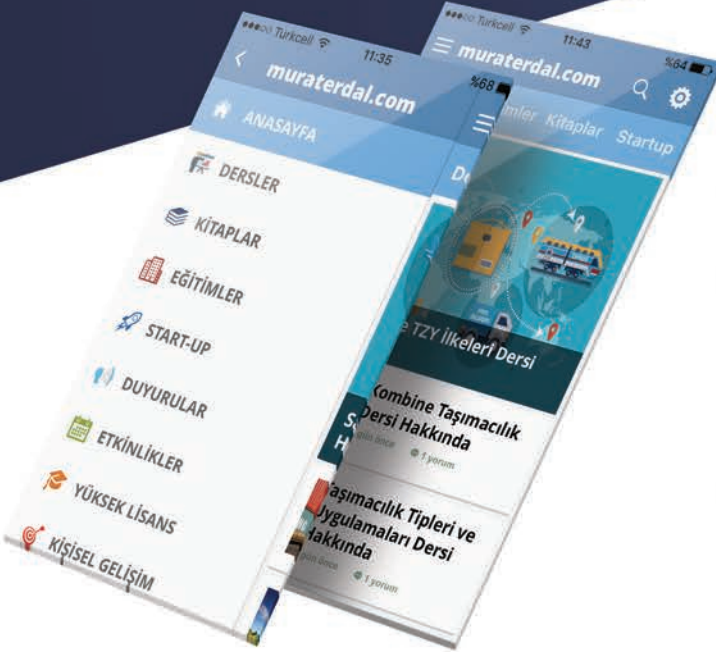
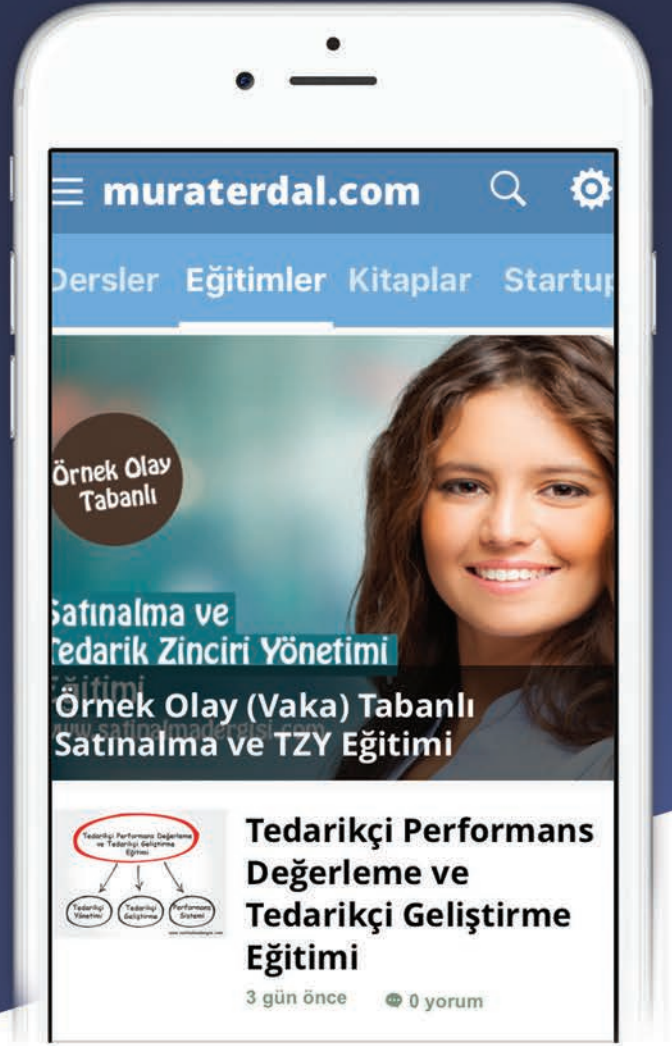
Ücretsiz İndirin

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

Ford Otosan ve Tedarikçileri “Yarına Yön Ver” Diyerek Gelecek İçin Düğmeye Bastı

Ford Otosan ve tedarikçilerinin her yıl bir araya geldiği geleneksel İmalatçılar Zirvesi bu yıl 31 Mart tarihinde “Yarına Yön Ver” teması altında Divan İstanbul Asia’da gerçekleştirildi. Ford Otosan, başarılarıyla öne çıkan tedarikçi firmalarını ödüllendirdi.

Ford Otosan, bu yıl 6. kez düzenlediği İmalatçılar Zirvesi’nde yurt çapındaki tedarikçileri ile bir araya gelerek otomotiv endüstrisinin geleceğini değerlendirdi. Etkinliğe, Koç Holding Otomotiv Grup Başkanı Çenk Çimen, Ford Avrupa Satın Almadan Sorumlu Başkan Yardımcısı Werner Pütz ve Ford Otosan Genel Müdürü Haydar Yenigün’ün yanı sıra Ford Otosan Genel Müdür Başyardımcısı Lisa King ve Ford Otosan Satın Almadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Güven Özyurt da katıldı.

Etkinlik kapsamında gerçekleşen ve Ford Otosan’ın en başarılı tedarikçilerinin ödüllendirildiği İmalatçılar Zirvesi Ödül Töreni’nde ise şirketin ürettiği araçlarla global pazarlarda büyük başarı, Avrupa’da da liderlik elde etmesinde katkısı olan 10 imalatçı firma ödüle layık görüldü. “Yarına Yön Ver” teması altında gerçekleştirilen etkinliğin ödül töreninde Ersan Kauçuk, Nursan Kablo ve TI Otomotiv şirketleri Altın Yıldız ödülüne layık görülürken, Bosch Fren, Ototrim Panel ve Sakarya İz Reklam firmalarına Gümüş Yıldız ödülleri takdim edildi. Ege Fren, Kipsan Kalıp ve Sisan Bronz Yıldız ile ödüllendirilirken, Elatek Kauçuk ise Teşvik Ödülü’ne layık bulundu.

Yenigün: “Otomotiv sanayi son 100 yılda yaşadığı değişiklikten fazlasını 10 yıl içinde yaşayacak”

Etkinlikte otomotiv sektörünü değerlendiren Ford Otosan Genel Müdürü Haydar Yenigün, şu şekilde

konuştu: “Otomotiv endüstrisi tüm dünyada hızla büyümeye ve dönüşmeye devam ediyor. Türkiye’de de son yıllarda otomotiv endüstrisinde hızlı bir büyüme söz konusu, önümüzdeki yıllarda daha da büyümesini öngörüyoruz. Bu büyümeden hak ettiğimiz payı almak için her alanda gelişim ve rekabetçiliğimizi sürdürülebilir kılmak zorundayız.

Son 2 yıldır Türkiye’nin ihracat şampiyonluğu, üst üste 6. kez de otomotiv sektörünün ihracat şampiyonluğunu gururla sürdürüyoruz. Sektörümüz bugün dijitalleşmeyle birlikte birçok önemli trendin etkisinde ve kritik bir eşikten geçiyor. Otomotiv endüstrisinin son 100 yılda yaşadığı değişiklikten daha fazlasını önümüzdeki 10 yılda yaşayacak. Tedarikçilerimizle iş birliğimizi ve iş alanımızı büyütürken, yeni ürün gruplarını Türkiye’de imal edebilir konuma gelmeliyiz. Gerek endüstrimizin büyümesine, gerekse istihdama katkı sağlamak gibi ülkemize pozitif getirilerini de düşünürsek çok kritik ve stratejik olan bu konularda imalatçılarımızla el ele çalışmamız gerektiği bilincindeyiz. Ancak inovasyonu işimizin tüm süreçlerine uygulayarak ve yine tüm süreçlerimizde başarılı bir şekilde dijital dönüşümü gerçekleştirerek, aynı zamanda, insan kaynağımızın yetkinliklerini geliştirerek sürdürülebilir ve sağlıklı büyüme ile işimizi geleceğe taşıyabiliriz. Bugüne kadar imalatçılarımızla geleceğe birlikte yön verdik ve bugünlere geldik. Şimdi yeni ve farklı yaklaşımları benimseyip geleceğe yine birlikte yön vereceğiz.”



İNSAN KAYNAKLARI

Kordsa'da CEO'luk Bayrağını Ali Çalışkan Devraldı

Sabancı Holding iştiraklerinden Kordsa'nın 2013 yılından beri CEO'luk görevini yürüten Cenk Alper, 1 Nisan 2017 tarihi itibarıyla Sabancı Holding Sanayi Grubu Başkanı olarak atandı.

Kordsa'da Temmuz 2015'ten itibaren Avrupa, Ortadoğu ve Afrika'dan sorumlu Genel Müdür yardımcısı olarak görev alan Ali Çalışkan, CEO pozisyonuna getirildi.



Haziran 2013'ten bu yana Kordsa CEO'su olarak görev yapan Cenk Alper'in 8 Mart 2017 itibarıyla Sanayi Grubu Başkanı olarak atanmasının ardından, 31 yıldır Kordsa'da çalışan ve Temmuz 2015'ten bu yana Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Genel Müdür Yardımcısı görevini yürüten Ali Çalışkan Kordsa'nın CEO'su olarak atandı.

ODTÜ Makine Mühendisliği Bölümü'nden 1983'te mezun olan Çalışkan, 1984'te Soyut Mühendislik'te ilk görevinin ardından 1986'da Kordsa'da Teknik Büro Mühendisi olarak çalışmaya başlamış, daha sonra da Kordsa içerisinde farklı görev ve kademelerde önemli projelerin hayata geçmesinde rol almıştır. 2010-2013 yılları arasında Kordsa'nın Endonezya'daki şirketi İndokordsa'da Operasyon Direktörlüğü rolü ve 2013-2015 yıllarında Operasyonlardan Sorumlu Başkan Yardımcılığı görevi süresince lastik pazarının büyüdüğü ve stratejik öneme sahip Asya Pasifik bölgesinde Kordsa'nın kapasite ve Pazar hacminin genişlemesinde etkin rol oynadı. Temmuz 2015 senesinden beri yürüttüğü Avrupa, Ortadoğu ve Afrika Genel Müdür Yardımcılığı görevinde ise Kordsa'nın üretim ve Ar-Ge üssü olan Türkiye fabrikasının Pazar payının artmasında ve Ar-Ge liderliğinde etkin rol oynadı.

SEKTÖREL HABERLER

İNSANA SAYGI ÖDÜLÜ KARACA'NIN OLDU

Prestijli sofraların vazgeçilmez markası Karaca, bu yıl 16.sı düzenlenen İnsana Saygı Ödül Töreni'nde ödül almanın mutluluğunu yaşıyor.

Mutfak, sofrası ve ev tekstili kategorilerinde tasarladığı ürünleriyle evlerdeki mutlu anlarınızın bir parçası olan Karaca, kariyer.net'in düzenlediği İnsana Saygı Ödülleri'nde ödülün sahibi oldu.

İnsan Kaynakları Zirvesi kapsamında İstanbul Lutfi Kırdar Uluslararası Kongre ve Sergi Sarayı'nda gerçekleştirilen organizasyonda ödül kazanan Karaca, aday başvurularını en hızlı ve en yüksek oranda yanıtlayan, en çok istihdam sağlayan ve en çok başvuru yapılan firmalardan biri olduğunu tescillemiş oldu.

16 yıldır geleneksel hale gelen, Türkiye'nin en prestijli insan kaynakları ödülleri arasında yer alan kariyer.net İnsana Saygı Ödül Töreni, insan kaynakları alanındaki özenli çalışmaları öne çıkarmak ve İK alanında yapılan yenilikleri paylaşmak amacıyla düzenleniyor.

İnsanların sevdikleriyle paylaşmaktan keyif aldığı anlara eşlik eden Karaca, verimli çalışma prensibiyle insana verdiği değeri güçlendirmeye devam ediyor.



SEKTÖREL HABERLER

Türktraktör, Sakaryalı Kız Öğrencileri Üretim ve Ağır Sanayi İstihdamında Yer Almaya Davet Ediyor

TürkTraktör, "Filizlerin Mucizeleri" Projesi'nin eğitim ayağı kapsamında Sakarya'da Osmangazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile Şen Piliç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nde eğitim gören kız öğrencilerle bir araya geldi.

Türkiye'de tarım ve otomotiv alanında kadın işgücünün artırılmasını desteklemek üzere başlattığı Filizlerin Mucizeleri Projesi'nin eğitim alanındaki çalışmalar için Sakarya'daydı.

TürkTraktör, Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri Okuyan Kız Öğrencilere yönelik proje faaliyetleri kapsamında Sakarya'da Osmangazi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi ile Şen Piliç Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ndeki öğrenciler, öğretmenler ve veliler ile bir araya geldi. Türk Eğitim Vakfı (TEV)'in eğitimleri vermesinden sonra, TürkTraktör çalışanlarından oluşan gönüllüler katılımcılara deneyimlerini anlattılar.

TürkTraktör Yetenek Yönetimi ve İnsan Kaynakları Müdürü Ceren Ertem; ziyaretler sırasında projeye ilgili şu bilgileri verdi: "Tarım ve otomotiv alanında kadın işgücü ve girişimciliğinin artırılmasını desteklemek üzere hayata geçirdiğimiz 'Filizlerin Mucizeleri' projemizi Eğitim, Tarımsal Üretim ve İstihdam olmak üzere 3 farklı konuyu sahiplenecek şekilde tasarladık. Bugün projemizin eğitim tarafındaki çalışmalarımızın bir parçası olan okul ziyaretlerimizi gerçekleştirmek üzere buradayız. Ziyaretlerimizde temel amacımız kadın istihdamının geleceği olan kızlarımıza, üretim ve ağır sanayi alanına sağlayabilecekleri katma değeri anlatmak ve hayatın her alanında olduğu gibi, bu alanlarda da kadın gücünün önemini kendilerine örneklerle göstermek."

TürkTraktör Sakarya'da 2 okul ziyaret ederek yaklaşık 200 kız öğrenciyle bir araya geldi

Ceren Ertem, proje çalışmaları dahilinde,

yapılacak okul ziyaretleri için otomotiv sektörünün önemli üretim merkezleri olan Sakarya, Bursa, Kocaeli, Ankara ve Eskişehir'deki Mesleki ve Teknik Anadolu Liseleri'nin belirlendiğini söyleyerek; "2017 yılı içerisinde toplam 58 okula yapacağımız ziyaretlerimizde, öğretmenler, veliler ve yaklaşık 3 bin kız öğrenci ile bir araya geleceğiz. Bu öğrencilerimizin 200 tanesi ise Erenler Fabrikamız'ın da yer aldığı Sakarya'daki bu 2 okulumuzda bulunuyor. Ziyaretlerimizde, kız öğrencilerimize ağır sanayide çalışmaları için rol model olup mentorluk yapıyor, öğrencilerle birlikte ailelerine ve öğretmenlere de toplumsal cinsiyet eşitliği farkındalıklarını artıran seminerler veriyoruz. Aynı zamanda, bu okullarda okuyan kız öğrencilerin meslek seçimi ve alan/dal tercihleri üzerinde nelerin olduğunu ve eğitimini gördükleri mesleğe dair algı ve tutumlarını da araştırıyoruz" diye açıkladı.

Okulların, makine teknolojisi, motorlu araçlar teknolojisi, metal teknolojisi, elektrik elektronik teknolojisi, ulaştırma hizmetleri, tarım teknolojisi alanlarında eğitim gören 100 öğrenciye Türk Eğitim Vakfı (TEV) koordinasyonunda eğitim bursu vereceklerini de ifade eden Ceren Ertem "Tüm bunlara ek olarak, kontenjan sayılarımız ve ilgili kriterlerimiz kapsamında öğrencilerimiz TürkTraktör'de staj yapma imkanına ve mezun olduktan sonra ise, istihdam önceliğine sahip olacaklar. Bu anlamlı ve hayatlara dokunmayı amaçlayan projemizde emeği geçen ve desteklerini sağlayan tüm proje ortaklarımıza, TürkTraktör adına tekrar teşekkür ederim" diyerek sözlerini tamamladı.



SEKTÖREL HABERLER

ÖMER M. KOÇ HEFORSHE HAREKETİ'NİN KÜRESEL LİDERLERİ ARASINA KATILDI

ÖMER M. KOÇ HEFORSHE HAREKETİ'NİN KÜRESEL LİDERLERİ ARASINA KATILDI

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer M. Koç, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından yürütülen HeForShe hareketinin küresel liderleri arasına katıldı. Sosyal ve ekonomik kalkınmanın ön koşullarından birinin toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması olduğunu vurgulayan Ömer M. Koç, "Sevgili ağabeyim merhum Mustafa V. Koç liderliğinde 2015 yılında HeForShe'nin bir parçası olarak toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda önemli bir sorumluluk üstlendik ve harekete geçtik. Sayıları 95 bini aşan çalışma arkadaşımız, on bine yakın bayımız, yan sanayicilerimiz ve tedarikçilerimiz ile çok büyük bir aileyiz. Etki gücümüzün büyüklüğü, sorumluluğumuzun da büyüklüğünü gösteriyor. Toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan zihinsel ve toplumsal dönüşümü gerçekleştirmek için ısrar etmeyi, 'Kadınsız toplum yarınssız toplumdur' diyerek çalışmayı sürdüreceğiz" dedi.

Koç Holding Yönetim Kurulu Başkanı Ömer M. Koç, Birleşmiş Milletler Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kadının Güçlenmesi Birimi'nin (Birleşmiş Milletler Kadın Birimi - UN Women) dünya çapında Eylül 2014'te başlattığı ve Mart 2015'te Koç Topluluğu'nun Türkiye'deki ana destekçisi olduğu HeForShe hareketinin küresel liderleri arasına katıldı. 2030 yılına kadar toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamayı hedefleyen HeForShe'nin bu hedefe ulaşmayı hızlandırmak amacıyla oluşturduğu 10x10x10 Etki Programı kapsamında iş dünyasından seçilen 10 küresel liderinden biri olan Ömer M. Koç, Koç Topluluğu'nun program dâhilindeki

taahhütlerinin de sözcüsü olacak. Koç Holding'in 2020 yılına kadar toplumsal cinsiyet eşitliği eğitimleri ile 100 bin kişiye ulaşma ve toplumsal cinsiyet duyarlı işyerini güçlendirerek bu yöndeki çalışmalarını yaygınlaştırma taahhüdü bulunuyor.

Ömer M. Koç: "Toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde her seviyede ve her iş kategorisinde eşit temsili hedeflemeliyiz." HeForShe hareketinin küresel liderleri arasına katılan Ömer M. Koç, toplumsal cinsiyet eşitliğini ana meseleleri arasında gördüklerini vurgularken, sözlerini şöyle sürdürdü: "Toplumsal cinsiyet eşitliği ülkelerin kalkınması, insani gelişmenin sağlanması ve daha adil toplumların oluşması için en önemli unsurlardan biridir. Bu kapsamda, iş ortamlarımızda toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklememiz, her anlamda daha güçlü bir Türkiye'nin kapılarını da açacaktır. Toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde her seviyede ve her iş kategorisinde eşit temsili hedeflemeliyiz. Koç Topluluğu olarak toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde etkili bir çaba içindeyiz ve etki gücümüzün en yüksek olduğu alana odaklanıyoruz. Kurumsal kültür dönüşümünü sağlayarak toplumsal cinsiyet duyarlı iş yerleri oluşturmak önceliklerimiz arasında yer alıyor. Kadınların işgücüne katılımı, istihdamda kalması ve karar alma mekanizmalarına dâhil olması için çalışıyoruz. Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum projemiz ile de duyarlılık halkasının genişlediğini memnuniyetle görüyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz sektörler ve çalışan sayımız ile ülkemizin önemli bir bölümüne ulaşıyoruz. Dolayısıyla, Koç Topluluğu'nda yaşanacak bir dönüşümün, ülkemizin de bu alanda ilerlemesine örnek olabilecek nitelikte olduğuna inanıyoruz."



KOÇ TOPLULUĞU TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ ÇALIŞMALARI:

HerForShe hareketinin küresel liderleri arasında yer alan Koç Holding, toplumsal cinsiyet eşitliği alanındaki çalışmalarını kapsamlı projelerle ortaya koyuyor. UN Women ve UN Global Compact'in ortak girişimi olan "Kadının Güçlenmesi İlkeleri'nin imzacısı olan Koç Holding, 2006'dan bu yana yürüttüğü Ülkem İçin Projesi'nin 2015 – 2017 temasında "Ülkem İçin Toplumsal Cinsiyet Eşitliğini Destekliyorum" olarak açıklamıştı. Koç Topluluğu çalışanları ve bayilerinin aktif görev aldığı proje kapsamında Koç Holding, Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV), Türkiye Aile Sağlığı ve Planlaması Vakfı (TAP Vakfı) ve Koç Üniversitesi Kadın Araştırmaları Merkezi (Koç-KAM) ve Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) ile işbirliği yaptı. Bu iş birliği kapsamında hayata geçen farkındalık seminerleri 81 ili temsil eden ve projenin gönüllü elçileri olan Koç Topluluğu bayileri ile bölge müdürlerinin öncülüğünde devam ediyor. Bugüne kadar gerçekleşen eğitimler ile 70 bin kişiye ulaşıldı.

SEKTÖREL HABERLER

60 Bin KOBİ E-Ticarete Atıldı, 37 Milyon Ürün Sattı

'Açık pazar' iş modeliyle Türkiye'yi yeni bir ticaret kavramı ile tanıştıran n11.com, Türkiye e-ticaret sektörünü büyötmeye devam ediyor. n11.com'un açık pazar iş modeli sayesinde 2013 yılından bu yana Türkiye genelinde yaklaşık 60 bin KOBİ e-ticarete atıldı, n11.com KOBİ'leri 37 milyon ürün sattı. Türkiye'nin e-ticaret potansiyeli yüksek bir ülke olduğunu belirten n11.com CEO'su Won Yong, Jo, "Açık pazar iş modelimiz, KOBİ'leri hak ettiği yere taşıyacak, ekonominin belkemiği yerel işletmeler e-ticaretle büyömeye devam edecek" diye konuştu.

Türkiye'de e-ticaret yeni ve özgün bir satış kanalı olarak firmaların gündemine girdi. Geleneksel satış kanallarıyla ulaşamadıkları kitleye e-ticaret sayesinde ulaşan üreticiler, n11.com'un pazarlama ve bilişim altyapısı ile e-ticaretin farkını yaşadılar. Kurulduğu 2013 yılından bu yana KOBİ ağırlıklı 60 bin mağazaya ev sahipliği yapan n11.com sayesinde mağazalar, 37 milyona yakın ürün sattı.

Ticaret yeniden tanımlanıyor: Türk KOBİ'ler yükselen yıldız e-ticaretle büyüyor

Kısa sürede KOBİ ağırlıklı binlerce mağazayı e-ticarete kazandıran ve milyonlarca ürünü tüketicilerin beğenisine sunan e-ticaret platformu n11.com, KOBİ'leri e-ticarete tanıştırmak için çalışmalarına hız kesmeden devam ediyor. Türkiye'nin e-ticaret potansiyeli yüksek bir

ülke olduğunu vurgulayan n11.com CEO'su Won Yong, Jo, "Türkiye yeniliklere ve gelişime çok hızlı ve olumlu geri dönüşler veren bir ülke. n11.com olarak, ülke genelinde işletmelerin yaklaşık yüzde 99'unu oluşturan KOBİ'lerin ticaret anlayışını değiştirerek e-ticaretle tanışmalarına imkân verdik. Nisan 2013'ten bu yana yaklaşık 60 bin KOBİ platformumuz aracılığıyla e-ticaretle tanıştı ve tüm Türkiye'ye satış gerçekleştiriyor. Açık pazar iş modeli sayesinde e-ticarete atılan 60 bin KOBİ, 37 milyon ürün satarak satışlarını katladı. n11.com'un iş modeli ve devrim niteliğindeki bu dönüşüm hamlesiyle, Türkiye'deki e-ticaret hareketliliğinin devam edeceğini, önümüzdeki dönemde e-ticaretin, toplam perakende hacmi içerisinde hak ettiği yere ulaşacağına inanıyoruz" diye konuştu.

Ticaret hacmi ve potansiyeli yüksek yerel işletmelerin büyömesi ve önünün açılması için e-ticaretin önemini vurgulayan n11.com CEO'su Won Yong, Jo, "Teknolojik gelişmeler birçok alanda olduğu gibi ticari faaliyetleri de yeniden tanımlıyor. n11.com olarak şeffaf bir iş anlayışına, uzun süreli ortaklığa, adil rekabet ilkelerine ve güvene dayalı bir platform olarak faaliyet gösteriyoruz. İşletmeden tüketiciye (B2C) satış anlayışı ile ticarete gri alanlar yaratmadan, belgeli, tüketici haklarına saygılı ciddi bir platform ile hem ekonomiyi hem de pazarımızı büyötmeyi hedefliyoruz. Türkiye'de e-ticaret henüz gelişim evresinde olan fakat çok hızlı ve emin adımlarla bu süreçten geçen

bir sektör. Büyöyen Türkiye'nin günümüzün yükselen yıldızı e-ticaret sektöründe hak ettiği yere gelmesi misyonu ile çalışıyoruz" dedi.

Yıllık 655 milyon trafik ve 8,2 milyon üye

CEO Won Yong, Jo'nun verdiği güncel

bilgilere göre n11.com, 2016'da toplam trafiğini 360 milyondan 655 milyona çıkardı. 2014'te bu sayının 157 milyon olduğunu söyleyen Jo, n11.com üye sayısının da bir yılda 5,8 milyondan 8,2 milyona çıktığını açıkladı. Büyömede mobilin payının katlanarak arttığına değinen Jo, n11.com mobil uygulamasının indirilme sayısının 3 milyondan 5 milyona çıktığını belirtti. n11.com'un artan üye sayısı düşünüldüğünde mobil için hala gidecek yolu olduğunu söyleyen Jo, 2017 yılı öncelikleri arasına mobili aldıklarını belirtti.

KOBİ'lere özel e-ticaret paketi: 'n11mağazam'

E-ticaret platformu n11.com, KOBİ'lerin ekonomiye dahil olmalarına imkân sağlayan iş modeli ile işletmelerin kazançlarını artırdığı hizmetlerine bir yenisini daha ekleyerek, KOBİ'lere özel n11mağazam e-ticaret paketi ile ticaretin daha da gelişmesine olanak sağlıyor. "n11mağazam E-Ticaret Paketi" sayesinde KOBİ'ler, müşterilerinin 7/24 alışveriş yapabileceği sanal bir mağazaya sahip oluyor. n11mağazam, n11.com mağazası ile entegre çalışıyor, bu sayede ürünler tek panelden yüklenip iki ayrı kanaldan satılabilir. İş ortaklarına özel 3 ay ücretsiz sunulan paket, kolay ve anlaşılır yönetim paneli, mobil uyumlu temalar, tüm kredi kartlarına taksit imkânı, SEO uyumluluğu, ürün ve ziyaretçi istatistik raporları, n11.com'daki mağaza ile tam entegrasyon, Amazon web servisi altyapısı ve güvenli ödeme noktası için SSL sertifikası gibi avantajlar sunuyor.

2016 yılında 2 binin üzerinde satıcıya e-ticaret eğitimi verildi

Anadolu'daki iş ortaklarına destek olma hedefiyle yola çıkan n11.com, 2016 yılı boyunca 57 ili kapsayan 31 farklı eğitimle 2.450 satıcıya, e-ticaret eğitimi ve satışlarını artırmanın yolları, platform kullanımı, sipariş süreç yönetimi, mevzuatlar, reklam uygulamaları gibi konularda eğitim verdi. 2017 yılı eğitim serilerinin sonunda ise 3 bin iş ortağı satıcıyla buluşmayı hedefliyor.



SEKTÖREL HABERLER

Microsoft Kobi'lerin Dijitalleşmesinde İtici Güç Olacak

Bilişimle gelen değişimi Anadolu'da yaygınlaştırmak amacıyla harekete geçen Microsoft, 600 kişilik yeni saha gücüyle hem istihdama hem de KOBİ'lerin dijital dönüşümüne güç katacak.

Kurumlara ve bireylere daha fazlasını başarabilmeleri için güç katmayı misyon edinen Microsoft, KOBİ'lerin dijitalleşmesini hızlandırmak amacıyla 2018 yılına kadar 600 yeni uzman istihdam edeceğini açıkladı. Microsoft aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 19 ülkede 13 bine yakın KOBİ ile yaptırdığı araştırmanın sonuçları, Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu ile Microsoft Türkiye KOBİ Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Tanık Tüzümsü'nün ev sahipliğinde İstanbul'da düzenlenen basın toplantısında açıklandı.

Toplantının açılış konuşmasını yapan **Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu**, "Dijital dönüşüm bugün kaçınılmaz bir gerçek. CEO'muz Satya Nadella'nın da söylediği gibi artık her şirket bir yazılım şirketi" dedi. Kansu, "Türkiye'nin en büyük 10 ekonomisi arasında yer alması hedefleniyor. Türkiye, Dünya Ekonomi Forumu'nun 2016 Küresel Rekabet Raporu'na göre 140 ülke içerisinde 51'inci sırada. Bu

misyonu ulaştırmamız için inovasyon ve AR-GE'ye odaklanmamız gerekiyor. Microsoft olarak bu sene hayata geçirdiğimiz yerli teknoloji atağımızın en önemli parçasını KOBİ'ler oluşturuyor. Bulutun bu gücünü arkamıza alarak, ekonomimizin can damarı KOBİ'leri yeni teknolojilerle buluşturmak istiyoruz" dedi.

Kansu, sözlerine şöyle devam etti; "Türkiye'yi bilişimde tüketen değil de üreten bir ülkeye dönüştürmenin tek yolu, ihracatı arttırmak. Maalesef toplam yazılım ihracatımız 1.3 milyar TL. Yani toplam ihracat içinde yazılım ihracatının oranı yaklaşık olarak yüzde 0.3. Bu nedenle, teknolojiye yazılıma önem vermek, yazılım ihracatını arttırmak ve ürettiğimiz tüm sanayi ürünlerini daha akıllı ürünlere dönüştürmek çok kritik. KOBİ'lerde bilgiye dayalı üretim yapısının teşvik edilmesi ve AR-GE alanında yenilikçi ürün ile hizmet modellerine sahip girişimlerin desteklenmesi gerektiğine inanıyoruz. Microsoft olarak biz inovatif Türk şirketlerini dünyaya açmak için çalışıyoruz. Bilişimle gelen değişimi Anadolu'da yaygınlaştırmayı hedefliyoruz. Bu doğrultuda KOBİ'lerin dijitalleşmesine hızlandırmak amacıyla yeni bir saha gücümüzle hem istihdama hem de KOBİ'lerin dijital dönüşümüne güç katmayı hedefliyoruz" dedi.



MURAT KANSU

SEKTÖREL HABERLER

Türk KOBİ'lerin yüzde 92'si teknolojinin işlerine hız kazandırdığına inanıyor

Microsoft'un Avrupa kıtasında 19 ülkede 13 bine yakın KOBİ'nin katılımı ile yaptırdığı Microsoft KOBİ 2017 araştırmasının sonuçları Microsoft Türkiye KOBİ Satış ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Tank Tüzünsü tarafından paylaşıldı. Türkiye'de KOBİ'lerin %46'sının geleceğe güvenle baktığını belirten Tüzünsü, şu bilgileri verdi; "Türkiye %92'lik oranla, Yunanistan'dan sonra (%93) teknolojinin işine hız sağladığına inanan ikinci ülke olarak öne çıkıyor. Bununla birlikte Türk KOBİ'lerin %79'u teknolojinin işlerine esneklik kazandırdığını düşünüyor. Bu da KOBİ'lerin teknolojinin önemi, işlerine sağladığı fayda ve dijital dönüşümün getirdiği avantajlar hakkında birçok ülkeye oranla daha bilinçli olduğunu gösteriyor. Araştırma sonuçlarına göre, Türk KOBİ'lerin %69'luk kısmı dijital dönüşümü 'işleri otomasyona çevirmek' olarak görüyor. Bu verinin kırılımına baktığımızda, %37'lik payla Müşteri Yönetim Süreci ve Muhasebe Stok Yönetimi, %26 ile İş Zekası Çözümleri'nin en çok tercih edilen çözümler olduğunu görüyoruz" dedi.

"Bulut Çözüm Sağlayıcısı ile KOBİ'lerin çözüm ortağı olacağız"

Yerli girişimlerin teknoloji ile desteklenmesinin ülke ekonomisinin büyümesinde kritik bir rol oynadığını belirten Tüzünsü, bu bilinçle Bulut

Çözüm Sağlayıcı projesini hayata geçirdiklerini söyledi. Bulut Çözüm Sağlayıcısı inisiyatifi ile bilişim ekosistemine ve istihdama katkıda bulunacaklarını belirten Tüzünsü, sözlerine şöyle devam etti; "Bulut Çözüm Sağlayıcı yatırımımızla bulut teknolojilerini tabana yayacağız. İş ortaklarımız nezdinde 1500 çalışanı bulut teknolojileri alanında yetiştirip, eğiteceğiz. 600 yeni mezuna da istihdam sağlayarak, Anadolu'da kapı kapı KOBİ'leri ziyaret edeceğiz, ihtiyaçlarına özel çözümler geliştireceğiz."

KOBİ'ler için siber güvenlik tehdidi artıyor

"Türkiye'de bilgisayarlarda kötü amaçlı yazılım bulunma oranı dünya ortalamasının üstünde" diyen Tank Tüzünsü, yeni saha güçleri ile KOBİ'leri siber güvenlik nezdinde bilinçlendirmeyi hedeflediklerini söyledi. Microsoft'un Aralık ayında yayınlanan 21'inci Güvenlik İstihbarat Raporu'nun sonuçlarına değinen Tüzünsü, "2016'nın ikinci çeyreğinde zararlı yazılım bulunduran bilgisayar oranı %31.4. Dünya ortalamasına baktığımızda ise bu oran %21.2. Sonuçlar kaygı verici" dedi.

KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerini yavaşlatan en önemli faktörün güvenlik olduğunu belirten Tüzünsü, şöyle devam etti; "Microsoft bugün dünya üzerindeki 1.5 milyar cihazın güvenliğinden sorumlu ve milyonlarca şirketin güvendiği, dünyanın en büyük bulut platformlarına sahip. Ayda 300 milyar kimlik doğrulaması yapıyoruz.

Yine Microsoft altyapısında her ay 200 milyar adet e-posta spam ve zararlı yazılım için analiz ediyoruz. Microsoft olarak güvenlik nezdinde kurumları kötü amaçlı yazılımlardan ve virüslerden koruyan ATP gibi gelişmiş güvenlik önlemlerimiz ve çok yönlü kimlik doğrulaması yapan Office 365 hizmetimizle onları 7/24 koruyoruz. Güncel yazılımların kullanılmasına yönelik bilinçlendirme kampanyalarımızla müşterilerimize destek oluyoruz. Güvenlik konusunda farkındalık ne kadar artarsa, hem sektör hem de ülkemizin gelişimine yararına olacağına inanıyoruz."



MURAT KANSU - TARIK TÜZÜNSÜ

TOPLULUK YÖNETİMİ

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri ile başlayan topluluk ve sosyal ağ yönetimi çalışmalarımız, iş dünyasına yönelik yeni açılımlar ile devam ediyor.



Tüm medya ihtiyaçlarınızı tek noktadan yönetebileceğiniz çözümler sunuyoruz. Satınalma dergimiz, güçlü ajans ağıımız ve diğer araçlarımızla hedef kitlenize etkili ve doğrudan ulaşmanızı sağlıyoruz.

MEDYA



YAZILIM & TASARIM

Dijital ekonominin yeni şartlarında rekabet edebilmenin yolu mobil ve web uygulamalarından geçiyor. Tinova olarak özellikle dijital yayıncılık, mobil dergi, mobil katalog, e-katalog, mobil içerik/haber, e-öğrenme, kişisel ve kurumsal mobil uygulama geliştirme alanlarında kusursuz çözümler sunuyoruz.



EĞİTİM & DANIŞMANLIK

Sahip olduğumuz akademik birikim ile satınalma, tedarik zinciri yönetimi, stratejik yönetim, işletme yönetimi ve bilişim teknolojileri alanlarında eğitim ve danışmanlık hizmetleri veriyoruz.



tinova

• inovasyon • tasarım • teknoloji

www.tinova.com.tr

İstanbul Teknokent ve Fatih Belediyesi Yepgem Projesi Kapsamında Çözüm Ortağı Oldu

Fatih Belediyesi öncülüğünde hayata geçirilen ve İstanbul Teknokent'in (ENTERTECH) de çözüm ortaklarından olduğu Yenilikçi Projeleri Geliştirme Merkezi (YEPGEM) ile teknoloji tabanlı yenilikçi projeler hayata geçiriliyor. YEPGEM Projesi, Fatih Belediyesi'nde düzenlenen ve Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı Dr. Mehmet Müezzinoğlu, İstanbul Üniversitesi Rektör Yardımcıları Prof. Dr. Sedat Murat ve Prof. Dr. Halis Yunus Ersöz, İstanbul Teknokent Genel Müdürü Yasin Erol, Fatih Belediye Başkanı Mustafa Demir, İSO Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Bahçıvan ve TİM Yönetim Kurulu Başkanı Mehmet Büyükekış'ın katıldığı toplantıda basın mensuplarına tanıtıldı.

100'ün üzerinde başvurunun olduğu proje kapsamında Fatih Belediyesi ve Türkiye Bilişim Demeği mentorluğunda yapılan değerlendirmede 30 proje, YEPGEM çerçevesinde proje destekçileri tarafından ilgili projeler değerlendirmeye alınarak gerek üretim gerekse ürüne dönüştürülmesi konusunda adım atılacak. Projenin çözüm ortakları arasında İstanbul Teknokent ile beraber;

İstanbul Sanayi Odası, İstanbul Ticaret Odası, TÜBİTAK, Kadir Has Üniversitesi ve Türk Ekonomi Bankası bulunuyor.

Teknoloji tabanlı fikirleri olan girişimci adayları ve kobilerin iş fikirlerini geliştirmek üzere katma değeri yüksek projelere dönüştürmek hedeflenmektedir. Böylece teknoloji ve bilgi yoğunluklu yüksek Ar-Ge / Yenilik projelerinin ülke ekonomisine ve ihracatına katkı vermesi, ülkemizin küresel ekonomide söz sahibi olabilmesi ve küresel değer zincirinde üst sıralarda yer alabilmesi için akılcı, sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma ekosistemine destek verebilmesi amaçlanmaktadır. Temel hedefimiz ülkenin dönüşümüne ve gelişimine katkıda bulunacak bu girişimci beyinlerin önünün açılmasını sağlamaktır.



STARTUP VADİSİ.COM

Lojistikte, Geleceğin Milyar Dolarlık 12 StartUp'ı



Dünya'da lojistik sektörünün geleceğine damga vurarak Milyar dolarlara koşacak lojistik StartUp'ları kimler? İşte Dünya'nın birçok ülkesinde hedefi 12'den vuran 12 lojistik operasyon yönetim StartUp'ı.



1. Coyote "Gerçek Akıllı Lojistik"
www.coyote.com
(ABD)

2006'da kurulan Şikago merkezli StartUp, Mart 2014'te "Access America Transport"u bünyesine katıyor. Coyote, Kuzey Amerika bölgesinde Nakliye ve Lojistik firmalarına karayolu lojistik hizmetleri sağlıyor. Günlük 30 Bini aşkın yüklemeye aracılık yapan dijital platform 2015 yılında dijital dönüşüm için çözüm arayan dünyanın en büyük kargo taşımacılığı şirketi UPS'in dikkatini çekti ve geçtiğimiz yıl tam 1.8 Milyar USD'ye satın alındı.



2. Convoy
"Daha İyi Lojistik Parmaklarınızın Ücunda"

www.convoy.com
(ABD)

Nakliye ve Lojistik firmalarıyla, kamyoncu ve kamyon kooperatiflerini birleştiren bir platform ve altyapı hizmeti veren StartUp, Ekim 2015'te 2.5 Milyon USD yatırım ile hayata geçti. Kısa süre içinde hızla büyüyen ve dikkat çeken Convoy, Mart 2016'da Greylock Partner yatırım grubundan 16 Milyon USD yatırım aldı.

Kasım 2016'da perakende devi Unilever ile anlaşarak Unilever'in tedarik zincirine dijital altyapı

ve platformuyla bir lojistik ERP olarak hizmet vermeye başladı. Unilever anlaşmasından sonra değeri hızla artan Convoy, halen 100 Milyon USD'ye yakın bir değerlemeye ulaşmıştır. Birçok uluslararası fonla yatırım görüşmeleri yapmaktadır.



3. Doft "Lojistiği Dönüştürüyoruz"
www.doft.com
(ABD)

ABD'de hizmet veren 400 bin bireysel kamyon sahibi ve küçük nakliye firmasına hizmet vermek üzere hayata geçen Doft, oldukça iddialı bir şekilde pazara girdi. Doft, Uber ve Lyft'e benzer yapıyla toplam değeri yaklaşık 80 Milyar USD'yi bulan lojistik taşıma sektörüne pazarına hızla yayılmayı hedefliyor. Doft'un kazanç modeli, platform üzerinden yapılan yük taşıma hizmeti başına 5 USD'lik hizmet bedeli olarak belirlenmiş. Yükün değeri, büyüklüğü, mesafesi ne olursa olsun taşıma başına 5 USD'lik hizmet bedeli değişmiyor.

Eski IBM mühendisi yeni Doft CEO'su Dmitri Fedorchenko geliştirdikleri sistemle lojistik sektöründe hem zaman hem maddi kazanç olarak katma değer yaratmalarının ötesinde, ABD'de nakliyat sisteminde sıkça görülen -geri dönüş yükü olmadan- boş dönen kamyonlara dönüş yükü bulunacağını ve bu sayede önemli bir çevresel katma değer yaratılacağını belirtiyor. Doft sayesinde ilk etapta geri dönüşü yükü olmadan boş dönen kamyonlarda %15 ile %25 oranında bir azalma bekleniyor.

STARTUP VADİSİ.COM



4. CargoX "Her Zaman Hatasız Taşıma"
www.cargox.com.br
(BREZİLYA)

2014 yılında 1 Milyon USD kurucu sermaye ile yatırım ve geliştirme süreci başlamış, 2016 yılında 4 Milyon USD yatırım alarak canlıya geçmiştir. CargoX sadece bir yıl gibi kısa sürede dijital platformuna üye kamyoncu sayısını 100 bine çıkarmıştır. CargoX Brezilya'daki Nakliye ve Lojistik firmalarını dijital olarak birleştiriyor ve Brezilya'nın tüm bölgelerine uzanan hizmet veriyor. Brezilya lojistik sektöründe ses getiren CargoX'in başarısı Uber'i de fonlayan Goldman Sachs grubunun dikkatini çekiyor ve 2016 içinde yatırım grubundan 10 Milyon USD fonla büyümesini sürdürüyor.

Halen değeri 40 Milyon USD'nin üzerine çıkan Lojistik teknolojisi startup'ı CargoX Brezilya'da "Kamyonların Uber'i" unvanıyla biliniyor.



5. Huochebang (Truck Gangs)
www.56qq.com
(ÇİN)

Lojistik taşımaların %80'inin karayolundan gerçekleştiği, 20 Milyon Kamyonun hizmet verdiği dev Çin lojistik sektöründeki yıllık hacim 1.6 trilyon USD'yi geçmiştir. Bu dev pazarda 2008 yılında kurularak hızla öne çıkan Huochebang, Çinli Kamyoncular ve Lojistik firmaları için dijital bir lojistik platformu sağlıyor.

Aralık 2016'da aldığı 115 Milyon USD fon ile toplam değerini 885 Milyon USD'den 1 Milyar USD'ye çıkartarak StartUp dünyasında "Unicorn" olarak bilinen büyüklük seviyesine ulaştı.



6. Rivigo "Önce Kamyonlar"
www.rivigo.com
(HİNDİSTAN)

Bilişim teknolojilerindeki gücü ile bilinen Hindistan'ta lojistik sektörü parçalı bir yapıda ve kurumsal işleyişten çoğunlukla uzak. İletişim koşullarının özellikle yönetim maliyetlerini aşın derecede arttırdığı ve Kamyoncuların uzun beklemelemlere-gecikmelere yol açan koşullarla mücadele edildiği görülüyor.

Hindistan'da "Trucks First" (Önce Kamyonlar) sloganıyla 2014 yılında canlıya geçen Rivigo

StartUp'ı öncelikle Kamyoncuların gidiş ve dönüş yükleri bulmalarını hedefleyen bir strateji güdüyor. Rivigo, ABD merkezli Warburg Pincus grubundan aldığı son 75 Milyon USD yatırım ile birlikte toplam değerini 114.9 Milyon USD'ye çıkartarak Hindistan dijital lojistik hizmetlerinde kendini gösteriyor.



7. Delhivery
"Geleceğin Ticaret Ekosistemi"

www.delhivery.com
(HİNDİSTAN)

2011'de kurulan StartUp'ın stratejik alanı içinde e-ticaret ve e-ticaret lojistiği yer alıyor. StartUp bünyesinde e-ticaret çözümlerine odaklı tedarik zinciri yönetimi, 3PL, tersine lojistik, depolama yönetimi, nakliye yönetimi ve tahsilat yönetimi için geliştirilmiş dijital altyapı sağlıyor. 1.5 Milyon USD yatırımla kurulan StartUp, kısa sürede dikkat çekerek 6 Milyon USD ve ardından 35 Milyon USD ek yatırımla büyüdü.

Delhivery, 2015 Mayıs'ında ABD merkezli Tiger Global Management yatırım grubundan aldığı 85 Milyon USD ve 2017 Mart'ında The Carlyle Group'dan yeni aldığı 100 Milyon USD yatırım ile toplam yatırım değerini 227.5 Milyon USD'ye taşıdı.



8. Blackbuck "Kolay ve Etkif Taşıma"
www.blackbuck.com
(HİNDİSTAN)

2015 yılında canlıya geçen Blackbuck, Hindistan lojistik sektöründeki geleneksel yapıların verimsizliğine çözüm sağlamayı amaçlıyor. StartUp, sektörün büyük bir dijital dönüşüm ile yeniden yapılanarak güvenilir ve efektif bir yapıya kavuşması için hizmet veriyor. Böyle bir dijital dönüşümün Hindistan Lojistik Sektörü için yeni bir başlangıç olacağı savunuluyor. Temmuz 2015'te 5 Milyon USD yatırımla kurulan Blackbuck, kısa sürede ABD merkezli Accel Partners yatırım grubunun dikkatini çeken StartUp, Kasım 2015'te aldığı 25 Milyon USD ile toplam değerini 30 Milyon USD'ye çıkarttı.

BlackBuck yeni yatırımcısı Sands Capital ve halihazırdaki yatırımcıları Accel Partners ve e-ticaret devi Flipkart'an aldığı 70 Milyon USD yeni yatırımla birlikte toplam değerini 100 Milyon USD'ye taşıdı.

STARTUP VADİSİ.COM

(AVUSTRALYA)

2016'da Avustralya merkezli kurulan Truckiez, hizmet ağıyla tüm Avustralya'yı kapsayan bir dijital lojistik platform sağlıyor. Truckiez StartUp'ı Avustralya'da 20 yılı aşkın süredir perakendeci ve üreticilere, lojistik ve tedarik zinciri hizmeti veren TIC Group'u bünyesine alıyor.

Avustralya'da taşıyıcıların yüzde 80'i, 1 ila 5 kamyonundan fazlasına sahip olmayan küçük nakliye firmalarından oluşuyor. Bu yapı taşımaların sürekli outsource edildiği, takip edilmesi güç bir yapı oluşturuyor. Truckiez StartUp'ı bu küçük ve orta ölçekli taşıma şirketlerini bünyesindeki dijital platforma alarak, Lojistik firmaları ile -Yük Veren- şirket ve fabrika yüklerini Truckiez ERP üzerinden kolayca takip edip yönetebilmelerini sağlıyor. Truckiez'in hedefi; 52 Milyar USD'lik Avustralya lojistik sektörüne dijital dönüşüm sağlayarak sektörün yönetim giderlerinde hem kayda değer bir tasarruf elde etmek hem de efektif yönetim kazancı sağlamak.



(ABD-ALMANYA)

2003 yılında ABD Texas merkezli olarak kurulan uShip StartUp'ı kendisini online nakliye pazaryeri olarak tanımlıyor. Online platformu üzerinden birçok yük çeşidinin nakliye hizmeti sağlanabiliyor. Taşıyıcı havuzunda büyük lojistik şirketleri ile birlikte, küçük filolar, sadece bir kamyonu olan şoförler hatta bazen sadece bir yerden başka bir yere yolculuk eden özel araçlar bile olabiliyor. uShip müşteri merkezli yapısı içinde parsiyel yük taşımaya olanak veren bir yapı kurarken diğer yandan da geliştirdiği "kurumsal yazılım altyapısı" ile büyük lojistik firmalarını, lojistik brokerları ve 3PL hizmet veren yapıları barındırabiliyor.

DB Schenker'den aldığı son 25 Milyon USD'lik yatırımla toplam değerini 69 Milyon USD'ye çıkartan uShip, Schenker'le birlikte başta Almanya ve Avrupa geneline de hizmet ağı kurmaya hazırlanıyor.



(MALEZYA-SİNGAPUR)

Nisan 2016 yılında kurulan Singapur merkezli dijital lojistik StartUp'ı Ezyhaul Singapur lojistik sektörü liderlerinden 836 bin USD kuruluş

9. Truckiez "Sorunsuz, Kusursuz, Garantili Servis"
www.truckiez.com.au

yatırımını aldı. Toplam değeri 27 Milyar USD'yi bulan Güneydoğu Asya karayolu taşımacılığında geleneksel yönetim uygulamalarından oluşan verimsizlikleri dijital teknoloji çözümleriyle aşmayı hedefliyor. Güney Asya'nın Malezya gibi diğer anahtar lojistik pazarlarına da açılma imkânı yakalayan Startup canlıya geçtiğinden beri her ay %80'lik bir büyüme yakaladı. Başarılarında özveriyle çalışan Kuala Lumpur, Penang ve Johor Bahru'daki ofislerine dikkat çeken Ezyhaul StartUp'ı 2017'de Güney Doğu Asya'nın iki ana pazarında daha ofis açarak büyüme stratejisi güdüyor.



(TÜRKİYE)

12. TIRPORT "Lojistiğin Geleceği"
www.tirport.com

TIRPORT, "Lojistiğin Geleceği" sloganıyla, internet yatırım şirketi AB Plus Bilişim Teknolojileri A.Ş. tarafından Türkiye'de hayata geçirilmektedir. 2.5 Milyon USD'lik bir yatırımla, 2014 yılında başlatılan tasarım ve geliştirme çalışmaları 2016 sonunda yaşam bulmuştur. İş Modelinin zenginliği, lojistik aktörlere ve pazaryerine kattığı değerleriyle sektörünün uberleşmesinde dünya çapında bir örnek olma özellikleri taşımaktadır.

TIRPORT; Yük Veren fabrika ve şirketler ile Lojistik Firmalarına ve Kamyoncu Kooperatiflerine mevcut lojistik operasyonlarını etkili bir şekilde yönetebilme, gerçek zamanlı ve konum tabanlı olarak izleyebilme konusunda onlara özel geliştirilmiş bir Lojistik ERP gibi de hizmet vermektedir. Taşımaya ait tüm irsaliye ve fatura bilgileri taşıma sürecine elektronik olarak gömülüyor, geliştirilen GPS tabanlı elektronik güvenlik sistemleri ile taşıma süreci ve yük her aşamasıyla kontrol altına alınıyor. TIRPORT'u kullanan bir kamyon yükleme noktasına ulaşmadan onaylı irsaliyeyi TIRPORT Mobil Uygulamasına yükleyemiyor, taşımada gecikme varsa yükün sahibi yeteri kadar önceden haberdar olabiliyor.

TIRPORT'un bir diğer dikkat çekici hizmeti kamyonlara ücretsiz olarak takmaya başlayacağı Araç Güvenlik Sistemidir(AGS). (www.agsteknoloji.net) AGS ile araçlar birer Karakutu'ya sahip oluyor, kaza anındaki tüm görüntü ve yolculuk bilgileri otomatik oluşturulan dinamik raporla bulut ortamına aktarılıyor; araç ve yük sahiplerine, aracı sigortalayan sigorta firmalarına anında kaza bilgilerine ulaşabilmesi sağlanıyor. AGS ile yük verenler ve kamyon sahipleri kendilerini güvende hissederken, araç sahipleri ciddi sigorta indirimleri alabiliyor.

Önümüzdeki 3 yıl içinde günlük 20 binin üzerinde taşımaya aracılık yapmayı hedefleyen TIRPORT, bölgenin en büyük lojistik yönetim platformu olmayı hedeflemektedir.

İstanbul Teknokent'te Biggist Projesi Tüm Hızıyla Devam Ediyor

Yeni fikirlerin hayata geçirilip bu fikirlerin fark yaratmasını amaçlayarak yürüttüğümüz "BİGGİST" projesi kapsamında beşyüzün üzerinde iş fikri çeşitli eleme süreçleriyle birlikte 60'a indirilmişti. Eleme sürecini atlatan girişimcilerimiz çeşitli alanlarda her hafta eğitim görüyorlar. Eğitim süreçlerimiz de 5.haftaya gelindi. Girişimcilerimiz bu süreçte:



Eğitim ve mentorluk programının ilk basamağı sona erdi. Bundan sonraki süreçte 1 aylık İş BİGG Başvuru Dokümanı hazırlama eğitimiyle devam edecektir. Eğitim kapsamında Ar-Ge, Teknoloji ve Girişim Alanındaki Kamu Fon Kaynaklarına Erişim, Ulusal Ar-Ge Mekanizmalarının Tanıtımı, Proje Yazım Eğitimi, Pratik Proje Yazım Eğitimi, TÜBİTAK 1512 Proje Sunum Eğitimi konuları aktarılacaktır.

Prof. Dr. İsmail Kaya'dan; Müşteri (Pazar) , Müşteri Kesitleri ve Kanalları, Müşteriyi Anlama, Değer Önerisi, Ürün Pazar Uyumu, Prof. Dr. Arzu Ülgen Aydınlik'tan; Girişimcilik, Tasarım Odaklı Girişim, Kanvas İş Modeli, Prof. Dr. Yakup Selvi'den; Temel Kaynaklar, Maliyet Yapısı, Gelir Ve Fiyatlandırma , Sürdürülebilirlik , Üretim Faktörleri, Prof. Dr. Vedat Sarıkovalık'tan ; Finans, Finansal Kaynaklar, Ortaklık ve Şirket Yapılanması konularında eğitim gördüler.

Bu eğitimlerin yanında her hafta farklı mentorlerimizle görüşerek iş fikirlerini daha ileriye taşıyıp günümüz dünyasında kendi fikirlerini daha farklı konuma getirmeye çalışıyorlar.

Eğitim ve mentorluk programı, haftanın bir günü eğitim ve bir günü mentorluk olmak üzere toplamda 2 ay devam edecektir. Bu süre zarfında girişimcilerin programa en az % 70 katılım sağlaması gerekmektedir.



PERAKENDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

***Murat ERDAL, Mehmet SAYGILI,
Ömer GÖRÇÜN, Özhan GÖRÇÜN***

Perakende sektörü ülke ekonomisinin kalbi olarak görülmektedir. Perakende işletmelerinin ürünlerine ve/veya sundukları hizmetlere olan talep, piyasalardaki canlılık hakkında doğrudan ipucu vermektedir. Halkın alım gücü ve refahının doğrudan yansıması perakende sektöründe gözlemlenmektedir. Dolayısı ile perakende sektörü stratejik açıdan büyük öneme sahiptir.

Perakendecilik, nihai tüketicilere, onların kişisel, aile ve ev kullanımı ile ilgili ürün ve hizmetlerin satılmasını kapsayan işletme faaliyetler bütünüdür. Perakendecilik arabadan tekstile, lokantadaki yemekten film biletine kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Perakendecilik, dağıtım sürecindeki son aşamadır.¹

Perakendecilik, geleneksel olarak perakende mağaza üzerinden nihai tüketicilere ürün satışı olarak değerlendirilmektedir. Saç kestirme ya da kuru temizleme hizmetleri de perakendecilik kapsamında yer almaktadır. Endüstriyel kullanım amacıyla yapılan satınalmalar perakende işlem olarak değerlendirilememektedir.²

Amerikan Pazarlama Derneği, elektronik perakende biçimlerindeki gelişmeyi dikkate alarak perakende tanımını biraz daha genişleterek mağazalı perakendeci kurumların yanı sıra mağazasız perakendecilik biçimlerini de ilave etmiştir.

Perakendecilik yönetimi; bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımı veya karışımlarıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir.³

Perakende pazarlama karması, ürün (product), fiyat (price), dağıtım (place) tutundurma (promotion), personel (personnel) ve sunum (presentation) olarak değerlendirilmektedir. Perakendecilikte başarı bütün bu pazarlama karması bileşenlerine verilen önemden kaynaklanmaktadır. Bu bölümde perakende yönetimi içindeki dağıtım bileşeni kapsamında yer alan "perakende lojistiği" üzerinde durulacaktır.



¹Joel R. Evans, Barry Berman, *Retail Management: A Strategic Approach*, Pearson/Prentice Hall, 2007, s:4.

²Roger Cox, Paul Brittain, *Retailing An Introduction*, 5. Baskı, Prentice Hall, London, 2004, s:3.

³Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Basım, 8. Baskı, Ocak 1999, İstanbul, s:609.

Perakende sektörü farklı özelliklerdeki işletmelerden oluşmaktadır. Ürün veya hizmet odaklı perakende işletme türlerine örnekler aşağıda görülmektedir (Tablo 1).

Tablo 1. Perakende Sektöründe Ürün ve Hizmet Odaklı İşletme Örnekleri	
ÜRÜN	
Dayanıklı Tüketim Mağazaları	Beyaz eşya, mobilya ve ev aksesuarları, yapı market, bahçe malzemeleri, otomotiv parça ve aksesuar mağazaları, mücevherat mağazaları
Dayanıksız Tüketim Mağazaları	Tekstil ve hazır giyim, gıda, yiyecek ve içecek, Akaryakıt istasyonları
HİZMET	
Kişisel Hizmetler	Kuaför, güzellik salonu, sağlık bakım hizmetleri, fotoğraf stüdyosu, kuru temizleme, çamaşır yıkama vd.
Eğlence Hizmetleri	Tiyatro salonları, dans kursları, golf kursları, bowling salonu, eğlence parkları vd.
Tamir-Bakım Hizmetleri	Otomobil tamir-bakım, otomobil yıkama, kuaför hizmetleri, tüketici elektronik ürün tamir-bakımı, saat ve mücevherat tamir-bakımı
Otel Hizmetleri	Otel, motel, karavan park, kamp ve çadır konaklama yer ve imkânları

Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması

Perakendeci kuruluşları mülkiyet (sahiplik), operasyonel yapı, mağaza ürün genişliği, hizmet verme derecesi, fiyatlama politikası, yerleşim yeri, mağaza büyüklüğü ve tüketici ile temas yöntemi gibi kriterler açısından göre aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.⁴

Mülkiyet (Sahiplik): Hukuki açıdan işletmeler, özel işletmeler, kamu işletmeleri ve yabancı sermayeli işletmeler olmak üzere üç türde faaliyet göstermektedir. Bunların içerisinde çok sayıda özel işletme bulunmaktadır: Tek kişi (bağımsız) işletmeleri veya ortaklıklar; adi şirketler, kolektif, komandit, anonim, limited şirketler ve kooperatif tipi işbirlikleri ile dernek ve vakıfların iktisadi işletmeleri gibi kuruluşlar bu kapsam içinde yer almaktadır.

Operasyonel Yapı: Üç temel operasyonel yapı bulunmaktadır. Bağımsız perakendeci (genellikle sadece bir perakende mağazadan ibarettir), çoklu veya zincir mağaza ile tüketici işbirliği mağazaları.

Mağaza Ürün Genişliği: Bazı perakende mağazalar çok geniş ürün yelpazesine sahiptirler. Marks & Spencer gibi çok çeşitli ürün sunumu yapan perakendeciler veya Harrods gibi departmanlı mağazalar örnek olarak verilebilir. Diğer taraftan sadece belirli bir tüketici gurubuna ürün arzında bulunan perakendeciler (niche retailers) veya özellikli mağazalar olarak (sağlık ürünleri, deri ürün, tebrik kartı mağazaları gibi) sınıflandırılabilir.

Hizmet Verme Derecesi:

Birçok perakende mağaza self servis ve hizmet personeli ile birlikte karma model oluşturmaktadır. Müşteri hizmetleri; teslimat, kredi, hediye paketi, tamir gibi birçok hizmet sunabilmektedir. Rekabet avantajını kazanmada yeni müşteri hizmetleri arayışı sürmektedir.

Fiyatlama Politikası:

Bazı perakende mağazaları, perakende karmaları içinde hizmet bileşeninden çok düşük fiyat stratejisine ağırlık vermektedirler. Ülkemizden bu alanda Şok, Bim ve Diasa firmalarını örnek gösterebiliriz. Bazen de mağaza yerinin konumu ve imajı dolayısı ile diğer mağaza fiyatlarının çok üzerinde olabilir.

Yerleşim Yeri: Şehir

merkezinin artan maliyetleri ve trafik tıkanıklığı ile birçok perakendeci şehir dışı yerleşim alanlarını tercih ederken; diğerleri kümelenme stratejisi dahilinde şehir merkezindeki yerleşim noktalarını tercih edebilmektedirler.

Mağaza Büyüklüğü:

Mağaza büyüklüğü (m2 yüzölçümü, satış alanı) değerlendirmesi kriterine örnek olarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde gündeme gelmesi beklenen mevzuat verilebilir. Hipermarketler 2.500 m2 den büyük, Büyük Süpermarketler 1.000-2.500 m2 arası, Orta Süpermarketler 400-1.000 m2 arası, Küçük Süpermarketler 100-400 m2 arası, Küçük Marketler 50-100 m2 arası ve Bakkallar 50 m2'den küçük gibi bir sınıflandırma söz konusu olabilmektedir.

⁴Roger Cox, Paul Brittain, Retailing An Introduction, 5. Baskı, Prentice Hall, London, 2004, s:9-10.

Tüketici ile Temas Yöntemi: Perakende işlemlerin büyük bir bölümü perakende mağazada yüz yüze iletişim çerçevesinde gerçekleşmektedir. Mağazasız perakendecilik türleri sürekli gelişmekte ticaret hacmi büyümektedir. Posta yolu ile sipariş katalogları, telefonla satış, kapıdan kapıya satış, mobil alış-veriş ve internet en çok bilinen mağazasız perakendecilik türleridir.

Perakende işletmelerinin sınıflandırma kriterlerini inceledikten sonra temel perakende işletme türlerini yakından incelemek yerinde olacaktır.

Bağımsız Perakende Kuruluşları

Perakende sektöründe faaliyet gösteren mağazaların büyük bir bölümünü bağımsız tüccarlar ya da gündelik dildeki ifade ile tek bir işyeri olan küçük esnaflar oluşturmaktadır.

Bağımsız perakende kuruluşların dezavantajlı yönleri:

- Çok farklı özelliklere sahip perakende kuruluşlarının ölçek ekonomileri ve büyük miktarlarla satın alımları nedeniyle maliyetlerin düşmesi sonucu ortaya çıkan fiyat rekabeti
- Perakende fonksiyonlarında özel uzmanlıkların eksikliği (satınalma, mağazacılık, muhasebe vs.)
- İşin geliştirilmesi ve büyütülmesi konusunda sermaye yoksunluğu
- Mevcut durumu koruma, statüko isteği. Küçük esnaf bazı dönemlerde genişleme istemeyebilir, çünkü büyüme aynı zamanda

ekstra problemleri beraberinde getirmektedir.

- Çok katlı alışveriş merkezlerinde veya yaya trafiğinin yoğun olduğu yerlerde dükkan kiralarnın yüksekliği,
- Alışveriş alışkanlıklarının değişmesi. Örneğin nihai tüketicilerin özel araçlarıyla alışverişe çıkma oranlarındaki artış.

Çok yönlü ve keskin rekabetten kaynaklanan dezavantajlar olmasına rağmen belirli avantajları da olmaktadır. Bağımsız perakende kuruluşların avantajlı yönleri:

- Müşterilerle kişisel ilişkiler geliştirebilme,
- Evine veya işine yürüme mesafesinde müşteriye yakın uygun yerleşim,
- Daha esnek mağazacılık politikası, örneğin kahvaltılık gıda ürünlerinin müşteri tarafından tadılmasına müsaade edilmesi,
- Daha uzun ve uygun çalışma saatleri,
- Genel giderleri düşük düzeyde tutmak mümkündür. Düşük dükkan kira bedelleri, aile müşteri grubunca kullanımı,
- "Peşin alış-veriş (cash and carry)" benzeri büyük toptancılarla gönüllü grup üyelikleri ile kazanılan avantajların elde edilmesi (yüksek hacimli satınalma, ulusal reklam, özel hizmetler).

Sahip olunan dezavantajlar nedeniyle perakende sektöründe bağımsız esnaf olarak faaliyetlerini sürdürenlerin oranı hızla düşmektedir.



Çoklu veya Zincir Mağazalar

Çoklu perakende organizasyonu genellikle kamunun sınırlı sorumluluğu olan şirketlerdir ve bu nedenle merkezi kontrol ile genel sahiplik bulunmaktadır. Bu mağazaların çok sayıda hizmet veren bölümleri bulunmaktadır.

Zincir kavramı, içerisinde ilgili alanda benzer ürünlerin satıldığı örneğin mobilya, hazır giyim veya kitap gibi özellikli mağazalar bütünü ifade etmektedir. Çeşit zincir kavramı ise içerisinde farklı branşlara ait bölümlerin (örneğin gıda ve gıda dışı ürünlerin) bir arada yer aldığı mağazalar grubunu ifade etmektedir.

En büyük avantajlarını ölçek ekonomisinden almakta olan çoklu veya zincir mağazaların özellikleri;

- Merkezileştirilmiş satınalma
- Hızlı tüketilen ürün gruplarına yoğunlaşabilme; zincir mağazanın kendi markası veya üreticiye ait markalar
- Ana alışveriş güzergahları üzerinde yer alabilme
- Göreceli olarak düşük fiyatlar

• Güçlü şirket kimliği, tüketici tarafından kolay fark edilebilirlik

• Reklam, personel, işe alma, işten çıkarma, eğitim, işletim politikaları gibi alanlarda işletme fonksiyonlarının merkezileşmesi şeklinde sıralanabilmektedir.

İşbirliği Toplulukları

İşbirliği toplulukları arasında "kooperatif" en çok bilinen modeldir. Belirli bir amaç birliği üzerine kurulan kooperatifler gönüllülük ve üyelik esasına dayanmaktadır.

Kooperatiflerin gücü üyelerinin bireysel olarak tasarruflarından sağlanan üyelik aidatlarının toplamından oluşmaktadır. Bir üye, bir oy ve kurum içinde demokratik denetim haklarına sahiptir.

Perakendecilik açısından karşılaşılan problemler ise zayıf yönetim, koordine olmamış pazarlama, çok fazla ayrışma ve imajın güncellenme eksikliğidir.

Yaşanan sıkıntılar karşısındaki çözümler, profesyonel yönetim ve pazarlamadan geçmektedir.



Departmanlı Mağaza

Departmanlı mağaza, büyük mekana sahip dört veya daha fazla farklı tüketici ürünlerinin aynı çatı altında toplanmasıdır. Erkek, kadın, çocuk gibi departmanların fiziksel olarak mağaza içinde ayrıştırılmasıdır. Ülkemizden örnek vermek gerekirse YKM, Boyner veya Mudo çoklu departman mağazalar olarak adlandırılmaktadır.

Departmanlı mağazaların temel özellikleri:

- Çoğunlukla büyük alışveriş merkezlerinde mağaza sahipliği
- Tüketicinin mağaza içinde serbest hareket edebilmesi
- Çok sayıda hizmet elemanının çalıştırılması, yüksek kira bedeli ve gelişmiş müşteri hizmetleri sonucu göreceli olarak yüksek fiyatlar
- Özel ürünlerin satışlarında özel uzman personelin bulundurulması
- Teslimat, kredi, lokanta, telefon gibi geniş müşteri hizmetleri
- Mağaza içinde mağaza operasyonları

müşteri araç park yeri ve geniş bir depolama alanı mevcut olan mağazalardır. Bu tip depoların kendilerine ait ayrı bir araç giriş-çıkışı ve park alanı bulunmaktadır (Şekil 1).

Süpermarketlerin tipik özellikleri şöyle sıralanabilir;⁵

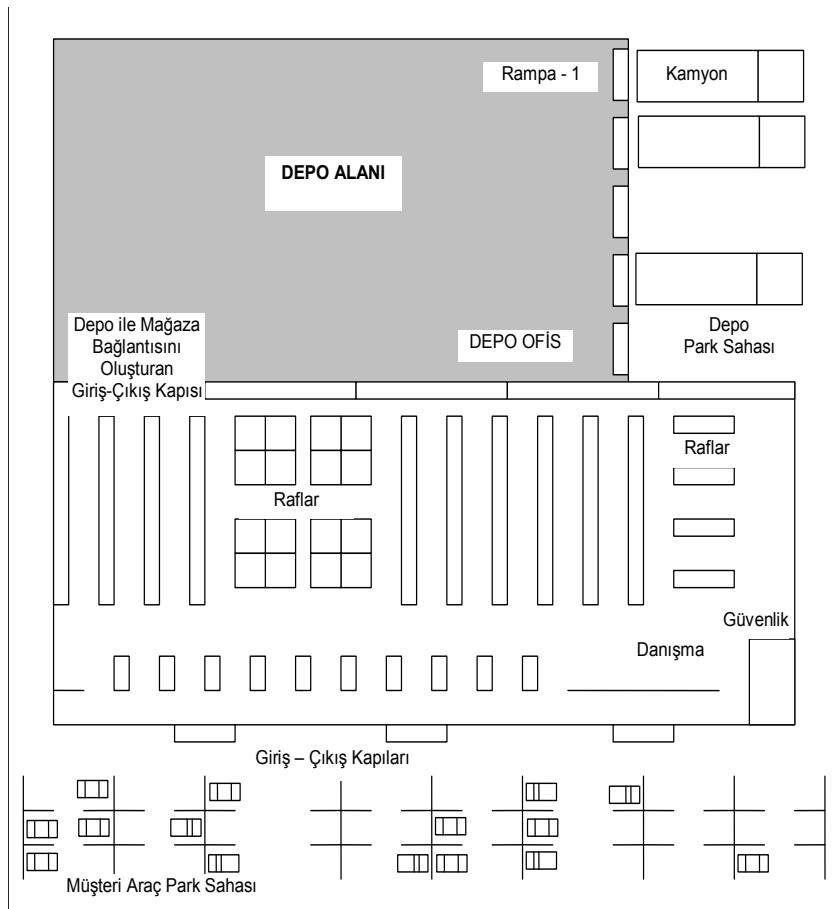
- Temel olarak bakkaliye, kuru gıda, yaş sebze ve meyve, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, arizi olarak da mutfak ve banyo malzemeleri, kozmetik, dergi ve oyuncak gibi gıda dışı ürünler satarlar.
- Her grup ürün ayrı ayrı bölümlerde (reyonlarda) çok çeşitte ve sayıda sunulur.
- Genellikle tek katlı ve geniş bir satış ve yerleşim alanı vardır. Bütün reyonlarda self servis yöntemi uygulanır.
- Self servis sisteminin bir gereği olarak ürünler, açık vitrin, sergi ve gondol denilen raflarda satışa sunulur.
- Mağaza müşterileri için otopark olanakları (1:3 veya 1:4 oranı) vardır (Şekil 1).
- Olanaklı olan en yüksek oranda, üretim kaynaklarından doğrudan doğruya aracısız satın alma, hızlı stok devri, düşük kar marjı (ABD'de % 1-2) ilkeleriyle çalışırlar.

İndirim Mağazaları

İndirim mağazalarının temel özellikleri; çok düşük fiyatlar, düşük kar marjları, self servisin yüksek düzeyde olması, düşük maliyet uyumu, teslimat gibi hizmetlerin olmayışı ve nüfusun yoğun olduğu merkezlerde güçlü reklam faaliyetleridir.

Süpermarket ve Hipermarketler

Hipermarketler, büyük bölümü gıda olmak üzere içerisinde tekstil, elektronik, yapı malzemesi, beyaz eşya, aksesuar gibi binlerce ürün çeşidinin yer aldığı, çok geniş alana kurulu olan, mağaza satış alanının yanında



Şekil 1. Hipermarket Yerleşim Planı Örneği.

⁵Ömer Baybars Tek, Fatma Demirci Orel, Perakende Pazarlama Yönetimi, 2. Baskı, Birleşik Matbaacılık, Eylül 2006, s:55.

Alışveriş Merkezleri

Organize alışveriş merkezleri, planlanmış bir mimari yapı içinde, tek bir merkezden yönetilen ve merkez içindeki her birimin kiralama yoluyla işletildiği örgütlü bir perakendecilik sistemidir.⁶

Alışveriş merkezleri, departmanlı mağaza, zincir mağaza, süpermarket, eğlence ve sosyal mekanları, sinema, restoran, eczane, banka şubeleri gibi çok çeşitli yapıda işletmenin bir arada faaliyet gösterdiği merkezlerdir.

Alışveriş merkezinin belirli bir bölgesi ticari araç giriş çıkışı faaliyetlerinde kullanılmak üzere ayrılmaktadır. Araçlar, kendileri için izin verilen belirli gün ve saatlerde boşaltma yükleme yapmaktadırlar. Tüm işletmelerin ihtiyacı olan ürün, donanım ve malzemeler, alışveriş merkezinin mimarisine göre özel asansörler ile mağaza, restaurant veya markete taşınmaktadır. Gıda ve tekstil ürünleri yoğunluklu araç giriş çıkışının gerçekleştiği bu bölgelerde belirli saatlerde yoğunluk yaşanabilmektedir. Dolayısı ile işletmeler için lojistik planlama önem kazanmaktadır. Bazı alışveriş merkezleri, mağaza katı dışında farklı bir bölgede ek depo imkânları sunabilmektedir.

Bina özellikleri itibarıyla alışveriş merkezini ziyaret edenlerin müşterilerin kullandıkları araç giriş, çıkış ve otopark alanları ticari kullanımlardan ayrı planlanmalıdır. İşletme araçları için yanaşma rampaları, transpalet,

forklift gibi yükleme ve boşaltma işlemlerini verimli hale getirecek yardımcı donanım, malzeme ve araçlar tahsis edilmelidir (Şekil 2).

Mağaza içerisindeki depo sayesinde; raflarda bulunan ürünlerin gün içerisinde tükenmesi durumunda bekleme yapılmadan, hızlı bir şekilde yenilerinin yerleştirilmesi sağlanmaktadır. Örneğin; tekstil ürünleri satan mağazalar, rafta bulunan ürünlerin farklı numara ya da bedenlerini mağaza depolarında bulundurarak, raftaki ürünün tükenmesi ya da talep edilmesi durumunda ürünü tüketiciye hızla sunabilmektedirler.

Franchising

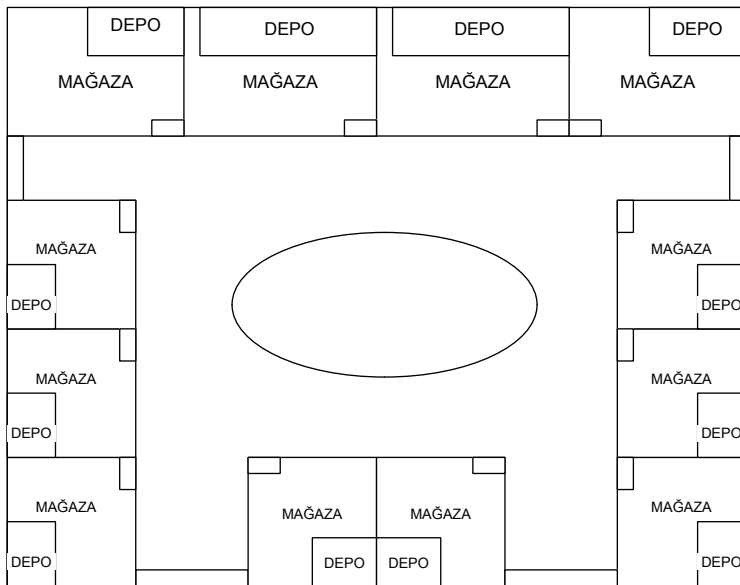
Franchising, franchise verenle franchise alan arasında gerçekleşen ve franchise verenin franchise alana kendisi adına belirli bir ücret veya satışların belirli bir yüzdesi şeklinde royalti adı verilen ödeme karşılığında iş yapma imkanı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır.⁷

Franchising, perakende sektöründe özellikle hızlı tüketim alanlarında sıklıkla görülmektedir. Uluslararası pazarlara giriş stratejilerinde franchising sıklıkla uygulanmaktadır. McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Burger King bu alanda ilk örneklerdendir.

Bir franchise veren tarafından franchise alana devredilen bir franchising paketi aşağıdaki unsurları kapsamaktadır⁸:

- Ticari Marka/ Ticari İsim
 - Telif Hakkı
 - Tasarım
 - Patent
 - Ticari Sır
 - İş Bilgisi
 - Coğrafi
- Ayrıcılık

Birçok girişimci için franchising hızlı büyüme, güvenilir imaj, kazanç ve pazar başarısı için büyük fırsat olarak değerlendirilmektedir. Ticari hayatta Franchising alan ve veren taraflar açısından farklı anlamlar taşımakta olumlu ve olumsuz yönleri barındırmaktadır.⁹



⁷Emrah Cengiz, Ercan Gegez, Müge Arslan, Serdar Pirtini, Mehmet Tıgılı, Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007, s:69.

⁸A.g.e., s:74.

⁹James R. Lowry, Retail Management, South Wstern Publishing, Ohio, 1983, s:112.

Franchising iş anlaşmasının en büyük faydası, pazar başarısının ve getirilerinin daha önceden deneyimlerle kanıtlanmış olmasıdır. Bununla birlikte anlaşmaya varıldıktan sonra hızlı bir şekilde iş yerinin açılması konusunda yönetsel destek ilgili alanda yatırım yapmak isteyen girişimciler için franchising yöntemini çekici kılmaktadır.

Franchising anlaşmasının franchise alan taraf için olumlu taraflarını şu şekilde değerlendirmek mümkündür:

- **Yer Seçimi:** tüketici ve araç trafiği, müşteriye erişebilirlik, pazarın büyüme yönü, rekabet türü, emlak fiyatları, bölge yasal mevzuatı.

- **İş Yeri Yerleşim Düzeni, Tasarım ve Ekipman:** Birçok franchise veren firma, işyeri yerleşim planı ve tasarım konusunda deneyimlerini aktarmakta çoğunlukla tek tip ve standardize olmuş ürün ve malzemeleri tavsiye etmektedirler.

- **Standart İşletim Prosedür Rehberleri:** Ürün ve hizmetin üretilişi hakkında standartlar oluşturulmuştur. Franchising alan tarafın kendisi için hazırlanan talimat ve prosedürlere uyması onu başarıya götürecektir.

- **Mağaza Açılış Desteği:** Franchise veren firma sağlam başlangıç yapılabilmesi için mağaza açılış konusunda franchise alan tarafa destek vermektedir. Personelin eğitimi ve tecrübelerin aktarılmasıyla yardımcı olunmaktadır.

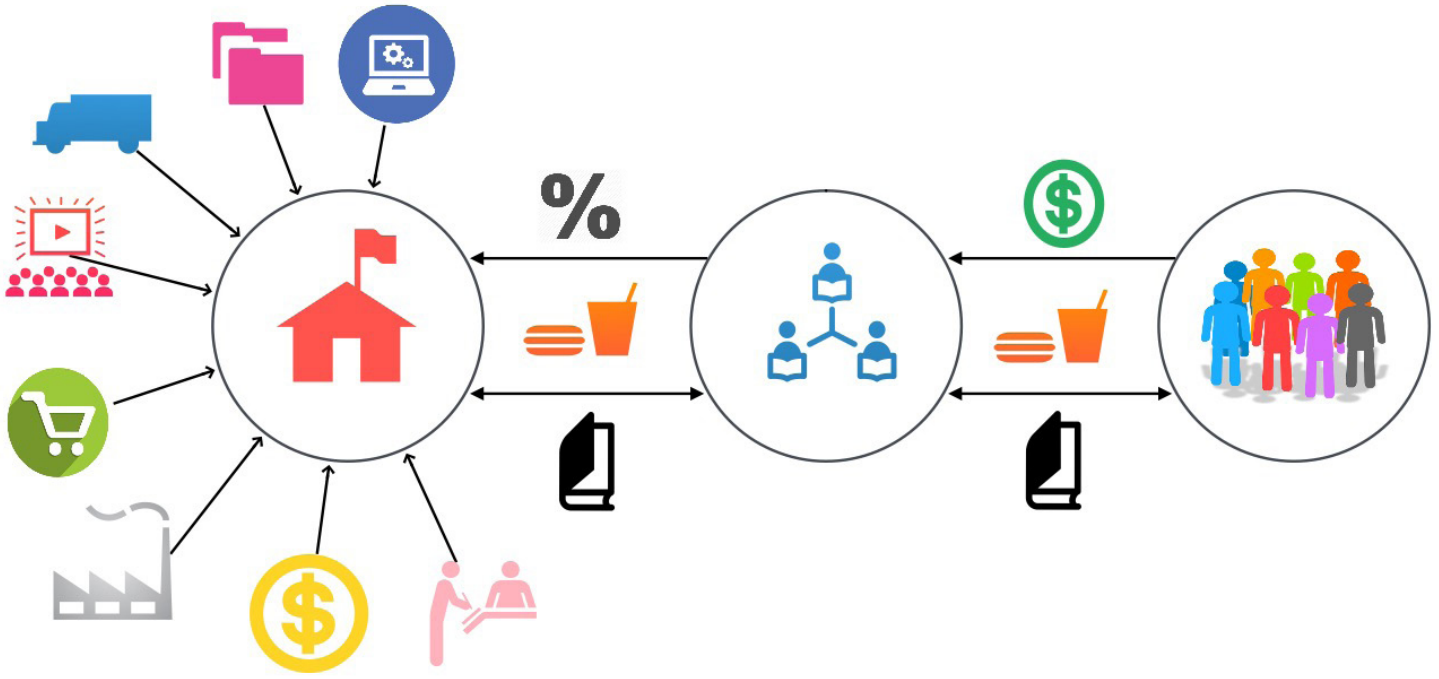
- **Eğitim:** Eğitim konusu franchising yönteminin başarısında anahtar kavramlardan biridir. En alt kademeden en üst kademeye kadar herkesin iş yapış biçimleri, görev ve sorumluluklarının bilincinde olmaları, kurum kültürünü özümsemeleri gerekmektedir.

- **Bölge Sorumluları ve İş Uzmanlarının Desteği:** Uluslararası pazarlara girişte ülke sorumluları ve iş uzmanları belirli bir gelişimin sürdürülmesi ve başarılı bir yapılandırmadan sorumludurlar. Bölge sorumluları düzenli saha ziyaretlerinde bulunarak franchise alan tarafın standart işletim yöntemlerine göstermiş oldukları hassasiyetleri inceler. İş uzmanları ise, tutundurma, ürün kalitesi, personel, mağaza temizlik ve ekipman bakımı gibi alanlardaki tecrübelerini aktarırlar.

- **Finansal Danışmanlık ve Destek:** Birçok franchise veren firma alan tarafa finansal açıdan danışmanlık yapmakta, kurulum safhası veya satın alınan ekipmanlarda destek olabilmektedir. Bu destek çoğunlukla banka faizlerinden düşük ödeme seçenekleri sunmak şeklindedir.

- **Tutundurma Desteği:** Franchise veren firmaların en önemli desteği faaliyette bulunulan ülke ve bölge içerisinde profesyonel reklam ve tanıtım uygulamalarıdır. Franchise veren firmalar yürütülmekte olan tutundurma harcamalarına belirli oranlarda franchise alan firmaların katılımlarını zorunlu kılmaktadırlar.





Franchising anlaşmalarının franchise alanlar için bu kadar olumlu tarafının yanı sıra bazı olumsuz tarafları da bulunmaktadır. Bu olumsuz yönler ise aşağıdaki gibidir:¹¹

İşletim Serbestliğinin Olmaması:

Uluslararası perakende zincirindeki herhangi kalite eksikliği bütün bir markanın zarar görmesine etki edebilmektedir. Dolayısı ile Franchise veren firma belirli standartlarda ürün ve hizmetin üretilip üretilmediğini sıkı bir şekilde denetleme arzusunda. Fakat katı kurallar zaman zaman girişimciler tarafından işlerin daha iyiye götürülmesi konusunda yaratıcı fikir ve hamlelerinin kısıtlanması şeklinde algılanmaktadır.

Politika Çatışmaları: Franchise veren ve franchise alan taraflar yerel koşullara uyum ve pazara hızlı tepki verme konusunda görüş ayrılığına düşebilmektedirler. Bu anlaşmazlıklar içerisinde; tutundurma çabaları, malzeme ve ekipman satın alımları, denetimler, katı minimum performans gereksinimleri önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin bazı franchise alanlar reklam harcamalarına para vermek istememektedirler. Reklam harcamalarının kendilerinin bulunduğu bölgeye doğrudan etki etmeyeceğini düşünebilmektedirler.

Sözleşme Anlaşmazlıkları: Sözleşme koşulları açık olmadığında anlaşmazlıklar gündeme gelmektedir. Franchising anlaşması ile birlikte alan taraf belirli koşulları kabul etmiş sayılmaktadır. Dolayısı ile sözleşme koşulları bir kere kabul edildikten sonra

sözleşme maddelerini sonradan müzakere etmek son derece güçtür. Dolayısı ile sözleşmeyi imzalayan taraflar, sözleşme maddelerinin neyi kapsadığı neyi kapsamadığı konusunda emin olmalıdırlar. Franchise veren tarafın sözleşme konusunda daha deneyimli ve güç dengesinin kendisinden yana olduğu bilinmelidir.

Beklenmedik Değişimler: Franchise veren firmanın zaman içinde finansal durumunun bozulabilmesi ya da faaliyette bulunulan ülkeden ayrılma kararı alması franchising sözleşmesi yapan firmayı zor durumda bırakabilmektedir.

Satınalma Riski: Firmalar hızla büyüme ve pazara nüfuz etme yöntemi açısından franchising yöntemini kullanmaktadırlar. Az olarak görülsede belirli bir dönem sonra başarılı yüksek kar elde eden; sözleşme yapmış olduğu franchise alan firmaları satın alma arzusunı taşıyabilir.

Bölgesel Kısıtlamalar: Franchise veren taraf franchise alan tarafı, iş faaliyet alanını şehir, mahalle, cadde gibi coğrafi alan temelinde sınırlandırabilmektedir.

İş Sahiplenme: Franchise veren firma, alan tarafı çeşitli koşullarda zorlamaktadır. Bu zorlamalardan bir tanesi de franchise alan kişinin işin başında bulunması ve işletmeyi bizzat kendisinin yönetmesi talebidir. İşine dört elle sarılmayan girişimciye ait işletmede hizmet kalitesinin hızla düşeceği inancından hareket edilmektedir.

Posta Yolu ile Sipariş Perakendeciliği

Posta yolu ile sipariş perakendeciliği, sipariş katalogları, genel mağaza katalogları ve özel kataloglarla yapılmaktadır. Bu perakendecilik türünde en önemli konu katalogların sürdürülebilirliğidir. Özellikle enflasyonist dönemlerde katalog üzerine konulan fiyatlar hızla eskime sürecine girmekte ve geçerliliklerini kaybetmektedir. Büyük emek ve maliyetlerle hazırlanan kataloglar, geniş kitlelere yayıldıktan sonra siparişlerin gelmesi ve alışveriş miktarının yatırımların geri dönüşü ve kar elde etme isteği vardır.

Doğrudan cevap (tepki) reklamcılığı, dergi ve gazetelerde ürünü açıklayıcı reklam kullanım yoludur. Doğrudan posta, belirli dergi ve gazete gruplarının kullandığı yöntemlerden bir tanesidir. CD, DVD veya kitap ana ürünle birlikte, belirli bir fiyata nihai tüketicinin dikkatine sunulmaktadır. Bu satış yöntemi ile birlikte gazete fiyatı, promosyon malzemesi olan kitapla birlikte günlük satış bedelinin 6 katına ulaşabilmektedir.

Peşin Alışveriş (Cash and Carry) Toptancıları

Peşin alışveriş toptancı anlayışının temel bileşenleri şu şekildedir;

- Büyük toptancı bir depo
- Müşteriler; ticaret erbabı, esnaf ya da işletmeler
- Kısmi veya bütünsel self – servis
- Ödeme yöntemi daima nakittir.
- Müşteriler ürünlerini kendileri taşır.

Perakendeciler için öde ve götür anlayışını şu şekilde değerlendirmek mümkündür;

- Düşük satınalma fiyatları
- Gerektiği

zaman satınalma kabiliyeti. Perakendeciler, peşin alışveriş (öde ve götür) toptancı mağazalarını depo (stoklama) alanı şeklinde görebilmektedirler

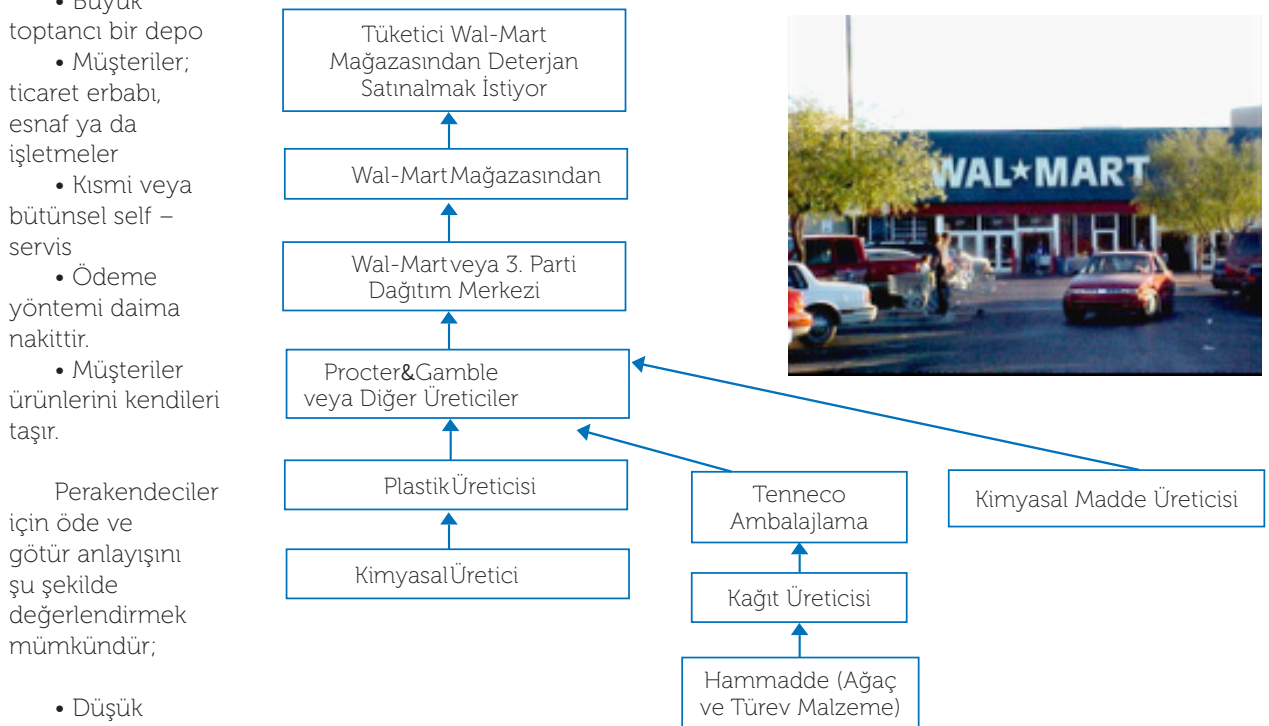
- Ürün kontrolü, fatura, mal alımı gibi alanlarda mağaza personeli ile zaman kazanımı
- Neye erişim sağlanacağı konusunda doğru bilgi

Toptancıların avantajları ise,

- İyi kar marjları
- Perakendecilerle iyi iletişim olarak sıralanabilmektedir.

Perakende Tedarik Zinciri Yönetimi

Hammaddeden üretime oradan tüm satış noktalarına kadar bütün aşamalarda ürün akışları tedarik zinciri yönetimi perspektifiyle ele alınmaktadır. Perakende mağazada satışa sunulan deterjanın geçirdiği tüm evreler Şekil 3’ de gösterilmektedir. Deterjan üreticisi, fiziksel tedarik aşamalarında nisbi olarak az sayıda malzeme ve firma ile temas halinde iken dağıtım tarafında bu sayı ve etkileşim miktarı artmaktadır. Perakende işletmeler açısından ise satışa sunulan ürün sayısı ve hizmet çeşitliliği ile yurtiçi ve uluslararası mağaza sayısı arttıkça lojistik operasyonların yönetimi zorlaşmaktadır.



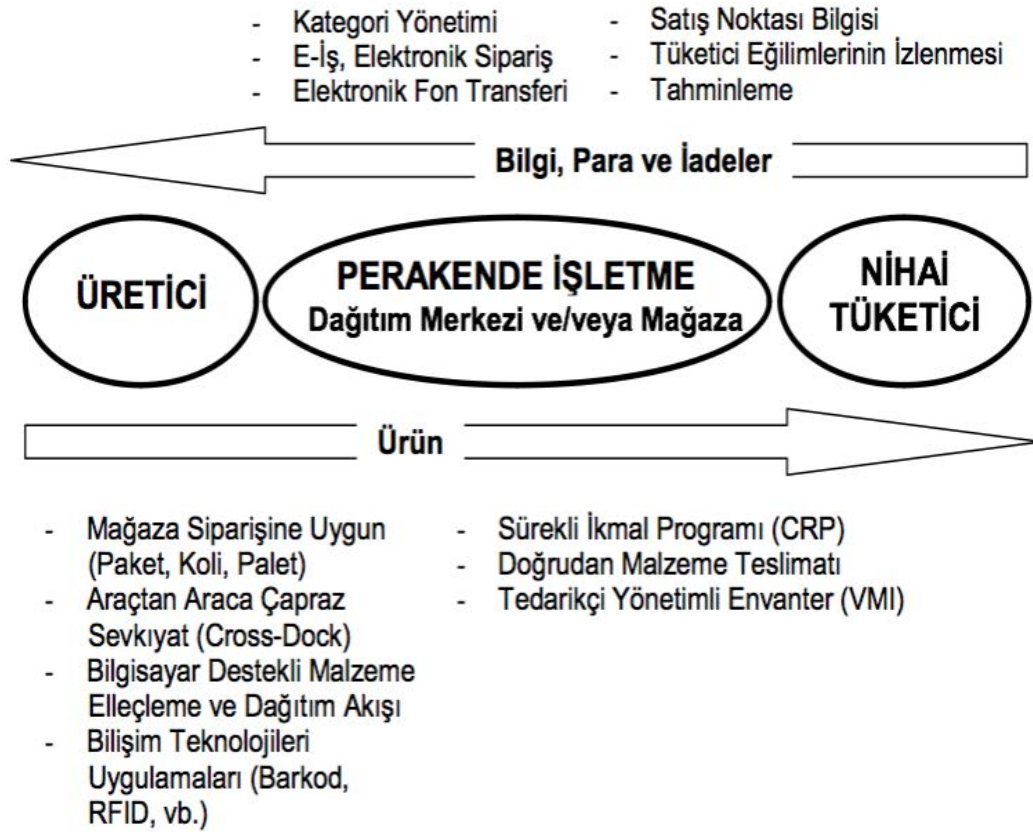
Şekil 3. Hammaddeden Ürün Satışına Perakende Tedarik Zinciri Örneği.

İşletmeler açısından lojistik; hammadde, yarı mamul ve hazır parçaların üretim ortamına taşınması **fiziksel tedarik (giriş lojistiği)**, sonrasında bunların iş istasyonlarına ve tezgahlara taşınması yani kurum içi malzeme akışı ve elleçleme, nihayetinde ise çıkış ambarından dağıtım kanallarına ve müşterilere kadar uzanan zincir **fiziksel dağıtım (çıkış lojistiği)** olarak üç aşamalı bir yönetim sürecinden oluşmaktadır. Bu üç aşamalı ve birbiriyle bağlantılı olarak gelişen yapı tek bir çatı altında **"Tedarik Zinciri Yönetimi"** olarak toplanmaktadır.¹²

Tedarik Zinciri, iki kısım arasındaki ürün, bilgi ve/veya para akışının bağlantısını

ifade etmektedir. Bu kısımlar işletme içi üretim ve satış departmanları arasındaki akış olabileceği gibi iki şirket arasındaki alış-veriş den kaynaklanan bir akış da olabilmektedir. Kısaca, tedarik zinciri yönetimi bir **"akış yönetimi"**dir.¹³

Perakendecilikte gelişmiş tahminleme tekniklerinin kullanılması ile birlikte pazar ve tüketici taleplerinin hızlı bir şekilde analiz edilmesi perakende işletmeler açısından büyük fayda sağlamaktadır. Diğer taraftan ürün ve hizmet seçeneklerinin genişlemesi sonucunda tahminleme alanındaki yetkinlikler işletmeleri rekabet ortamında bir adım öne taşımaktadır (Şekil 4).



Şekil 4. Perakende Tedarik Zinciri Yönetimi ve Etkin Tüketici Cevaplama.

Kaynak: Kotler ve Armstrong, Chapter 12: Distribution Channels and Logistics Management, Prentice Hall, 1999, Instructors Visual Index, Aktaran: Ed Fox, Supply Chain and Marketing Channels, Slide No:14.

Tüketim ürünleri pazarında meydana gelen değişimler üreticiler ve perakendeciler arasındaki işbirliğini artırmaya yönlendirmektedir. Bu kapsamda yeni strateji oluşturma arayışları sürmektedir. En çok bilinen stratejik uygulamalar; Etkin

Tüketici Cevaplama (ECR: Efficient Consumer Response) , Tedarik Zinciri Yönetimi, İşbirliğine Dayalı Tahmin Planlama ve İkmal (CPFR: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) ile Hızlı Cevap (Quick Response)tır.

¹²James C. Johnson, Donald F. Wood, Daniel L. Wardlow, Paul R. Murphy, Contemporary Logistics, 7. Edition, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s:5.

¹³1.NIIT, Supply Chain & Logistics / Co-ordinator Guide, Erişim Tarihi:10.10.2002, <http://www.e-mahamillionaire.com/resources/webstrategy/eOperations/Supply%20chain%20Management.pdf>, 1.2.

Etkin Tüketici Cevaplama (ECR: Efficient Consumer Response)

Üretici ve perakendeci arasındaki ilişkilere odaklanıldığında Etkin Tüketici Cevaplama (ECR) kavramı karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yıllarda ECR, dağıtımıcılar, perakendeciler ve araçların gıda perakende tüketicisi için en yüksek değeri ortaklaşa gerçekleştirmeye yönelik gıda perakende (bakkaliye) stratejisi olarak tanımlanmıştır. Daha sonraki yıllarda benzer tanımlar geliştirilmiştir. ECR Avrupa Girişimi'nin 1997'de yapmış olduğu tanıma göre ECR, "tüketici isteklerinin en iyi, en hızlı ve en düşük maliyetlerle karşılanmasına yönelik perakendeci ve üretici arasındaki işbirliği stratejisidir".

Etkin Tüketici Cevaplama anlayışının merkezinde iki bileşen bulunmaktadır;

- Birincisi tüketici. Tüketici istek ve ihtiyaçlarına odaklanma.
- İkincisi etkin cevap. Etkin cevap ise sürece odaklanmayı ifade etmektedir. Süreç, tedarik zinciri optimizasyonu ve işletmeler arasında işbirliği anlamını taşımaktadır.

Bu iki hedefin eş zamanlı olarak gerçekleştirilebilmesi, belirli kavram ve temel stratejilerin tedarik zinciri üyeleri arasında karşılıklı mutabakatlarıyla sağlanabilmektedir. Etkin Tüketici Cevaplama temel stratejilerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

Etkin Ürün Girişi (EPI:Efficient Product Introduction), Etkin Tutundurma (EP:Efficient Promotion), Etkin Mağaza Ürün Çeşitliliği (ESA:Efficient Store Assortment) ve Etkin İkmal (ER:Efficient Replenishment). Bu stratejilerden ilk üçü talep yönlü faaliyetlerdir ve Kategori Yönetimi başlığı altında toplanabilir. Diğer taraftan Etkin İkmal stratejisi ise arz yönlü bir stratejidir ve Tedarik Zinciri Yönetimi içerisinde bir alt başlık şeklinde değerlendirilebilir. Arz yönlü stratejiler Etkin İşletim Standartları (EOS: Efficient Operating Standards), Etkin Yönetim ve Sistemler (EAS:Efficient Administration and Systems), Etkin Kaynak (ES: Efficient Sourcing), Etkin Denetim (EC: Efficient Controlling)dir.

Şimdi bu stratejileri kısaca açıklayalım.

Etkin Tüketici Cevaplama Stratejileri

Etkin Tüketici Cevaplama stratejilerini talep yönlü ve arz yönlü olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür:

a. Talep Yönlü (Kategori Yönetimli) Stratejiler

Etkin Ürün Geliştirme ve Pazara Giriş(EPI): Tüketici ihtiyaçlarına odaklanan yeni ürün geliştirme.

Etkin Tutundurma (EP): Üretici ve perakendeci arasında fayda ve değer iletişimi ile tutundurma faaliyetlerinin uyumlaştırılması.

Etkin Mağaza Çeşitlendirmesi (ESA): Alışverişte kolaylık, tüketici yönelimli ürün çeşitlendirme.

b. Arz Yönlü Stratejiler

Etkin İkmal (ER): Gerekli ürünlerin stokta bulundurulması, teslimat sorumluluklarının paylaşımı ve ikmal optimizasyonu.

Etkin İşletim Standartları (EOS): Mağaza ürün akışı koordinasyonu ile operasyonel lojistik optimizasyonu.

Etkin Yönetim/Sistemler (EAS): Bilgi ve belge akışının optimizasyonu, veri depolama ve bilgi işlem teknoloji ağ optimizasyonu.

Etkin Kaynak (ES): Çekme sistemi optimizasyonu, bütünleşik tedarikçiler üzerinden akış üzerinden sistemler.

Etkin Denetim (EC): Tahminleme ve raporlama sistemlerinin optimizasyonu (CPFR, aktivite tabanlı maliyetleme (ABC), gerçek zamanlı denetim).

Hızlı Cevap (Quick Response)

Perakendecilikte işletmeler, rakiplerin varlığı ile tüketici talepleri ve onların değişen beklentilerine en etkin çözümü üretmek mecburiyetindedirler. Dolayısı ile şiddetli rekabet ortamında işletmeler sürekli iyileştirme yöntemlerini geliştirmek, var olan trendlere uyum göstermek ve pazarda var olabilmek için her geçen gün daha fazla çaba harcamak zorundadırlar.

Pazar ve tüketici taleplerine hızlı uyum veya tepki verme olarak da tanımlanan "hızlı cevap" kavramı ilk örneklerini ABD Tekstil ve Hazır Giyim Sektör uygulamalarında bulmuştur. Zaman baskısı sonucunda hammaddeden nihai tüketiciye kadar oluşan zincirde tüm zincir üyeleri arasında ortaklaşa bir çabanın gerekmesi işletmeleri yeni arayışlara yöneltti. Hızlı cevap kavramının arkasında Çin ve ABD kökenli uluslararası üreticilerin rolü büyüktür.

Pazarlama literatüründe sıklıkla bahsedilen tüketiciye yakın olma kavramı; tüketicinin istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin ve tespit ederek zamanında karşılama faaliyetlerini içermektedir. Bu anlayış içerisinde tüketicinin istek ve ihtiyaçlarına yönelik çözüm üretebilme ile birlikte zamansal yakınlık faktörü giderek ağırlığını hissettirmektedir. Perakende sektöründe, hazır giyim ve tekstil üreticileri için rekabette anahtar kelime "cevaplama süresi" olarak karşımıza çıkmaktadır.

Perakende sektörü ile birlikte müşteri hizmetleri anlayışı da tüketici istek ve ihtiyaçlarına göre sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Gıda perakendeciliğinin gelişiminde "self servis alışveriş kolay ve hızlıdır" sloganı sektörde uzun yıllar gündemde kalmıştır. Perakende sektöründe müşteri hizmet alanlarını şu şekilde sıralayabiliriz:

Kredi, teslimat, seçenek oluşturma, ürün kurma, ambalajlama (örneğin hediye paketi yapma), şikayetler, iade ve dönüşler, hediye çekleri, ürün deneme imkanı, düzenli müşteriler için özel fırsatlar sunma, geniş mağaza çalışma saatleri, posta, telefon, faks, e-tabanlı satış, diğer (park, alış-veriş araba veya çantaları, dinlenme, yeme – içme ortamları, giyisi prova odaları, güzellik salonları, eğlence vb.), alışveriş noktası ile tüketici ikameti arasında sefer düzenleme, sosyal sorumluluk projeleri gibi...

İşbirliğine Dayalı Tahmin Planlama ve İkmal

(CPFR: Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)

Perakendecilik iş hayatında geleneksel anlamı ile ikmal (takviye) kavramı, satışlarla birlikte boşalan raflar için yeniden doldurma (besleme) anlamını taşımakta olup çoğunlukla mağaza içi depodan rafa yerleştirmeyi ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu bakış açısı ile basit kısa mesafeli taşıma ve aktarma planlama mantığı, günümüzde hızla değişmiş ve tedarikçilerle birlikte satış trendlerinin izlendiği, sipariş yenileme ve ortaklaşa bir stratejinin geliştirdiği bir boyuta gelinmiştir.

İşbirliğine Dayalı Tahmin Planlaması ve İkmal olarak ortaya çıkan kavramın arkasında tedarikçilerle birlikte planlama ve koordinasyon dahilinde satış noktasında ürün hareketinin eş zamanlı olarak izlenmesi, rafta azalmakta olan ürünü destekleyici tüm

faaliyetlerin tam zamanlı gerçekleştirilmesi yatmaktadır.

Perakende tedarik zinciri boyuca izlenebilirlik perakende operasyonlarının yönetimi ve kategori yönetimi başlığında yer almaktadır. Kategori yönetimi başlığı altında kararlar, ürün seçimi, rafa yerleştirilmesi, sunum, tutundurma ve fiyatlandırılması gibi temel aşamalarda kategori temelinde oluşturulur.

Tedarikçilerle bilgi paylaşımı esasında ortaklaşa yönetimli envanter (co-managed inventory) örgütsel bir yaklaşımdır. Bu ve buna benzer birçok yaklaşımda temel engel teknik değil daha çok yönetsel anlayıştan kaynaklanmaktadır. Birçok yönetici geçmişten gelen yönetim alışkanlıklarını devam ettirmek istemekte, ticari ilişkilerinde saydamlık ve tedarikçilerle güvene dayalı işbirliğinin gelişimi ve bilgi paylaşımı konularında isteksiz davranmaktadır.

Perakendeciler ve Tedarikçiler Arasında Problem Alanları

Üreticiler ve perakendeciler arasındaki işbirliği imkanlarını artırma çabaları içerisinde çeşitli problemler de ortaya çıkabilmektedir. Bu problemler:

- Baskın olma/fırsatçılık problemi
- Bilgi paylaşım problemi
- Hedef birliği problemi
- Güdülenme problemi
- Bağlılık problemi
- Sözleşme tasarım problemi
- Ölçme ve kontrol problemi

Bu problem türleri yeni problemler değildir. ECR ortakları; üretici-perakendeci arasındaki çatışma nedenlerini amir-agenta ilişkisi (principal-agent relationship) şeklinde de değerlendirmek mümkündür.

Baskın olma / fırsatçılık problemi

Üretici ve perakendeci arasındaki işbirliğinde taraflar nadiren eşit davranmaktadır. Birçok araştırmaya göre perakendeciler baskın bir kimlik taşıırken, üreticiler perakendecilere bağımlı bir rol üstlenmektedir. Perakendeciler, üreticilerle ticari ilişkilerinde ve satınalma pazarlıklarında güç dengesi içerisinde dayatmacı olarak görülmektedir. Üreticiler perakendecilerin takınmış oldukları tutumu fırsatçılık şeklinde değerlendirmekte ve güven çok düşük bir düzeyde kalmaktadır.

Bilgi paylaşım problemi

Üretici ve perakendeci arasında sıklıkla dile getirilen bir konu da "bilgi paylaşım problemi"dir. Perakende tedarik zinciri içerisinde üyeler arasında yeterli bilgi paylaşımı konusunda isteksizlik ve gönülsüzlüğün olması işbirliği konusundaki en büyük engellerden bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hedef birliği problemi

Tarafların ticaret ilişkilerinde takındıkları baskın ya da dayatmacı rol ya da bilgi paylaşımı konusundaki isteksizlik, toplamda güvensizliği arttırmakta dolayısı ile hedef birliğini pekiştirmekten çok, ayrılık konusunu tetiklemektedir. Hedef birliği problemi tarafların farklı yönere gitmelerine neden olmaktadır.

Güdülenme problemi

Uzun dönemli işbirliğinde uygun güdülenme için teşvik sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Fakat hedef birliği konusunda pratikte yaşanan olası problemler tarafların güdülenme konusunda da sıkıntı yaşamasına neden olabilmektedir.

Bağlılık eksikliği problemi

İş ortakları arasında istek ve ihtiyaçların

anlaşılamaması, yeterli gönüllük olmaması ve genel taahhüt eksiklikleri, taraflar arasında bağlılık eksikliği problemi doğurmaktadır.

Sözleşme tasarım problemi

Taraflar arasında resmi ilişki ve rol dağılımı bir sözleşme ile belirlenmektedir. Uygun olmayan bir sözleşme tasarımı, ticari sorumlulukların yanlış yapılandırılması anlamını taşımaktadır. Hatalı görev-rol açıklamaları, yanlış plan ve hedefler konusunda sıkıntıların yaşanmasına neden olmaktadır. Bu tür bir yaklaşım fırsatçı davranışların, kötü güdülenmelerin ve taahhütlerin gizlenmesine neden olmaktadır.

Ölçme ve kontrol problemi

Etkin tüketici cevaplama sisteminde işbirliği eksikliklerinden biri de ölçme ve kontroldür. Performansın iyileştirilebilmesi için ölçümleme şarttır. Bu alanda atılması gereken ilk adım, gerçekleştirilebilir ve sürdürülebilir tedarikçi performans değerlendirme sisteminin kurulmasıdır.

Rekabet içerisindeki perakende işletme ve tedarikçiler arasında olası tüm problemlerin eleminde edilmesi gerekmektedir. Taraflar geleceğe yönelik değerlendirme ve işbirliği alanları için güvene dayalı bir ilişki geliştirmek zorundadır.





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

İŞLETMELER İÇİN UZUN YAŞAMANIN SIRRI; ESNEK İŞLETME

Esneklik, yoğun rekabetin yaşandığı şirket yaşamında günümüzün en önemli performans göstergelerinden biri haline gelmiştir. Bugün ancak; esnek üretim yapan, esnek bütçe yapan, esnek pazarlama stratejilerine sahip olan ve esnek yönetilen şirketler başarılı olabilmektedir.

Çocukluk günlerimi hatırladığımda en çok sevdiğim oyuncakım; içi dolu kauçuk bir toptu. Bu oyuncak topu yere vurduğumda zıplar ve sürekli bir o yana bir bu yana giderdi, bende peşinden tabii... Bütün oyuncaklarım zamanla kırıp bozulduğu halde bu topla yıllarca oynadım bir türlü bozulmadı... Bu topun tek özelliği esnek olmasıydı... Doğadaki canlıları incelediğimizde bazı canlıların inanılmaz derecede çevrelere uyum esnekliği sağladıklarını görürüz. Çevreye uyum sağlama esnekliği bu canlıların hayatta kalmalarının tek sebebidir. Esneklik ve hayatta kalmak... Neredeyse iç içe geçmiş iki kavram.. Örneğin; kutuplarda yaşayan tilkinin tüylerinin rengi beyazdır. Ancak kutup tilkisinin tüylerinin rengi, buzların eridiği yaz mevsiminde değişir. Kutup tilkisi tüy döker. Ve yeni tüyleri yaşadığı bölgenin otlarının ve toprağın rengi olan sarıya döner. Bu özelliği, tilkinin fark edilmeden avlanmasının ve diğer canlılara av olmamasının en önemli nedenidir. Bu özellik, tilkinin o çevreye uyum sağlama esnekliğidir. Ve esneklik kutup tilkisinin hayatta kalmasının yegane sebebidir... Esneklik, doğada sadece tilkiler için değil diğer tüm canlılar için uzun yaşamının sırrıdır...

Bir yaşayan canlı olarak insan ve insanın kurduğu şirketler için de benzer durum geçerlidir. Yaşayan şirketlerin hayatta kalmalarının tek

sebebi, esnek olmalarıdır. "Yaşayan Şirket" adlı kitabında Arie De Geus, uzun süre yaşayan şirketleri araştırmıştır. Bu kitapta De Geus, uzun süre yaşayan şirketlerin en önemli özelliğinin çevrelere uyum sağlama yeteneği yani; esnek olmaları olduğunu belirtmiştir. Şirket için esnek olma yeteneği, şirketin çevresindeki değişimi doğru biçimde algılayarak, çevresine uyum gösterebilmesini ve yaşamasını ifade etmektedir. Bu bakımdan uzun yaşayan şirketler esnek işletmelerdir.

Esnek ve esneklik kavramının çeşitli anlamları vardır. Esnek: yatkın, uysal, elastik, katı olmayan manasına gelir. Esneklik: esnek olma durumu, elastikiyet, kişi ya da denek hayvanın değişen durumlar karşısında davranışlarını değiştirmede gösterdiği yetenek. Esneklik: görüş ve tutumlarında katı olmayan, bir gözlem veya gözlem aracının değişen durumlara ve çeşitli koşullara uyabilme yeteneği (www.tdk.gov.tr). Görüldüğü üzere kavramsal olarak esneklik değişen koşullara göre çevreye uyum yeteneğiyle ilgili tüm özellikler.. Yaşayan bir canlı olarak insanların kurduğu, çalıştığı ve yönettiği, açık bir sistem olarak işletmeler yaşamak ve rekabet etmek için sürekli değişen çevresel ve içsel koşullara uyum sağlamak zorundadırlar.

İşletmeler için esneklik; faaliyet gösterdikleri pazarlarda meydana gelebilecek her türlü değişikliğe hızlı bir biçimde uyum sağlama yeteneğidir. Bu yetenek işletmeler bakımından; zorunlu esneklik, yeterli esneklik ve rekabetçi esneklik olarak üç farklı şekilde olabilmektedir. Zorunlu esneklik; bir işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan makine, ürün, kaynak yönetimi ve iş hacmi esnekliğidir. Yeterli esneklik; süreç esnekliği, hareket esnekliği, materyal ve program esnekliğidir. Rekabet esnekliği; üretim esnekliği, genişleme esnekliği ve pazar esnekliğidir. Elbette bu üç esneklik türünde işletmelerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum gösterebilme yeteneği önemlidir... Bunun içinde düşünme kalıplarımızı katı olmayan, değişen durumlara ve çeşitli koşullara uyabilecek şekilde çok seçenekli olarak kurgulamamız gerekir... Kolay mı? Diye düşündüğümüzde öncelikle insan tutum ve davranışlarını çok kolay değiştiremeyeceğimizi düşünürsek elbette değil...! Bu bağlamda esneklik, sürekli bir değişimin yaşandığı küresel bir dünyada değişimi yöneterek rekabet etmenin ve hayatta kalmanın en önemli aracıdır...

Çevremizdeki ve doğadaki bu esneklik, canlılara yaşama şansı sağlayan çok önemli bir

faktördür. Yaşayan bir canlı olarak insan ve onun kurduğu ve çalıştığı ortamı oluşturan işletmelerin de bugünün yoğun rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmelerinin tek yolu, esnek olmalarından geçmektedir. Esneklik, bir bakıma şirketin çevresine uyum göstererek varlığını devam ettirmesinin yani, yaşamasının da en önemli koşuludur.

Esnek işletme modelleri dört farklı yapıda incelenebilir:

1. İşletmelerin yeni üretim teknolojilerini kullanarak organizasyonel ve üretim yapılarında yeni örgütlenmeye giderek ve emeğin kullanım biçimini değiştirerek üretim ölçeğini değiştirmeden, çeşit ve farklılık odaklı "esnek organizasyon" modeli.

2. İşletmelerin giderek belirsizleşen ve sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve üretim maliyetlerini azaltma amacıyla, dış kaynaklardan yararlanmaya dayalı fason üretim modeli.

3. Belirli sosyokültürel nitelikleri ve geçmiş deneyimleri olan yerel mekânlarda yerel kümelenmeler (sanayi odakları) oluşturan "endüstriyel üretim ağları" modeli.

4. Bilişim teknolojilerine odaklı, işletmenin yönetsel ve mühendislik örgütlenmesini bilişim altyapısına göre yapılandıran "bilişim odaklı işletme" modelidir...





Esnek yönetilmek, işletmelerin faaliyet gösterdikleri pazarların gereksinmelerini karşılayarak sağlıklı bir büyüme ve gelişmeyi de sürdüren işletmelerin hareket yeteneklerini geliştiren gücün işletmenin dış çevresinden kaynaklanan gücü sonuna kadar kullanabilmek demek... Yenilikçi ve rekabetçi bir işletmenin yaşayabilmesi ve pazarda öncü olabilmesi için esnek bir yapıda dinamik ve operasyonel olması gerekir. Oldukça uzun yaşam sürelerine sahip olan örneğin; Shell, Mitsui, DuPont,... gibi şirketler, bu başarılarını esnek bir yapılanmayla yaşadıkları çevreye karşı duyarlı olmalarıyla kazanmışlardır... Bu şirketler aynı zamanda esnekliğe kaynaklık eden güçlü ve hoşgörülü bir şirket kültürüne sahiptirler... Esnek bütçeleme ve finansal yönetimle değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedirler... Esneklik, yoğun rekabetin yaşandığı şirket yaşamında günümüzün en önemli performans göstergelerinden biri haline gelmiştir. Bugün ancak; esnek üretim yapan, esnek bütçe yapan, esnek pazarlama stratejilerine sahip olan ve esnek yönetilen şirketler başarılı olabilmektedir. Örneğin; Microsoft'ta olduğu gibi esnek çalışma koşulları yenilikçilik ve yaratıcılık için eşsiz fırsatlar sunmaktadır... Esneklik, şirketin konumunu güçlendiren, rekabet gücünü artıran, yenilik yaparak gelişmesini ve büyümesini sağlayan sanki sihirli bir değnektir...

Kurgusal olarak baktığımız zaman esnekliğin temelinde yatan en önemli dinamiğin uyum

olduğu görülecektir.. Bu bağlamda; işletme ve aile uyumu, uyumlu büyüme (büyüme ile gelişme uyumu), uyumlu dönüşüm ve uyumlu başarı yaşamsal öneme sahiptir. Bugün şirket esnekliği, yaşanan ancak anlam ve önemi tam olarak anlaşılmayan küresel bir dünyada gittikçe yaşamsal bir öneme sahip olacaktır. Şirketlerin karşılaştıkları kriz dönemlerini fırsata çevirebilmeleri de ancak esnek bir yapılanmaya sahip olabilmeleriyle mümkün olacaktır. Günümüzün ve geleceğin dünyasında küresel pazarlarda ancak esnek yönetilen şirketler yaşama şansı bulabilecektir. Bu şirketler; yenilik yapma, odaklanma ve farklılaştırma stratejilerini ancak esnek bir yönetim aracılığı ile gerçekleştirebileceklerdir. Bu bağlamda esnek işletmede; başta yönetim esnekliği olmak üzere; esnek üretim esnekliği, esnek pazarlama, esnek finansal yönetim, esnek insan kaynakları yönetimi, esnek bütçeleme, esnek vardiya, makine esnekliği.. gibi esneklikler stratejik yönetim için önemli avantajlar sağlamaktadır.. Sahi tüm süreçlerimizde ve yönetim kalıplarımızda esnek olmayan bir şey kaldı mı?... Artık esneklik, işletme için vazgeçilmez bir kavram olmuştur... Bugün artık başarı ve hayatta kalmak için esneklik, bir önkoşul haline gelmiştir... Yani artık esnek olmak zorundasınız... Esnek olmadığınız zaman kaybedersiniz... Ancak esnek bir yöntemle özgün stratejiler uygulayarak; müşteriye yakın, yeniliğe açık ve fark yaratarak başarılı olursunuz... Sevgiyle ve sağıcaklıkla kalın...

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



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

İŞLETMELERDE DOĞRU BÜYÜKLÜK ARAYIŞLARI (RIGHTSIZING)

Rightsizing, işgücünü azaltma, üretilen katma değeri doğrudan desteklemeyen faaliyetlerden kurtulma, giderleri azaltma, iş akışları ve prosedürlerin yeniden tasarlanması, politikaların gözden geçirilmesi gibi faaliyetlerle örgüt yapısını belirleme işlemidir. Doğru ölçeği bulma; optimal kapasitede üretim yapılması, adama göre iş yerine işe uygun eleman çalıştırılması, çalışanların yetkinliklerin işletmenin temel yeteneklerini desteklemesi anlamına da gelmektedir.

Bu yazıda sırasıyla;
o Temel Yetenek (Core Competence)
o Küçülme (Downsizing)
o Güçlendirme (Empowerment)
o Kademe Azaltma (Delaying)
o Yalın Yönetim (Lean Management)
o Değişim Mühendisliği (Reengineering)
konuları Rightsizing kapsamında değerlendirilmiştir.

Temel Yetenek (Core Competence)

Temel yetenekler (core competence); örgütün diğerlerinden farklı kılan ve rekabet üstünlüğü sağlayan, rakipleri tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor (hatta olanaksız) bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. Buna göre, örgüt kendisine rekabet avantajı sağlayabilecek temel yeteneklerini belirlemeli ve geri kalan faaliyetlerinde dış kaynaklardan yararlanmalıdır. İşletmenin gelirini sağlayan ya da giderini azaltan, rakiplerine kıyasla en iyi yaptığı şeydir ya da başka deyişle, temel yeteneğidir. Böylece, işletme gelir maksimizasyonunu ve gider minimizasyonunu gerçekleştirerek kurumsal performans düzeyini yükseltebilecektir.

İşletme temel yeteneklerinin farkında ve iyi biliyorsa rekabet avantajını nasıl destekleyeceği

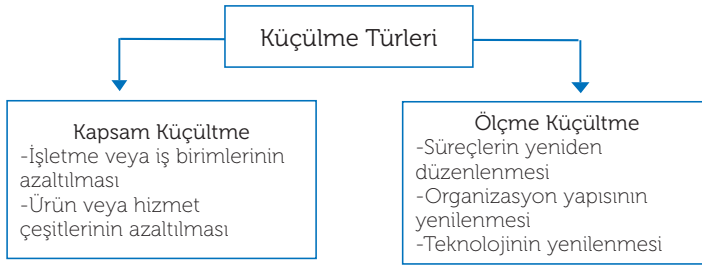
konusunda da rahatlıkla ilerleyebilir. İşletmenin temel yeteneklerini belirlemede kendisine yardımcı olacak bazı sorular bulunmaktadır:

- Bu yeteneği kontrol etmezsek işimizi ne kadar süre daha devam ettirebiliriz?
- Bu yeteneği kaybedersek gelecekte oluşabilecek hangi fırsatları kaçırmış oluruz?
- Söz konusu yetenek çeşitli pazarlara girmemizi sağlıyor mu?
- Müşterilerimizden elde ettiğimiz faydalar bu yetenekle mi ilişkili?

Temel yetenekler ile birlikte değerlendirilebilecek bir diğer konu dış kaynak kullanımıdır (outsourcing). İşletmelerin rekabet avantajı sağlamak için sadece kendi öz yetenekleri esas alan işleri yapmak istemeleri veya öz yetenekleri ile ilgili olmayan işleri, organizasyon dışındaki başka işletmelere yaptırma eğilimi outsourcing uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Küçülme (Downsizing)

Organizasyonların büyümesi veya küçülmesi, yönetim ve organizasyon literatüründe önemli bir yere sahiptir. Geçmişte büyüme, organizasyonun yaşamının doğal bir süreci ve sağlık göstergesi olarak kabul edilirken, küçülme, organizasyonlar için tehlike ya da kriz söz konusu olduğunda ortaya çıkan ve "hasta" olan bir organizasyonun iyileşme çabaları olarak görülmekteydi. Bilim ve teknolojiye gelişmeler, yönetimdeki modern yaklaşımlar ve global bazda yaşanan krizler küçülme kavramına 1990'lı yıllardan itibaren yeni bir anlam kazandırmıştır. yeni anlamıyla küçülme, iyileşmenin, rekabetçiliği arttırmanın bir yolu olarak ele alınmış, "organizasyonel küçülme" adıyla kavramlaştırılmıştır.



otoritelerini kullanabilme yolunun açılması olarak tanımlanabilmektedir.

Tarihi gelişim sürecini incelediğimizde PG'nin değişik zamanlarda değişik anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Gerek uygulamacılar gerekse teorisyenler tarafından kendi amaçlarına uygun tanımlar

yapıldığı görülmektedir. En genel, basit ve ortak kullanılan tanımla PG gücün yeniden paylaşımını ifade etmektedir.

Günümüzde çevrenin çok hızlı değişmesi nedeniyle işletme yönetimi çalışanların örgüte bağlılığını, kurumsal riskleri paylaşmalarını ve yenilik yaratmalarını destekleyecek bazı yönetim uygulamaları geliştirmektedir. Personeli güçlendirme olarak tanımlanan bu yönetim uygulaması, çalışanların kendi kendilerini denetleyebilmeleri (özdenetim) düşüncesi doğrultusunda çalışanın yetkilendirilmesi değil, daha güçlü hâle getirilmesiyle ilgilidir. Yardımlaşma, paylaşma, astlarını yetiştirme, ekip çalışması gibi davranış özellikleri kazandırarak çalışanların inisiyatif kullanma ve sorun çözme etkinliklerinin artırılması düşünülmektedir. Bu bağlamda "İşi yapan işi bilir.", "İşi yapan işin sahibidir.", "Sorumluluk, işi yapana verilir." gibi ifadeler doğrultusunda çalışanlar inisiyatif kullanmaya özendirilmektedir. İş zenginleştirmeden daha gelişmiş bir yönetim uygulamasıdır. İşletmelerin çalışanları güçlendirmeyi örgüt yapısı ve örgüt kültürleri doğrultusunda şekillendirmeleri önemlidir.



Güçlendirme (Empowerment)

Personeli güçlendirme (PG) (empowerment), modern yönetim yaklaşımlarından biri olarak dikkat çeken bir konudur. Günümüz rekabet koşullarını düşündüğümüzde işine daha motive olmuş çalışanlar işletmenin önemli kaynakları olduğu görülecektir. Bir CEO; "Güçlü ve yetkili çalışanlar olmadan herhangi bir vizyon ve strateji başarılamaz" diyerek güçlendirme konusundaki görüşünü belirtmiştir.

Tanım

Personel güçlendirme, örgüt bünyesinde çalışanların bilgi ve yetkinlikleri doğrultusunda inisiyatif alma ve sorun çözmeye yetkili kılınmaları ve bu bağlamda, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin yükseltilerek



Personel Güçlendirme Süreci

PG bütün yönleri ile çalışanlara karar verme yetkisi ve gücü içermektedir. Bu yetki ve güç onu almayı isteyecek olan personelin fiziksel ve düşünsel özellikleri ile onu kullanmasına etki eden çevresel, yapısal ve yönetsel faktörleri de içermektedir.

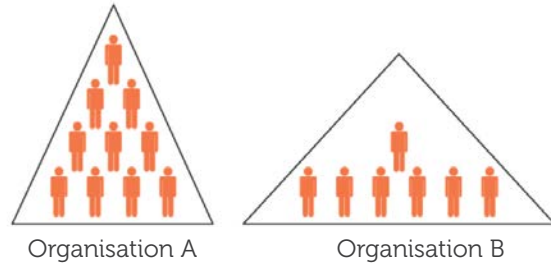
Kademe Azaltma (Delaying)

Kademe azaltma (delaying) uygulamasında, örgütün dikey farklılaşma düzeyi azalmaktadır. Daha az işgücüyle aynı işlerin yapılabilmesi için personelin güçlendirilmesi ve çalışanların yetki ve sorumluluklarının artırılması gerekmektedir. Bu uygulamanın temelinde, daha düz (basık) örgüt yapıları; daha hızlı karar verebileceği, daha esnek olabileceği ve bunun da verimliliği, etkinliği artıracığı düşüncesi bulunmaktadır.

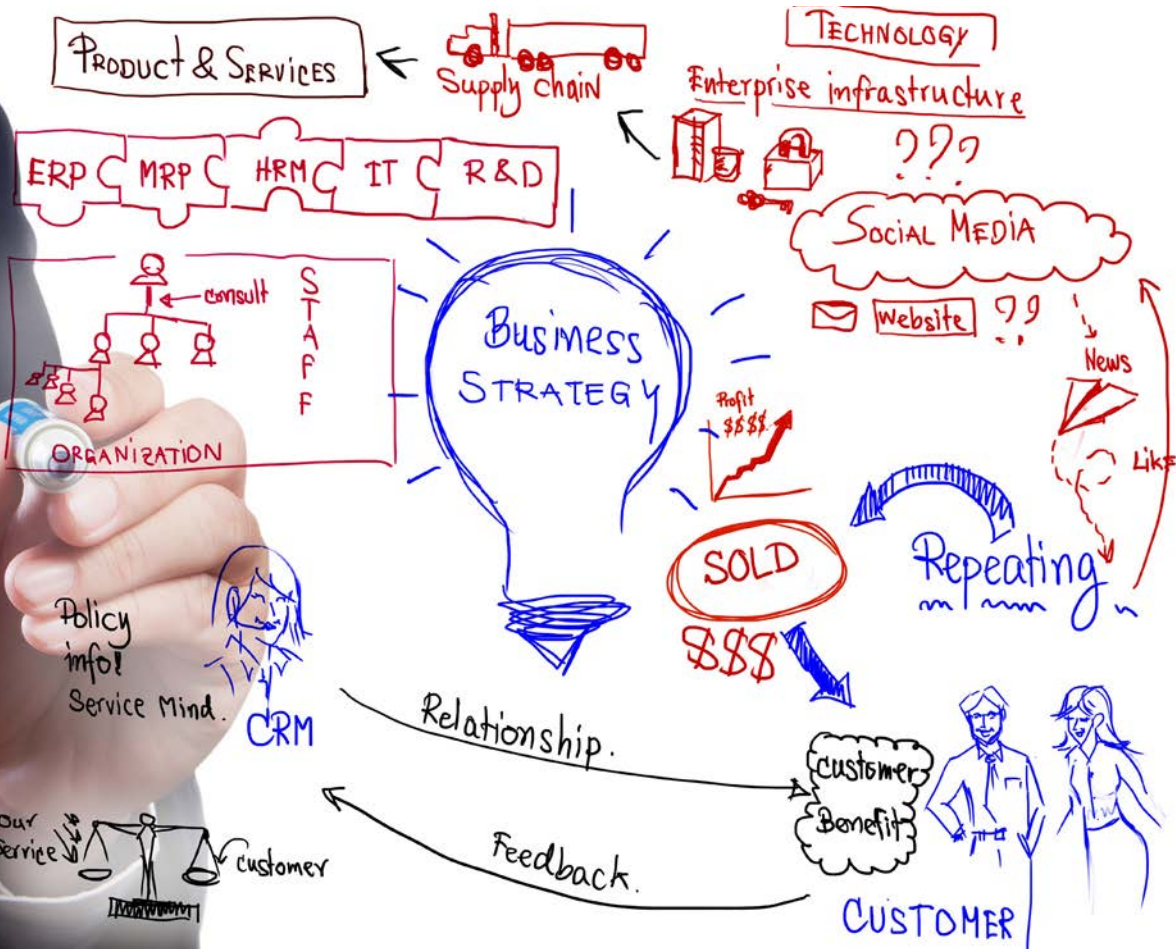


Yalın organizasyonlarda örgütlenme modeli olarak yatay örgütlenme modeli kullanılmaktadır. Organizasyonlardaki basit kural, yönetim

kademelerinin sayısının mümkün olan en az sayıda olması ve emir komuta zincirinin de kısa tutulmasıdır. Yöneticinin kontrol alanındaki dar aralıklar, birçok yetki kademeleri ve uzun bir emir zinciriyle "dik" organizasyonlar yaratmaktadır. Yöneticiler dikkatlerini astlarına daha çok toplamakta, "yatay" örgüte kıyasla astların çabasına daha az gerek duyulmaktadır. Dikey sistemler fonksiyonlarda uzmanlaşmayı, dikey iletişimi, astların doğrudan denetimi ve daha fazla sayıda astın daha üst düzeyde iş deneyimini gerektirmektedir.



Kademe azaltmanın, orta kademe yöneticilerin elimine edilerek tasarruf sağlanması, iletişimin iyileştirilmesi, yetkilendirme ile astların motivasyonunun artırılması gibi avantajlarının yanında; astın verilen görevlerin altında ezilerek demotive olma olasılığı gibi bir dezavantajı da bulunmaktadır.



Yalın Yönetim (Lean Management)

Yalın yönetim, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp, kalanların devamlı bir iş akış düzenine konması ve bu düzenle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar halinde yeniden organize edilerek, sürekli gelişme için çaba gösterilmesiyle işletmenin gelişebileceğini öngören bir felsefedir.



McKinsey tarafından 2008 yılında bankacılık sektöründe yönetici mülakatları ile başlatılan ve daha sonra sektörel kapsamı genişletilen "The Lean Management Enterprise A system for daily progress, meaningful purpose, and lasting value" adlı çalışmada yalın yönetimin 4 disiplininin bulunduğu belirtilmektedir. Bunlar;

- Müşteriye etkili bir şekilde değer sunma
- Çalışanları liderlik etmeye sevk etme ve potansiyellerine katkıda bulunma
- Daha iyi çalışma şekillerini araştırma
- Strateji ve hedefleri amaçlar ile bağlamadır.

Yalın yönetimin başarılı olmasında aşağıda belirtilen temel ilkelerin gözönünde bulundurulması gerekmektedir:

- Örgütte takım ruhu anlayışı hâkim olmalıdır. Planlama, büyük ölçüde takım üyelerine bırakılmalı, yöneticiler strateji belirleme işini yürütmelidir.
- Yetki ve sorumluluklar ekiplere dağıtılmalıdır. Bu nedenle kişilerin sorumluluklarının bilincinde ve uyumlu çalışma özelliklerinde olmalarına dikkat edilerek işe alınmalarında yarar vardır.
- Değişen şartlara hızla uyum sağlama özelliğine göre, müşteri odaklı yapılanma sağlanmalıdır.
- Çalışanların kararlara katılımına dayalı, basit ve görsel bir yapı kurulmalıdır.

- Sürekli gelişme ve bu çerçevede sürekli eğitim uygulanmalıdır.

Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Değişim Mühendisliği, (DM) "Temel Süreçlerin Yeniden Tasarımı", "Yeni Endüstri Mühendisliği" ya da "Akıllı Çalışma" gibi kavramlar ile birlikte kullanılmaktadır. Bunların tümü iş süreçlerinin yeniden tasarımına odaklanmakta ve yeniden yapılandırma çalışmalarına vurgu yapmaktadır.

Tanım

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinden sonra, son yıllarda üzerinde en çok durulan değişim mühendisliği kavramı, işletmelerin çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve teknolojiye yeni özelliklere uygun mal ve hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm iş yapma usul ve süreçlerin radikal bir şekilde gözden geçirilip yepyeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle, değişim mühendisliği, mevcut iş süreçlerinde tedrici olarak küçük çaplı iyileştirmeler ya da gelişmeler yapmak yerine, ani, köklü ve büyük değişiklikler yapmak ile ilgili bir kavramı simgelemektedir.

Petrozzo ve Stepper "Başarılı Değişim Mühendisliği" adlı çalışmalarında DM'ni "İşletme süreçlerinin, organizasyon yapısının ve destekleyici bilgi sistemlerinin hız, maliyet ve kalite anlamında radikal iyileşmeler sağlamak için eşzamanlı yeniden tasarımı" olarak tanımlamaktadır. Lowenthal ise temel yeteneklere odaklanma ve örgütsel performansın iyileştirilmesini DM'nin temel bileşenleri olduğunu belirtmiştir.



Değişim Mühendisliğinin Kullandığı Temel Araç ve Teknikler

DM'nin radikal iyileştirme sürecinde kullandığı araçlar ve teknikler bulunmaktadır. Bu teknikler aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir:

- **Süreç Görselleştirme:** Arzu edilen ideal durumun ortaya konması olarak açıklanabilmektedir.
- **Süreç Haritalama / Operasyonel Metot Çalışması:** Operasyonel metot çalışmaları değişim mühendisliği faaliyetleri için uygun olsa da genellikle ihmal edilmektedir. IDEFO (Integrated Definition Method), DFD (Data Flow Diagram) gibi araçlar bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- **Değişim Yönetimi:** Çeşitli yazarlar değişim yönetiminin DM'nin önemli görevlerinden olduğunu öne sürmektedir. Yeniden yapılanma sürecinden "insan" unsurunun yapılanmayı tehdit

olarak görmesi vb. durumlar DM ve değişim yönetimi konularının kesişim kümesi olarak belirtilmektedir.

- **Kıyaslama:** Alanında başarılı olan organizasyonların süreçlerinin incelenmesini ifade etmektedir.
- **Süreç ve Müşteri Odağı:** Bazı yazarlara göre DM faaliyetlerindeki amaç müşteri perspektifinden algılanan örgüt performansının iyileştirilmesidir.

Yukarıda değerlendirilen konuların her biri modern yönetim yaklaşımları içerisinde ele alınmaktadır. Her birinin ortak özelliği işletmelerin gereksiz işlem, faaliyet ve çalışan kademelerinden kurtularak daha etkin ve verimli çalışan bir yapıya sahip olmalarını sağlamalarıdır. Değerlendirilen teknikler yalın anlayış ve değişen çevresel koşullara adaptasyon noktasında işletmelerin önemli araç setlerindendir.



TEMESİST

DEPO RAF SİSTEMLERİ



Siz üretmeye ve büyümeye devam edin... Biz bu yükü yerde bırakmayız!...



Coşkun GÜZER

Genel Satınalma Bşk. (İç Satınalma Md.) Uzman
Turkish Airlines
cguzer@thy.com

SATINALMA VE DUYGUSAL ZEKA

Satınalma önceki yıllarda şirket yönetimlerince gider merkezi gibi gözükmürken, yeni nesil yönetim anlayışında en önemli kar merkezi gözüyle bakılmaktadır. Bu da satınalma organizasyonunun önemini daha da ön plana çıkmasına sebep olmakta, satınalmacılara daha çok ödev ve sorumluluklar yüklemektedir.

İstanbul'un eski yerleşim yerlerinden biri olan Feriköy'de doğup büyüdüm. Çok Gayr-i Müslim komşularımız ve ahablarımız vardı. Ticaret erbabları ve sanatkarların bir çoğu bu sınıfa aitti. Küçük yaşlardan itibaren baba tezgahında ve Gayr-i Müslim komşularımızın yanında çırak olarak çalışmaya başladım. Ortak en büyük özellikleri ve değişmez altın kuralları "Alırken Kazanmak" idi. Günümüzün modern şirketleri içinde bu altın kuralın geçerli olduğunu, **"Hangi ticareti yaparsan yap, alırken kazanmadığınız müdetçe satarkende kazanamayacağınız yada yeteri miktarda kazanamayacağınız"**

kuralı hiç değişmeden devam ettiğini düşünüyorum.

Peki bu nasıl olacak? Nasıl ve hangi satınalmacılar ile bu operasyon gerçekleştirilecek? Bu noktada işte en önemli sorun bu. Şirketler departmanlarına uygun personeli ararken ve seçerken elbette bazı klasik özellikleri belirtiyor ve buna göre personel istihdam ediyorlar. Ancak bu klasik işleyişin dışında üzrinde pek durulmayan "Duygusal Zeka" kriteri olduğuna inanıyorum.

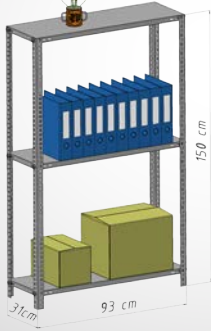
Aranan kriterlerde adayın elbette birden çok yabancı dil bilmesi veya okudukları okullardaki akademik dereceleri vs. kişisel başarıları çok önemli. Kesinlikle göz ardı edilmemesi gerekir. Ancak günümüzde birer test makinasına dönüşen çocuklarımızın metematiksel

zekasının yanında, insan iletişiminde ne kadar başarılı olduğu, duygusal zekalarının kadar geliştiği değerlendirilmelidir. Bu konu göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu eğitim süreci sonunda satınalmacılığı bir meslek haline getirip kendisine hedef oluşturan kişiler için en kritik noktalardan birinin de bu "Duygusal Zeka" olduğunu düşünüyorum. Gelecekte İK departmanları bu konu ile çok daha fazla ilgileneceklerini, kişisel gelişim programları içerisinde daha büyük bir pay sahibi olacağını tahmin ediyorum.

Örnek olarak Tedarik Zincirine bir personel seçiminde, adayın katıldığı sosyal aktiviteler, dahil olduğu sivil toplum kuruluşlarının organizasyonları, görev aldıkları sosyal sorumluluk projeleri ön plana çıkartılmalıdır. Değerlendiriciler adayın bu özelliklerini sorgulamalı, ölçmeli ve değerlendirmelidir. Sosyal yönü bu şekilde kuvvetli birinin içinde bulunduğu piyasa ve şartlarına uyumu çok çabuk olacak ve ilk gözlemlerinden sonra kendi tecrübelerini geliştirdikçe şirketleri adına pro-aktif tutumlar sergileyecektir. Ciddi kar merkezlerini oluşturan bu zincirin her bir halkasının bu hassasiyette kurulması, şirketlerin diğer rakipleri ile arasında fark oluşturmalarını sağlayacak bir adım öne çıkaracaktır.

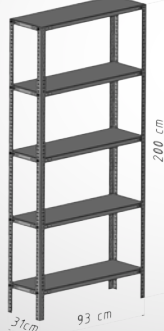
Bu şekilde oluşturulmuş uyumlu bir satınalma departmanı, iyi iletişim ve uyumlu satınalmacılar marifeti ile şirket içinde pozitif bir sinerji oluşturacak, satınalma departmanı ile yolu kesişen (iç müşteri) şirketin diğer tüm departmanlarına sirayet edecek ve şirketin top yekün bir şekilde satınalmacı bakış açısına sahip olacağına inanıyorum.

İdeal bir satınalama organizasyona giden yolun; uzun soluklu ekip çalışmasından ve duygusal zekası gelişmiş kişileri aynı ZİNCİR'de birleştirmekten geçtiğini düşünüyorum.



CİVATALI RAF 3 RAFLI
 31*93*H:150

63 ₺ + KDV



CİVATALI RAF 7 RAFLI
 31*93*H:200

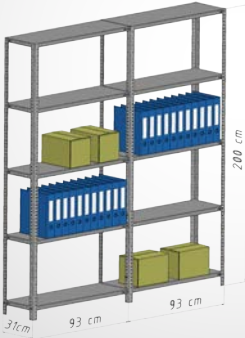
85 ₺ + KDV

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.

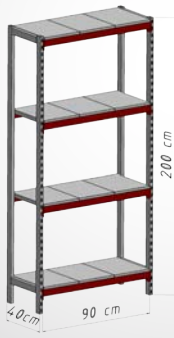
HAFİF YÜK DEPO RAF ÖZELLİKLERİ

- 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

130 ₺ + KDV



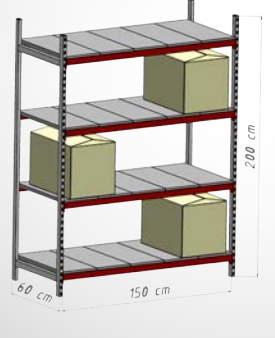
HAFİF YÜK
 40*90*H:200

290 ₺ + KDV



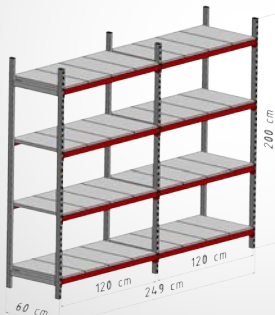
**HAFİF YÜK DEPO
 RAFI**
 50*120*H:200

344 ₺ + KDV



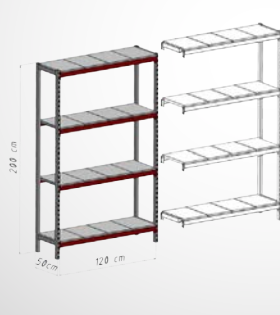
**HAFİF YÜK DEPO
 RAFI**
 60*150*H:200

430 ₺ + KDV



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

675 ₺ + KDV



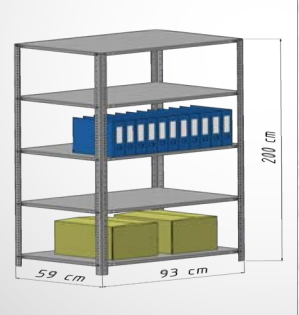
**HAFİF YÜK DEPO
 RAFI**
 50*120*H:200

361 ₺ + KDV



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

298 ₺ + KDV



CİVATALI RAF
 59*93*H:200

158 ₺ + KDV

KİTAP

SATINALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

PROF. DR. MURAT ERDAL

3. BASKI



Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
Narlıbahçe Sokak Damga Binası
No: 11 Cağaloğlu

Beta

Tel : (0-212) 511 54 32 - 519 01 77
Fax: (0-212) 511 36 50
www.betayayincilik.com

Lütfi İNCİROĞLU

ÇSGB. E. Çalışma Genel Müdür Yardımcısı
İş Hukuku, Sendikalar Hukuku ve Sosyal Güvenlik
Hukuku Danışmanı
www.incirolgludanismanlik.com



İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZ (MOBBİNG)

1. GİRİŞ

Çağımızda ülkelerin en önemli ve öncelikli konularından biri de insan sağlığının korunması ve geliştirilmesidir. Ruh ve beden sağlığı yerinde olmayan bir kimsenin ülkesine, ailesine, kendisine ve çalıştığı işyerine faydalı olması mümkün değildir. İnsan hayatının kutsallığı açısından, çalışanları işyerlerindeki tehlikelerden korumak öncelikli bir konudur.

Ülkelerin sanayileşmesine paralel bir biçimde, işçilerin sağlık ve güvenlik içinde çalışmalarının sağlanması, çözümü gereken en önemli sorunlardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Toplumun tüm bireylerinin yararlandığı, sanayileşmenin ve teknolojik gelişmelerin bedelini, çalışanlara ödetmeme kaygısı, çağdaş toplumların başlıca amaçlarından birini oluşturur. Çağdaş bir devlet, bireylerinin ruh ve beden sağlığını koruyan ve kollayan bir yapıya sahip olmalıdır. Çünkü ruh ve beden sağlığını kaybetmiş bireyler, üyesi bulundukları topluma yararlı olamazlar. Devlet, sosyolojik anlamda, "milletin örgütlenmiş hali" olduğuna göre, ruh ve beden sağlığı yerinde olan bireylerin örgütlenerek sağlıklı bir devlet oluşturmaları mümkün olabilir¹.

Bu nedenle, iş hukukunun en önemli amacı, her şeyden önce işçilerin yaşamlarını ve beden bütünlüklerini korumak olmuştur. Dünyada ilk iş yasaları, işçilerin iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak amacıyla getirilmiş ve iş hukuku ilk

önce işçilerin sağlığını ve beden bütünlüğünü koruma hukuku olarak gelişmiştir.

İşte, işyerinde psikolojik taciz ya da İngilizce deyişimle mobbing, çok eski bir olgu olmakla birlikte, son yıllarda gün ışığına çıkan ve tüm ülkelerde yoğun bir biçimde tartışılan önemli bir sorundur². Alman Çalışma Psikologu Heinz Leymann tarafından 1980 yıllarda ortaya atılan mobbing (psikolojik taciz); şiddet, kuşatma, taciz, rahatsız etme veya sıkıntı verme gibi değişik anlamlar içerir. Psikolojik taciz, çalışma hayatında işyerlerinde işçi ile işveren arasında ya da işçilerin kendi aralarındaki psikolojik şiddeti ifade eden bir kavram olarak nitelendirilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) psikolojik tacizi; "intikamcı, acımasız, şeytanca ve onur kırıcı eylemler aracılığı ile bir işçiye veya bir grup işçiye zarar vermeyi amaçlayan saldırgan davranış"³ olarak tanımlamıştır.

Avrupa Sosyal Şartının Onurlu Çalışma Hakkı başlıklı 26 ıncı maddesinin 2 nci fıkrasında, "Çalışanların birey olarak işyerinde ya da işle bağlantılı olarak maruz kaldıkları kınanılacak ya da açıkça olumsuz ya da suç oluşturan yinelenen eylemler konusunda bilinçlenmesi, bilgilendirilmesi ve bunların engellenmesini desteklemeyi ve çalışanları bu tür davranışlardan korumaya yönelik tüm uygun önlemleri almayı taahhüt eder" denilmektedir.

¹İNCİROĞLU, Lütfi, İş Güvenliği Mühendisliğinin Hukuki Boyutu ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, TMMOB İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi Bildiriler Kitabı, 20-21 Nisan 2007, ADANA, sh.159-172 ²GÜZEL, Ali, ERTAN, Emre, İşyerinde Psikolojik Tacize (Mobbinge) Hukuksal Bakış: Avrupa Hukuku ve Karşılaştırmalı Hukuk, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 14/2007 sh.511.

³GÜZEL, Ali, ERTAN, Emre, agm.511-512.



AB'nin 5 Temmuz 2006/54/CE sayılı İstihdam ve İş Yaşamında Kadınlar ve Erkekler Arasında Fırsat Eşitliği ve Eşit Davranma İlkesi başlıklı Yönergesinin başlangıç metninin 6 ve 7 nci bentlerinde, "taciz ve cinsel taciz, kadın ve erkeklere eşit davranma ilkesi ile bu Yönergenin amaçları açısından cinsiyete dayalı ayrımcılık ilkesine aykırılık oluşturur" denilerek bu konuda alınması gerekli tüm tedbirler ve uygulanması gereken yaptırımlar konusunda üye ülkelere öngörülerde bulunmuştur. Bu konuda Almanya, Fransa Hollanda ve Belçika kapsamlı yasal düzenlemeler yapmışlardır.

Türkiye, Gözden Geçirilmiş Avrupa Sosyal Şartını 27.9.2006 tarihli ve 5547 sayılı Kanun ile kabul etmiş ve Bakanlar Kurulunun 22.3.2007 tarihli ve 2007/11907 sayılı Kararı ile de onaylamıştır⁴.

6098 sayılı yeni Türk Borçlar Kanunu'nun işçinin kişiliğinin korunması başlıklı 417'nci maddesi hariç Türk İş Hukukunda psikolojik tacizle ilgili doğrudan bir düzenleme olmamakla birlikte bu davranış biçimlerini yaptırma bağlayan hukuki düzenlemeler mevcuttur.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunun 4'üncü maddesine göre, "İşveren, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede; Mesleki risklerin önlenmesi,

eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, organizasyonun yapılması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar. İşyerinde alınan iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine uyulup uyulmadığını izler, denetler ve uygunsuzlukların giderilmesini sağlar. Risk değerlendirmesi yapar veya yaptırır. Çalışana görev verirken, çalışanın sağlık ve güvenlik yönünden işe uygunluğunu göz önüne alır. Yeterli bilgi ve talimat verilenler dışındaki çalışanların hayatı ve özel tehlike bulunan yerlere girmemesi için gerekli tedbirleri alır.

6098 sayılı yeni Türk Borçlar Kanunu'nun işçinin kişiliğinin korunması başlıklı 417 nci maddesine göre de, "işveren, hizmet ilişkisinde işçinin kişiliğini korumak ve saygı göstermek ve işyerinde dürüstlük ilkelerine uygun bir düzeni sağlamakla, özellikle işçilerin psikolojik ve cinsel tacize uğramamaları ve bu tür tacizlere uğramış olanların daha fazla zarar görmemeleri için gerekli önlemleri almakla yükümlüdür.

İşveren, işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için gerekli her türlü önlemi almak, araç ve gereçleri noksanz bulundurmak; işçiler de iş sağlığı ve güvenliği konusunda alınan her türlü önleme uymakla yükümlüdür.

⁴Bakanlar Kurulu Kararı 09.04.2007 tarihli ve 26488 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır.

İşverenin yukarıdaki hükümler dâhil, kanuna ve sözleşmeye aykırı davranışı nedeniyle işçinin ölümü, vücut bütünlüğünün zedelenmesi veya kişilik haklarının ihlaline bağlı zararların tazmini, sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabidir " denilerek işverenin gözetme borcu kapsamında ve iş sözleşmesi çerçevesinde işçinin kişiliğini korumak ve işyerinde maruz kalabileceği tehlikelere karşı her türlü tedbiri almak ve yine işçinin kişisel menfaatlerinin zedelenmesine yol açacak davranışlardan kaçınmakla yükümlü kılınmıştır.

6098 sayılı Kanunla yeni getirilen bu hükümle, "genel kişilik hakkı teorisi" uyarınca işverenin gözetme borcu kapsamına işçinin tüm kişilik değerlerinin (maddi-manevi) dâhil edilmiş olduğunu söylemek mümkündür.

Gözetme borcunun kapsamına işçinin kişilik hakkı kapsamındaki tüm kişilik değerlerini dâhil eden bu duruma göre, işçiyi gözetme ve işçiye ayırım ilkesi, iş sözleşmesinin sadece maddi aynına inhisar ettirilmemelidir. Zira işçiye kişilik olarak saygı duyma da aynı oranda önem arz eder. Nitekim günümüz modern iş hukukunda iş sözleşmesi sadece maddi edimlerin değiştirilmesinden ibaret bir sözleşme olarak kabul edilmemekte; bunun yanında işçi ile

işveren arasında topluluk durumu ortaya çıkaran kişisel ilişkileri de ihtiva etmekte⁵.

Anayasamızda da işyerinde psikolojik tacize maruz kalan işçinin, onur ve saygınlığını koruyacak koruma kalkını mevcuttur. Anayasamızın kişi dokunulmazlığını düzenleyen 17/I madde hükmüne göre, " Herkes yaşam, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına haizdir". İnsan onuruna saygıyı düzenleyen 17/III maddesinde de, "Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan bir cezaya veya muameleye tabi tutulamaz" denilmektedir.

İşçinin onur ve saygınlığını korunmasına ilişkin olarak 4857 sayılı İş Kanunu'nda yer alan temel hüküm işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle derhal feshini düzenleyen 24 üncü madde hükmüdür. Bu hükme göre; işveren, işçinin ve aile üyelerinden birisinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söylerse, bu yönde davranışlar içinde olursa; işçiye cinsel tacizde bulunursa (f.II, b); işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı ağır isnat ve ithamlarda bulunursa (f.II, c); işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumun kendisine bildirilmesine rağmen gerekli önlemleri almazsa (f.II, d) işçi iş sözleşmesini derhal feshedebilir⁶.

⁵TUNÇOMAĞ, Kenan/CENTEL, Tankut, İş Hukukunun Esasları, İstanbul, 1999, sh.10

⁶BAYRAM, Fuat, Türk İş Hukuku Açısından İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing), Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi 14/2007, Sh.559.



2. İŞYERİNDE PSİKOLOJİK TACİZE UĞRAYAN İŞÇİNİN BAŞVURABİLECEĞİ YOLLAR

İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) anlık bir olay olmayıp, sistematik olarak tekrarlanan davranışlardan oluşan bir süreçtir⁷. 1996 yılında ünlü Çalışma Psikologu Heinz Leymann, Fransa için psikolojik taciz mağdurlarının sayısını bir milyon kişi olarak vermektedir. Bu sayı, psikolojik tacizin sadece işçi işveren ilişkileriyle sınırlı olmadığını, toplumsal ve hatta bir kamu sağlığı sorunu olduğunu da dikkate sunmaktadı⁸. Görüldüğü üzere çalışma hayatında işyerlerinde her gün binlerce yaşanan ancak idari ve adli makamlara çok yansımayan psikolojik taciz (mobbing) vakalarının aslında çok önemli boyutlarda olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma hayatındaki gizli tehlikelerden biri olan psikolojik taciz olgusu, şiddet kavramı dâhilinde değerlendirilmektedir. Şiddet, ilk zamanlarda kaba kuvvet olarak adlandırabileceğimiz fiziksel şiddet olarak kendisini göstermekteyken, zaman içinde, yasal düzenlemelere konu edilmiş ve yasaklanmıştır. Buna karşılık, karşı tarafın psikolojisine yönelik; taciz edici, yıldırıcı davranışlarla yapılan şiddet daha yaygın hale gelmiştir⁹.

Ülkemizde 2009'da yapılan bir araştırmada, 103 akademisyenden 12'si mobbinge maruz kaldığını ifade etmiştir. 2007'de yapılan ve 505 hemşirenin katıldığı bir çalışmada ulaşılan sonuçlar ise gerçekten dikkat çekicidir. Hemşirelerin %86'sı, son 12 ayda mobbing davranışlarına maruz kaldıklarını ifade etmişlerdir¹⁰. Kadınların erkeklere oranla daha fazla psikolojik tacize maruz kaldıkları pek çok bilimsel araştırmada ortaya konulmuş durumdadır.

Psikolojik taciz özellikle işyerlerinde işçisini tazminatsız işten çıkarmayı planlayan bazı işverenlerce sıkça başvurulan bir yöntemdir. Örneğin işçiyi iş arkadaşları yanında küçük düşürücü sözlerle azarlamak, yalnızlaştırmak, dışlamak, diğer işçilere verilen haklarda eşit davranmamak, iş vermemek ya da aşırı iş vermek gibi söz, hal ve davranışlar işçiyi yıldıracak işten kendisinin ayrılması için uygulanan politikalarından bazılarıdır. Ancak psikolojik tacize uğrayan kişinin sistematik olarak bu duruma maruz kalması gerekir. Başka bir anlatımla işvereninden bir kez azar işiten kişiden ziyade, sürekli tekrarlanan hakaretler, sistematik bir biçimde devam eden baskılar, işçiyi görmezlikten gelme, onu yok sayma gibi davranışların sürekli işçi üzerinde yinelenmesi hali psikolojik tacizi oluşturur.

İşçiyi iş arkadaşları yanında küçük düşürücü sözlerle azarlamak, yalnızlaştırmak, dışlamak, diğer işçilere verilen haklarda eşit davranmamak, iş vermemek ya da aşırı iş vermek gibi söz, hal ve davranışlar işçiyi yıldıracak işten kendisinin ayrılması için uygulanan politikalarından bazılarıdır.



⁷TBAYRAM, Fuat, agm, sh. 570

⁸GÜZEL, Ali, ERTAN, Emre, agm.515.

⁹ÇUKUR, Cengiz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Hakkında Genel Bilgiler, TBMM Araştırma Merkezi, Aralık 2010, sh.1

¹⁰ÇUKUR, Cengiz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Hakkında Genel Bilgiler, TBMM Araştırma Merkezi, Aralık 2010, sh.5

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan işçinin;

- 1-İş Sözleşmesini Derhal Fesih Hakkı,
- 2-Ayrımcılık Tazminatı talep hakkı
- 3-Maddi ve Manevi Tazminat talep hakkı vardır.

2.1. İş sözleşmesini derhal fesih hakkı

İşyerinde psikolojik tacize maruz kalan işçi 4857 sayılı Kanunu'nun 24/II maddesinin (b), (c) ve (d) bentlerinde belirtilen hususlar tahakkuk ettiğinde, iş sözleşmesini derhal feshedebilir. İşçi, bu hakkını alt iş günü içinde kullanması gerekir. Bu süre hak düşürücü bir süredir.

4857 sayılı Kanunun 24/II maddesinin (b) bendinde, "İşveren işçinin veya ailesi üyelerinden birinin şeref ve namusuna dokunacak şekilde sözler söyler, davranışlarda bulunursa veya işçiye cinsel tacizde bulunursa, işçi haklı nedenle iş sözleşmesini derhal feshedebilir. Burada üzerinde durulması gereken en önemli husus, işveren haricinde, işveren vekilinin de, şeref ve namusa dokunacak söz ve davranışlarda bulunmasının, işçiye bildirimsiz fesih hakkı verip vermeyeceğidir. 4857 sayılı Kanunun 2 nci maddesinin dördüncü ve beşinci fıkralarında, "İşveren vekilinin bu sıfatla işçilere karşı muamele ve yüklemelerinden doğrudan doğruya işveren sorumludur" denilmektedir. Ayrıca, "bu Kanunda işveren için öngörülen her çeşit sorumluluk ve zorunluluklar işveren vekilleri hakkında da uygulanır" denilmektedir. Yüksek mahkeme de bir kararında, "...davacı işçi, işveren vekilinin olay günü işe geç gelmesi nedeni ile kendisine hakaret ettiği için işi bırakmıştır. Gerçekten işveren vekilinin işçiye hakaret etmesi işçi yönünden İş Kanununun

24/II maddesi uyarınca haklı fesih sebebidir...." şeklinde görüş belirtmiştir¹¹. Dolayısıyla, işveren vekilinin 4857/24-II/b'de belirtilen söz ve davranışları da işçiye bildirimsiz fesih hakkını vermekte ve işçinin kıdem tazminatı hakkı da doğmaktadır¹².

4857 sayılı Kanununa yeni bir kavram olarak giren cinsel taciz düzenlenmişken psikolojik taciz kavramı düzenlenmemiştir. Psikolojik taciz kavramı İş Kanunu'nda düzenlenmediği gibi 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nda da düzenlenmiş değildir. Ancak, Ceza Kanunu'nun 105 inci madde gerekçesinde "cinsel taciz, kişinin vücut dokunulmazlığının ihlali niteliği taşımayan cinsel davranışlarla gerçekleşebilir. Cinsel taciz, cinsi yönden, ahlak temizliğine aykırı olarak mağdurun rahatsız edilmesinden ibarettir" ifadesine yer verilmiştir.

4857 sayılı Kanunun 24/II maddesinin (c) bendinde, İşveren işçiye veya ailesi üyelerinden birine karşı sataşmada bulunur veya gözdağı verirse yahut işçiye veya ailesi üyelerinden birini kanuna karşı davranışa özendirir, kışkırtır, sürükler yahut işçiye ve ailesi üyelerinden birine karşı hapsi gerektiren bir suç işlerse yahut işçi hakkında şeref ve haysiyet kırıcı asılsız ağır isnat veya ithamlarda bulunursa, işçi haklı nedenle iş sözleşmesini derhal feshedebilir. Örneğin, işveren ya da işveren vekillerinin çalıştırdıkları işçileri tehdit etmesi (gözdağı vermesi) korkutması veya dövmesi halleri işçiye, bu fıkra uyarınca, bildirimsiz fesih hakkını verir. İşçi bu hakkını kullanarak kıdem tazminatı talebinde bulunabilir. Yargıtay'ın görüşü de bu yöndedir, "Davacının işverenler tarafından dövüldüğü, işten kovulduğu şahadetle sabit olduğuna göre kıdem tazminatı hakkı vardır" denilmektedir¹³.



Yargıtay'ın cinsel taciz konusunda olduğu gibi psikolojik tacizle ilgili verdiği bazı kararlarında, soruna doğrudan ispat açısından değil emare ispatı yönünden yaklaştığı görülmektedir. Çünkü psikolojik tacizin doğrudan ispatı çok güçtür. Örneğin Yargıtay, 2008'de verdiği bir kararında, önce dövülen ve bunu doktor raporuyla ispatlayan işçinin, daha sonra işe geri döndüğünde huzursuz edildiği iddiasını kabul etmiştir.

¹¹9.HD.14.02.1994, E.4090, K.2244, YKD. Temmuz-1994, s.1087.

¹²JNCİROĞLU, Lütfi, Güncel Yargıtay Kararları Işığında Açıklamalı Yeni İş Kanunu, İstanbul 2006, sh.201-202.

¹³Yarg.9.HD.20.01.1959, E.958/8929.K.755.

Kararın gerekçesinde, davacının dövülmesinden sonra işyerinde huzursuz edildiğinin davacı tanığı ve olayların tipik akışından anlaşıldığı dolayısıyla işçinin psikolojik taciz sonucunda istifa ettiği, bu konuda yeterli emare bulunduğu ifade edilmiştir¹⁴.

4857 sayılı Kanunun 24/II maddesinin (d) bendinde, işçinin, aynı işverenin diğer bir işçisi veya üçüncü kişiler, örneğin işyerine birisine ziyarete gelen kimseler tarafından cinsel tacize uğraması ve bu durumu mağdur işçinin işverene bildirmesine rağmen, işveren gerekli önlemleri almazsa keza, mağdur işçinin haklı nedenle iş sözleşmesini derhal feshetme ve kıdem tazminatı (şartları oluşmuşsa) talebinde bulunma hakkı vardır. Burada, "gerekli önlemler" sözü ile anlatılmak istenen, işverenin, olayın tekrar etmemesi için çaba göstermesi, sözgelimi işçinin çalıştığı yeri değiştirmesi ya da tacizin ağırlığı karşısında tacizci işçinin işine son vermesidir.

2.2. Ayrımcılık Tazminatı

İş hukukunda eşit davranma borcu; işverenin haklı nedenler bulunmaksızın işçiler arasında farklı davranmaması, haksız ayırma bulunmaması ve keyfi davranışlardan kaçınması yükümlüğünü ifade eder. İşyerinde, iş ilişkisi sürerken veya işçiler işten çıkarken, işverence işçiler arasında cinsiyete

dayalı bir ayırmanın yapılması, dil, din, ırk, mezhep, siyasi düşünce, felsefi inanç gibi nedenlerle bir ayırma gidilmesi eşit davranma yükümlülüğüne aykırılığı oluşturur. Başka bir deyişle, işyerinde, iş ilişkisi devam ederken ya da işçinin işten çıkarılması sırasında bir ayırmanın yapılması halinde, işveren "eşit davranma" yükümlülüğüne aykırı davranmış olur. Örneğin hamile olduğunu öğrendiği işçisini işten çıkarmayı planlayan ve kadın işçiye psikolojik taciz (mobbing) uygulayan bir işveren gibi.

Eşit davranma ilkesine aykırı davranan işverene karşı işçinin, dört aylık ücreti tutarında tazminat talebinde bulunma hakkı vardır. Tazminatın üst sınırı işçinin dört aylık ücreti tutarıdır. İşverenin bu uygulamasının boyutu, birden çok fıkra hükmünün ihlal edilmiş olup olmaması, işçinin bundan gördüğü zarar ve tazminatın tutarının işverene caydırıcı etkisi gibi ölçütler dikkate alınarak bu tazminat miktarı hâkim tarafından belirlenecektir. İşverence ödenmesi gereken dört aya kadar ücreti tutarındaki tazminat için esas alınacak ücret "çıplak ücret" olup, ücretin ekleri olan ikramiye, prim ve paraya ilişkin sosyal yardımlar buna dâhil edilemez. Ayrıca işçi yoksun bırakıldığı (eğer işten çıkarılmışsa) hakları (ihbar ve kıdem tazminatı gibi) ya da ücret alacağı için de talepte bulunabilir.

¹⁴ÇUKUR, Cengiz, İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Hakkında Genel Bilgiler, TBMM Araştırma Merkezi, Aralık 2010, sh.5



3. Maddi ve Manevi Tazminat Davası 3.1 Maddi Tazminat Davası

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu'nun 25/III maddesi hükmüne göre, kişilik hakkı hukuka aykırı bir şekilde ihlal edilen kişinin maddi tazminat davası açma hakkı vardır. Türk Borçlar Kanunu'nun haksız fiil sorumluluğunu düzenleyen hükümlerine göre, kişilik haklarına saldırıda maddi tazminata hükmedilebilmesi için saldırının hukuka aykırı olması, saldırı sonucu maddi zararın oluşması, saldırı ile maddi zarar arasında illiyet bağının olması ve failin kusurlu halinin bulunması gerekecektir¹⁵. Türk Borçlar Kanunu'na göre, kusurlu ve hukuka aykırı bir fiille başkasına zarar veren, bu zarar gidermekle yükümlü kılınmıştır (md.49). 49 uncu maddenin ikinci fıkrasında da, "Zarar verici fiili yasaklayan bir hukuk kuralı bulunmasa bile, ahlaka aykırı bir fiille başkasına kasten zarar veren de, bu zarar gidermekle yükümlüdür" denilmektedir.

Psikolojik taciz süreci, işveren davranışlarından değil de diğer işçilerin davranışlarından oluşmakta ise bu durumda mağdur işçi maddi tazminat davasını hem işverene hem de davranışların sahibi diğer işçilere yöneltebilir¹⁶.

3.2. Manevi Tazminat Davası

Psikolojik tacize maruz kalan işçi maddi tazminatın dışında manevi tazminat talebinde de bulunabilir. İşçi maddi zarara uğramamış ise, sadece manevi tazminat talebinde de bulunabilir. Türk Borçlar Kanunu'nun 56 ncı maddesine göre, "Hâkim, bir kimsenin bedensel bütünlüğünün zedelenmesi durumunda, olayın özelliklerini göz önünde tutarak, zarar görene uygun bir miktar paranın manevi tazminat olarak ödenmesine karar verebilir. Ağır bedensel zarar veya ölüm hâlinde, zarar görenin veya ölenin yakınlarına da manevi tazminat olarak uygun bir miktar paranın ödenmesine karar verilebilir".

3. SONUÇ

Psikolojik tacizin odak noktasında işçi, taciz sürecini oluşturan davranışların kaynağında ise işveren vardır. İşveren, yönetim hakkını kullanırken dürüstlük, eşit davranma ve gözetme borcuna aykırı davranmaması gerekir. İşçinin ruh ve beden bütünlüğünün korunması, işçinin kendisi, ailesi, çalıştığı işyeri hatta toplum açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından "İşyerlerinde Psikolojik Tacizin (Mobbing) Önlenmesi" ile ilgili bir Başbakanlık Genelgesi¹⁷ hazırlanarak yürürlüğe konulmuştur.

Genelgenin amacı; kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektör işyerlerinde çalışanların kasıtlı ve sistematik olarak aşağılanması, küçümseilmesi, dışlanması, kişiliğinin ve saygınlığının zedelenmesi, kötü muameleye tabi tutulması, yıldırılması gibi psikolojik taciz olaylarının önleyecek tedbirler öngörmektir.

Sonuçta psikolojik taciz, çalışanların itibarını ve onurunu zedelemekte, verimliliğini azaltmakta ve sağlığını kaybetmesine neden olarak çalışma hayatını olumsuz etkilemektedir. Bu yönüyle bakıldığında 2012 yılında yürürlüğe giren Türk Borçlar Kanunu'nda ilk kez psikolojik taciz kavramına yer verilmesi ve çalışma hayatında işyerlerinde yaygın olarak varlığını sürdüren psikolojik tacizin bir genelge ile de desteklenmesi gelecek açısından sevindirici ve umut verici bir durumdur. Elbette ki, devletin kural koyması ve koyduğu kuralları denetlemesi en temel görevidir. Ancak taciz sürecini oluşturan davranışların kaynağında olan işverenlerin de bu konuda duyarlı olması ve gerekli eğitimleri alması gerektiği düşüncesindeyiz.



¹⁵BAYRAM, Fuat, agm, Sh. 565, 566

¹⁶BAYRAM, Fuat, agm, Sh. 566

¹⁷Genelge 19 Mart 2011 tarihli ve 27879 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girdi.

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

Öğr. Gör. Kemal ŞAHİN
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi
kemalsahin@gmail.com

Yazılım Yaşam Döngüsü Süresince Yapılan Tüm Anlaşmalar

Yazılımların yaşam döngüsü; geliştirme, kullanım için hazır hale getirme, kullanım süresi ve bakım ve iyileştirme aşamalarını kapsar. Tüm bu noktalarda yazılımların ömürlerini ve etkinliklerini arttırmak için üreticisi ve alıcı firmalar arasında farklı tiplerde anlaşmalar yapılması gerekmektedir. Şimdi bir yazılımın yaşam döngüsünde önemli aşamaları ve bu aşamalarda yapılan anlaşmalardaki hukuki gereklilikleri inceleyelim.

Gereksinimlerin belirlenmesi ve ayrıntıların tanımlanması (Requirements gathering and specification): Bu aşamada yazılım geliştirme takımı gerekli olan özellikleri tanımlar ayrıca yazılımın kapsamına ve içeriğine karar verir. Geliştirilecek olan yazılımda kullanılacak lisans için gerekli ilk tanımlamalarda bu süreç dahilinde hazırlanır. Ayrıca bu aşamada teknik mimarinin çıkartılmasında ve yazılım modelinin karar aşamasında kullanılan tüm yazılımlar için de gerekli lisanslar satın alınır. Bu satın alma işlemleri de yazılım üreticisi tarafından proje kapsamına dahil edilebilir.

Geliştirme (development): yazılım geliştirme esnasında da bir önceki adımda olduğu gibi bu aşamada kullanılacak olan tüm geliştirme araçlarının lisanslarını da dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca, tüm geliştirme takımı tüm kodların ve kullanılan kütüphanelerin kaynak ve kökenine de dikkat etmesi gerekir. İleriki aşamalarda ekstra bir lisans yükümlülüğü barındırmamalıdır.

Bu tip kodlar 3 ana kaynaktan temin edilebilir.

1. Ticari lisanslar ile satılan hazır kütüphaneler olabilir.

2. Açık kaynak lisanslar ile dağıtılmış kütüphaneler olabilir.

3. İse yazılım geliştirme ekibi tarafından proje kapsamında hazırlanan kütüphaneler olabilir. Bu kütüphanelerin lisanslama işlemleri de yazılım üretici firma tarafından harici olarak yapılır.

Açık kaynak kod kullanımında dikkat edilmesi gereken en önemli husus ürün bittiği zaman hazırlanılacak olan lisansın etkileneceğidir. Örneğin GNU lisansı ile hazırlanmış bir yazılım kütüphanesi kullandığınız takdirde finalde ürettiğiniz yazılımda GNU lisansını göz önünde bulundurularak paketlenmelidir. Bu da ticari olarak üretici firmanın etkilenmesine sebebiyet verebilir. Bu nedenle bu aşamada yapılacak olan adımlar tamamen bir karar mekanizması doğrultusunda yapılmalıdır.





Lisanslama aşamasında hiçbir sorun yaşamamak için kodların orijinal olarak geliştirici ekip tarafından hazırlanması gerekmektedir. Kaynağı belirsiz yerlerden yapılan kopyalamaların sakıncası büyüktür.

Satış ve dağıtım (Sale and delivery):

Yazılım satarken ana geçerli doküman lisans anlaşmasıdır. O nedenle lisans anlaşmasının profesyonel olarak hazırlanması gerekir. Yazılım satıcıları genellikle çok sayıda kopya satabilmek için yazılım sahiplik haklarına alıkoymak ister. Bu nedenle bu hususlarında bu aşamada dikkat edilmesi gerekir. Ayrıca, yazılım kullanmaya başladıktan sonra doğabilecek hataların giderilmesi de gözden kaçırılmaması gerekir. Bu aşama da yazılım satıcı firma belli bir garanti süresi verir. Fakat bu süre genel olarak fazla tatmin edici değildir. Sürenin darlığı ile yazılımın kapsamı eş güdümlü olmadığı durumlarda anlaşmalara özel madde ekletilebilir.

Kurulum (Installation): Kurulumu alan firma kendi başına da yapabilir ya da satıcı firmadan destek talep edebilir. Satıcı firma da bu noktada kendi anlaşmalı bilişim sektöründe hizmet veren üçüncü bir

firmadan destek talep edebilir. Özel amaca yönelik yazılımlarda kurulum aşaması bir servis niteliğinde gerekli olabilir. Bu nokta da alıcı ve satıcı firma arasında ekstra görüşülmesi ve değerlendirilmesi gereken bir durum halini alabilir.

Yazılım Bakımı ve İyileştirmeleri (Software Maintenance): Yazılımlar kullanılmaya başlandıktan sonra güncel tutulabilmesi ve öngörülemeyen hataların giderilmesi gerekebilir. Yazılım satıcısı ve alıcı bu aşama için özel olarak bir anlaşma yapmaları gerekir. Çünkü bazı problemler geliştirme sürecinden kalmış olabilir bazı problemlerde ihtiyaç analizinin yapıldığı birinci aşamadan kalmış olabilir. Bu hataların giderilmesi ve çeşitli güncelleme paketleri ile yazılımın hatasız hale getirilmesi gerekir.

Destek (Support): Alıcı firma bazı durumlarda satıcı firmadan destek talep edebilir. Bu tip durumlar rutin kullanımlar esnasında doğabilecek anlık soruların yanıtlanması ölçeğindedir. Bu nedenle alıcı ve satıcı arasında ekstra bir yazılım destek anlaşması yapılması gerekir.



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 •



Ahmet CORA
Lojistik Uzmanı
acora76@hotmail.com

İşte Bunlar Hep Lojistik

***“Şampiyonlar salonlardan çıkmaz. İçlerinde tutku, hayal ve amaç olan insanlardan çıkar”
Muhammed Ali, Boksör***

Bir tutam “inovasyon”, bolca “mobilizasyon”, az biraz “network”, üzerine de hafif “sürdürülebilirlik...”

Bunlar, etrafımızdaki bazı lojistik şirket yöneticilerinin gazete, dergi ve televizyonlara verdikleri röportajlardan sihirli sözcükler

Böyle havalı ve süslü lafları dillerinden düşürmeyen bu kişileri hep hafif bir gülümsemeyle izlemiştir.

Bu kavramların, bir karşılığı ve işlevi muhakkak vardır. Özellikle akademik ortamlarda yazılıp çizilmelerini kimse yadırgayamaz. Fakat piyasada hizmet veren firma yetkililerinden gereğinden fazla duyunca, yapılan işin merkezinden biraz uzaklaşıldığını düşünmeden edemiyor insan.

Halbuki bir lojistik firmasının hizmet kalitesi, belki de sadece depocusunun kalitesiyle doğru orantılı bir durumdur.

Ünlü reklamcı David Ogilvy’nin meşhur bir sözü vardır: “Büyük fikirler genellikle basit fikirlerdir”

Demem o ki, lojistik satınalma yapan müşterilerin beklentileri oldukça sade ve nettir;

- Malzemeler hasarsız, zamanında ve ekonomik taşısın
- Depolama faaliyetleri düzgünce yapılsın

Daha detayında;

- İş takibi iyi yapılsın,

- Akışla ilgili doğru ve düzenli bilgi verilsin.

Peki insanlar neden böyle süslemelere tevessül eder?

Sebebi herhalde şudur; Bilinçaltındaki “biz kamyoncu değiliz” isyanı... “Çok mühim işler yapıyoruz, bizi farkedin” hezeyanı... Bunlar tabi, açık açık telaffuz edilmez, belirttiğim gibi sadece bilinç altındadır. Peki yapılan iş mühim midir? Evet aslında oldukça mühimdir. Lakin, işin görüntü ve reklam kısmının, operasyonel kaliteyi örtmek üzere olduğunu gördüğüm için bu yazıyı yazmaya niyetlendim.

Yani, Lojistik’te okuyan bir gencin, böyle alengirli kelimelerle, babasına hava atmasını, onun kendisiyle gurur duymasını sağlamaya çalışmasını anlayabilirim. Ama koca koca adamların kimsenin birşey anlamayacağı ve okumayacağı röportajlara bu kavramları serpiştirmesi bir parça komik kaçmaktadır.





Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programları



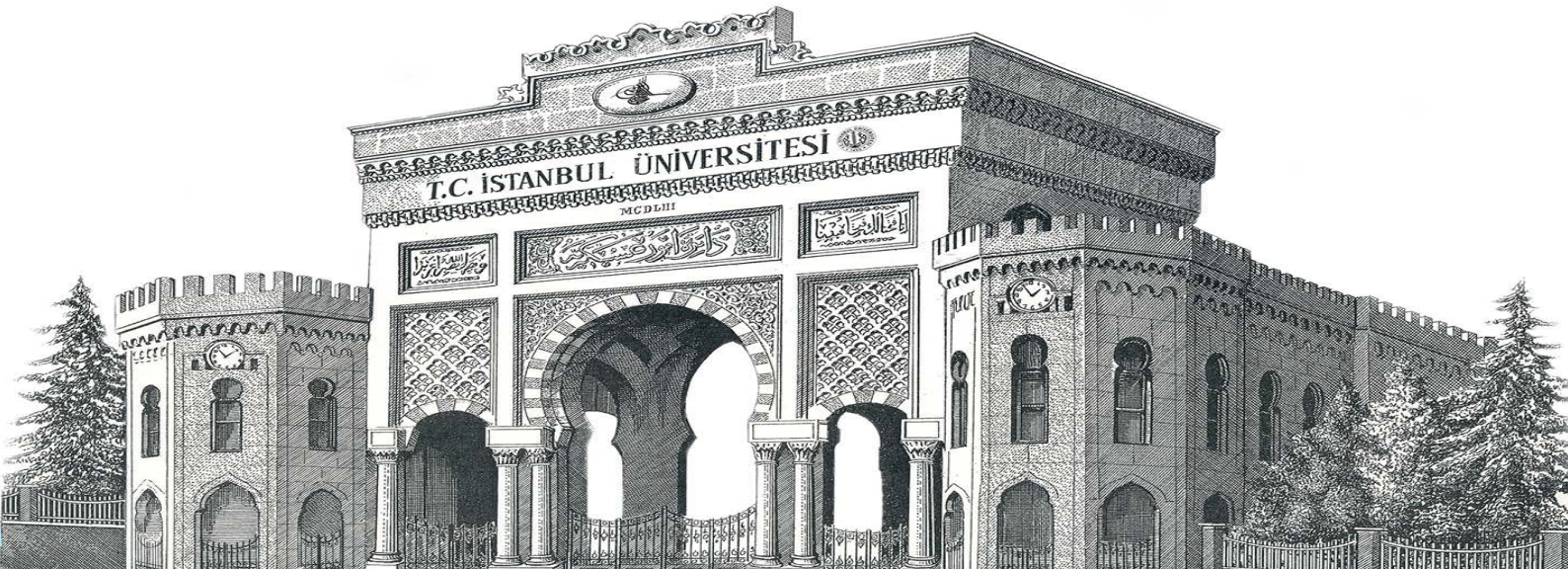
Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Programında Yetiştiriyor

İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi II. Öğretim Tezsiz Yüksek Lisans Programı için başvurular Mayıs ayında başlıyor.

Program Başkanı: Prof. Dr. Murat ERDAL (merdal@istanbul.edu.tr)

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

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



NİSAN 2017 FUAR TAKVİMİ

Nisan 2017 Yıl:5 Sayı: 52

Diğer Organizatör Fuarı automechanika İSTANBUL Automechanika İstanbul 2017, Uluslararası Otomotiv, Üretim... 06.04.2017 / 09.04.2017 Tüyap İstanbul	PlastPak İzmir 2017 Plast Pak 2017 Plastik ve Ambalaj Teknolojisi Makine ve Malzemeleri Fuarı 08.04.2017 / 12.04.2017	İZWOOD 2017 www.izwoodfuari.com İzwood 2017 İzmir Ağaç İşleme Makineleri, Kesici Takımlar, El Aletleri Fuarı 08.04.2017 / 12.04.2017	İSKON 2017 İskon 2017 Konya 12. İstifleme, Depolama, Taşıma, Vinç ve Lojistik... 27.04.2017 / 30.04.2017 Tüyap Konya
İzmir Mobilya Yan Sanayii, Aksesuarları, Orman Ürünleri ve Ahşap Teknolojisi Fuarı İzmir 2017 Mobilya Yan Sanayi, Aksesuarları, Orman Ürünleri ve Ahşap... 08.04.2017 / 12.04.2017	DJAZAGRO THE TRADE SHOW FOR AGRI-FOOD PRODUCTION Djazagro 2017, 15. Uluslararası Gıda, Gıda Teknolojileri, Otel... 10.04.2017 / 13.04.2017	DIYARBAKIR TARIM - HAYVANCILIK FUARI Diyarbakır Tarım Hayvancılık Fuarı 2017, 8. Ortadoğu... 18.04.2017 / 22.04.2017 Tüyap Diyarbakır	Kayseri 7. mobilya fuarı K.MOB 2017- Kayseri 7. Mobilya Fuarı 19.04.2017 / 23.04.2017
RISINGCITY Rising City Bursa 2017 Gayrimenkul Fuarı 19.04.2017 / 23.04.2017 Tüyap Bursa	BURSA İNŞAAT Bursa İnşaat Fuarı 2017, 15. Yapı, İnşaat Malzemeleri, Tesisat, Isıtma, Soğutma... 19.04.2017 / 23.04.2017 Tüyap Bursa	SEBE South-East Europe Belgrade Building Expo 43.Seebbe Yapı Fuarı 2017, 43. Uluslararası Yapı ve Yapı Teknolojileri Fuarı 19.04.2017 / 23.04.2017	İSTANBUL AUTOSHOW İstanbul Autoshow 2017 21.04.2017 / 30.04.2017 Tüyap İstanbul
İZMİR KİTAP FUARI 22. İzmir Kitap Fuarı 22.04.2017 / 30.04.2017	KONMAK 2017 Konmak Konya 2017, 14. Uluslararası Metal İşleme Makineleri, Kaynak... 27.04.2017 / 30.04.2017 Tüyap Konya	KONYA SAC İŞLEME TEKNOLOJİLERİ FUARI Konya 2017 Sac İşleme Teknolojileri Fuarı 3. Sac, Boru, Profil İşleme... 27.04.2017 / 30.04.2017 Tüyap Konya	KONELEX 2017 Konelex Konya 2017, 12. Elektrik, Elektronik, Elektromekanik, Enerji... 27.04.2017 / 30.04.2017 Tüyap Konya

FİLM



KOALİSYON

İngiltere 2010 seçimleri.
Muhafazakarlar, İşçi Partisi ve Liberal
Demokratlar arasında yürütülen pazarlıklar.

Partilerin dünya görüşleri, seçim
vaatleri, öncelikleri ve kırmızı çizgileri.
Koalisyon için ise belirli noktalarda adım
atmanız, tavizler vermeniz gerekebilir.
Eliniz ne kadar güçlü ? Ne kadar zayıf ?
Öngörüler. Hamle üstünlüğü. İnisiyatif
alma ve problem çözme teknikleri. Pazarlık
ekiplerinin kimliği? Profillerin incelenmesi.
Pazarlıkta zaman vektörü. Zamana karşı bir
yarış. Medya yönetimi ve zaman baskısı.

Müzakere ve pazarlık becerilerini
görme açısından güzel bir film. Tüm yönetici
ve adayların izlemesini tavsiye ederim.

Prof. Dr. Murat ERDAL



SOLDAN SAĞA:
MARK DEXTER (DAVID CAMERON) , BERTIE CARVEL (NICK CLEGG) VE IAN GRIEVE (GORDON BROWN)

Müzakere ve pazarlık hayatımızın her anında var.

İşletme yöneticileri de bu filmde yer alan müzakere tekniklerini pratikte kullanıyorlar. Yöneticiler benzer şekilde kurum içerisinde çalışanlarla ve kurum dışında müşteriler başta olmak üzere işletme çevresiyle çeşitli müzakereler yürütmektedirler. Müşterilerle ürün/hizmet pazarlıklarında, ihtiyacın tanımlanması, işin kapsamı, ürün/hizmet özellikleri, fiyat ve ödeme koşulları, teknik destek, garanti kapsamı vd. tüm detaylar konuşulmaktadır.

KİTAPLIK

TED GİBİ KONUŞ

"İyi Konuşmalar ya da Sunumlar Sizi Hiç Düşünmediğiniz Fikirlerle Götürür."

Dünyada konuşma sanatı ile ilgili çok sayıda yayın var. Bu alanda her sene onlarca kitap çıkıyor. Kitaplarda, mesleki konferans konuşmalarından şirket içi eğitimlere, aile toplantılarından etkinlik konuşmalarına kadar çok çeşitli başlıklarda iletişim türleri inceleniyor. Etkinlik gündemi, konuşmacı profili, konuşma dili ve içeriği, süresi, yer ve hedef kitle gibi bileşenler masaya yatırılıyor. Dikkat çekici unsurlar, otoritelerden alıntılar, orijinal hikaye ve fıkralar, çarpıcı görseller/malzemeler ve videoların nasıl olması gerektiği tek tek ele alınıyor.

Bu sayımızda Ted Gibi Konuş kitabını tanıtmak ve topluluk önünde konuşma üzerine sohbet etmek istiyorum. Hemen söyleyeyim kitabı beğendim ve faydalandım. Bana iş ve sosyal hayat açısından yeni fikirler verdi ve bu fikirlerin doğru iletişim kurma ve sunum teknikleri ile sınırlı olmadığını itiraf etmeliyim.

Aganta Kitap yayınları arasında yer alan, Carmine Gallo'nun Ted Gibi Konuş başlıklı kitabını sadece daha iyi sunum teknikleri için yol gösterici bir rehber olarak tanımlarsak hata ederiz. Eserde dünyadan çok sayıda yönetici, girişimci, bilim insanı ve liderin sohbetlerini bulacaksınız. Bu sohbetlerde kişilerin hayat hikayeleri, projeleri ve düşünme yöntemlerini de göreceksiniz.

Sıra dışı kimlikleri tanıma ve dikkat çekici mesajları iletme becerilerini anlama açısından oldukça yararlı olan bu eseri ilerleyen dönemde ne ölçüde gündemime alabilirim tam olarak bilemiyorum. Fakat denemek istediğim iş fikirleri var.

"A Broken Body isn't Broke Person"

Kitap, hayatın çeşitli aşamalarında çekilen zorluklar ve bunların üstesinden nasıl gelindiği noktasında örnek deneyimlerle dolu. Sayfa 230'da yer alan Avustralyalı kayakçı Janine Shepherd'da bisiklet kullanırken servis kamyonunun çarpması ve sonrasında yaşananlar hayli öğretici.

Shepherd'ın "bozulmuş bir beden bozulmuş bir insan olmadığını" söylemesi, gerçek gücünün asla bedeninden gelmediğini ve kim olduğunun değişmediğini vurgulaması düşündürücü. Telefonunuza Ted Uygulaması indirip "A Broken Body isn't Broke Person" videosunu izleyince hikayesi daha da duygusal ve etkileyici oluyor.

PROF. DR. MURAT ERDAL

Kitaptan Güzel Sözler

- o Başarının mutluluğa götürmediği, mutluluğun başarıyı yarattığı söylenir.
- o Hikayeler soyut kavramları elle tutulur, duygusal ve hatırlanır fikirlerle çevirir.
- o Yaratıcılık farklı görüşlerde büyür.
- o Yaratıcılık, sınırsız özgürlük değil, daha çok sınır ve engellere dayandığına dair kanıtlar sunar.
- o Dilimlenmiş ekmek fikrinin nasıl yayılacağını bulunana kadar kimse onu istemedi. Başarı, - fikrinizi yayabiliyor musunuz yayamıyor musunuz -ona bağlıdır.

İÇİNDEKİLER

Giriş: Fikirler Yirmi Birinci Yüzyılın Geçer Akçesidir

I. BÖLÜM: Duygusal

1. İçinizdeki Ustayı Çıkarın
2. Hikâye Anlatma Sanatında Ustalaşın
3. Sohbet Edin

II. BÖLÜM: Yeni

4. Bana Yeni Bir Şey Öğretin
5. Ağızları Açık Bırakan Anlar Yaratın
6. Neşelenin

III. BÖLÜM: Akılda Kalıcı

7. 18 Dakika Kuralına Bağlı Kalın
8. Çoklu Duyusal Deneyimlerle Zihinsel Bir Resim Boyayın
9. Şeridinizde Kalın

TED GİBİ KONUŞ, Dünyanın En İyi Beyinlerine Göre Topluluk Önünde Konuşmanın 9 Sırrı, Carmine Gallo, Aganta Kitap (www.agantakitap.com).

Kişisel olarak herkesin anlatacak bir hikayesi olduğunu düşünenlerdenim.

Samimi olanlar her zaman dinlenir. İçten yapılan konuşmalar her zaman izleyici ile buluşur ve dinleyicinin aklında yer eder. Özgün bir hikayesi olan insanların izleyiciler önünde konuşma yaptığı

TED (Teknoloji, Eğlence, Dizayn) Konferans Uygulaması üzerinden kayıtlı yüzlerce konuşmayı izleyebilirsiniz. Ted.com üzerindeki sunum videolarının milyar kez izlendiği belirtiliyor. İlgi alanınızla ilgili hayli şaşırtıcı ve etkileyici pek çok konuşmayı da bulabilirsiniz.

Satınalma Dergisi Mobil Uygulamaları

Satınalma Dergisi Apple ve Android uygulamaları ile tüm geçmiş sayılara kolaylıkla erişebilirsiniz.



Apple Store'dan
İndirin



App Store'dan
indirin



Google Play'den
İndirin



Google play'den
indirin



Tüm sayılara erişim ve dijital abonelik seçeneği ile derginiz her an yanınızda.



Satınalma mesleğini daha iyi icra etmeniz ve kariyerinize katkı sağlamak için çalışıyoruz.



Türkiye'nin Lider Satınalma Meslek Dergisiyiz. Teşekkürler.



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 Blv.

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

