



Satınalma

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin Dergisi

Yıl: 3 Sayı: 33 ■ EYLÜL 2015

DALGAKIRAN MAKİNE'NİN HEDEFİ DÜNYADAKİ İLK 5 KOMPRESÖR ÜRETİCİSİNDEN BİRİ OLMAK

Satınalma Müdürü
Sadık AKINCI

ByPi'nin Mr. Omid Ghamami
ile Ekim Ayı Programı Belli Oldu Sayfa 14

**Belirsizlik ve Riskli Dönemlerde
Satınalma Çevresi / Prof. Dr. Murat ERDAL**

Satınalma Departmanının

Performans Ölçümü, Hedefler ve Değerlendirme Kriterleri
Arş. Gör. Adil ÜNAL

**ULUSLARARASI BİR MODA
MARKASI OLMA YOLUNDA HIZLA
İLERLİYORUZ**

ÇİFT GEYİK KARACA GİYİM Satınalma Müdürü

Sacit ŞAHİN

TEMESİST

**LOJİSTİK
MERKEZLERİN
PLANLANMASI**

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

**DEĞER ZİNCİRİNE DÖNÜŞEMEYEN
ZİNCİRİN, BİR ANLAMI YOK**

.. Hayatınızı **TÜRKKEP** ile Kolaylaştırın

KEP

eimza
etebligat
efatura
edefter
emutabakat
earşiv
esaklama

TÜRKKEP, Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) hizmetleri sağlamak üzere Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK) tarafından;

e-Fatura ve **e-Defter** hizmet ve çözümleri sağlamak üzere ise Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) tarafından yetkilendirilmiştir.

Türk Ticaret Kanunu, Tebligat Kanunu ve Vergi Usul Kanunu kapsamındaki **KEP, e-Tebligat, e-Fatura** ve **e-Defter** düzenlemelerine göre, gönderme, alma ve saklama hizmetlerini vermek için yetki almış olan **TÜRKKEP**, bu hizmetleri tüm Türkiye genelinde sağlayan ilk ve tek güven kurumudur.



TÜRKKEP
Hayatınızı TÜRKKEP'le Kolaylaştırın

www.turkkep.com.tr

basvuru@turkkep.com.tr

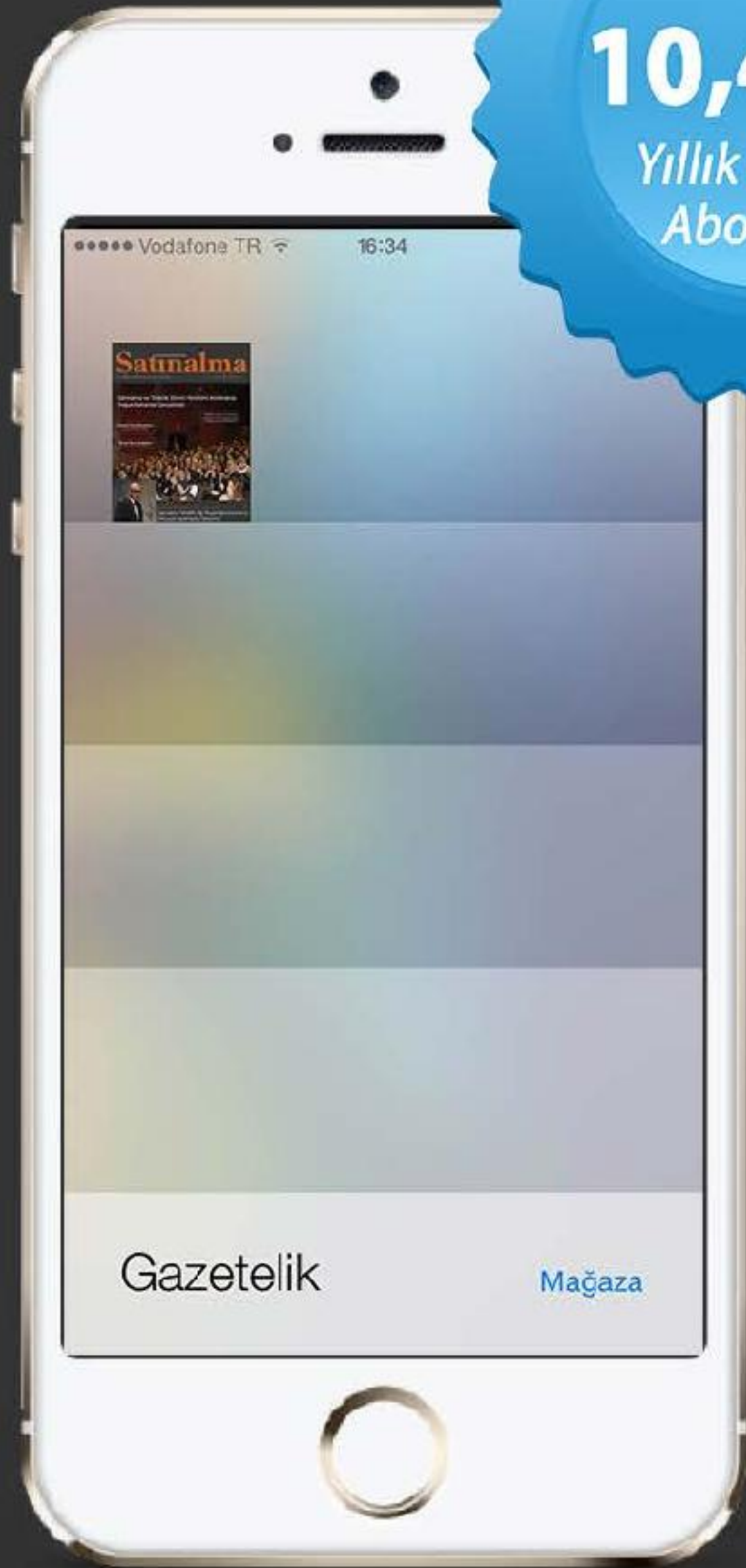
7/24 Müşteri Destek Hattı
(0850) 470 0 537



[f](https://www.facebook.com/trkep) [i](https://www.instagram.com/trkep) [t](https://www.twitter.com/trkep) /trkep

[in](https://www.linkedin.com/company/t-rkkep) /company/t-rkkep

Satınalma Dergisi Tüm Sayıları ile Apple Gazetelik'te !



**Türkiye'nin En Geniş Satınalma Arşivine Sahip Olmak İçin
Apple Gazetelik Uygulaması İçerisinden
Mobil Uygulamayı İndirebilirsiniz.**



BASILI DERGİ ABONELİĞİ İÇİN:
satinalmadergisi.com/abonelik
0(212) 509 56 56



III. SATINALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KONFERANSI

19 Kasım 2015



Tam
Gün

420
Katılımcı

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri bu yıl "**Tedarikçi İlişkileri ve Performans Değerleme**" teması ile biraraya geliyor. Sektörel uygulamalar bu konferansta tartışılacak. Sizi 19 Kasım'da kendinize ve şirketinize bir iyilik yapmaya davet ediyoruz.

KONFERANSA ÜCRETSİZ KATILIM İÇİN BUYERNETWORK.NET SATINALMA KULÜBÜ ÜYESİ OLUN.

III. SATINALMA KONFERANSINA NEDEN KATILMALISINIZ?

- Sektörel örnek uygulamalar ile satınalma ve tedarik zinciri alanında **en iyi uygulama örneklerine** erişebilmek
- **Tedarikçi Performans Değerleme** kapsamında tüm sektörlerden nitelikli bilgi elde etmek
- 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 sadece **BuyerNetwork.net Satınalma Kulübü** üyeliği oluşturarak ücretsiz katılma fırsatı kazanabilirsiniz. Henüz üye olmadıysanız www.buyernetwork.net adresi üzerinden ücretsiz üyelik gerçekleştirerek siz de BuyerNetwork avantajlarından faydalanmaya başlayabilirsiniz.

”

**BuyerNetwork
Satınalma Kulübü**
üyeleri bu konferansta
bir araya geliyor.

www.BuyerNetwork.net Satınalma Kulübüne davetlisiniz.

Satınalma Dergisi

Buyer Network, satınalma ve tedarik zinciri profesyonellerinin mesleki kulübüdür. 3500'ün üzerinde satınalma ve tedarik zinciri profesyonelinin üye olduğu kulüp Türkiye'nin bu alandaki ilk ve en büyük platformu olma özelliğini taşıyor. Üyelğin ücretsiz olduğu kulüpte üyeler networking yaparak bağlantılarını genişletmekte, tedarikçiler ise potansiyel alıcılar ile birarada bulunmaktadır. Konferans sadece www.buyernetwork.net üyelerine özel ve ücretsiz olarak BUYER NETWORK ve Satınalma Dergisi işbirliği ile düzenlenmektedir.

Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticilerinin dergisi olarak Ocak 2013' te yayın hayatına başlayan **Satınalma Dergisi**, tüm sektörlerden satınalma, lojistik ve tedarik zinciri yöneticilerinin buluşma ve bilgi paylaşım noktası olma özelliğini taşımaktadır.

KATILIMCI SEKTÖRLER



KİMLER ve HANGİ DEPARTMANLAR KATILIYOR?

Konferans satınalma ve tedarik zinciri yöneticileri ile birlikte şirket yöneticileri, diğer fonksiyonel yöneticiler tarafından da takip edilmektedir. Rekabetin şirketler arasında değil, şirketlerin tedarik zincirleri arasında gerçekleştiği günümüz iş dünyasının bir gerçeğidir.



“ Konferans Türkiye'nin satınalma kulübü olan **Buyernetwork.net** üyelerine özeldir. Katılım için Buyer Network'e ücretsiz üye olup, katılımla ilgili işlemleri gerçekleştirebilirsiniz.

”

“ Buyer Network ile avantajlı satınalma dünyasına adım atın.

”

“ 19 Kasım'da kendinize ve şirketinize bir iyilik yapın, Buyer Network üyesi olun, bu eşsiz konferansa ücretsiz katılma fırsatı kazanın.

”



BU SAYIDA

EYLÜL 2015 YIL:3 SAYI:33



16 Belirsizlik ve Riskli Dönemlerde Satinalma Çevresi
Prof. Dr. Murat ERDAL, İstanbul Üniversitesi

19 Satinalma Departmanının Performans Ölçümü, Hedefler ve Değerlendirme Kriterleri
Arş.Gör. Adil ÜNAL, İstanbul Üniversitesi

22 Özel Güvenlik Hizmet Alımları
Dr. Bülent BÜBER, Kamu İhale Kurumu

28 Uluslararası Bir Moda Markası Olma Yolunda Hızla İlerliyoruz
Röportaj; Sacit ŞAHİN, Çift Geyik Karaca Giyim

32 Ne Kadar Olgunuz!
Tuğrul GÜNAL, Siemens A.Ş.

33 Lojistik Merkezlerin Planlanması
Temisist Depo & Raf Sistemleri

40 Dalgakıran'ın Hedefi Dünyadaki İlk 5 Kompresör Üreticisinden Biri Olmak
Röportaj; Sadık AKINCI, Dalgakıran Makine

44 İşletme ve Üretim Faktörleri
M. Vefa TOROSLU

46 Kısıtlar Yönetimi Akla Yatkın mı?
Utkan ULUÇAY

53 Menşe ve Dolaşım Belgeleri Elektronik Ortama Aktarılmalı
Cahit SOYSAL, Uysen Gümrük Danışmanlığı

55 Değer Zincirine Dönüşemeyen Zincirin, Bir Anlamı Yok
Prof.Dr. Mahmut TEKİN, Selçuk Üniversitesi

58 Küresel Tedarik Zincirinde Gümrük Hizmeti ve Yönetimi
Hakan KAYA, Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik A.Ş.

60 Kamyonlar Durursa Hayat Durur
Aydoğan CAN

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

YAYIN DANIŞMANI
ERKAN BAŞBOĞA
erkan.basboga@buyernetwork.net

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

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

İŞ GELİŞTİRME
BURAK ÖÇLÜ
burak.oclu@satinalmadergisi.com

DAĞITIM
MNG 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

Satinalma Dergisi, BuyerNetwork.net projesi kapsamında yayınlanmaktadır.

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

Değerli Satınalma ve Tedarik Zinciri Yöneticileri,

Eylül sayımızda sizlere yine dolu dolu bir dergi içeriği hazırladık. Dalgakıran Makine Satınalma Müdürü Sn. Sadık AKINCI ve Çift Geyik Karaca Giyim Satınalma Müdürü Sn. Sacit ŞAHİN ile röportajlar gerçekleştirdik. Keyifle okuyacağınızı düşünüyoruz.

Sizlere üç farklı konuda bilgi vermek istiyorum. Birincisi Satınalma Dergisi Apple Gazetelik uygulamamız yayına girdi. Tüm sayılara hızlı bir şekilde ulaşabilirsiniz. İkinci konu Satınalma TV adlı online mesleki video kanalımız Buyer Network Satınalma Kulübü üzerinde yayın hayatına başladı. Çok çeşitli konularda videolar bu kanalda olacak. Üçüncüsü ise Satınalma Kulübü çerçevesinde gerçekleştireceğimiz konferanslar. Bu konferanslara katılım hakkı elde edebilmek için **BuyerNetwork Satınalma Kulübü** üyeliği oluşturmamız gerekmektedir. www.buyernetwork.net adresinden gerekli bilgilere ulaşabilirsiniz.



Buyer Network Satınalma Kulübü

Ülkemizde satınalma mesleğine verilen önem artmaktadır. Belirsizlik ve risk ortamında satınalma ve tedarik zinciri yöneticileri bilgi ve tecrübeleriyle rehberlik etmektedirler. Tepe yönetiminde satınalma kökenli yöneticilerinin daha fazla görev üstlendiği bir dönemi yaşamaktayız.

Satınalma mesleğini icra edenler hem şirket içinde tüm departmanlarla hem de şirket dışında başta tedarikçiler olmak üzere müşterilerle yoğun temas içerisinde. Bu etkileşim gücü ile satınalma ve tedarik zinciri yöneticileri geleceğe yön vermektedir. Satınalma ve tedarik zinciri yöneticileri ulusal ve uluslararası bilgi ve becerileri ile ekonomiye katkıları gözler önündedir. Satınalma Kulübü sektörün fırsat ve tehditlerini, olumlu ve olumsuz yönleri ile değerlendiren bir paylaşım merkezidir. Otomotiv, gıda, tekstil, inşaat, maden, kimya, savunma, hastane, banka ve turizm gibi imalat ve hizmet sektörlerinin yöneticilerinin bir arada olduğu, bilgi ve tecrübenin paylaşıldığı bir ortamdır.

Mesleki Sosyal Ağ Yapısı

Zaman yönetimi satınalmacılar için hayati bir faktördür.

Türkiye'nin her yerinden satınalma, üretim, planlama, kalite ve tedarik zinciri yöneticileri BuyerNetwork.net web sitesi ve uygulaması üzerinde eş zamanlı bilgi paylaşımında bulunabilmektedir. 365 gün 24 saat etkileşim. Web sitesi ve uygulamalar üzerinden aynı ve farklı sektörlerden meslektaşlar tedarikçi araştırması, doğru tedarikçi seçimi, malzeme, fiyat, teslimat vd. tüm mesleki alanlar hakkında sohbet etme imkanına kavuşmuştur.

Satınalma Kulübü Etkinlikleri

Satınalma Kulübü mesleki birlikteliği esas almaktadır. Hedefi, satınalma mesleğini yüceltmek, tedarik zinciri uygulamalarının gelişimine katkı sağlamaktır. Bu amaca hizmet etmek için öncelikle sektör çalışanlarının bir araya getiren çalıştay, konferans ve yemek organizasyonları düzenlenmektedir.

Konferanslar:

2015 Yeni Dönem Takvimi

- o 19 Kasım 2015 Tedarikçi İlişkileri ve Tedarikçi Performans Değerleme
- o 16 Aralık 2015 Endüstriyel (B2B) Pazarlama

Buyer Network Satınalma Kulübüne Davetlisiniz.

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

MUDO, DÜNYA PERAKENDE ÖDÜLLERİ'NDE FİNALE KALAN TEK TÜRK MARKA OLDU



Uluslararası arenada büyük ses getiren ve mükemmeliğin karşılaştırılmasını ortaya koymak üzere tasarlanan Dünya Perakende Ödülleri, sektöre yön ve ilham veren markaları ödüllendiriyor. Avustralya'dan

Amerika'ya tüm dünyada perakende profesyonelleri tarafından sektörün en prestijli ödülü kabul edilen "Dünya Perakende Ödülleri"nde Mudo, "Yılın e-Ticaret Perakende Şirketi" kategorisinde finale kaldı.

RADORE EN HIZLI BÜYÜYEN ŞİRKETLER SIRALAMASINDA İLK 100'DE

Türkiye'nin önde gelen veri merkezi firması Radore, Türkiye'nin en hızlı büyüyen şirketlerine küresel ölçekte dikkat çekmek için başlatılan TEPAV Türkiye 100 sıralamasında ilk 100'e giren tek veri merkezi oldu. Bu yıl Çırağan Palace Kempinski'de üçüncüsü düzenlenen ödül töreninde Radore kazandığı başarıyla Türkiye'nin gelecekteki büyük veri merkezi olma hedefine bir adım daha yaklaştı.

TETSIAD, TÜRKİYE'YE ÇİN'İ ÖRNEK GÖSTERDİ: "İHRACATI DESTEKLEYİP BÜYÜME ORANLARINI YENİDEN BELİRLEYELİM"

Türkiye Ev Tekstili Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TETSIAD) Başkanı Yaşar Küçükçalık, Çin'de yaşanan devalüasyonlara dikkat çekerek Türkiye ekonomisi ile ilgili önemli uyarılarda bulundu. Küçükçalık, Türkiye ekonomisinin de sürdürülebilir ve güçlü bir yapıya kavuşması için sanayinin ve ihracatın desteklenmesi gerektiğine dikkat çekerek "Çin'in yaptığı gibi ülkemizde yeni ve güçlü bir büyüme oranı belirlenerek, bu hedeflerin tutturulması için gereken tüm önlemler alınmalıdır" dedi.



SELVA, "KRİSTAL LEZZET ÖDÜLÜ"NE SAHİP DÜNYADAKİ İLK VE TEK MAKARNA MARKASI OLDU!

Selva, dünyaca ünlü bağımsız kalite enstitüsü olan Uluslararası Tat ve Kalite Enstitüsü (iTQi) tarafından verilen Üstün Lezzet Ödülü'ne bu yıl 3. kez layık görüldü ve bu başarısından ötürü Kristal Ödül ile taçlandırılan Türkiye ve dünyadaki ilk ve tek makarna markası oldu.



IDEASOFT, EN HIZLI BÜYÜYEN E-TİCARET YAZILIM ŞİRKETİ OLDU

10. Yaşında Büyümesini Sürdüren IdeaSoft, Ar-Ge'ye Gelirinin %30'unu Ayracak

IdeaSoft, Türkiye'nin en hızlı büyüyen 100 firmasını belirleyen TOBB, TEPAV ve AllWorld Network'ün düzenlediği "Türkiye 100" programında, e-ticaret yazılımları alanında en hızlı büyüyen şirket olarak sektöründe ilk sırada yer aldı. Bu sene 10. Yılıni kutlayan IdeaSoft, lider olduğu sektörde 5000'den fazla KOBİ'ye e-ticaret altyapısı sunuyor ve işletmelerin karlılığını artırmalarında önemli bir destek sunuyor. IdeaSoft Genel Müdürü Seyhun Özkara, büyümelerinde Ar-Ge ve satış sonrası destekle %98'e varan müşteri memnuniyetinin büyük pay sahibi olduğunu belirterek, IdeaSoft'un 2016 yılı kapsamında Ar-Ge çalışmalarını için gelirinin %30'unu ayracağını ve büyümelerini de bu yönde sürdüreceklerinin altını çizdi.



HERO BABY TÜRKİYE'NİN İLK HELAL SERTİFİKALI MAMA ÜRETİCİSİ OLDU



Günümüzde Helal Gıda sertifikası güvenli ve sağlıklı yiyecekler arayan tüketicilerin en çok aradığı standartlardan biri haline geldi. Özellikle ebeveynlerin çocukları için sağlıklı, doğal, güvenli ve kaliteli gıda arayışında, Helal Gıda sertifikası öne çıkmaya başladı. Dünyanın önde gelen bebek maması üreticisi Hero Baby de 2015 yılında Türkiye'nin Helal Gıda sertifikalı ilk yerli mama üreticisi olmaya hak kazandı.

STOPER, 5 KİTADA TÜRKİYE'Yİ TEMSİL EDİYOR

Günümüz küresel iklim koşullarında yalıtımın önemi büyük. Zira firmalar dünya pazarında söz sahibi olmak için 60 derecelik Katar'a da, -40 dereceyi gören Amerika kıtasına da uygun ve yüksek kaliteli üretim yapmak zorunda. Türkiye son yıllarda bu ihtiyaçları karşılamak adına önemli yol kat etti. 2007 yılında kurulan Stoper Membran, hem geliştirdiği teknolojik alt yapı sistemi hem de uyguladığı Ar-Ge uygulamaları sayesinde ülkemizdeki liderlik başarısını dünya pazarına taşıyarak farklı iklim koşullarında 37 ülkeye ihracat performansı kazandı.

Stoper Genel Müdürü Metin Demir, sektördeki bu başarılarının sırrının istikrarlı Ar-Ge çalışmaları olduğu vurguladı. Demir, "Türkiye pazarında en fazla satılan membranlardan biri olmanın ötesinde dünyanın dört bir yanında farklı iklim koşullarına uygun membran ürettik. Bunu Ar-Ge çalışmaları sayesinde gerçekleştirdik" dedi.



TÜRKİYE FİNANS DÖVİZ POS İLE İŞLETMELERİ KURDAKİ DEĞİŞİMLERE KARŞI KORUYOR

Türkiye Finans, ödeme sistemlerinde yenilikçi POS ürünleri ile işletmelere en uygun çözümleri sunuyor. Standart POS ürünlerinin yanı sıra rekabetçi uygulamalar da geliştiren Banka, Döviz POS ürünü ile müşterilerine 7 farklı para biriminde satış imkanı sağlayarak kurdaki değişimlerden etkilenmelerini önüyor.



FORD, KARANLIK YOLLARDA CANLILARI ALGILAYAN YENİ AYDINLATMA TEKNOLOJİSİNİ TANITTI

Ford, geliştirdiği yeni aydınlatma teknolojisi ile yayalar, bisikletliler ve diğer canlıları algılayarak karanlık yollarda yaşanan kazaları azaltmayı hedefliyor. Kamera Destekli Gelişmiş Aydınlatma Teknolojisi, virajlar ve yol kesişim noktalarında da etkili olarak potansiyel tüm riskleri en düşük seviyeye taşıyor. Bu sistem dahilinde yeni geliştirilen "Spot Aydınlatma Sistemi" yakın dönemde pek çok Ford modelinde kullanılacak.



ŞİRKET VERİLERİ BULUTTA DA GÜVENDE

ESET File Security, kendini kanıtlamış teknolojisiyle uzun yıllardır kurumsal yapılar için sunucu güvenliği sağlıyor. ESET, şimdi de ESET File Security'nin Microsoft Azure'da güvenlik çözümlerinin bir parçası olacağını açıkladı. Azure, Microsoft'un bulut bilişim platformudur ve hızla hareket ederek şirketlerin daha fazlasına ulaşmasını sağlar.



ESET File Security, mevcut dijital güvenlik yeteneklerine ek olarak Azure için, Microsoft sanal sunucularını korumak adına antimalware çözümlerine yönelik zengin seçenekler sunuyor. Ayrıca kullanıcılar daha önceden bildikleri ve tanıdıkları bir güvenlik tedarikçisinden faydalanma imkanı da kavuşmuş oldu.

HENKEL, DEVRİM YARATAN YENİ ÜRÜNÜYLE AYAKKABI SEKTÖRÜNDE

Yapıştırıcı teknolojileri sektörünün lider çözüm sağlayıcısı Henkel, şimdi insan sağlığını ön planda tutan yeni ayakkabı yapıştırıcısı ürün portföyü ile Türkiye ayakkabı endüstrisindeki iddiasını ortaya koyuyor. Global satışlarının yaklaşık %49'unu yapıştırıcı teknolojileri alanında gerçekleştiren Henkel, gerek çevre gerekse insan sağlığı açısından büyük önem taşıyan yüksek performanslı ürün çeşitliliği sayesinde ihtiyaca özel çözümler sunuyor. Hem solvent bazlı hem de su bazlı geniş ürün paletini ayakkabı sektörünün değerli çalışanlarıyla buluşturmayı hedefliyor.



TEK KUMANDA KOLLU BATARYALARDAKİ TEKNOLOJİ, SU KULLANIMINDA TASARRUF SAĞLIYOR

Dünyanın en popüler batarya tipi olan tek kumanda kollu bataryalarda GROHE'nin sunduğu özellikler suyun tasarruflu kullanımını sağlayarak çevresel faydalar sunuyor.

GROHE bataryasına önceden monte edilen akış kısıtlayıcı sayesinde daha da fazla su ve para tasarrufu yapılabiliyor. GROHE EcoJoy® ile donatılan tek kumanda kollu bataryalar, basınçtaki herhangi bir oynamaya bakılmaksızın dakikada sadece 5,7 litrelik akış hacmini güvence altına alıyor. GROHE SilkMove® ES özellikli bataryalar, normal orta konumun aslında "soğuk" ayar olması ile özel. Bu tasarım, soğuk suyun da gayet yeterli olabileceği durumlarda kumanda kolunun standart orta konumunda iken suyun istenmeden ısıtılmasını önüyor. Bu basit çözüm, sudan alınan keyiften taviz vermeden daha yeşil bir gelecek için sürdürülen çabalara katkı sağlıyor.



PAZARLAMACILARIN YENİ KEŞFİ; KULLANICILARIN YÜZDE 80'İ AÇIP OKUYOR

Kullanıcıların bir kayıt veya satın alma sonrasında aldıkları işlem bildirimini e-postaları, pazarlama ve satış alanlarında firmaların dikkatini çekiyor. Kullanıcıların %80 oranında mutlaka açıp okudukları nadir e-posta türlerinden olan işlem bildirimleri ile markalar, pazarlama faaliyetlerini genişletebiliyor, çapraz satışları artırabiliyor ve müşterileri ile daha iyi diyalog kurabiliyorlar. optivo Uluslararası Direktörü Jens Fischler, işlem bildirimlerinin doğru kullanıldığında markaya büyük fayda sağladığını, ancak birçok firmanın bu e-posta türüne gerekli özeni göstermediğini belirtiyor.

PRYSMIAN GROUP ÇALIŞANLARINA UYGULADIĞI POLİTİKALAR, SOSYAL SORUMLULUK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK FAALİYETLERİ İLE DİKKAT ÇEKİYOR!

Prysmian Group, sürdürülebilirlik politikalarını etik ve şeffaf bir biçimde yönetmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk projelerini başarılı şekilde hayata geçirmesiyle dikkat çekiyor. Çalışanlarına yüksek standartlar sağlayan firma, bu özellikleriyle dikkat çeken firmalardan oluşan FTSE4Good Küresel Endeksi'ne katılma başarısını gösterdi.

FINANSAL KİRALAMA, FAKTORİNG VE FINANSMAN ŞİRKETLERİ'NİN AKTİF BÜYÜKLÜĞÜ % 26.6 ARTIŞLA 88 MİLYAR TL'YE YÜKSELDİ

Finansal Kiralama, Faktoring ve Finansman şirketlerinden oluşan bankacılık dışı finans sektörünü tek çatı altında toplayan Finansal Kurumlar Birliği (FKB), 2015 yılının ilk 6 aylık dönemi itibarıyla her üç sektöre ait konsolide verileri açıkladı.



Konsolide verilere göre üç sektörün 2015'in ilk yansında 2014'ün aynı dönemine kıyasla:

- Aktif toplamı yüzde 26.6 artışla 88 milyar 615 milyon TL'ye,
- İşlem hacmi yüzde 18.7 artışla 76 milyar 244 milyon TL'ye
- Faaliyet konusu alacakları yüzde 25.8 artışla 79 milyar 688 milyon TL'ye,
- Özkaynak büyüklüğü yüzde 13.6 artışla 12 milyar 643 milyon TL'ye
- Net kârı ise yüzde 28.6 artışla 958 milyon TL'ye yükseldi.

Dünya ticaretinde yüzde 10 küçülmenin yaşandığı 2015 yılı ilk çeyreğinde, Türkiye ekonomisinin yüzde 2,3 oranında büyümeyi başardığını belirten Özger, üç sektörümüzün de Türkiye ekonomisinin büyümesinde kritik rol üstlenen KOBİ'ler başta olmak üzere reel sektöre verdikleri destekleri artırarak faaliyet gösterdiklerinin altını çizdi.

BOSCH, 50 MİLYONUNCU ELEKTRİKLİ DİREKSİYON SİSTEMİNİ ÜRETTİ

Önemi giderek artan elektrikli direksiyon sistemleri, Bosch Grubu'nda önemli bir dönüm noktasına imza atılmasını sağladı. Günümüzde elektrikli direksiyon hızla yayılmaya devam ediyor: şerit takibi ve park yardımı gibi sürücü destek sistemleri için vazgeçilmez bir konumda bulunan sistem, modern araçlarda standart bir özellik olarak daha sık karşımıza çıkıyor. Elektrikli direksiyon sistemi, hidrolik direksiyonla karşılaştırıldığında, sürüş devrine bağlı olarak 100 kilometrede 0,8 litreye kadar olmak üzere yakıt tasarrufu sağlayabiliyor.

Şirket, Almanya'nın Schwäbisch Gmünd bölgesinde bulunan fabrikasında, on iki yılın sonunda toplam 50 milyonuncu Servolectric® elektrikli direksiyon sistemini üretti.



ANADOLU BİLİŞİM, ÇELİK MOTOR FİLO'NUN OPERASYONEL İŞ AKIŞLARINI SAP ÇÖZÜMLERİ İLE DİJİTAL DÜNYAYA TAŞIDI

Türkiye'de bilişim hizmetlerinin öncüsü olma vizyonu ile müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun çözümler geliştiren Anadolu Bilişim, Türkiye'de filo kiralama sektörünün öncü şirketlerinden Çelik Motor Filo ile çözüm iş birliğini hayata geçirdi. Çelik Motor Filo'nun süreç odaklı doküman yönetimi sisteminde e-dönüşüm, SAP NetWeaver PO BPM (Process Orchestration - Business Process Management) İş süreçleri yönetimi çözümüyle Anadolu Bilişim tarafından hayata geçirildi.



Doküman yönetimi sistemi, SAP'nin yetkili iş ortağı olan Anadolu Bilişim tarafından, Çelik Motor Filo'nun mevcuttaki SAP kurumsal kaynak

planlama sistemine entegre olarak geliştirildi. SAP NetWeaver PO BPM (Process Orchestration - Business Process Management) İş süreçleri yönetimi çözümü ile iş süreçlerinin modellenmesi, kurallarının belirlenmesi ve yönetimi hedeflendi. Projenin canlıya geçmesi ile Çelik Motor Filo bünyesindeki teklif, finans kontrol, sipariş, sözleşme tescil, teslimat ve fatura süreçleri kağıttan dijital ortama taşındı. Kağıt kullanımının azalmasıyla çevreye saygılı bir operasyon sürecine adım atılmış oldu.

Projenin analiz ve tasarım aşaması altı hafta gibi kısa bir sürede tamamlandı. Dört haftalık geliştirme periyodunun ardından iki hafta süren testlerle proje Çelik Motor Filo için canlı kullanıma alındı. Proje boyunca kapsam belirleme ve konfigürasyonlar titizlikle belirlendi ve her bir altyapı üzerinde Anadolu Bilişim ve Çelik Motor Filo bilgi teknolojileri ekipleri birlikte çalıştı. Çelik Motor Filo tarafından belirlenen kritik ve acil iş uygulamalarına öncelik verilerek, detaylı plan üzerinden hizmetler proje süresince başarılı şekilde devreye alındı.



ÇELİK MOTOR FİLO

Projenin teknolojik altyapısıyla süreçlerin hızlı ve eksiksiz yürütmesi hedeflendi. Bu dönüşümün Çelik Motor

Filo içindeki ana ve öncelikli hedefi süreç performanslarının izlenerek süreçlerin iyileştirilmesi ve kayıt altına alınması oldu.

İş süreçlerinin her birim tarafından kolayca anlaşılır olması için konsolidasyon ihtiyacı tamamlanmış oldu. Böylece Çelik Motor Filo'nun kurumsal hafızası güçlendirildi. Evrak basım ve dolaşım maliyetlerinde kazanılan tasarrufla birlikte kağıt ortamındaki onay alma eforunun da daralması mümkün oldu. İş süreçlerinin kalitesi ve hızı artarken, operasyonların ölçülebilirliği arttı. Entegre çözüm mimarisi ile mobil ya da sabit tüm ekipler her an her yerden süreçlere erişebilir hale geldi.

MICHELIN, ALMAN LASTİK TOPTAN SATICISI MEYER LISSENDORF'U SATIN ALDI



Dünyanın en büyük lastik üreticilerinden Michelin, Alman lastik üreticisi Meyer Lissendorf'u

grubuna katarak Avrupa'daki satış ağını ve hizmet kalitesini geliştirmeye devam ediyor.

Geçtiğimiz yıl 57 milyon Euro ciro elde eden Meyer Lissendorf, Almanya geneline yayılan satış ağı ile toptan lastik satışında pazarın en önemli şirketleri arasında yer alıyor. Toptan lastik pazarında yedek parça üreterek önemli bir aktör haline gelen Alman şirketi Grup'a dâhil ederek Almanya'daki ağını geliştiren Michelin, bu sayede Avrupa pazarında da konumunu geliştirmeye devam edecek.

"KAVURUCU SICAKLARIN YARATACAĞI KÜLTÜREL DEĞİŞİM E-TİCARET SEKTÖRÜ VE ONLINE ALIŞVERİŞ İÇİN BİR KIRILMA NOKTASI OLACAK"

Son günlerde mevsim normallerinin üzerinde seyreden kavurucu hava sıcaklıkları, iklim değişikliğinin olası etkilerini tekrar gündeme taşıdı.

"Hepimiz için E-Ticaret" sloganıyla hem KOBİ'lerin ve iş dünyasının, hem de e-ticaret kullanıcılarının yanında olduklarını söyleyen Bilginet'in satış ve pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tolga Yücel, "Kavurucu sıcaklar ve iklim değişikliği hayatımızda birçok şeyi değiştiriyor. İnsanlar klimalı ortamları tercih ediyorlar. Teknolojinin ve internetin yaygınlaşması ile birlikte, aşırı sıcaklarda evlerinden veya ofislerinden çıkmamaya özen gösteriyorlar. Doğal olarak da, temel ihtiyaçları dâhil alışverişlerinin çoğunu e-ticaret üzerinden yapıyorlar. Bir kültürel değişim yaşanıyor. Yaşanan bu değişim, e-ticaret sektörü ve online alışveriş için bir kırılma noktası olacak" diyerek kendi altyapılarını kullanan e-ticaret siteleri nin, havanın aşırı sıcak olduğu saatlerde, belli ürünlerin satışında geçmiş yıllara oranla daha yüksek satışlar gerçekleştirdiğini belirtti.

KURUM KÜLTÜRÜ VE İŞ YAPISİ ŞEKİLLERİ Y KUŞAĞI İLE TAMAMEN DEĞİŞECEK

ABD İş Gücü İstatistik Kurumu'na göre, 2030 yılında dünyadaki iş gücünün yüzde 75'ini Y kuşağı

oluşturacak. Unify'in yaptığı araştırmaya göre, Y kuşağının yüzde 60'ı iş yerinde kendi cihazlarını kullanıyor, yüzde 89'u 09:00-18:00 zamanlı çalışmanın verimi artırmadığını düşünüyor. Uzak-tan çalışma sisteminin çalışanların hayat kalitesini doğrudan etkilediğine dikkat çekilen araştırmada, katılımcıların yüzde 45'i daha fazla uyuyabildiğini, yüzde 35'i daha fazla fiziksel egzersiz yapabildiğini, yüzde 42'si ise daha sağlıklı beslendiğini söylüyor. Katılımcıların yüzde 44'ü kendilerini daha pozitif, yüzde 53'ü ise daha az stresli olduğunu dile getiriyor.

UNIFY

DİJİTAL MİKROSKOP SATIŞLARI YÜZDE 100 ARTTI

Laboratuvarlarda görmeye alıştığımız mikroskoplar artık çantalarımıza bile sığacak boyuta gelerek daha ulaşılabilir oldu. Gelişen teknoloji sayesinde dijital boyuta geçen mikroskoplar ile görüntüyü 1600 kata kadar büyütürken bilgisayarlara aktarabiliyorsunuz. Tüm bu özellikleri taşıyan Eyüboğlu'nun Türkiye distribütörlüğünü yaptığı Celestron mikroskoplarının satışı son bir yılda yüzde 100 arttı. Eyüboğlu Genel Müdürü Behçet Eyüboğlu, gelişen teknoloji sayesinde insanların bilimi de artık hobileri arasına kattığını belirtiyor.



ZOMATO 1 AYDA 4 BÜYÜK İŞE ALIM GÜNÜYLE REKORA KOŞUYOR!

Yeni Delhi merkezli restoran arama ve keşif platformu Zomato, 22 ülkede hizmet veriyor. Çevrenizde yemek yiyebileceğiniz harika yerler bulmanıza yardımcı olan Zomato, kişilere belirledikleri harita üzerinde ve seçtikleri bütçe aralığında yeme-içme mekanlarını listeleyen 1 milyondan fazla restoranın gerçek menü bilgilerine sahip olan Zomato, genç ve dinamik ekibini büyütmeyle tüm hızıyla devam ediyor. Bir ayda dördüncü büyük işe alım etkinliğini gerçekleştiren şirket, Türkiye ekibine son bir ay içerisinde 22 kişiyi daha dahil etti.

SOSYAL MEDYA'DAN İTİBAR YÖNETİMİ; REVİNATE

PROTEL, konuk ağırlama sektöründe; Twitter, Expedia, Facebook ve TripAdvisor gibi sosyal medya platformlarıyla etkileşimde çıkış açacak yeni bir çözümü Türkiye pazanıyla buluşturdu...

Revinat online dünya için geliştirdiği çözümlerle, konaklama tesislerinin itibarlarını yönetmeye, rakiplerini takip etmeye, misafir memnuniyetini arttırmaya ve bunu bir pazarlama aracı haline getirerek sürekliliğini sağlamaya yönelik çözümler üretiyor. Bu sayede, oteliniz hakkındaki satış ve sadakat oranlarını arttıracak tüm bilgileri bir yerde toplayarak konuyla ilgili kararları almanızı kolaylaştırıyor.

PROTEL

DİJİTALLEŞEN DÜNYADA ŞİRKETLERİN YAPMASI GEREKEN 5 YATIRIM

Dünyanın önde gelen kişisel ürün tavsiye, e-posta, sosyal ve mobil pazarlama çözüm sağlayıcılarından biri olan Avusturya merkezli Emarsys'in Ülke Müdürü Murat Erdör, dijitalleşen dünyada şirketlerin geleceği yakalayabilmeleri ve tüketici beklentilerini anında algılayabilmeleri adına mutlaka yapmaları gereken yatırımları açıkladı.

Önümüzdeki yıllarda Y kuşağının ardından ise teknolojinin içine doğan Z kuşağının şirketler için hedef kitlelere dönüşeceğini belirten Murat Erdör, bu hedef kitlelere doğru yöntemlerle dokunabilmek adına şirketler için olmazsa olmaz 5 yatırımını şu şekilde sıraladı:

1. Tavsiye Sistemleri

Web sayfasını ziyaret eden müşterileri binlerce ürün ile boğmadan gezinme ve alışveriş davranışlarına göre uygun ürünü sunup sitede daha fazla zaman geçirmelerini sağlamak, tavsiye sistemleri sayesinde artık daha kolay hale gelecek. Tavsiye sistemleri gelecekte dijital süreçlerin önemli unsurlarından biri olacak.

2. Büyük Veri

Artık sahip oldukları büyük veriyi yönetebilen kurumlar, topladıkları ve anlamlandırdıkları verilerle kim olduğumuzu, nelerden hoşlandığımızı, neye tepki verdiğimiz ve neler beklediğimizi çok iyi biliyorlar. Pazarlama ve satış başta olmak üzere tüm stratejilerini veri odaklı yapan kurumlar, rekabette bir adım öne geçerek hem verimliliklerini ve karlılıklarını artıracak hem de kişiye özel mesaj gönderdikleri için farkındalık yaratacak.

3. Kişiselleştirilmiş E-posta Pazarlama

Herkese aynı mesajı gönderen firmaların satış anlamında fazla şansı yokken, kişiye özel e-posta gönderenlerin okunma ve geri dönüşüm oranları artmaya devam edecek. Web sayfasında tüketicilerin gezindikleri kategorilerin ve ürünlerin bilgisini kullanarak kişiye özel e-posta atan firmalar rekabette ön plana çıkacak.

4. Mobil Pazarlama

Mobil cihazlarla her şeyi yapabildiğimiz günümüzde firmalar mobil uygulamalar aracılığıyla tüketicilerle daha fazla iletişim halinde kaldı. Mobil cihazlara uyumlu web sayfası ve e-posta içerikleri daha fazla önem kazanırken, mobilde yapılan hedefleme çalışmaları ön plana çıkmayı sürdürecektir.



5. Müşteri Zekası

Şirketler, hangi kanaldan gelen tüketicinin daha fazla gelir sağladığını, mevcut müşterilerinin alışveriş sıklığını, en son alışveriş yapılan tarihleri ve harcanılan paranın görülmesini sağlayan modellemeler sayesinde pazarlama stratejilerinde bir adım öne geçecek.



“ŞİRKET ARACI MI, NAKİT ÖDENEK Mİ ?” SORUSUNUN EN AZ SORULDUĞU ÜLKELERDEN BİRİ TÜRKİYE

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Towers Watson, 76 ülkede gerçekleştirdiği ve Türkiye’den 500 şirketin katıldığı 2015 Yılı Şirket Aracı Yan Hakkı Araştırma Raporu’nu yayınladı. Rapora göre Türkiye’deki şirketlerin %83’ü şirket aracı politikasına sahipken, %46’sı araç politikalarını gözden geçirmeye hazırlanıyor. Ülkemiz şirketlerinde kıdemli yöneticiler için şirket aracı yerine nakit ödenek sunma veya nakit ödenek ile şirket aracı arasında tercih sunma oranı yaklaşık %14 seviyesinde. EMEA bölgesinde bu oran İngiltere’nin liderliğinde %92 seviyesine çıkıyor.

Dünyanın önde gelen danışmanlık şirketlerinden Towers Watson, 76 ülkede gerçekleştirdiği ve Türkiye’den 500 şirketin katıldığı 2015 Yılı Şirket Aracı Yan Hakkı Araştırma Raporu’nu yayınladı. Towers Watson’ın raporu, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak açısından kritik bir önem taşıyan şirket aracı politikalarını belirlerken; hem şirketlerin dikkate aldıkları unsurları değerlendiriyor hem de pozisyon bazlı şirket araçlarını inceliyor.

Seçenek tanıyanların oranı düşük

Ülkemizde şirket aracı politikası olan şirketlerin oranı, EMEA bölgesi ortalaması olan %85 ile paralellik teşkil edecek şekilde %83 iken, bu noktada politikalar ağırlıklı olarak şirket aracı sağlanması yönünde. Diğer bir ifade ile şirketler araştırmaya katılan birçok ülkeye kıyasla oldukça düşük oranda nakdi ödenek ya da nakdi ödenek ile şirket aracı arasında seçim imkanını çalışanlarına tanıyor.

Türk şirketlerinin yaklaşık %14’ü üst düzey yöneticilerine şirket aracı yerine nakit ödenek ya da nakit ödenek ile şirket aracı arasında tercih yapma imkanı sunarken; İngiltere aynı

TOWERS WATSON



kategoriye bakıldığında %92’lik oran ile EMEA bölgesinde araç yerine nakit ödenek ya da nakit ödenek - şirket aracı tercih seçeneğinin en çok sunulduğu ülke. Global olarak bakıldığında ise aynı kriterlerde Singapur ve Hindistan hemen hemen %100 oranında nakit ödenek veya nakit ödenek ile şirket aracı arasında seçim hakkı tanıyor.

İlk sırada tercih edilen finansman sistemi ise yıllık bakımın ve birçok servisin de dahil olduğu operasyonel kiralama.

Statü ve işin gerekliliği etkili oluyor

Towers Watson araştırmasına göre, şirket araçları iki temel nedenle çalışanlara veriliyor: İşin gerekliliği ve statü. İşin gerekliliği sebebiyle araç tahsis edilen çalışan kategorileri ağırlıklı olarak satış yöneticileri ve profesyonelleri. Bu kriterde satış çalışanlarına %73, satış yöneticilerine de %40 oranda şirket aracı sağlanırken; aynı oran genel müdür, üst düzey ve orta düzey yöneticiler için sırasıyla %5, %13 ve %25’e geriliyor.

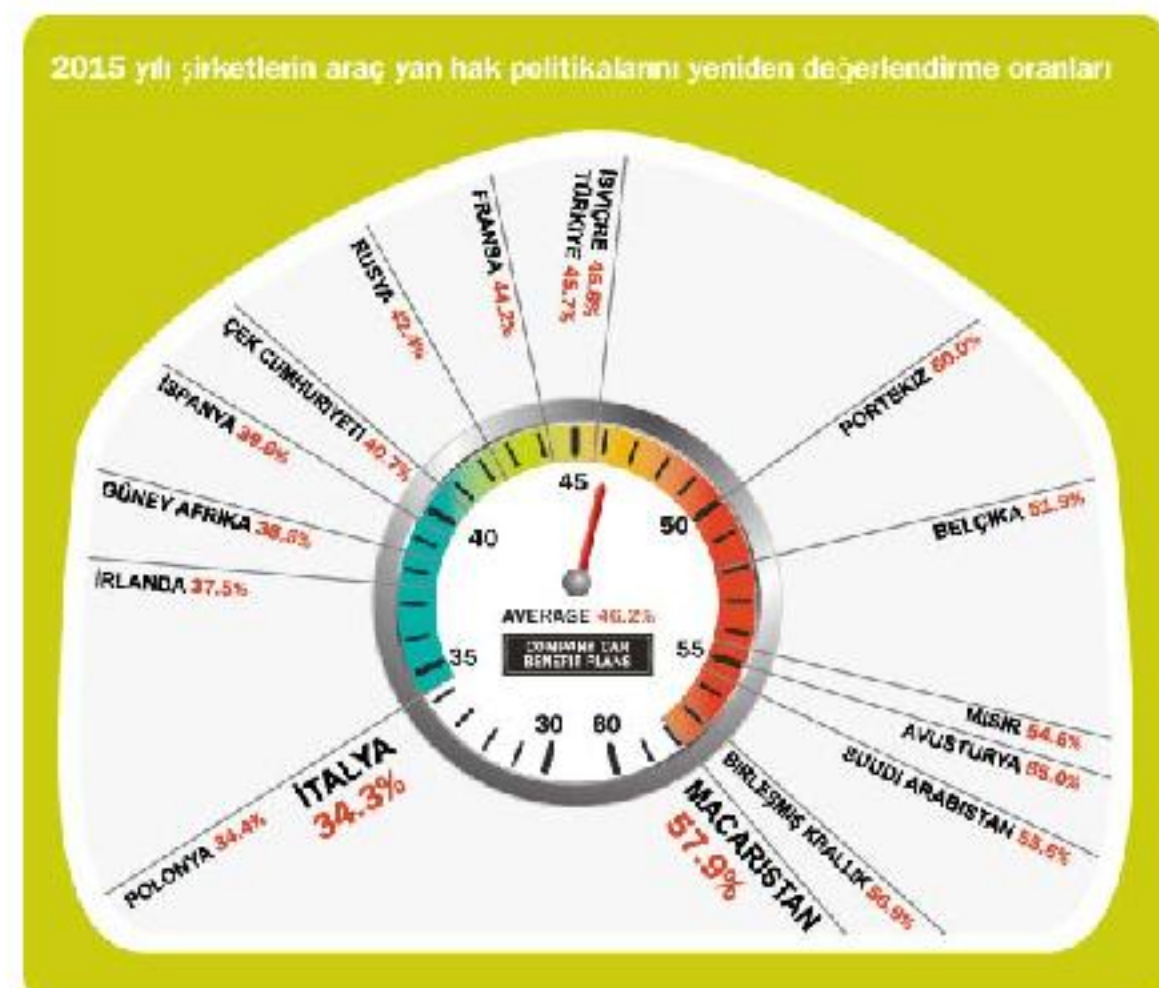
Statü gereği sağlanan şirket aracı politikasında ise resim tersine dönüyor: Genel müdürlere %95, üst düzey yöneticilere %87, orta düzey yöneticilere %74 ve satış yöneticilerine %59 oranında şirket aracı sağlanırken, statü gereği olarak şirket aracı sağlama oranı satış profesyonellerinde %22’ye düşüyor.

Araç segmentleri

değerlendirildiğinde, işin gerekliliği sebebiyle satış profesyonelleri için C segmenti araçların şirket politikalarında önemli bir yer tuttuğu görülürken, orta düzey ve üst düzey yönetici kategorilerine geçilmesi ile birlikte sırasıyla D ve E segmenti araçlar tercih ediliyor. Bununla beraber şirketler ağırlıklı olarak çalışanlarına model seçim hakkı tanımıyor.

EMEA bölgesi araç politikası dönüşümünde

Araştırma sonuçları EMEA (Avrupa, Ortadoğu ve Afrika) bölgesinde, şirketlerin yaklaşık yarısının şirket aracı yan hakkı politikasını gözden geçireceğini gösteriyor. Türkiye de %46 ile bu veriye paralellik taşıyor. Söz konusu oranın en düşük olduğu ülke %34 ile İtalya. En yüksek oran ise %58 ile Macaristan’da gözlemleniyor. Raporu Türkiye için hazırlayan Towers Watson Ücret Araştırmaları Danışmanı Nurşen Nostar, “Şirket aracı politikalarının gözden geçirilmesinin temel nedenleri olarak vergi sistemlerinin ve çevresel standartların sürekli değişmesini gösterebiliriz. Kurum kültürü, ülke yapısı, çalışan değeri ve motivasyonu gibi faktörler de diğer nedenler arasında yer alıyor” dedi.



Fotoğraftaki ve Diğer 1000 Satın

Şirketlerinin Kârlılığında "Sorumluluk

Sizin de harekete geçmeniz için üç temel sebep:

- A) Genel Müdürünüzün Talimatı (Mecburiyet)
- B) Ekonomik Kriz (Mecburiyet)
- C) Sorumluluk Almak (İnisiyatif)



Hedef: Satın Almada Kazanmak & Liderlik

Mr. Omid Ghamami, 17-18 Ekim 2015'te "Şirketinin Sorumluluk Almak İsteyen Satın Alma Yöneticileri"

Meslektaşlarınızın yorumları ve katılım koşulları için:

Alma Yöneticisi Yanılıyor Olamaz

Almak” İçin Tekrar Bir Araya Geliyorlar

Sorumluluk alanların BUGÜNE KADAR KAZANDIKLARI:

- 1) Şirketlerine %2-6 Kâr Ettirdiler
- 2) Uluslararası Konferansımıza “Özel Davet”
- 3) Başarılarını Tüm Türkiye ve Dünya’ya Duyurdular



Kârlılığını Artırmak İçin
ile buluşacak.

www.bypi.com.tr

Bütçeniz Yoksa
KAZAN – KAZAN
Formülü



Maliyet
Düşüren &
Kazandıran
Uzman

ByPi Satın Alma Danışmanlığı A.Ş.
0212 335 2540

BELİRSİZLİK VE RİSKLİ DÖNEMLERDE SATINALMA ÇEVRESİ

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi, merda@istanbul.edu.tr

Satınalma yöneticileri firma içinde talep sahiplerinin beklentileri ile dışarıda tedarikçilerin yükümlülüklerinin takibi arasında koordinasyonu yürütürken "sakin ve kararlı" yapıları ile dikkat çekmektedirler.

Yakın bir zamanda bir şirket yöneticimizle tedarikçi ilişkileri üzerine gerçekleştirdiğimiz sohbetteki tespitleri bu yazıyı hazırlamamı tetikledi.

Yaşanmış olumsuz örneğini anlatırken yöneticimizin sözleri çarpıcıydı:

"TEDARİKÇİ İLE İLGİLENDİĞİNİZDE BUNU SUİİSTİMAL EDEBİLİYORLAR. TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİNİ BİR "ÖLÇÜ VE DENGİ" İÇERİSİNDE GÖTÜRMEK LAZIM. NE ÇOK UZAK KALACAKSIN NE ÇOK YAKIN".

Birçok yönetici, "Her zaman duyduğumuz sözler" veya "Hangi sektör ? hangi tedarikçi grubu için söylendi ?" "Biraz açabilir misiniz diyebilir. Ekonomide yaşanan gelişmelerle birlikte güncel olan bu konuyu satınalma operasyonları çerçevesinde ele alalım.

Tedarikçi ile ilişki nasıl sürdürülmelidir ? Mesafe nasıl ayarlanır ? Bu ve buna benzer sorular birçok sektörde birçok ürün ve hizmet sınıflarında

tartışılmaktadır.

Tedarikçi ilişkilerinde pek çok faktör rol oynamaktadır. Gereksinim duyulan ürün ve hizmetin pazarda bulunabilirliği, tedarikçi sayısı ve niteliği (az ya da çok, kuvvetli ya da sınırlı gücü olan), alıcıların sayısı ve niteliği, pazarın yapısı, rekabet, alım sıklığı ve alım potansiyeli ilk akla gelenlerdir. İlişkinin yönü ve dengesinde sayısız değişkenin rol oynadığı göz önünde bulundurulur. Bütün bunlara ulusal ve küresel ekonomik koşulların etkilerini de eklediğinizde ilişkileri yönetmek beceri gerektirmektedir.

Belirsizlik ve riskli dönemleri diğer dönemlerden ayıran farklılıklardan başlayalım. Öncelikle, her işletme için üretilen ürün ve hizmete olan ilginin yani talebin azalmaya başlaması büyük risk taşımaktadır. Makro çevrede teknolojik, politik, ekonomik alanlarda yaşanan hızlı değişimleri yorumlayamama ve yeni koşullara uyum gösterememe durumu işletme varlığını doğrudan tehdit etmektedir.

Bulunduğumuz coğrafyada ne ticarete ne de uluslararası ilişkilerde geleceği öngörebilmek hiçbir zaman kolay olmamıştır. Başta Irak ve Rusya pazarı olmak üzere yakın komşu ülkelerle olan ticaretin düşme eğiliminde olması işletmelerimizi yeni pazar bulma arayışına itmektedir. Yurtiçi ve uluslararası pazarda ekonomik daralmanın ve rekabetin getirdiği müşteri kayıpları da işletmeleri

yeni arayışlara ve yeni hamlelere mecbur etmektedir. Küresel emtia piyasalarındaki dalgalanmalar, başta Çin olmak üzere diğer ekonomilerdeki belirsizlikler ülkemize de yansımaktadır. Diğer taraftan politik gelişmeler, seçim yılı olması ve etkileri, son bir yıl içerisinde döviz kurlarındaki iniş ve çıkışlar satınalma yöneticilerini zorlamaktadır. Yurtdışından temin edilen hammadde alımları ve teknoloji yatırımlarında zamanlama-maliyet dengesi yöneticilerce mercek altındadır. Yanlış zamanlama ile borç yükümlülüğü altına girmek işletmeleri telafisi zor darboğazlara sürükleyebilmektedir. Bu tür dönemlerde satınalma operasyonlarında miktar ve/veya fiyat sabitleme, ileri (forward) satınalma, yerelde tedarikçi arayışı, yeni ürün/malzeme türlerini gündeme alma ve ödeme vadelerini genişletme gibi uygulamalar da ne yazık ki tam bir reçete olamamaktadır.



Lojistik, mükemmel **organizasyon** gerektirir.



Entegre lojistikten dağıtım lojistiğine hızlı, sorunsuz, zamanında ve mükemmel lojistik organizasyon için **akıl yolu : Etis**



Ekonomide belirsizlik dönemlerinin sertlik derecesinin yükselmesi ve tepe noktaya çıkması ile kriz veya kaos dönemi gibi nitelendirmeler de yapılabilmektedir. Geçmişte, küresel para piyasalarının etkilerini tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de hissedildiği dönemleri yine gecelik faizlerin hızla yükseldiği ve devalüasyonların yaşandığı dönemleri kriz dönemleri olarak hatırlayabiliriz. Bugün için ekonomide derin bir kriz yaşamamakla birlikte satınalma mesleği adına dikkatli adımların atılma zorunluluğu olan bir dönemden geçiyoruz.

Bir Bütün Olarak Hayatta Kalma Mücadelesi

Ülkemizde oturmuş sektörler ve yerleşik uygulamalar kadar yeni yeni satınalma mesleğine değer verildiği ana ve alt sektörlerin de olduğunu biliyoruz. Özellikle belirsizlik dönemlerinde KOBİ'lerimizin büyük bölümünde alıcı-tedarikçi ilişkisini yürütmede büyük sıkıntıların yaşandığının farkındayız. Bu sıkıntılar kuşkusuz belirsizlik ve ekonomik açıdan tam olarak kestirilemeyen riskli dönemlerde daha da artmaktadır. Bu ve buna benzer dönemlerin işletmelerdeki yansıması bir bütün olarak hayatta kalma mücadelesidir.

Satınalma yöneticilerinin temel özelliği bilgi (istihbarat) toplaması, değerlendirmesi ve şirket stratejilerinin belirlenmesinde rol oynamasıdır.

Satınalma yöneticileri ekonomiye yön veren aktörleri, yetkili isimlerin sağduyulu açıklamalarını, ekonominin

nabzını ve piyasaları yakından takip ederler. Aynı zamanda yöneticiler faaliyette bulunan sektör ve yakın şirket ilişkileri (tedarikçiler ve müşteriler) çerçevesinde değerlendirmelerde bulunurlar.

Satınalma yöneticileri icra ettikleri mesleklerinin doğası gereği, gözü ve kulakları bir taraftan müşterilerde diğer taraftan ise tedarikçilerin üzerindedir. Yöneticiler işlerin hızla büyüdüğü dönemleri de ekonomik daralmayı da herkesten önce sezerler. Bu nedenle şirket içerisinde "iyimser tablo"yu değil "gerçekçi tablo"yu gündeme taşımaktadırlar.

Yöneticilerce belirsizlik ve risklerin göreceli olarak yüksek olarak değerlendirildiği dönemlerde, alıcı-tedarikçi ilişkilerinde "dürüst iletişim" hayati değerdedir. Satınalma yöneticileri firma içinde talep sahiplerinin beklentileri ile dışarda tedarikçilerin yükümlülüklerinin takibi arasında koordinasyonu yürütürken "sakin ve kararlı" yapıları ile dikkat çekmektedirler. Satınalma bölümü iç ve dış çevre aktörleri ile etkileşimlerde ölçü ve dengeye özen gösterirler. Satınalma operasyonlarında zamana karşı verilen mücadelede riskleri öngörebilmek ve telaşa kapılmadan onları ortadan kaldıracak hamleleri üretebilmek bilgi ve sektör tecrübesi kadar iletişim becerisini ön plana çıkarmaktadır.

Zor dönemlerde işletmeler arası açık ve dürüst iletişim, uzun dönemli ticari ilişki için yapıcı rol oynamakta ve taraflar arası güven meydana getirmektedir. Bu tür dönemlerde alıcı ve tedarikçi

tarafların gündeminde yer alan belli başlı konular şu şekilde sıralanabilir:

- Ürün kalitesinden taviz vermeme kısaca üretilen ürünün arkasında durabilme
- Müşteri şikayetlerine değer verme ve gereğini yapma
- Ürün/hizmetin maliyetinin gerçekçi hesaplanması, sürdürülebilir karlılık oranları ve dürüst fiyatlandırma
- Söz verilen tarihte ürünün teslim edilebilmesi, sarkma olmaması ve problem yaşandığında dürüst açıklamalarda bulunulabilmesi
- Tedarikçilerin de hayatta kalmalarını sağlayacak karlılık ve vadelerde mutabakata varılması
- Tedarikçi ödemelerinin zamanında yapılabilmesi, muhasebe ve satınalma bölümlerinin ödeme zorluklarında arada kalmaması
- Fırsatçılık yapmadan ticareti sürdürme



Örgütsel pazanın gelişimi ve kuvvetlenmesi alıcı-tedarikçi ilişkilerinde uyumdan geçmektedir. Bu nedenle tedarik zinciri organizasyonlarını ifade ederken kısaca "ana sanayi-yan sanayi ve dağıtım kanal entegrasyonu" veya "geniş aile" de desek bu tür işbirliklerinde uyumun çift taraflı ele alınmasının zorunlu olduğu bir dönemdeyiz. Tek taraflı fedakârlık değil herkesin elini eşit bir biçimde taşın altına koyması zorunlu olduğu bir dönem. Alıcı ve tedarikçiler için yakın dönem anlayışı açık iletişim, empati ve "ticarete sürdürülebilirliktir".

Arş.Gör. Adil ÜNAL
İstanbul Üniversitesi
adil.unal@buyernetwork.net



SATINALMA DEPARTMANININ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ, HEDEFLER VE DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

Sevgili Satınalma Dergisi okurları, Eylül sayımızda sizlere tüm şirketler tarafından genel kabul görmüş bir şekilde uygulama alanı bulamamış bir konudan bahsetmek istiyorum. "Satınalma Departmanının Performans Ölçümü veya Performans Değerlemesi". Tabi ki hemen her şirket yıllık satınalma planları doğrultusunda satınalma fonksiyonuna yönelik hedefler koymaktadır. Fakat hedeflerin ve bu hedeflerin sonuçlarını değerlendirmede kullanacağımız performans değerlendirme kriterleri uygun bir şekilde belirlenebiliyor mu?

Tedarikçi performansını değerlendiriyoruz, peki satınalma departmanının performansını ölçüyor muyuz?

Sıklıkla ve her alım sonrası değerlendirdiğimiz tedarikçileri sınıflandırıyor, performans karnelerine göre yeniden iş yapma veya yapmama kararını piyasa koşullarını ve tedarik güvencesini de göz önünde bulundurarak rahatlıkla verebiliyoruz. Bunu da dikkate alarak satınalmanın performans ölçümünün kapsamında 3 başlık olduğunu görüyoruz (Şekil 1: Satınalma Performans Yönetim Süreci)

- 1- Satınalma Departmanının Performansı
- 2- Tedarikçilerin Performansı
- 3- Satınalmacıların Performansı

Şekil 1'i incelediğinizde satınalma planları doğrultusunda konuşulacak hedeflerin ve bu hedeflere bağlı performans ölçüm

kriterlerinin olduğunu göreceksiniz. Öncelikle stratejik, taktik ve operasyonel seviyedeki hedeflere uygun kriterler belirlemenin en uygun ve hatasız seçim olduğunu belirtmeliyiz. Bu nedenle performans kriterlerinden önce hedefin düzeyini ve içeriğini doğru anlamak gerekiyor. Stratejik, Taktik ya da Operasyonel düzeyde olsun, her hedefin

sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tablo 1)

Bu özelliklerin dışında hedeflerin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve halen yukardaki özellikleri taşıyıp taşımadığı satınalma yönetim ekibi tarafından değerlendirilmelidir. Her bir hedefin sayısal ve ölçülebilir bir şekilde ifade edilmesinin ardından sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı anahtar performans göstergeleri (KPI) ile takip edilmeli, gerekli noktalarda önlem alınmalı ve sürecin sürekli iyileştirilmesi amaçlanmalıdır.

Tablo 1: Hedeflerin Sahip Olması Gereken Özellikler

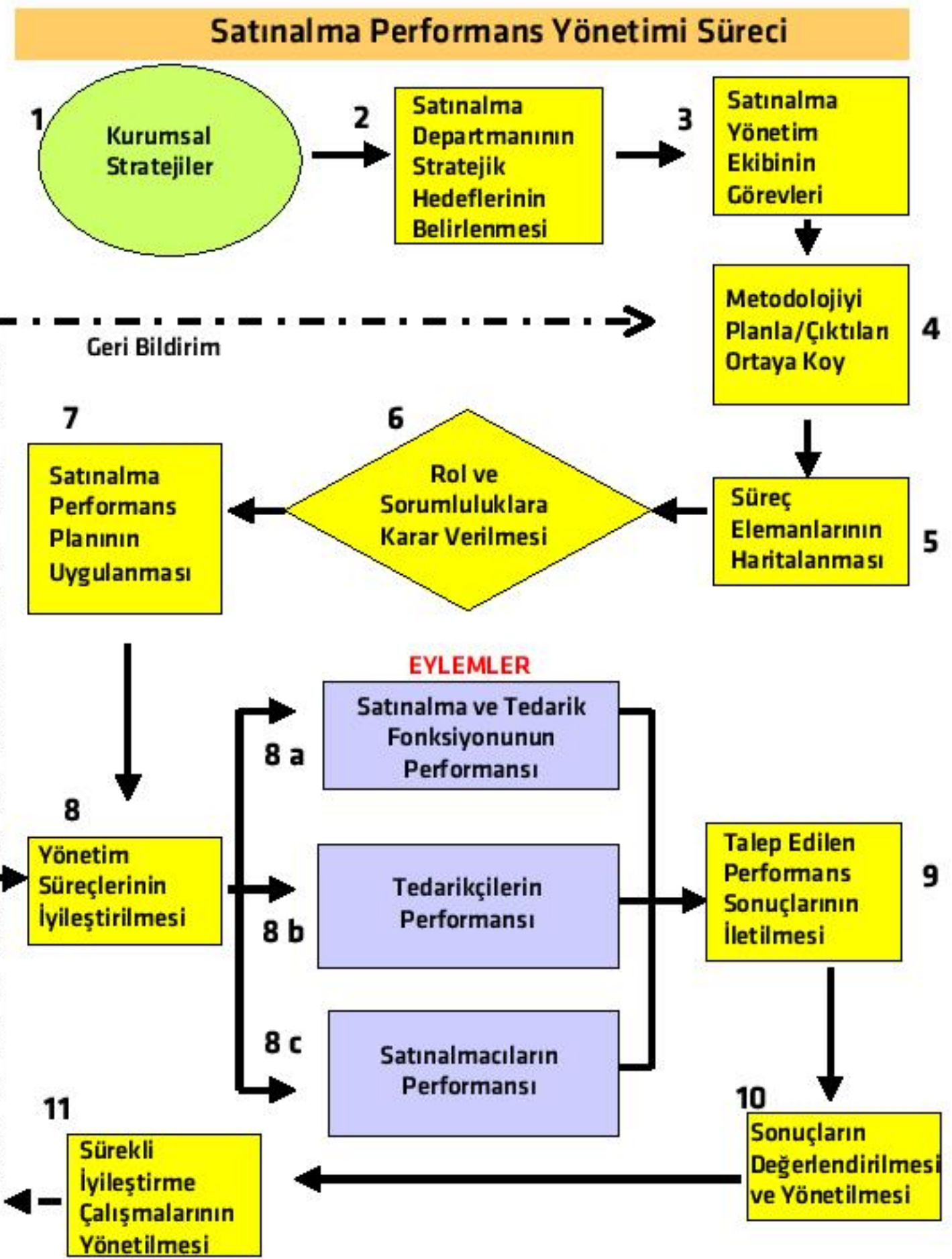
Specific	Kolay Anlaşılır
Measurable	Ölçülebilir
Achievable	Ulaşılabilir (Hedef ulaşılabilir olmadığı takdirde demotive edici bir unsurdur.)
Relevant	Temel İş Alanı ile İlgili
Timed	Gerçekçi Bir Zamanlama

Bu konuda Buyer Network Satınalma Kulübü forumları içerisinde de karşılıklı paylaşımlar ve en iyi uygulamaların paylaşımını gerçekleştirebiliriz. Daha detaylı hesaplamaları ve paylaşımları <http://www.buyernetwork.net/forum> adresinde "Satınalma Altyapısı / Performans Yönetimi" adlı forum kategorisi içerisinde bulabilirsiniz.

KPI'ların neler olacağı ve nasıl hesaplanacağı konusunda da en önemli konu doğru, hedefe uygun, sonucu anlamlı ve hesaplanması konusunda veriye erişim sorunu olmayan KPI'ların gündeme alınmasıdır.

Aşağıda satınalma departmanına koyulan hedeflerin genel başlıklarına bakalım (Not: Hedeflere ilişkin sayısal değerler işletmeye özel olacağından bilinçli bir şekilde verilmemiştir)

- Ürün ve hizmet satınalma maliyetlerinin azaltılması
- İşletmenin satınalma gücünün arttırılması
- Müşteri beklentilerinin karşılanması veya aşılması
- Yerel tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef
- Yurtdışı tedarikçilere yapılacak harcamalara ilişkin hedef
- E-Satınalma, E-İhale sistemi üzerinden yapılacak işlemlere ilişkin hedef
- Teslimat güvenirliliğinin arttırılması
- Kalite sorunlarının çözülmesi
- E-Fatura ile gerçekleştirilecek işlemlere ilişkin hedef
- Satınalma departmanının direkt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Maaş, Fazla Mesai, Seyahat, Eğitim vb.)
- Satınalma departmanının endirekt giderlerine yönelik sağlanacak tasarruf (Ekipman, Malzeme, Sözleşme Giderleri, İletişim Giderleri, IT-Bakım, Enerji, Kiralama vb.)
- Stratejik pland satınalma stratejilerinin uygulanmasına yönelik hedef
- Satınalma personeli başına alınan eğitim oranına yönelik hedef
- Satınalma siparişinin açılmasından siparişin kapatılması arasında geçen süreye yönelik hedef
- Sipariş açma maliyetlerindeki tasarrufa yönelik hedef



Şekil 1: Satınalma Performans Yönetim Süreci

Satınalma departmanından memnuniyet oranına yönelik hedef (Şirket içi memnuniyet araştırması, Tedarikçi tarafında memnuniyet araştırması)

Hedefler tabiki burada belirtilenler ile sınırlı tutulmamalıdır, sadece sizlere bir rehber olma niteliği taşımaktadır.

Konunun devamını Buyer Network Satınalma Kulübü forumlarında takip edebilirsiniz.

Yandaki kare kodu okutarak ilgili sayfaya ulaşabilirsiniz.



METRICS

Parise gittim,
geleceğim.



TAVPORT.COM'la insanoğlu kuş misali!

Artık TAVPORT.COM'la seyahate çıkmak çok kolay. Tek tıkla yüzlerce seyahat rotasından dilediğinizi seçin, hep istediğiniz o seyahat hayalini şimdi gerçekleştirin.

- Uçak Biletleri
- Havalimanı Transferi
- Yurtiçi-Yurtdışı Turları
- Otel Rezervasyonları
- Araç Kiralama
- Cruise Turları

TAVPORT.COM
Aynıcılık, hızlı ve güvenli online seyahat sitesi



@TAVPORTcom

444 25 75 numaralı Çağrı Merkezimizi arayarak hizmetlerimiz ile ilgili detaylı bilgi alabilirsiniz. TAVPORT.COM, TAV Tourism'in online seyahat sitesidir. "TRANSFER2015" numaralı kodu TAVPORT.COM'daki ödeme sayfasına girerek, indirimden faydalanabilirsiniz. İndirim imkanı 31.12.2015 tarihine kadar geçerlidir.



Dr. Bülent BÜBER
Grup Başkanı
Kamu İhale Kurumu

ÖZEL GÜVENLİK HİZMET ALIMLARI II

UYGULAMALARA YÖNELİK ÖNERİLER

Bir alışveriş merkezindeki (AVM) özel güvenlik hizmeti ile enerji santralindeki özel güvenlik hizmeti ya da para nakli sırasındaki güvenliğin sağlanması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Özel güvenlik hizmetinin verileceği alanlar dikkate alınarak riskler ve tehditler belirlenmelidir.

Bir önceki sayıda yayımlanan yazımızda, özel güvenlik hizmetlerine ilişkin mevzuatın genel çerçevesini aktarmıştık. Bu yazımızda ise özel güvenlik hizmetlerinin tedarik sürecinde ve sözleşmelerin uygulanması aşamasında dikkat edilmesi gereken hususları sizinle paylaşacağız.

Günlük yaşantımızda pek çoğumuz bir iş yerine ya da alışveriş merkezine giriş sırasında güvenlik kontrolüyle karşılaşırız. Bu kontrollerin pek çoğu, yasak savma amacıyla yapıldığı izlenimi uyandırır. Süreç içerisinde bu kontrollere karşı tepki bile duymaya başlarız. Aslında özel güvenlik, kamu güvenliğinin tamamlayıcısıdır.

Özel güvenlik hizmetlerine ilişkin standartların bulunmaması; özel güvenlik temel eğitiminin tamamlanmasından sonra uzmanlık gerektiren konularında özel güvenlik

personeline eğitim verilmemesi; personel ücretlerinin düşüklüğü; özel güvenlik hizmetleri sırasında paydaşların işbirliği ve eşgüdümünün yetersiz olması, özel güvenlik hizmetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinin önündeki başlıca engeller olarak varlığını sürdürmektedir.

TOBB Türkiye Özel Güvenlik Hizmetleri Meclisi Sektör Raporu'nda, özel güvenlik sektöründeki kayıt dışı çalışmanın kaliteyi düşürdüğü ve nitelikli personelin yetersiz olduğu ifade edilmektedir.

Özel güvenlik kapsamında korunan ve güvenliği sağlanan yerlerde can ve mal güvenliğinin ciddi şekilde tehlikeye düştüğü veya düşeceği anlaşıldığında, mülki idare amirleri genel kolluğu görevlendirir. Bu takdirde özel güvenlik birimi ve özel güvenlik personeli, mülki idare amirinin ve genel kolluk amirinin emirlerini yerine getirmekle yükümlüdür.

Bir önceki yazımızda, ülkemizdeki özel güvenlik hizmetlerine ilişkin istatistikî verileri aktarmıştık. Avrupa ülkelerinde özel güvenlik düzenlemeleri ve istatistikleri konusunda, Avrupa Güvenlik Federasyonu (CoESS) tarafından yayımlanan çalışmalar (Private Security Services in Europe CoESS Facts & Figures 2011) önemli bir kaynaktır. Ülkeler arasında karşılaştırmalar yapmak ya da yurt dışındaki özel güvenlik ihtiyacının temini sürecinde bu çalışmalardan yararlanılması mümkündür.

Özel Güvenlik Hizmetlerinin Kapsamı

Bir alışveriş merkezindeki (AVM) özel güvenlik hizmeti ile enerji santralindeki özel güvenlik hizmeti ya da para nakli sırasındaki güvenliğin sağlanması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Özel güvenlik hizmetinin verileceği alanlar dikkate alınarak riskler ve

tehditler belirlenmelidir. Enerji santralleri, petrol üretim sahaları, limanlar ve hava meydanlarındaki güvenlik hizmetleri, diğer alanlardaki özel güvenlik hizmetlerinden farklılıklar gösterir.

Şirketler özel güvenlik ihtiyaçlarını belirlemek için öncelikle özel güvenlik ihtiyaç raporu hazırlamalıdır. Özel güvenlik ihtiyacının genel çerçevesi belirlendikten sonra özel güvenlik şirketleriyle görüşmeler yapılarak alım dokümanlarının hazırlanmasında yarar bulunmaktadır. Dokümanlarda, sözleşmenin uygulanmasında kontrolü kolaylaştıracak standart ve kriterler oluşturulmasında yarar bulunmaktadır.

Özel güvenlik personeli ve özel güvenlik yönetim ekibi, özel güvenlik hizmetlerinin kalitesi için son derece önemlidir. Personelin sürekli değiştirilmesinin

güvenlik hizmetlerini olumsuz etkileyeceği akıldan çıkartılmamalıdır.

AVM'ler ile otellerdeki özel güvenlik hizmet planlamasında cinsiyet ve yaş grupları da dikkate alınmalıdır. Özel güvenlik hizmetinin niteliği dikkate alınarak giriş ve çıkışlara yönelik raporlama ve takip sistemi oluşturulmalıdır. Giriş ve çıkışların yoğun olduğu saatlere yönelik analizler yapılarak tedbirler geliştirilmelidir. Marketler ve büyük mağazalardaki mal kabul bölgeleri, güvenlik açısından özel olarak dikkat edilmesi gereken alanlardır. Bu alanlara giriş yapacak kişi ya da araçlar, onaya tabi tutulmalı ve teknik cihazlarla kontrol sağlanmalı; özel güvenlik personelinin belirli aralıklarla bu alanı kontrol etmesi sağlanmalıdır. Yüksek dereceli korunması gereken alana sadece belli bir şifre ya da anahtarla girilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.



Özel Güvenlik Hizmet Alanları

Marketler ve büyük mağazalardaki mal kabul bölgeleri, güvenlik açısından özel olarak dikkat edilmesi gereken alanlardır. Bu alanlara

kamu örgütlerine göre daha geniş yetki ve takdir alanına sahiptir. Ancak, kamu örgütlerinin tabi olduğu mevzuat ve uygulamalarından faydalanılmasında yarar bulunmaktadır. Alım yönteminin belirlenmesi, alım

istekliyle görüşme yapılmalıdır. Teknik görüşmeler sonucunda şartların netleşmesi üzerine bu şartları karşılayabilecek isteklilerden, gözden geçirilerek şartları netleştirilmiş teknik şartnameye dayalı olarak fiyat tekliflerini de içerecek şekilde

tekliflerini vermeleri istenilmelidir. Bu fiyat tekliflerin alınmasından sonra ikinci bir fiyat teklifi istenerek süreç sonuçlandırılabilir.

Özel Güvenlik Hizmet Alanları		
İş ve Alışveriş Merkezi Mağazalar/Marketler Konutlar ve Siteler Finans Kurumları	Otel ve Dinlenme Tesisleri Eğitim Kurumları Hava meydanları Limanlar Petrol Üretim Sahaları Enerji Nakil Alanları Sağlık Kurumları	Toplantı/Konser Spor Karşılaşması Para ve Değerli Eşya Nakli Yönetici Güvenliği

giriş yapacak kişi ya da araçlar, onaya tabi tutulmalı ve teknik cihazlarla kontrol sağlanmalı; özel güvenlik personelinin belirli aralıklarla bu alanı kontrol etmesi sağlanmalıdır. Yüksek dereceli korunması gereken alana sadece belli bir şifre ya da anahtarla girilmesine yönelik tedbirler alınmalıdır.

Özel Güvenlik Hizmetlerinde Teknolojiden Yararlanma

Özel güvenlik hizmetlerinde, güvenlik teknolojilerinden yararlanma giderek artmaktadır. Ülkemizde özel güvenlik hizmetlerinde daha ziyade kamera sistemleri ile kapı ve el tipi metal arama detektörlerinden yararlanılmaktadır. Araç takip sistemleri ile erken uyarı sistemleri son yıllarda kullanımı yaygınlaşmaya başlayan yöntemlerdir. Yüksek güvenlik önlemine ihtiyaç duyan kurumlar, biyometrik güvenlik teknolojilerinden yararlanabilir. Ses tanıma, yüz tanıma, parmak izi, göz tarama (iris ya da retina tanıma) biyometrik güvenlik yöntemlerinden ilk akla gelenlerdir.

Alım Yöntemi

Özel sektör kuruluşları, alım yöntemlerinin belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde

konusu ve sözleşme tutarı ile şirketlerin örgütlenmesi ve içinde bulunulan ekonomik yapıyla yakından ilintisi bulunmaktadır.

Avrupa Birliğinde kamu örgütlerinin alımlarını düzenleyen klasik direktifte, karmaşık nitelikli alımlara yönelik olarak rekabetçi müzakere yöntemi bulunmaktadır. Alım konusu, mal veya hizmet alımları ile yapım işlerinin özgün nitelikte ve karmaşık olması; teknik ve mali özelliklerinin belirlenememesi durumunda bu yöntem tercih edilmektedir.

Karmaşık nitelikli bir özel güvenlik hizmeti alımında, rekabetçi müzakere yönteminin kullanılabileceği görüşündeyiz. Bu yöntem, özel sektörün alım pratikleri ve alım konusu hizmetin niteliği dikkate alınarak tasarlanmalıdır. Bu yöntemde, sektördeki yetkinliğini belirlediğiniz en az üç istekli davet edilerek görüşmelerin yapılması uygun olacaktır. Öncelikle özel güvenlik hizmetinin teknik detayları ve gerçekleştirme yöntemleri gibi hususlarda fiyatı içermeyen ilk tekliflerini sunması istenir.

Alım komisyonu şirketin ihtiyacını en uygun şekilde karşılayacak yöntem ve çözümler üzerinde her bir

Özel Güvenlik Hizmet Alımı Sözleşmeleri

Özel güvenlik hizmet alımlarında mutlaka yazılı sözleşme düzenlenmelidir. Hizmet sözleşmesinin bir sureti koruma ve güvenlik hizmetinin başladığı gün mesai saati bitimine kadar özel güvenlik şirketi tarafından valiliğe verilmelidir. Bildirimin yapılacağı son günün tatil gününe rastlaması halinde bildirim, takip eden ilk mesai gününün mesai saati bitimine kadar yapılır. Ayrıca, istihdam edilen özel güvenlik personelinin listesi ve bunların özel güvenlik mali sorumluluk sigortası poliçelerinin birer sureti personel göreve başladığı tarihten itibaren on beş gün içinde ilgili şirket tarafından valiliğe sunulmalıdır.

Sözleşmelerde Yer Almasında Yarar Olan hususlar

Özel güvenlik sözleşmelerinde, sözleşmenin tarafları, adresleri, hizmetin kapsamı, personel sayısı, hizmetin süresi ve diğer hususların belirtilmesi zorunludur. Özel güvenlik personelinin listesi ve kimlik kartları ile özel güvenlik mali sorumluluk sigortasına ilişkin belgelerin sözleşmenin imzalanmasından sonra şirketinize verileceği hüküm altına alınmalıdır.

Özel güvenlik şirketi tarafından özel güvenlik görevlilerine ödenen maaş ve bu personelin sosyal güvenlik ödemeleri konusunda aylık olarak bilgi ve belge verilmesi sağlanmalıdır. Maaş ve sosyal güvenlik ödemelerinin düzenli yapılmaması sözleşmenin feshi nedenleri içinde sayılmalıdır.

olarak senaryolar oluşturulmalı ve görev dağılımlarının yapılması sağlanmalıdır.

Sözleşmede özel güvenlik hizmetleri kapsamında kullanılacak ekipman ve teknik destekler açık olan düzenlenmelidir.

Ayrıca, Özel Güvenlik İzin Belgesi'nde belirtilen adreste faaliyetlerine son verdiği tespit edilenlerin özel güvenlik uygulaması, komisyonun kararı ve valinin onayıyla sona erdirilir.

Sonuç

Ülkemizde özel güvenlik hizmeti sektöründe, çok sayıda özel güvenlik şirketi faaliyette bulunmaktadır. Hizmetlere yönelik tedarikçileri belirlerken hizmetlerin yerine getirilmesinde riskli olabilecek şirketlerle çalışılmamaya özen gösterilmelidir. Sektöre yönelik bir analiz yapılarak çalışılabilecek şirketler belirlenmelidir. Belirlediğiniz bu özel güvenlik şirketlerine yönelik olarak daha önce çalıştıkları firmaların görüşlerinin alınması da değerlendirmelerinize katkı sağlar.

Sözleşme sürecinde özel güvenlik hizmetlerini ve yüklenicinin faaliyetlerini sürekli bir şekilde gözlemleyin ve kontrol edin. Bir denetim planı ve denetim komisyonu oluşturun. Denetimler sonucunda belirlenen eksikler yükleniciye iletmeli ve düzeltilmesi için belirli bir süre verilmelidir. Belirli aralıklarla yapılan denetimlerin yanında beklenmeyen kontroller de gerçekleştirilmelidir.

Özel güvenlik personelinin iş hukukundan kaynaklanan haklarını kullanması mutlaka sağlanmalıdır. Fazla mesai ve izinler ile kıdem tazminatları konusunda yüklenicinin sorumluluğu açık olarak belirtilmelidir.

Özel Güvenlik Sözleşmesinde Yer Almasında Fayda Olan Hususlar

- İşin tanımı ve süresi
- Sözleşmenin tarafları ve tebligata esas adresi
- Sözleşmenin bedeli
- Ödeme yeri ve şartları
- Vergi, resim ve hangi giderlerinin sözleşme bedeline dahil olduğu,
- Mücbir sebepler
- Sözleşmede değişiklik yapılma şartları
- Özel güvenlik mali sorumluluk sigortasına ilişkin hükümler
- Personele ilişkin hükümler
- Yüklenicinin personele ilişkin sorumlulukları
- Denetime ilişkin düzenlemeler
- Sözleşmenin devri ve alt yüklenicilik
- Cezalar
- Teminat alınacaksa teminat türü ve tutarı
- Yasak fiil ve davranışlar
- Sözleşmenin feshi ve tasfiyesine ilişkin şartlar

Ulusal ve dini bayramlar ile fazla mesai ücretleri konusu yakından takip edilmelidir. Özel güvenlik personelinin iş hukukundan kaynaklı izin haklarının kullandırılması sağlanmalıdır. Sözleşmede özel güvenlik personelinin kıdem tazminatı ve diğer mali yükümlülüklerinden özel güvenlik şirketinin sorumlu olduğu ifade edilmelidir.

Sözleşmenin uygulanması aşamasında düzenli hizmet içi eğitim yapılması sağlanmalıdır. Bu eğitimler konusunda yüklenici düzenli bilgi ve belge vermelidir.

Özel güvenlik şirketi tarafından sözleşmenin yürütülmesi sırasında şirketinize düzenli rapor verilmelidir. Ayrıca, özel güvenlikle ilgili olay sırasında şirketinizle iletişim kurulması sağlanmalıdır.

Özel güvenlik hizmetinin alınmasından sonra meydana gelebilecek yangın, doğal afet, sabotaj, baskın, terörizm gibi olağan dışı olaylara yönelik

Özel Güvenlik Hizmetinin Sona Erdirilmesi

Özel güvenlik izni alarak bünyesinde özel güvenlik birimi kuranlar veya özel güvenlik hizmetini şirketlere yaptıranlar, en az bir ay önce başvurmak şartıyla özel güvenlik komisyonunun kararı ve valinin onayıyla özel güvenlik uygulamasını sona erdirebilir.

ÖZEL GÜVENLİK TEDARİK SÜRECİ ŞEMASI





E-Depom ile Veriyi Bilgiye, Bilgiyi de Güce Dönüştürdük!
Üstelik Bu Güç 7/24 Emrinizde!

www.asbir.com

Satınalma Dergisi Apple ve Android İşletim Sistemli Tüm Cihazlarınızda !



Satınalma Dergisi Uygulamasını
Apple İşletim Sistemli Akıllı Telefon ve
Tabletlerinize yüklemek için aşağıdaki
QR kodu okutunuz.



Satınalma Dergisi Uygulamasını
Android İşletim Sistemli Akıllı Telefon ve
Tabletlerinize yüklemek için aşağıdaki
QR kodu okutunuz.





ULUSLARARASI BİR MODA MARKASI OLMA YOLUNDA HIZLA İLERLİYORUZ

BU AY SEKTÖR KONUĞUMUZ
ÇİFT GEYİK KARACA GİYİM
SATINALMA MÜDÜRÜ
SN. SACİT ŞAHİN

Karaca Giyim ile tedarikçileri, bir ailenin iki ferdi gibidirler.
Tedarikçilerimizi, markayı marka yapan temel taşlardan
biri olarak görüyoruz.



**Öncelikle sizi tanıyabilir miyiz ?
Satınalma yöneticiliği kariyeriniz ne zaman başladı?**

İş hayatına 2004 yılında mali müşavirlik hizmetleri sektöründe başladım. Yaklaşık 4,5 yıl bu meslekte çalıştım.

Bu mesleğimi, şirketlerin iç bünyelerinde devam ettirmek düşüncesiyle şirketlerde finans ve muhasebe bölümlerinde de çalışmalarım oldu.

Sonrasında üretim planlama ve ithalat bölümlerinde de çalışmalarına devam ettim.

2010 yılı sonuna kadar devam eden bu sürecin sonunda, moda perakendesi sektörü ilgimi çekti. Çok dinamik ve iş temposu yüksek bir sektör olması, bana doğru yerde olacağım hissini verdi ve günümüze kadar bu sektörde çalışmaya devam etmekteyim.

Şuan çalışıyor olduğum Çift Geyik Karaca Giyim firmasında, aynı hedefe tüm çabası ve tüm enerjisiyle koşan üst yönetim ve tüm çalışanlarıyla birlikte çalışmak, çok keyifli ve güzel...

Karaca Giyim sektörünün önemli bir markası. Yurtiçi ve uluslararası hedefler nelerdir?

Karaca Giyim Moda perakendeciliğinde, çok önemli bir noktada ve önemli bir mar-

ka. 1917'de kurulmuş Türkiye'nin bir asırlık anılarını belleğinde barındırmış ve çizgisini, sosyal sorumluluklarını asla yitirmemiş, modaya yön veren markalar arasında varlığını her daim korumuş köklü bir markadır.

Bu donanımlarla yola hem yurtiçinde hem de yurtdışında tüm hızıyla koşmaya devam ediyor. Yurtiçinde mağaza, franchise, korneler ve zincir mağazalarda hedeflerini gerçekleştirmeye devam ediyor. Doğru zamanda doğru yerde olmayı başardı. Marka bilinirliğini ve marka tutkusunu aşılama da süper bir çaba içinde oldu ve olmaya da devam ediyor.

Yurtdışında başta İskandinav ülkelerinde mağaza sayısını aynı hassasiyetle çoğaltmaya devam ediyor. Oradan Güney Afrika ve sırası gelecek olan diğer ülkelerde de çalışanları hedeflemiş durumdadır.

Uluslararası bir moda markası olma yolunda hızla ilerliyor.

Mesleki olarak yürütmekte olduğunuz operasyonları anlamak adına sormak istiyoruz. Kaç mağaza, kaç depo, kaç sezon? Kısaca değerlendirir misiniz ?

Şuan sezon, outlet, franchise mağazası olarak, ağırlığı kendi mağazası olmak

üzere Türkiye'de 107 mağazamız bulunmaktadır.

Ayrıca Ykm, Boyner gibi bununla birlikte 55 zincir mağazada yerimizi aldık.

Yurtdışında 10'u aşkın mağazamız bulunmaktadır. Günden güne yurtdışı mağaza sayımızda artmaktadır.

Tüm bu operasyonlarda kullandığımız sezon ve outlet ayrı olmak üzere yeterli miktar ve ölçekte depolarımız bulunmaktadır.

Moda Perakendeciliği sektöründeki mesleki trendler nelerdir ? Belli başlı fırsatlar ve tehditleri açabilir miyiz ?

Bir moda markasını yönetiyorsanız, müşteri eğilimlerini iyi bilmeniz gerekiyor. Bunun için bu sektörde CRM, pazarlama, tedarik zinciri, mesleki olarak yükselen trende sahiptir. Müşterinizi önce iyi anlamalı, ne istediğini bilmelisiniz. Bu bilgilerle yola çıkan pazarlama bölümünün stratejileri de çok önemlidir. Ve nihayetinde müşteriye ulaşmak ve müşteriye ulaşmak denkleminde doğru kurgulanmış bir tedarik zinciri de kaçınılmaz olduğundan son derece önemlidir.

Moda perakendesinin aslında çok tehditlerle çevrili bir yapısı yok.

Düşündüğümde ilk akla gelen, önce doğru çalışan ihtiyacı, her sektörde olduğu gibi bir tehdittir. Moda markası, önce insanların sevgisini ve dolayısıyla doğru müşteri deneyimini kazandırması için vardır. Mobil hayata bürünmüş insanların var olduğu ortamlardan çok sosyal platformlarda yaşayan "y" ve "z" kuşaklarına mağazacılığı, modayı yaşattırma arzusunu aşmak çok zor oluyor.

Diğer yandan, müşterilerinize doğal materyallerden ürünler sunmaya çalışıyorsunuz ve bu markanızın ihtiyacından önce insani bir sorumluluktur.

Dolayısıyla bu tür materyallerin yüksek maliyetleriyle satış kurgusu yapmanız, bugün olmasa bile ilerleyen yıllarda daha da büyük bir tehdit olacaktır.

Satınalmalarda temel ürün kalemleriniz nelerdir ?

Ürün kalemlerimiz, en öncelikli olarak hammaddemiz olan kumaştır. Bununla birlikte takım elbise, mont, kaban, gömlek, pantolon, t-shirt, triko, kravat, ayakkabı, çorap, çamaşır, deri aksesuarlar ve daha bir çok konsept mağazacılıkta olması gereken kalemlerimiz vardır. Bunlar ayrıca kendi içinde bay ve bayan olarak ayrılmaktadır.



***Yurtdışı alımlar-
da nelere dikkat
ediyorsunuz? Son
6 ay içerisinde
döviz kurları
büyük değişkenlik
gösteriyor. Kur be-
lirsizliklerine karşı
ne tür önlemler
alıyorsunuz ?***

Yurtdışı alımlarında önce fuarlar ziyaret ediliyor. Doğru ürün ve tedarikçisi, fuarlarda daha da kolay bulunmaktadı. Tabiki doğru tedarikçiden öte o ülke ile ülkemiz arasında olan vergi boyutları da çok önemli. Sonuçta doğru ürünü doğru maliyetle alırsanız, doğru satış fiyatıyla satıyor olursunuz.

Bununla birlikte, ürünlerin çevre ve insan sağlığı açısından son derece uygun ürünler

olması gerekiyor. Buna da dikkat ediyoruz.

Global piyasaların döviz kurları üzerindeki etkisi maalesef tüm ekonomileri etkilediği gibi Türkiye'nin ekonomi lokomotifleri olan moda perakendeciliğini de etkilemektedir. Bu durumda Karaca Giyim olarak özellikle İtalya menşeli ürünlerin ithalatında Döviz Pozisyonu-na dikkat ediyoruz. Neticede, dövizli alım yapıp TL satış yapıyoruz. Ayrıca yıllık satınalma bütçelerinde döviz kurunu, geçmiş genel ortalamalara göre, kur riskini de tahminleyerek belirladığımızdan dolayı, çok fazla etkilenmemeye çalışıyoruz.

***Moda Perakende-
ciliğinde satın alma
yöneticisi olmanın
ne gibi zorlukları
var ?***

Her işin bir zorluğu var denir. Bu kesinlikle doğru bir cümle... Moda perakendeciliğinin de zorlukları da var tabiki. Ama bu zorluklar sonunda müşteri memnuniyetini gördüğümüzde, zorluk olmaktan çok bir keyif oluyor. Müşteri memnuniyeti için zamanı doğru kullanmak çok önemli. Planlamayı ve perakende takvimini doğru hazırlamanız gerekiyor. Ayrıca, sezon kavramı üzerine planlama yaptığınızda ve mevsimlerin tahmin edilenden farklı bir seyir izlemesi de aslında en büyük zorluklardan biri oluyor. Bunun dışında zorluktan çok keyif var diyebiliriz.

***Moda Perakende-
sinde Tedarik
Zinciri Yönetiminin
en önemli riskleri
nelerdir ?***

Moda Perakendesinde tedarik süresinin en önemli riskleri, üretim ayağındaki kapasite durumları, iç piyasa tedarikçilerinin mevzuatlara uyma ve güncellemelerindeki alışkanlıkları, finansal yapılarını yeterince yönetememekten kaynaklı istihdam riskleri başı çeker. Ara eleman bulamamalarından kaynaklı eksik eleman, eksik usta, makinacı ve diğer elemanların yetersizliği de bir risk aslında.

Ayrıca nitelikli eleman yetiştirme konusunda İş-Kur ve diğer kurumlar yeterince çaba gösterse de, firmalar, işin üzerine düşme zahmetine pek katlanmıyor diyebiliriz.

**Tedarikçi ilişkileriniz nasıl ?
Özellikle tedarikçi ilişkilerinde "güven" konusunu biraz açabilir miyiz ?**

Aslında Karaca Giyim ile tedarikçileri, bir ailenin iki ferdi gibidirler. Çalıştığımız çoğu tedarikçi uzun yıllar bizle beraberdir. Tedarikçilerimizi, markayı marka yapan temel taşlardan biri olarak görüyoruz. Onlarda bunu bilirler. Bu olguyu teknik anlaşmaların ve ıslak imzaların dışında daha sosyal ve gelişime açık platformlarımızda daha da destekleyeceğiz. Pek yakında devreye alacağımız bu birlikteliği, kimlikleştireceğimiz bir oluşumun sinyali de vermek

isteriz.

Güven konusu, markamızda tamamen müzakere edilmiş ve iki taraf içinde onaylanmış sözleşmeler ve dokümanlar bütünüdür. Çünkü bizim müşteriye taahhüdümüz var; kaliteli ürün...Bunu korumak için iki tarafın da taşın altına elini koyması gerekiyor.

Gelecekte satınalma yöneticiliği hangi yönde ilerlemektedir ? Sahip olunması gereken nitelikler ? Moda Perakendeciliği özelinde nasıl yorumluyorsunuz ?

Satınalma yöneticiliği, sektörlerin daha da robotik bir hal aldığı

dünyamızda,daha çok teknik bilgi bakımından gelişme gösterecektir. Yani bugün duygusal satınalmadan daha çok bilimsel satınalmaya kayan bir trend görüyorum. Artık satınalma yöneticileri,-hazırda bir materyali,ürünü satınalmak için yola koyulmayacaktır. Bizzat saha da olup, arge yapabilecek, sourcing'i bilimsel olarak ele alabilecektir. Günümüzde "Satınalma Mühendisi" kavramları bu nedenle konuşulmaya başlanılmıştır. Satınalma yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklere değinecek olursak; araştırmayı seven, insan psikolojisine hakim,kurumunu dışarıda temsil edebi-

lecek insani değerlerle donanımlı, analiz ve analitik yönden yetkin, güçlü bir merağa sahip, kriz yönetiminde etkin, riskleri önceden görebilen donanımlara sahip bir satınalma yöneticisi olması gerekiyor.

Moda Perakendesinde satınalma yöneticisi,-modayı, giyinmeyi sevmelidir. Sadece satınalma yöneticileri için değil, tüm çalışanların sevmesi gereken bir sektör bu. Sevmediğiniz bir konunun sektöründe çalışmanızın bir başan getireceğini düşünmüyorum.Bu sevgi olduktan sonra, nitelikler bir cevherse de yakında ortaya çıkacaktır zaten.



Tuğrul GÜNAL
Siemens A.Ş.
Tedarik Zinciri Yönetimi Bölüm Direktörü
TEDAR Başkanı

NE KADAR OLGUNUZ!



olduğunda cevapları kendinizde saklı kalmak kaydıyla, sorun lütfen aşağıdaki kriterleri kendinize, bakalım ne cevap alacaksınız. Organizasyonun olgunluk seviyesini tespit edebilmek amacıyla, aşağıdaki taslak kriterlerin çeşitli seviyelerde tarif edilmiş olması gereken cevaplarına girmedim, standart altı, standart, gelişmiş ve çok gelişmiş gibi, belki başka bir yazımda değinirim bu önemli detaya;

- Tedarik zinciri yönetimi organizasyonun kurumsal şirket yapısı içindeki mevcudiyeti

- Tedarik zinciri

yönetimi organizasyonunun stratejisi

- Tedarik zinciri yönetimi organizasyonunun sorumluluk alan tanımı

- Tedarik zinciri yönetimi organizasyonunun yönetim prensipleri

- Tedarik zinciri yönetimi organizasyonunun içindeki çeşitli fonksiyonların görev tariflerinin mevcudiyeti

- Tedarik zinciri yönetimi organizasyonu hedeflerinin mevcudiyeti ve ölçülmesi

- Tedarik zinciri yönetimi bölüm performans ölçüm olgunluğu

- Tedarik zinciri yönetimi bölüm yönergelerinin varlığı ve şirket içinde uygulanması

- Tedarik zinciri yönetimi çalışanlarının stratejik ve kişisel gelişim planları

- Tedarik zinciri yönetimi bölümü iyi uygulama paylaşımları

- Planlama proses mevcudiyeti ve yönetimi

- Tedarikçi veri bankası kalitesi

- Tedarik zinciri yönetimi bölümü organizasyonunun proses otomasyon seviyesi

- Talep detay olgunluğu

- Tedarikçi pazar analizi verilerinin varlığı ve kullanımı

- Satınalma stratejisinin tarifi ve uygulaması

- Talep birleştirme stratejisinin varlığı ve uygulaması

- Tedarikçiye işin verilme prosesinin varlığı ve uygulaması

- Tedarikçi seçim prosesinin varlığı ve uygulaması

- Tedarikçi değerlendirme prosesinin varlığı ve uygulaması

- Tedarikçi sınıflandırma prosesinin varlığı ve uygulaması

- Tedarikçilerin şirketimizi değerlendirme prosesi ve uygulaması

- Tedarikçi geliştirme prosesi ve uygulaması

- Tedarikçi denetimlerinde tedarik zinciri bölümünün rolü ve uygulaması

- Tedarikçilerin projelere dahil edilme prosesi ve uygulaması

Yukandaki kriterlere bir çok kriter daha eklenebilir ne kadar detay istediğimize bağlı olarak ancak bu kriterlere dahi pozitif cevap verebiliyorsak, gönül rahatlığı ile olgunluk seviyemizin iyi yerlerde olduğunu söylemekte her hangi bir çekincemiz olmamalıdır, aksi ise, siz düşünün.

Bilmiyorum ancak tahmin edebiliyorum fakat tahminimi paylaşmayacağım sizlerle, sizlerde biliyorsunuz aslında cevabı, hangimiz tedarik zinciri bölümlerimizin olgunluk seviyesinin değerlendirilmesi gerçekleştiriyoruz. Aslında uluslararası alanda faaliyet gösteren birçok şirket mevcut bu değerlendirmeyi profesyonelce yapabilecek hizmetleri sunmaktadır aslında, faydalanmak gerekir bu tür imkanlardan maliyet unsuruna bakmadan getirisi çok daha fazladır şirketlere, bilene. Bazı uluslararası şirketler ise kendi içlerinde oluşturmuşlardır bu kriterleri ve ilgili ekipleriyle sürekli değerlendirmektedirler çeşitli birim ve ülkelerdeki tedarik zinciri bölümlerini. Neden mi? **Sürdürülebilir olabilmenin en önemli kriteridir olgun bir tedarik zinciri yönetimine sahip olmak.**

Sizlere bazı örnek öz değerlendirme kriterlerini iletmek isterim vaktiniz

TEMESİST

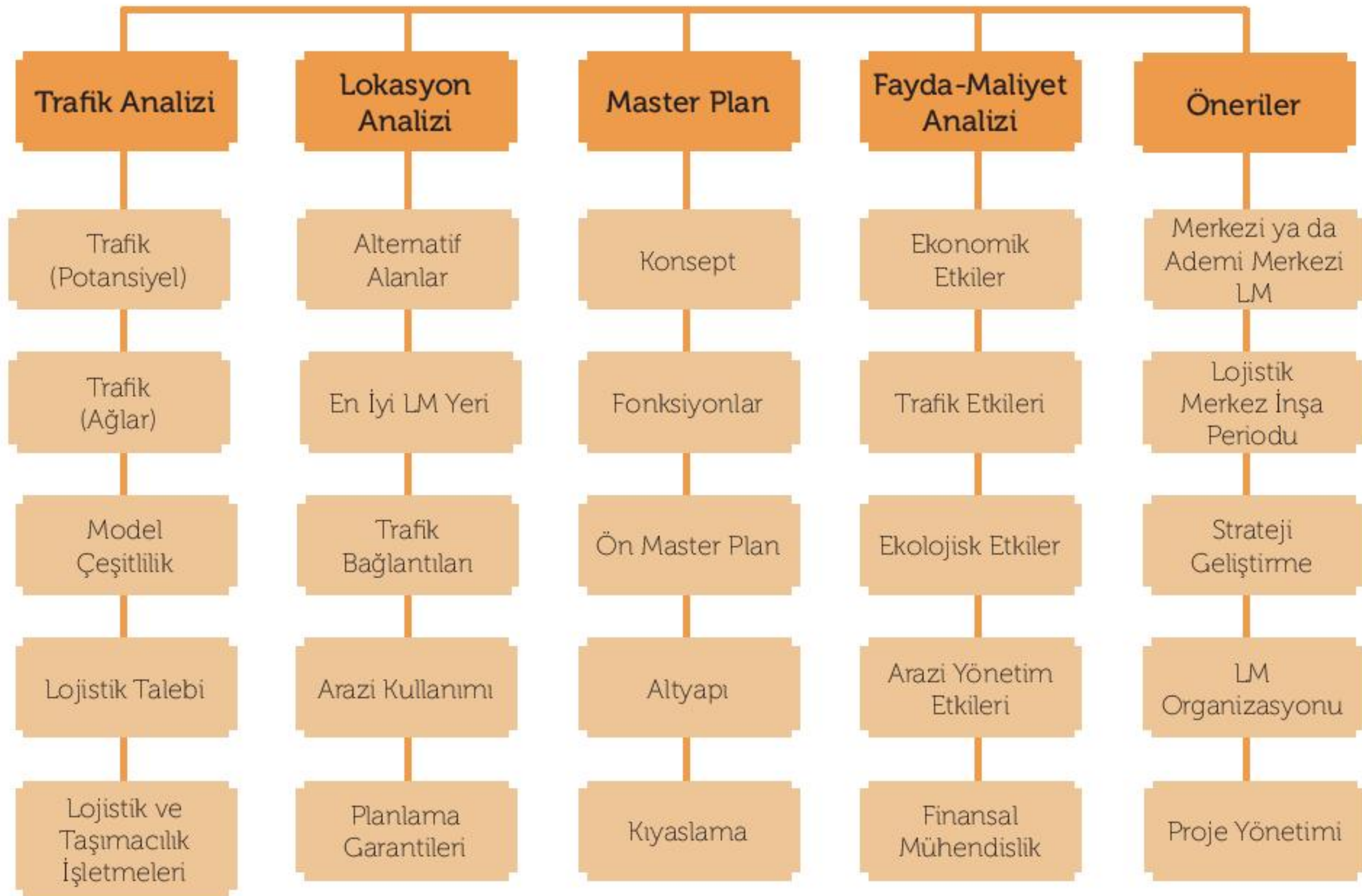
LOJİSTİK MERKEZLERİN PLANLANMASI

 **temesist**[®]
depo & raf sistemleri
www.temesist.com

Lojistik merkezlerin kurulma çalışmaları içerisinde en önemli bölümü planlama oluşturmaktadır. Merkezin nerede kurulacağı, hangi fonksiyonlara sahip olacağı, büyüklüğü, yönetim yapısı gibi stratejik konular planlama aşamasında ele alınmaktadır.

Sistematiik olarak ele alınması gereken planlama sürecinde temel aşamalar Şekil 2.1.'de sunulmaktadır.

Şekil 2.1. Lojistik Merkez Planlamada Ana Aşamalar

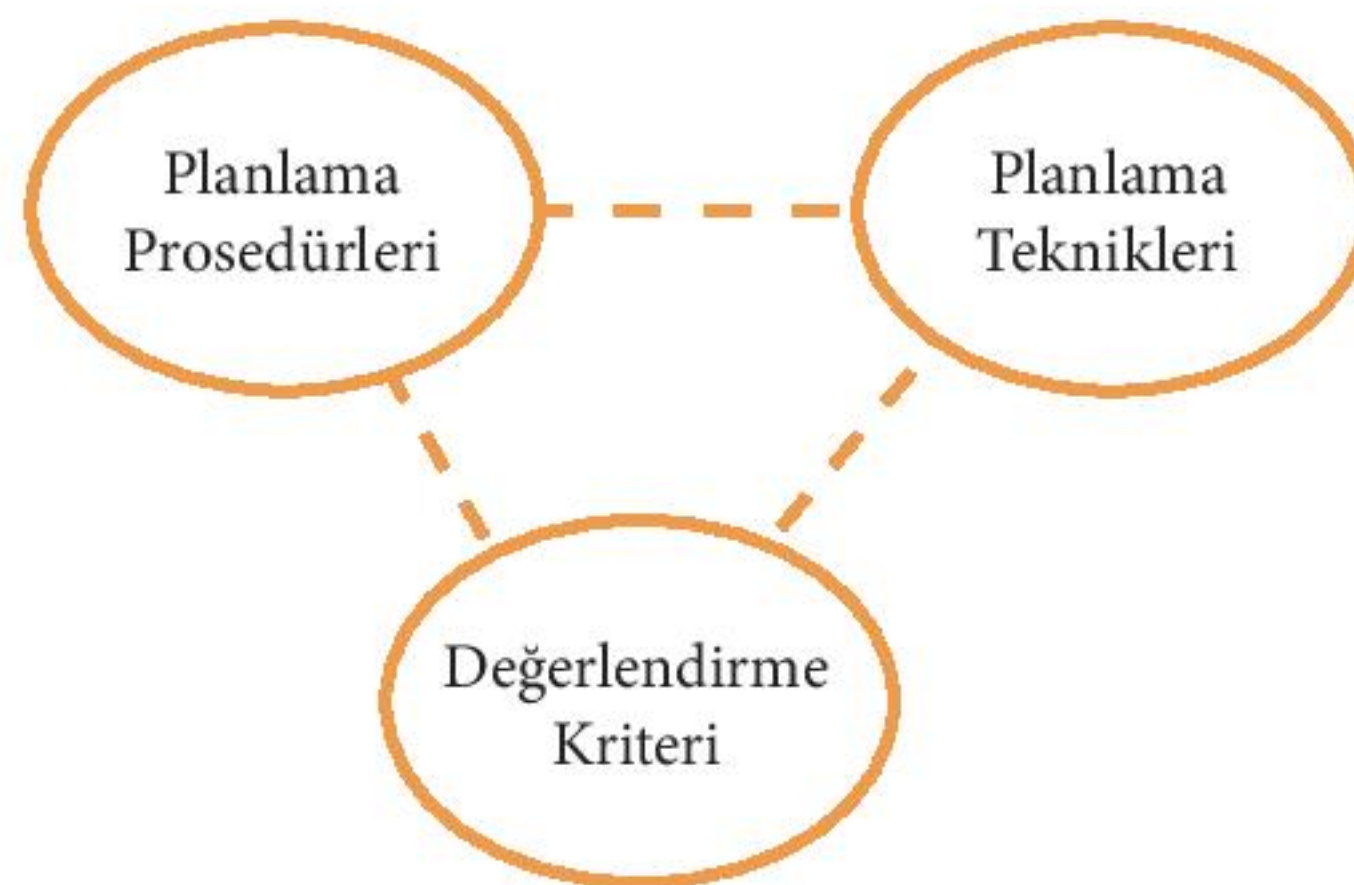


Kaynak: Ludwik Kondratowicz vd., Planning of Logistics Centres in the Baltic Sea Region, Neloc, Gdansk, 2003.s.15.

Lojistik merkezlerin planlanması üç bileşenin etkileşimine dayalıdır. Bu bileşenler; planlama prosedürleri, değerlendirme analiz ve karşılaştırma kriterleri ve planlama teknikleridir (Şekil 2.2.).

Planlama prosedürleri; lojistik merkezlerin nihai tasarımına yönelik sistematiik faaliyetler dizisi; planlama teknikleri; optimal ya da alt optimal planlara ilişkin araştırmayı yönlendiren nitel ve nicel önlemler; planlama teknikleri ise karar vermeyi destekleyen matematiksel, sezgisel, simülasyon vb. gibi araçları ifade etmektedir.

Şekil 2.2. Lojistik Merkez Planlamada Kavramsal Çerçeve



Kaynak: Ludwik Kondratowicz vd., Planning of Logistics Centres in the Baltic Sea Region, Neloc, Gdansk, 2003.s.14.

Lojistik merkezlerin planlanması ya da başka bir deyişle fizibilite çalışmaları 5 fazdan oluşan bir süreçtir. Bu sürecin temel adımları;

- Trafik Analizi,
- Lokasyon Analizi,
- Master Plan Hazırlanması,
- Fayda-Maliyet Analizi ve
- Önerilerin sunulması olarak belirtilmektedir.

Lojistik merkez kurulacak bölgedeki yük akışları, lojistik faaliyetlere olan talep, taşımacılık ağlarının gelişmişliği gibi konular trafik analizi başlığında değerlendirilmektedir. Lokasyon analizinde ise lojistik merkez için en uygun kuruluş yeri seçilme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Kuruluş yerinin seçimi konusunda üst ölçekli planlar, çevre düzeni planları ve imar planlarına uygun yerin seçimi arazi kullanımının planlı yapılması açısından önemlidir. Kamu yatırımı olarak planlanan lojistik merkezlerde sürdürülebilirlik ve toplum faydası gözönünde bulundurulurken, özel sektör yatırımı olarak kurulacak lojistik merkez projelerinde karlılık ön planda tutulmaktadır.

Lojistik merkezin master planının hazırlanması aşamasında çeşitli başlıklar değerlendirilmektedir. Lojistik alanlar değerlendirilirken "Kahverengi Saha" (Brownfield) ve "Yeşil Saha" (Greenfield) kavramları ön plana çıkmaktadır. Kahverengi Sahalar, mevcut altyapı ve tesisleri bulunan ve halen çalışmaların sürdürüldüğü alanlardır. Bu tür alanlara yapılacak lojistik merkezler için yenileme, modernizasyon ve kalkınma planları mevcut durum göz önünde bulundurularak değerlendirilir ve yatırımlar planlanır. Yeşil Sahalar ise daha az gelişmiş alanlar olup altyapı ve tesislere sahip değildir. Lojistik merkez ön tasarımı ve planlaması bölgesel kalkınma yapısı ile yakından ilişkilidir.

Lojistik merkezin ön tasarımı ile lojistik merkezin iş planının hazırlanması birbirine paralel olarak yürütülmelidir. Master plan tanımı ve ön tasarım aşağıdaki başlıkları içermektedir:

Arazi Alımı

Dış ve iç Ulaştırma Altyapısı

- Kentsel, bölgesel ve uluslararası karayolu ve demiryolu ağlarına erişim
- Bölgesel ve uluslararası ulaşım ağına deniz bağlantısı
- Karayolları, park alanları vb. içeren lojistik merkez içi dolaşım planı
- Demiryolu tesislerini de içeren lojistik merkez içi demiryolu altyapısı
- Giriş/çıkış kapı sistemlerinin yapılandırılması
- Karayolu ve demiryolu genel güvenlik kurallarının tanımlanması
- Lojistik merkez içi inşaat işlerinin belirlenmesi (köprü ve rampalar gibi) Sonuçlar

grafiksek olarak gösterilmelidir.

Hizmet Ağlarına Erişim

- Su, enerji ve telekomünikasyon ağlarına erişim noktaları
- Atık su arıtma tesisleri, atık tesisleri

Öngörülen Lojistik ve Lojistik Dışı Faaliyetler

- Lojistik ve ilişkili hizmetlere aşağıdaki örnekler verilebilir:
 - İntermodal taşımacılık ve taşıma organizatörlüğü,
 - Demiryolu-karayolu aktarma,
 - İntermodal yükleme birimleri (konteyner, yarı römork, kasalar),
 - Proje yüklerinin elleçlenmesi,
 - Konteyner depolama ve hizmet merkezleri,
 - Açık depolama ve ambar hizmetleri,
 - Gümrüklü antrepolar,
 - Toplama ve paketleme, etiketleme,
 - Gümrükleme vb.
- Lojistik dışı hizmetler,
 - Genel yönetim,
 - Gayrimenkul geliştirme ve tesis yönetimi,
 - Satınalma ve pazarlama,
 - AR-GE ve eğitim kurumları,
 - Ulaştırma ve elleçleme ekipmanlarının bakım ve onarımı,
 - Araç bakım-onarım tesisleri,
 - Yaşam alanları ve sosyal alanlar (otel, restoran, spor merkezi vb.),
 - Bankacılık ve finansal hizmetler,
 - Kamusal hizmetler,
 - Akaryakıt istasyonu vb.

Fonksiyonel birimlerin belirlenmesi

- Trafik altyapısı,
- Kamyon ve tır park alanları,
- Araçlar ve elleçleme ekipmanları,
- Elleçleme ve aktarma olanakları,
- Demiryolu-karayolu konteyner terminali ve konteyner deposu,
- Sabit ve mobil elleçleme ve ulaşım araçları (türleri ve miktarı),
- Depolama tesisleri,
- Açık ve kapalı depolama alanları,
- Genel depolama tesisler,
- Sıcaklık kontrollü ve tehlikeli madde depolama alanları,
- Gümrüklü antrepo,
- Yönetim ve gümrük tesisleri,
- Diğer hizmet tesisleri ve alanları,
- Hizmet istasyonları, restoran vb.
- Bilgi ve iletişim ağı sistemleri,
- Yönetim bilgi sistemi,
- Taşıtlar için haberleşme ve kontrol sistemleri

Her bir fonksiyonel birimin kapasiteler ve teknik parametreleri belirlenmelidir.



Zemin Etüdü

- Öngörülen altyapı ve üstyapı için gerekli toprak özelliklerinin belirlenmesi,
- Mevcut ve gelecek ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak toprak özelliklerinin belirlenmesi,

Gelişim aşamaları ve uygulama planı

- Lojistik merkez geliştirme ve genişleme aşamalarında gösterge niteliğinde kilometre taşları oluşturulması,
- Lojistik merkez için öngörülen şartlar ve genel çerçevenin belirlenmesi, Sonraki adımlar için öneriler ve sorumlulukların hazırlanması,

Tahmini sermaye yatırım ihtiyacı

- İnşaat sahası hazırlığı,
- Ulaştırma altyapısı,
- Üst yapı (bina, depo ve antrepo tesisleri, aktarma tesisleri),
- Taşıma ve elleçleme ekipmanları,
- Çeşitli tesisler (örneğin benzin istasyonu gibi hizmet tesisleri, vb),
- Mühendislik, mimarlık vb. (ölçme, planlama ve proje yönetimi),

Ana lojistik prosedürlerinin ve operasyonlarının tanımlanması

- Terminal yönetimi ve iletişim süreçleri (giriş-çıkış süreçleri de içermektedir),
- Lojistik merkezi içi taşıma ve lojistik süreçlerin bilgi ve yönetim arayüzü,
- Kargo yönetimi ve kontrolü,

Örgütsel yapı ve işletim modeli

- Organizasyonel yapı ve sahiplik – paydaşlık ilişkileri,
- Uygun kamu-özel sektör işbirliği modelleri,

Gerekli personel ve iş istasyonlarının belirlenmesi

- Gerekli personel nitelikleri,
- Operasyon süresi,

- Yönetim personelinin ve operasyon personelinin belirlenmesi,
- İşyeri hesaplama başlıkları kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır.

Lojistik merkez master plan çalışmaları planlama döneminin en kapsamlı çalışmalarının gerçekleştirildiği safha olduğu söylenebilmektedir. Kuruluş yerinin seçimi, altyapı olanaklarının ortaya konması, merkezde sunulacak faaliyetlerin belirlenmesi gibi temel adımlar master plan çalışmaları kapsamında değerlendirilmektedir.

2.1.1. Lojistik Merkez Kuruluş Yeri Seçimi

Lojistik merkezlerin konumunun kurulduğu bölge üzerinde pozitif ve negatif olmak üzere sosyal ve ekonomik etkileri bulunmaktadır. Kamu yatırımları söz konusu olduğunda elde edilecek faydanın artırılması ve etkilerin minimize edilmesi amaçlanmaktadır. Arazi kullanımı ve bölgesel kalkınma konuları lojistik merkezlerin kuruluş yerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. 3 Lojistik merkezlerin başarılı bir şekilde kurulmasının bazı ön koşulları bulunmaktadır. Bunlar;

- Tedarik zinciri yapısının, taşımacılık gereksiniminin, yük akışının anlaşılması,
- İyi ulaşım altyapısının sağlanması, (karayolu, demiryolu, liman bağlantıları),
- Tedarik zincirleri arasında gerçekleşen rekabetin lojistik merkezler arasında gerçekleştiğinin göz önünde bulundurulması,
- Yapılacak projelerin, trafik akışlarına ve yerel şartlara etkisinin incelenmesi,
- Verimli çalışma ve ulaşım bağlantılarının sağlanması,
- Projelere destek aranması, kamu-özel sektör katılımının sağlanmasıdır.

Lojistik merkez projelerinin lokasyon seçiminde öncelikli olarak bölgedeki sanayi ve ticaret yapısı, ulaştırma bağlantıları, mevcut ve beklenen yük akışı ve gerekli telekomünikasyon yapısı değerlendirilmektedir. Lojistik merkez kuruluş yeri seçimi sürecinde yapılan çalışmalar Şekil 2.3'de özetlenmektedir.

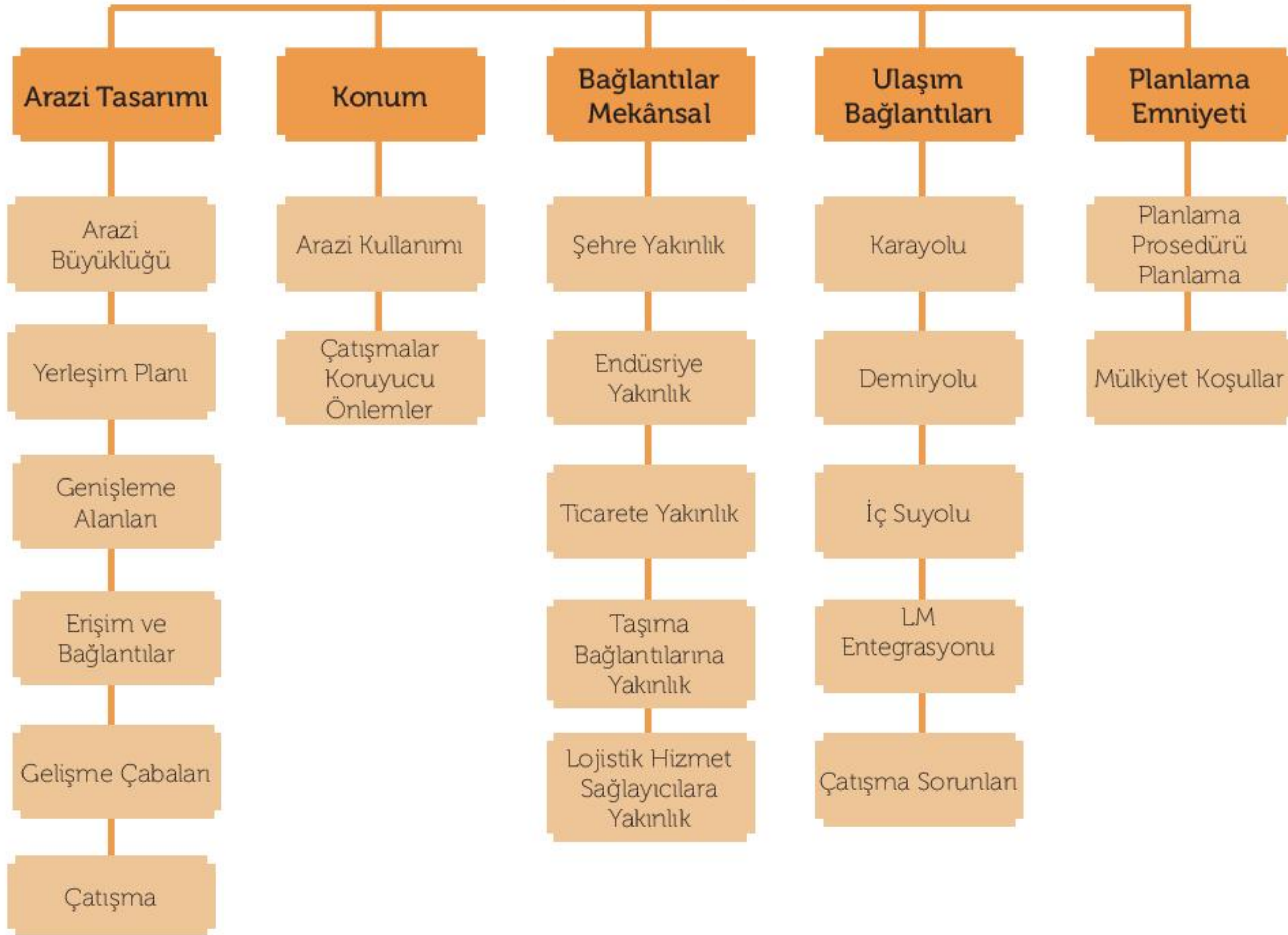
Lojistik merkez projelerinin lokasyon seçiminde öncelikli olarak bölgedeki sanayi ve ticaret yapısı, ulaştırma bağlantıları, mevcut ve beklenen yük akışı ve gerekli telekomünikasyon yapısı değerlendirilmektedir. Lojistik merkez kuruluş yeri seçimi sürecinde yapılan çalışmalar Şekil 2.3'de özetlenmektedir.

Arazinin tasarımı, konumu, mekânsal açıdan bağlantıları ve özellikleri, ulaşım bağlantıları ve arazi mülkiyeti başlıkları altından gerçekleştirilen çalışmalar sonucunda lojistik merkez kurulacak bölge ile ilgili değerlendirmeler ortaya koyulmaktadır.

Arazinin büyüklüğü, yerleşim planı, ihtiyaç durumunda genişleme potansiyeli, bölgeye erişim kolaylığı, sanayi ve ticaret bölgelerine ve kente yakınlığı, diğer lojistik merkezler ile entegrasyon sağlayabilme potansiyeli, güçlü ulaştırma bağlantıları ve arazinin mülkiyeti konulan lokasyon seçimini etkileyen faktörlerdir.

Şekil 2.3. Lojistik Merkez Lokasyon Analizi

Merkez Lojistik Lokasyon Analizi



Kaynak: Ludwik Kondratowicz vd., Planning of Logistics Centres in the Baltic Sea Region, Neloc, Gdansk, 2003.s.52.

Lojistik merkez kurulumuna aday bölgeler çeşitli kriterler kullanılarak değerlendirilmektedir. Bu kriterler;

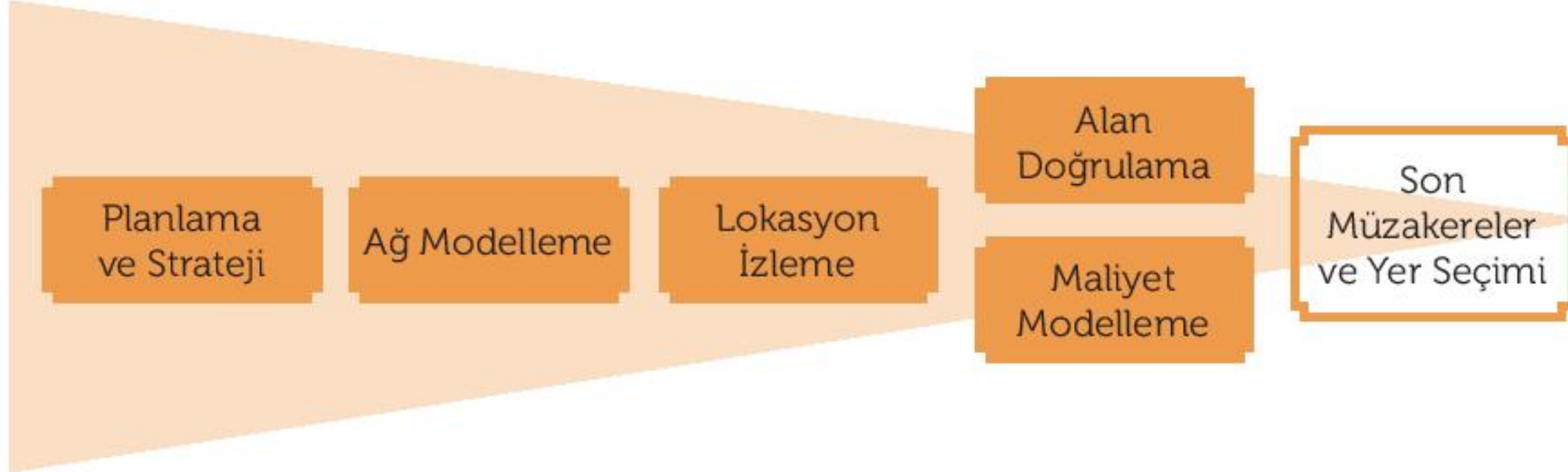
- Hedef pazarlara erişim imkânı,
- Taşıma bağlantıları ile etkileşim,
- Modal çeşitlilik,
- İşgücü,

- Toplam maliyet çevresi,
- Kamusal hizmetler (elektrik, su vb.)
- Uygun tesislerin varlığı,
- İzin ve düzenlemeler,
- Vergi Kolaylıkları,
- Kamu yardımları,
- İklim Koşulları şeklinde sayılabilmektedir.

Lojistik merkez kuruluş yeri seçim süreci, işletme hedeflerinin iş planına aktarılması ile uygun alternatif arazilerin bulunması bu arazilerin değerlendirilmesi ve karar verilmesi sürecini kapsamaktadır. Kuruluş yeri seçimi

süreci işletme ihtiyaçları doğrultusunda tüm alternatiflerin incelenmesi ile başlayıp, ilerleyen aşamalarda alternatiflerin daraltılması ile nihai kararın verilmesi ile son bulmaktadır (Şekil 2.4.)

Şekil 2.4. Lojistik Merkez Kuruluş Yeri İnceleme Süreci



Kaynak: Christopher W. Steele vd., Background Research Material for Freight Facility Location Selection: A Guide for Public Officials, NCFRP, 2011, s.32.

Lojistik merkez kuruluş yeri seçimi tesisin misyonu doğrultusunda şekillenebilmektedir. Uluslararası transit taşımacılığa hizmet verecek olan bir merkez liman arkasında yer seçerken, şehir içi dağıtım fonksiyonuna ağırlık verecek olan lojistik merkezler ise şehir merkezine yakın alanları seçmektedir. Yapılan yatırımın sürdürülebilir olması açısından şehir içine dağıtım yapacak olan bir tesisin merkeze en fazla 60 km uzaklıkta olabileceği belirtilmektedir⁶.

Lojistik merkezler için en uygun kuruluş yerinin farklı taşıma türlerinin bir arada kullanılabilmesine olanak veren alanlar olduğu görülmektedir. Bu nedenle deniz

limanlarına yakın kurulan lojistik merkezlere sıkça rastlanmaktadır. Bazı örneklerde ise havayolu taşımacılığına olan bağımlılık nedeniyle hava limanı yakınlarında lojistik merkezlere rastlanmaktadır. Limanlar bulundukları bölgelerin deniz/kara ara yüzünü sağlayan kapıdır. Bu nedenle uluslararası ticaretin yüksek oranda deniz taşımacılığı kullanılarak gerçekleştirildiği göz önünde bulundurulduğunda limanların ve liman çevrelerinin lojistik merkez yapılanması için doğal alanlar oldukları söylenebilmektedir. Sahip oldukları demiryolu ve karayolu bağlantıları ile limanlar ve liman çevrelerinde kurulacak lojistik merkezler hizmet alanlar ve sunanlar açısından en iyi seçim olabilmektedir.



Lojistik merkez kuruluş yeri seçimi ile ilgili ulaşım bağlantıları, hedefe yakınlık gibi temel kriterlerin yanında çok çeşitli kriterlerde değerlendirmeye tabi tutulmaktadır (Tablo 2.1.)

Tablo 2.1. Lojistik Merkez Kuruluş Yeri Değerlendirme Kriterleri

Ana Kriter	Alt Kriter
Alan Uygunluğu	• Yüzölçümü • Topografi ve Yapılandırma • Genişleme İmkânı • Kamu Hizmetleri Altyapısı (Elektrik vb) • Çevresel Durum • Geliştirilebilir Yüzölçüm • Güvenlik
Önceki Faaliyetler ve Tesisler	• Mevcut Faaliyetler Birleştirilebilir • Mevcut Tesisler Birleştirilebilir
Erişim ve Ulaştırma Bağlantıları Bağlantılar ve Altyapı	• Karayolu Erişimi • Demiryolu Erişimi • Suyolu Erişimi • Havayolu Erişimi • Şehir Erişim Kolaylığı
Gayrimenkul Koşulları	• Gayrimenkul Fiyatı ve Mülkiyet Arazi Kullanım İmanı • Arazinin Ücretsiz Kullanımını Kısıtlayan Sözleşmeler • Dönüşümlü Maliyetler • Toplum Davranışı • Mevcut Kullanıcıların Baskısı
Lokasyon ve Bağlantılı İş Faaliyetleri	• Arazinin Merkeziliği • Önemli Perakendecilere ve Lojistik Hizmet Sağlayıcılara Yakınlık • Bölgesel Yük Aktarma Faaliyetleri ile İlişkisi • Kara Nakliyecilerinin Varlığı • Uygun İşgücünün Varlığı

Kaynak: Maria Boile, Sotirios Theofanis, Kaan Özbay, **Feasibility of Freight Villages in the NYMTC Region**
Task 6 – Site Impact Assessment, NYMTC, 2011. s.39.

Lojistik merkez kuruluş yeri çalışmalarını alternatif alanların yukarıdaki kriterlere göre değerlendirilmeleri sonucu yer seçimi ile tamamlanmaktadır. Temel olarak arazinin durumu, altyapı koşulları ve bölgedeki yük talebi ile ilgili ana ve alt kriterler değerlendirilerek lojistik merkezin kuruluş yeri tespit edilmektedir.

İlerleyen sayılarda "Lojistik Merkezler" konusunda paylaşımlara yer vermeye devam edeceğiz.

Makalede, Prof. Dr. Murat ERDAL, Arş. Gör. Adil ÜNAL,
"LOJİSTİK MERKEZ YÖNETİMİ
KURULUŞ METODOLOJİSİ VE PERFORMANS
GÖSTERGELERİ", UTİKAD Yayınları, 2014. adlı çalışmadan
faydalanılmıştır.

DALGAKIRAN'IN HEDEFİ DÜNYADAKİ İLK 5 KOMPRESÖR ÜRETİCİSİNDEN BİRİ OLMAK

Bu ay sektör konuğumuz
Dalgakıran Makine
Satınalma Müdürü
Sn. Sadık AKINCI



Türkiye'nin önde gelen kompresör üretici firmasının satınalma müdürlüğü görevini yürütmektesiniz. Sizi kısaca tanıyabilir miyiz ?

1972 Safranbolu doğumluyum. Evli 2 çocuk sahibiyim. 18 yıldan bu yana Dalgakıran Kompresör Satınalma Müdürlüğü görevini sürdürüyorum.

Türkiye'nin önde gelen kompresör üretici firmasının satınalma müdürlüğü görevini yürütmektesiniz. Sizi kısaca tanıyabilir miyiz ?

Dalgakıran Kompresör, 1965 yılında İstanbul Karaköy'de kuruldu. Türkiye'nin en büyük kompresör üreticisi ve ihracatçısı olan Dalgakıran İstanbul Sancaktepe'de faaliyetlerine devam etmektedir. Üretimini % 70'ini 100'ün üzerinde ülkeye ihraç eden Dalgakıran, yurtdışında ayrıca Rusya, Ukrayna ve Almanya'da kendi şirketleri ile hizmet vermektedir.



Sektörde inovasyon ve rekabet adına neler söylenebilir ?

Dalgakıran'ın gelişiminin ve rekabette öne geçmesinin anahtarıdır inovasyon. Dalgakıran'ın hedefi dünyadaki ilk 5 kompresör üreticisinden biri olmaktır. Bunun için yaratıcı yeni fikirleri, değer yaratan ürün ve hizmetleri bünyesinde yer alan Ar-Ge kadrosu ile gerçekleştirmekte, en önemlisi çalışanlarına yeni fikirler oluşturma, bunları deneme zaman ve fırsatını sunmaktadır. Dalgakıran da rekabette öne geçmek ve daha iyi olmak için inovasyona hayat veren farklı olmak ve yaratıcı fikirler geliştirmek bilinci benimsenmiş ve desteklenmektedir. Sürekli gelişen teknolojimiz, yüksek performanslı ürünler ve sınırsız müşteri memnuniyeti ile dünya'da basınçlı hava sektöründe öncü firmalardan biri olmayı hedeflemekteyiz.

Satınalma yöneticisi olarak geçmişten günümüze geldiğinde meslek alanımızla (satın alma yöneticiliği özelinde) geldiği profesyonellik seviyesi hakkında bir değerlendirme alabilir miyiz?

Hızla gelişen ve değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek, rekabet edebilmek ve hedeflere ulaşabilmek için toplam maliyetler içinde önemli bir paya sahip olan tedarik maliyetlerinin minimize edilmesi gerekiyor. Bunun yanında minimum maliyetle hareket etmeye çalışırken kalite ve teslimat olarak da müşteri memnuniyetini ön planda tutacak şekilde tedarik zinciri sistemleri ve yöntemleri incelenip geliştirilmelidir. İşletme için en önemli konu doğru tedarikçi ile çalışmaktır, kaliteli malı ucuza ve zamanında sağlayan bir tedarikçiniz varsa rekabet gücünüz de yükselecektir. Her ne kadar tedarikçi seçiminde dikkat edilecek konuların başında kalite, maliyet ve termin süreleri gelse de geçmişte uygulanan geleneksel bir yöntem olan tedarikçileri çarpıştırıyorsa uyguna al mantığı yerini tedarikçileri çözümün ve kazancın bir parçası olarak görüp onlarla her türlü işbirliği ve bilginin paylaşıldığı stratejik ortaklıklara bırakmalıdır/ bırakmıştır. Satın alma yöneticilerinin hedefinde fark yaratan, bölümleri gelir merkezi değil ama kar merkezi olarak değer gören, bölüm maliyetinden fazla tasarruf eden bir bölüm olmak varsa ki mutlaka olmalı bunu tedarikçisi ile ortak başaracaktır.

Hammadde, hazır parça ve yarı mamul temininde ürün ağacını göz önünde bulundurduğunuzda karşılaşılan temel zorluklar nelerdir ?

Üretim sürecinin malzeme/hammadde tedariki ile başlayıp, ürünün teslimiyle sona erdiği düşünülürse, müşteri beklentilerini karşılamada başlangıç doğru tedarikçi seçimidir. Tedarikçiden alınan malzeme/ham maddenin kalitesi, tedarikçinin teslim tarihi ve fiyat, müşterinin üründen beklentisine etki eden temel faktörlerdendir. Tedarikçilerin geliştirilmesi, stratejik ilişkilerin ve amaçların oluşturulması, performanslarının ölçülmesi, tedarikçilere bu konuda geri besleme yapılması ve bir sözleşme ile sürecin belirlenmesi belki de satın alma yöneticisinin mutlak yapması gereken işler zinciridir. Burada ki en küçük aksaklık temel zorlukları beraberinde getirecektir.

Makine sektörü özelinde "Tedarikçi İlişkileri-Fabrikalar-Dağıtım-Müşteriler" entegrasyonunda dikkat edilmesi gereken konu başlıkları neler olabilir ?

Müşteri ve diğer paydaşlar için değer yaratan ürün ve hizmet amacıyla ilk tedarikçiden son tüketiciye kadar olan koordinasyon tedarik zinciridir. Buna da stok yönetimi, rekabet baskıları, taşıma maliyetleri ve organizasyonun iyileştirilmesi için ihtiyaç duyulmaktadır. Tedarikçide de iyileştirme yapılmalı ama daha önemlisi zincirde iyileştirme hedef olmalıdır. Bunun sonucu olarak da daha düşük stok, yüksek verimlilik, hızlı teslim, daha yüksek kar, müşteri memnuniyeti gibi faydalar sağlanacaktır. Bu faydalar aynı zincirde yer alan firmaların arasında iletişimin tam olarak kurulması, zincir boyunca faaliyetlerin birlikte koordinasyonu ve kontrolü sayesinde zincirin bütününde maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, karlılık ve müşteri tatmini gibi amaçlara ulaşmayı da sağlayacaktır. Bu durum planlamalarda kolaylık ve maliyetlerde azalmayı beraberinde getirecektir.

Emtia fiyat analizi ve döviz kur dalgalanmaları karşısında ne gibi önlem alıyorsunuz ? Satınalma yöneticilerine tavsiyeleriniz nelerdir?

Fiyat analizleri ve maliyet düşürme satınalmanın en temel işlevlerinden birini oluşturur. Satın alınan ürün ve hizmetler sektörüne göre değişmekle birlikte ortalama bir şirketin toplam maliyetinin % 60 ıdır. Cironun büyük bölümünü teşkil eden satınalma maliyetlerinin düşürülmesinin karlılığa önemli etkileri vardır. Maliyetlerde - % 5 lik bir iyileştirme kar oranında % 20 lik bir artış sağlayabilir. Satınalma yöneticisi kilit tasarruf olanaklarını belirlemeli, ekibiyle paylaşmalı ve bunu uygulayıp bir kar merkezi olduğunu hatta bir kriz ortamında dahi çözümün bir parçası olduğunu göstermelidir. Döviz kur dalgalanmaları içinde satınalma anlaşmalarının özellikle de uzun vadeli olanlarının döviz cinsinden yapılmaması mümkün olduğunca kur riskinin alınmaması tecrübeyle sabittir. Maliyet iyileştirmenin etkili yollarından biri de tedarikçiden indirim istemek yerine tedarikçinin iyileştirme önerilerini almaktır. Ayrıca stok yönetimi de her zaman ve özellikle de dalgalanmaların yaşandığı dönemlerde satınalmanın önemli işlevlerindendir. Çok sayıda

envanter kalemi takip eden bizler bu envanterleri izlemeye farklı yöntemler kullanabiliriz ama bunlar arasında en basit yöntemlerden olan ABC analizi önemli stok kalemlerini belirleme ve kontrol etmek amacıyla çok sayıdaki stok kalemini 3 gruba ayırıp takip etmemize olanak sağlar. Stoktaki tüm kalemlere aynı stok yönetim tekniklerini uygulamamak için önemli kalemler diğerlerinden ayrıştırılır. Pahalı ve az sayıdaki A sınıfı kalemler ayrı bir dikkat ve kontrolle satın alınmalıdır.

Pazarlıklarda nelere dikkat ediyorsunuz ? Tedarikçi profesyonelliği (ve güvenilirliği) ve ürün kalitesi mi ? Fiyat mı ? yoksa tüm faktörlere eşit derecede önem vermek mi ?

Esasında tüm faktörler masada olmalı, hiçbirisi diğerinden daha önemsiz değil. Biz pazarlıklarımızda tedarikçi lider bir şirket mi yoksa takipçi mi, dinamik bir organizasyon mu, şimdi hatta gelecekte ihtiyaç duyacağımız kaliteyi sağlayabilir mi, tek kişi mi yoksa takım mı gibi kriterleri de göz önünde bulunduruyoruz. Girdilerin teminini garantileyip üretim devamlılığı sağlarken maliyetleri azaltıp tüketici taleplerini kaliteli ve daha kısa sürede karşılamaya çalışıyoruz.

İyi bir satınalma yöneticisinin yetenek ağacında hangi konular ön planda yer almaktadır ? Sözleşme yeteneği ve hukuk, maliyet ve gider analizi, pazarlık ve ikna kabiliyeti...

Satın alma yöneticisi ilgisi olacak sektörü çok iyi bilen rakip ve ürünleri gözlemleyebilen, temin edeceği ürünün maliyetini analiz edebilen, hukuki şartları kapsayacak şekilde sözleşme konusuna hakim ve finansal farkındalığı yüksek özelliklere sahip olmalıdır. Ayrıca iyi bir müzakereci ve bu müzakerecinin konularını belirleyici özelliklere de sahip olması gerekir. Tedarikçilerle işbirliğine varabilmek sırasıyla bilgi toplama, Pazar araştırması, güçlü-zayıf yönlerin

belirlenmesi, karşı tarafın alt sınırının belirlenmesi ve verilecek tavizlerin bilinmesi aşamalarından oluşur.



Satınalma yöneticileri gerek işletme içi departmanlarla gerekse dış dünyada tedarikçilerle sürekli etkileşim halindeler. Diğer taraftan rakip ve ürünlerini gözlemlleme noktasında son derece dikkatlılar... Değişen satın alma yöneticisi profili hakkında neler söyleyebiliriz?

Satınalma yöneticisi, temelde iç müşteri memnuniyetini sağlarken satınalma operasyonlarının tamamını da yönetmek zorundadır. Doğru malzeme ve yedek parçaların, doğru tedarikçilerden, doğru termin ve sipariş miktarları ile sipariş edilmesini tedarikçilerin teslimat ve kalite performansları takip etmeyi ve tedarikçilerle yapılan anlaşmalar sisteme tanıtip sipariş taleplerinin bu anlaşılan fiyat ve koşullarında yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca farklı tedarikçilerin verdiği fiyat, indirim ve ödeme koşullarının takibi de göz önünde bulundurulması gerekir. Satınalma da en önemli konu iade sürecine düşmemektir. Müzakereler mümkün olduğunca teknik uzmanların da katıldığı hatta ürünü isteyen de sürece dahil olduğu organizasyonlar şeklinde planlanmalıdır. Tedarikçilerden bilgi alan temin edilen ürün hakkında onların daha iyi bilgiye sahip olduğuna inanan yönetici doğru yolda ilerleyip denenmiş ve bilinen yöntemleri kullanarak doğru ürün alıp gereksiz maliyetlere katlanmamış olur. Satınalma yöneticisi tüm bu beklentileri karşılayacak tedarikçileri seçip çalışırken aynı zamanda onları stratejik ortaklar olarak gören anlayışa sahip olmalıdır.





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 •

M. Vefa TOROSLU
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir
Bağımsız Denetçi



İŞLETME VE ÜRETİM FAKTÖRLERİ

İŞLETMENİN TANIMI

İşletme, üretim faktörlerini kullanarak mal veya hizmet üretmek amacıyla kurulan ekonomik birimlerdir. İşletmeler, insanların sonsuz olarak ifade edilen ihtiyaçlarını karşılamak için üretim yaparken sermaye, emek, girişim, doğal kaynaklar, teknoloji gibi üretim faktörlerini kullanırlar. Başka bir ifade ile işletme, kâr elde etmek ve sosyal fayda sağlamak amacıyla üretim faktörlerini sistemli ve uyumlu olarak bir araya getiren, toplumun gereksinim duyduğu alanlarda mal veya hizmet üreten ekonomik birimlerdir.

İşletmelerin, işletmeyi kuran sahiplerinden bağımsız, ayrı bir kişiliği vardır. İşletmeler, mal veya hizmet üretimi faaliyetlerini yerine getirirken çeşitli amaçlar güderler. Bu amaçların en önemlileri; kâr elde etmek, işletmenin sürekliliğini sağlamak, topluma hizmet etmek, verimli bir şekilde faaliyet göstermek ve pazar payını artırmaktır.

Günümüzde işletmelerde çalışanlar yalnızca yöneticilerin ya da girişimcilerin verdiği işi aynen yapan kişiler değil aynı zamanda belirli standartları değiştiren, bunun için yaratıcılıklarını, hayal güçlerini öne çıkaran kişiler olarak çağırılmaktadır. İş görenlerin insan kaynakları olarak nitelendirilmesinin nedeni budur.

2. ÜRETİM FAKTÖRLERİ

İnsanların ihtiyaçlarını karşılayabilecek çok sayıda mal ve hizmetler vardır. Bunlardan ancak çok küçük bir kısmı doğada veya çevrede hazır bir biçimde bulunur. İhtiyaçları giderebilen mal ve hizmetlerin hemen hemen tümü, insan emeği (işgücü) ve sermaye gibi faktörlerin doğal kaynaklara, (doğa, hammadde) uygulanması sonucu elde edilir. İşte doğal kaynaklara sermaye ve insan emeği uygulanması işlemine üretim adı verilir. Üretimde amaç, insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesidir. Bu nedenle, mal ve hizmetlerin üretilmesi dışında, depo-lanması, taşınması ve satılması da, insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için, üretim faaliyeti kapsamına girebilir. Bu açıdan üretim, insan ihtiyaçlarını gideren mal ve hizmetleri elde etmek amacıyla yapılan her türlü çaba veya faaliyet olarak da tanımlanabilir. Üretimi gerçekleştirebilmek için olması gereken temel üretim faktörleri; emek, sermaye ve doğal kaynaklardır. Ancak günümüz dünyasında girişimcilik ve teknolojiye üretim kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu üretim faktörleri aşağıda incelenmiştir.

2.1. Emek

Emek, mal ve hizmet üretmek için gerekli üretim faktörlerinden olan insan kaynağı olarak insanların bedeni ve fikri çabalarını ifade eder. Her işletme üretim elemanlarını yani üretim faktörlerini değişik oranlarda bir araya getirerek üretimde bulunur. Emek, üretimin gerçekleşmesinde ilk ve en önemli faktördür. Emek, üretim için gerekli ve temel bir faktör olarak riskleri üstlenmenin dışında üretim sürecine katkı sağlayan her türlü insan etkinliğini ifade eder. Emek kaynağı insan olarak işletmenin başında bulunan genel müdürden işçiye kadar, satış elemanından muhasebeciye kadar çalışan herkesi içine alır. Emek, üretimde bir faktör olarak işgücü piyasasından sağlanır.



2.2. Sermaye

Sermaye, bir işletmenin kuruluşunu ve faaliyete geçmesini sağlamak amacıyla öz kaynak olarak konulan veya taahhüt edilen para, mal ve gayri maddi varlıklar yani işletmenin elinde bulundurduğu ve sahip olduğu değerler toplamıdır. Sermaye para ve mal şeklinde olmaktadır. Para şeklinde sermaye, satın alma gücünü temsil ederken, mal şeklinde sermaye ise, üretimle ilgili teknik ve ekonomik değerleri ifade eder. Sermaye, sabit sermaye ve işletme sermayesi olarak sınıflandırılır. Sabit sermaye, sermaye malları olarak da ifade edilen; bina, makine, teçhizat, alet ve donanım gibi unsurlardan oluşur. İşletme sermayesi, işletmenin aktifinde bulunan dönen varlıklardan oluşur. Sermayenin diğer bir bölümünü oluşturan "gayri maddi varlıklar" ise genellikle maddi olmayan yani elle tutulup, gözle görülmeyen teknik bilgi, patent hakları, markalar, iştirakler ve imtiyazlar gibi unsurlardan oluşur.

İşletmecilerin sermaye faktörü içerisinde gösterdikleri üretim için gerekli olan doğal kaynaklar, doğal halde üretim için girdi olarak kullanılabilir; tarım arazileri, arsalar, ormanlar, su kaynakları, madenler, petrol, doğalgaz gibi her şeyi kapsayan bu kaynaklar ekonomik sistemin temel unsurlarıdır. Ekonomi bilimine göre bağımsız bir üretim faktörü olan doğal kaynaklar, işletme biliminde ancak sermayeyi oluşturan unsurlardan biri durumundadır. Yani ekonomistlerce ayrı bir üretim faktörü olarak kabul edilen tabii kaynaklar işletmecilere göre işletme varlıkları veya kısaca sermaye faktörü içine alınmaktadır.

2.3. Doğal Kaynaklar

Diğer bir üretim faktörü de doğal kaynaklardır. Bazen doğal kaynakları ifade etmek için toprak kavramı kullanılır. Ama belirtmek gerekir ki, doğal kaynaklar yalnızca topraktan ibaret değildir.

İktisatta doğal kaynaklar toprak ile birlikte her türlü yeraltı ve yerüstü zenginliklerini de içerir. Örneğin; göller, akarsular, denizler, kumsallar, ormanlar, iklim koşulları, madenler, vb. de doğal kaynaklar arasında yer alır.

Sermayenin tersine, doğal kaynakların kendisi üretilmiş üretim araçları durumunda değildir. Bunlar doğanın insanlara bir tür bağışıdır. Doğal kaynaklar da sınırlı kaynaklardır; hatta doğal kaynakların en önemli özelliği bunların arzının sabit olması, yani miktarının artırılamamasıdır. Her ne kadar insanlar deniz ve gölleri doldurarak yeni topraklar kazanabilmekte veya bataklık, ya da çorak arazileri verimli topraklar durumuna getirebilmekte iseler de, yaratılan bu kaynaklar ekonomik açıdan doğal kaynak değil, bir tür sermaye niteliği taşır.

2.4. Girişimcilik

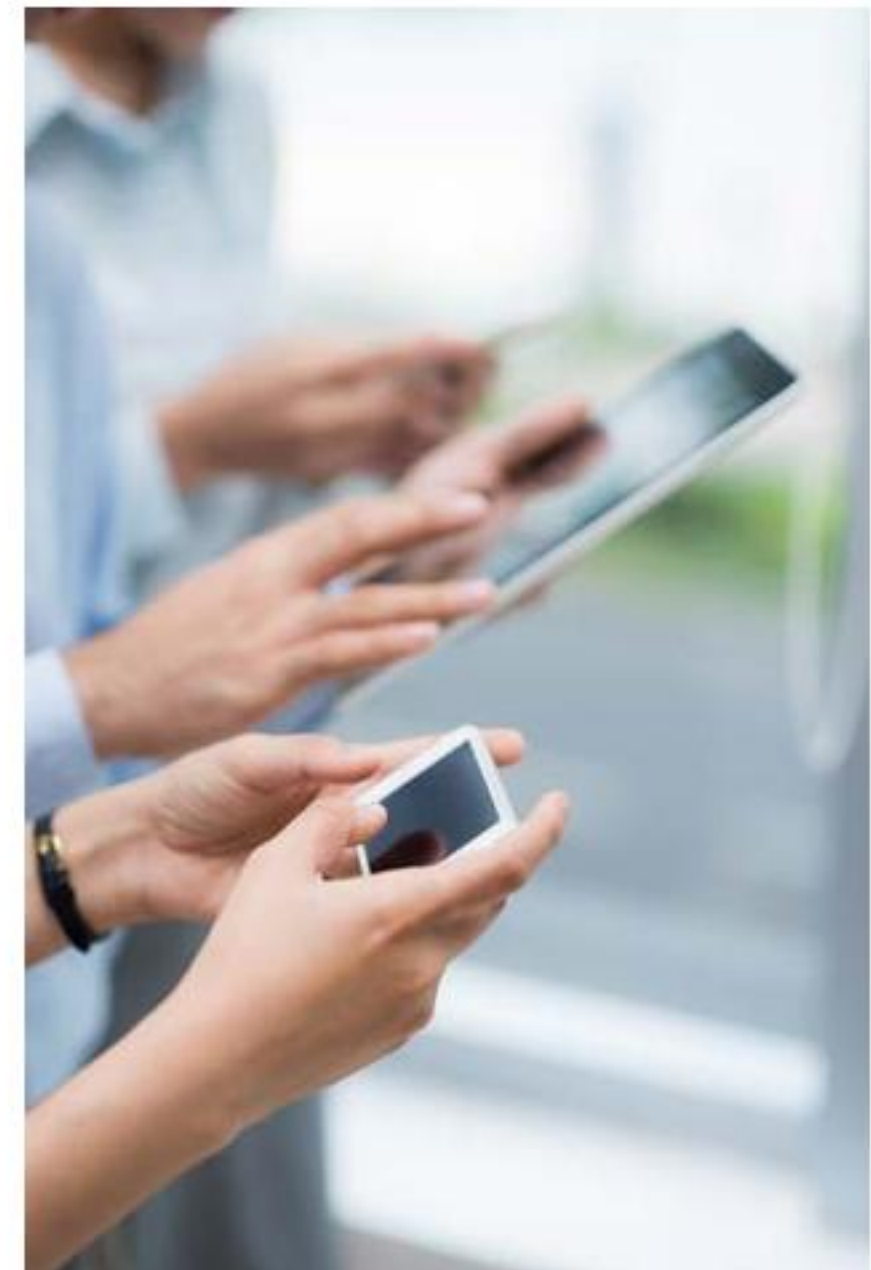
Bir üretim faktörü olarak diğer üretim faktörlerini ahenkli bir şekilde bir araya getirerek belirli bir mal veya hizmeti üretmek veya sadece pazarlamak için kendi parasını veya başkalarından topladığı parayı diğer üretim faktörlerine yatırıp böylece kâr veya zarar ihtimalini göz önüne alan kişilere girişimci (müteşebbis) denir. Girişimci özel kesimden bir veya birkaç kişi olabileceği gibi, devlet de olabilir. Girişimcinin işletme kurmak için giriştiği faaliyete girişim yani teşebbüs denir. Girişim, girişimcinin özel varlığından yer, unvan, sermaye, muhasebe ve organizasyon olarak ayrı bir bütün olan ve başkalarının ihtiyaçlarının karşılanması için devamlı üretim faaliyetlerinde bulunan bir ekonomik birimdir.

Girişimciler; bağımsızlık isteği, kazanç ve miras isteği, başka fırsatların yokluğu, sosyal saygınlık isteği, bir düşünce veya varlığın işlenmesi ve topluma hizmet ve sosyal sorumluluk düşüncesi ile işletme kurmaya yönelirler.

2.5. Teknoloji

Teknoloji, mal ve hizmetlerin tasarımı, yani planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtım ve pazarlanması gibi işlemleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tümü olarak tanımlanır. Üretim yönetimi olarak da ifade edilen teknoloji, ürün üretiminde kullanılan yöntemlerdir.

İşletmeciler açısından dördüncü bir üretim faktörü olarak teknoloji, genel olarak girdileri çıktıya çevirmeye yarayan araçlar topluluğu olarak sadece tekniklerin bir toplamı olmadığı, dar anlamda üretim teknikleri olarak, geniş anlamda ise süreç olarak ele alınması gerekir. Ekonomistler teknolojiyi, yeni bir mal veya hizmet üretmek veya bilinen ürünleri geliştirmek için uygulanan her türlü yöntemler olarak tanımlamaktadırlar. İşletmeciler ise teknolojiyi, üretimde uygulanan bir yöntem olmanın yanında daha geniş olarak işletmenin tüm işlevlerinde karşılaşılan problemlerin çözümüne yönelik "tüm yöntemler" bütünü olarak kabul etmektedirler. Yani işletmeciler teknolojiyi, mal ve hizmetlerin planlanması, üretimi, geliştirilmesi, dağıtım ve pazarlanması gibi işlevleri mümkün kılan mühendislik ve yönetime ilişkin bilgilerin tamamı olarak tanımlamaktadırlar.





Utkan ULUÇAY
utkan.ulucay@gmail.com

KISITLAR YÖNETİMİ AKLA YATKIN MI?

Felsefesi

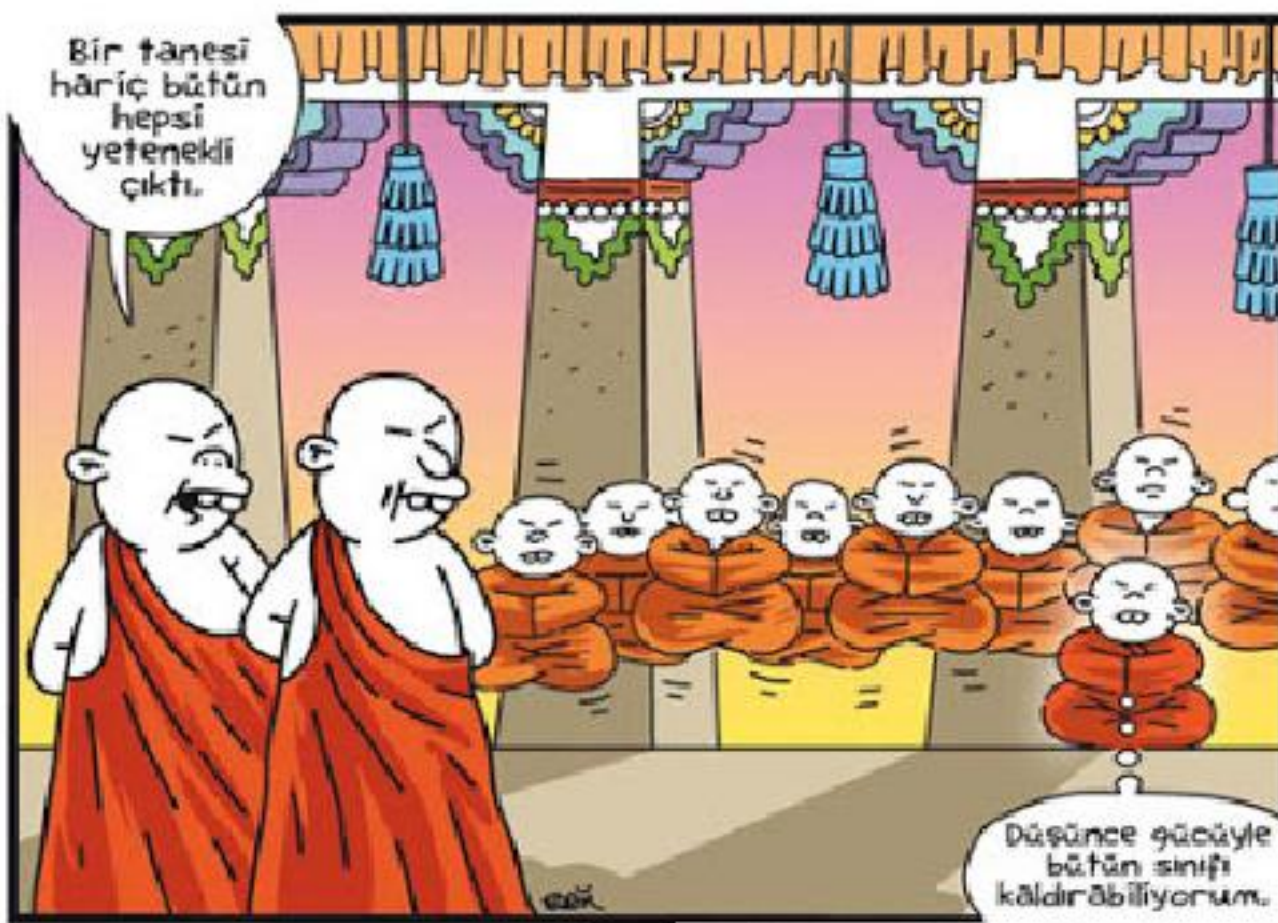
Ana varsayımlar:

Yakınsama: Doğa, özünde basit ve uyum içindedir. Çözümleyecek çatışma (conflict) yoktur.

Saygı: İnsanlar iyidir. İnsanlar mantıklı düşünebilecek beceridedir. Sürekli öğreniriz.

Kazan-kazan: Her zaman tarafların birlikte kazanacağı bir çözüm bulunur.

Kısıtlar Yönetimini Goldratt "odak ve saygı" olarak özetlemiştir. D.Smith "kaldıraç" ilavesini yapmıştır. Kaynakların kısıtlı olduğu bir dünyada iyi sonuçlar alabilmek için kısıta odaklanmalıyız, buradaki iyileştirmenin kaldıraç gücüne bir an önce ulaşabilmek için etrafımızdakilerin değişime direncini yenmek gerekir. Bu onlara saygılı davranıp, doğru çözüm yoluna ortak edilmeleriyle sağlanır. Tüm gelişme sürekli olarak kısıta odaklanmış iyileştirmelerden gelecektir.



Erdil Yaşaroğlu © www.komikaze.net

5 temel soru çerçevesinde düşünülür:

1. Neden değişelim ?

Yaşayan organizmalar ve kurumlar bir yandan stabil kalmalı, bir yandan da büyümelidirler. Bu ölçülü bir riski üstlenmek anlamına gelir. Büyümeyle stabilite arasındaki fark değişimi isteme sebebimizdir.

Düşünce Süreci (Thinking Process) aracı Hayati Vizyondur (Viable Vision).

5 Odaklanma Adımındaki yeri (5 Focusing Steps) Kısıtı belirlemektir (Identify constraint).

Değişime Direnç Katmanlarındaki yeri (Layers of Resistance) "Problem yok" tur (There is no problem).

2. Neyi değiştirelim ?

Geleneksel Kısıtlar Yönetimi başlangıcıdır.

Yalındaki karşılığı Mevcut Durum Haritasıdır (Current State).

PUKÖ döngüsünün P-Planlama adımıdır.

Problem çözümünde 5 Neden? soru adımıdır.

6 Sigma DMAIC (Define-Measure-Analyze-Improve-Control) içinde yeri Tanımla – Ölçtür.

Düşünce Süreci araçları Mevcut Durum Ağacı (Current Reality Tree) ve Çözüm Bulutudur (Evaporating Cloud, Conflict Resolution Diagram).

5 Odaklanma Adımındaki yeri "kısıtı belirlemek"tir (Identify constraint).

Değişime Direnç Katmanlarındaki yeri "Problem yok" (There is no problem), "bizim problemimiz bu değil" (disagreement on the problem) ve "problemi çözmeye benim gücüm yetmez" dir (the problem is out of my control).

3. Neye değiştirelim ?

Yalındaki karşılığı Gelecek Durum Haritasıdır (Future State).

PUKÖ döngüsünün P-Planlama adımıdır.

6 Sigma DMAIC içinde Analiz adımıdır.

Düşünce Süreci araçları Çözüm Bulutu, Gelecek Durum Ağacı (Future Reality Tree) ve Olumsuz Döngüdür (Negative Branch).

5 Odaklanma Adımındaki yeri "kısıtı belirlemek"tir.

Değişime Direnç Katmanlarındaki yeri "bence önerilen çözüm işe yaramaz" (disagreement on the direction of solution), "bu çözüm bizim sorunumuzu tam olarak çözemez" (disagreement on the details of solution) ve "yaparız ama sakıncaları olacaktır" (yes, but.. the solution has negative ramifications).

4. Nasıl değiştirelim ?

PUKÖ döngüsünün U-Uygula adımıdır.
6 Sigma DMAIC içinde Geliştir adımıdır.

Düşünce Süreci araçları Dönüşüm Ağacı (Transition Tree), Önşart Ağacı (Prerequisite Tree) ve Strateji & Taktik Ağacıdır (Strategy&Tactics Tree).

5 Odaklanma Adımındaki yeri "kısıtı değerlendir" (exploit), "herşeyi kısıta uydur" (subordinate) ve "kısıtı iyileştir" dir (elevate).

Burada bilinen Kısıtlar Yönetimi uygulamaları Lojistik için "Kısıt-Tampon-Bağ" (DBR : Drum-Buffer-Rope) ve dağıtım çözümüdür; proje yönetiminde "Kritik Zincir" dir (CCPM : Critical Chain Project Management); satışta "Vazgeçilemez Teklif" tir (Unrefusable Offer, Mafia Offer); performansta "Dönüşüm Muhasebesi" dir (Throughput Accounting); problem çözümünde "Düşünce Süreçleri" dir (Thinking Process).

Değişime Direnç Katmanlarındaki yeri "bu uygulamayı yapmaya gücümüz yetmez" (yes, but.. we can not implement the solution), "bu uygulama bizim sorunumuzu tam olarak çözemez" (disagreement on the details of implementation), "ancak bazı riskleri de olacaktır" (you know the solution holds risks) ve "katılmıyorum, yapmak istemiyorum" dur (I do not think so - social and psychological barriers).

5. Nasıl sürdürelim ?

Anahtar sürekli iyileştirme (POOIGI : Process of Ongoing Improvement). Maliyet Muhasebesi hiçbir şekilde önerilmez. Dönüşüm Muhasebesi (Throughput Accounting) uygulanmalıdır.

PUKÖ döngüsünün K-Kontrol et ve Ö-Önlem al adımlarıdır.

6 Sigma DMAIC içinde Kontrol adımıdır.

Düşünce Süreci araçları Hayati Vizyon ve Strateji&Taktik Ağacıdır.

5 Odaklanma Adımındaki yeri "atalete kapılma, başa dön" dür (beware of inertia, go back to Step1).

Değişime Direnç Katmanlarındaki yeri "katılmıyorum, yapmak istemiyorum" dur (I do not think so - social and psychological barriers).

Doğada çelişki (contradiction) yoktur. Örneğin bir çubuğun boyunu siz 10 ben de 25 olarak ölçüyorsak "haydi orta noktada anlaşalım, boyu 17,5 olsun" demeyiz. Neden farklı söylediğimizi araştırarak başlarız, belki siz cm ile ben inç ile ölçmüşümdür. Aslında çubuğun boyu aynıdır, farklı varsayımı bulup düzelterek çelişkiyi gideririz.

Kişinin kendi içinde veya diğerleriyle çatışmaları (conflict) olabilir. Çalışma hayatımız

boyunca çeşitli çatışmalarla karşılaşırız.

Optimizasyon kültürü veya "ya da" yaklaşımı yani "YA bu YA DA şu" yaklaşımı bizi aşırı uçlar arasında çalkalanmaya sürükler. Bunu az hasarlı atlatanları iyi yöneticiler olarak yüceltiriz. Kimi zaman işte olumsuz yansımalar görmeyiz ama ev hayatı allak bullak olmuştur, biz bilmeyiz.. Bunun yerine "ve" yaklaşımı yani "HEM bu HEM DE şu" yaklaşımını denemek daha yaratıcı olabilirdi. Örneğin "çok yersem keyifli ama kilo alıyorum, az yersem keyif yok ama kilo almıyorum; yani YA yemeliyim YA DA yememeliyim" yaklaşımı yerine "dengeli beslenir ve spor yaparsam HEM keyifli HEM DE zinde kalırım" yaklaşımını düşünmekten söz ediyoruz.

İş hayatından örnekler verelim. İyi bir yönetici olmak için;

- Satışları artırmalı (düşük fiyat öner) VE kârlılığı korumalıyım (yüksek fiyat öner)
- En ucuz birim maliyetle satınalmalı (büyük partilerle al) VE kalite-depolama-bozulma maliyetlerini düşürmeliyim (küçük partilerle al)
- Kaliteli üretim yapmalıyım (koruyucu bakım yap) VE kaynak verimliliğini yükseltmeliyim (koruyucu bakım yapma, arıza bakımı yap)
- Akış süresini kısaltmalıyım (küçük partilerle üret) VE kaynak verimliliğini yükseltmeliyim (büyük partilerle üret)
- Teslimat taahhütlerime uymalıyım (parsiyel yükleme yap) VE taşıma maliyetlerini düşürmeliyim (sadece tamamlanan siparişleri yükle)
- Pazara hızlı tepki vermeliyim (sipariş için üret) VE kaynak verimliliğini yükseltmeliyim (stok için üret)

Tanıdık geliyor mu? Yöntem yanlışken otomasyona geçince aynı hataları daha seri olarak yapıyoruz. Verdiği acı ve sancı da hızla artıyor. Haşlanmış kurbağayı hatırlayın, yavaş yavaş refleksimiz elden gidiyor. Artık farklı bir iş yapma zamanı gelmedi mi? Biz yapmayacaksa kim yapacak ? Şimdi değilse ne zaman ?



Kişisel Gelişim Bakış Açısıyla...

Mutlu olmak için yaşıyoruz. İhtiyaçlarımızı karşılamak için para gerekiyor ve bunun için çalışıyoruz. Özel hayatımızla iş hayatımızı zaman açısından dengede tutmak istiyoruz. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yukarıya doğru ilerledikçe değerimizi gösterebilmeyi arzu ediyoruz.

The Race kitabında Goldratt hem daha iyi iş sonuçları alıp hem de işte geçen zamanı azaltarak bu zamanı sevdiğimizle geçirmemiz gerektiğini iddia etmişti. Deepak Chopra'nın The 7 Spiritual Laws of Success kitabındaki prensiplere bu çerçeveden bakalım:

1. Prensip: Tam Potansiyel : Kısıtlar Yönetiminde sistemin bir bütün halinde tam potansiyeline ulaşması hedeflenir. Bu nedenle başka yerlere değil, doğrudan kısıtlayan faktörlere odaklanılır.

2. Prensip: Vermek : İngilizcede akış kelimesinin çeşitli karşılıkları arasında "flow, fluent, current" sayılabilir. Latince "affluere" kökeninden fluent, affluency gibi kelimeler türemiştir, bunlar refah anlamına gelir ve akışla ilişkilidir. Benzer şekilde currency kelimesi para anlamındadır ve yine akışla ilgilidir. Deepak Chopra'nın "büyümesi için enerjinin dönmeye fırsat verin" ifadesinden, iş hayatında bildiğimiz stok devir hızına ve artan hızla birlikte artan gelire ulaşabiliriz..

3. Prensip: Karma veya Sebep-Sonuç : Gelecek bugün yaptığımız seçimlerin sonucudur. Bugünümüzü belirleyen en önemli faktör dün yaptığımız seçimlerdir. Gider Dünyasındaki kararlarımız bizi bugünün Gelir Dünyasında işte bu yüzden zorlar. Eğer Gelir Dünyasına geçemezsek nelere yol açacağını düşünün. Kısıtlar Yönetiminin Düşünce Süreçleri doğrudan Sebep-Sonuç ilişkisi üzerine kuruludur.

4. Prensip: Asgari Çaba : Entropiyi anımsayın, mümkün olan her fırsatta daha kolayını tercih ettiğimizi düşünün. Odaklanarak en az çabayla azami faydayı elde etmek isteriz, Kısıtlar Yönetiminin özü de budur. Değişkenlikle savaşmak yerine bunun etkilerini azaltacak tamponlar (para biriktirmek, sağlık sigortası, özel emeklilik sigortası, her çocuğa bir ev kültürü, randevuya yetişmek için erken çıkma alışkanlığı...) oluşturmak Kısıtlar Yönetiminin temellerindendir.

5. Prensip: İlgi ve Arzu : Kısıtlar Yönetiminde ilgi gösterilecek odak noktası kısıtın kendisidir. Azami yarar elde edilmeye çalışılır. Daha fazlası için fırsat görülüyorsa kısıt iyileştirilir. Özel hayatımızda da başarılı olmak için ilgilendiğimiz ve potansiyelimiz olan alanlara eğiliriz, iyi sonuçlar elde ettikçe de terfi eder, yükseliriz.

6. Prensip: Aynılabilirlik : Önyargılar olmadan, takıntılar olmadan yeniliklere açık olmak, araştırmaya ve denemeye istekli olmaktır. Karmaşık uyumlu sistemlerin (CAS) doğal davranış kalıbıdır. Her ne kadar Gider Dünyasında eğitilmiş, tecrübe edinmiş ve yaşıyor olsak da yine de Gelir Dünyasına doğru ufkumuzu açmalıyız. Deepak Chopra'ya göre şans, "hazır olmak ve fırsatın ortaya çıkması" halidir. Fırsat Gelir Dünyasıdır, buradadır, hazırsak şanslıyız demektir. Hayat tam olarak planlandığı gibi yürümez, dolayısıyla planlarda duruma göre değişiklik yapmak gerekir. Bu doğal seleksiyonun gereğidir. Kısıtlar Yönetiminde paradigma değişimi, değişime direncin analizi, değişkenliğin tüm çözümlere eklenmesi hep bu nedenledir.

7. Prensip: Hayatın Amacı : Kısıtlar Yönetiminin başlangıç kavramı da budur. Amacınız nedir ? Bu amaca ulaşabilmek için sağlamanız gereken şartlar nelerdir ?



Kendi algımda tamamen iş dünyasının dışındaki bir kavram için yazılan bir kitapla iş kavramının bu denli örtüşmesini etkileyici buluyorum. İş hayatı ve özel hayat çatışması (conflict) diye söz edilen gerçeğin aslında bir uyum haline getirilebileceğini gördüm. Eğer odaklanarak ve kaldıraç etkisiyle işte çok parlak sonuçları daha az çabayla elde edebilirsek hem gelirimiz artar, hem de evde geçirecek daha çok zamanımız olur. Üstelik kendimizi ifade etme fırsatı bulduğumuz için mutlu oluruz, kişisel gelişimimizi devam ettiririz. Sürekli iyileşme Kısıtlar Yönetimi içine gömülüdür, bu da bizi sürekli hareket halinde tutar.

Ekolojik bir sistemde tüm canlılar, ekonomik bir sistemde tüm kurumlar bir yerlerde bir şekilde birbirlerine bağlıdır ve bu büyük bir ağ yapısı oluşturur. Dünyanın ve tarihin doğal akışı yüksek entropiye, kirliliğe, bozulmaya doğrudur. Doğal seleksiyona direnebilmek için daha yüksek formlar (tedarik zincirleri) oluşturmamız gerekir.

Hücrelerden dokuya, dokulardan organa, organlardan insana doğru evrildiğimizi düşünürsek bunun ekonomik sistemde de yapılabileceğini göreceğiz.

Ekonomi Bakış Açısıyla...

Her birimizin kısıtlı kaynakları var. İstedığımız her şeyi yapabilecek zamanımız, enerjimiz ya da paramız yok. Hayatta mutlu olmak için kısıtlı kaynaklarımızı nasıl kullanmalıyız acaba ? İşte en öz tanımıyla ekonomi "kişilerin / kurumların kısıtlı kaynakları nasıl değerlendireceğini" araştırır. Çeşitli motivatörlerin bu kararları nasıl etkileyeceğini sorgular. Kısıtların Yönetimidir.

Ekonomideki tipik varsayımlardan biri kişilerin / kurumların karar verebilmek için yeterli bilgiye ve bunu yorumlayabilecek algıya sahip olduğudur. Ancak Gider Dünyasının lokal eğilimi ve paradigma değişikliği gerçek hayatta bunu zorlaştırır. Kısıtlar Yönetimi veri yığınından, gerekli bilgiye doğru geçişi özendirir.

Ekonomide "yarar" derken kişinin elde edebileceği tatmin ve mutluluktan söz edilir. Kişiler / kurumlar kısıtlı kaynaklarını azami yarar sağlamak için kullanırlar. Bu Kısıtlar Yönetimindeki amaç ifadesidir ve The Choice kitabında Goldratt'ın açıkladığı bakış açısidir.

Her birimiz kendi lokalimizde bizim için en iyi olanı yapmaya çalışırken sistemin bütünü için iyi olandan uzaklaşırız. Bu çatışma dediğimiz durumu yaratır, mutsuzluk kaynağıdır. Değişime direnç göstermeye neden olur. Kısıtlar Yönetiminin düşünce süreçleri bu çatışmalara yol açan hatalı varsayımları bulup, ortadan kaldırmaya çalışır, bu süreç kişisel değil, nesneldir.

Ekonomide "marjinal yarar" olarak tarif edilen kavram Kısıtlar Yönetiminde kısıtın birim zamanındaki çıktı miktarı olarak görünür. Ekonomiye göre kişiler kısıtlı kaynaklarından azami yarar elde etmek isterler. Üstelik beklenen yarar bir noktadan sonra azalır, buna "azalan yararlar kanunu" denir. Kısıtlar Yönetiminde bunun açıklaması kısıttaki iyileşmenin bir noktadan sonra başka bir kısıta yol açmasıdır. Dolayısıyla eski kısıta yapılan yatırımın geri dönüşü azalacaktır. Oysa ki yeni kısıta yatırım yapılırsa, geri dönüş aynı hızla artmaya devam edecektir. Bu Kısıtlar Yönetiminin dinamik yüzüdür, değişimi kucaklar, kırmızı ve yeşil eğrilerle sembolize edilen gelişim ve stabilite fikriyle Hayati Vizyon (Vaible Vision) kavramını oluşturur.

Ekonomideki "fırsat maliyeti" muhasebede karşılığı olmayan bir kavramdır. Yönetim pratiğinde sıklıkla kullanılır. Kısıtlar Yönetiminin Muhasebe tarzı olan Dönüşüm Muhasebesi bu kavrama uygundur. Geçmişe değil, geleceğe dönüktür. Uygulaması basittir, işletme katında kavranışı kolaydır.

Ekonomide üretim faktörleri sermaye (faiz), toprak (kira) ve işçidir (maaş). Toplumlar bu faktörleri

en iyi şekilde kullanmak isterler. Her bir faktörü tam kapasiteyle kullanmak yani verimi (productive efficiency) artırmak, Gider Dünyası yaklaşımıdır, üretici bakış açısidir, itme tipidir.

Bu faktörleri kullanırken uygulanan bir diğer yaklaşım toplumun en yüksek değer verdiği ürün ve hizmetlere yönelmektir. Her bir faktör talebi karşılayacak kadar (allocative efficiency) kullanılır, Gelir Dünyası yaklaşımıdır, talebe duyarlıdır, çekme tipidir. Kısıtlar Yönetiminin yönelimi gideri azaltmak değil, geliri artırmaktır. Bu yaklaşımdaki zayıf nokta entropi açısından; ihtiyaç fazlası tüketimin cevaplanması israftır.

Ekonomide "üretim olanaklarının sınırı" kavramı vardır. Sınır, kısıttır. Sınırın öncesinde yeterli talep yoktur. Sınır üzerinde kısıttan azami yarar sağlamaya çalışırız. Sınırı aşmak, kısıtı iyileştirmek demektir.

Kurumların iyi oldukları alanlara yoğunlaşmaları ve bu bazda eksiklerini dış tedarikle karşılamaları halinde üretim olanaklarının ötesinde bir fırsat yakalamaları mümkündür. Bu Kısıtlar Yönetimindeki kısıtı değerlendirmek (exploit) ve diğer her şeyi kısıta göre ayarlamak (subordinate) adımlarıdır.

Ekonomide rekabet üstünlüğü sağlamak için mutlak avantaj (aynı ürünü daha az girdiyle üretmek) gerekmez, görece avantaj (aynı ürünü daha ucuza üretmek) yeter. Kısıtlar Yönetiminde, kısıt üretimdeyken benzer mantıkla azami yararı sağlayacak ürün karması için fiyatlandırma veya promosyon yapılır.

Ekonomideki "elastik-inelelastik" ürün sınıflaması Kısıtlar Yönetimindeki pazar segmentasyonu için uygun ortamı sağlar.

Ekonomide tam rekabetçi pazar hali vardır. Bu pazarda fiyat düşünce talep artar ve üretmek isteyenler azalır. Fiyat biraz daha düştüğünde bazı üreticilerin pazardan ayrılması gerekir. Pazardan çıkan üreticilerin arkalarında bıraktıkları karşılanmamış siparişler pazarda kalan firmalara yönelecektir. Rakiplerinin yapamayacağı kadar iyi şartları sunabilen üretici parsayı toplayacaktır, buna Kısıtlar Yönetiminde "Mafya Teklifi" denir.

Ekonomide kimi zaman tavan fiyat uygulanır. Bu geleneksel maliyet muhasebesiyle ulaşılamayacak bir noktadır, Kısıtlar Yönetiminin Dönüşüm Muhasebesi ilkeleriyle çalışan firmalar doğrudan maliyetlerinin üzerine çıkan her fiyatta fırsatı değerlendirmek isteyebilir. Firmalar GAAP ilkeleri içinde çalışırken bir çok büyüme fırsatını boşa harcarlar.



Evrimsel Bakış Açısıyla...

Tüm SSS - Sinyal / Sınır Sistemlerde (Signal/ Boundary Systems) geçerli olan dört ana kategori şunlardır: mozaik zenginlik (diversity), dolaşım (recirculation), niş (niche) fırsatlar, birlikte evrilmek (coevolution).

Örneğin bir ceket aldığımızda verdiğimiz para kaybolmaz, dolaşıma girer, mağazadan, toptancıya, oradan tedarikçiye, oradan kısmen kumaşçıya, iplikçiye,... sistem içinde dolaşır.

Mozaik zenginlik bugünün ekonomisinde branşlaşmayla sağlanmaya çalışılır. Ancak bu Darwin'in esneklik ve doğal seleksiyon ilkelerine terstir, bir tedarik zinciri içinde bir araya gelerek güçlü yanlarımızı diğerlerinin menfaatine sunar ve zayıflıklarımızı diğerleri sayesinde atlatabilirsek "birlikte" hayatta kalabiliriz.

Niş, çok iyi anlaşılmamış bir kavramdır. Kendi içinde alt niş alanlar da olabilir. Zamanla doğrusal bir zincir yerine çok yönlü ilişkileri içeren bir ağ haline dönüşür.

Ekonomik piyasalar da KUS tanımına uyarlar. Bunlardaki alıcı ve satıcılar etkileşimi sağlayan habercilerdir (agent). Sıradan bir firma da KUS tanımına uyar. Departmanların her biri etkileşimi sağlayan habercilerdir. Firmalarda görülen silo hali aslında bir nevi hastalıktır, habercilerin iletişimi aksamaktadır, hasar büyüdüğünde kanser teşhisi gelir. Burada uyum esastır, haberciler gelen sinyalleri (signal) yanlış yorumlar ve kendi bölgelerinde bütün sistemin aksine bir çalışma yaparlarsa sistemin tamamı zarar görür. Örneğin bant verimini artırmak için partileri büyütme isteyen üretim müdürü sistemin hızlı reaksiyon yeteneğini zedeler.

Bugünün ekonomisi belirsizliklerle doludur, şartlar hızla değişir, elbette oyunun genel kuralları

belirlidir. Satranç gibi düşünün. Kurallar bilinir ama birbirinin aynı iki oyun neredeyse yoktur. Plan yaparsınız ama her hamleyle birlikte başlangıç şartları tekrar değişir, planlar boşa çıkar, yeniden yapılması gerekir. Uygularken fark edilen sinyallere göre plan daha aksamadan bile değiştirilebilir.

Newton'un Doğrusal Dünyasındaki "toplanabilirlik" niteliği bugünün optimizasyon sistemlerinin esasıdır. Ancak gerçek hayatta sebep-sonuç ilişkileri sürekli değişen şartlara yol açmaktadır. Bu da optimizasyonu geçersiz kılar. Newton'a göre etkiyle tepki eşittir. Bir kediye bağırdığınızı düşünün, kedi süratle uzaklaşır, etki ile tepki hiç bir şekilde eşit değildir. Newton mekaniği cansız cisimler için geçerli görünebilir ancak firmalar da diğer canlılar gibi öğrenirler, tepki verirler. Bu kuramı yaşatmaya çalışırken sensörler kullanılır, bilgisayarlar eklenir ve GoogleCar gibi icatlar yapılır. Doğal seleksiyona direnemeyen firmalar kapanacaktır. Evrim sonsuz bir süreçtir, dolayısıyla sürekli iyileştirme hayatta kalmak için şarttır.

Değişim hayatta iki ayrı hızda gerçekleşir: Derhal ve ertelemeli. Derhal olan elinizi sıcak sobaya değdinizde düşünmeden geri çekmenizdir, böylece hem kendinizi korumuş hem de sobanın sıcak olabileceğini öğrenmiş olursunuz. Refleks olarak yorumlanabilir. Ertelemeli olanda sizin bir eyleminizin sonucunu başka bir zamanda veya başka bir yerde veya başka birileri görür. Dolayısıyla bu şekilde öğrenmek zordur. Doğrusal Dünyanın parçalanmış yapısında bu zaman eksenini çok zarar verir, üstelik farkına da varılmaz. Peter Senge, duşta suyun sıcaklığını ayarlamaya çalışan sabırsız adamı örnek verir. Su soğuktur, sıcaklığı açar, biraz sonra su hala soğuk olduğu için sıcaklığı biraz daha açar. Borudaki su bittikten sonra ilk ayarlanan su gelir, sıcaklık iyidir ancak biraz sonra adamcağız sıcaktan haşlanır, çünkü yeterince beklemeden sıcak suyu fazla açmıştır.



Doğal seleksiyona direnen tüm canlılar için eğer öğrenmek mümkünse yaşanan problemler felaket değil fırsattır. Uygun şekilde evrilebilirsiniz. Birlikte yaşama kültürüne iyi bir örnek Kısıtlar Yönetimiyle odaklandıktan sonra, kısıtı iyileştirmek için Yalın ve 6 Sigma tekniklerinin kullanılmasıdır.

Organizma içindeki uzmanlar iş yapar, işler uzmanlardan uzmanlara akar. Sinyaller haberciler tarafından doğru yorumlanmalı ve bütünlük korunmalıdır. Organizmalar büyüdükçe etraftan daha çok enerji çekmeye ihtiyaç duyarlar. Oysa ki, aşırı büyümeden, besin zinciri benzeri tedarik zinciri etrafında bir araya gelen firmalar uygun bir eko-sistem oluşturarak "birlikte varolabilirler". Paranın zincir içindeki akışı, stok devir hızını artırarak zincirdeki her firmada kaldıraç etkisi yaratır. Aynı kültürdeki zinciri genişletebilen topluluklar diğerlerinin aleyhine piyasayı kapacaktır. Gelir Dünyasını görmezden gelmek mümkün değildir.

Termodinamik Bakış Açısıyla...

Termodinamik yasalarının en bilineni entropi yasasıdır. Madde ve enerjinin faydalıdan faydasıza, düzenliden düzensize doğru ve sadece ileriye işlediğini söyler. Newton' un doğrusallığı burada biter. Bir entropi sınırına her ulaşıldığında teknolojik bir sıçrama da gerçekleşir. Daktilodan PC ye, telefaktan internete, işletme yönetiminde elle yapılan hesaplardan MRP ye, ERP ye, TKY ye, 6Sigmaya, yalına, Kısıtlar Yönetimine,... geleneksel muhasebeden akış muhasebesine geçiş bunun emareleridir. Bu yönelim Darwin' in doğal seleksiyon kavramıyla da uyumludur.

Akış hattı içindeki her safhada enerji dönüştürülür, el değiştirir veya elden çıkarılır. Süreç içinde her zaman enerji dağıtılır, tüm çevrenin entropisi artırılır. Bu suretle düzensizliğin türü, sahası, büyüklüğü akış hattının nasıl kurulduğuna bağlıdır. Akış hattında düzensizlik artınca akış da engellenir. Azami akışı koruyabilmek için sistemdeki tıkanıklıkları (kısıtları) açmak gerekir. Çaba her yere yayılırsa 'kanseri' şeklini alır, odak kaybolur, israf ortaya çıkar, yıkıcı hale gelir. Her zaman sadelik, basitlik ön planda olmalıdır; Kısıtlar Yönetimi kendinden önceki modellere göre daha basittir, doğasına uygundur.

Bilgi devriminin artan enerji akışı toplumun tüm enerji hattında büyük düzensizlikler yaratarak artan maliyetlerine daha fazla enerji yönlendirilmesini gerektiriyor. Bilgisayarlaştırılmış toplum tarafından daha fazla bilgi üretilir ve bu bilginin daha hızlı işlenmesi gerekir, kısır döngüdür, karar vermek için gereken doğru veriyi seçmek zordur. İşte ERP sistemlerine esir olan firmaların yaşadığı da budur.

Entropi bize enerjinin akış yönünü söyler, hızını değil. Hız dalgalanır, kısıtta yavaşlar, sonrasında artar. Hızı düzenlemek için kısıtı yönetmek gerekir. Hızın seyri Newton' un dediği gibi veya ERP lerin kabul ettiği gibi statik değil, dinamiktir. Dünyadaki nesneler doğrusal bir zincir halinde değil, bir ağ halinde bağlıdır. Bu da sistemleri dinamik yapar, karmaşık hale getirir. Karmaşık sistemlerin kök referans noktası kısıttır, kısıtı yöneten sistemi de yönetir.

Pratik Bakış Açısıyla...

Küçük partilerle satınalmak, üretmek, satmak hem bizim, hem tedarikçimizin hem de müşterimizin nakit akışını düzene sokar. Hepimizin stokları azalır, stoklara bağlanan para açığa çıkar. Azalan stok firmaları pazara yaklaştırır. Bununla birlikte yok satmaktansa fazla stok tutmak hâlâ daha iyidir.

Akışı dengelemek için kapasite fazlası taşınmalıdır. Kapasite fazlası varken segmente edilmiş pazarlarda bu fazlalık için hammadde fiyatının biraz üstündeki herhangi bir fiyat uygun kabul edilmelidir.

Kısıt hayatın gerçeğidir, iyi veya kötü olarak sınıflanamaz. Kısıtsız büyüme hücre ve dokularda görülürse buna kanser diyoruz! Kısıtın varlığı karmaşık görünen sistemlerin yönetimini mümkün kılar. Kaynakları bir amaca yönelik olarak odaklamayı sağlar. Sırayla bitirilen iyileştirmeler kısıtın yerini değiştirebilir, ataletten sakınmak gerekir. Kısıtın pazarda olmasını tercih ederiz, bu bizi büyümeye zorlayacaktır.

Kırılma Anı

2002 de Necessary & Sufficient serisinin sekizincisinde Eliyahu M.Goldrat Kısıtlar Yönetimi için 3 önemli kırılma anından söz ediyor:

1. ABD deki Fortune 500 şirketlerinin bir çoğunda en az bir tesiste Kısıtlar Yönetimi uygulandığı halde "rekabet avantajını kaptırmamak ve olası yanlış halinde ifşa olmamak" için bunu gizli tutuyor. Ancak 2002 de bu firmalar başka tesisleri için uygulama teklifleri istemeye başlıyor.

2. Daha önce global rekabet avantajı Japonların lehine daha fazla bozulmasını düşüncesiyle kitaplarının Japoncaya tercümesine izin vermiyorken, artık izin veriyor, ilk olarak The Goal tercüme ediliyor. O tarihte The Goal Japonya'da Harry Potter'dan daha çok satıyor. Kırılma anı bir Japon İş Dünyası dergisinde The Goal kitabının kapak olması ve yazının bir yerinde Toyota CEO su ile röportaja yer verilmesi oluyor. Toyota CEO su "The Goal kitabını tüm yöneticileri için zorunlu tuttuğunu" söylüyor. Yalının kalesi Kısıtlar Yönetimini tanıyor !



3. Büyük yazılımevleri ve bilgisayar firmaların Kısıtlar Yönetimi hakkında makaleler yayınlamaya başlıyor.

Harvard Üniversitesinde bir deney yapılmış. Doktora öğrencileri gibi yüksek egolu katılımcılar seçilmiş. Katılımcılara iki ayrı resimli kart gösterilmiş. Kartların birinde tek bir boru varmış ve diğerinde de üç ayrı boru. Soru son derece görsel ve basitmiş, "ilk resimdeki boru, ikinci resimdeki hangi boruyla aynı boydadır?" Boy farklarının çok bariz olduğunu hatırlayın lütfen.

Deneyin ilk aşamasında işbirlikçi ilk dört katılımcı bilerek ve aynı yanlış cevabı vermişler. Daha sonraki katılımcıların %90 ı "doğru cevabı GÖRDÜKLERİ halde, gruba ters düşmeyecek şekilde aynı yanlış cevabı" vermişler.

Deneyin ikinci aşamasında işbirlikçi katılımcıların sadece biri bariz doğru cevabı vermiş, diğer işbirlikçiler yine aynı yanlış cevabı tekrarlamış. Sıradaki katılımcıların %75 i "GÖRDÜKLERİNE uygun doğru cevabı" vermişler.

İşte bu yüzden iş arkadaşlarımızın, ağabeylerimizin, müdürlerimizin, rakiplerimizin, ortaklarımızın, ailelerimizin ne dediklerini bir kenara bırakıp sakın kafayla kendi yorumumuzu gözden geçirmeliyiz.

2002 den bu yana giderek daha çok şirket "akla yakın" yöntemleri tercih ederek daha rekabetçi hale geliyor. Dünya giderek küçülüyor. Herkes hızlanırken aynı tempoda kalmak, hele de durmak kaza riskini artırıyor.

Mademki düşünebiliyoruz, peki neden düşünmüyoruz ?

Kısıtlar Yönetimi Neden Popüler Değil?

Bir rekabet üstünlüğü düşünün. Özel bir uzmanlık gerektirmesin. Yoğun bir eğitim ihtiyacı olmasın. Uygulaması yormasın. Fark edilir derecede iyi sonuçları çabucak getirsin. Yatırım yapmanızı istemesin.

Böyle bir avantajı herkesle paylaşır mıydınız ? Yoksa kendinize mi saklardınız ?

Diyelim ki bariz rekabet üstünlüğünü **YALIN** yöntemlerle sağladınız. Paylaşmaktan kaçınır mıydınız?

Topyekün eğitim, yerleşim planı değişikliği, işçinin devamlılık ve ilgi artışı, makinaların anzasız çalışması, süreçlerin tutarlı olması, ürün karmasının fazla değişmemesi, tip değişimlerinin hızlı yapılması, sorunlara acil müdahale, her şeyin, her yerde, hep birlikte ve hemen iyileştirilmesi, bu esnada üretime kesintisiz devam edilmesi... Nasılsa rakipleriniz kolayca kopyalayamaz, paylaşın gitsin. Zaten paylaşıyorlar (Toyota).

Diyelim ki bariz rekabet üstünlüğünü **6SIGMA** yöntemleriyle sağladınız. Paylaşmaktan kaçınır mıydınız?

Çok akademik ve yoğun istatistik bilgisiyle uzman eğitimleri, kuşaklar, uzun süreli projeler, odaklanılmadığı için karşılığı tam olarak alınamayan çalışmalar, yazılımlar, çalışanların anlama güçlüğü, doğal bir gerçeğin (değişkenliğin) inkarı ve giderilme çabası. Paylaşın gitsin, nasılsa kopyalayamazlar, zaten paylaşıyorlar (Motorola, GE).

Diyelim ki bariz rekabet üstünlüğünü **TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ** ile sağladınız.

Paylaşmaktan kaçınır mıydınız? Seferberlik halinde her şeyi, her yerde, hemen iyileştirmek, sürekli iyileştirmek, ISO9000 vb belgeler almak, Kalite Ödülleri kazanmak ama işletmeye giren parayı bir türlü artıramamak.. Ürün çok iyi ama bir türlü talebi karşılayamamak.. Evrak işinden yorulmak. İşe yaradığı konusunda tereddütler varken... (Cadillac- M.Bridge ödül aldığı sene ürünle ilgili kalite şikâyetleri ayyuka çıkmıştı. FedEx- M.Bridge ödül aldıktan sonraki dönemde kötü finansal performansı dikkat çekmişti). Paylaşın gitsin, zaten paylaşıyorlar.

Diyelim ki yatırım gerektirmeyen, basit, akla yatkın, kolay uygulanabilen, insanların anlayabildiği, kısa sürede ve parlak sonuçlar getiren bir yöntem buldunuz. Rakiplerinizden iş kapıyorsunuz, piyasada tozu dumana katıyorsunuz. Üretim artıyor, müşteri servisi iyileşiyor, nakit bolluğu var. Bu kadar basit, kolay kopyalanabilir ve rekabet avantajınızı kaptırabilecek bir yöntemi paylaşır mıydınız?

Paylaşmazdınız tabii. Onlar da paylaşmıyor (Fortune 500 firmalarının çoğu- kaynak:Goldratt).

İşte bu yüzden **KISITLAR YÖNETİMİ** diğerleri kadar popüler değil.



Cahit SOYSAL
Uysen Gümrük Danışmanlığı



MENŞE VE DOLAŞIM BELGELERİ ELEKTRONİK ORTAMA AKTARILMALI

Dünya ticaret hacminin yirmi trilyon dolara yaklaştığı bir yüzyılda yaşıyoruz. Çok değil, sadece 70 yıl önce dünya ticaret hacminin bir milyar dolar düzeyinde olduğunu hatırlarsak, yetmiş yılda dünya ticaretinin eriştiği boyutları daha iyi anlayabiliriz.

Şüphesiz ki, bu büyümenin en önemli nedeni yüzyıla yaklaşan bir dönemde küresel boyutta bir savaş yaşanmamasıdır. Bunun yanı sıra, iletişim alanında erişilen düzey, denizyolu, karayolu, demiryolu ve havayolu taşımacılığında ortaya çıkan gelişmeler dünya ticaret hacmini artıran diğer etmenlerdir. Son yüzyılda, sermayenin, malların, hizmetlerin ve işgücünün serbest dolaşımı konularında getirilen pozitif düzenlemeler, insanların daha rahat seyahat etmesine, yabancı ülkelerde yatırım yapmasına ve bu ülkelerde üretilen malların küresel düzeyde ticaretini yapmasına neden oldu. Özetle, dünya küresel bir köye dönüştü.

Bu büyümeyi yaratan diğer önemli bir etmen, dış ticaret ve gümrük işlemlerinin elektronik ortama aktarılmasıdır. Artık dünyada gümrük işlemlerini elektronik ortama aktarmayan ülke kalmadı. Ortak Transit Sözleşmesi gereği T1 ya da T2 Belgeleri ile yapılan uluslararası taşımacılık NCTS programı sayesinde tamamen elektronik ortamda gerçekleştiriliyor. TIR Sözleşmesi kapsamında kullanılan TIR Karneleri de ülke bazında elektronik ortamlara aktarıldı. Yapılacak iş sadece bunlar arasında bir geniş alan ağı kurulması ile sınırlı. Elektronik fatura, elektronik taşıma senetleri, elektronik Dahilde İşleme İzin Belgesi, elektronik gümrük beyannamesi, elektronik tebligat, mevzuat boyutunda da

kabul gören diğer dış ticaret belgeleri olarak hayatımıza girdi.

Elektronik belgelerin bu ölçüde yaygınlaşmasında 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'nun önemi yadsınmaz. Elektronik sertifika hizmet sağlayıcılarından temin edilen e-imza ile, merasime bağlı sözleşmeler dışındaki tüm sözleşmelerin ve işlemlerin elektronik ortamda yapılması olası. Bir başka anlatımla, hukuki açıdan ıslak imza ile elektronik imza arasında bir fark kalmadı.

Dış ticaretin daha da etkin bir hale gelmesi için menşe belgeleri ile serbest dolaşım belgelerin de elektronik ortama aktarılması kaçınılmaz hale gelmiş durumda. Türkiye ile AB arasındaki sanayi ürünleri ve işlenmiş tarım ürünleri ticaretinde kullanılan A.TR Dolaşım Belgesi, tercihli menşe kuralları çerçevesinde Serbest Ticaret Anlaşması imzalanan ülkelerden ithal edilen eşya ile Avrupa Birliği'nden ithal edilen tarım ürünleri ve Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu (AKÇT) ürünlerinin ilgili anlaşma hükümlerinden faydalanmasını sağlayan EUR.1 Dolaşım Belgesi, Pan Avrupa Akdeniz Menşe Kümülasyonu (PAAMK) sistemi çerçevesinde kullanılan EUR.MED Dolaşım Belgesi, Gelişme Yolunda Ülkeler ve En Az Gelişmiş Ülkeler ile ticarete tek taraflı olarak indirim tanınması esasına dayanan Genelleştirilmiş Tercihler Sistemi'nden yararlanacak eşya için aranan Form A Belgesi ile eşyanın tercihsiz menşesini göstermek için düzenlenen Menşe şahadetnamesi hâla kağıt ortamında düzenleniyor.



Kanun koyucularının tek taraflı iradeleri ile yukarıda sıralanan menşe ispat belgeleri ile serbest dolaşım belgelerini elektronik ortama aktarmaları olası değil. Her şeyden önce bu belgeleri düzenleyen yasal metinlerin devletlerarası mutabakatla değiştirilmesi gerekiyor. Örneğin, A.TR Dolaşım Belgesi'ni elektronik ortama aktarmak için, Türkiye-Avrupa Topluluğu Ortaklık Konseyi'nin 2/69 sayılı Kararı uyarınca kurulan Türkiye-Avrupa Topluluğu Gümrük İşbirliği Komitesinin 1/2001 sayılı Kararına ilişkin ekli "Türkiye ile Avrupa Topluluğu Arasında Oluşturulan Gümrük Birliğinin Uygulanmasına İlişkin Esaslar Hakkında Karar"da değişiklik yapılması gerekiyor. Bunun için taraflar arasında yeni bir mutabakat sağlanması zorunlu görünüyor. Keza, her Serbest Ticaret Anlaşması imzaladığımız ülke ile yeniden masaya oturarak bu anlaşmaların eki olan menşe protokollerinde yeni düzenlemeler yapılması gerekiyor.

Doğal olarak, mevzuat alanında yapılması gereken bu düzenlemeler yeterli olmayacak, ilgili ülkeler ile Türkiye arasında elektronik ortamda bilgi paylaşımına olanak veren yeni yazılımlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu çalışmalar belli bir zaman alsa bile, başlamak için geç kalındığı hususu göz ardı edilmemelidir.

Dünya Ticaret Örgütü nezdinde, ülkelerin birbirlerine karşı uyguladıkları gümrük vergisi ve eş etkili vergilerin sıfırlaması yönündeki çalışmalar henüz bir sonuca ulaşmadı. Ancak, genel

trendin bu yönde olduğu göz ardı edilmemelidir. Buna karşın, fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması ve bölgesel entegrasyonların desteklenmesi politikaları giderek derinlik kazanıyor. Bu bakımdan, vergi indirimi sağlama amacıyla olmasa da tercihsiz menşe kurallarının izlenmesi bakımından, daha uzun yıllar menşe şahadetnamelerinin aranmaya devam edileceğini söyleyebiliriz.

Yapılacak olan, karşı ülke veya ülke gruplarından bir teklif beklemeksizin, Türkiye'nin anılan menşe ve dolaşım belgelerini elektronik ortama aktarma girişimlerine başlamasıdır. Böylece, ihracatçılarımızın daha az bürokrasi ve kâğıtsız işlem yönündeki beklentilerine bir ölçüde yanıt verilmiş olunacaktır.

Prof. Dr. Mahmut TEKİN
Selçuk Üniversitesi
Bölgesel Gelişme Araştırma
ve Uygulama Merkezi Müdürü



DEĞER ZİNCİRİNE DÖNÜŞEMEYEN ZİNCİRİN, BİR ANLAMI YOK ...!

Hızla değişen pazar koşullarıyla birlikte artık değer zincirinin tüm süreçlerinizi yakından etkilediğinin ve her şeyin buna göre şekillendiğinin farkında mısınız acaba?. Elbette buna göre tüm süreçleriniz değer odaklı olmak zorunda. Değer ilişkisi olmayan ve değer yaratmayan hiçbir süreçle ilgilenmenin anlamı da yok, mantığı da... Eğer değer yaratmayan süreçler yine de işinizin bir parçası olmaya devam ediyorsa maliyetler başa çıkamayacağınız süreçler sizin rekabet şansınızı yok denecek kadar azaltacaktır... Ürün odaklı, bir bakıma müşteri odaklı her sürecin sonunda mutlaka bir değer yaratılarak ortaya çıkar. Bu değer oluşumundaki temel faktör değer zincirini oluşturan ağ (network) dan başka bir şey değil... Bu, değer zinciri ağıyla pazanın oluşumunu ve sonrasında pazarlama ağıyla birlikte müşteriye direkt pazarlama sağlayan süreçler ve daha fazlası... Artık tüm tedarik zinciri süreçleri sonrasında her şeyin oluşumunda etkili ve belirleyici olan değer oluşumu ve değer göçü diye bir şey var.

Büyük emek ve çabalarla kurarak yönetmeye çalıştığınız tedarik zincirinde yaratılan değer (katma değer) çok daha fazlası

artık üretim ve sonrasındaki süreç ve işlevlere (management –marketing) karmaşık ilişkiler ağıyla ilgili... Örneğin; direkt olmak, direkt değer oluşumu.. İlk olarak Dell bilgisayarda M.Dell'in pazarlama modeliyle yakaladığı başarı.. O dönemde Dell Bilgisayar bilgisayarın üretimiyle ilgili tüm tedarik süreçlerinde değer yaratmayan süreçleri ortadan kaldırmayı sağlayan direkt satış modeli ile maliyetlerde önemli avantajlar sağladı. Ayrıca müşteri tam da aradığı özellikteki bir bilgisayarı kendisinin tasarladığı konfigürasyon özellikleriyle birlikte müşteriye daha düşük fiyatla daha hızlı bir şekilde alabilmektedir. Dell, PC satışı için direkt satış yöntemini kullanarak (telefon, internet), dağıtıcı ve perakendeci çevresindeki unsurlardan uzaklaşarak kendi çevresine odaklanabilmektedir.

Direkt satış modeli, Dell müşterilerine, dünyanın herhangi bir yerinden herhangi bir saatte sipariş verebilme olanağını daha ucuz yollarla sağlamaktadır. Çünkü perakende mağazaları, fabrika modelleri nedeniyle daha farklı ek maliyetler oluşturabilmektedir. Direkt satışlar Dell'e, PCler için gereken ödemeleri satıştan sonraki günlerde yapabilmeye olanak tanımaktadır. Fakat Dell,

tedarikçilerine geleneksel yollardan ödeme yapmaktadır. Verilen düşük envanter seviyesinde

Dell, işlerini negatif işlem sermayesi üzerinden gerçekleştirebilmektedir. Çünkü, parçaların alındığı tedarikçilere yapılan ödemeden ortalama 5 gün önce, satılan PClerin ödemeleri alınmaktadır. Dağıtıcı ve perakendecilerin yer aldığı bir tedarik zincirinde, bu sonuçları elde etmek neredeyse imkansızdır... Ayrıca Dell'in sipariş işlemleri, ürünleri ve montaj hatları, tasanının birkaç saat içerisinde gerçekleştirildiği siparişlere ait tüm parçalara göre tasarlanmıştır.

Bu durum Dell'e, müşteri siparişinin başlatıldığı andan sonrasına kadar montajı erteleme imkanı vermektedir. Sonuç olarak Dell, geniş çeşitlilikteki bitmiş ürünlerde yaygın olan parçalar bazında envanter tutmaktadır. Erteleyebilme, parça modülerliği ve sıkı planlama, az envanter tutulmasını sağlamakta ve yüksek kişiselleştirmeyi desteklemektedir. Dell, talep tahmininin zor olduğu yeni PC modellerine odaklanarak, erteleme yararılarından faydalanmaktadır. Kısacası yapılanlar, değer yaratan süreçlere odaklı bir tedarik zinciri ağ tasarımı ve süreçlerden başka bir şey değil...

Değer yaratan ilişkiler ağının temeli pazar odaklı bir network'e dayalı olarak işleyen bir süreçler ağından başka bir şey değil. Bu ağ, müşteriye değer sunan tüm ürün/hizmetlerin kurgulanarak dağıtık bir yapıda ama açık bir şekilde tüm tedarikçi oyuncuların (paydaş/aktör) rollerinin kurgulanarak etkin bir şekilde yönetilmesine bağlı. Müşteri talebi ve pazar belirsizliğine bağlı olarak bir taraftan ana üretici firma ve tedarikçi ilişkilerinde, tedarikçilerin tedarikçi firmalarla ve tedarikçilerin başka firmalarla ilişkilerinde; bekleme, uyumsuzluk ve belirsizlikler hakimdir. Bu durum önemli maliyet artışı, hız yavaşlaması ve israflara yol açmaktadır. Bu ilişkilerde bilişim teknolojilerinin kullanılması sorunu bir yere kadar çözmüştür ancak yine de bilgisayar/teknoloji okuryazarlığının düşük olması ve eski alışkanlıkların devam etmesi bu durumun devam etmesine yol açmaktadır.

Kurgusal olarak tüm tedarik süreçlerinin değer oluşumuyla birlikte pazarlama süreçlerine dönüşümü için öncelikle yüksek bir bilişim teknolojisi kullanımına dayalı donanımlı insan kaynaklarını kullanarak olabildiğince insan takdiri, inisiyatifi ve etkileşimini en aza indirecek bir sistem tasarlanmalıdır. Bu bir bakıma, değer zinciri oluşumuna dayalı bir tedarik zincirinin tüm süreçlerin odağında olmasını da sağlar. Böyle bir tasarımında tüm tedarikçiler en iyi fiyat, kalite ve rekabet avantajı sağlamak üzere küresel boyutta olabilir. Örneğin; akıllı cep telefonlarının değer zincirini incelediğimizde durumun böyle olduğu görülecektir.

Cep telefonlarının en iyi fiyat, kalite ve rekabet avantajı sağlamak üzere dünyanın çeşitli ülkelerinden olmak üzere; işlemcisinin bir şirket, ekran kartlarının başka bir şirket, yazılımının bir başka şirket olmak üzere, diğer parçalarının

da başka şirketlerden alındığı görülecektir. Tüm bunlar ve tedarikte kullanılan bu parçalar müşteriye kullanım kolaylığı sağlayan android inovasyonu sayesinde yüksek çözünürlükte görünüm, hız, kalite, performans, güvenilirlik... vs sağlamak üzere tasarlanan bir ağ sayesinde olabilmektedir. Değer zincirini ağı ya da değer zincirini oluşturan bu ağ, tüm zincirdeki paydaşlara odaklanma, farklılaştırma ve inovasyona dayalı küresel bir işbirlikliği ile olağanüstü bir rekabet avantajı sunmaktadır.

Değer zinciri ağı her şeyden bir inovasyon/ yenilikçilik ağıdır. Değer zinciri ağının konusunu oluşturan tüm ürün/süreçler inovasyona dayalı olarak müşteri odağı ürün odağına yansıtılarak en iyi fiyat, kalite ve rekabet avantajı ve daha fazlasını sağlar... Örneğin; kısa sürede finansal kaynak sağlar ve likidite avantajı sunar. Bu da işletme için önemli bir inovasyon kaynağı olabilir.



Her şeyden önce inovasyon, teknolojinin (yenilikçi teknoloji-bilişim teknolojisi) itme gücünü kullanarak müşteri talebinin çekme gücünü harekete geçirir. Böylece anında yenilikçi ürün satışı sağlar. Tüm tekno-marketlerde gördüğümüz ürün/hizmet/süreçlerin hikayesi böyle... Yani; bir sorunu (ihtiyaç) yenilik konusu haline getir ve ar-ge ile geliştir ve değer zinciri oluşumunu sağlamak üzere ağ üzerinden; tasarla, üret, sat, finansal kaynak sağla ve tekrar tasarla, üret, ...döngüsü... Örneğin; cep telefonundaki tuş kullanma sorununu çözmek üzere geliştirilen dokunmak (android) özelliği sayesinde cep telefonun kullanım kolaylığı sağlayan inovasyon ile ürünün bambaşka bir boyuta taşınması ve bilgisayarın cep telefonuna eklenmesi sayesinde ortaya çıkan akıllı cep telefonları tüm hayatımızı ve iş yapma biçimlerimizi devrimsel olarak değiştirmede mi ? Böyle bir dünyada inovasyon bir bakıma değer zincirinin başlangıç noktası ve de lokomotifidir...

Farklılaşma da değer zinciri oluşumundaki inovasyonun altında yatan en önemli güç... Farklılaşma; bir işi, süreci alışılmışın dışında yaparak bilinenlerin dışında yeni/yenilikçi ürün/hizmet üretmek. Farklılaşma inovasyona dayalı ilk olarak üretilme şeklinde olabilir. Otomobildeki ABS fren sistemi gibi.. Ayrıca farklılaştırma; fiyat ile, en geniş ürün dağıtım ağı ile, uzmanlık-köklülük ile, liderlik ile, özellik ile, üretim süreçleri ile ve en son olma ile yapılabilmektedir. Farklılaşma bir bakıma değer zincirinin sürekliliğini sağlayan itici güç olmaktadır. Farklılaşmayı sağlamak için öncelikle düşünme şeklinizi, bakış açınızı, iş ortamınızı, iletişim şeklinizi değiştirmelisiniz. Bunun içinde mutlaka, gözlem yaparak araştırmalı sorgulamalı ve denemelisiniz...

Değer zinciri inovasyona dayalı bir farklılaşma için mutlaka odaklanmayı öngörmelidir. Odaklanma bir bakıma üretim sürecindeki tüm tedarikçi ve işletme de dahil olmak üzere herkesin asıl işini (core business) yapmasını öngören bir ustalığa (teknik-deneyim-bilgi) dayanır. Temel yetkinliği örneğin; mobilya

olan bir işletmede değer zinciri oluşumuna dayalı bir tedarik zinciri ağının meydana getirilmesi bu sektörden olmayan bir işletmeye göre çok daha kolay ve hızlı olabilecektir. Teknolojinin hakim olarak pazarlama süreçlerini ürün süreçlerine entegre ederek değer zinciri oluşumuyla her şeyi hızla değiştirdiği ve geliştirdiği küresel bir dünyada inovasyon, farklılaşma ve odaklanma dışında başka bir seçenekte yok gibi.. Amerika Birleşik Devletlerinde yapmış olduğum gözlem, araştırma ve çalışmalarda tüm süreçlerin değer zinciri oluşumuna dayalı süreçlere odaklı olarak yapıldığını gördüm. Örneğin; otomobil fabrikasını ve tedarikçi ilişkilerini... Küresel ölçekte üretim yapan otomobil firmalarının yüzlerce ve binlerce tedarikçi firmayla ilişkisine göre yüzbinlerce üretim ve her gün yüzbinlerce makine, iş istasyonlarında, atölyelerde ve fabrikalarda üretim... İnternet ağlarıyla kurulan network üzerinden ürün odaklı olarak (müşteri); küresel tasarım, küresel ür-ge, ar-ge, ar-tge, küresel tedarik, küresel montaj ve üretim... küresel pazarlama, küresel finans ve küresel İK ve küresel teknoloji kullanımı... Kurgusal olarak baktığımız zaman küresel olarak oynanan bir oyun... Elbette bu oyunda kazanmanın birinci kuralı; en iyi oyuncuları bularak ve doğru stratejiyi kurgulayarak değer zincirine dayalı kazanan bir takım kurabilmek ve bu takımla çalışmak... Bu; rekabet odaklı, disiplinler arası çalışmaya dayalı, yenilikçi bir anlayışla çalışmayı öngören iş kültürüne dayalı zincirleme küresel bir sistemdi. En iyi maliyet, kalite, fiyat, rekabet avantajı sunan girişimci, rekabetçi ve yenilikçi bir sistem...

Şüphesiz tüm zincirlerdeki amaç, en yüksek faydayı sağlamaktır. Tedarik sürecinin temelinde; ürünü üretmek ve satmak gibi iki temel işlev vardır. Bu iki temel işleve bağlı olarak değer oluşturma ve sunma sürecinde; değeri seçmek, değeri sağlamak ve değeri pazarlamak işlemleri yer almaktadır. Tedarik süreci ayrıntılı olarak; ürün tasarımı, tedarik, üretim, fiyatlandırma, satış, tanıtım, dağıtım ve satış

sonrası işlemlerinden meydana gelmektedir. Değer oluşturma ve sunma ayrıntılı olarak; tüketici segmentasyonu, pazar odaklanma, değer konumlandırma, ürün geliştirme, hizmet geliştirme, fiyatlandırma, üretim ve üretim kaynakları, dağıtım ve hizmet, satış gücü, satış promosyon, reklam. Elbette çeşitli sektörler için değer zinciri oluşumu farklı olabilir. Değer zinciri oluşumunda tüm bu anlatılanlara ilave olarak; kalite, maliyet ve termin (hız) etkisi unutulmamalıdır... Yukarıda açıklanan inovasyon, farklılaşma ve odaklanmanın temelinde kalite, maliyet ve termin vardır. Tedarikçi seçimi ve ilişkilerinde; tedarik zinciri değer zincirine dönüştürerek müşteri tatminini artırabilmek, ürün çevrim süresini azaltmak, süreç maliyetlerini azaltmak, stok devir hızını yükselterek stokları sıfırlamak, esnek üretim yapabilmek, kârlılığı artırmak, rekabet gücünü yükseltmek gibi önemli fırsatlar sunar..

Artık, değer zincirine hızla dönüşen sistemlerin hâkim olduğu bir dünyada tedarikçi seçimi ve tedarik yönetimini bugünden itibaren değer yaratan akıllı tedarik sistemi, akıllı fabrika ve akıllı üretim sistemleriyle entegre edilecek şekilde tasarlanmaktadır. Rekabetin tüm kuralları buna göre şekillenmektedir. Daha değerli... daha kaliteli...daha hızlı... daha yenilikçi... daha farklı... ve daha rekabetçi... Küresel tedarikçi ve iş ortaklarımız değer yaratan süreçlere odaklı bir sistemle çalışmayı istiyor...

Küresel aktör durumundaki tüm oyuncuların iş yapma modelleri buna göre kurgulanmış ve başarıyla çalışıyor... Böyle bir dünyada akıllı tedarikçilerle ve akıllı sistemlerle çalışmak ve her gün yeni şeyler öğrenmek sizleri de heyecanlandırmıyor mu? Sanki... Zaten; bilgisiz, bilgi çağını yaşadığımız bir dünyada, çok sayıda bilginin sistemler arasında akışı, paylaşımı ve yönetimi başka nasıl hızlı, doğru ve hatasız bir şekilde olabilir ki..! Böylece şirketimizi tedarikçi ortaklarımızla değer zinciri yaratacak şekilde akıllıca yönetilebiliriz... Sevgiyle ve sağlıklılıkla kalın..

Hakan KAYA
Öğretim Görevlisi
Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik A.Ş
Dış Ticaret Koordinatörü

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİNDE GÜMRÜK HİZMETİ VE YÖNETİMİ

2 014 yılı Lojistik Performans İndeksine göre, 160 ülkede yapılan 6.000 den fazla değerlendirme neticesinde ilk 10'a giren ülkelerin aynı zamanda ihracat sıralamasında da ilk sıralarda yer alan ve gelişmiş ülkeler olduğu gözlenmiştir. Öte yandan 28 AB üyesinin 15'i ve 34 OECD üyesinin 23'ü ilk 30'da yer bulmuştur. Bu endeksin altı değerlendirme bileşeninden biri de 'Gümrüklerin ve Gümrükleme Sürecinin Etkinliğidir'. Türkiye bu sıralamada 30'uncu sıradadır. Türkiye'nin ihracat sıralamasına baktığımızda durum aşağı yukarı aynı gibidir. Türkiye'nin 2023 500 milyar usd ihracat hedefi için ilk 10 sırayı zorlaması yâda en azından ilk 10 ekonomi arasına girmesi gerektiği düşünülmekte. Buradan hareketle, gümrüklerin ve gümrük hizmetinin aslında küresel tedarik zincirini ve performansını direk etkilediği aşikâr bir şekilde görülmektedir.

Ülkemizde gümrükleme hizmeti AB ve ABD ülkelerine kıyasla daha farklı bir yapıya sahiptir. Bu ülkelerde Lojistik şirketleri genelde 3PL yapıya sahip olup bünyelerinde gümrük müşaviri bulundurmak suretiyle yine aynı isim ve çatı altında gümrükleme işlemi yapabilmektedirler. Dünyanın en büyük 3PL Şirketlerinin tamamına yakın bir kısmı aynı zamanda Türkiye'de de hizmet vermekte fakat gümrükleme işlemi yapamamaktadır. Diğer bir taraftan gümrükleme işlemlerini ülkemizde yerleşik yerel gümrük müşavirliği şirketleri yapmaktadırlar. Her ne kadar bu gümrükleme şirketlerine lojistik hizmeti yapma izni verilmiş olsa bile birçoğu uluslararası büyük sermayeli 3PL şirketleri ile rekabet edememektedirler. Şu an ki meri mevzuat yerel gümrükleme şirketlerinin lehinedir. 3PL şirketlerinin bazılarının yine kendi gruplarında yerel gümrükleme şirketleri vardır. Hatta Türkiye'nin en büyük gümrükleme şirketlerinden biri de bu dünyaca ünlü 3PL lojistik şirketinin uzun yıllar acenteliğini yapmıştır. Halende gümrükleme işlemlerini yapmaktadır. Gümrükleme ve uluslararası Nakliyenin farklı

şirketlerce yapılması entegre lojistik açısından büyük sıkıntılar doğurmuştur. Özellikle lojistik için en önemli girdi ve çıktı olan bilginin işlenmesi, paylaşılması açısından zorluklar yaratmıştır.

Dış ticaret firmalarının tedarik zinciri operasyonlarında zaman maliyeti en önemli maliyet kalemlerinden biridir. Bu anlamda iyi bir tedarik zinciri, halkalarının iyi ve etkin çalışmasından oluşur. Gümrükleme operasyonları bu halkalardan bağımsız şirketlerce yapıldığında sıkı takip ve kontrol gerektirir. Bu kontrol süreçleri ayrıca kamu otoritesi tarafından da yapılır. Gümrük mevzuatımızda ki Sonradan kontrol yönetmeliği bağlamında, gümrükleme operasyonlarının sonrasında sizi geriye dönük olarak 5 yıl boyunca bağlaması da ayrı bir risktir.

Küresel tedarik zinciri içerisinde ki halkalardan biri olan gümrükleme şirketinin yaptığı işlere bir göz attığımızda, gümrük tarifesinin doğru olarak verilmesi, vergi ve benzeri yasal ödemelerin doğru hesaplanması ve emtianın gümrük işlemlerinin kısa sürede bitirilmesi gümrük şirketlerinin performansını gösterir. Tüm bunların yanında gelişmiş bilgi işlem altyapısı da ayrı bir göstergedir. Gümrükleme şirketleri operasyonları için gerekli olan veriyi dış ticaret şirketlerinden alırlar. Bazen bu verilerin BİLGE sistemine aktarılması ve gümrük beyannamesi oluşturulması uzun zaman alabilir. Gümrükleme şirketleri bu verileri dış ticaret şirketlerinden XML dosyası olarak da yapabilirler. Tüm bu işlemler ciddi bir IT altyapısı gerektirir. Yine işlemlerin anlık verilerini dış ticaret şirketleri ile paylaşmaları günlük ya da haftalık raporların oluşturulması gelişmiş IT altyapısının ürünüdür. Küçük işletmeler için bunca gelişmiş teknoloji fazla olabilir. Ama günde yaklaşık 2.000 TEU ithalat yapan dünya perakende devi Walmart gibi tedarik zinciri şirketleri için bu ciddi bir performans ölçütüdür. Bunun yanı sıra gümrük işlemlerinde sadece gelişmiş teknoloji yeterli olmamaktadır.

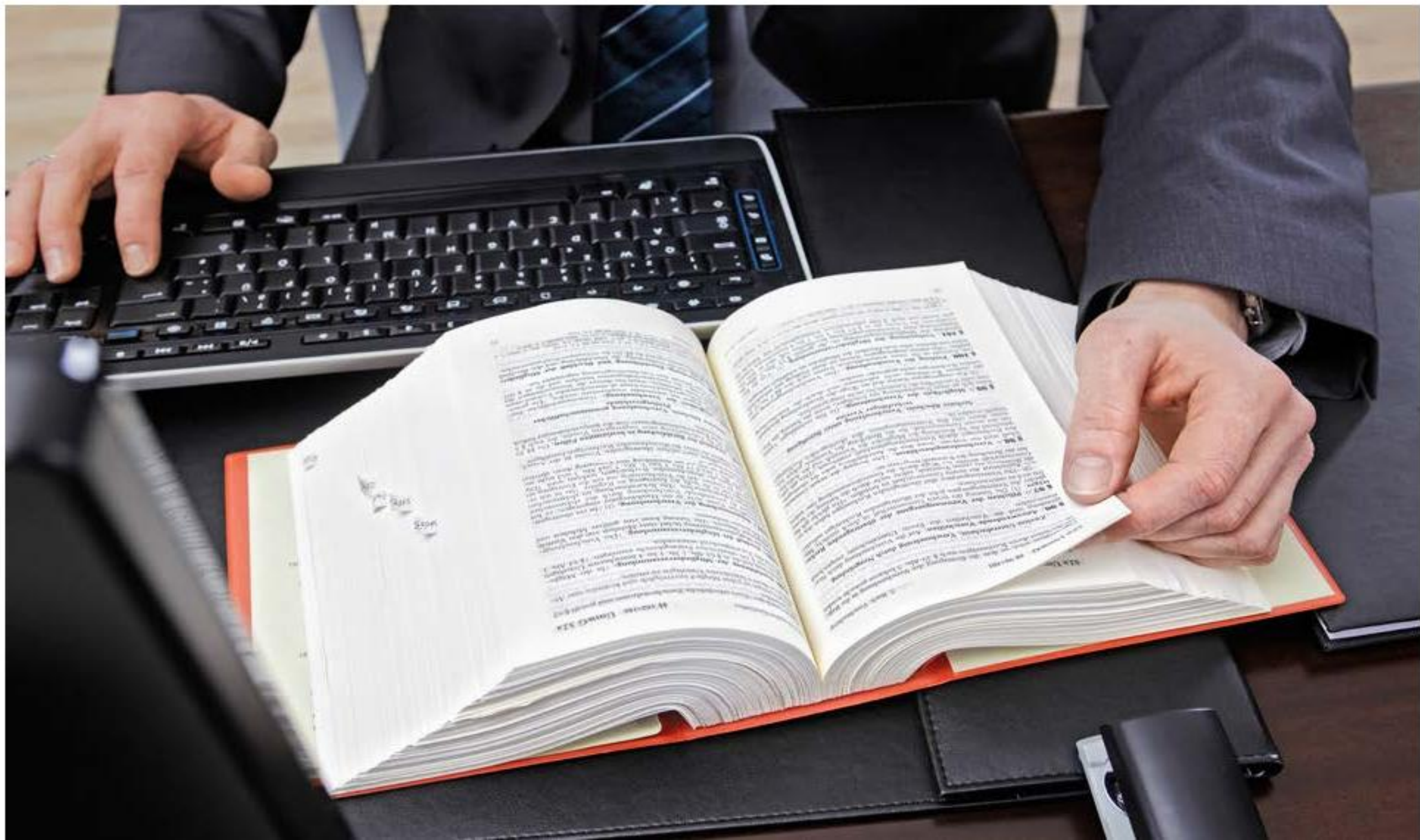


Ciddi anlamda deneyim ve bilgi gerektirir. Özellikle Türk gümrük mevzuatı ile beraber AB mevzuatının takibi, değişen mevzuatlara uyum sağlanması ve gümrük, dış ticaret mevzuatları konusunda danışmanlık yapabilmesi gümrükleme şirketleri için elzem bir gerekliliktir. Ülkemiz özelinde birçok gümrükleme firması gümrükleme işlemleri dışında küresel ticaretin birçok kavramından bihaberdir. İngilizce bilmemeleri de ayrı bir eksiklik. Gümrük kanunu dışında diğer mevzuatlara da hep mesafeli bir tavırları vardır. Aynı durum lojistik şirketleri içinde geçerlidir. Bu durum dış ticaretin aslında yerel ticaret olarak algılanmasına yol açmaktadır. Bu yerel çalışma şekillerini beraberinde getirince küresel ticaretin gereklilikleri ile başa çıkmak zaman içerisinde zor olmaktadır. Bu boşluğu da yabancı menşeli danışmanlık firmaları ve lojistik firmaları doldurmuştur.

İhracatın 500 milyar usd hedefine ulaşması için küresel tedarik zincirinin üç önemli ayağı olan dış ticaret, gümrükleme, lojistik alanlarının etkin, verimli ve bütünleşmiş çalışması elzemdir. Dış ticaret şirketlerinin iyi bir gümrükçüden beklediği öncelikli konu bu entegrasyonu nasıl sağladığıdır.

İyi bir gümrükleme şirketi bünyesinde barındırdığı kalifiye personel ile öne çıkmalıdır. Gümrükleme hizmeti dış ticaretten ve lojistikten bihaber gümrük müşavirleri tarafından takip edilmemelidir. Firmayı yönlendirebilen, dış ticaret açısından ihtiyaçlarını öngörebilen, teşvik mevzuatına hakim, denetim konusunda deneyimli, dünyayı takip edebilen bir gümrükleme şirketi başarılı bir şirkettir. Gümrükleme işlemlerinizi hızlı ve sorunsuz çözen bir gümrükleme şirketinin arka planda size getirdiği riskleri her zaman göremeyebilirsiniz. Gümrükleme işlemlerini ordino teslimden başlayıp malların depoya teslimine kadar geçen süreyi temel alarak değerlendirmek zaman içerisinde büyük riskler getirebilir. Teşvik mevzuatına uyumlu çalışmanız, eşyanın gümrük kıymetinin ve GTİP in doğru tespiti, sonradan kontrol aşamasında finansal ve mali kayıtlarınızın gümrük beyanı ile örtüşmesi, varsa istisnai kıymetlerinizin beyanı, vb konularda gümrükleme şirketinizden yararlanmanız gerekir. Kendini gümrük komisyoncusu olarak adlandıran şirketlerin gümrük 'Müşavirliği' kavramının gerekliliklerini yerine getirmesi çok zordur.

Dünya bankası yayını olan 'Doing Business 2015' kitabının Turkey kısmında gümrük geçiş işlemlerinde ülkemizin halen Ukrayna, Rusya, Romanya düzeyinde olduğu görülmektedir. İthalat için 8 ihracat için 7 doküman gerekirken bu oran İrlanda da 2 dir. (Deniz Yolu) Yine aynı araştırmada ihracat süremiz 13 gün ithalat süremiz 14 gün iken bu oran Singapur da 4 gündür. Dış ticaret açısından elde ettiğimiz düşük üretim maliyeti avantajını, gümrük ve lojistik sektöründeki zorluklar yüzünden kaybedebiliriz. Dış ticaretimizin artmasına paralel olarak gümrük ve lojistik sektörümüzde iyileştirmelerinde aynı hız ve uyumla gerçekleşmesi gerekir. Bu anlamda sadece etkin ve verimli bir dış ticaret yönetimi yerine, halkaları bir biri ile uyumlu etkin, verimli ve ölçülebilir küresel tedarik zinciri yönetimin herkesçe kabul görmesi elzemdir.





Aydoğan CAN
Münih Teknik Üniversitesi
Ulaştırma ve Lojistik Yüksek Lisans Öğrencisi

KAMYONLAR DURURSA, HAYAT DURUR !

Öncelikle şunu belirtelim, TIR diye bir taşıma aracı yoktur. TIR, Uluslararası Karayolu Taşımacılığı Birliği (IRU) tarafından 1959 tarihinde imzalanan anlaşma adının (Transports Internationaux Routiers). kısaltmasıdır. Bu anlaşma dahilindeki araçların belirli yerlerine, aracın ilgili anlaşmaya dahil olduğunu belirtmek üzere TIR plakaları takıldığı için, ülkemizde bu araçlar hatalı bir şekilde "TIR" olarak adlandırılmaktadır. Biz yazımızda azami 44 ton taşıma kapasitesine sahip olabilen ve sektörde "TIR" diye isimlendirilen araçları "uzun kamyon"; azami 28 ton taşıma kapasitesine sahip olabilen ve sektörde genellikle "kamyon" diye isimlendirilen araçları da "kısa kamyon" olarak adlandıracaktır.

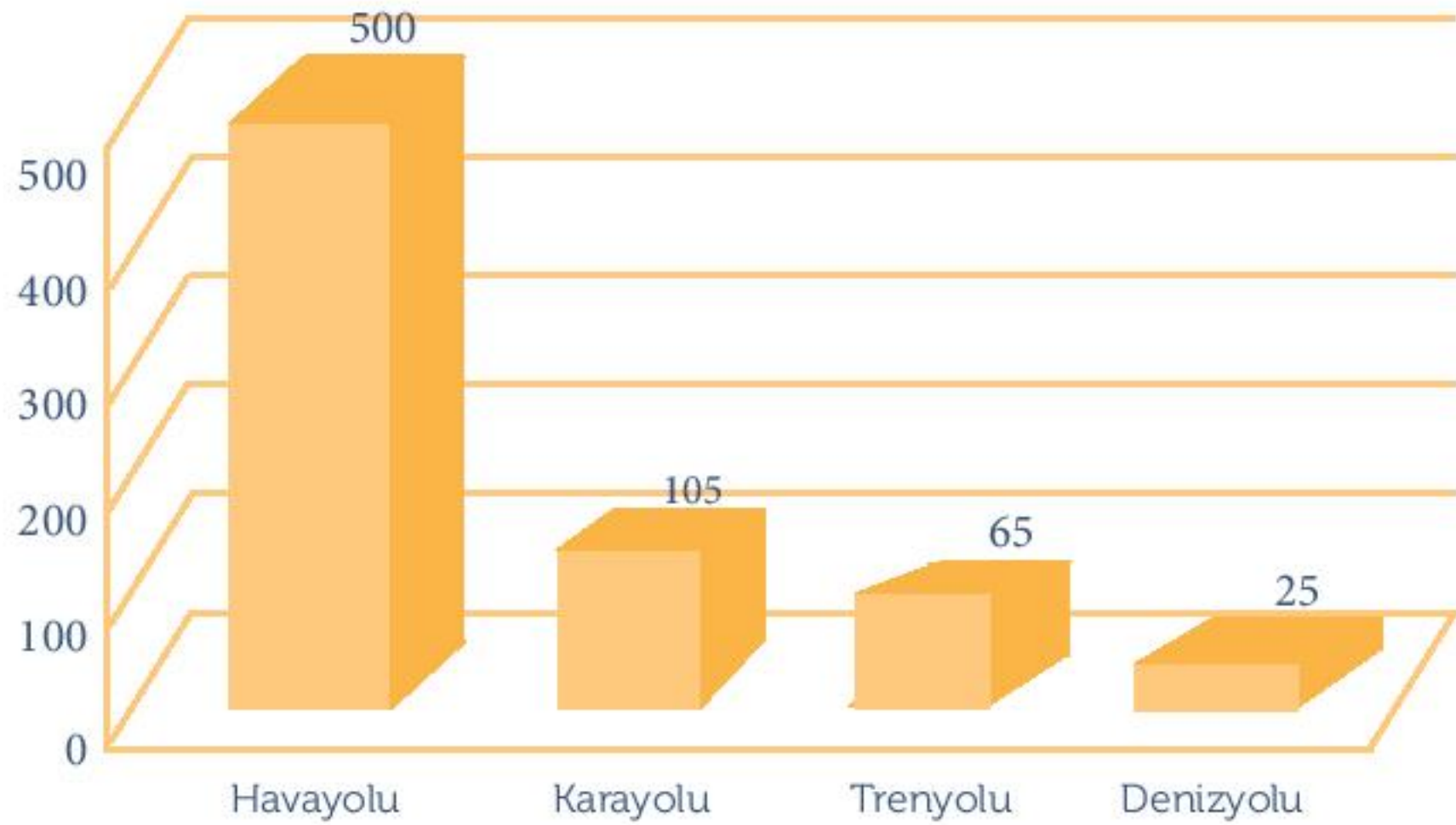
Çoğumuz yollarda kamyon görmek istemeyiz; hatta özellikle İstanbul'daki sürücüler, sürüş saatlerini kamyonların köprü ve köprü bağlantı yolları üzerinde olmayacağı saatlere denk getirmeye gayret eder. (Boğaziçi Köprüsü ağır vasıta trafiğine kapalıdır; Fatih Sultan Mehmet Köprüsü'nde ise ağır vasıtalar sabah 06:00-10:00 ve öğleden sonra ise 16:00-22:00 arası geçiş yapamaz.)

Genel olarak kamyonlar trafiği yoğunlaştırıcı-yavaşlatıcı; kazaya ve/veya ölüme sebep olabilecek unsurlar olarak

görülürler. Diğer taraftan da yakıt tüketimi-çevre kirliliği açısından kamyonlar ciddi eleştirilere maruz kalır. Karayolu taşımacılığı, karbon ayak izi en fazla olan ikinci taşıma modu olarak bilinmektedir:

hayatımızın ne yönde değişeceğini analiz ediyor. Çalışma sadece uzun ve kısa kamyonların çalışmadığı varsayımı üzerine kurulu, bu varsayımda 3.5 ton altındaki kamyonet ve panelvan

Taşıma Modları Ayrımından Karbon Ayak İzleri
(Bir metrik ton yükün 1 km taşınması için doğaya salınan CO2 miktarı-gram-.)



Karayolu taşımacılığı karbon ayak izi açısından ciddi eleştirilere maruz kalır.

Peki, bir bakıma "ulaştırma ve lojistiğin istenmeyen çocuğu" olarak anılan kamyonların 5 gün süre ile yollarda olmadığı zaman hayatımızın ne yönde değişeceğini hiç merak ettiniz mi?

İnceleyeceğimiz çalışma, uzun ve kısa kamyonların 5 gün süre ile kontak kapattığında

tarzı araçlar ile ulaştırmanın sağlandığı kabul edilmiştir. Hiç bir ön uyarının yapılmadığı, araç duruşlarının geçici olduğunun bireylere haber verilerek yağmalamanın önüne geçildiği varsayıldığı çalışma, İsviçre Karayolu Taşımacıları Derneği (Swedish Association of Road Haulage Companies) tarafından İsviçre için yapılmıştır. Çalışma detaylarına, Uluslararası Kara Taşımacılığı Birliği (IRU)'nun internet sayfasından ulaşılabilir: https://www.iru.org/en_bookshop_item?id=264

5 gün süre ile kamyonların kontak kapattığı durumlarda, hayatımızda şu değişiklikler meydana gelecektir:

1. GÜN

Gün 1 Çöpler, sağlık için tehdit oluşturmaya başlar.



- Günlük süt ve taze ekmek tükenir
- Hastanelerde temiz çarşaf lar tükenir
- Sokaktaki çöpler, sağlık için bir problem teşkil etmeye başlar
- Belli ilaçlar eczanelerde tükenir
- Birçok eve ve gazete bayii ne günlük gazete ulaş tırlamaz
- Birçok mektup ve paket alıcılara ulaş tırlamaz
- Şirketlerdeki stoklar yüksek oranda kullanılır
- Endüstriyel üretim yavaş lar
- Altyapı çalışmaları durur
- Yaş lı bakımında kullanılan yemeklerin hazırlığında aksaklık yaşanır.

3. GÜN

Gün 3 Süt ve süt ürünleri tükenir.



- Sütler çiftliklerden toplanamaz
- Süt ve süt ürünleri mağazalarda tükenir
- Benzin istasyonlarında yakıtlar çok büyük oranda tükenir
- Toplu taşımalarda aksaklık ciddi oranda kendini hissettirir
- Hotellerde, misafirlere temiz çarşaf sunulamaz
- Okullar ve fabrikalar yemek sunamaz
- Okul ve fabrika yöneticileri öğrenci/çalışanlar- dan kendi yemeklerini getirmelerini ister

Kamyonların hayatımızda olmadığı ilk günden itibaren ilaç kullanıcıları belli-baş lı ilaçlara ulaşamayacaktır. İkinci günden itibaren ise bir çoğumuz, akaryakıt tedarikinde sorun yaşayacaktır. Süt ve süt ürünlerinin tamamı 3. günde, yiyeceklerin tamamı ise 4. günde tükenecektir. Kamyonların çalışmadığı 5. günde ise içme sularımız ta- mamen tüenecek ve endüstriyel üretimimiz duracaktır.

Belki de kamyonlara farklı bir gözle bakmamızın vakti artık gelmiştir.

2. GÜN

Gün 2 Eczaneler yavaş yavaş kapanmaya başlar.



- Birçok eczane kapanma tehlikesi ile yüz-yüze gelir
- Büyük marketlere malzeme tedariki ciddi oranda azalır
- Lokanta ve restoranlarda taze ürünlerden yapılmış yiyecekler tükenir
- Bazı benzin istasyonlarında yakıt tükenir
- Toplu taşımalarda aksaklık oluşur, durma riski belirir
- Restoran ve hastanelerde hijyen sorunu baş gösterir.

4. GÜN

Gün 4 Tüm benzin istasyonlarında akaryakıt tükenir.



- Yemek/yiyecekler tükenir
- Hiçbir benzin istasyonunda yakıt kalmaz
- Otobüs seferleri durur
- Hava ulaşımı durur
- Sokaklarda çöp dağları oluşur

5. GÜN

Gün 5 Endüstriyel üretim durur.



- İçme suyu tükenir
- Hoteller kapanır
- Restoranlar kapanır
- Okul ve fabrikalar öğrencilerine/çalışanlarına yemek hizmeti veremez
- Endüstriyel üretim durur
- Birçok kamyon bir daha çalışmamak üzere garaja çekilir

Tatilde **TATLIPARA** nasıl kazanılır?

Tatilde her 100 TL'lik yemek harcamanızda
10 TL TATLIPARA* kazanın.

1 Haziran - 30 Eylül tarihleri arasında kampanyaya katılmak için
multinetkampanyalari.com/multitatil'i ziyaret edin.



*TATLIPARA Multinet kart bakiyenize yüklenen ve Multinet kart geçen üye noktalarında kullanabileceğiniz TL değerinde Multinet para birimidir.

Kampanya detayları: • Kampanya 1 Haziran - 30 Eylül tarihleri arasında Multinet üye noktalarında geçerlidir. • Kampanyanın geçerli olduğu adresinden ya da **MultiMobil** uygulamamız üzerinden ulaşabilirsiniz. • Kampanyaya katılmak için multinet.com.tr kullanıcı işlemleri sonlandırmalısınız.

Multinet

Up

**DOYA DOYA
TATLIPARA
KAZAN!**

MULTIMOBİL'LE HABERİN OLSUN



dir.

uğu tatil beldelerindeki üye nokta bilgilerine multinetkampanyalari.com/multitatil
ayfası, parantez.com ya da **MultiMobil** uygulamasından herhangi birini kullanarak üye

www.multinet.com.tr

Dünyanın her yerine taşımacılık çözümleri



Gönderileriniz hangi ülkede olursa olsun,
dünyanın her noktasında mutlaka bir Ekol var!

Ekol®

daha iyi bir dünya için lojistik

www.ekol.com

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



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

İstanbul Merkez Ofis Avrupa Yakası
Yenikent Mah. Doğan Araslı Bulvarı
No: 150/288 Han Plus Kat:10
Esenyurt / İstanbul / TÜRKİYE
Tel : 0 212 495 32 32
Tel : 444 0 559
Fax : +90 212 495 37 00
info@temesist.com
www.temesist.com

İstanbul Ofis Anadolu Yakası
Yenişehir mah. Sümbül sk.
B-blok 8/63 Kat:4
Kurtköy Pendik
(Atlantis premium residans)
Tel : 0216 639 42 03
Tel : 444 0 559
www.temesistrack.com
export@temesist.com

Akdeniz Bölge Müdürlüğü
Kemal Özülcü İş Merkezi
Atatürk İş Merkezi No:902 Kat:9
Seyhan / ADANA
Tel : 0322 456 11 24
Tel : 444 0 559
Fax : +90 322 456 11 23
akdeniz@temesist-raf.com

Fabrika
Bilecik Organize Sanayi Bölgesi
Hürriyet Mah.
İstanbul Asfaltı No: 38 Bilecik
Tel : 0228 216 00 58
Tel : 444 0 559

www.temesist.com

ISDER

TSEK

TÜVRheinland

TÜRKAKS

MEMBER OF
TÜRKAKS

Türkiye'nin Heryerinden : 444 0 559