

- 
- Gümrük Müşavirliği
 - İthalat ve İhracat Gümrükleme
 - Dijital Gümrük Hizmetleri
 - Gümrükte Kimyasal Analiz Hizmetleri
 - Mevzuat ve Hukuki Danışmanlık
 - YYS ve Sonradan Kontrol Danışmanlığı
 - Teşvik ve Teminat Danışmanlığı
 - Dış Ticarete Teknik Düzenlemeler ve Standardizasyon
 - Lojistik Hizmetleri
 - Dış Ticarete Kurye Hizmetleri
 - Gümrük ve Dış Ticaret EĞitimleri
 - Tercüme Hizmetleri

ve çok daha fazlası...



**Geliştirdiği kaliteli ve yenilikçi yöntemler sayesinde dünya çapında organizasyon yapısı olu turmu , 41 yıldır güvenilir çözüm ortağınız;
 nsped Gümrük Müşavirliği!**

Genel Merkez: Mahmutbey Mah. 2655. Sk. No:3 Bağcılar/İSTANBUL
Tel: 444 99 81 Fax: 0212 410 23 00 - Web: www.ugm.com.tr Mail: info@ugm.com.tr

Satınalma Dergisi

EĞİTİM

KATALOĞU

Prof. Dr. Murat ERDAL

Koordinator



Şirket eğitimlerinde en doğru çözüm

satinalmadergisi.com/egitim.pdf

BU SAYIDA

AĞUSTOS 2023 YIL:11 SAYI:128

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

EDİTÖR
PROF. DR. MURAT ERDAL
editor@satinalmadergisi.com

KURUMSAL İLETİŞİM
DR. ADİL ÜNAL
adil.unal@buyernetwork.net

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

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

DANIŞMA KURULU
PROF. DR. EMRAH CENGİZ
DR. ADİL ÜNAL
MURAT AKSOY
MEHMET ATAŞEVER
REŞAT BAĞCIOĞLU
LÜTFİ İNCİROĞLU
DOÇ. DR. GÖZDE MERT

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

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

YAYIN TÜRÜ: Yaygın, Süreli, Aylık

DİJİTAL DERGİ ABONELİĞİ
Dijital abonelik talepleriniz için
abone@satinalmadergisi.com adresine
e-posta gönderebilirsiniz.

Online Üyelik:
satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/

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.

8-14 Tedarik Zincirinde Performans
Ölçüm Yöntemleri
Dr. Adil ÜNAL

16-17 Satinalma Personelinin Mesleki
Yeterliliği ve Önemi
Yusuf YOGUN

19-21 4734 Sayılı Kanuna Göre
Tekliflerin Değerlendirilmesi
Mehmet ATAŞEVER

23 Ünsped Gümrük Müşavirliği
AEB'nin, Türkiye'deki Çözüm
Ortağı Oldu
ÜNSPED

25-31 Dış Ticaretteki Riskler - LIII
Reşat BAĞCIOĞLU

33-34 Yeşil İş Stratejileri:
Sürdürülebilirlik Ve İklim
Değişikliğiyle Mücadelede Yeni
Yaklaşımlar
Doç. Dr. Gözde MERT

35 ISO 50001 ile Sürdürülebilirlik ve
Karbon Ayak İzi Yönetimi
Dilek AŞAN

37 Çalışma Yaşamında Annelik ve
Sürdürülebilirlik
Prof. Dr. Umut OMAY

39-42 Dış Ticarette Müzakare Nasıl
Olmalı?
Ayten NAYİR

43-49 Rekabet Üzerine
Utkan ULUÇAY

51-52 İknada Öğrenilmiş Çaresizlik
Sendromu
Mustafa AVCI

53-54 Yapay Zeka ile İşe Alım Süreçleri
Levent ÇUHADAR

56 Finansal Hizmetlerde Yapay Zeka
Kullanımı
Dr. Zehra Binnur AVUNDUK

57 Dokunma Duyusunu Hedefleyen
Pazarlama Uygulamaları
Oğuzhan ÖZYİĞİT

59 Sağlık Sistemi İçerisinde
Hastanelerdeki Envanter Stok
Devir Hızı Sürecinin Önemi
Kadir HANÇER

60 KüreSALEleşme
Zafer URFALIOĞLU

63-64 Mevcut Raf Sistemlerinin Deprem
Yönetmeliği Karşındaki Durumu
İbrahim YILDIZ

65 İş Güvenliği Uzmanının Risk
Değerlendirmesi Görevi
Vedat CANER

67-68 Ücret Bordrosunda Sembolik
Fazla Çalışma Ödemesi
Yapılmasının Hukuki Sonuçları
Lütfi İNCİROĞLU

70-71 Kalite Ayrınıda Gizlidir Endüstriyel
Fırın İmalatında Püf Noktaları
Cavit SOY

73 Bu Aşçı Sırlarını Paylaşıyor
"Ben Şefim, Geleceğim En Son
Noktaya Geldim"
Ali Rıza DÖLKELEŞ

Değerli yöneticiler,

Ağustos sayımız yine birbirinden değerli makalelerle dolu.
Tüm yazar ailemize emekleri için teşekkür ediyorum.
Bir duyuru ile başlamak istiyorum.

İş İmkânı Sunan Online Uygulamalı Gümrük ve Dış Ticaret Uzmanlığı Sertifi- ka Programı 16 Eylül'de Başlıyor

İstanbul Üniversitesi ve Ünsped Gümrük Müşavirliği iş birliği ile düzenlenen 7. Dönem programın katılım şartları ve kayıt için <https://sem.istanbul.edu.tr> sayfasından bilgi alabilirsiniz. İş imkânı ile iyi bir kariyer ve uzmanlaşma için güzel bir fırsat olduğunu düşünüyorum.

Satınalma Yöneticileri Endeksi (PMI) Verileri Dikkat Çekici

1 Ağustos 2023 itibariyle yayınlanan Küresel İmalat PMI Endeksi 48.8, Hizmetler Sektörü PMI Endeksi 54.4 ve Bileşik PMI Endeks 52.7 olarak gerçekleşti. Yakın ticaret ilişkimizin olduğu Avrupa Bölgesi PMI Bileşik Endeksi 48.9, İmalat PMI 42.7 oldu. Avrupa'nın üç büyük ekonomisindeki İmalat PMI yönü ülkemiz için dikkatle takip edilmesi gereken bir veri. Almanya İmalat Sektörü PMI Endeksi 38.8, Fransa 45.1 ve İngiltere 45.3 olarak gerçekleşti. Bu tablo üretim siparişlerinde azalmayı gösteren net bir durum.

Her sektörde etkilerin aynı seviyelerde olması elbette beklenemez. Fakat makine, parça imalatı ve AB ağırlıklı ihracat yapan üreticilerimizi zorlu bir dönemin beklediğini söyleyebiliriz. AB bölgesindeki firmalar daha az miktarlarda sipariş pozisyonuna geçerken daha rekabetçi fiyat teklifleri isteyeceklerdir.

27 Temmuz 2023 tarihli Drewry Dünya Konteyner Endeksi Bileşik rakamları % 2.5 artarak 1.575,62 dolara yükseldi. 2023 Ocak – Temmuz dönemi ise 40 ft'luk konteyner başına 1.770 dolar olarak gerçekleşti. Ana güzergahlarda Şangay-Rotterdam ve Şangay-Cenova endeks rakamlarının bir önceki haftaya göre sabit kaldığı görülmektedir.

Benzer şekilde Baltık Konteyner Endeksi verilerine bakıldığında küresel endeks 28 Temmuz 2023 rakamları 1.223 \$ oldu. Çin/Uzakdoğu – Akdeniz güzergâhı endeksi % 0.81 artarak 1.992 \$ seviyelerine geldi.

Emtia fiyat hareketlerini de analiz ettiğimiz ve aylık düzenli yayınladığımız **Tedarik Zinciri Gündem** sunum klasörünün ağustos ikinci haftasında internet sitemizden indirebilirsiniz.

Şirket Eğitimleriniz İçin Doğru Teklif Alın.

Satınalma ve tedarik zincirinden müzakere ve pazarlık tekniklerine, kurumsal pazarda (B2B) satıştan kurumsal sürdürülebilirliğe kadar eğitim hizmetleri sunuyoruz.

Eğitim kataloğumuzu satinalmadergisi.com/egitim.pdf indirerek inceleyebilirsiniz. Teklif almak için egitim@satinalmadergisi.com üzerinden iletişime geçebilirsiniz.

Ekibinizi Geliştirin

Şirket E-Dergi Aboneliği ile Ekibinizin Yetkinliklerini Yükseltin

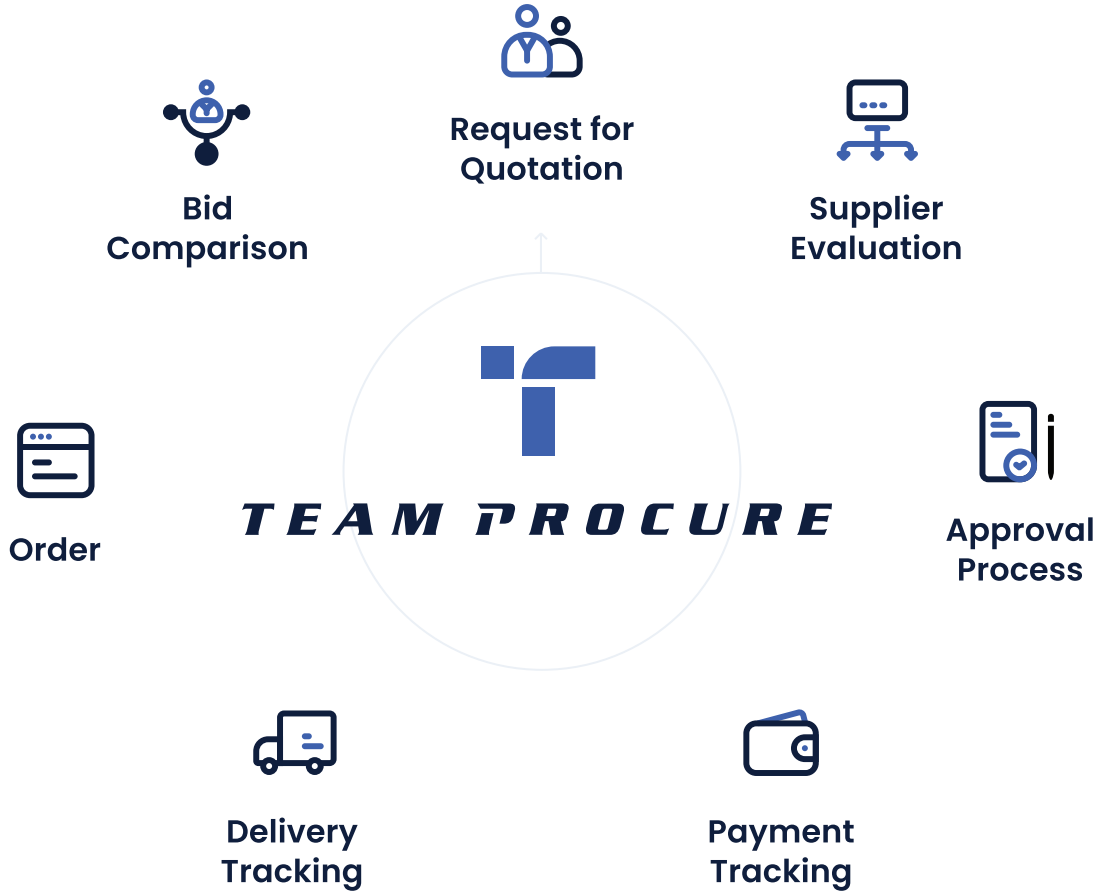
Ekibinizin mesleki gelişimi için bir adım atın. Departmanlar olarak tüm dergi arşivine (128 sayı), mesleki raporlarına ve bir yıl boyunca 12 sayıya erişim sağlayın. Dijital dergi aboneliği için <https://satinalmadergisi.com/dijital-islem-merkezi/sayfasi> nı ziyaret edebilirsiniz.

Keyifli okumalar dilerim.



Prof. Dr. Murat Erdal
Editör

editor@SatinalmaDergisi.com



Siz de daha fazla satın almak, daha az harcamak istiyor musunuz?

Hemen **cloud.teamprocure.com/register** sayfamızdan **TP082023** kampanya kodu ile kayıt olun,
3 aylık ücretsiz demo kullanımınıza başlayın.

TEAM PROCURE

HOŞGELDİNİZ

Pano

RFQ

Sipariş

Tüm Talep Yönetimi

Yeni Talep

Onay Bekliyor

İşlem Bekliyor

Tüm Talepler

Ambar

Tedarikçiler

Özellikler

Projeler

Departmanlar

Onay Süreçleri

Raporlar

Destek

Onaydaki Talepler

1

0 Bu Ay

Açık Talepler

21

0 Bu Ay

Kapalı Talepler

1

0 Bu Ay

Bekliyor (> 1 Hafta)

19

Tüm Zamanlar

Tüm Talepler

Yeni Talep

Excel

PDF

Kod	Talep Adı	Tür	Durum	%	Onaycı	Öncelik	Tedarikçi	Talep Eden	Teslimat Tarihi	Teslimat Adresi	%	Toplam Tutar	Talep Edildiği Tarih	Proje	İşlem
R-2023-05-000022	Demo Talep	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	İç Normal	—	TeamProcure	06/07/2023	Demo Teslimat Adresi (Turkey/Istanbul/Sarıyer 34485)	€ 0.00	05/30/2023 11:25	Demo Proje	Görüntüle		
PO-2023-05-000033	Test RFQ	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	Δ Kırmızı	—	TeamProcure	05/09/2023	Demo Teslimat Adresi (Turkey/Istanbul/Sarıyer 34485)	€ 0.00	05/09/2023 11:19	Demo Proje	Görüntüle		
R-2023-05-000020	İbraş demo	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	Δ Yüksek	—	Alper Sagiz	05/08/2023	—	€ 0.00	05/08/2023 10:46	—	Görüntüle		
PO-2023-05-000030	Diktaş Talep	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	İç Normal	—	TeamProcure	—	Demo Teslimat Adresi (Turkey/Istanbul/Sarıyer 34485)	€ 0.00	04/27/2023 12:20	Demo Proje	Görüntüle		
R-2023-04-000018	Demo Talep 11.04	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	Δ Kırmızı	—	TeamProcure	04/12/2023	Demo Teslimat Adresi (Turkey/Istanbul/Sarıyer 34485)	€ 0.00	04/11/2023 12:17	Demo Proje	Görüntüle		
PO-2023-04-000026	Beyçelik Demo	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	İç Normal	—	TeamProcure	04/12/2023	Demo Teslimat Adresi (Turkey/Istanbul/Sarıyer 34485)	€ 0.00	04/11/2023 07:25	Demo Proje	Görüntüle		
R-2023-04-000017	Sahince Demo	Tedarikçi	Sipariş Onaylandı	—	Δ Yüksek	—	Alper Sagiz	—	—	€ 0.00	04/07/2023 08:38	—	Görüntüle		
PO-2023-04-000023										€ 0.00					

Support

SEKTÖREL HABERLER

İstanbul Sanayi Odası Türkiye PMI® İmalat Sanayi Raporu Faaliyet Koşulları Genel Olarak Değişim Göstermedi

Temmuz 2023 Önemli Noktalar:

- Manşet PMI Temmuz'da 49,9 olarak gerçekleşti
- Girdi fiyatlarında Mart 2022'den beri en hızlı artış gerçekleşti
- Yeni siparişler son beş aydır ilk kez yavaşladı

Özet:

Türk imalat sektörünün faaliyet koşulları Temmuz ayında genel olarak yatay seyretti. Bu durum, güçlenen enflasyonist baskılara bağlı olarak üretim ve yeni siparişlerdeki genişleme eğiliminin sona ermesinden kaynaklandı. Firmalar buna rağmen istihdam hacimlerini genişletmeye devam etti.

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

Manşet PMI, Temmuz ayında nötr seviye 50,0'ın hafif altına geriledi. Haziran'da 51,5 olan endeksin Temmuz'da 49,9 düzeyinde gerçekleşmesi faaliyet koşullarının genel olarak değişim göstermediğine ve böylece altı aylık genişleme döneminin sona erdiğine işaret etti.

Firmalar, sektörün büyümesindeki duraksamayı genel olarak enflasyonist baskıların güçlenmesine bağladı. Temmuz'da girdi mali-

yetleri enflasyonu üst üste ikinci ay keskin bir şekilde hızlandı ve Mart 2022'den bu yana en yüksek düzeyde gerçekleşti. Anket katılımcılarının yarısından fazlası (yüzde 52), girdi fiyatlarının ay içerisinde yükseldiğini ve bunun genel olarak döviz kurlarındaki artıştan kaynaklandığını ifade etti. Bazı katılımcılar ise ücretlerdeki yükselişin genel girdi maliyetlerinde artışa yol açtığını bildirdi.

Bu gelişmelerin sonucunda nihai ürün fiyatları da artış gösterdi ve son 16 ayın en yüksek düzeyine ulaşan enflasyon, geçmiş dönem ortalamasının da oldukça üzerinde kaydedildi. Fiyat baskılarının güçlenmesi, Temmuz ayında müşteri talebini olumsuz etkiledi ve yeni siparişlerde son beş aydır ilk kez yavaşlamaya yol açtı. Benzer şekilde yurt dışından alınan yeni siparişler de ivme kaybetti.

Fiyat artışlarının talep üzerindeki etkisini yansıtacak şekilde, üretimde de dört aylık büyüme eğilimi sona erdi. Diğer taraftan, yılın başında gerçekleşen depremin ardından devam eden toparlanmanın etkisiyle, geçen aya göre üretim hacminde önemli bir değişim gözlenmedi.

Firmaların kapasite genişletmeye çalışması istihdamın üst üste üç ay artmasını sağladı. Ancak söz konusu artış ılımlı düzeyde kaydedildi.

İmalatçılar yeni sipariş akışlarındaki yavaşlama doğrultusunda satın alma faaliyetlerini azalttı. Girdi talebinin azalması ve tedarikçilerin ürün teslimatlarındaki gecikmeler, girdi stoklarının Mayıs 2020'den bu yana en yüksek oranda azalmasına yol açtı.

Yorum:

İstanbul Sanayi Odası Türkiye İmalat PMI anket verileri hakkında değerlendirmede bulunan S&P Global Market Intelligence Ekonomi Direktörü Andrew Harker, şunları söyledi:

"Yeniden güçlenen fiyat baskıları, Temmuz ayında Türk imalat ürünlerine yönelik talebi olumsuz etkiledi. Hem girdi maliyetleri hem de satış fiyatları üçüncü çeyreğin başında çok daha yüksek oranlarda artarak firmaların yeni sipariş almasını zorlaştırdı. Bunun sonucu olarak üretimde dört aydır süren büyüme eğilimi durdu. İmalatçılar, yeni sipariş alma yönündeki çabalarını desteklemeye başlamasını enflasyonun yeniden dengelenmeye başlamasını ümit ediyor olacak."

Üretim Endeksi

S: Üretiminiz bir ay öncesine göre nasıl değişti?

Türkiye'de imalat sanayi üretimi üst üste dört aylık büyümenin ardından üçüncü çeyrek başında hemen hemen değişmedi. Bazı firmalar Şubat'taki depremin ardından başlayan toparlanmanın sürdürdüğünü bildirirken, diğerleri güçlenen fiyat baskılarının talebi olumsuz etkilediğini ifade etti.

mev.ar. 50 = bir önceki aya göre değişim yok



İstihdam Endeksi

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

Kapasiteyi genişletmek için gerekli ek personel ihtiyacı, Türk imalat sektöründeki istihdam artışının Temmuz ayında devam etmesinde etkili oldu. Böylece istihdamda genişleme eğilimi üç aya ulaştı. Bununla birlikte, istifalar ve emekliye ayrılmalar nedeniyle bu artış ılımlı düzeyde ve Haziran ayına kıyasla daha düşük oranda gerçekleşti.

mev.ar. 50 = bir önceki aya göre değişim yok



Tarihsel bakış:

PMI Üretim Endeksi, 50 = değişim yok





Arş. Gör. Dr. Adil ÜNAL
İstanbul Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı
aunal@istanbul.edu.tr

TEDARİK ZİNCİRİNDE PERFORMANS ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ

Performans ölçümü genellikle faaliyetlerin verimliliğini ve etkinliğini nicelleştirme süreci olarak tanımlanır. Etkinlik, müşteri gereksinimlerinin karşılanma derecesidir, verimlilik ise önceden belirlenmiş bir müşteri memnuniyeti düzeyine ulaşmak için bir firmanın kaynaklarının ne kadar ekonomik kullanıldığını ölçer. Performans ölçümü konusunda genel kabul görmüş yaklaşım sonuçların sayısallaştırılması ile ilgilidir. Bir şeyi ölçebildiğiniz ve sayılarla ifade edebildiğiniz zaman, o konuda iyi bir altyapıya ve bilgiye sahip olursunuz. Aksi takdirde, ilgili konuda/faaliyette bilginiz sınırlı ve yetersizdir¹. Bu konuda yönetim gurusu Peter Drucker ünlü veciz sözü "Ölçebildiğinizi yönetebilirsiniz" ile performans ölçümünün önemini çarpıcı bir şekilde vurgulamıştır².

Rekabetin ürün veya hizmet seviyesinden ziyade tedarik zinciri seviyesinde gerçekleştiği günümüz iş koşullarında, tedarik zincirlerinin tüm paydaşlarla entegrasyonu hayati bir rol oynamaktadır. Entegrasyonun sağlanabilmesi kolay olmamakla birlikte bu alanda önce çıkan yaklaşımlar bulunmaktadır. Süreç oryantasyonu (business process orientation) bu yaklaşımlardan biridir. Bir yönetim felsefesi olarak süreç oryantasyonu, organizasyonların entegrasyon ihtiyacını pratik bir dizi kılavuza ve ölçülebilir kritere dönüştürme kabiliyeti nedeniyle son birkaç yılda artan bir ilgi görmüştür.

Tedarik zinciri performansının ölçümünde farklı bağlamlarda kullanılabilen modeller bulunmaktadır. Bu modellere geçmeden önce işletmenin süreç oryantasyonuna bakışı ve hangi olgunluk seviyesinde olduğunun ortaya konması faydalı olacaktır. Bu makale, tedarik zincirlerini değerlendirmek için kullanılan çeşitli modelleri, işletmenin süreç oryantasyonu ve süreç olgunluğu seviyesinin ölçümünü vurgulayarak analiz etmektedir.

Süreç Oryantasyonu ve Süreç Olgunluk Değerlendirmesi

Süreç kavramı, "Bir iş sonucuna ulaşmak üzere mantıksal olarak tanımlanmış bir dizi görev ve faaliyet" olarak tanımlanmaktadır³. Bu sonuçlar fiziksel, bilgi verici veya doğası gereği finansal bir sonuç olabilmektedir. Fiziksel sonuçlar, malların imalatını ve bir müşteriye teslimi ve benzeri faaliyetleri içerirken, bilgilendirici bir sonuç ilgili faaliyetin sonucunda ortaya çıkan bir bilgiyi ve finansal sonuç ise tedarik zinciri üzerinde yapılan bir ödemeyi içerebilir. Birçok iş süreci bu üç sonucun da unsurlarına sahiptir⁴.

İşletmeler, artan küresel rekabet, müşteri taleplerindeki değişiklikler, kısalan ürün yaşam döngüleri, işletme içi iyileştirme projelerine alternatif bakış getirme gibi sebeplerle bir süreç oryantasyonunu benimseme ihtiyacını giderek daha fazla kabul etmektedir. Süreç yönetimi stratejilerini desteklemek ve genişletmek için operasyonel kapasitenin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, bu çaba için önem taşımaktadır. Bu amaçla kuruluşlar, süreç yönetimi yeteneklerini belirlemeye ve değerlendirmeye yardımcı olan uygun çerçevelere ihtiyaç duymaktadır. Olgunluk modellerinin geliştirilmesi, belirli bir alandaki yetenekleri değerlendirmenin bir yolu olarak uzun süredir kabul edilmektedir⁵.

İşletmenin süreç yönelimli olmak yerine fonksiyonel odaklı olması sıklıkla fonksiyonel optimizasyon çalışmalarını yürütülmesi sonucunu doğurmaktadır.

¹ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, "Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification", **Journal of Organizational Management Studies**, Vol. 2012, s.2

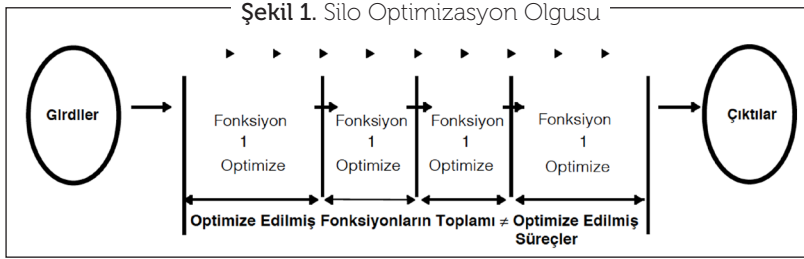
² Larry Prusak, "What can't be measured", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2010/10/what-cant-be-measured>

³ John H. Blackstone, **APICS Dictionary: The Essential Supply Chain Reference**, 14th Edition, Chicago, USA, 2013, s.131.

⁴ Cecil C. Bozarth, Robert B., Handfield, **Introduction to Operations and Supply Chain Management**, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, USA, 2019, s.76.

⁵ T. de Bruin, M. Rosemann, "Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas", **ACIS 2007 Proceedings**, 42, s.643.

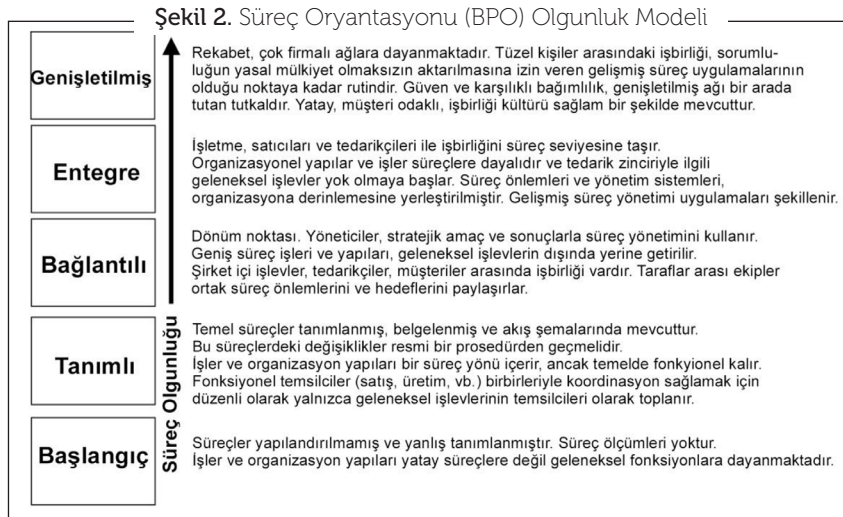
Fonksiyonel silolardan birinde çalışan bir yönetici bireysel performansına odaklanacak, çoğu kez bireysel fonksiyon kazanırken genel toplamda işletme kaybedecektir. Rummler ve Brache'nin varsaydığı bu durum Şekil 1'de özetlenmektedir. Fonksiyonel siloların ayrı ayrı optimizasyonu, tüm süreçlerin optimize edilmesi anlamına gelmemektedir⁶.



Kaynak: Kevin P. McCormack, William C. Johnson, William T. Walker, Supply Chain Networks and Business Process Orientation, ST Lucie Press, USA, 2003, s.20.

Süreç oryantasyonu kavramı, bir sürecin açıkça tanımlandığı, yönetildiği, ölçüldüğü ve kontrol edildiği bir yaşam döngüsüne sahip olduğunu varsaymaktadır. Olgunluk modeli ise hedefe ulaşma yolunda ilerlemenin aşamalar halinde geldiğini varsayar. Bir organizasyon süreç oryantasyonunu artırdıkça politikalar, standartlar ve örgütsel yapılar aracılığıyla kurumsallaşma gerçekleşmektedir. İşletmelerin ne derecede süreç oryantasyonlu olduğunu belirlemek için 2002 yılında Carnegie Mellon Üniversitesi Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI) tarafından bir süreç yönelimi olgunluk modeli geliştirilmiştir (Şekil 2) Modele göre işletme fonksiyonel odaklılıktan süreç odaklılığa doğru ilerledikçe süreç olgunluğu bir sonraki seviyeye ulaşmaktadır⁷.

Süreç oryantasyonlu işletmelerde işlevler arası çatışmanın azaldığı ve bölümler arası bağlılığın ve entegrasyon arttığı görülmektedir.



Kaynak: Archie Lockamy III, Kevin McCormack, "The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation", Supply Chain Management: An International Journal, Volume 9, Number 4, 2004, s.275.

Ayrıca süreç oryantasyonlu olmanın bir kuruluşun uzun vadeli sağlığı ile olumlu ilişkisi de yapılan çalışmalarla doğrulanmış ve işletme üzerindeki olumlu etkileri sebebiyle buna sahip işletmelerin yatırıma değer olduğu tespit edilmiştir⁸.

Hammer, yöneticilerin süreç temelli dönüşüm çabalarını anlamaların, planlamaları ve değerlendirmeleri amacıyla Phoenix Consortium üyeleri ile birlikte bir süreç olgunluk modeli geliştirmiştir. Hammer iş süreçlerinin iyi performans göstermesi ve bu performansı koruyabilmeleri için iki farklı özellik grubu belirlemiştir. Birinci grupta "süreç etkinleştiricileri" adını verdiği 5 bileşen (tasarım, çalışanlar, süreç sahipleri, süreç altyapısı ve performans metrikleri) ve ikinci grupta "kurumsal yetenekler" adını verdiği 4 bileşen (liderlik, kültür, uzmanlık, yönetim) bulunmaktadır. 2004 yılında geliştirmeye başladığı modeli 2006 yılında sektörel revizeleri de alarak tamamlamıştır. Hammer hem kurumsal hem de süreç olgunluğu için geliştirdiği modele süreç ve kurumsal olgunluk modeli" (PEMM) adını vermiştir⁹.

Süreç olgunluğunun ölçülmesi alanında bir başka model Bilgi Sistemleri Denetim ve Kontrol Birliği (ISACA) "Yetenek Olgunluk Modeli Entegrasyonu" (CMMI) modelidir. Başlangıçta ABD Savunma Bakanlığı için yazılım yüklenicilerinin kalitesini ve kapasitesini değerlendirmek için oluşturulan CMMI modeli, yazılım mühendisliği alanının da ötesine geçerek, çeşitli sektörlerdeki kuruluşların mevcut yetenek ve performans düzeylerini anlamalarına yardımcı olmaktadır¹⁰.

⁶ Kevin P. McCormack, William C. Johnson, William T. Walker, Supply Chain Networks and Business Process Orientation, ST Lucie Press, USA, 2003, s.20.

⁷ Archie Lockamy III, Kevin McCormack, "The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation", Supply Chain Management: An International Journal, Volume 9, Number 4, 2004, s.272.

⁸ Peter Willaert vd., "The Process-Oriented Organization: A Holistic View Developing a Business Orientation Maturity", BPM 2007, Lecture Notes in Computer Science, Vol 4714, Ed by G. Alonso, P. Dadam, M. Roseman, Springer, Berlin, 2007, s.2.

⁹ Michael Hammer, "The Process Audit", Harvard Business Reivew, April 2007, s.2

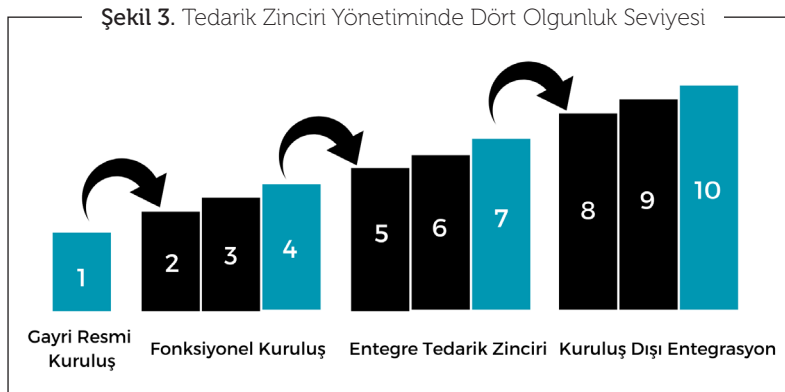
¹⁰ ISACA CMMI Web Sitesi, (Çevrimiçi), <https://cmmiinstitute.com/> Erişim Tarihi: 01.08.2023

CMMI, bir kuruluşun yeteneklerini geliştirmek için ne yapılmasını gerektiğinin tanımlayan bir modeldir. İşletmelerin bunu nasıl yapacağı ile ilgilenmemektedir. Bu açıdan normatif bir model değil, tanımlayıcı bir model olarak değerlendirilmelidir. Bu durum modeli herhangi bir işletmenin benzersiz ihtiyaçlarını karşılamak için esnek hale getirmektedir. CMMI modeli 4 kategoride, 12 yetenek alanında, 39 uygulama alanında işletmelerin yeteneklerini değerlendirmekte ve her bir uygulama alanı için ne yapılması gerektiğini tanımlamaktadır. Modelde işletmenin olgunluk seviyesi 6 başlıkta ele alınmaktadır. (Seviye 0 Tanımlanmamış, Seviye 1 Başlangıç, Seviye 2 Yönetilen, Seviye 3 Tanımlanmış, Seviye 4 Niceliksel Olarak Yönetilen, Seviye 5 Optimize Edilen). Seviye 0'da yer alan işletmenin durumu "Tutarsız, iş tamamlanabilir veya tamamlanamayabilir" iken Seviye 5'e ulaşan işletme yetenek olgunluğu sürekli iyileştirme arayışına ulaşmış durumdadır¹¹.

Tedarik Zinciri Yönetiminde Olgunluk Değerlendirmesi

Olgunluk seviyeleri, kuruluşun genel performansını iyileştiren önceden tanımlanmış bir dizi süreç alanı için spesifik ve genel uygulamalardan oluşur. Bir kuruluşun olgunluk seviyesi, performansını karakterize etmenin bir yolunu sağlamaktadır. Her olgunluk düzeyi, kuruluşun süreçlerinin önemli bir alt kümesini olgunlaştırmakta ve onu bir sonraki olgunluk düzeyine geçmeye hazırlamaktadır. Olgunluk seviyeleri, önceden tanımlanmış her bir işlem alanı kümesiyle ilişkili özel ve genel hedeflere ulaşılmasıyla ölçülmektedir¹².

EFQM'in genel kabul görmüş tedarik zinciri olgunluk modeline göre tedarik zincirleri için 4 temel ve tanımlanmış olgunluk seviyesi bulunmaktadır (Şekil 3).



Kaynak: Tedarik Zinciri Yönetimi Süreç Değerlendirme Aracı, EFQM-Kalder, 2005, s.11

Tedarik zinciri dört belirgin olgunluk safhası boyunca gelişmektedir¹³:

Seviye 1 Gayri Resmi Kuruluş: Kuruluş resmi prosedür ve süreçler olmadan çalışmaktadır. Yönetim tarzı yangın söndürme ile ifade edilir. Resmi politika ve süreçlerin ve temel operasyon yönetiminin olmaması öngörülemez kalite ve arzla sonuçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: resmi plan yok, tahminler yok, arz ve talep dengelenmemekte.

Seviye 4 Fonksiyonel Kuruluş:

İyi fonksiyonel yönetime sahip bir kuruluş, sektörünün diğer alanlarında neler olup bitmekte olduğuna bakmadan kendi fonksiyonu üst düzey performansa ulaştırmaktadır. Süreçler tipik olarak bir fonksiyondan bir sonraki fonksiyona aradaki "duvar"lar üzerinden taşınan bilgilerle ardışık olarak gerçekleştirilmektedir. Fonksiyonel yapılanma, varlık yönetiminde, maliyet ve müşteri tatmini konularında kuruluş performansında ortalama verim sağlamaktadır.

Anahtar kelimeler: maliyet odaklı, tepkisel, aylık süreçler, itme, standart hizmetler.

Seviye 7 Entegre Tedarik

Zinciri: Süreçler fonksiyonlar-arası olup tüm kuruluş için en üst düzeyde iyileştirilmiştir. Süreçler fonksiyonlar-arası takımlarla paralel olarak yönetilmekte ve bilgi kuruluş içinde serbestçe akmaktadır. Ana tedarikçi ve müşterilerle kısmi entegrasyon mevcuttur. Operasyonel süreçler, tüm alt-süreç ve yönetim seviyeleri ile yum içinde, entegre edilmiş, dünya çapında sürekli performans ve sürekli iyileştirme sergilemektedir.

Anahtar kelimeler: esneklik, yanıt verebilen, önleyici, haftalık/günlük, çekme, farklılaştırılabilen hizmetler, çapraz karar verme.

Seviye 10 Kuruluş Dışı

Entegrasyon: Kuruluş, en son uygulamaların lider uygulayıcısı durumundadır. İçerde ve dışarda üst düzeyde entegre biçimde tedarikçilerin tedarikçilerinden müşterilerin müşterilerine uzanan çok sayıda kuruluşla çalışılmaktadır. Her kuruluşun kendi müşterilerine ve temel yeteneklerine odaklanmasına ve değer yaratmasına imkan veren iç ve dış süreç entegrasyonu mevcuttur.

Anahtar kelimeler: gerçek zamanlı tam şeffaflık, vak'a bazlı, tam zamanında üretim (JIT, Just In Time) müşterek verimlilik, özelleştirilebilen hizmetler.

2,3,5,6,8 ve 9.uncu seviyeler geçiş seviyeleridir.

¹¹ Anonim, **CMMI Adoption and Transition Guidance**, CMMI Institute, 2018, s.6

¹² Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, Sandy Shrum, **CMMI for Development**, Addison-Wesley, USA, 2011, s.40.

¹³ Tedarik Zinciri Yönetimi Süreç Değerlendirme Aracı, EFQM-Kalder, 2005, s.11

Tedarik Zinciri Performans Ölçüm Sistemleri

Tedarik zinciri performans ölçüm sistemleri (SCMPS=supply chain performance measurement systems) ile ilgili güncel literatüre baktığımızda, farklı yazarların çalışmaları sırasında sahip oldukları amaca bağlı olarak SCMPS'yi tanımladıklarını görüyoruz. Bu konuda bazı tanımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹⁴:

- SCMPS, tedarik zinciri süreçlerinin ve ilişkilerinin verimliliğini ve etkinliğini ölçmek için kullanılan, birden fazla organizasyonel işlevi ve şirketi kapsayan ve SC koordinasyonunu sağlayan bir dizi ölçümdür.
- SCMPS, birden fazla alıcı ve tedarikçi arasında paylaşılan şirketler arası süreçlerin verimliliğini ve etkililiğini ölçmek için kullanılan bir dizi ölçümdür.
- SCMPS, tedarik zinciri yönetimini gerçekleştirmede verimli ve etkili olan yönetim ve merkezi mekanizmalardır.

Tedarik zinciri performans değerlendirmesinin ana noktası, kilit performans göstergelerine vurgu yapılması gerektiğidir. Tedarik zinciri iş süreçlerini yansıtabilen göstergeler kullanılmalı ve bu göstergeler, yalnızca tek bir şirketin performansını değil, aynı zamanda alt sistemi ve tüm tedarik zincirini yansıtmalıdır. Bununla birlikte tedarik zinciri performans değerlendirme hedefinin genel tedarik zinciri stratejisi hedefleriyle uyumlu olduğundan emin olunması gerekmektedir. Aksi takdirde tedarik zinciri performansı stratejik hedefe önemli ölçüde katkıda bulunmayacaktır¹⁵.

Tedarik Zinciri Performans Ölçüm Yöntemleri ve Sınıflandırılması

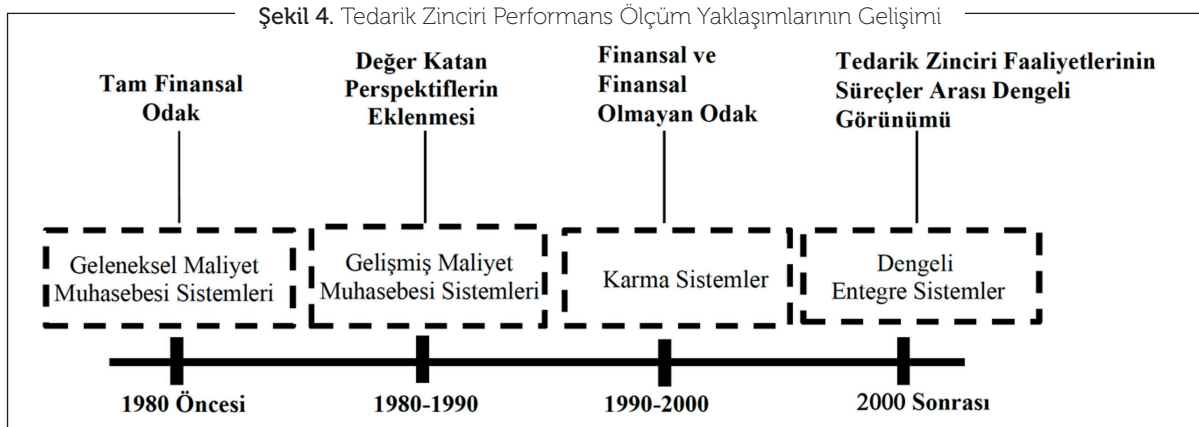
1990'ların sonlarında iş organizasyonu konseptinin gelişmesi ve olgunlaşmasıyla, performans ölçüm sistemleri tamamen dengeli entegre bir yaklaşıma dönüşmüştür. Şekil 4, dört döneme bölünmüş bir zaman çizelgesinde SCMPS'nin gelişimini göstermektedir. 1980'lerden önce, tamamen finansal yönelimli geleneksel maliyet muhasebesi sistemleri kullanılmıştır. Müşteri sadakati veya hizmet kalitesi gibi finansal olmayan diğer önemli stratejik ölçütler göz ardı edilerek, yalnızca jenerik niceliksel finansal ölçütlere güvenilmiştir. Sonraki ilk on yılda, mali göstergelerin kapsamı tedarik zinciri içindeki farklı işlevleri ve belirli operasyonları kapsayacak şekilde genişletilerek maliyet muhasebesi sistemleri geliştirilmiştir. 1990'ların başında Kaplan ve Norton (1992), ilk kez karma sistem kavramının girişini oluşturan dengeli skor kartı (Balanced Scorecards (BSC) yaklaşımını geliştirmiştir. Onların yaklaşımları, izleme ve değerlendirmede finansal olmayan göstergelerin de önemini açıkça vurgulamıştır. Son on yılda, entegre çevrimiçi sistemler konsepti ve e-ticaret, farklı tedarik zinciri perspektiflerinde bilgi paylaşımını sağlamak ve tüm ölçüm sürecini kolaylaştırmak amacıyla güçlü bir şekilde gelişmektedir¹⁶.

Finansal Göstergeler ile Performans Ölçüm Yöntemleri

Finansal göstergeler ile ölçüm operasyonların sonuçlarının işletmenin finansal sağlığına etkisinin görülmesi açısından önemlidir. Fakat finansal ölçüm yöntemlerinin tedarik zinciri performans ölçümünde yetersiz kaldığı da kabul edilmektedir. Bu yetersizliğin sebepleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir¹⁷:

1. Kısa vadeli, firma içine odaklı ve tarihsel odaklı olma eğilimindedirler.
2. Müşteri sadakati, hizmet kalitesi gibi önemli, stratejik fakat finansal olmayan göstergeleri dikkate almazlar.
3. Doğrudan operasyonel etkinlik ve verimlilik ile bağ kurmazlar.

En önemli iki finansal göstergeler ile performans ölçüm yöntemi faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC=activity based costing) ve ekonomik katma değer (EVA=economic value added) olarak kabul edilmektedir.



Kaynak: Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, "Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification", *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2012, s.4

¹⁴ Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., Supply Chain Performans Evaluation, Springer, Switzerland, 2023, s.50

¹⁵ A.e. s.52.

¹⁶ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, A.g.e., s.4

¹⁷ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, A.g.e., s.4

Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (ABC):

1980'lerde oluşturulmuştur. Maliyetleri analiz etmeyi amaçlar. Şirket hakkında derin bir bilgi birikimi gerektirir. Faaliyetleri süreç mantığına göre gruplandırır ve muhasebe verilerini bu kavramla iç içe geçirir. ABC yaklaşımı, finansal ölçümleri operasyonel performansla ilişkilendirmek için geliştirilmiştir. Genel giderlerin eşit olarak bölündüğü geleneksel maliyet muhasebesi yöntemlerinden farklı olarak, bu yöntem faaliyetleri bireysel görevlere veya maliyet sürücülerine ayırır. Ardından, her bir faaliyet için gereken süre ve maliyetler gibi kaynakları tahmin eder. Genel giderler daha sonra bu maliyet etkenlerine göre dağıtılır. Bu yaklaşım, bir tedarik zinciri sürecinin üretkenliği ve giderlerinin daha iyi değerlendirilmesine olanak sağlamak için tasarlanmıştır. Ancak yine de tamamen finansal önlemlere güvenmenin önemli sınırlamalarından muzdariptir¹⁹.

Ekonomik Katma Değer (EVA): EVA, şirketin sermaye getirisini veya ekonomik katma değerini tahmin etmeye yönelik bir yaklaşımdır. 1995 yılında Stern ve arkadaşları

tarafından geliştirilmiştir. Yalnızca kısa vadeli finansal sonuçlara odaklanan geleneksel muhasebe yöntemlerinin eksikliklerini gidermek; bir şirketin hissedarlar için uzun vadeli değer yaratmadaki başarısı hakkında çok az bilgi sağlar. EVA yaklaşımı, bir şirket sermaye maliyetinden daha fazla kazandığında hissedar değerinin arttığını varsayar. EVA ölçümü, bir şirket tarafından yaratılan değeri, işletme karının kullanılan sermaye üzerindeki fazlalığına (borç ve öz kaynak yoluyla) dayalı olarak belirlemeye çalışır. Üst düzey yönetici ortaklıklarını ve uzun vadeli hissedar değerini değerlendirmede yardımcı olsa da, EVA metrikleri yalnızca saf mali göstergeleri dikkate aldığından operasyonel tedarik zinciri performansını yansıtamaz²⁰.

Finansal Olmayan Göstergeler ile Performans Ölçüm Yöntemleri

Tedarik zinciri literatürü incelendiğinde finansal olmayan göstergeler ile tedarik zinciri performans ölçüm sistemlerini 9 farklı alanda sınıflandırılmaktadır (Tablo 1).²¹

Tablo 1. Finansal Olmayan Göstergeler ile Performans Ölçüm Yöntemleri

	Ölçüm Sistemi Türü	Ölçüm Kriteri
1	Fonksiyon Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Tedarik zinciri süreçleri içerisinde yer alan her bir fonksiyonun performans ölçümü
2	Boyut Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Tedarik zinciri boyunca önceden belirlenmiş anahtar boyutlara göre performans değerlendirme.
3	Hiyerarşik Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Performans ölçümleri yönetimin üç seviyesine göre gerçekleştirilir: Taktik, Operasyonel, Stratejik
4	Arayüz Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Performans ölçümleri tedarik zinciri bağlantıları arasında tanımlanmıştır.
5	Perspektif Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Performans ölçümü tedarik zincirinin 6 perspektifi üzerinden gerçekleştirilir: Operasyon, Sistem Dinamikleri, Lojistik, Pazarlama, Organizasyon ve Strateji
6	Verimlilik Tabanlı Ölçüm Sistemleri	Tedarik zincirinin verimliliğini değerlendiren performans ölçümleri
7	Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli	5 ana tedarik zinciri süreci üzerinden performans değerlendirme gerçekleştirilir: Planlama, Tedarik, İmalat, Teslimat, Geri Dönüş.
8	Tedarik Zinciri Dengeli Skor Kartı	4 tedarik zinciri süreci boyunca performans ölçümü gerçekleştirilir: Finansal, Müşteri, İç İşletme Süreçleri, İnovasyon ve Öğrenme
9	Jenerik Sistemler	Performans ölçümleri strateji kapsamında değerlendirilir.

Kaynak: Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, "Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification", *Journal of Organizational Management Studies*, Vol. 2012, s.10

¹⁹ Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., *A.g.e.*, s.58

²⁰ Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., *A.g.e.*, s.58

²¹ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, *A.g.e.*, s.5

Fonksiyon Tabanlı Ölçüm Sistemleri (FBMS): FBMS, bir tedarik zincirindeki farklı işlevleri kapsayacak ölçümleri birleştiren bir araçtır. İlk olarak 2005 yılında tedarik zincirinin çeşitli bölümlerine uygulanabilen ayrıntılı performans ölçütlerini oluşturmak için geliştirilmiştir. Uygulaması kolay olmasına ve bireysel departmanlara hedefler atanabilmesine rağmen, tüm tedarik zincirini kapsayacak üst düzey ölçümler sağlamamaktadır. FBMS, tüm tedarik zincirine zarar verebilecek fakat fonksiyon bazında fayda sağlayan bireysel tedarik zinciri işlevlerini tek başına ele aldığı için eleştirilmektedir.²²

Boyut Tabanlı Ölçüm Sistemleri (DBMS): DBMS kavramı, herhangi bir tedarik zincirinin boyutlara dayalı olarak ölçülebileceği varsayımına dayanmaktadır. 1999'da Beamon, tedarik zinciri performans ölçüm sistemlerinde temel bileşenler olarak kaynaklar (R), çıktılar (O) ve esneklik (F) olarak üç tür metrik tanımlamıştır. Kaynak performansı ölçümlerine örnek olarak üretim maliyeti, envanter maliyeti ve yatırım getirisi (ROI) verilebilir. Çıktı ölçümleri toplam satışları, zamanında teslimatı ve doluluk oranını içerirken, esneklik ölçümleri hacim değişikliklerini ve yeni ürün tanımlarını ölçmektedir. DBMS'nin başka bir örneği, bir tedarik zincirinin kaynaklar, hizmetler ve hız şeklinde üç temel boyutta işlemesi gerektiğini öne sürmektedir. DBMS genellikle basit, esnek ve uygulanması kolaydır. Ancak sadece üst düzey ölçümlere odaklandıkları için zincirdeki performansı ve iş operasyonları yansıtmazlar.²³

Hiyerarşik Tabanlı Ölçüm Sistemleri (HBMS): 2004 yılında Gunasekaran ve ark. faaliyetlerin stratejik, taktiksel veya operasyonel olarak sınıflandırıldığı HBMS'yi geliştirdi. Ana fikir, bu yönetim seviyesindeki faaliyetleri onlarla en iyi şekilde ilgilenecek şekilde tahsis etmek, böylece hızlı ve uygun karar vermeyi kolaylaştırmaktır. Bununla birlikte, bu tür sistemlerde, çeşitli tedarik zinciri ortakları arasındaki çatışma düzeylerini azaltabilecek eylemleri farklı düzeylere yerleştirmek için net bir kılavuz oluşturmak imkansızdır.²⁴

Arayüz Tabanlı Ölçüm Sistemleri (IBMS): IBMS ilk olarak 2001 yılında Pohlen ve Lambert tarafından önerilmiştir. Yazarlar tedarik zincirindeki her aşamanın performansının ilişkili olduğu bir çerçeve oluşturmuşlardır. IBMS yaklaşımı teoride tutarlı görünmekle birlikte her aşamada açıklığı ve eksiksiz bilgi paylaşımını gerektirmesi sebebiyle gerçek iş ortamında uygulanması zordur.²⁵

Perspektif Tabanlı Ölçüm Sistemleri (PBMS): PBMS, tedarik zincirine olası tüm perspektiflerden bakar ve her birini değerlendirmek için ölçümler sağlamaktadır. Otto ve Kotzab tarafından 2003 yılında, altı ana bakış açısı belirlenerek geliştirilmiştir: Yazarlar, tedarik zincirlerinin performansını ölçmek için üzere altı benzersiz ölçüm seti sunmuştur. Bunlar, sistem dinamiği, yöneylem araştırması, lojistik, pazarlama, organizasyon ve stratejidir. Başka bir PBMS örneği, önerilen performans ölçümlerinin yalnızca tedarik zincirinin lojistik yönlerine odaklandığı Lojistik Puan Tahtasıdır. Lojistik puan tahtası aşağıdaki alt kategorilere ayrılmaktadır: lojistik finansal performans ölçütleri (ör: giderler ve varlıkların getirisi), lojistik üretkenlik ölçütleri (ör: saat başına sevk edilen siparişler), lojistik kalite ölçütleri (ör: sevkiyat hasarı) ve lojistik çevrim süresi ölçütleri (ör: sipariş giriş zamanı). PBMS, tedarik zinciri performansını değerlendirmek için farklı bir vizyon sağlamaktadır.²⁶

Verimlilik Tabanlı Ölçüm Sistemleri (EBMS): EBMS, tedarik zinciri performansını verimlilik açısından ölçen sistemlerdir. Bu bağlamda ağırlıklı olarak veri zarflama analizine dayalı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ölçülen verimlilik sadece görecelidir. Tedarik zincirindeki farklı birimlerin verimliliğini önceden belirlenmiş bir hedef değere veya en iyi uygulamaya göre değil, birbirine göre belirler. Bu bazen yöneticiler ve paydaşlar için yanıltıcı olabilir.²⁷

Tedarik Zinciri Operasyonları Referans Modeli (SCOR): SCOR modeli, bir müşterinin talebini karşılayan tüm aşamaları ilişkili iş faaliyetlerini tanımlamaktadır. Model, planlama, tedarik, imalat, teslimat, iade ve yönetimden oluşan altı ana süreç etrafında organize edilmiştir. SCOR, tüm müşteri etkileşimlerini (tekliften nakde), tüm fiziksel malzeme işlemlerini (ekipman, sarf malzemeleri, yedek parçalar, toplu ürün, yazılım vb. dahil tedarikten ödemeye kadar) ve tüm pazar etkileşimlerini (imalat, her siparişin yerine getirilmesi) kapsamaktadır. Model, üç süreç seviyesine odaklanmaktadır ve belirli bir organizasyonun işini nasıl yürütmesi gerektiğini veya sistemlerini veya bilgi akışını nasıl uyarlaması gerektiğini belirlemeye çalışmamaktadır.²⁸ SCOR süreçlere ilave olarak tedarik zinciri performans göstergelerine de yer vermektedir. Performans göstergeleri 5 ana kategoride sınıflandırılmaktadır. Bu performans göstergelerinden üçü müşteri yönlü (güvenilirlik, cevap verebilme ve çeviklik) iken diğer ikisi işletmenin iç yapısı ile ilgili olan tedarik zinciri maliyetleri ve kaynak kullanım verimliliği göstergeleridir. SCOR'un performans bölümü, tedarik zinciri süreci yürütme sonuçlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesine odaklanır. Tedarik zinciri performansını anlamaya, değerlendirmeye ve teşhis etmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşım sağlar ve performans göstergeleri, metrikler ve süreç/uygulama uygunluğu unsurlarından oluşur.

²² Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., **A.g.e.**, s.59

²³ Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., **A.g.e.**, s.60

²⁴ Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., **A.g.e.**, s.60

²⁵ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, **A.g.e.**, s.7

²⁶ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, **A.g.e.**, s.7

²⁷ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, **A.g.e.**, s.8

²⁸ APICS, SCOR Quick Reference Guide, (Çevrimiçi), https://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc_scor_quick_reference_guide.pdf Erişim Tarihi: 01.08.2023

Tedarik Zinciri Dengeli Skor Kartı (SCBS):

Bir performans yönetim aracı olarak dengeli skor kartı (BSC) yaklaşımı, Kaplan ve Norton tarafından 1992 yılında ortaya konmuştur. Yayınlandığı dönemden itibaren hem araştırma hem de endüstride performans ölçümü için lider araç olarak kabul edilmiştir. Bu yöntem, yöneticilerin bir bakışta hem operasyonel hem de finansal ölçümleri dengeli bir şekilde görmelerini sağlar. Yazarlar, yöneticilerin izlemesi gereken dört temel perspektif önermiştir: Finansal perspektif, Müşteri perspektifi, Dahili İş Süreçleri perspektifi ve son olarak Yenilikçilik ve Öğrenme perspektifleridir. Yöneticiler, bu dört bakış açısını göz önünde bulundurarak stratejileri, bir stratejinin kurum üzerindeki genel etkisini izleyebilen belirli ölçütlere çevirebilir. Her perspektifteki hedefler ve ölçüler kurumsal stratejiden çıkarılır. BSC, yöneticilere kurumsal performansın kapsamlı bir resmini sunar. Bununla birlikte, literatürde tartışıldığı gibi iki temel sınırlamadan muzdariptir. Birincisi, yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdır. Bu nedenle, katılımcı değildir ve farklı süreç ölçümleri arasındaki etkileşimleri tespit etmekte başarısız olabilir. Aynı zamanda BSC, kurumsal ortamda uygulandığında strateji geliştirme, iletişim kurma ve uygulama fırsatı sağlamayan statik bir yaklaşımdır²⁹.

Jenerik Performans Ölçüm Sistemleri

(GPMS): 1980'lerin başından bu yana, tedarik zincirlerine özgü olması gerekmeyen birkaç genel performans ölçüm modeli ve çerçevesi geliştirilmiştir. Bunların arasında performans prizması (performance prism), performans piramidi (performance pyramid) ve Medori ve Steeple'in modeli gibi performans ölçüm sistemleri sayılabilmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Tedarik zincirlerinin verimliliğinin artırılması için tedarik zinciri performansının iyileştirilmesi gerekmektedir. Performansın ölçümünde finansal göstergelerle birlikte tedarik zinciri operasyonlarına ilişkin performans göstergelerinin bir arada kullanılması, yöneticilere finansal ve operasyonel sonuçlara ilişkin daha dengeli bir yaklaşım sağlayabilir. Performans ölçüm sistemleri içerisinde sunulan yöntemler kapsamında çok sayıda anahtar performans göstergesinin (KPI=key performance indicator) kullanıldığı unutulmamalıdır. İşletmenin tedarik zincirinin olgunluğunun hangi seviyede olduğunun belirlenmesi de performans ölçümü kadar önemli bir yaklaşımdır. Olgunluk değerlendirmesi yöneticilere performans ölçümü öncesi öngörü sağlayabilir ve işletme içinde tedarik zinciri farkındalığını arttırabilir.

²⁹ Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, **A.g.e.**, s.6

KAYNAKÇA

- Anonim, **CMMI Adoption and Transition Guidance**, CMMI Institute, 2018.
- APICS, SCOR Quick Reference Guide, (Çevrimiçi), <https://www.apics.org/docs/default-source/scc-non-research/apicsscc-scor-quick-reference-guide.pdf> Erişim Tarihi: 01.08.2023
- Archie Lockamy III, Kevin McCormack, "The Development of a Supply Chain Management Process Maturity Model Using the Concepts of Business Process Orientation", **Supply Chain Management: An International Journal**, Volume 9, Number 4, 2004.
- Cecil C. Bozarth, Robert B., Handfield, **Introduction to Operations and Supply Chain Management**, Fifth Edition, Pearson Prentice Hall, USA, 2019.
- Dominique Estampe vd., "A framework for analysing supply chain performance evaluation models", **International Journal of Production Economics**, 142 (2013)
- EFQM Tedarik Zinciri Yönetimi Süreç Değerlendirme Aracı, EFQM-Kalder, 2005.
- Farhad Hosseinzadeh Lotfi vd., **Supply Chain Performans Evaluation**, Springer, Switzerland, 2023.
- ISACA CMMI Web Sitesi, (Çevrimiçi), <https://cmmiinstitute.com/> Erişim Tarihi: 01.08.2023.
- John H. Blackstone, **APICS Dictionary: The Essential Supply Chain Reference**, 14th Edition, Chicago, USA, 2013.
- Kevin P. McCormack, William C. Johnson, William T. Walker, **Supply Chain Networks and Business Process Orientation**, ST Lucie Press, USA, 2003.
- Larry Prusak, "What can't be measured", **Harvard Business Review**, <https://hbr.org/2010/10/what-cant-be-measured>
- Mary Beth Chrissis, Mike Konrad, Sandy Shrum, **CMMI for Development**, Addison-Wesley, USA, 2011.
- Michael Hammer, "The Process Audit", **Harvard Business Reivew**, April 2007.
- Nedaa Agami, Mohamed Saleh and Mohamed Rasmy, "Supply Chain Performance Measurement Approaches: Review and Classification", **Journal of Organizational Management Studies**, Vol. 2012.
- Peter Willaert vd., "The Process-Oriented Organization: A Holistic View Developing a Business Orientation Maturity", **BPM 2007, Lecture Notes in Computer Science**, Vol 4714, Ed by G. Alonso, P. Dadam, M. Roseman, Springer, Berlin, 2007.
- T. de Bruin, M. Rosemann, "Using the Delphi Technique to Identify BPM Capability Areas", **ACIS 2007 Proceedings**, 42.



İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS YÜKSEK HEDEFLER

Başvuru:

Sosyal Bilimler Enstitüsü

<https://sosyalbilimler.istanbul.edu.tr/>

Program Koordinatörü:

Prof. Dr. Murat Erdal

merdal@istanbul.edu.tr

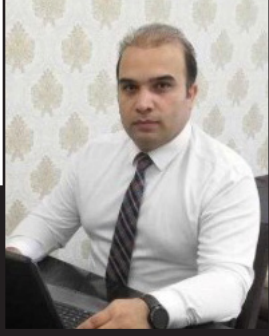
DERSLER (Seçimlik)

BAHAR DÖNEMİ

- o SATINALMA VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ İLKELERİ
- o TEDARİK ZİNCİRİ STRATEJİLERİ
- o BÜTÇELEME VE NAKİT YÖNETİMİ
- o KÜRESEL PAZARLAMA
- o VERİ ANALİZİ VE KANTİTATİF KARAR ALMA TEKNİKLERİ
- o PERAKENDE YÖNETİMİ
- o DIŞ TİCARETTE İNGİLİZCE İLETİŞİM UYGULAMALARI
- o MÜZAKERE TEKNİKLERİ

GÜZ DÖNEMİ

- o LOJİSTİK YÖNETİMİ
- o TEDARİK ZİNCİRİNDE PERFORMANS YÖNETİMİ
- o TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE MODELLEME
- o PAZARLAMA YÖNETİMİ
- o MALİYET YÖNETİMİ
- o SÖZLEŞME HUKUKU
- o BİLİMSEL ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ VE YAYIN ETİĞİ
- o DIŞ TİCARETTE İNGİLİZCE İLETİŞİM TEKNİKLERİ
- o PROJE YÖNETİMİ
- o BİLGİ TEKNOLOJİLERİ
- o İÇ KONTROL VE RİSK YÖNETİMİ



Yusuf YOGUN
Teknik Öğretmen
yusufyogun@gmail.com

SATINALMA PERSONELİNİN MESLEKİ YETERLİLİĞİ VE ÖNEMİ

Kamu kurum ve kuruluşlarının mal, hizmet ve yapım işleri ile ilgili alımlarının büyüklüğü ülke ekonomisinde önemli bir paya sahiptir. Kamu adına söz konusu alımları yerine getiren kurumlar ev ödevlerini yerine getirme becerisini ortaya koyarken sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan etkin ve verimli hizmetler ortaya koyarak, kanunlarla verilmiş yetkileri en iyi şekilde değerlendirip harcama yoluyla ihtiyaç duyulan alımları yapmak zorundadır.

Bu görev yerine getirilirken yetişmiş kalifiye eleman unsuru çok önemlidir. Satınalma mevzuatı sürekli gelişen ve değişen bir yapıya sahip olduğundan bu değişikliğe uyum sağlayabilecek, mevzuat ve etik değerleri içselleştirmiş personellerin iş başında olması ortaya çıkan sonucu direkt olarak etkilemektedir.

Şirketlerin satınalma departmanında çalışan personellerin yetkinliği, şirketlerin yüklenmiş olduğu işlerde karşılaşılabilecek muhtemel sorunların önlenmesi veya çözülmesi açısından değerlidir. Özellikle kamu alımlarına/ihalelerine katılan firmaların kamu ihale mevzuatına hakim personelleri bulundurmaları zaruridir. Bu personeller ile ilgili gerekli eğitimler belirli periyotlar ile sürekli olarak yapılmalıdır.

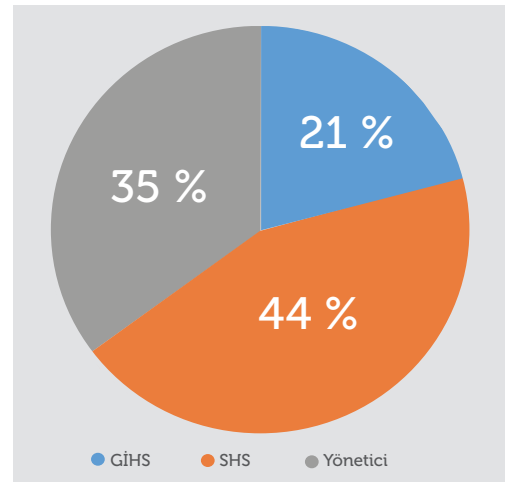
Kamuda görev yapan ve satınalma biriminde çalışan personeller içinde yukarıda bahsetmiş olduğum durum söz konusudur. Kamuda çalışan personellerin birçoğunun satınalma birimlerinde çalışmak istemediği bilinmektedir. Bu tercihin birçok farklı nedeni bulunmaktadır. Hesap verme zorunluluğu, söz konusu işlerin mesai dışında da zihinleri meşgul etmesi, teşvik edici ücret politikasının olmaması, kurumu direkt olarak zarar uğratma endişesi gibi birçok nedeni sayabiliriz.

Çalışanların satınalma birimlerine yönelimini/ isteğini arttırmak ve bu birimleri daha cazip hale getirebilmek için yukarıda belirtmiş olduğum endişelerden uzaklaştırıcı, teşvik edici ücret politikası ile desteklenmesi ve ilgili mevzuat eğitimlerinin sürekli olarak sağlanması gerekmektedir.

2022 yılında Vizyoner Dergisinin 35 inci sayısında yayımlanan, Kerem ŞAFAK ve Doç. Dr. Ayhan ULUDAĞ imzalı "Sağlık Kurumlarındaki Satınalma Çalışanlarının E-Eksiltme İhale Usulüne İlişkin Tutumlarının İncelenmesi" başlıklı araştırma makalesi bazı verilerin / durumların ortaya konulması açısından çok değerli bir çalışmadır.

Bu çalışma, Sağlık Bakanlığına bağlı kuruluşlarda çalışan 641 adet satınalma personeli üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Bu personellerin %20,8'i Genel İdari Hizmetler Sınıfı (GİHS), %44,2'si Sağlık Hizmetleri Sınıfı (SHS) ve %35'i Yönetici sınıfında çalıştığı belirtilmiştir.



Araştırmaya katılan katılımcıların %49,1'i satınalma eğitimi alırken, %50,9'u eğitim almadığı belirtilmiştir.

Satınalma gibi bir birimde görev yapan personellerin yarısının mesleki eğitim almamış olması düşündürücü bir durumdur.

Bu çalışmada ki, önemli bir diğer tespit ise araştırmaya katılanların %70,7'si satınalma biriminde isteyerek çalışırken, %29,3'ü ise isteği dışında bu birimde çalışmakta olduğu tespitidir.

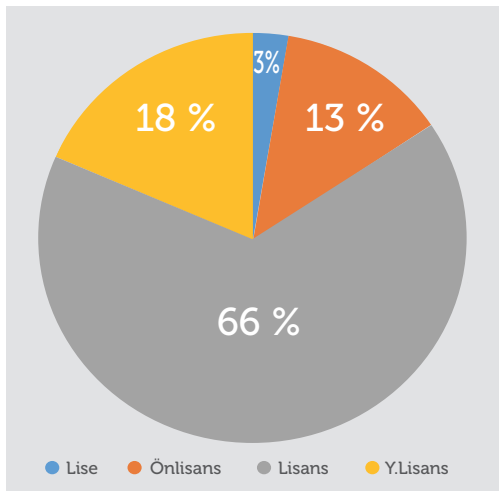
Bu tespit ise yukarıda açıklamaya çalıştığım nedenlerin sonuçlarını göstermesi açısından önemlidir. Çalışanların yaklaşık olarak %30' nun isteği dışında satınalma biriminde çalıştırılması, hedeflenen sonuncun / performansın ortaya çıkmasını engelleyici bir durumdur.

Bu çalışmada yer alan 641 katılımcının yaş ortalaması 37, memuriyet yılı ortalaması 13,5 ve satınalma da ki çalışma süresinin ortalaması ise 8 yıl olarak tespit edilmiştir.

Açıkçası memuriyet süresi ortalaması ile satınalma çalışma süresi ortalaması arasında büyük bir fark gözükmemektedir. Bu durumun yazımın başında belirtmiş olduğum nedenlere bağlı olduğunu düşünmekteyim.

Satınalma biriminde/alanında çalışmanın cazip hale getirilmesi, bu birimde ki çalışma süresinin ve mesleki uzmanlık seviyesinin artmasını sağlayacaktır.

Katılımcıların öğrenim durumları ise tabloda gösterilmiştir.



Araştırma da, satınalma biriminde lise mezunu çalışanların çok düşük bir oranda olduğu, ağırlıklı olarak lisans mezunu personellerin çalıştığı görülmektedir.

Söz konusu çalışmada dikkatimi çeken ve açıkçası eğitimin karar verme sürecine etkisini anlamlandırması bakımından önemli bulduğum diğer bir tespit ise, satınalma çalışanlarının öğrenim durumu düştükçe sorulan sorulara verilen cevaplarda ki "Kararsızım" cevabının oranının yükselmesidir. Örneğin, çalışmada "Satınalma Çalışanlarının Öğrenim Durumu Değişkeni İle E-Eksiltmenin Personel Tasarrufu Sağlama Durumu Arasındaki İlişki" incelenirken, Lise mezunlarının yaklaşık %78' nin "Kararsızım" seçeneğini seçtiği, Yüksek Lisans mezunu personellerin ise sadece yaklaşık %11'nin bu seçeneği seçtiği görülmektedir.

Mesleki uzmanlık bakımından, Kamu İhale Kurumu istatistiklerine göre Belediyeler ve Diğer Özel Bütçeli Kuruluşlardan sonra en yüksek alımı gerçekleştiren üst idare Sağlık Bakanlığı olduğundan kurum personellerinin diğer kamu kurumlarında ki personellere göre daha iyi bir noktada olduğunu düşünmekteyim.

Kamu veya özel fark etmeksizin çalışanların bilgi düzeninin arttırılması ve doğabilecek sorunların önüne geçebilmesi için bu birimlerde çalışan personellere belirli aralıklarla eğitimler verilmelidir. Mesleki uzmanlaşmaya yönelik çalışmalar yapılmalı ve mesleki eğitim alanların satınalma birimlerinde istihdamı sağlanmalıdır.

Belirtmiş olduğum üzere satınalma mevzuatı sürekli gelişen ve değişen bir yapıya sahiptir. Kamu alımları yalnızca alışlagelen bir büro etkinliği olarak algılanmamalıdır.

Yapılan çalışmanın neticesinde de belirtildiği üzere aslında bir firmanın ya da kurumun satın alma reformundan tam olarak yararlanabilmesi için, satın alma işlevi stratejik yönetim seviyesinde kurulmalıdır.

Satınalma birimlerinde çalışanların eğitim konusunda eksikliklerinin bulunduğunu rahatlıkla söyleyebilirken, İdarecilerin bu eksikliklerin giderilmesi noktasında gerekli hassasiyette olmaları gerekmektedir. Özellikle bu birimlerde çalışanların gönüllülerden seçilmesinin etkinlik ve verimlilik açısından önemli olduğunu düşünenlerdenim.



TÜM İHALE SÜREÇLERİNİZDE UZMAN
EKİBİMİZLE HER ZAMAN SİZLERLEYİZ

**KAMU İHALE
SÜREÇLERİNİZDE
YOL ARKADAŞINIZ**



05527265296



danismanlik@simdata.org



www.simdata.org



- **Günlük İhale Takibi**
- **Fiyat Ve Pazar Analizleri**
- **İhale Teklif Dosyasının Hazırlanması**
- **Tüm İhale Sürecinde Sürekli Danışmanlık**
- **Şikayet Ve İtirazen Şikayet Dosyalarının Hazırlanması**
- **Mücbir Sebep Başvurularının Hazırlanması**
- **Kamu İhale Eğitimleri**



Mehmet ATASEVER
Sağlık Bak. SGB E. Başk. / KİK E. Üyesi
Mhatasever@gmail.com
www.mehmetatasever.org

4734 SAYILI KANUNA GÖRE TEKLİFLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

1. Yaklaşık Maliyetin Üzerindeki Teklifler

Yaklaşık maliyetin üzerindeki teklifler ile ilgili olarak ihale komisyonu;

- a) Yaklaşık maliyet hesaplanırken değerlendirilmeyen herhangi bir husus olup olmadığı,
- b) Yaklaşık maliyet güncellenerek tespit edilmişse, güncellenmenin doğru yapıp yapılmadığını,
- c) Verilen teklif fiyatlarının piyasa rayiç fiyatlarını yansıtıp yansıtmadığını,

Sorgulayarak verilen teklifleri yaklaşık maliyete göre mukayese eder ve bütçe ödeneklerini de göz önünde bulundurarak, teklif fiyatlarını uygun bulması halinde ekonomik açıdan en avantajlı teklifi ve varsa ikinci teklifi belirlemek veya verilen teklif fiyatlarını uygun bulmaması halinde ihalenin iptaline karar vermek hususunda takdir yetkisine sahiptir.

Yaklaşık maliyetin üzerinde olmakla birlikte teklifin kabul edilebilir nitelikte görülmesi halinde idarenin ek ödeneğinin bulunması veya ilgili mali mevzuatı gereği ödenek aktarımının mümkün olması durumlarında teklifler kamu yararı ve hizmet gerekleri de dikkate alınarak kabul edilebilir. Bu durumda sorumluluk idareye aittir.

4734 sayılı Kanunun 52 nci maddesi uyarınca danışmanlık hizmet alımı ihalelerinde toplam puanı en yüksek olan istekli ile görüşme yapılmak suretiyle ihalenin sonuçlandırılması gerekir. Danışmanlık Hizmet Alımı İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinde, mali teklif üzerinde yapılan görüşmenin kapsamının ödeme koşulları ve planının, mali teklif tutarını değiştirmek kaydıyla idare lehine düzenlenmesine yönelik olabileceği hükme bağlanmıştır. Bu çerçevede, danışmanlık hizmet alımı ihalelerinde toplam puanı en yüksek isteklinin mali teklifinin yaklaşık maliyetin üzerinde olması halinde, ihale, bütçe ödenekleri dikkate alınarak toplam puanı en yüksek olan bu istekli üzerine bırakılır ya da iptal edilir.

2. Kısmi Tekliflerin Değerlendirilmesi

İhalelerde, ihale dokümanında belirtilmesi kaydıyla, kısmi teklif verilebilmesi mümkün bulunmaktadır. Ancak, kısmi teklif verilebilen ihalelerde isteklilerce her bir iş kısmına ayrı ayrı teklif vermek suretiyle işin tamamına teklif verilebileceği gibi, ihale dokümanında belirtilen kısımlardan bazılarına da teklif verilebilecektir.

Kısmi teklif verilmesine imkan tanınan ihalede; aday veya isteklinin yeterli değerlendirilmesi, başvuruda bulunduğu veya teklif verdiği her bir kısım için ayrı ayrı yapılacaktır. İstekli, teklif ettiği kalemlerin/kısımların toplam bedeli üzerinden geçici teminat sunacaktır. Ancak isteklinin teklif verdiği kısımlardan birinde veya birkaçında, geçici teminatının gelir kaydedilmesi gereken hallerden biri ortaya çıktığında, ilgili kısım veya kısımlara ilişkin teklif fiyatları esas alınarak gelir kaydedilecek geçici teminat tutarı belirlenecektir.

İşin tamamına veya bir kısmına teklif veren isteklinin teklif verdiği kısım veya kısımlardan birkaçı veya tamamı için ekonomik açıdan en avantajlı teklif sahibi olarak belirlenmesi söz konusu olduğunda, yapım işleri ihaleleri hariç, bu istekli ile tek bir sözleşme imzalanacaktır. Ancak, mal ve hizmet alımlarında bir idareye bağlı birimlerin ihtiyaçlarının bir merkezden yapılan ihale ile karşılanması amacıyla kısmi teklife imkân verilen ihalelere münhasıran ve idari şartnamenin "Kısmi teklife ilişkin açıklamalar" başlığı altında idarece bu hususun düzenlenmiş olması kaydıyla her bir kısım için ayrı ayrı sözleşme imzalanabilecektir. Ayrı ayrı sözleşmeye bağlanacak her kısım için ayrı kesin teminat alınacaktır.

Kısmi teklife açık olan ihalelere yönelik şikayet veya itirazın şikayet başvurusunda bulunulması halinde başvuru sonuçlandırılmadan sözleşme imzalanamaz. Bu durumda, başvuruya konu edilmeyen diğer kısım/kalem veya gruplara ilişkin sözleşmeler imzalanabilecektir.

3. Yapım İşlerinde Kısmi Teklif

Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinin 29 uncu maddesinin beşinci fıkrasında, kendi başına proje bütünlüğü olan benzer nitelikli birden fazla yapım işinin paket halinde bir arada ihale edilmesinin öngörülmesi durumunda, her bir iş için ayrı teklif alınmasını sağlamak üzere kısmi teklif alma yoluyla ihale yapılabileceği hükme bağlanmış olup, bu hükmün uygulanmasına ilişkin olarak bazı hususların açıklanmasına gerek görülmüştür.

4734 sayılı Kanunun 27'nci maddesinde kısmi teklif verilip verilemeyeceğinin işin idari şartnamesinde belirtilmesinin zorunlu olduğu hükme bağlanmıştır. Bu hüküm uyarınca kısmi teklif verilmesine izin verip vermemek idarenin yetkisinde olup söz konusu yetkinin Kanunun temel ilkelerine uygun olarak kullanılması gerektiği açıktır. Bu çerçevede yapım işleri için, kendi başına proje bütünlüğü olan her bir yapım işinin ayrı ayrı ihale edilmesi esas olup, Yönetmeliğin anılan hükmü ve aşağıda yapılan açıklamalar doğrultusunda kısmi teklif alınması suretiyle ihale yapılması idarelerin yetki ve sorumluluğundadır.

Anılan hüküm, kendi başına ihale konusu olabilecek nitelikte proje bütünlüğü olan birden fazla yapım işinin bir arada ihale edilebilmesini sağlamak amacıyla amaçlamaktadır. Bu bağlamda, proje bütünlüğü olan tek bir yapım işinin parçalara ayrılarak bütünlüğü bozacak şekilde her bir parçası için ayrı ihale yapılması mümkün bulunmamaktadır. Örneğin; belli bir projesi olan ve bu kapsamda teknik ve idari şartnamesi bütünlük arz eden bir bina veya bina kompleksi yapım işi bütün olarak ihale edilecek olup, söz konusu iş parçalara ayrılarak kısmi teklif yoluyla parça parça ihale edilemeyecektir. Ancak, farklı coğrafi alanlarda gerçekleştirilmesi gereken benzer nitelikli okul, sağlık ocağı, vb. yapım işleri bu hükme göre kısmi teklif alma yoluyla bir arada ihale edilebilecektir. Aynı şekilde, belli bir güzergah üzerinde yapımı planlanan yol yapım işinde, bu işin altyapısı ile üst yapısı kısmi teklif kapsamında ayrılamayacak olup, ancak 4734 sayılı Kanunun temel ilkeleri göz önünde bulundurulmak suretiyle uzunluk olarak belli parçalara ayrılarak Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinin 29 uncu maddesinin beşinci fıkrasına göre paket halinde tek bir ihalenin konusunu oluşturabilecektir.

Yapım işleri ihalelerinde tekliflerin değerlendirilmesi sonucunda, her bir kısım, o kısım için ekonomik açıdan en avantajlı teklifi veren istekli üzerine ihale edilecek ve aynı istekli üzerinde kalan kısımlar dahil olmak üzere her bir kısım için ayrı sözleşme düzenlenecektir.

Kısmi teklif alma yoluyla bir arada ihale edilmesi öngörülen işlerin benzer nitelikli olması ve bu çerçevede ilan ve idari şartnamede bütün iş tanımları için geçerli olacak şekilde ortak bir benzer iş tanımı yapılması gerekmektedir. Dolayısıyla bu konuda karar verirken Yönetmeliğin benzer iş tanımı çerçevesinde hareket edilmesi ve zorunlu haller hariç nitelik bakımından birbirinden farklı olan işlerin aynı ihalede toplanmamasına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Kısmi teklife imkân tanınan ihalede, ihale veya ön yeterlik dokümanında öngörülen mesleki ve teknik yeterlik kapsamında istenmiş ise;

- a) Teklif verilen tüm kısımlar için geçerli olmak üzere bir adet iş deneyimini gösteren belge,
 - b) Danışmanlık hizmeti alımı ihalelerinde; anahtar teknik personele ilişkin olarak teklif verilen kısımlar için geçerli olmak üzere, kısımlar itibarıyla farklı personel istenmesi halinde istenen her bir personele ilişkin belgelerden bir adet, aynı nitelikte personel istenmesi halinde ise teklif verilen bütün kısımlar için geçerli olmak üzere istenen personelin niteliği ve sayısına göre aynı kanıtlayıcı belgeler,
 - c) Kalite ve standarda yönelik olarak istenen belgeden bir adet,
- sunulması yeterlidir.

Fiyat dışı unsur olarak belirlenen tesis, makine, teçhizat ve diğer ekipmana ilişkin olarak; teklif verilen bütün kısımlar için geçerli olmak üzere, kısımlar itibarıyla farklı tesis, makine, teçhizat ve ekipman istenmesi halinde istenen her bir tesis, makine, teçhizat ve ekipmana ilişkin belgelerden bir adet, aynı nitelikte tesis, makine, teçhizat ve ekipman istenmesi halinde ise teklif verilen bütün kısımlar için geçerli olmak üzere istenen tesis, makine, teçhizat ve ekipmanın niteliği ve sayısına göre aynı kanıtlayıcı belgelerin sunulması yeterlidir.

İhale dokümanında öngörülmesi halinde, ekonomik ve mali yeterliğe ilişkin olarak teklif verilen bütün kısımlar için ayrı ayrı geçerli olmak üzere, istenen belgelerden bir adet sunulacaktır.

Diğer katılım belgeleri kapsamında,

- a) Teklif verilen her bir kısım için ayrı ayrı olmak üzere ilgisine göre iş ortaklığı beyannamesi veya konsorsiyum beyannamesi,
 - b) İdari şartnamede istenmesi halinde, teklif verilen her bir kısım için alt yükleniciye yaptırılması düşünülen işlere ilişkin liste,
 - c) Yapım işi ihalelerinde, idari şartnamede istenmesi halinde teklif verilen her bir kısım için, Yapım İşleri İhaleleri Uygulama Yönetmeliğinin 30 uncu maddesi çerçevesinde aşırı düşük tekliflerin sorgulanmasında ve sözleşmenin uygulanmasında kullanılmak üzere ayrı ayrı verilecek olan belgeler,
 - ç) Yukarıda sayılanlar dışındaki katılım belgelerinin her birinden (ticaret odası belgesi, imza beyannamesi, vb.) teklif verilen bütün kısımlar için geçerli olmak üzere birer adet,
- sunulması yeterlidir.

4. İdarelerce Belgelerdeki Eksik Bilgilerin Tamamlanması

İhale dokümanında başvuru veya teklif zarfı içinde sunulması istenilen belgeler ve bu belgelere ilgili mevzuat gereğince eklenmesi zorunlu olan eklerinden herhangi birinin, aday veya isteklilerce sunulmaması halinde, bu eksik belgeler ve ekleri idarelerce tamamlanmayacaktır. Ancak,

- a) Geçici teminat ve teklif mektuplarının Kanunen taşınması zorunlu hususlar hariç olmak üzere, sunulan belgelerde ihale sonucu açısından teklifin esasını değiştirecek nitelikte olmayan bilgi eksikliklerinin bulunması halinde, bu tür bilgi eksikliklerinin giderilmesine ilişkin belgeler,
- b) Aday ve isteklilerce sunulan ve başka kurum, kuruluş ve kişilerce düzenlenen belgelerde, belgenin taşınması zorunlu asli unsurlar dışında, belgenin içeriğine ilişkin tereddüt yaratacak nitelikte olan ve belgeyi düzenleyen kurum, kuruluş veya kişilerden kaynaklanan bilgi eksikliklerinin giderilmesine ilişkin belgeler,

İdarelerce tamamlanacaktır. Bu çerçevede, bilgi eksikliklerinin giderilmesine ilişkin belgeler, idarece ilgili kurum veya kuruluştan re'sen istenebilir. Söz konusu belgelerin aday veya istekliler tarafından tamamlanmasının istenilmesi halinde ise bilgi eksikliklerinin giderilmesine ilişkin belgelerin niteliği dikkate alınarak idarelerce aday veya isteklilere iki iş gününden az olmamak üzere makul bir tamamlama süresi verilecektir.

İdarelerce bilgi eksikliklerinin tamamlanmasına ilişkin olarak verilen süre içinde aday veya isteklilerce sunulan belgelerin, başvuru veya ihale tarihinden sonraki bir tarihte düzenlenmesi halinde, bu belgeler, aday veya isteklinin başvuru veya ihale tarihi itibarıyla ihaleye katılım şartlarını sağladığını tevsik etmesi halinde kabul edilecektir.

Bilgi eksikliklerinin tamamlanmasına ilişkin belgelerin yazılı olarak istenilmesi ve aday ve isteklilerce bir dilekçe ekinde sunulması gerekmektedir. İdarece belirlenen sürede eksik bilgileri tamamlamayan aday ve isteklilerin başvuruları veya teklifleri değerlendirme dışı bırakılır ve isteklilerin geçici teminatları gelir kaydedilir.

İlgili mevzuatına göre ihaleye katılma şartı olarak istenmesi gereken belge veya bilgilerin idarece istenmediği ve bu durumun tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında tespit edildiği hallerde, idarelerce bu tür belge veya bilgiler başvuruların ya da tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında aday veya isteklilerden talep edilemeyecek ve tamamlanamayacaktır.

5. Teklif Geçerlilik Süresinin Dolmasından Sonra Sözleşme Yapılması

Kesinleşen ihale kararı bildirildikten sonra şikayet başvurusunda bulunulması veya dava açılması nedeniyle ihale sürecinin uzaması sonucunda; teklif geçerlilik süresinin ihale dokümanında öngörülen süre kadar uzatıldığı ve bu sürenin de dolduğu, buna rağmen sözleşmenin imzalanmadığı durumlarda; İhale Uygulama Yönetmeliklerinde yer alan sözleşmenin imzalanması ile ilgili hükümlere göre, ekonomik açıdan en avantajlı teklif sahibi veya ekonomik açıdan en avantajlı ikinci teklif sahibi ile kabul etmeleri şartıyla, sözleşme imzalanabilir. İdarece bu durumda ihale üzerinde kalan istekliye sözleşme imzalayıp imzalamayacağı hususu sorulmaksızın sadece teklif geçerlilik süresinin dolduğu gerekçe gösterilerek ihalenin iptal edilmemesi gerekmektedir. Ancak tekliflerin geçerlilik süresinin dolmuş olması nedeniyle ekonomik açıdan en avantajlı teklif sahibi veya ekonomik açıdan en avantajlı ikinci teklif sahibinin sözleşmeyi imzalama zorunluluğu bulunmadığından, sözleşmeyi imzalamayan istekliler hakkında geçici teminatın irat kaydedilmesine ve yasaklamaya ilişkin hükümler uygulanmayacaktır.

6. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasınca Alım Satıma Konu Olmayan Dövizlere İlişkin Bilgi Amaçlı Kur Tablosu

Adaylar ve istekliler tarafından sunulan katılım ve yeterlik belgelerinde yer alan parasal tutarların güncellenmesi; katılım ve yeterlik belgelerindeki parasal tutarın Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası tarafından alım satıma konu olmayan yabancı para birimi cinsinden olması halinde Bankanın resmi internet sayfasında yayımlanan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasınca Alım Satıma Konu Olmayan Dövizlere İlişkin Bilgi Amaçlı Kur Tablosu kullanılır.

Katalog, kılavuz, çizim, fotoğraf vb. belgeler ve/veya numune istenen ihalelerde, tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında bu belgelerden ve/veya numune üzerinden teknik şartnameye uygunluk değerlendirmesi yapılır. Tekliflerin değerlendirilmesi aşamasında anılan belgeler ve/veya numune üzerinden teknik değerlendirme yapılmasının öngörülmemesi halinde ise bu durumun ihale dokümanında belirtilmesi koşuluyla istenen belgelerin ve/veya numunenin sadece teklif ekinde sunulup sunulmadığına bakılır.

İdarelerce yapılan bildirimlerde belirli bir tarihe kadar süre verilen hallerde, sürenin bitimi olarak, belirtilen tarihin içinde bulunduğu günün mesai saati esas alınır.

KİTAP TANITIMI

Kamu İhale Kurulu E.Üyesi **Mehmet ATASEVER** tarafından
"Kamu İhale Rehberi" hazırlandı.

Hazırlanan "**Kamu İhale Rehberi**" çalışması ile kamu ihaleleri ile ilgilenen gerek idare gerekse istekliler için "**Kamu İhale Rehberi**" oluşturulmak istenmiştir.



Çalışmanın 1. Bölümde

Temel kamu ihale mevzuatı olan; 4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 Sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununa yer verilmiştir.

Çalışmanın 2. Bölümde

Kamu ihaleleri ile ilgili temel kavramlara yer verilmiştir.

Çalışmanın 3. Bölümde

Kamu ihale Kurumu tarafından yayımlanan güncel ve geçici nitelikte olmayan 53 adet Düzenleyici Kamu İhale Kurul Kararlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın 4. Bölümde ise

Emsal niteliğinde olan 100 adet Kamu İhale Kurulu Uyuşmazlık Kararlarına yer verilmiştir.

Çalışmaya;

e-kitap olarak; <https://lnkd.in/davPU2pm>

Basılı olarak; https://lnkd.in/dFi_zfDW

Akademisyen yayınevi: 0533 765 2374 ulaşılabilir.

Toplu siparişler için: Simdata Danışmanlık / 0 312 963 13 63 simdataakademi@gmail.com

SEKTÖREL HABERLER

ÜNSPED GÜMRÜK MÜŞAVİRLİĞİ
AEB'NİN, TÜRKİYE'DEKİ ÇÖZÜM ORTAĞI OLDU.

Kurulduğu 1981 yılından bu yana Gümrük Müşavirliği hizmeti vermekte olan sektörün lider firması Ünsped Gümrük Müşavirliği ve Lojistik Hizmetler A.Ş. (UGM) tedarik zinciri ve küresel ticaret yönetimi çözümleri için önemli bir iş birliği ne daha imza attı. Kurulan yeni iş birliği ile UGM, AEB firması ile birlikte hareket ederek; gümrük sürecinde şeffaflığı ve müşteri memnuniyetini artırarak, gümrük hizmetlerinde dijitalleşmeyi geliştirecektir.

1979 yılında Almanya'da kurulan AEB, endüstriyel, ticari, lojistik ve hizmet sektörlerindeki işletmelerin küresel ticaret ve lojistik süreçlerini destekleyen yazılım çözümleri sunmaktadır. 80 farklı ülkeden 7.000'den fazla müşteri; nakliye, nakliye ve depo yönetimi, gümrükleme, ithalat ve ihracat yönetimi, yaptırım listesi taraması ve ihracat kontrolleri için AEB çözümlerini kullanmaktadır. AEB'nin portföyü, kullanıma hazır bulut tabanlı yazılım ürünlerinden özel ama son derece uyarlanabilir bir lojistik platformuna kadar uzanmaktadır.

AEB'nin Gümrük Müşavirliği Entegrasyon yazılımı, gümrük müşavirliği iş birliğini dijitalleştirerek; maliyet tasarrufu ve yasal güvenceler sağlar. Hepsinden önemlisi, tüm süreci hızlandırır. Gümrük Müşavirliği Entegrasyonu ile tüm verileri toplu olarak gümrük müşavirlerine iletir ve dijital veri akışında herhangi bir kesinti olmadan gümrük müşavirliği sisteminde görünmesini sağlar. Nihai sonuç, daha az adım, daha az hatayla sonuçlanan ve herkesin beklediği şeffaflığı sağlayan sorunsuz bir süreç olarak ortaya çıkar.

Yeni iş birliği modeli ile AEB müşterileri, Türkiye'de hızlı ve verimli gümrükleme işlemleri için artık gümrükle ilgili verileri otomatik olarak Ünsped'e aktarabileceklerdir.

AEB'nin Gümrük Müşavirliği Entegrasyonu Başkanı Mark Brannan, "Ünsped ile yaptığımız iş birliği bizi gerçekten heyecanlandırıyor. AEB müşterileri,



pazar lideri olan Ünsped gümrük müşavirliği aracılığıyla artık Türkiye'deki gümrük beyannamesi hizmetlerine kolay erişim sağlayacaktır. Sağlamış olduğumuz iş birliğini, Avrupa, Kuzey Amerika ve ötesindeki müşterilerimize gerçek faydalar sağlayacak, oyunun kurallarını değiştirecek bir pazar tekli olarak görüyoruz" dedi.

Bu iş birliği ile, UGM müşterileri, AEB'nin dünya çapındaki gümrük müşavirliği ortakları ağına kolay erişim imkanından da yararlanacaktır.

Ünsped Genel Müdürü Rıza Mehmet Korkmaz, "42 yıllık tecrübesi, gümrük müşavirliğinde entegrasyona dayalı software çözümleri, güçlü ve güvenilir IT altyapısıyla Ünsped, AEB ile gerçekleştirdiği bu yeni iş birliği modeliyle, hizmet sunduğu firmaların ürünlerine hava, deniz veya karayolu taşıma şekline bakılmaksızın tüm dünyada yaygın, yenilikçi, otomatik ve çok ülkeli bir gümrük çözümü sunacak, katlı değerli ve farklılaştırılmış üstün kalitede hizmet sunacaktır" dedi.

Bu girişim tüm faaliyetlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği ilke edinen, sektöründe ilk yerinde AR-GE merkezi ve kimya laboratuvarı ile maliyet düşüren inovatif projeleri hayata geçiren, 2023 yılında aldığı 9,38 kurumsal derecelendirme notu ve sağladığı katma değerli hizmetlerle, Türkiye'de %10'luk sektörel payı ve 60'dan fazla ofisi ile yaygın hizmet sunan, profesyonel kadrosuyla kurumsal yönetim anlayışını daha da güçlendiren UGM'nin yurt dışında müşteri odaklı hizmetlerini başarılı bir şekilde sürdürmesine büyük katkı sağlayacaktır.



ŞİRKET SATIŞLARINI ARTIRMAK İÇİN SATIŞÇILARINIZIN ELİNİ GÜÇLENDİRİN

- 1 Yeterli Zamanım Yok
- 2 Satış İçin Önce Randevuya İhtiyacım Var
- 3 Potansiyel Müşterilerle İletişim Kuramıyorum
- 4 Sektörde Güçlü İlişkilerim Yok
- 5 Türkiye'nin Her Yerinde Firma Var. Ulaşmam Çok Zor



Satınalma Dergisi Satış Ortaklığı Programına Katılın

satinalmadergisi.com/satis-ortakligi



Reşat BAĞCIOĞLU
ICC – Uluslararası Ticaret Odaları
Türkiye Milli Komitesi
Türkiye Bankacılık Komisyon Başkanlığı Üyesi

DIŞ TİCARETTEKİ RİSKLER-LIII

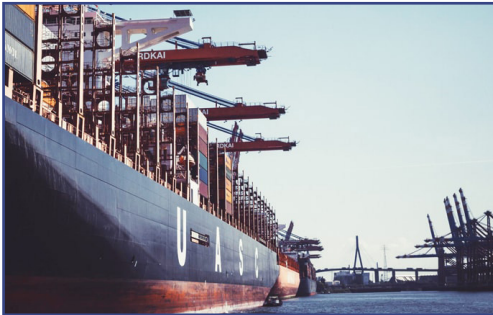
DIŞ TİCARETTE NELERİ BECEREMİYORUZ?

BÖLÜM 1

DIŞ TİCARETTEN SÖZ EDELİM

Önceliğimiz dış ticaret olsun.

Gerek ülkemizin ödemeler dengesinde, gerekse Türk ürünlerinin alternatif global pazarda yer alması açısından dış ticaret, hem Türk sanayicisi, hem de ülkemiz açısından olmazsa olmazdır.



Dış ticaret derken, sadece yurt dışına sat-tığımızla birlikte yurt dışından aldığımız da önemlidir. Ama burada yurt dışına neler satabildiğimiz ve neler kazanabildiğimiz çok önemlidir. Yurt dışından aldığımız ham-maddelerle, satacağımız ürünü mamul hale getirip, ihracat tarafında daha güçlü olmamız da söz konusudur.

Ancak;
Dış ticaret yaparken neleri çok iyi yapıp neleri yapamadığımızı da bilmemiz gerekir. Yani biz dış ticarete neyi beceremiyoruz? Veya iyi becerdiklerimiz nelerdir?

Şimdi bu detaylara bir göz atalım.

DIŞ TİCARET RAKAMLARI

T.C. Ticaret Bakanlığı web sitesinden aldığım rakamlara bir göz atalım öncelikli;



T.C. TİCARET BAKANLIĞI
DIŞ TİCARET VERİ BÜLTENİ
HAZİRAN 2023

2023 yılı Haziran ayında geçen yılın aynı ayına göre; ihracat %10,5 oranında azalışla 20 milyar 901 milyon dolar, ithalat %16,8 oranında azalışla 26 milyar 297 milyon dolar oldu. 2023 yılı Ocak-Haziran döneminde ise, ihracat %1,8 oranında azalışla 123 milyar 377 milyon dolar, ithalat %4,3 oranında artışla 184 milyar 795 milyon dolar olarak gerçekleşti.

Tablo 1: Dış Ticaret Verileri (Milyon Dolar)

Dış Ticaret		Ihracat	İthalat	Dış Ticaret Hacmi	Dış Ticaret Dengesi	Ihr./ İth. (%)
Haziran	2022	23.360	31.595	54.955	-8.235	73,9
	2023	20.901	26.297	47.198	-5.396	79,5
	Değişim %	-10,5	-16,8	-14,1	-34,5	
Ocak-Haziran	2022	125.690	177.267	302.957	-51.577	70,9
	2023	123.377	184.795	308.172	-61.418	66,8
	Değişim %	-1,8	4,3	1,7	19,1	

Tablonun bize anlattığı şudur; biz ihracatı beceremiyoruz. Tabi ki ihracatı neden beceremediğimiz konusuna da değineceğim.

2023 yılı Haziran ayında geçen yılın aynı ayına göre;

- İhracat, %10,5 oranında azalarak 20 milyar 901 milyon dolar,
- İthalat, %16,8 oranında azalarak 26 milyar 297 milyon dolar,
- Dış ticaret hacmi, %14,1 oranında azalarak 47 milyar 198 milyon dolar olarak gerçekleşti.

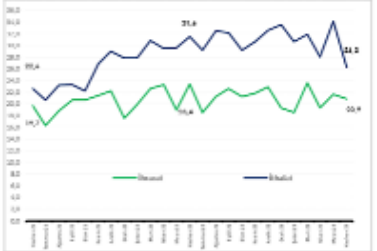
2023 yılı Ocak-Haziran döneminde geçen yılın aynı dönemine göre;

- İhracat, %1,8 oranında azalarak 123 milyar 377 milyon dolar,
- İthalat, %4,3 oranında artarak 184 milyar 795 milyon dolar,
- Dış ticaret hacmi, %1,7 oranında artarak 308 milyar 172 milyon dolar olarak gerçekleşti.

2023 yılı Haziran ayında geçen yılın aynı ayına göre;

- İhracatın ithalatı karşılama oranı 5,6 puan artarak %79,5 olarak gerçekleşti.
- Enerji verileri hariç tutulduğunda, ihracatın ithalatı karşılama oranı 2,5 puan azalarak %90,6 olarak gerçekleşti.
- Enerji ve altın verileri hariç tutulduğunda ise, ihracatın ithalatı karşılama oranı 0,5 puan artarak %98,4 olarak gerçekleşti.

Grafik 1: Aylara Göre Dış Ticaret (Milyar Dolar)



Grafik 2: İhracatın İthalatı Karşılama Oranı (%)



BECERDİKLERİMİZ

İthalat.

BECEREMEDİKLERİMİZ

İhracat

ÇOK İYİ BECERDİKLERİMİZ

Risk almak



DIŞ TİCARETTE RİSKİ TERCİH EDİYORUZ

Ödeme Şekillerine Göre İhracat (Milyon Dolar)

Ödeme Şekli	Ocak - Haziran			Temmuz			Ocak - Temmuz		
	2016	2017	Değişim %	2016	2017	Değişim %	2016	2017	Değişim %
Mal Mukabili Ödeme	48.470	47.676	-1,6	6.659	8.014	20,4	55.129	55.690	1,0
Peşin Ödeme	6.930	11.138	60,7	936	1.989	112,4	7.867	13.127	66,9
Vesaik Mukabili Ödeme	10.378	10.765	3,7	1.358	1.698	25,0	11.736	12.463	6,2
Vadeli Akreditif	939	888	-5,4	96	148	54,1	1.034	1.036	0,1
Bedelsiz	774	1.569	102,8	98	116	18,5	872	1.685	93,3
Özel Takas	2	1	-54,8	0	0	-	2	1	-56,7
Akreditif	3.951	5.270	33,4	657	662	0,8	4.607	5.932	28,8
Diğer*	140	145	3,8	22	18	-16,0	162	163	1,1
TOPLAM	71.583	77.453	8,2	9.825	12.644	28,7	81.408	90.096	10,7

*"Diğer": Bağlı Muamele, Kabul Kredili Akreditif, Kabul Kredili Vesaik Mukabili, Kabul Mukabili, Peşin Akreditif ve Özel Hesap ödeme şekillerini içermektedir.

Ödeme Şekli	Ocak - Haziran			Temmuz			Ocak - Temmuz		
	2016	2017	Değişim %	2016	2017	Değişim %	2016	2017	Değişim %
Mal Mukabili Ödeme	39.409	49.271	25,0	5.866	9.262	57,9	45.275	58.534	29,3
Peşin Ödeme	39.815	36.506	-8,3	6.029	7.035	16,7	45.845	43.541	-5,0
Vesaik Mukabili Ödeme	4.790	4.735	-1,1	1.358	912	38,5	5.448	5.647	3,6
Vadeli Akreditif	4.799	6.086	26,8	96	1.072	50,6	5.511	7.158	29,9
Bedelsiz	4.677	5.906	26,3	98	1.799	296,0	5.131	7.705	50,2
Özel Takas	9	1	-91,6	0	0	-100,0	11	1	-92,6
Akreditif	5.728	5.421	-5,4	657	1.273	38,1	6.650	6.694	0,7
Diğer*	430	398	-7,5	22	78	46,0	484	476	-1,6
TOPLAM	99.658	108.324	8,7	9.825	12.644	45,8	114.354	129.756	13,5

*"Diğer": Bağlı Muamele, Kabul Kredili Akreditif, Kabul Kredili Vesaik Mukabili, Kabul Mukabili, Peşin Akreditif ve Özel Hesap ödeme şekillerini içermektedir.

Kaynak: <https://www.muhasebenews.com/wp-content/uploads/2017/08/denizyolu-4.png>

Tablolardan da anlaşılacağı üzere biz Türk ticaret tacirleri, gerek ithalat gerekse ihracat yaparken nedense mal mukabili ödeme şeklini çok tercih ediyoruz.

Halbuki mal mukabili ödeme;

- en fazla risk taşıyan
- banka aracılığı olmayan
- banka garantisinden yoksun,
- hiçbir Uluslararası Ticaret Odalarının koyduğu kurallara tabii olmayan

ödeme şekillerinden bir tanesidir? Fazla kural bilmeye gerek yok, hatta hiç kural bilmeye de gerek yok mal mukabili işlemde. Ama risk oldukça çoktur.

MAL MUKABİLİ, RİSK VE BECERE-MEDİKLERİMİZ

Tablolardan da anlaşılacağı üzere en fazla ihracat yaptığımız ödeme şekli mal mukabili işlem olup risk almayı iyi beceriyor, kendimizi ne kadar garantiye aldığımız konusunu bir türlü beceremiyoruz



İşte biz mal mukabili işlemi tercih ediyoruz. Hangi mantıkla tercih ediyoruz desem, inanın erecek bir cevap ta yoktur. Tablodan okuduklarınıza baktığımızda;

Biz Türk Dış Ticaret tacirleri olarak ikinci olarak peşin ödeme ile mal alıyoruz. Peşin ödeme ile mal satmamız elbette iyidir ancak çok da peşin ihracat yaptığımız pek söylenemez. Ama iş ithalata geldiğinde, gerçekten ciddi riskler alıp, parasını peşin gönderiyoruz ve ithalat yapmaya çalışıyoruz. İthalat işleminde peşin para gönderdiğimizde karşılığında mal gelmez ise veya gelen mal sözleşme kurallarına uygun olmaz ise ne yaparız acepa?

Halbuki peşin ithalat da söyleyeceklerimiz aynı;

- en fazla risk taşıyan
- banka aracılığı olmayan
- banka garantisinden yoksun,
- hiçbir Uluslararası Ticaret Odalarının koyduğu kurallara tabii olmayan sözlerini söylemek için minicik de olsa bir engel yoktur.

LAF ARAMIZDA KALMASIN, HERKES DUYSUN

Mal mukabili ihracatta risk var ve yazımın özetinde riskin varlığından söz etmiştim. Ancak risk var ise, bu riski azaltmanın yöntemi de var;



İşte biz dış ticaret tacirleri mal mukabili ihracattaki riskin azaltılmasını ne kadar becerebiliyoruz? Maliyetler göz önüne alınarak riskin azaltılmasına ilişkin ülkemizin haklı gururu **Türk Eximbank'in İhracat Kredi Sigortası'nı** yani alacağın adeta kaskosu niteliğindeki alacak sigortasını yaptırabiliyor muyuz?



Türk Eximbank'in İhracat Kredi Sigortası'nı bilip alacak sigortası yaptığımız anda riskimizi minimize ederiz. Ancak Türk Eximbank'in böyle bir sigortası olduğundan dahi haberimiz yoksa, biz riskimizi bertaraf ettirmeyi beceremiyoruz demektir.

BİZ TÜRK DIŞ TİCARET TACİRLERİ RİSKİ Mİ SEVİYORUZ?

Büyük çoğunlukla evet. Riski farkında olmadan üstleniyoruz. Seviyor muyuz sorusuna ne cevap vereceğimi bilemiyorum.

Riskin ne kadar farkındayız, riskin ne olduğunu biliyor muyuz, riskleri azaltmak için eğitim alıyor muyuz?

RİSK Mİ, EGO MU?

Risk alırken ben bilirim deyip riski hafife mi alıyoruz? Riskleri azaltmak için eğitim alıyor muyuz, yoksa ego-larımızla yanlış edip, eğitimi gereksiz mi görüyoruz?

DIŞ TİCARET İŞLEMLERİNDEKİ RİSKLERDEN BİR TANESİ; MALA İLİŞKİN RİSKLER**MALA İLİŞKİN RİSKLER**

İthalatçı ve ihracatçı arasındaki risklerden bir tanesi de ihracatçı – ithalatçı arasında imzalanan alım satım kontratına tarafların riayet etmemesi. Taraflar birbirlerine güven etmeye çalışsalar da tedbiri de elden bırakmamaktadırlar. Alım satım kontratı pek çok maddeler içermektedir.

En yalın haliyle bir alım satım kontratında;

- Malın tanımı,
- Mala ait spektler, içerikleri, teknik açıklamaları, analizi, değerleri,
- Malın ambalaj şekli,
- Malın miktarı,
- Malın fiyatı,
- Malın yükleme zamanı,
- Nakliye şekli,
- Nakliyecisi firma,
- Teslim şekli,
- Ödeme şekli,
- Gümrükleme masrafları,
- Ödeme vadeyi içeriyorsa, vade tarihi,
- Ödeme akreditifli ise akreditife ait detaylar
- Talep edilen evraklar,
- Varsa sigortanın kime ait olacağı, vs..

Mala ilişkin alım satım sözleşmesinin içeriklerini çoğaltmamız mümkündür. İhtilafın olmayacağı bir dış ticaret işleminde ithalatçı ve ihracatçılar kendilerine düşen alım satım maddelerini yerine getirdiklerinde riskten söz edilemez.

Günümüzde sıklıkla basında yer alan, kulağıma gelen haberler arasında yurt dışına ihraç edilen malların ithalatçı tarafından kontrat koşullarına uyulmadığı gerekçesi ile yurdumuza iade edildiğine rastlamışızdır. 26 Şubat 2019 tarihinde Sözcü Gazetesi'nde yayımlanan habere göz atmakta yarar vardır:

"Rusya domates ve portakalı geri gönderdi"

Yurt dışından ithal edilen tarımsal ürünleri sıkı bir şekilde denetleyen Rusya, ülkemizden temin edilen 60 tondan fazla domates ve 23 ton portakalı iade etti. Domateslerde güve, portakallarda ise tahta ile beslenen 'Siyah Ladin Barbel' tespit edildi.

Rusya'nın ithal ürünleri denetleyen Rosselkhoznadzor isimli devlet kurumu, Türkiye'den ithal edilen domates ve portakallarda hastalık taşıyabilecek böcekler tespit etti. Kurumun Veterinerlik ve Bitki Sağlığı Gözetimi birimi tarafından bir haftada yapılan tespitlerde Bryansk ve Smolensk bölgelerine karayolu ile Tuapse Limanı'na ise denizyolu ile taşınan 3 ayrı partide sevk edilen 60 tondan fazla domateste Güney Amerika Güvesi (Tuta absoluta Povolny) tespit etti.

ÜRÜNLER İADE EDİLDİ

Rosselkhoznadzor yaptığı açıklamada şu ifadelere yer verdi; "Four Principles LLC'nin geçici depolama alanına giren ürünleri inceleyen ve bunlarda haşere bulmuş olan çalışanlarımız, numuneleri Bryansk Bölgesel Veteriner Laboratuvarı'na göndererek yaptıkları incelemelerde Türk domateslerinin güve ile enfekte olduğunu belirledi. Tespit edilen karantina zararlılarının Rusya'ya nüfuz etmesini ve yayılmasını önlemek için ürünler tedarikçiye iade edildi"

Kurumun sadece 2 ayda 9 ayrı biber-domates sevkiyatı için 'güve' tespiti yaptığı da açıklamada belirtildi.

PROTAKAL, ELMA, ÇİLEK...

Rosselkhoznadzor, yaptığı denetimlerde sadece domates ve biberde değil Novorossiysk limanına Türkiye'den ithal edilen portakallarda da 'karantina haşeresi' tespit etti. Rusya'nın Krasnodar Bölgesi ve Adige Ofisi'nden uzmanlar Türkiye'den ithal edilen 23 ton portakaldan aldıkları numunelerde Siyah Ladin Barbeli (Monochamus urussovi fisch) buldu. Söz konusu haşerenin tahta ile beslendiğini ve ahşap yapılara büyük zarar verdiğini belirten kurum portakalları da Türkiye'ye, ithalatçı firmaya geri gönderdi. Hatırlanacağı üzere Rusya geçtiğimiz yıl Temmuz ayında zararlı madde tespit edilen 15 ton çileği, kasım ayında Akdeniz Meyve Sineği tespit edilen 550 ton mandalınayı Türkiye'ye iade etmişti. Bu yılın başından bu yana 9 ayrı ürünü iade ettiğini açıklayan Rusya, geçtiğimiz hafta da standartlara uygun olmayan 19 ton elmayı Türkiye'ye geri göndermişti."

MALLARIN ALIM SATIM KONTRATINA UYUM SAĞLAMAMASI BİR SORUNDUR

Bir ihracat işleminde ihraç edilen malların, ithalatçının ülkesinde gerekli kontrol ve analizlerin yapılmasından dolayı analiz sonuçlarının ithalatçı tarafından talep edilen ve alım satım kontratında detayları yazılı mal spektlerine yeknesaklık sağlamadığı gerekçesi ile yurdumuza iade edildiği anlaşılmaktadır. İthalatçı ve ihracatçının imza altına aldıkları alım satım sözleşmesinde malın özelliklerinin belirlenmesi ve kontrolü ya ihracatçının ülkesinde ve belirlenen bir yerde, ya da ithalatçının ülkesinde belirlenen bir yerde yapılması gereklidir. Kontrolü yapacak olan gözlemci (supervisor) kuruluş malları ihracatçının deposu, ihracatçının gümrüğü, ihraç limanı, malların yüklenmesi sırasında, ithalatçının gümrüğü, ithalatçının limanı, ithalatçının deposunda seçeneklerinden biri esas olmak üzere

- Ya malın tamamını,
- Ya malın belli bir yüzdesini daldırma (rastgele) usulü

ile kontrol eder, kontrol / analiz sonuçlarını bir rapor ile tevsik eder. Gözlemci kuruluşun tevsik etmiş olduğu raporda belirlenen sonuçlar, ithalatçının mal taleplerine uygun ise risk yaşanmaz, sonuçlar ithalatçının mal talebindeki özelliklere uygun değilse risk başlamıştır. Unutulmamalıdır ki daldırma usulü malın bir kısmın gözleme tabii tutulmasıyla, malın tamamının gözleme tabii tutulması açısından gözlemci firmayı bağlayıcılık önünden farklar olacaktır. Malların % 10'unun daldırma usulü analize tabii tutulduğu durumlarda malların tamamından gözlemci firmayı sorumlu tutmak söz konusu olamaz.

İTHALATÇI VE İHRACATÇININ BİRBİRLERİNE GÜVEN DUYMASI ÖNEMLİDİR

Kuşkusuz ki bir dış ticaret işleminde ithalatçı ve ihracatçının birbirlerine güven duyması esastır. Ancak her ne kadar birbirlerine güven duysalar da, ithalatçılar ve ihracatçılar birbirlerine güven duyarken tedbiri de elden bırakmamayı tercih ederler. Tarafların birbirlerine güven duymaları ilerleyen zamanda koşullar değiştiğinde, güven yerini risk alır.

Aşağıda yer alan belge, Kanada'dan ülkemize ithal edilen mallara ait kalite sertifikası olup, supervisor şirketi (SGS) tarafından düzenlenmiştir. Belgeden de anlaşılacağı üzere kalite sertifikası, malların yükleme sırasında numuneler alınarak yapıldığı ifade edilmektedir. Gözlemci şirket tarafından analize tabii tutulan yurdumuza ithal edilen mallara ait tüm özellikler yer almaktadır.

Bu özellikler, ithalatçının alım satım sözleşmesinde yer alan özellikler arasında yer alıyorsa, mala ilişkin riskin yaşanmayacağı tabiidir. Ancak SGS şirketinin vermiş olduğu raporda belirtilen mala ait detaylar ithalatçının imzaladığı alım satım sözleşmesindeki mal özelliklerine aykırılık teşkil ediyorsa mala ilişkin risk başlamış demektir.

MALLARIN TAMAMININ KONTROLLERİNİN YAPILMASI

En kabul edilebilir adımlardan bir tanesi malların ihracatçının deposunda tamamının kontrol edilmesi ve sonrasında yurt dışına sevk edilmesidir.



Alıcı ve satıcı arasından ihtilaf yaşanmamasını, ihraç olunan malların ithalatçının gümrüğünden, ülkesinden iade edilmesini, hatta en önemlisi yapılan bir dış ticaret işleminde ithalatçıya satışı yapılan malların süreklilik kazanması için ihracatçının malın kalitesine azami özen göstermesi, malların alım satım sözleşmesine bire bir uygun olması gerekmektedir. Malın kalitesinde yaşanabilecek olumsuz sürpriz, ihracat bedelinin tahsil edilemeye olasılığını da beraberinde getirir. Her ihraç edilen malların bedelinin yurdumuza gelebileceği düşünülmemelidir.

MAL MUKABİLİ İŞLEMDE RİSK

Ya malın, ya da mal bedelinin başına beklenmedik riskler gelebilir. Çünkü mal mukabili ihracatta hangi kural var ki ona güvenebilesin?

MALA AİT KONTROL YAPILMALI

Ödeme şekli ne olursa olsun mala ilişkin riskleri en aza indirmek, hatta riskten arındırmak olmazsa olmaz bir koşuldur. İhraç mallarında risk varsa, muhtemelen ödemede de risk oluşacaktır.



BECEREMEDİĞİMİZ DİĞER KONULARA GELİNCE

Türk dış ticaret tacirleri iyidir, hoştur, hatta fedakardır. Ancak bu iyilik, fedakarlıkta sınır tanımıyoruz çoğu zaman. Üzerimize vazife olmayan riskleri dahi biz farkında olmadan alıyoruz. Demem şudur ki biz sorumluluk alanımızda kalmayı maalesef beceremiyoruz. Size INCOTERMS 2020'den bahsedeceğim.



Uluslararası Ticaret Odaları (ICC International Chamber of Commerce) tarafından yayımlanan ve 1 Ocak 2020 tarihinden itibaren yürürlüğe giren Incoterms 2020 – Uluslararası Ticarete Teslim Şekilleri kurallarında dünyada yapılan dış ticaret işlemlerinde gerek alıcının, gerekse satıcı ile malın taşınması ile ilgili tüm sorumlulukları ortaya koymaktadır ve uluslararası iş yapan dış ticaret tacirlerinin bu kurallara uyması gerektiğini anlatmaktadır. Herhangi bir uyuşmazlık halinde ise INCOTERMS 2020 kurallarına atıfta bulunularak uyuşmazlık çözülme yoluna gider.

Buraya kadar anlattıklarımızda her hangi bir sıkıntı yok sanırım.

INCOTERMS 2020 kurallarından sadece bir tanesini ele alacağım ve onun üzerinde fikirlerimi paylaşacağım.

EXW | Ex Works

EXW (insert named place of delivery) Incoterms® 2020

EXPLANATORY NOTES FOR USERS

1. Delivery and risk—"Ex Works" means that the seller delivers the goods to the buyer

- when it places the goods at the disposal of the buyer at a named place (like a factory or warehouse), and
- that named place may or may not be the seller's premises.

For delivery to occur, the seller does not need to load the goods on any collecting vehicle, nor does it need to clear the goods for export, where such clearance is applicable.

EXW | Ex Works

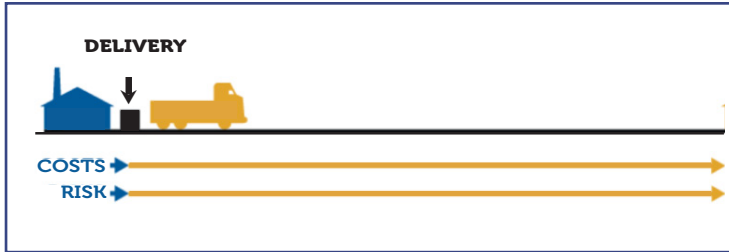
EXW (insert named place of delivery) Incoterms® 2020



EXPLANATORY NOTES FOR USERS

1. Delivery and risk—"Ex Works" means that the seller delivers the goods to the buyer
 - when it places the goods at the disposal of the buyer at a named place (like a factory or warehouse), and
 - that named place may or may not be the seller's premises.
- Demem odur ki;
Teslimat ve risk—"Fabrika teslim", EXW satıcının / ihracatçının malları alıcıya teslim etmesi anlamına gelir.

- Malları belirlenmiş bir yerde (fabrika veya depo gibi) alıcının emrine sunduğunda ve
- Söz konusu yer, satıcının tesisleri olabilir veya olmayabilir.



For delivery to occur, the seller does not need to load the goods on any collecting vehicle, nor does it need to clear the goods for export, where such clearance is applicable.

Demem odur ki;

Teslimatın gerçekleşmesi için, satıcının malları herhangi bir toplama aracına yüklemesi veya söz konusu iznin geçerli olduğu durumlarda malları ihracat için gümrükleme yapması gerekmez.

En önemli açıklama; ihracatçının malları ara taşıma aracına yüklemesi ve/veya gümrükleme yapması söz konusu değildir.

BİZ INCOTERMS 2020 KURALLARINA UYMAI BECEREBİLİYOR MUYUZ?

Cevabımız; istisnalar dışında evet olsa da bilhassa EXW teslim şekli için aynı şeyleri söylemekten uzak kalacağım. Maalesef biz Türk dış ticaret tacirleri EXW kurallarına harfiyen uymayı beceremiyoruz. Muhtabamız olmasa da istemediğimiz riskleri maalesef üstleniyoruz.

Neden oyunu kuralına göre oynamıyoruz?

DERGİMİZİN 7 GÜN 7 GÜNDEM BÖLÜMÜNDE YAYIMLADIĞIMIZ BİR MAKALEMİ PAYLAŞIYORUM

INCOTERMS 2020, EXW – EX WORKS İŞLEMDE YAPTIĞIMIZ HATALAR

EX WORKS NEDİR?

ICC – International Chamber and Commerce'nin her 10 yılda bir gerekli görüldüğü değişiklik ve revizyonları yaparak yayımladığı;

INCOTERMS 2020 ULUSLARARASI TİCARETTE TESLİM ŞEKİLLERİ 2020 VERSİYONU

Broşüründe yayımlanan kurallardan bir tanesi ve ilk sıradaki

EXW - EX WORK

İş yeri, fabrika veya antrepoda teslim anlamına gelmektedir. İhracatçı malını fabrika veya antrepoda teslim hazır bir halde ithalatçıya teslim etmek üzere hazırladığında, ihracatçının sorumluluğu sona erer. İhracatçının sorumluluğunun bittiği yerde ithalatçının sorumluluğu ve riskleri başlayacaktır doğal olarak.

EXW | Ex Works

EXW (insert named place of delivery) Incoterms® 2020

EXPLANATORY NOTES FOR USERS

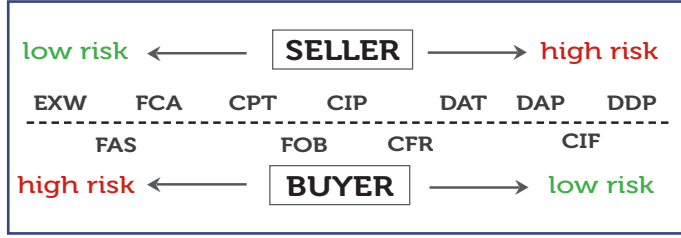
1. Delivery and risk—"Ex Works" means that the seller delivers the goods to the buyer
 - when it places the goods at the disposal of the buyer at a named place (like a factory or warehouse),

Yukarıdaki açıklama **INCOTERMS 2020**'den kopyala yapıştır şeklinde sizinle paylaşılmıştır.

İhracatçının riski : Sözleşmeye konu olan malları ithalatçının emrine hazırladığını ithalatçıya bildirdiği ve teslim ettiği yere kadardır

İhracatçının masrafları : İhracatçı malını hazırladığında navlun, sigorta, taşıma gibi mal bedelinin dışında diğer masrafların muhatabı olmayacaktır.

Ex Works teslim şeklinde ihracatçının riskinin minimum, ithalatçının riskinin ve maliyetinin ise en fazla olduğu bir teslim şeklidir.

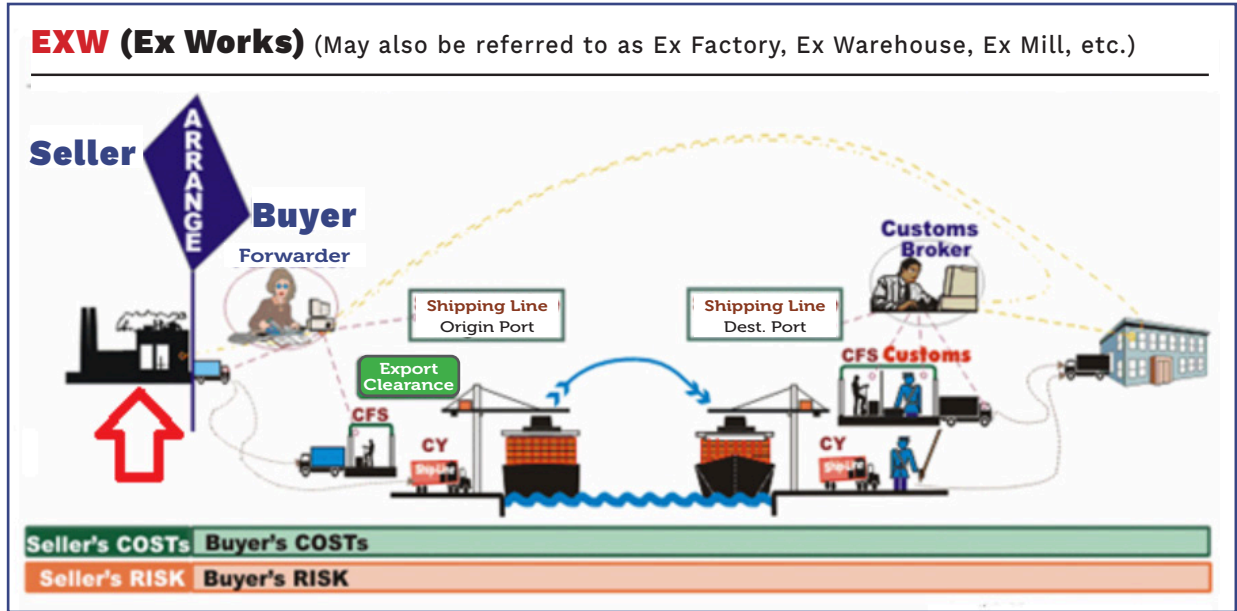


Yukarıdaki şekilde de görüleceği üzere EXW teslim şekli satıcı için yok denecek kadar azami düşük risk, ithalatçı için ise oldukça yüksek maliyet ve risk anlamına gelir. İhracatçının yapması gereken; malını sözleşmede belirtilen fabrika sahasında ithalatçının emrine hazır bulundurmaktır.

oluşan rekabetten dolayı, ithalatçıya destek olması açısından, fabrika sahasında bulunan malımızı biz Gemlik Limanı'na kadar TIR ile taşımamızı yapıyor, GB-Gümrük beyannamesini de açtıyor, gümrüklemesini de yapıyoruz. Bu maliyetleri ve riskleri de bizim firmamız üstleniyor. Bu arada Nilüfer Organize Sanayii Bölgesi ile Gemlik Limanı arasındaki mesafe 35 km civarındadır. Ama Alman firmamız Hans GmbH gerçekten çok iyi niyetli olduğundan dolayı bunları yapıyoruz."

Sizce yaptığımız doğru mu?

Ben söyleyecek söz bulamadım. EXW teslim şekline göre satış yapıp, ithalatçının üstleneceği sorumlulukların ihracatçı tarafından yerine getirilmesi ve bu süreçte bir risk meydana geldiğinde muhtemel ihracatçının sorumluluğunda kalacaktır.



Yukarıdaki şekilde de ihracatçının ve ithalatçının risklerinin, maliyetlerinin neler olduğunun anlatılmaktadır.

EXW – EX WORKS TELİM ŞEKLİNDE YAPTIĞIMIZ HATALAR

Ülkemizde çeşitli ihracatçı birliklerinde verdiğim eğitim, seminer ve / veya konferanslarda çeşitli sorular soruldu. Bilhassa Uludağ İhracatçı Birlikleri konferansında 250 civarı dinleyici vardı ve bu konferansı sınıf yerine sahneye çıkıp, tüm katılımcılara görsel slaytlarımla konferans salonunda anlatmaya çalıştım. Çok sorular sorulmasına karşın ben bir tanesini cımbızlayıp sizinle paylaşmak istiyorum;

Soru şöyleydi;

"Biz Bursa'da Nilüfer Organize Sanayii Bölgesinde konumlanmış üretim ve ihracat yapan bir firmayız. Almanya'ya satışımızı EXW Factory Bursa olarak yapmaktayız. Demem o ki malımızı fabrika sahasında teslim etmekle yükümlüyüz. Ancak küresel piyasalarda

İhracatçı ağırmayan başını ağırtma yoluna girmiştir. Sırf Pazar kaybetmemek, sırt ithalatçıyı memnun edebilmek adına ihracatçının almayacağı riskleri ve maliyetleri alması kabul edilemez.

NELERİ BECEREMİYORUZ?

BU makalemde birkaç örnekten bahsettirm sadece. Beceremediklerimiz. EXW kesinlikle beceremediklerimiz arasında yer almaktadır.

Laf INCOTERMS 2020'den açılmışken CFR ve CIF ile CPT ve CIP arasındaki farkı hiç düşündünüz mü? İşte yine beceremediğimiz INCOTERMS 2020 konusu.

Bu durumda biz dış ticaret tacirlerine düşen görev; daha fazla okumak, araştırmak ve gerekirse eğitim almak.

REŞAT BAĞCIOĞLU



Dış Ticarete Yanınızdayız



Tedarik ve Satış Hizmetleri

- Demir Çelik, Kağıt vd. Hammadde
- Ürün Tedarik ve Satışı
- Tedarik Zinciri Destek Hizmetler
- Tedarikçi Bulma, Lojistik ve Gümrükleme
- Akreditif ve Dış Ticaret Danışmanlığı
- Ülke ve Pazar Analizi
- Ticari İstihbarat Raporu

<https://satinalmadergisi.com/ticaritalep/>



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

YEŞİL İŞ STRATEJİLERİ: SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE İKLİM DEĞİŞİKLİĞİYLE MÜCADELEDE YENİ YAKLAŞIMLAR

“Gelecek nesillere temiz ve yaşanabilir bir dünya bırakabilmek için işletmelerin yeşil iş stratejileriyle sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadelede liderlik etmeleri gerekmektedir.”

Sir Richard Branson

Günümüzde iş dünyası, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlik gibi önemli çevresel sorunlarla karşı karşıyadır. İşletmelerin bu sorunlarla mücadele etmek için benimsediği yeşil iş stratejileri giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerini çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri göz önünde bulundurarak sürdürme kabiliyetidir. İşletmelerin sürdürülebilirlikle ilgili sorumlulukları giderek artmaktadır. Çevresel etkilerin azaltılması, doğal kaynakların daha etkin kullanımı, sera gazı emisyonlarının azaltılması ve atık yönetimi gibi konular, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerine odaklanmalarını gerektirir.



Yeşil iş stratejileri benimseyen işletmeler, çeşitli avantajlara sahiptir. Sürdürülebilirlik uygulamaları, işletmelere maliyet tasarrufları sağlayabilir. Enerji verimliliği önlemleri, geri dönüşüm uygulamaları ve çevre dostu tedarik zinciri yönetimi gibi yaklaşımlar, işletmelerin kaynakları daha etkin kullanmalarını ve atıkları azaltmalarını sağlar.

Aynı zamanda, yeşil iş stratejileri, marka itibarını güçlendirir ve müşteri sadakatini artırır. Çevre bilincine sahip tüketiciler, sürdürülebilirlik odaklı işletmelere daha fazla ilgi gösterir ve tercih eder.

İşletmelerin yeşil iş stratejilerini uygulamak için yenilikçi teknolojiler ve çözümlere ihtiyaçları vardır. Yenilenebilir enerji kaynakları, enerji verimliliği teknolojileri, çevresel izleme ve raporlama araçları gibi çözümler, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olur. Ayrıca, akıllı şehirler, yeşil binalar, elektrikli araçlar gibi inovasyonlar da işletmelerin çevresel etkilerini azaltmalarını sağlar. Bu teknolojilerin ve çözümlerin işletmeler tarafından benimsenmesi, yeşil iş stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasını destekler.

Yeşil iş stratejileri sadece çevresel etkilerle ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal etkileri de göz önünde bulundurur. İşletmeler, toplumla etkileşimlerini iyileştirmek ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için çeşitli faaliyetlerde bulunabilir. Örneğin, işletmeler yerel topluluklarla iş birliği yapabilir, sosyal projelere katkıda bulunabilir ve çalışanların gönüllü faaliyetlere katılmalarını teşvik edebilir. Bu tür etkinlikler, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejilerini desteklerken toplumla daha sağlam bir bağ kurmalarını sağlar.

Gelecekteki Trendler ve İleriye Bakış

Yeşil iş stratejileri, iş dünyasının geleceğinde giderek daha fazla öneme sahip olacak. İklim değişikliğiyle mücadele ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar, hükümetler, işletmeler ve tüketiciler arasında artan bir bilinç ve talep yaratmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin yeşil iş stratejilerini benimsemeleri ve sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerini gerçekleştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. Gelecekte, daha fazla işletme çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmek için daha kapsamlı yeşil iş stratejileri geliştirecektir. İşletmelerin gelecekteki trendlere ve ileriye bakışa yönelik hazırlıklı olmaları büyük bir önem taşımaktadır. İşte yeşil iş stratejileriyle ilgili gelecekteki trendler ve ileriye bakışa dair bazı önemli noktalar:

Daha Kapsamlı ve Entegre Yaklaşımlar:

İşletmeler, sürdürülebilirlik ve yeşil iş stratejilerini daha kapsamlı ve entegre bir şekilde benimsemeye başlayacaklardır. Bu yaklaşım, sadece çevresel etkileri azaltmaktan daha fazlasını içerecek ve sosyal etkileri de göz önünde bulunduracaktır. İşletmeler, tedarik zinciri yönetimi, üretim süreçleri, ürün tasarımı, ambalajlama ve geri dönüşüm gibi farklı alanlarda sürdürülebilirlik stratejilerini uygulayacaklardır.



İnovasyon ve Teknoloji Odaklı Çözümler:

İşletmeler, yeşil iş stratejilerini desteklemek için inovasyon ve teknoloji odaklı çözümleri benimsemeye devam edeceklerdir. Yenilenebilir enerji teknolojileri, enerji verimliliği çözümleri, akıllı şehirler, çevre izleme sistemleri ve dijital platformlar gibi alanlarda yeni çözümler geliştirilecek ve kullanılacaktır. Bu teknolojik yenilikler, işletmelere çevresel etkileri azaltma ve verimliliklerini artırma imkanı sunacaktır.

Küresel İş Birlikleri ve Standartlar: Yeşil iş stratejileri, küresel düzeyde işbirliklerine ve standartlara daha fazla odaklanacaktır. İşletmeler, sektör paydaşlarıyla işbirliği yapacak, bilgi ve en iyi uygulamaları paylaşacak ve ortak hedeflere yönelik çalışmalar yapacaklardır. Aynı zamanda, yeşil sertifikalar, karbon ayak izi hesaplamaları ve çevresel raporlama standartları gibi uluslararası kabul görmüş standartlara uyum sağlamak da işletmeler için önemli olacaktır.

Tüketici ve Çalışan Talepleri: Tüketiciler ve çalışanlar, yeşil iş stratejilerine olan taleplerini artırmaya devam edeceklerdir. Çevre bilincine sahip tüketiciler, sürdürülebilir ürünleri tercih etme eğiliminde olacak ve markaların çevresel etkilerini gözlemleyecektir. Benzer şekilde, çalışanlar da sürdürülebilirlik odaklı işletmelere ilgi gösterecek ve bu tür işletmelerde çalışmayı tercih edecektir. İşletmeler, tüketici ve çalışan taleplerini karşılamak için yeşil iş stratejilerini daha da geliştirmek zorunda kalacaklardır.

Hükümet Desteği ve Düzenlemeler:

Hükümetler, iklim değişikliği ve sürdürülebilirlikle mücadele konusunda daha fazla önlem alacak ve yeşil iş stratejilerini teşvik edecek politikaları uygulayacaklardır. Karbon fiyatlandırması, teşvikler, vergi avantajları ve düzenleyici önlemler gibi araçlar, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyecektir.



Gelecekte, yeşil iş stratejileri iş dünyasında daha fazla öneme sahip olacak ve işletmeler için vazgeçilmez hale gelecektir. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri için gelecekteki trendlere ve ileriye bakışa uygun bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Daha kapsamlı ve entegre yaklaşımlar, inovasyon ve teknoloji odaklı çözümler, küresel iş birlikleri ve standartlar, tüketici ve çalışan talepleri ile hükümet desteği ve düzenlemeler gibi faktörler, yeşil iş stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını destekleyecektir. İşletmelerin bu trendlere ve ileriye bakışa uyum sağlaması, hem çevresel hem de ekonomik sürdürülebilirlik açısından büyük bir kazanç sağlayacaktır.

Yeşil iş stratejileri, işletmelerin sürdürülebilirlik ve iklim değişikliğiyle mücadeledeki rolünü artıran önemli bir yaklaşımdır. Bu stratejiler, işletmelere maliyet tasarrufları, marka itibarını güçlendirme ve müşteri sadakatini artırma gibi avantajlar sunar. Yenilikçi teknolojiler ve çözümler, işletmelerin yeşil iş stratejilerini etkin bir şekilde uygulamalarını sağlar. Ayrıca, işletmelerin çevresel ve sosyal etkinliklere odaklanması, toplumla daha güçlü bir bağ kurmalarına yardımcı olur. Gelecekte, yeşil iş stratejilerinin daha da yaygınlaşması ve daha kapsamlı bir şekilde uygulanması beklenmektedir. İşletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmeleri, hem çevre hem de toplum için önemli bir kazanç olacaktır.



Dilek AŞAN
Taksim Danışmanlık Genel Müdürü
dilekasan@taksimdanimanlik.com

ISO 50001 ile Sürdürülebilirlik ve Karbon Ayak İzi Yönetimi

Sürdürülebilirlik, işletmelerin karbon ayak izini azaltma, çevresel etkilerini minimize etme ve enerji verimliliğini artırma konusunda önemli bir öncelik haline gelmiştir. ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi standardı, işletmelere enerji yönetimi sistemleri kurma ve enerji performansını sürekli olarak iyileştirme konusunda bir çerçeve sunmaktadır. Bu standart, sadece enerji yönetimi ile ilgili ilkeler ve uygulamalar belirtmekle kalmaz aynı zamanda şirketlerin sürdürülebilirlik ve karbon ayak izi yönetimi süreçlerine de etki etmektedir.

ISO 50001 ve Sürdürülebilirlik

ISO 50001 standardı, işletmelere enerji yönetimi konusunda bir çerçeve sunan uluslararası bir standarttır. Bu standardın temel amacı, işletmelerin enerji performansını iyileştirmek, enerji tüketimini izlemek ve kontrol etmek, enerji verimliliği hedefleri belirlemek ve sürekli olarak iyileştirme yapmaktır. ISO 50001, işletmelerin enerji verimliliği stratejilerini geliştirmelerine, enerji maliyetlerini azaltmalarına ve çevresel etkilerini azaltmalarına yardımcı olur. Bu sayede işletmeler, enerji verimliliği alanında liderlik rolü üstlenebilir ve rekabet avantajı elde edebilir.

ISO 50001 standardı, işletmelerin enerji performansını iyileştirme sürecinde sürdürülebilirlik odaklı hedeflerine ulaşmalarını desteklemektedir. ISO 50001 ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi şu başlıklar halinde ele alabiliriz:

- **Enerji verimliliği ve sürdürülebilirlik:** ISO 50001 standardı, işletmelerin enerji verimliliği stratejileri geliştirmelerini sağlar. Bu stratejiler, enerji tüketimini azaltarak sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunur.
- **Karbon ayak izi yönetimi:** ISO 50001, işletmelere enerji kaynaklarının etkin kullanımı yoluyla karbon ayak izini azaltma konusunda rehberlik eder. Enerji verimliliği projeleri ve yenilenebilir enerji kullanımı, işletmelerin karbon emisyonlarını azaltmalarına yardımcı olur.

ISO 50001 Standardının Karbon Ayak İzi Yönetimine Katkıları

ISO 50001 standardının karbon ayak izi yönetimi üzerindeki etkilerini aşağıdaki başlıklar altında inceleyebiliriz:

- **Veri toplama ve izleme:** ISO 50001 standardı, işletmelerin enerji tüketim verilerini toplamalarını ve izlemelerini sağlar. Bu veriler, işletmelerin karbon ayak izini belirlemelerine ve performanslarını izlemelerine

olarak tanır.

- **Enerji verimliliği projeleri:** Enerji Yönetim Sistemi standardı, işletmelere enerji performanslarını iyileştirmek için projeler geliştirme ve hayata geçirme yolunda rehberlik eder. Bu projeler, enerji tüketimini azaltarak karbon ayak izini düşürmeye yardımcı olur.
- **Sürekli iyileştirme ve sertifikasyon:** ISO 50001 standardının gereklilikleri, işletmelerin enerji performansını sürekli olarak iyileştirme ve sertifikasyon sürecine tabi tutma yolunda adımlar atmalarını sağlar. Bu süreçler, karbon ayak izini azaltma çabalarını sürdürülebilir hale getirir ve işletmelere sürdürülebilirlik konusunda güçlü bir itibar sağlar.

İşletmelerin ISO 50001 Çerçevesinde Geleceğe Yönelik Adımları

ISO 50001 standardının uygulanması, işletmelerin geleceğe yönelik sürdürülebilirlik adımları atmasına yardımcı olur. Bu adımlar genellikle aşağıdaki konularda atılmaktadır:

- **Sürdürülebilir enerji kaynakları:** Standart, işletmelerin sürdürülebilir enerji kaynaklarına geçişini teşvik etmektedir. Yenilenebilir enerji kullanımı, işletmelerin enerji performansını iyileştirirken karbon ayak izini azaltmalarına yardımcı olur.
- **İnovasyon ve teknoloji kullanımı:** İşletmelerin yenilikçi teknolojileri ve piyasadaki ve sektördeki en iyi uygulamaları kullanması sürecinde ISO 50001 standardının etkisi büyüktür. İnovasyon ve teknoloji, enerji verimliliği ve karbon azaltma çabalarında önemli bir rol oynar.
- **Paydaş iş birliği ve iletişim:** ISO 50001 standardı, işletmelerin paydaşlarıyla sürekli iş birliği içinde çalışmalarını ve sürdürülebilirlik hedeflerini paylaşmalarını destekler. İletişim ve iş birliği, işletmelerin sürdürülebilirlik konusunda daha geniş bir etki yaratmalarına yardımcı olur.

ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi standardı, işletmelere sürdürülebilirlik ve karbon ayak izi yönetimi konularında yol gösterici bir çerçeve sunar. Enerji verimliliği projeleri, yenilenebilir enerji kullanımı ve sürekli iyileştirme çabalarıyla ISO 50001 standardına uyum sağlayan işletmeler, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşırken piyasada rekabet avantajı da elde eder. Standart, ortaya koyduğu ilkeler ve prosedürler ile işletmelerin geleceğe yönelik adımları destekler ve sürdürülebilir enerji için bir yol haritası sunar.

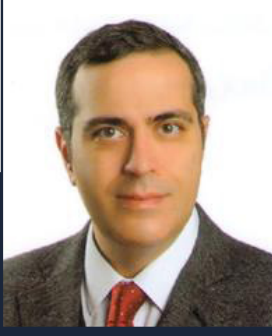


Lojistik Depo Yönetimi Check Up

Versiyon 2.1
Mart 2022

- İşletme lojistik ve depo operasyonlarınızın verimliliğini kapsamlı bir şekilde değerlendirin.
- Firma için en uygun organizasyonel yapı, yönetim biçimi, liderlik, operasyon ve maliyet düşürücü önerileri elde edin.
- Mevcut sisteminizi çok yönlü inceleyin.

İhtiyaçlarınız için
support@BuyerNetwork.net



Prof. Dr. Umut Omay
İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi
Öğretim Üyesi

ÇALIŞMA YAŞAMINDA ANNELİK VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Yaşamın ve insan biyolojisinin doğal bir parçası olarak kabul edilebilecek çocuk sahibi olmak çeşitli nedenlerle kadınlar ve erkekler açısından farklı etkilerin ve sonuçların ortaya çıkmasına yol açmaktadır.

Anne olmak çalışan kadınlar açısından ne yazık ki çoğunlukla bir sorun haline dönüşmektedir. Hamilelik ve annelik nedeniyle ayrımcılık, çalışma yaşamındaki ayrımcılık türleri arasında ön plana çıkmaya başlamıştır. Bu durum yalnızca çalışma yaşamına ilişkin bir sorun olarak nitelendirilmemekte, bunun aynı zamanda bir insan hakkı ihlali olduğu vurgusu da yapılmaktadır (1).

Hamilelik nedeniyle ayrımcılık en basit ifadesiyle bir kadının hamile olması ya da hamile kalma niyetinin bulunması nedeniyle işe alınmamasını, işten çıkartılmasını ya da iş ilişkisi sürerken olumsuz anlamda farklı muameleye maruz kalmasını ifade eden bir kavramdır. Bazı durumlarda ise kadınların doğum yaptıktan sonra işten çıkartıldıkları da görülmektedir (2). Dolayısıyla yalnızca hamileliğin değil, aynı zamanda genel bir bakış açısıyla anneliğin de bir ayrımcılık nedeni haline gelebildiği de söylenebilir.

Çalışma yaşamındaki kadınların en doğal haklarından olan annelikle ilişkin haklarını korumak amacıyla ulusal ve uluslararası alanda birçok düzenlemenin bulunduğu, kapsamın genişlemekte olduğu ve hem anneliğin hem de hamileliğin farklı bir muameleye neden oluşturmaması gerektiğine ilişkin yorumların yapıldığı görülmektedir. Örneğin hamile bir hemşirenin sürekli bir hemşirelik kadrosu için yapmış olduğu başvuruyu, işin çocuğa zarar verme riskinin bulunması gerekçesiyle reddeden hastane yönetiminin bu gerekçesini Avrupa Birliği Adalet Divanı uygun bulmamıştır. Avrupa Birliği Adalet Divanı'nın 2000 yılındaki yorumuna göre söz konusu kadro sürekli olmasına rağmen, koruma gerektiren geçici bir durum genelleştirilerek orantısız bir karar alınmıştır ve hamileleri korumaya yönelik tedbirler bu kadınların çalışmasının tamamen engellenmesi anlamına gelebilecek uygulamaların ve kararların gerekçesi olmamalıdır (3).

İlerleyen süreçte yapılan çalışmalarda konunun daha fazla örnek olay çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Bunun sonucunda hamilelik ve annelik nedeniyle yapılan ayrımcılığın cinsiyete bağlı ayrımcılığın özel bir türü olarak kabul edilmiş, bu nedenle tedricen hem birliğin hem de birlik üyesi ülkelerin mevzuatında buna ilişkin düzenlemeler yapılması gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir (4). Dolayısıyla Avrupa Birliğinin hamilelik ve annelik nedeniyle ortaya çıkan ayrımcılığı doğrudan doğruya cinsiyet temelli ayrımcılık olarak tanımlamış olduğu söylenebilir.

Türkiye'de de kadınların hamilelik ve annelik nedeniyle çalışma yaşamında ayrımcılığa uğramalarını engellemeyi amaçlayan çeşitli düzenlemeler ve uygulamalar bulunmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği Adalet Divanı tarafından alınan yukarıdaki karara uygun bir hüküm 6701 sayılı Türkiye İnsan Hakları ve Eşitlik Kurumu Kanunu'nun 6. Maddesinin 3. Fıkrasında şu şekilde yer almaktadır: "İşveren veya işveren tarafından yetkilendirilmiş kişi, istihdam başvurusunu gebelik, annelik ve çocuk bakımı gerekçeleriyle reddedemez".

Annelik ve hamilelik yukarıda da belirtildiği gibi yalnızca işe alınırken değil, iş ilişkisinin devamı ve sona ermesi sırasında da özel hükümlerle korunan bir haktır ve ihlali durumunda çeşitli yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü de Anneliğin Korunmasına ilişkin 183 sayılı sözleşmesi ile bu düzenlemeleri "Geleceğin Korunması" çerçevesinde ele almakta ve babalık iznini de destekleyici bir unsur olarak görerek hem annelik hem de babalıktan kaynaklanan hakları "insana yakışır iş" kapsamı içerisinde değerlendirmektedir (5). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün "Geleceğin Korunması" vurgusu ister istemez aklı "sürdürülebilirlik" kavramını da getirmektedir.

Gerçekten de konuyla ilgili güncel ve önemli bir gelişme "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" çerçevesinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre anneliğin korunmasına yönelik önlemler Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından da 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir (6). Bu hedeflerin 5. Başlığı "Toplumsal Cinsiyet Eşitliği" olarak belirlenmiş olup gerek toplumsal yaşamda gerekse de çalışma yaşamında kadınların karşılaştıkları her türlü ayrımcılık sorununun ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle annelik ile hamileliğin ayrımcılık sorunu çerçevesinde ele alınıyor olması, anneliğin ve hamileliğin de bu hedefler açısından değerlendirilmesini bir zorunluluk haline getirmektedir.

Kısacası çalışma yaşamında annelik ve hamilelikten kaynaklanan ayrımcılık sorunu artık yalnızca yasal yükümlülükler çerçevesinde ele alınmanın ötesine geçmiş bulunmaktadır. Zira bu sorunun artık sürdürülebilirlikle ilişkilendirilmeye başlanması, işletmeler açısından konunun daha da önem kazanmasına neden olmaktadır.

Kaynaklar:

- (1) Byron, R. A. Ve Roscigno, V. (2014), "Relational Power, Legitimation, and Pregnancy Discrimination", Gender & Society, 28 (3), p. 435.
- (2) "Pregnancy discrimination", Çevrim içi: https://en.wikipedia.org/wiki/Pregnancy_discrimination, (25.07.2023).
- (3) European Union Agency for Fundamental Rights and Council of Europe (2010), Handbook on European non-discrimination law, Çevrim içi: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_EN.pdf, (25.07.2023), p. 48.
- (4) European Union Agency for Fundamental Rights and Council of Europe (2018), Handbook on European non-discrimination law, Çevrim içi: https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2018-handbook-non-discrimination-law-2018_en.pdf, (25.07.2023).
- (5) "Geleceğin Korunması: Annelik, babalık ve çalışma", Çevrim içi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/adgreports/agender/documents/publication/wcms_120428.pdf, (25.07.2023).
- (6) ILO (2019), "A Century of maternity protection: Transforming leave and care policies for a better future of work for all", Çevrim içi: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/genericdocument/wcms_722192.pdf, (25.07.2023).

dolunayX filo

araç ve filo kiralama



BİNEK ve TİCARİ **ARAÇ KİRALAMANIN** **HESAPLI YOLU**

Fahrettin Kerim Gökay Cad. Güran 2 Apt.
No:23/2 K:3 D:15 Hasanpaşa Kadıköy - İstanbul
0 216 418 44 11/12 | info@dolunayfilo.com.tr

dolunayfilo.com.tr



Ayten NAYİR

Emes A.Ş.

Yurtdışı Satış ve Pazarlama Sorumlusu
ayten_nayir@emesteker.com

DIŞ TİCARETTE MÜZAKARE NASIL OLMALI?

Dış Ticaret, ülkeler arasında yapılan mal ve hizmet alım satımının geneline verilen addır. Yurt dışı pazarlarda ticaretin geliştirilmesinin yanında yasal mevzuatlara uygun olarak ithalat ve ihracat işlemlerinin yerine getirilmesi konularını kapsayan bir alandır. Mal ve hizmet bir başka ülkeye doğrudan veya dolaylı olarak satıldığında ihracat, bir başka ülkeden bu şekilde alındığında ise ithalat yapılmış olur. Bunların genel adına Dış Ticaret diyoruz.

Müzakere, tarafların farklı ihtiyaçlarını karşılamak için bir anlaşmaya varmak konusunda kullanılan bir yöntemdir. Müzakerenin başarısı, tarafların birbirini anlaması, ortak bir zemin bulması ve bir anlaşmaya varmasıyla ölçülür. Müzakere karşı tarafı mağlup etmek değil, bir tür uzlaşmaya varmaktır.

Müzakere hayatımızın her alana yerleşmiş bir konudur. Özellikle sosyal yaşam, diplomasi ve iş dünyasında etkin rol oynamaktadır. Müzakere becerileri, iş hayatında etkili bir şekilde kullanılan yeteneklerden biridir. Satışta (ihracat) ve Satın almada (ithalat) müzakere farklı teknikleri içermektedir. Müzakere geniş kapsamlı olarak ele alınması gereken bir konu olmakla birlikte, biz yazımızda dış satış ve satınalma süreçlerinde müzakere ederken nelere dikkat edilmesi gerektiği konusunda ana noktalara değineceğiz.

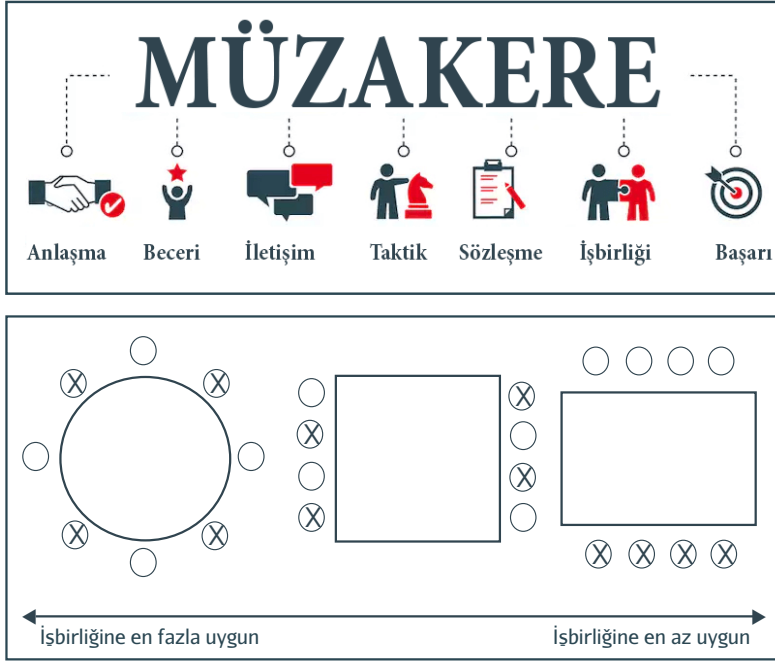
Uluslararası müzakereler ulusal müzakerelerden her zaman farklıdır ve farklı olmak zorundadır. Uluslararası müzakere, müzakere öncesinde derin bir araştırma ve analizi gerektirdiğinden, müzakerecinin konuya ve uluslararası alanda müzakere yaptığı ülkeye hatta firmaya çok iyi hâkim olmasını gerektirir. Dış ticaret ihracat yönüyle pazarlama ve satış, ithalat yönüyle de satın almayı kapsamaktadır. Dış ticaret mesleğinde profesyonel olan kişiler bu iki alanı da çok iyi bilmelidirler.

Birinde satıcı diğerinde alıcı konumunda olduğunuz için kullanılacak teknikler farklılık göstermektedir. Her ülkenin kültürel, sosyal, ekonomik, demografik, hukuki, siyasal, mevzuatsal ve devlet politikaları gibi unsurları farklıdır. Müzakere masasına oturmadan önce bunların iyi analiz edilmiş olması, müzakerenin seyrini olumlu yönde etkileyecektir. Müzakere de sadece tek tarafın değil, her iki tarafın da masadan mutlu ayrılması gerekir. Müzakere de sadece kendi çıkarlarınızı düşündüğünüzde karşı tarafta kendi çıkarları için savunmaya geçecektir. Oysaki müzakerenin karşı taraf yararına da sonuçlanması gerektiği düşünüp hem kendi çıkarlarınızı hem de karşı tarafın çıkarlarını koruduğunuz hissi vererseniz karşı tarafta sizi tatmin edecek bir anlaşmaya varmak için gayret sarf edecektir. Müzakerede güç, bir algı meselesidir. Önemli olan, sahip olduğunuz değil, karşınızdaki kişinin sahip olduğunuzu düşündüğü güçtür.

Müzakere ana hatlarıyla üç aşamadan meydana gelir. Bu aşamalar sırasıyla Hazırlık, Müzakere, Sonuç ve Anlaşmadır. Müzakere başarılarının %80'i görüşmeler başlamadan önce yapılan hazırlıklara bağlıdır. Müzakerenin amacı ne olacak? Ne elde edilmek isteniyor? Karşı tarafın talepleri neler olabilir? bu vb. sorularla ön hazırlığınızı yapmalısınız. Müzakere öncesinde görüşülecek kişilerle ilgili iyi bir analiz de ayrıca yapılmalıdır. Beklentiler müzakerede başlangıç noktalarıdır. Müzakerede sırasında karşılığını istemeden taviz vermemeyi bir kural olarak benimsemek gerekir. Aksi halde karşı taraf bunu zayıflık olarak algılayacak ve sizden daha fazla taviz istemeye başlayacaktır.

Müzakere öncesinde ve sonrasında çok iyi bir gözlemci olmak ayrıca bir farklılık kazandıracaktır. Otoritenin kimde olduğunu çok iyi tespit etmek gerekmektedir. Otorite kimdeyse müzakere genellikle onun üzerinden yürüyecektir. İyi bir müzakereci; çok iyi bir dinleyici, empat yeteneği güçlü, esnek, sunum becerisi yüksek, güçlü sorular sorabilen, dürüst, sabırlı ve alternatif çözüm yolları geliştirebilen bir yapıda olmalıdır. Ayrıca iyi bir müzakereci iletişim ve ikna yeteneğini, beden dili ve mikro ifadeleri de çok iyi kullanmalı ve analiz etmelidir. Müzakere yapan kişinin, müzakere konunun uzmanı olması çok önemlidir. Müzakere esnasında sakin kalmakta önemli bir ayrıntıdır. Ne elde etmek istediğinin bilincinde olan ve her iki tarafın da tatmin olacağı bir anlaşmaya varmayı arzu eden dürüst, açık sözlü ve samimi insanlar müzakerelerde başarılı olurlar. Müzakerenin kendine özgü bir mantığı vardır ve müzakere becerileri eğitim ve bilinçli bir çabayla geliştirilebilir.

Her satıcı ve satın almanın ülkeler arası müzakerede ülke ve firma bazında SWOT analizi yapması çok faydalı bir tespit olacaktır. Sonrasında ülkeye ve firmaya ait raporları okuyarak bu analizle harmanlaması da aynı bir farkındalık oluşturacaktır. Hiç kimse kaybetmek istemez. Bu nedenle herkes gücünü sonuna kadar kullanacaktır. Ancak ticaret mantığında olduğu gibi müzakere kazan-kazan mantığı ile yürür ve sonuçta her iki tarafta fayda sağlayacağını düşünürse verimli bir şekilde sonuçlanacaktır. Müzakere masasının düzeni ve oturma şekilleri bile müzakereye yön vermektedir. Yuvarlak masada karşılıklı olarak oturmak müzakerenin olumlu bir havada geçmesini sağlayacaktır.



Kaynak: Raymond Saner, The Expert Negotiator, s. 137, Müzakere masasında konumlanma biçimleri

Zaman ve zamanlama, etkili bir müzakerenin baş faktörlerindendir. Zamanlamayı doğru ayarladığınızda, olağanüstü anlaşmalar yapabilirsiniz. Ciddi, kararlar alınması gerektiğinde müzakereyi en az 24 saat ertelemek gerekir. Böylece son karar verilmeden daha iyi bir karar verme şansı yüksek olur. Karşı tarafında kararını vermesi için bir mühlet verilmelidir. Belirli saatten veya tarihten önce karar verilmezse şartlarını değiştireceğini belirtilmelidir.

Müzakerede 20/80 kuralının çok önemli bir rolü vardır. Bu kural, bir müzakerenin son %20'lik kısmının, görüşülmekte olan ticari işin önemli ve değerli konularının %80'i hakkında olacağını söyler. Müzakerenin ilk %80'lik bölümü ise, alınacak olan kararın yalnızca %20'lik kısmında etkilidir. Eğer ticari bir iş görüşmek için iki saatiniz varsa, en önemli noktalar son otuz dakika içinde kararlaştırılacaktır. Sokrates şöyle demiş; fikir ayrılıklarınızın olduğu konulara geçmeden önce, hem fikir olduğunuz konuları tartışın. Aynı fikirde olmadığınız maddeleri sonraya ertelemek müzakerenin uzamasını ve seyrinin değişmesini engeller. Başta ne kadar ılımlı ve anlaşmacı bir tutumla başlanırsa sonrası zor noktalarda da anlaşma sağlamak daha kolay olacaktır.

Müzakerelerde BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement) tekniğinin önemli bir yer bulunmaktadır. Her müzakerecinin çantasında müzakereye başlamadan önce mutlaka bir alternatif müzakere sonucu olmalıdır. Müzakere süreci planlandığı gibi gitmiyorsa veya muhtemel sonucu beklendiği gibi gerçekleşmeyecekse üzerinde müzakere edilecek ikinci bir anlaşma metni hazır olmalıdır.

Bu konu müzakere sürecinde uygulanacak stratejilerden ve verilecek tavizlerden farklı bir konudur. Bu strateji ve tavizler üzerinde müzakere edilen konuyu sonlandırmak için tarafların karşılıklı uyguladıkları taktiklerden oluşur, ancak BATNA, müzakerenin çıkmaza girdiği noktada tarafların birbirleriyle iş yapma isteklerinin devam etmesi halinde ortaya çıkan alternatif iş birliği teklifleridir. Satışın yapılamayacağını anlaşıldığında durumunda fason üretim teklifinin yapılması BATNA'ya güzel bir örnektir. Müzakereciler BATNA benzeri fikirleri müzakere çıkmaza girdiği aşamada farkında olmadan geliştirirler. Ancak bu aşamanın müzakere öncesi şirkette yapılacak çalışmalar sırasında planlanması doğru ve profesyonelce olan yöntemdir. Esas müzakere hazırlığına ne kadar önem veriliyorsa BATNA'ya da aynı özen ve önem gösterilmelidir.

Dış ticaret müzakerelerinde en önemli strateji daha önce defalarca değinilen kazan-kazan amacının bir strateji olarak da belirlenmesi gerektiğidir. Kazan-kazan stratejisinde başarılı olabilmenin ilk ve en önemli şartı, taleplerinizin karşı tarafa ne fayda sağladığını sorgulayabilmeniz ve bu amaca yönelik davranışlar sergilemenizdir. Dış dünyada müzakere ederken karşı tarafın sizin tavrınızı algılama şekli ve süresi ülkelerden ülkelere genel kültürel yapıya paralel farklılıklar gösterir. Batıda bunu çok net dile getirip, birkaç ortak hedefe yönelik talep ile destekleyerek belli edebilirsiniz. Ancak doğuda, ne kadar kazan-kazan amaçlı bir strateji belirlerseniz belirleyin pazarlık etmek müzakerenin şartıdır. Bu nedenle biraz sabır gösterip süreci bu şekilde kabul etmeli ana amaca yönelik pazarlığı sürdürmeli karşı tarafı memnun etmelisiniz. Daha önce de değinildiği gibi; "müzakere tarafları hem mantıksal hem de duygusal açıdan tatmin ettiği sürece başarılı olarak nitelendirilebilirler". Dış ticarete, global düşünüp yerel hareket etmek gerekmektedir. İletişim tipleri, kültürel değerler, ülkeler ve müşteriler bazında temsil sistemleri de müzakere görüşmelerinde aynı bir öneme sahiptir.



Dış ticarete satışın gerçekleşmesine etki eden en önemli unsur fiyattır. Ürünün hedef pazarda nispeten oturmuş bir piyasası yoksa fiyat genelde tarafların yapacağı müzakerelerde şekillenir. Satıcı taraf olarak müzakereye girerken hedefimiz elbette fiyatımızı mümkün olduğunca bize en fazla kâr bırakacak seviyede belirlemek ve gerekiyorsa ufak indirimler yaparak alıcımız ile bir anlaşma zemini oluşturabilmektedir. Alıcı olarak girdiğimiz müzakerelerde ise hedefimiz ürünü en uygun şartlarda ve çoğu zaman en uygun fiyatla alabilmek olacaktır. Her iki açıdan da ele alındığında tarafların her zaman hedeflerini yüksek tutmaları önerilir. Ancak tekrarlamakta büyük fayda vardır ki, bu durum fiyatın oturmadığı, piyasanın gerek satıcı gerekse alıcı için kesin fiyat sınırları çizmediği pazarlar için mümkündür. Müzakerelerde fiyatların ve koşulların birbirinden farklı konular olduklarını unutmamak gerekir. Satınalma sürecinde lehinize olan koşulları elde ettiğiniz müddetçe, ödediğiniz miktardan biraz daha fazla ödemeyi kabul edebilirsiniz. Satışta ise müşteriniz fayda değer analizi yaptığında ve uygun ödeme koşulları sağladığınızda size daha fazla ödemeyi kabul edecektir. Konu fiyat olsa bile odak noktasını fiyata değil fayda değer noktasına çekerseniz iki tarafında memnun kalacağı bir anlaşma sağlayabilirsiniz.

Satınalma müzakerelerinde teklif edebileceğiniz en iyi fiyat bu mu? bundan daha iyisiniz sunamaz mısınız? gibi sorular sorulmalı ve beklenmelidir. Karşı taraf bir esneklik varsa teklifi düşürecek ya da revize edecektir. Aslında bu satış için de ipucu verecektir. Müşteriniz de size satın alma kararı verirken bu soruları yöneltebilir. Böylece satış yaparken aynı zamanda satın almayı gibi düşünerek müşterinizin size iletebileceği olası soruların da yanıtlarını önceden bulmuş olursunuz. Bir şey satın alırken en düşük, bir şey satarken de en yüksek fiyatı elde etmek için masadan kalkma yöntemi kullanılmalıdır. Bu muazzam bir pazarlık gücü verecektir.

Satın alma görüşmelerinde satın alabileceğiniz son fiyatı söyleyerek şartlar uymuyorsa masadan kalkacağınızın izlenimini vermeniz gerekir. Satış görüşmelerinde ise müşteri fiyatı fazla bulduysa ve sürekli itiraz ediyorsa, boş yere tartışmaktan kaçınarak gerektiğinde masadan kalkmalısınız. Müşteriye kabul edebileceğiniz asgari fiyat miktarını belirtin ve fiyat tutmuyorsa sizi anlayabilirim diyerek empati kurarak, müşterinin düşünmesine izin verin. Müşteri fayda ve değer analizini iyi bir şekilde anladiysa sizin vereceğiniz fiyata razı olacaktır.

Dış ticaret müzakereleri sırasında uygulanabilecek stratejilerden en önemlilerinden biri de soru sormak ve dinlemektir. Çünkü müzakere sırasında mümkün olduğunca karşı taraf ve amacı hakkında bilgi toplaması gerekmektedir. Müzakere konusu ile ilgili olarak bol bol soru sorulmalı ve cevapları dikkatlice dinlemelidir. Sorularınız evet hayır şeklinde veya tek bir kelime ile cevaplanabilecek türden yani kapalı uçlu sorulardan ziyade, karşı tarafın detaylı bilgi vermesini sağlayacak açık uçlu sorular olmalıdır. Unutmayın, insanlar kendilerini rahat ifade edebildikleri sürece konuşurlar ve açılırlar. Müzakerenin başında sorular ağırlıklı olarak kişisel olmalı ve karşı tarafı kendi hakkında konuşmaya, açılmaya yöneltmelidir. Bu aşama sonunda karşı taraf kendini rahat hissedecektir. Sorular her kişisel sorunun cevabı mutlaka dikkatle dinlenmeli ve kendimiz hakkında da aynı soru ile ilgili olarak bilgiler verilmelidir.

Her ülkenin ticari iş yapma biçimi ve müzakere şekilleri farklıdır. Yazımızda örnek olması açısından Rusya ve Amerika ülkelerine ana hatları ile değineceğiz.

***Rus Müzakereci**

Tanışmalarda, karşılaşmalarda ve ayrılışlarda sıkı sıkı tokalaşırlar. Statüye önem verilir. Hitap ederken eğer varsa unvanlarını da mutlaka kullanın. Sanat, mimari, edebiyat konusunda sohbet etmeyi severler. Bu konulardaki tarihleri ile övünürler. Konuşurken mimik ve beden dili hemen hemen hiç kullanılmaz. Türkler ile Ruslar geçmişte birçok kez zıt kutuplarda yer aldığı için geçmişten bahsetmek uygun olmayabilir. Politika, din ve spor konuşulacak en tehlikeli konulardır. Eğer karşı taraf bu konuyu açarsa sadece dinleyici olmakla yetinmek uygundur. Bir Rus müzakereci karşı tarafı çok nadir evine davet eder. Yemek yenecekse bu genellikle dışarıda bir restoranda akşam yemeği olarak gerçekleşir. Yemekler genelde Türk yemeklerine benzer. Et yemekleri, hamur işleri ve çorbalar pek çok münide yer alır. Müzakere sırasında; mutlaka randevu alın ve dakik olun. Müzakereler batıda olduğundan daha yavaş ilerler, sonuç almak birkaç gün sürebilir. Küçük hediyeler hoş karşılanır. Ruslar zeki insanlardır, bu nedenle müzakere sürecinde sık sık strateji değiştirmeniz gerekebilir. Pazarlık aşamasında sık sık rakip firmalardan alınan teklifler masaya yatırılabilir. Böyle bir durumda kendi teklifinizin neden uygun olduğu hakkında açıklayıcı bilgi vermeye çalışın. Ruslar statüye önem verirler. Bu nedenle karşı taraf müzakereye zaman zaman ara verip merkezden üstleri ile durumu değerlendirme gereği duyarlar. Ruslar yetiştirme tarzları gereği işinin uzmanları ile görüşmeyi severler. Müzakere tamamlandığında görüşülen tüm konuların ve üzerinde anlaşmaya varılan maddeleri tekrar gözden geçirmekte ve bir anlaşma imzalamak isterler. Çinlilerden alımları yüksek olduğundan Çin usulü müzakere tekniklerine alışkındırlar.

***Çinli Müzakereci**

Çinliler çok fazla tokalaşmazlar. En çok görülen selamlama şekli hafifçe öne doğru eğilmektir. Çince de soyadı önce söylenir. Hitap ederken bay ve bayan unvanlarından sonra soyadı kullanılır. Sohbetlerde aileden, iş dünyasından, teknolojiye konuşulabilir. Çinliler Hong Kong ve Tayvan konularında hassastır. Fiziksel alan batıdakinden daha geniş tutulmalıdır. Çinliler fiziksel temastan ve dokunulmasından hoşlanmaz. Anlaşmanın büyüklüğüne göre Çin'de misafir şerefine yemek verilebilir. Böyle bir durumda misafirin de cevaben bir yemek vermesi beklenir. Davete Çinli iş adamlarının eşlerinin de davet edilmesi uygun olur. Yemekte genellikle iş konuşulmaz. Çin'de çay kültürü çok önemlidir. Yemekler meyve servisi ile tamamlanır. **Müzakere sırasında**, uzun süreli kâra odaklanmak gerekir. Amacın bu olduğu müzakere sırasında sıkça dile getirilebilir. Müzakerede ne konuşulacağı, beklentilerin ne olduğu mutlaka müzakere öncesi yazılı olarak Çinli müzakerecilere bildirilmelidir. Çinliler çok fazla beden dili kullanmazlar. Bu nedenle, müzakere sırasında aşırı mimik ve jest kullanmamak uygun olacaktır. Sunumlar ayrıntılı ve bilgi verici şekilde hazırlanmalıdır. Çin'de müzakereler gruplar arasında yapılır. Çinliler tek bir müzakereci yerine bir ekiple müzakere yapmayı tercih ederler. Müzakere konusu Çin'e ihracat ise Çinli müzakereciler pazarının çok büyük olduğunu, kâr potansiyelinin çok yüksek olduğunu dile getirerek fiyat konusunda taviz peşinde olacaklardır. Bu müzakerelerde en çok başvuru taktiktir. Müzakerelerde mümkün olduğunca ılımlı ve sabırlı olmak önemlidir. Çinli müzakereci stratejik davranırlar ve karşı tarafın davranışına göre şekil alırlar.

Müzakere yapılacak ülkeler bazında bu örnekler detaylandırılabilir. Bu şekilde bir yol haritası belirlemeniz müzakerenin daha bilgi dolu ve akıcı geçmesini sağlayacaktır. Şu noktayı da özellikle belirtmek isterim. Ticaretin dili İngilizcedir. Her ülkenin kendi dilinde müzakere yapmanız her zaman etkili sonuç vermeyebilir. Ülkeye özgü diller içerisinde farklı anlamlara gelen ticari terimler olabilir bu da yanlış anlaşılmalara neden olabilir. Bu nedenle müzakerelerde ticaretin resmi dili olan İngilizce kullanılmalı ve müzakere sonucunda sözleşmeler İngilizce olmalıdır. İngilizce taslak belirlendikten sonra istenirse sözleşmeye ülke dilinde ve yanında tekrar İngilizcesi bulunması şartıyla yeniden şekil verilebilir. Dış Ticarete, Çin usulü müzakere etkili sonuçlar verebilmektedir. Batı'daki müzakerelerde, zamanın büyük bir bölümü sözleşmenin ince ayrıntılarını görüşmeye harcanır. Çin usulü müzakere de ise sözleşmenin hükümleri ve koşulları beraberce görüşülür, tartışılır ve bir mutabakata varılır. Ardında kâğıda dökülür, tekrar gözden geçirilir, düzeltilir ve taraflarca usulüne uygun olarak imzalanır. Bu müzakerede anlaşmanın temel hükümleri ve şartları birlikte oluşturulduğundan her iki tarafta memnun kalır.

Müzakere sonrası değerlendirmeler de ayrı bir önem taşımaktadır. Müzakere sürekli devam eden bir süreçtir. Bir anlaşma imzalanırsa bile koşullar ve hükümler değiştirilebilir. İnsanlar, bir kazançları ya da avantajları olmadan yeni bir müzakereye sıcak bakmazlar. Müzakere başarı ile sonuçlandıysa başarı kriterleri not edilmeli, başarısız sonuçlandıysa tekrar başa dönülerek hatalı noktalar incelenmeli ve bir sonraki müzakere için yol haritası belirlenmelidir.

Bir müzakere sırasında hiçbir şeyi kişisel olarak almamak akıllıca olacaktır. Kişilikleri bunun dışında bırakırsanız, fırsatları daha objektif bir şekilde görebileceksiniz (Brian Koslow).

Kaynaklar:

- Hakan AKIN, Dış Ticarete Müzakere Teknikleri, Hakan Akın, İSO Sunumu, 2014
- Brian Tracy, Müzakere, 2015



Utkan ULUÇAY
Utkan.Ulucay@gmail.com

ŞAHANE TOPTANCI BU ÖYKÜNÜN KAHRAMANI SİZSİNİZ...



Şahane Hatalar Cumartesi kitabını okurken bu formatta tedarik zinciri öyküsü yazmayı istemiştin. Aynı başlangıç ve vereceğiniz kararlara göre farklı sonları olan bir öykü... Karar verdiğinizde ilgili numaraya atlayarak okumaya devam edin lütfen.

1. Beyaz yakalı hayat canınıza tak ettiğinde kendi işinizi kurmak istediniz. Üretimi çok zahmetli bulduğunuz için al-sat tarzında toptancılık yapmaya karar verdiniz. Başlangıçta kiralık bir depo, tanıdık tedarikçilerden seçilen birkaç ürün, tanıdık mağazalara dağıtım derken işler büyüdü. Artık excel depo kayıtları yetmiyor, muhasebe entegrasyonlu basit bir Kurumsal Kaynak Planlama (ERP) yazılımı aldınız. Tedarıktan sorumlu bir mühendisi işe alınca eve zamanında gidebileceğinizi düşünüyorsunuz. Eşe dosta haber saldınız, üç başvuru geldi. Hangisini işe alacaksınız?

- **Gökhan:** Yeni mezun, çok genç, iş tecrübesi yok – 2 ye gidin
- **Salih:** Orta yaşlarda, kendi iş kolunuzda sektör deneyimi var – 3 e gidin
- **Burak:** Orta yaşlarda, tedarik tecrübesi var ama sizin iş kolunda deneyimi yok – 4 e gidin

2. Gökhan personelle tanışır, depoyu gezer, ürünleri tanımaya çalışır. ERP için temel eğitimi alır. Satınalmacıların yanında bir süre çalışır, tedarikçilerin listesini yapar, fiyat listelerini, sözleşmeleri görür. Daha sonra satıcılarla zaman geçirir, mağazaların listesini yapar, fiyat listelerini görür. Arada bir toplantı yapıyordur, katılır. Gelen sevkiyatın karşılanmasına, gidecek sevkiyatın hazırlanmasına yardım eder. İki hafta sonra ofisinize gelerek oryantasyonun özeti yapar, hangi üründen ne kadar alınacağına nasıl karar verdiğinizi sorar. Nasıl davranırsınız?

- **Doğrudan cevap veririm:** Tecrübeyle belirlediğimiz min-max seviyeler var, min-max kuralını uygularsanız, sana belirli ürünleri verelim, aynı şekilde devam edebilirsin. – 5 e gidin
- **Araştırmasını isterim:** Ürünlerin akış sürelerine, min-max seviyelerine, son iki yıllık stok hareketlerine bakmasını ve bir rapor hazırlamasını isterim – 6 ya gidin

3. Salih tecrübelidir, daha önceki iş yapma alışkanlığını da beraberinde getirmiştir. Sizde işlerin nasıl yürüdüğünü sorarak öğrenmek ona zor gelir, gençlere sormayı kendine yakıştırmaz. ERP yazılımını nasıl biliyordur, kullanıcı adı-şifre alarak hemen çalışmaya başlar ve kısa süre zarfında ekiple çatışır. Tedarikçileri tanıyor olması kendi ürünlerini diğer iş arkadaşlarının ürünlerinin önüne getirdiğinde sizi de düşündürür. Ürünleri ayırmak bile alışkanlıkların önüne geçemez.

Tek kişilik bir ordu gibidir ama içeride huzurunuzu kaçırmaktadır. Min-max kuralını biliyordur, uyguluyordur, beraberinde gelen stok problemleri ona göre işin cilvesidir, takılmamak gerekir. Ne yapacaksınız?

- **Adamı tutarım:** İş budur, Salih işini iyi yapıyor, diğerleri de onu örnek almalı.. – 25 e gidin
- **Adamı uyarırım:** Bir iş yapma biçimimiz var, cin olmadan adam mı çarpıyor?! – 26 ya gidin



4. Burak daha önce tedarik zinciri yönetmiştir. Eski işlerine nazaran burada daha sade bir yapı vardır ama sadece min-max kuralıyla çalışılmasını biraz yadırgamıştır. Personele göre daha yaşlıdır ama bunu olgunluk olarak değerlendirir, açık kalple ve bilmediğini saklamadan neredeyse her konuda personelle konuşur. Personel Burak'a karşı pozitifdir, mütevazı olmasını sevmişlerdir. Meraklı ve münafık sorular personeli her zaman yaptığı işe karşı başka bir yaklaşıma doğru yönlendirmektedir. Ortama ve işe alışınca kadar "değiştirmeye çabalamak" yerine "anlamaya-öğrenmeye" odaklanır. – 30 a gidin

5. Gökhan masasına döner, rahatlamıştır, kurallar bellidir, kurallara uyması buradan emekli olmasına yetecektir. Kendisine verilen ürünlerin min-max seviyelerini not eder, tedarikçilerini ve akış sürelerini listeler. Artık her gün stok kayıt – fiili uygunluğunu kontrol edecek, min seviyeye düşüldüyse max seviyeye tamamlayacak kadar sipariş verecektir. Gelen mallarda kalite – miktar – evrak uygunluğunu kontrol edecek, giden mallara irsaliye – fatura kesecektir. Firmanın mali performansı onun önceliği değildir, işler büyüdükçe benzer şekilde yenileri alınacak, ürünler paylaşılacaktır. – 7 ye gidin

6. Gökhan masasına döner, ERP'yi açar, son iki yılın satış verisini ürün bazında çeker. Ürünlerin min-max seviyelerini, tedarikçilerini ve akış sürelerini de not eder. İki yıllık veriyi esas alarak satış tahmini için basit bir yöntem uygular. Artık min seviye olarak önceden belirlenen miktar yerine tahmin ettiği miktardan kullanmaya isteklidir. Üstelik erkenden sipariş etmeye gerek yoktur, tedbiren akış süresinden biraz önce sipariş edilmesi yeterli olacaktır. Ancak iş arkadaşları bu fikirlerden pek hoşlanmaz, daha dün geldiği halde hem de "işimizi bilmeden" bu değişikliğin iyi olacağını nereden çıkarmaktadır? Gökhan yine de raporunu size getirir, teslim ederken içerisinde yaşanan huzursuzluğu da aktarır. Ne yapacaksınız?

- **Denerim:** Akıl akıldan üstündür, işe yarayabilir, rakiplerimin kullandığını duymuştum. – 8 e gidin
- **İstemem:** Binbir zorlukla kurdum bu işi, sırf okulda gördüğü için benim işimde bir şey denemesini istemem, ya kötü olursa, sonra müşterilerime ne derim? Burası deneme tahtası mı yahu? – 9 a gidin

7. Gökhan hayatından memnundur, iş arkadaşlarıyla arası iyidir. Kimi zaman geç saatlere kadar çalışması gerekiyordu ama iş hayatını sevmiştir. Neredeyse ilk ayını tamamlamıştır. – 10 a gidin

8. Satış tahmini ilginç görünüyor ama riske girmek istemiyorsunuz. Belirlenen min seviyeden daha düşük tahmin olan ürünlere bakıyorsunuz, bu ürünlerde yine alıştığınız min seviyelerine göre satınalmak niyetindesiniz. Ekibi toplayıp olan biteni paylaşıyorsunuz, bazı homurtular var ama ERP sisteminiz bu basit tahmin yöntemini zaten kolayca karşılayabiliyor (veya excelde idare edebiliyorsunuz). Ekip tedbiren tahmini sadece izlemek için kullanmayı ve alıştığı gibi alım yapmayı istiyor. Ne diyeceksiniz?

- **Haklılar:** Bir ay izleyelim, en azından belirli bir ürün grubunda pilot uygulama yapalım. – 11 e gidin
- **Pilavdan dönenin kaşığı kırılınsın:** Bilimden zarar gelmez, pilota gerek yok, min seviyenin altındaysa min seviyeye göre alınız, bu kadar tedbir yeter. – 12 ye gidin

9. Gökhan şaşırır, kötü bir şey istememiştir, belli bir ürün grubu seçilerek pilot çalışma da yapılabilirdi.... Neden istemediler? Boş yere mi mühendislik okudum? Burası bana göre değil diye düşünür. Mevcut yapıya razı olmak hoşuna gitmiyordur. Sonunda pes eder, istifasını verir. İdealist bir mühendis işsiz kalır, ihtiyacı olan bir firma basit bir yeniliğe dahi cesaret edemez, eskisi gibi çalışacaktır ancak rekabet artık eskisinden daha zorludur. İşe mühendis almanın işleri kanıştırdığı tecrübe edilmiştir. Gökhan'a verilen ürünler tekrar eski personele iade edilir, mecburen daha çok çalışmalarını gerekecektir. Artık önünüze bakmalısınız, ay sonu kapanış toplantınız yaklaşıyor. – 10 a gidin



10. Birinci ay: Ekibiniz sıkı çalışarak bir ayı daha tamamladı. Fiili stok sayımıyla kaydı stokların tuttuğunu memnuniyetle görüyorsunuz. Ancak genel stok seviyesinde bir artış var, henüz depoda yer sorunu yok ama yine de artış fikri canınızı sıkıyor. Vadesi gelen ürünler satılmadığında hem depoda yer kaplıyor hem de nakit akışınızı zora sokuyor. Ürün bazında incelerken genel stok seviyesi arttığı halde bazı ürünlerde yok sattığınızı bazı ürünlerde de aşırı stok oluştuğunu fark ediyorsunuz. İsteddiği ürünü alamayan müşterilerin telefonlarına cevap vermek zorunda kalıyorsunuz. Ne yapacaksınız?

- **Aynen devam:** Varsa pilot çalışmayı iptal ederiz, iş hayatı böyledir, inişler çıkışlar olması normal, yok satılan ürünlerin min seviyelerini artırınız, satın alımını acil yapınız, aşırı stoklu ürünler zamanla eriyecektir. Nakit akışı çok daralırsa mecburen bankadan kredi çekeriz. – 13 e gidin
- **Min-Max tan vazgeçmeliyim:** Tahmin ve buna göre stok yönetimi daha uygun olabilir, denemekte yarar var, böyle devam edersek başımıza bir iş gelecek, pilottan tam uygulamaya geçelim.- 14 e gidin

11. Bir grup ürünü pilot seçtiniz, Gökhan'ın satış tahminine göre satın alıyorsunuz, bu ürünlerde artık min-max kuralı takip edilmiyor. Diğer ürünler hala min-max kuralına göre işletiliyor. Ay sonu kapanış toplantısında durumu ekiple değerlendireceksiniz. – 10 a gidin

12. Tüm ürünlerde min-max kuralları iptal ediyorsunuz, tahmine göre çalışacaksınız ama tahmin min seviyeden azsa min seviye kadar stok tutmaya devam edeceksiniz. Ekip biraz tedirgin ama heyecan seziliyor. Gökhan herkese nasıl yaptığını anlatıyor, uyarıları dinliyor, gerekli düzeltmeleri yapıyor, artık Gökhan'ın değil hepimizin bir tahmin sistemi var! İşler yolunda görünüyor.. Stok tahminle öngörülenden biraz daha fazla ama müşteriler aradıklarını buluyor, bu iyiye işaret... Ay sonunu heyecanla bekliyorsunuz. – 10 a gidin

13- Ay boyunca aradığını bulamayan müşterilerin şikayetleri giderek artıyor, içiniz sıkılıyor. Depoda bekleyen ürünlerin vadesi doluyor ve tedarikçiler ödeme bekliyor ancak min seviyenin altına düşen bazı ürünlerde tedarikçideki kredi limitiniz dolduğu için yeni sipariş veremiyorsunuz. Elektrik, su, yemek, kira derken masraflar vicdansızca devam ediyor, yok satmalar nedeniyle cironuz düşüyor... Bankadaki kredi limitiniz dolmak üzere... İşler kötüye gidiyor. Min-Max kuralı iyi hoş ama nakit akışı problemi artık dayanılmaz oluyor... Son kullanma tarihi yaklaşan aşırı stoklu ürünleri zararına da olsa elden çıkarmak istiyorsunuz ama ancak bir kısmı satılabilir. Üstelik artan stoklara artık depo da dar geliyor... Ne olacak şimdi?

• **Dayanmalıyım:** Arabamı satayım, borç bulayım, iki yıldır böyle çalışıyorduk işler yolundaydı, yine düzelecektir... - 15 e gidin

• **Acil önlem almalıyım:** Tedarikçilerle konuşabilirim, başka bankayla görüşebilirim, min-max yerine tahmin sistemine geçebilirim, bir şey yapmalıyım - 16 ya gidin

14. Min-max kurallarını iptal ettiniz, yerine satış tahminiyle belirlenen stok seviyeleri geldi. Artık satılan kadar sipariş edeceksiniz ve böylece stok seviyesini tahminle belirlenen miktarda korumaya gayret edeceksiniz. İşler yolunda gidiyor, ekipte olumlu bir hava var, işe yarıyor! - 16 ya gidin



15. İkinci ay: Ne yaparsanız kar etmedi, aranan ürünler bulunamadığı için müşteriler şikayet ediyor. Sizinle çalışan müşteriler kısmi sevkiyat karşılığında kısmi ödeme yapıyorlar, cironuz düşüyor. Bazı müşteriler sizinle artık çalışmıyorlar, başka bir toptancıdan daha iyi servis aldıklarını söylüyorlar, kayıp müşteriler de ciroyu düşürüyor. Ciro düşse bile masraflar aynen devam ediyor, stok çok yavaş eriyor. Nakit ihtiyacı nedeniyle zararına satış göze alıyorsunuz ama tedarikçilerin belirledikleri fiyatların altında satmanız teknik olarak mümkün değil. Haciz korkusu sarıyor zihninizi. Eleman çıkartıyorsunuz, tasarruf peşindesiniz ama artık deniz bitmiş, filmin sonu görünüyor, iki yıllık emeğinizi-kurduğunuz işinizi yok pahasına birine devretmek zorunda kalıyorsunuz. - SON

16. Aşırı stoklu ürünler için Tedarikçilerle konuşmaya başladınız, bazılarıyla maliyetine ürün takası için anlaşabildiniz. Böylece aşırı stoklarınızı islah ederken nakit çıkışı olmadan eksik stokların bir kısmını tamamlayabildiniz. Alımlarınız azaldığı için nakit çıkışınız da azaldı, genel stok seviyesi düşüyor, normalleşiyorsunuz. Ay sonu yaklaşıyor, değerlendirme için heyecanlanıyorsunuz.- 17 ye gidin

17. İkinci ay: Ay boyunca ürün bazında yapılan satış tahminleriyle gerçekleştiren satışlar büyük ölçüde uyumlu çıkıyor, vay canına, işe yarıyor! Hala min seviyesi tahmini geçen ürün varsa bunlarda fazladan stok taşımak istemiyorsunuz. Yeni ay için satış tahminlerini güncelliyorsunuz. Bazı ürünlerde artış bazı ürünlerde azalış görünüyor ancak artık tahmine inancınız arttığı tahmine göre hareket ediyorsunuz. Gelecek ay genel stok seviyeniz düşerken memnun müşterilerinize daha çok satış yapacağınızı düşünüyorsunuz. Akşamki davette rakiplerinizden sevdiğiniz bir arkadaşınızı, Ersin'i, görüyorsunuz, biraz laflıyorsunuz, "tahmin doğruluğunun onlarda sizinkine göre çok düşük olması" sizi şaşırtıyor ama biz daha iyiyiz gururuyla üzerinde fazla durmuyorsunuz. - 18 e gidin

18. Günler geçiyor, tahminler hala fevkalade doğru geliyor, artık içinizde bir şüphe var: Acaba aslında satış potansiyeli tahmin edilen miktarların çok mu üzerinde? Çünkü bu durumda tahminler tutar ama potansiyeli ziyan etmiş olursunuz... Rakip olmasına rağmen yine de Ersin'i arayıp birkaç ürün için aylık satış miktarları hakkında sohbet ediyorsunuz, bingo! Potansiyel sizin tahminlerinizin çok üzerinde... Mutlaka stokları artırmak gerekiyor, neyse ki deponun yapısı bir miktar fazla stok için uygun. Tahminlerin artacak yönde güncellenmesini istiyorsunuz, siparişler veriliyor, nefesler tutuluyor.... İnşili çıkışlı bir ay ama neyse ki bitiyor, değerlendirme günü yaklaşıyor... - 19 a gidin

19. Üçüncü ay: Beklenenin aksine genel stok seviyesinde artış var, dünyanın sonu değil, yeni başladık... Ürün bazında incelerken bazı ürünlerin yok satıldığını üzülerek fark ediyorsunuz, bazı ürünlerde de aşırı stok birikimi görülüyor. Eski hastalıklar nüksediyor gibi, bu yüzden min-max sistemi bırakıp yerine tahmin sistemine geçmiştik. Şimdi bu da mı yoracak bizi? Ne yapacaksınız?



• **Min-max sistemine geri dönerim:**

benzer sonuçlar alıyorsam neden tahminle uğraşayım? Mühendise ne gerek var? Belirleriz kuralı, ERP zaten otomatik stok yönetiyor. - 29 a gidin

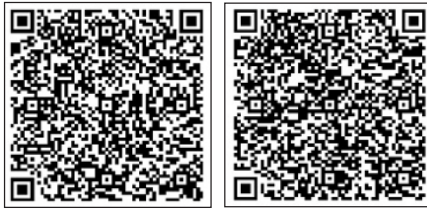


• **Tahmin doğruluğunu artırmaya çalışırım:** Daha çok parametreyi içeren, daha güçlü bir tahmin yazılımı alırım, daha isabetli tahmin yapınca işler düzelecektir. - 20 ye gidin

• **Tamamlama çözümünü denerim:**

Nasılsa bir ay ücretsiz deneme fırsatı var, her ürün grubunun yansını bu teste alırım ve performansını diğer yansıyla karşılaştırırım. - 21 e gidin

20. Tahmin doğruluğunu artırmak için kullanılan verinin temiz (çeşitli etkinlikler, dini günlerin takvimde öne gelmesi, yeni mağaza açılışları, stokszu kalınan günler, pandemi, ...) olması, tahmin vadesinin kısa olması (bir gün sonrası bir ay sonrasında daha doğru), tahmin detayının az olması (bir ürün grubu tek bir üründen daha doğru, depodaki mağazadakinden daha doğru), verinin sürekliliği (her gün çok miktarda satış olması arada bir az miktarda satış olmasından daha doğru) önemliymiş. Bunu sağlamak çok zor. Üstelik daha çok parametre ekleyince birbirleriyle etkileşimi artıyor, modeli kurmak ve anlamak zorlaşıyor. Her şey çok hızlı değişiyor. Hem de tek bir sayı yerine aslında bir aralık (min-ort-max) söz konusu oluyor ama bunu stok yönetimine yansıtamıyorsunuz. Bu iş bunalıcı... Denemesi zor, iyi sonuç elde etmek daha da zor... Ne yapacaksınız?



- **Parası neyse veririm, yine de yaparım:** Her durumda daha doğru tahminin işe yarayacağına inanıyorum. – 22 ye gidin
- **Vazgeçerim:** Tahmin doğruluğunu artırmaya çalışacağıma belirsizliğe dirençli bir stok yönetim sistemi kurmaya odaklanırım. – 21 e gidin

21. LinkedIn scai>tech sayfasına, blog sayfasına, FILLRATE100 sayfasına göz atarım. Excel dosyayla veri paylaşımı, en başından en sonuna kadar uzman desteği, Türkçe arayüz ile denemeye değer görünüyor. Başlangıçta son 3-12 ayın ürün bazında fiili satış adetlerini sorarak başlangıç stokunu tayin ediyorlar. Böylece mevcut stok yapımızın mevcut iş ortamımıza göre durumunu tarafsız gözle görebiliyorsunuz. Daha sonra her gün eldeki ve yoldaki stok miktarını excel dosyayla paylaşıyorsunuz. Belirlediğiniz ürün bazındaki sipariş günlerine göre size satınalma alışveriş listesi gönderiyorlar. Aşırı stoklu ürünler için sizi tedarikçinizle konuşmaya teşvik ediyorlar, eksik stoklar için acil alım yapmanızı istiyorlar. Sağlanan %100 bulunurluk ile müşterileriniz memnun oluyor, başka toptancılardan bu servisi



alamayan mağazalar sizinle çalışmak istiyor, satışlarınız artıyor, cironuz artıyor, sadece gereken kadar satın alıyorsunuz için nakit çıkışınız azalıyor, sonuçta nakit akışınız düzeliyor. Üstelik sistem satış eğilimine göre ürün bazında stok seviyenizi artıyor veya azaltıyor. Depoda boşalan yere tedarikçilerinizden farklı ürünler isteyerek ürün gamınızı genişletebilirsiniz. – 38 e gidin

22. Bütün çabanıza rağmen tahminler tutmayacaktır. Dolayısıyla bazı ürünlerde aşırı stok, gereksiz satın alma varken, bazı ürünlerde yetersiz stok, satış kaybı, acil satın alma için ekstra hızlandırma maliyeti, müşteri şikayetleri görülecektir. – 29 a gidin

23. Altıncı ay: Bir ay daha bitti. Öncekilerden farklı olarak ekibiniz günlük rutin işlerle boğulmadan müşterilerinize ve tedarikçilerinize daha çok zaman ayırabildi, kurum içi eğitimleri tamamlatabildiniz, herkes evine zamanında gitti ve memnuniyet gözle görülür halde. Üstelik FILLRATE100 metal yakalı asistanınızı sevmişlerdir, zam istemez, hastalanmaz, dedikodusu yoktur, izin ihtiyacı yoktur, sadece ve sadece yapması gereken işi eksiksiz yapar. Satışınızda %10-20 artış, stok seviyenizde %20-40 azalma olması beklenir. Artan stok devir hızı sayesinde para kazanırsınız. Müşterileriniz sağladığınız bulunurluktan memnundur. Artan satışlar nedeniyle FILLRATE100 sizi ölçülü olarak büyümeye teşvik edecektir. Tebrik ederiz, başardınız! - SON



24. Altıncı ay: Bir ay daha bitti. Öncekilerden farklı olarak ekibiniz günlük rutin işlerle boğulmadan müşterilerinize ve tedarikçilerinize daha çok zaman ayırabildi, kurum içi eğitimleri tamamlatabildiniz, herkes evine zamanında gitti ve memnuniyet gözle görülür halde.

Üstelik FILLRATE100 metal yakalı asistanınızı sevmişlerdir, zam istemez, hastalanmaz, dedikodusu yoktur, izin ihtiyacı yoktur, sadece ve sadece yapması gereken işi eksiksiz yapar. Satışınızda %10-20 artış, stok seviyenizde %20-40 azalma olması beklenir. Artan stok devir hızı sayesinde para kazanırsınız. Müşterileriniz sağladığınız bulunurluktan memnundur. Artan satışlar nedeniyle FILLRATE100 sizi ölçülü olarak büyümeye teşvik edecektir.

Tedarikçi Yönetimli Stok modeliyle müşterilerinizi büyük bir yükten kurtaracaksınız. Satışları artacak, sadece satılan mallar için ödeme yapacaklar, dolayısıyla sizi her zamankinden daha çok sevecekler. Başka tedarikçilerden aldıkları ürünleri sizinkilerle değiştirmeye istekli olacaklar, ürün gamınız genişleyecek, artan müşteri satışından siz de yararlanacaksınız. Piyasada haklı bir itibar kazanacaksınız. Aklınızdan zincir mağazalara "corner - tezgah" açmak geçecek... Artık sizi kimse tutamaz! Tebrik ederiz, başardınız! - SON

25. Ekibi toplarsınız, Salih'in iş tecrübesini ve yaşıyla gelen "ağabey" vasfını vurgularsınız. ERP yazılımını hemen kullanmaya başlamasını översiniz, bazı tedarikçi ve müşterileri tanıyıp olmasını bir avantaj olarak sunarınız. Homurtular azalır, ne de olsa patron adamın arkasındadır. Personel daha çok konuda Salih'e gitmeye başlar, bu Salih'i memnun eder ama iş yükü giderek artıyordur. Min-Max kuralını katıksız uygularlar, gerektiğinde tedarikçi veya müşteriyle çatışmaktan kaçınmazlar. İşler umduğunuz gibi gelişmiyordur ama canla başla çırpınan bir ekibiniz vardır. Yine de ay sonu değerlendirmesini beklemek gerekir. – 10 a gidin

26. Salih' le konuşursunuz, önce şimdiki iş yapma biçimimizi anlamasını sonra bunu tecrübesine göre geliştirmesini rica edersiniz. Böylece personelle daha hızlı ve daha iyi ilişkiler kurabilecektir. Salih uyumludur, önce ağabey sonra şef olmasının beklediğini çabuk kavrar. Onun tecrübesine göre geliştirilecek pek bir şey zaten yoktur, kariyeri boyunca min-max ve ERP yazılımı kullanmıştır, aynı iş, aynı yöntem elbette burada da aynı sonucu verecektir. Şimdiye kadar başaramamışlarsa ekip yapamamıştır. Dolayısıyla tahminmiş, optimizasyonmuş, tamamlamamış bu işlerle vakit kaybedip maceraya girmek tamamen gereksizdir. Bundan sonra daha uyumlu davranır, tedarikçilerde sıkışan birkaç konuyu ilişkileri sayesinde çözdüğünde personelin saygısını kazanır. Yeni müşteri getirdiğinde patron artık doğru adamı işe aldığından emindir, işler yolundadır. Gerçekten öyle midir? – 10 a gidin

27. Dördüncü ay: Bir ay daha bitti. Öncekilerden farklı olarak ekibiniz günlük rutin işlerle boğulmadan müşterilerinize ve tedarikçilerinize daha çok zaman ayırabildi, kurum içi eğitimleri tamamlayabildiniz, herkes evine zamanında gitti ve memnuniyet gözle görülür halde... Üstelik FILLRATE100 metal yakalı asistanınızı sevmişlerdir, zam istemez, hastalanmaz, dedikodusu yoktur, izin ihtiyacı yoktur, sadece ve sadece yapması gereken işi eksiksiz yapar. Satışınızda %10-20 artış, stok seviyenizde %20-40 azalma olması beklenir. Artan stok devir hızı sayesinde para kazanırsınız. Müşterileriniz sağladığınız bulunurluktan memnundur. Artan satılar nedeniyle FILLRATE100 sizi ölçülü olarak büyümeye teşvik edecektir. Tebrik ederiz, başardınız! – SON

28. Dördüncü ay: Bir ay daha bitti. Öncekilerden farklı olarak ekibiniz günlük rutin işlerle boğulmadan müşterilerinize ve tedarikçilerinize daha çok zaman ayırabildi, kurum içi eğitimleri tamamlayabildiniz, herkes evine zamanında gitti ve memnuniyet gözle görülür halde... Üstelik FILLRATE100 metal yakalı asistanınızı sevmişlerdir, zam istemez, hastalanmaz, dedikodusu yoktur, izin ihtiyacı yoktur, sadece ve sadece yapması gereken işi eksiksiz yapar.

Satışınızda %10-20 artış, stok seviyenizde %20-40 azalma olması beklenir. Artan stok devir hızı sayesinde para kazanırsınız. Müşterileriniz sağladığınız bulunurluktan memnundur. Artan satılar nedeniyle FILLRATE100 sizi ölçülü olarak büyümeye teşvik edecektir.

Tedarikçi Yönetimli Stok modeliyle müşterilerinizi büyük bir yükten kurtaracaksınız. Satışları artacak, sadece satılan mallar için ödeme yapacaklar, dolayısıyla sizi her zamankinden daha çok sevecekler... Başka tedarikçilerden aldıkları ürünleri sizinkilerle değiştirmeye istekli olacaklar, ürün gamınız genişleyecek, artan müşteri satışından siz de yararlanacaksınız. Piyasada haklı bir itibar kazanacaksınız. Aklınızdan zincir mağazalara "corner-tezgah" açmak geçecek... Artık sizi kimse tutamaz! Tebrik ederiz, başardınız! – SON

29. Dördüncü ay: Ne yapsanız

kar etmedi, aranan ürünler bulunamadığı için müşteriler şikayet ediyor. Sizinle çalışan müşteriler kısmi sevkiyat karşılığında kısmi ödeme yapıyorlar, cironuz düşüyor. Bazı müşteriler sizinle artık çalışmıyorlar, başka bir toptancıdan daha iyi servis aldıklarını söylüyorlar, kayıp müşteriler de ciroyu düşürüyor. Ciro düşse bile masraflar aynen devam ediyor, stok çok yavaş eriyor. Nakit ihtiyacı nedeniyle zararına satış göze alıyorsunuz ama tedarikçilerin belirledikleri fiyatların altında satmanız teknik olarak mümkün değil. Haciz korkusu sanyor zihninizi. Eleman çıkartıyorsunuz, tasarruf peşindesiniz ama artık deniz bitmiş, filmin sonu görünüyor, iki yıllık emeğinizi-kurduğunuz işinizi yok pahasına birine devretmek zorunda kalıyorsunuz. – SON

30. Birinci ay: Ekibiniz sıkı çalışarak bir ayı daha tamamladı. Fiili stok sayımıyla kaydı stokların tuttuğunu memnuniyetle görüyorsunuz. Ancak genel stok seviyesinde bir artış var, henüz depoda yer sorunu yok ama yine de artış fikri canınızı sıkıyor. Vadesi gelen ürünler satılmadığında hem depoda yer kaplıyor hem de nakit akışınızı zora sokuyor.

Ürün bazında incelerken genel stok seviyesi arttığı halde bazı ürünlerde yok sattığınızı bazı ürünlerde de aşırı stok oluştuğunu fark ediyorsunuz. İsteddiği ürünü alamayan müşterilerin telefonlarına cevap vermek zorunda kalıyorsunuz.

Değerlendirme toplantınızda satış tahmininden söz ediliyor. Bir çalışan seçilmiş bir grup ürün için önceki ayların satışlarına göre bir tahmin çalışması gösteriyor. İlginizi çekiyor. Tahminlerin büyük ölçüde tuttuğunu fark ediyorsunuz. Ancak Burak yüksek tahmin doğruluğuna tedbirli yaklaşılması gerektiğini, bunun aynı zamanda heba edilen satış potansiyeli olabileceğini anlatıyor. Üzerinde çalışılmasını istiyorsunuz. – 31 e gidin

31. Tahmin doğruluğunu

artırmak için kullanılan verinin temiz (çeşitli etkinlikler, dini günlerin takvimde öne gelmesi, yeni mağaza açılışları, stoksuz kalan günler, pandemi, ...) olması, tahmin vadesinin

kısa olması (bir gün sonrası bir ay sonrasından daha doğru), tahmin detayının az olması (bir ürün grubu tek bir üründen daha doğru, depodaki mağazadakinden daha doğru), verinin sürekliliği (her gün çok miktarda satış olması arada bir az miktarda satış olmasından daha doğru) önemliymiş. Bunu sağlamak çok zor. Üstelik daha çok parametre ekleyince birbirleriyle etkileşimi artıyor, modeli kurmak ve anlamak zorlaşıyor. Her şey çok hızlı değişiyor. Hem de tek bir sayı yerine aslında bir aralık (min-ort-max) söz konusu oluyor ama bunu stok yönetimine yansıtamıyorsunuz. Bu iş bunaltıcı... Denemesi zor, iyi sonuç elde etmek daha da zor... Acaba Burak ne düşünüyor? – 32 ye gidin



32. Tahmin hakkında bir toplantı düzenliyorsunuz. Burak konuyu etrafıca anlatır, belirsizliğin hâkim olduğu kendi iş ortamlarında tahmin doğruluğunun ancak satış potansiyelini israf ederek elde edilebileceğini söyler, örnek verir. Konu ilgi çekmiştir. Burak tedarik zinciri işini bilmekte ama ürünü ve bu firmanın iş yapma biçimini bilmemektedir, yani işletme körlüğü henüz yoktur. İhtiyaçları olan doğru tahmin değil, tahmin belirsizliğine dayanlı bir stok yönetim sistemidir. Şanslıdır çünkü bu konuda Burak'ın daha önce gördükleri, duydukları vardır. – 33 e gidin



33. LinkedIn scai>tech sayfasına, blog sayfasına, FILLRATE100 sayfasına göz atarım. Excel dosyayla veri paylaşımı, en başından en sonuna kadar uzman desteği, Türkçe arayüz ile denemeye değer görünüyor. Başlangıçta son 3-12 ayın ürün bazında fiili satış adetlerini sorarak başlangıç stokunu tayin ediyorlar. Böylece mevcut stok yapımızın mevcut iş ortamımıza göre durumunu tarafsız gözle görebiliyorsunuz. Daha sonra her gün eldeki ve yoldaki stok miktarını excel dosyayla paylaşıyorsunuz. Belirlediğiniz ürün bazındaki sipariş günlerine göre size satınalma alışveriş listesi gönderiyorlar. Aşırı stoklu ürünler için sizi tedarikçinizle konuşmaya teşvik ediyorlar, eksik stoklar için acil alım yapmanızı istiyorlar. Sağlanan %100 bulunurluk ile müşterileriniz memnun oluyor, başka toptancılardan bu servisi alamayan mağazalar sizinle çalışmak istiyor, satışlarınız artıyor, cironuz artıyor, sadece gereken kadar satın almanız için nakit çıkışınız azalıyor, sonuçta nakit akışınız düzeliyor. Üstelik sistem satış eğilimine göre ürün bazında stok seviyenizi artırıyor veya azaltıyor. Depoda boşalan yere tedarikçilerinizden farklı ürünler isteyerek ürün gamınızı genişletebilirsiniz.

Burak size simülatörle geçmiş dönemde kendi ürünlerinizin kendi ortamınızda nasıl farklı sonuçlanabileceğini gösteriyor. İçinize siniyor. Yine de pilot uygulamayla tedbirli başlamayı tercih ediyorsunuz. – 34 e gidin

34. Mevcut çalışma pratiklerinizi (sevkiyat sıklığı, sipariş sıklığı, asgari sipariş miktarı gibi) değiştirmeden "olduğunuz gibi" ama tamamlama çözümüne göre çalışmaya geçiyorsunuz. Başlangıç stokları belirlenince aşırı stoklu ürünler, yetersiz stoklu ürünler ortaya çıkıyor, ilk alımlarınızı stok seviyelerinizi düzeltmek için yapıyorsunuz. Ay bitiyor ...- 35 e gidin

35. İkinci ay: Min-max kurala göre çalışılan ürünlerde birinci aydakine benzer sıkıntılar (bazıları aşırı stoklu, bazıları yetersiz stoklu) devam ediyor. Pilot çalışmaya konu olan ürünlerde bulunurluk sağlanmışa benziyor üstelik her zaman alıştığınızdan daha az satınalma yapılmış, nakit paranız kasada kalmış, hoşunuza gidiyor. Artık uygulamayı tüm ürünlere yaygınlaştırmak istiyorsunuz. Burak bazı iyileştirme fırsatlarına dikkatinizi çekiyor: Asgari sipariş miktarını düşürebilir miyiz? Sevkiyat/sipariş sıklığını artırabilir miyiz? Aşırı stoklu ürünleri tedarikçilere iade edebilir miyiz?... Şimdi değil diye düşünüyorsunuz, önceliğiniz tüm ürünlerde tamamlama sistemine geçmek, iyileştirme işini erteliyorsunuz. – 36 ya gidin

36. Burak ekiple çalışıyor; farklı tedarikçiler, farklı akış süreleri, farklı asgari sipariş miktarları, farklı sipariş günleri gibi özelleştirilebilir olan parametreleri belirliyorlar.



FILLRATE100 hiç birinin yerine değil, sadece onlara yardımcı olabilecek tarzda kurgulanmıştır. Dolayısıyla FILLRATE100 var diye "uçamayacaklarını" biliyorlar. FILLRATE100 rehberliğinde işlerini daha iyi yapma fırsatı onları heyecanlandırıyor. Rutin işlerin yorucu-sıkıcı yükünden kurtuldukları için artık müşterilerine – tedarikçilerine – sözleşmelere daha kaliteli zaman ayırabiliyorlar. Müşteriler aradıkları ürünleri buluyor, şikayet telefonları azalıyor, işler yoluna giriyor...

Artık önerilen iyileştirme fırsatlarına bakmanın zamanı gelmiş olmalı:

- Tedarikçilerinizle konuşuyorsunuz, asgari sipariş miktarını veya buna bağlı iskonto her bir sipariş için değil belirli bir dönem için (aylık, sezonluk, yıllık gibi) geçerli olmasını istiyorsunuz.
- Navlun için tedarikçilerinizin sipariş günlerine – lokasyonlarına – sipariş miktarına – araç kapasitesine göre "milkrun" rota üzerinde birleştiriyorsunuz.
- Daha sık sipariş verebildiğinizde tutmanız gereken stok seviyesi düşüyor, tedarikçinizin üretim – nakit akışı daha düzenli hale geliyor, üzerinde konuşmaya değer buluyorsunuz.
- Aşırı stoklu ürünleri maliyeti üzerinden tedarikçinizin başka ürünleriyle takas etmek istiyorsunuz, böylece hem müşterilerinize hem tedarikçinize yeni ürünleri gösterebileceksiniz. Nakit çıkışı olmadan stok yapınızı düzeltebileceksiniz. Tedarikçiniz kredi limitinizi aşmadan size ürün verebilecek, satışlar artarsa herkes kazanacak...

Bazıları hemen gerçekleşiyor, bazıları bir kısım tedarikçide gerçekleşiyor, diğerleri için biraz zaman gerekiyor. İyi sonuç aldığınızda bu iyileştirmeleri konuşmak daha kolay olacak... Ay bitiyor... – 37 ye gidin

37. Üçüncü ay: Stok devir hızınız yükseliyor, satışlarınız artıyor, stok seviyeniz düşüyor, yok satmıyorsunuz, şahane! Stok yapınızı düzeltirken tedarikçilerinizle iş birliği yapıyorsunuz, aşırı stoklu ürünlerde gereksiz satınalma yapmayacağınız için başlangıçta kısa bir duraklama olmuştur ama zaman içinde artan satışlar nedeniyle satınalmalarınız da artacaktır. Firmada ekip huzurludur, müşterilerle ve tedarikçilerle daha çok ilgilenilmektedirler. Acaba bu iş daha da büyütülebilir mi?

- **Böyle iyiyiz, aynen devam edelim:** İşimiz ölçülü olarak büyüsün, müşterilerin stoklarıyla uğraşmak istemiyorum. – 27 ye gidin
- **Müşterilerime de bu servisi vermek istiyorum:** İşimi çok hızlı büyütebilirim, benden bu servisi isteyen zincir marketlere artık olumlu cevap verebilirim. – 28 e gidin

38. Mevcut çalışma pratiklerinizi (sevkiyat sıklığı, sipariş sıklığı, asgari sipariş miktarı gibi) değiştirmeden "olduğunuz gibi" ama tamamlama çözümüne göre çalışmaya geçiyorsunuz. Başlangıç stokları belirlenince aşırı stoklu ürünler, yetersiz stoklu ürünler ortaya çıkıyor, ilk alımlarınızı stok seviyelerinizi düzeltmek için yapıyorsunuz. Ay bitiyor... - 39 a gidin

39. Dördüncü ay: Min-max kurala göre çalışılan ürünlerde birinci aydakine benzer sıkıntılar (bazıları aşırı stoklu, bazıları yetersiz stoklu) devam ediyor. Pilot çalışmaya konu olan ürünlerde bulunurluk sağlanmışa benziyor üstelik her zaman alıştığınızdan daha az satınalma yapılmış, nakit paranız kasada kalmış, hoşunuza gidiyor. Artık uygulamayı tüm ürünlere yaygınlaştırmak istiyorsunuz. Burak bazı iyileştirme fırsatlarına dikkatinizi çekiyor: Asgari sipariş miktarını düşürebilir miyiz? Sevkiyat/sipariş sıklığını artırabilir miyiz? Aşırı stoklu ürünleri tedarikçilere iade edebilir miyiz? Şimdi değil diye düşünüyorsunuz, önceliğiniz tüm ürünlerde tamamlama sistemine geçmek, iyileştirme işini erteliyorsunuz. – 40 a gidin

40. Gökhan ekiple çalışıyor; farklı tedarikçiler, farklı akış süreleri, farklı asgari sipariş miktarları, farklı sipariş günleri gibi özelleştirilebilir olan parametreleri belirliyorlar. FILLRATE100 hiçbirinin yerine değil, sadece onlara yardımcı olabilecek tarzda kurgulanmıştır. Dolayısıyla FILLRATE100 var diye "uçamayacaklarını" biliyorlar. FILLRATE100 rehberliğinde işlerini daha iyi yapma fırsatı onları heyecanlandırıyor. Rutin işlerin yorucu-sıkıcı yükünden kurtuldukları için artık müşterilerine – tedarikçilerine – sözleşmelere daha kaliteli zaman ayırabiliyorlar. Müşteriler aradıkları ürünleri buluyor, şikayet telefonları azalıyor, işler yoluna giriyor...

Artık önerilen iyileştirme fırsatlarına bakmanın zamanı gelmiş olmalı:

- Tedarikçilerinizle konuşuyorsunuz, asgari sipariş miktarını veya buna bağlı iskonto her bir sipariş için değil belirli bir dönem için (aylık, sezonluk, yıllık gibi) geçerli olmasını istiyorsunuz.
- Navlun için tedarikçilerinizin sipariş günlerine – lokasyonlarına – sipariş miktarına – araç kapasitesine göre "milkrun" rota üzerinde birleştiriyorsunuz.
- Daha sık sipariş verebildiğinizde tutmanız gereken stok seviyesi düşüyor, tedarikçinizin üretim – nakit akışı daha düzenli hale geliyor, üzerinde konuşmaya değer buluyorsunuz.
- Aşırı stoklu ürünleri maliyeti üzerinden tedarikçinizin başka ürünleriyle takas etmek istiyorsunuz, böylece hem müşterilerinize hem tedarikçinize yeni ürünleri gösterebileceksiniz. Nakit çıkışı olmadan stok yapınızı düzeltebileceksiniz. Tedarikçiniz kredi limitinizi aşmadan size ürün verebilecek, satışlar artarsa herkes kazanacak...

Bazıları hemen gerçekleşiyor, bazıları bir kısım tedarikçide gerçekleşiyor, diğerleri için biraz zaman gerekiyor. İyi sonuç aldığınızda bu iyileştirmeleri konuşmak daha kolay olacak... Ay bitiyor... – 41 e gidin

41. Beşinci ay: Stok devir hızınız yükseliyor, satışlarınız artıyor, stok seviyeniz düşüyor, yok satmıyorsunuz, şahane! Stok yapınızı düzeltirken tedarikçilerinizle iş birliği yapıyorsunuz, aşırı stoklu ürünlerde gereksiz satınalma yapmayacağınız için başlangıçta kısa bir duraklama olmuştur ama zaman içinde artan satışlar nedeniyle satınalmalarınız da artacaktır. Firmada ekip huzurludur, müşterilerle ve tedarikçilerle daha çok ilgilenilmektedirler. Acaba bu iş daha da büyütülebilir mi?

- **Böyle iyiyiz, aynen devam edelim:** İşimiz ölçülü olarak büyüsün, müşterilerin stoklarıyla uğraşmak istemiyorum. – 23 e gidin
- **Müşterilerime de bu servisi vermek istiyorum:** İşimi çok hızlı büyütebilirim, benden bu servisi isteyen zincir marketlere artık olumlu cevap verebilirim. – 24 e gidin

Kazanmanın coşkusu kaybetme korkusunu aştığında dönüşüm başlayacaktır.

Kısıtlar Teorisinin

- Üretim çözümü DBR için OTIF100 bakabilirsiniz.
- Perakende çözümü Replenishment için FILLRATE100 bakabilirsiniz, o simülasyonla deneyebilirsiniz, o ücretsiz bir ay test edebilirsiniz.





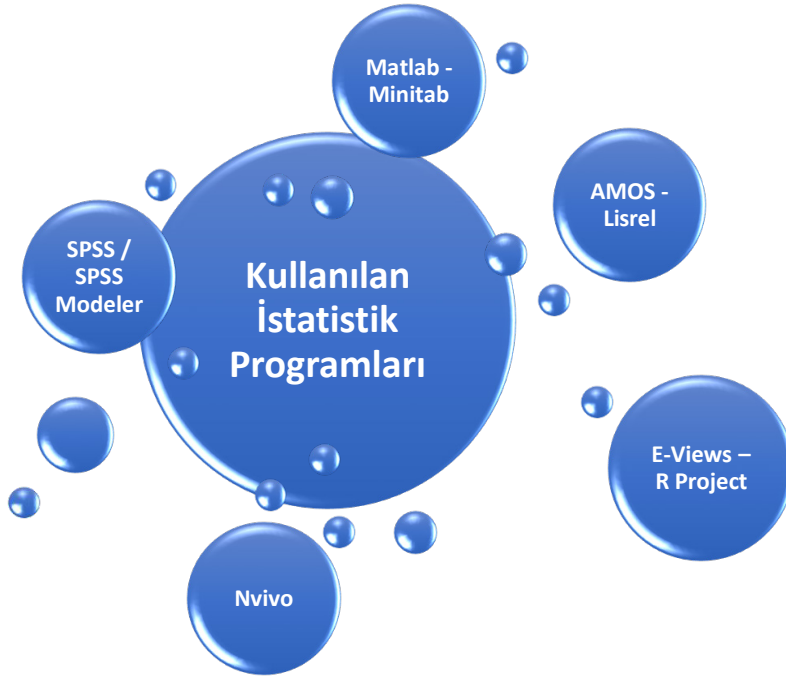
Gözde Araştırma

SAHA UYGULAMALARI VE İLERİ ARAŞTIRMA HİZMETLERİ

Hızlı, Yaratıcı, Yenilikçi, Güvenilir ve Hatasız Araştırma Projeleri

Gözde Araştırmanın yaptığı yegâne iş; çok karmaşık konuları, sayılara dönüştürmek ve bu karmaşık konuları, basit bir dille anlatmaktır.

Yöneticilere, bilimsel değere sahip, güvenilir ve kalitesi yüksek tavsiyeler sunmaktadır.



Araştırma projelerin tüm safhalarında, ayrıca farklı alanlarda toplanan verilerin; düzenlenmesi, analizi, yorumlanması, raporlanması ve sunumu konusunda eğitim ve destek hizmetleri sunmaktadır.

Cevizli Mah. Giresun Sk. Yazıcı Ap. No:3C Kartal / İSTANBUL

+90 850 360 00 30 / +90 536 482 69 82

www.gozdear.com

gozdearastirma@gmail.com



Mustafa AVCI
mustafavci71@hotmail.com

İKNADA ÖĞRENİLMİŞ ÇARESİZLİK SENDROMU

Sirkelere yeni gelen küçük fili çok sağlam zincirlerle bir ağaca bağlarlar. Fil her kaçmaya yeltendiğinde başarısız olur. Fil kaçamayacağını anladığında artık denemeyi bırakır. Yıllar geçer, küçük fil artık büyür ve çok güçlüdür. Öyle güçlüdür ki artık zinciri koparabilecek ve kazığı sökebilecek gücü vardır. Ancak özgür olamayacağına inandığı için kaçabileceği halde kaçmayı denemez. Çünkü fil artık Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromuna yakalanmıştır.



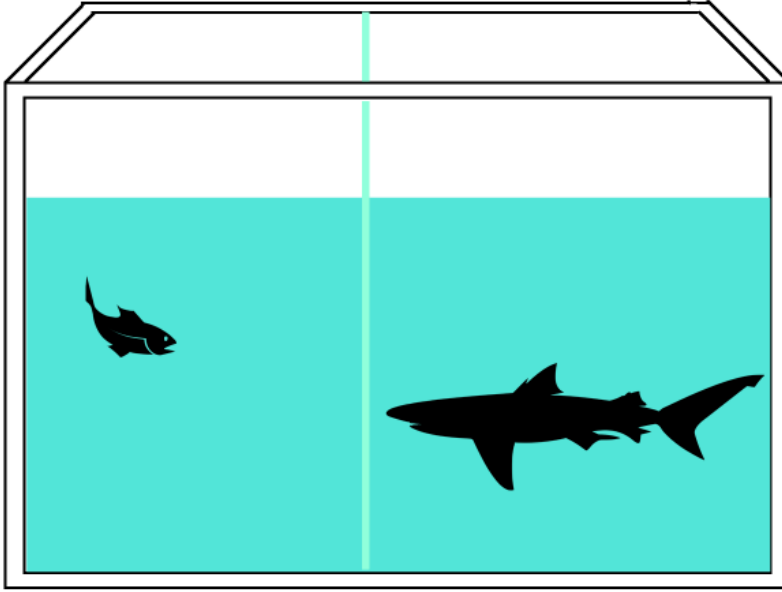
Öğrenme kuramları arasında, Tepkisel Koşullanma içerisinde Öğrenilmiş Çaresizlik aynı zamanda bir öğrenme biçimidir. Rus bilim adamı Ivan Pavlov'un köpekleri üzerinde yaptığı deneyler sonrası öğrenmenin, uyanlara verilen tepkiler sonucunda gerçekleştiği bulgularına ulaşılmıştır. Pavlov yaptığı deneyin ilk aşamasında köpeğe yiyecek verildiğinde köpeğin salya salgıladığı, köpeğe zil çalındığında hiçbir tepki göstermediği gözlemlenmiştir. Deneyin ikinci bölümünde ise zil çalınmasının hemen ardından köpeğe yemek verilmiş ve bir süre sonra zil çalındığında köpeğin salya salgıladığı gözlemlenmiştir. Deneyin sonucunda köpeğin zil ile yemek arasında bir ilişki kurup koşullandığı gözlemlenmiştir. Bu öğrenme teorisine göre dışarıdan bir uyarı olmadan öğrenme de olmaz.

Bir insanın ömrü boyunca sergilemiş olduğu her şey davranışlarıdır. Gülmek, ağlamak, konuşmak gibi şeyler bunlardan bazılarıdır. Davranışlar; içgüdüsel, öğrenilmiş ve geçici olabilir. Öğrenilmiş davranışlar insan yaşamı esnasında ortaya çıkan davranışlar olup belirli ve kalıcı şekilde olur. Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu, organizmanın göstermiş olduğu tepkilerin sonuca ulaşmaması durumunda, sonucu değiştiremeyeceğine karşı oluşan inanç ile gelen bir ruh hâlidir.

Psikolog Martin Seligman'ın 1960'lardan itibaren geliştirdiği sendrom, bir canlının maruz kaldığı zorluklardan kurtulamayacağı inancının yerleşmesi durumudur. Hepimiz gün içerisinde az ya da çok Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu altında kalıyoruz. Bazen bir ikna eylemini defalarca deniyor, yanılıyor, başaramıyoruz. Sonra bir daha yanılmamak için ikna eylemini denemeyi bırakıyoruz. Bu sırada bir sürü şartlar değişiyor, eğer tekrar ikna denersek başarılı olabileceğimiz halde, biz iç güdüsel olarak ön yargılarımızla davranmaya devam ettiğimiz için başkalarını ikna etmekten mahrum kalıyoruz.

Yapılan başka bir deneyde, aç bir köpekbalığını bir akvaryuma koyarlar. Ardından aynı akvaryuma küçük bir balık atarlar. Küçük balığı fark eden köpekbalığı hemen onu yemek için saldırıya geçer. Deneyi yapan uzmanlar köpek balığını ve küçük balığı cam bir bölmeyle birbirinden ayırmışlardır. Bunu bilmeyen köpek balığı kafasını ne olduğunu anlayamadığı sert cama çarpar. Birkaç denemenin ardından artık küçük balığa ulaşamayacağını anlayan köpek balığı çabalamaktan vazgeçer. Deneyin ikinci yarısında uzmanlar aradaki cam bölmeyi kaldırır.

Artık köpek balığının önünde hiçbir engel kalmamıştır. Ancak köpekbalığı küçük balığı yemek için hiçbir artık hamle yapmaz.



Bir insan birkaç kez ikna denemesi yaptıktan sonra peş peşe başarısız olması artık insanları ikna edemeyeceği inancını geliştirmesine neden olur. Geçmiş yıllarda ehliyet sınavından kalan bir kişinin "neden artık sınava gireyim ki zaten sonuç değişmeyecek yine kalacağım" düşüncesine kapılması. Alkol bağımlısı bir kişinin alkolü birkaç kez bırakmaya çalıştıktan sonra bir türlü kendisini bırakmaya ikna edememesi, kişinin iknada Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromuna yakalandığının göstergesidir.



işlemi uygulamaya koymuş. 40 adım uzaklıktan karsına normal bir konuşma tonuyla seslenmiş

- "Hayatım bu akşam yemekte ne var?" Cevap yok. Mutfağa biraz yaklaşmış. Mesafeyi 30 adıma indirmiş ve soruyu tekrarlamış

- Hayatım bu akşam yemekte ne var?" Yine cevap yok. Mutfağa biraz daha yaklaşmış, mesafe 20 adım ve tekrar sormuş.

- "Hayatım bu akşam yemekte ne var?" Hâlâ cevap yok. Adam mutfağın kapısına gelmiş artık mesafe iyice azalmış ve soruyu tekrarlamış

- "Hayatım bu akşam yemekte ne var?" Yine cevap alamamış. Bu sefer karsına iyice yaklaşmış ve aynı soruyu tekrar sormuş.

- "Hayatım bu akşam yemekte ne var?" en sonunda karsı adama yanıt vermiş.

- "Hayatım beşinci kez söylüyorum, Tavuuuuuuk"

İknada Öğrenilmiş çaresizlik Sendromuna yakalanırsanız, sorunu başkalarında arar ve bir türlü çözüm bulamazsınız

İknada Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu, kişinin herhangi bir durumda çok sayıda başarısızlığa uğrayarak, her şeyi yapsa da hiçbir şeyin değişmeyeceğini, olayların kendi kontrolünde olmadığını, o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünüp cesaretini kaybetmesidir. İknada sunulan her metot belki de karşı tarafa yeterli ya da etkili bir metot değildir. Öğrenilmiş Çaresizliğe Sendromuna yakalanmamak için farklı ikna yöntemleri denemeye devam etmek gerekir.



Levent ÇUHADAR
Sirius Grup Kurucu Başkanı

YAPAY ZEKA İLE İŞE ALIM SÜREÇLERİ

Günümüz iş dünyası, işe alım işletmeleri başarılı bir şirketin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Doğru adayları bulma ve işe alım yolunu etkin bir şekilde kullanma, verim avantajını maksimize etmek için kritik öneme sahiptir. Yenilikçi teknolojilerin ve yapay zekanın hızla ilerlemesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi alanında da çığır açan gelişmeler yaşanmaktadır. Bu bağlamda, CVUS adıyla yapay zeka tabanlı yazılım, işe alım sürecinde yenilikçi bir yaklaşım sunarak İK firması için vazgeçilmez bir çözüm olmaktadır.

Firmaların İK departmanlarına yapılan başvurular departman yetkilileri tarafından tek tek okunarak değerlendirilmekte sınıflandırılmakta ve saklanmaktadır. Bu süreç hem ciddi bir zaman kaybına sebep olmakta hem de insani hatalar ile farklı yorumlamalara sebep olmaktadır. Ayrıca ilerleyen zamanlarda geçmiş CV lere ulaşmak ve bu aday ile geçen görüşme notlarına, süreç içinde yapılan değerlendirmelere ulaşmak ciddi bir efor, zaman kaybı ve objektif bir değerlendirme yapılamamasına neden olmaktadır.

CVUS yapay zekanın gücünden yararlanarak firmaya yapılan başvuruları inceleyerek adayları yeteneklerine göre ayırarak veri tabanında saklamaktadır. İK departmanının CVUS ta açacağı projelere daha önce CV leri yeteneklerine göre ayrılmış adaylar bu projelere atanabilmektedir. CVUS'ta Projeye atanan adayların İK tarafından belirlenen filtreler ile veri tabanındaki CV ler içinden sizin için en uygun adayları seçer. CVUS verilerindeki adayları ve pozisyonları kolayca görüntüleyip yönetme imkanı sunar. Böylece tüm işletme amaçlarına en uygun adayları belirlemek için iş zekasından faydalanabilir.

İK departmanının tarafından yazılımını önerdiği adaylar ile ilgili tüm bilgiler geçmiş dönemde yapılan görüşmeler değerlendirmeler ya da alınana notlar uygulama sayesinde karşınızda olacağı için bu adaylar ile ilgili hızlı ve daha doğru bir karar alma imkanı sağlamaktadır.

Tabi yukardaki tüm süreçler sadece adayın sisteme kaydedilmesi ve adaylar ile görüşme aşamasına kadar gelen kısmın anlatmaya çalıştım. İşe alma süreci tabi ki burada bitmemektedir. Seçilen yada önerilen adayların şu anki durumlarının bilinmemesi İK departmanının için bir bilinmez olup adayın güncel iş arayış aramadığını yada firma ile ilgili görüşlerinin ne olduğun ile ilgili güncel bilgilere ulaşmak için bu adayların belirlenmesi tek tek aranması adaylar ile görüşerek bilgilerin güncellenmesi adaylara ulaşılamaması bu adayların tekrar aranması yada yoğunluk gibi nedenler ile bu adaylar ile tekrar iletişime geçilememesi belki de firma için ilerde önemli bir adayın değerlendirme dışında kalmasına neden olabilmektedir. Yapılan görüşmeler neticesinde alınan notların tekrar değerlendirilmesi yeniden sınıflandırılması, zahmetli ve bazen objektiflikten uzak bir değerlendirmeye neden olabilmektedir.

Yapay zekanın gücünden yararlanan CVUS, İK departmanı tarafında belirlenen adaylarla esnek, zaman kıstası olmadan ve kullanıcı dostu ön görüşmeler yaparak adayın o anki durumu hakkında güncel bilgileri alır. Ayrıca adayların özgeçmişleri ve pozisyon ayrıntılarıyla ilgili sorular sorar ve veri tabanına bu görüşmeleri kaydederek İK departmanının istediği zaman ulaşabileceği ve değerlendirebileceği şekilde muhafaza eder. CVUS'un dijital tabanlı olması, kağıt görüntülemeyi azaltması ve böylece işe alım merkezinden çevre üzerindeki etkisi de ayrı değerlendirilmelidir.

İK departmanının ön görüşme yapmak için tüm adayların CV lerni kontrol etmesine alınan notları kontrol etmesine ve bu adaylar ile tek tek iletişime geçip sorular sorup sorulan soruların notlarını almasına ve bu alınan notlar ile CV bilgilerinin tekrar güncellenmesini gerek kalmayacaktır. İşletmelerin bu sayede zaman tasarrufu sağlamasının yanında iletişim yoğunluğun da yaşamayacaktır.

Güvenilirlik ve gizlilik, CVUS için temel taşlardan biridir. Kullanıcıların ve kişisel bilgilerini güvenli bir şekilde saklama ve işlemler kayıt altında tutulur. Ayrıca sisteme yüklenen orijinal CV lerde yine veri tabanında saklanmakta olup, istendiği zaman ulaşılabilir.

İnsan kaynakları departmanı firmaların en önemli gücü olan insan gücünü yöneten belirleyen ve yön veren departmandır. İK'nın firmalar için önem arz eden bir pozisyonda olması bu departmanın hata yapma lüksünü minimuma indirmesini gerektirmektedir. İş gücünün yoğun ve stresli olduğu İK departmanında bu yükün dijitalleşen dünyamızda İK departmanını daha steril bir ortam sunmak firmanın geleceği prestiji açısından önem arz etmektedir.

CVUS, yapay zeka temelli işe alım danışmanlığının geleceğine dair heyecan verici bir adım sunuyor. İnovatif özellikler, kapsamlı performans değerlendirmeleri, veri analitiği, aday deneyimi görünümüleri ve çevre dostu yaklaşımla CVUS, İK firmaları için vazgeçilmez bir yardımcıdır.

CVUS ile beraber işletmenize gelecek olan tüm aday CV leri

yapay zeka ile çok kısa bir sürede değerlendirecek şeffaf bir şekilde sınıflandıracak, İK tarafından açılacak projelere en uygun aday atama ve önermesi yapılacak, İK departmanı tarafından belirlenen tüm adayları ile ön görüşme yapacak, değerlendirme ev görüşme notlarını size sunacaktır. Ve tüm bu işlemler İK departmanının tarafından çok kısa bir süre içinde bitirilmiş olacaktır.



Geleceğin İŞE ALIM Süreci

İnovatif hizmetimizle, HR firmaları için adaylarla esnek ve kullanıcı dostu görüntülü veya sesli görüşmeler sunuyoruz. CVUS ile sektörde öncü bir deneyim yaşayarak, sizin yerinize etkileyici görüşmeler gerçekleştirir.



SIRIUS TEDARİK

CV US

İnovatif hizmetimizle, HR firmaları için adaylarla esnek ve kullanıcı dostu görüntülü veya sesli görüşmeler sunuyoruz. CVUS ile sektörde öncü bir deneyim yaşayarak, sizin yerinize etkileyici görüşmeler gerçekleştirir. Adayın özgeçmişi ve pozisyon gereksinimleri ile eşleşen sorular sorarak, CVUS CV bilgilerinin tutarlılığını ve performansı ölçer. Bu hizmet, verimli işe alım süreçleri ve objektif değerlendirmelerle uygun adayları seçmenizi sağlar, rekabette öne çıkmanıza yardımcı olur.



CV US Projeler

Proje Ekle

CV US, sadece işe alım süreçlerini hızlandırmakla kalmıyor, aynı zamanda projeleri de yönetmenize yardımcı oluyor! Projelerinizdeki her bir adayın pozisyonunu, ilgi düzeyini ve firma adını kolayca görüntüleyebilirsiniz. Bu özellik sayesinde, en uygun adayları projelerinize ekleyebilir ve işe alım sürecinizi daha da etkili hale getirebilirsiniz.

Firmalar, adayları projelerine atayarak daha organize bir işe alım süreci yürütebilirler.

Adayların hangi projelerde çalıştıklarını ve hangi pozisyonlarda bulunduklarını görebilirler.

Adayların performansını ve yeteneklerini belirlemek için proje bazlı filtreleme yapılarak daha uygun adaylar seçilebilir.

*Tüm bu avantajları sayesinde, CV US'un projeler özelliği HR sektöründe faaliyet gösteren firmaların işe alım süreçlerini daha etkili hale getirerek, doğru adayları seçmelerine yardımcı olur.



Dr. Zehra Binnur AVUNDUK
İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa
zehrabinnur.avunduk@iuc.edu.tr

FİNANSAL HİZMETLERDE YAPAY ZEKÂ KULLANIMI

Dünya genelinde hızla yaşanan teknolojik gelişmeler sayesinde finans sektörü de dijital çağa uyum sağlamaktadır. Yaklaşık 20 sene önce sadece finansal kurum veya kuruluşlara ziyaretle gerçekleştirilebilen işlemler artık akıllı telefon, tablet, bilgisayar vb. cihazlar ve internet bağlantısı aracılığıyla dakikalar içerisinde müşteri temsilcisine gerek duyulmaksızın müşteriler tarafından gerçekleştirilebilir hale gelmiştir. Finansal işlemlerin ve hizmetlerin teknoloji yardımıyla iyileştirilmesi ve dijital ortama aktarılmasını kapsayan gelişmeler finansal teknolojiler (Fintek) olarak adlandırılır.

Finansal hizmetler ve yapay zekâ, finans sektöründe dijital dönüşümün ve inovasyonun anahtar unsurlarından biridir. Yapay zekâ ve finansal teknolojiler, finans sektöründe büyük bir etkiye sahip olan iki güçlü teknolojik alanı ifade eder. Fintek, finansal hizmetlerin sunumunda dijital teknolojilerin kullanımını ifade ederken; yapay zekâ ise makine öğrenmesi ve benzeri teknolojileri içeren bir alan olarak öne çıkar. Bu iki alan, finans dünyasında dönüşümü hızlandıran ve yeni olanaklar sunan birçok fayda sağlar. Yapay zekâ, finansal hizmetlerde verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, müşteri deneyimini geliştirmek ve risk yönetimini optimize etmek için kullanılan çeşitli teknolojileri içerir.

Yapay Zekâ ve Fintek'in finansal hizmetlerdeki önemli kullanım alanları aşağıda belirtilmiştir:

- **Yatırım ve Portföy Yönetimi:** Yapay zekâ, büyük miktardaki veriyi analiz ederek yatırım kararlarını desteklemek için kullanılabilir. Portföy yönetiminde, yatırımcılara daha iyi seçenekler ve risk analizleri sunulabilir.
- **Kişiselleştirilmiş Müşteri Deneyimi:** Yapay zekâ, müşterilerin tercihlerini ve davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş finansal hizmetler sunabilir. Müşterilere daha uygun ürünler ve hizmetler önermek, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırabilir. Chatbotlar ve diğer yapay zekâ destekli araçlar, müşterilere 7/24 hizmet sağlayabilir ve basit soruları yanıtlayabilir. Bu, müşteri hizmetlerinin verimliliğini artırırken aynı zamanda insan müşteri temsilcilerinin yükünü azaltmaya yardımcı olabilir.
- **Risk Değerlendirmesi:** Finansal kuruluşlar, kredi riski, operasyonel risk ve pazar riski gibi farklı risk türlerini değerlendirmek için yapay zekâyı kullanabilirler. Yapay zekâ algoritmaları, büyük veri kümelerini analiz ederek daha hassas risk tahminleri yapabilir ve dolayısıyla risk yönetimini iyileştirebilir.

➤ Otomatik Ticaret, Algoritmik İşlemler ve Portföy

Yönetimi: Fintek ve yapay zekâ, algoritmik işlemleri ve otomatik ticareti destekleyerek finansal piyasalarda daha hızlı ve etkili işlemler yapmayı mümkün kılar. Finansal piyasalarda alım satım işlemleri ve portföy yönetimi için yapay zekâ ve makine öğrenme algoritmaları kullanılır. Bu tür sistemler, piyasa eğilimlerini belirlemeye, potansiyel fırsatları değerlendirmeye ve riskleri minimize etmeye katkı sağlayabilir.

➤ Piyasa Analizi ve Tahminleri:

Finansal piyasalarda yapay zekâ, büyük veri kümelerini analiz ederek gelecekteki piyasa eğilimleri ve fiyat hareketleri hakkında tahminlerde bulunabilir.

➤ Kredi Değerlendirmesi:

Yapay zekâ, kredi başvurularını değerlendirmede kullanılabilir ve potansiyel müşterilerin krediye uygunluğunu belirlemede daha objektif bir yol sunar.

➤ Dolandırıcılık Tespiti ve Güvenlik:

Fintek ve yapay zekâ, finansal işlemlerde dolandırıcılığı tespit etmek ve veri güvenliğini artırmak için kullanılabilir. Yapay zekâ tabanlı sistemler, sahtekarlık ve dolandırıcılığı tespit etmek için gerçek zamanlı olarak işlem verilerini izleyebilir ve anormal davranışları tespit edebilir. Bu, müşterilerin ve finansal kuruluşların güvenliğini artırır.

➤ Müşteri Deneyimi ve Kişiselleştirilmiş Hizmetler:

Yapay zekâ, müşterilerin tercih ve davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş finansal hizmetler sunabilir ve müşteri deneyimini geliştirebilir.

➤ Müşteri İletişimi ve Destek:

Chatbotlar ve diğer yapay zekâ destekli araçlar, müşterilere etkili ve hızlı bir şekilde destek sağlayarak müşteri ilişkilerini güçlendirebilir.

➤ Veri Analitiği ve Tahminler:

Fintek ve yapay zekâ, finansal verileri analiz ederek gelecekteki piyasa eğilimleri ve fiyat hareketleri hakkında tahminlerde bulunabilir.

Fintek ve yapay zekâ, finans sektöründe verimliliği artırırken, daha iyi risk yönetimi ve müşteri memnuniyeti sağlama gibi yararlar sunar. Ancak bu teknolojilerin kullanımıyla ilgili bazı zorluklar da söz konusudur. Özellikle veri gizliliği, düzenleyici uyumluluk ve etik gibi hususların geliştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Aynı zamanda, yapay zekânın doğru sonuçlar ürettiğinden emin olmak için algoritmaların düzgün bir şekilde eğitilmesi ve denetlenmesi önemlidir. Bu teknolojileri uygularken, finansal kuruluşların veri güvenliği, uygunluk ve yasal uyum konularında dikkatli olması ve müşteri gizliliğini korumak için gerekli önlemleri alması önerilir.



Oğuzhan ÖZYİĞİT
ozyigitoguzhan@gmail.com

DOKUNMA DUYUSUNU HEDEFLEYEN PAZARLAMA UYGULAMALARI

Vücudun en büyük duyu organı olan dokunma aracılığıyla tüketici, çevresiyle girdiği etkileşim sırasında önemli bilgiler elde eder, bir nesnenin sıcaklığı, dokusu ve ağırlığı gibi özellikleri hakkında bilgi sahibi olur. Dokunma duyusu beyne çeşitli bilgiler iletirken, bu sürece büyük oranda aracılık eden ellerin yanı sıra tüm vücudu saran deri, diğer duyu organlarıyla uyumlu şekilde çalışarak tüketici deneyimlerine zenginlik katar. Tüketicinin dokunma duyusu ile elde ettiği zengin deneyimlerin yanında, pazarlama profesyonelleri dokunma duyusunu hedefleyen stratejiler kullanarak hedef kitleyle daha fazla etkileşime girmeye çalışır ve onların davranışları üzerinde değişiklikler meydana getirmeyi amaçlar. Bununla birlikte dokunma duyusu, zihin için birçok kısa yolun kullanılmasını mümkün kılar. Örneğin, dolap ya da saat gibi ürünlerde ağırlığın fazla olması ürünün tüketiciler tarafından daha kaliteli olarak algılanmasını sağlarken, laptop gibi teknoloji yoğun ürünlerde hafiflik kalite algısını artırır.

Dokunma deneyimi yaşayan tüketicilerin satınalma konusunda daha fazla istekli davrandığını fark eden birçok ölçekten işletme, dokunma duyusunu hedefleyen farklı stratejileri uygulamaya koymaktadır. Oldukça ilginç bir örnek olarak, satınalma sırasında yumuşak koltuklarda oturan insanların daha az pazarlık yaptığını keşfeden işletmeler, birçok anlaşma sırasında bu veriden yararlanır. Ev satan ya da kiralayan emlakçılar, araba satıcıları hatta özel okul sahipleri ücretin konuşulduğu sırada konforlu yumuşak koltuklarda hedef kitlelerini ağırlayarak pazarlığın sonucunu kendi lehlerine sonuçlandırmayı amaçlar. Daha büyük şirketler açısından bakıldığında ise dokunma duyusu farklı yöntemler ile hedeflenerek tüketicinin sunulan ürün ya da hizmeti satınalması sağlanmaya çalışılır. Örneğin, bir Apple mağazasına giren tüketici, muntazam şekilde yerleştirilmiş hepsi aynı şekilde tüketiciye bakan laptopların 76 derece gibi belirli bir açıya uygun olarak yerleştirilmesinin çoğunlukla davranışlarını şekillendirebileceğini düşünmez. INSIDER'den Jim Edwards'ın habere göre Apple, bahsedilen derecenin tüketicinin ekranı net görmesi için uygun olmadığından dolayı tüketicileri gerekli ayarlamaları yapmak amacıyla bilgisayara dokunmaya zorlamakta bu sayede tüketicilerin ürünün metal pürüzsüz kasasını ve sönümlmeli menteşesini hissetmesini amaçlamaktadır.

Dokunmanın tüketiciler üzerinde birçok açıdan etkisinin olmasına rağmen, özellikle dijital platformların sıklıkla kullanılmaya başlanmasıyla ilgili duyudan yararlanmanın artık imkânsız olduğu düşünülse de birçok şirket bilinenin aksine bu duyudan yararlanmayı sürdürmektedir. Örneğin, televizyon tarihinin en yüksek puanlı dizilerinden birisi olan BETTER CALL SAUL isimli dizinin karakterlerden Gustavo Fring bir bölümde bar garsonu ile bazı şarap markaları üzerine bir sohbet gerçekleştirir. Konuşmanın sonunda ise Fring sanki aklıma çok önemli bir konu gelmiş izlenimi uyandırarak barı terk eder. İlgili sahnenin son kısmında bir şişe şarap ve bir kadeh birkaç saniye ekranda sabit bir şekilde gösterilir. Birçok tüketici sahneyi içerik pazarlamasının bir örneği olarak düşünse de uygulanan strateji aslında dokunma duyusunu hedefleyen bir görselden başka bir şey değildir. Bahsedilen stratejinin tüketici davranışlarını nasıl etkilediği üzerine Dr. Virginie Maille önderliğinde gerçekleştirilen bir çalışma, ilgisiz olarak görünse de bir tablonun kadehle beraber sunulmasının, ürüne karşı satın alma niyetini artırdığını bulgulanmıştır. Bu bulgunun altındaki sebep ise, tabloyla ilişkili olmasa dahi kadehin tüketicide dokunma duyusunu harekete geçirmesidir. Aynı çalışmanın ilginç sonuçlarından bir diğeri ise, insanların büyük bir çoğunluğunun sağ elini kullanmasından dolayı, tablonun sağ tarafına yerleştirilen kadehin tüketicinin ilgili ürünü satın almaya gösterdiği niyeti daha da artırmasıdır. Kısacası, hiç farkında olmasak dahi belirli bir ürün sunumunda ürünün yanında dokunma duyusunu tetikleyecek farklı bir objenin olması, tüketicinin daha fazla satın alma niyeti göstermesine sebep olmaktadır.

Dokunma duyusunu hedefleyen pazarlama stratejileri; duyguları harekete geçiren ve hedef kitleyle daha derin bağlar kuran güçlü ve yenilikçi uygulamalardır. Ayrıca dokunma duyusundan yararlanmak, görsel veya işitsel ipuçlarının ötesinde tüketicide kalıcı bir izlenim bırakır. Çeşitli işletmeler için büyük potansiyele sahip olan dokunsal pazarlama; markaları farklılaştırmakta, satın alma niyetini artırmakta ve tüketici sadakatini teşvik etmektedir.

TAŞIMACILIK SEKTÖR RAPORLARI

Taşımacılık Sektör Raporları



**Buyer Pro
Network**

1



HAVAYOLU

2

DENİZYOLU



3



DEMİRYOLU

4

KARAYOLU



Raporlara Erişim:

- Taşıma sektör raporları düzenli olarak güncellenmektedir.
- Buyer Network Öğrenme Merkezi'nde bulabilirsiniz.

<https://learning.buyernetwork.net>



Kadir HANÇER
Lojistik Yöneticisi
kadirhancer1@hotmail.com

SAĞLIK SİSTEMİ İÇERİSİNDE HASTANELERDEKİ ENVANTER STOK DEVİR HIZI SÜRECİNİN ÖNEMİ

Stok devir hızı, bir işletmenin stoklarında yer alan ürünlerin yıl içerisinde kaç kez yenilediğinin hesaplamasına yardımcı olan formüle ve yoruma tabii bir yöntemdir. Stokların yıl içerisindeki yenilenme süresinin tespiti açısından önem arz etmektedir. Envanter durumu, ister otomotiv, ilaç, medikal, ister perakende sektörü olsun, herhangi bir işletmenin sağlığını temsil eder. Envantere göre satış performansını nasıl ölçüldüğünü açıklamak için genellikle stok devri ifadesini kullanılmaktadır. Süreçler sağlık işletmesi konusu olması nedeni ile kaliteli ve verimli sağlık hizmeti sunulabilmesi ve hastanenin finansal sağlığının sürekli olarak ölçülmesi, stok yönetimi için çok önemlidir.

Stok devir hızı hesaplama formülü ve örneği;

$H.K.Ürün\ Maliyeti / ((D.Baş\ Stok + D. Sonu\ Stok) / 2)$ şeklindedir.

- Hastalara Kullanılan Ürünlerin Maliyeti: 400.000 TL
- Dönem Başı Stok: 35.000 TL
- Dönem Sonu Stok: 65.000 TL

Formül üzerinde veriler girildiğinde: Stok devir hızı 8 olarak hesaplanacaktır. Yıl içerisinde stokların 8 kez yenilediğine örnek teşkil edilmiştir.

Hastanenin net verilere ulaşabilmesi ve yöneticilerin stoklar hakkında yorum yapabilmesi için geçmiş yıllar temel alınarak, işletmenin ortalama devir hızı göstergeleri ile gelecek yıllarda ki hedefleri belirlemeleri gerekmektedir. Aksi halde geçmiş tüketime ve envanter devir hızlarına bakmaksızın belirlenen hedefler işletmenin atıl stoklara, hareketsiz ürünlerin çokluğuna, zayıf riskinin artmasına, kaynakların düzensiz harcanmasına ve aylık dönemlerdeki gelir gider dengesizliğine neden olarak ciro hedeflerini olumsuz etkileyecektir.

Hangi stok devir hızının sonucu hastane için önemlidir?

Hastanelerde stok devir hızının yüksek veya düşük olması stokların etkinliklerine göre yönetildiğinin bir göstergesidir. Mevcut şartlar göz önünde bulundurulduğunda hesaplanan stok devir hızının yüksek olması gerçekten hastane içerisinde stokun etkin yönetildiğine bir işaret midir? Veya düşük çıkması sorunlu bir stok yönetiminin habercisi midir?

Hesaplanan devir hızlarının sonucunda geçmiş yıllara oranla yüksek olması, işletmede stokların etkin kullandığına ve satın alınan ürünlerin uzun vadede kontaminasyon ve zayıf risklerini asgariye indiğinin göstergesidir. Nitekim bu yüksek devir hızı, hastaneye başvuran hastalara yapılan ameliyatların, ayakta ve yatan tedavi sayılarının yüksek olduğunu gösterse de, stok devir hızının yüksek olması her zaman olumlu bir durum da değildir. Çok hızlı yenilenen stoklar hastanenin yetersiz stok ile çalıştığını her an plansız bir acil durumda sağlık hizmeti sunulamayacağı, hastanın ölüme sonuçlanabileceği durumların birer göstergesidir. Bu tarz durumların sonucu hastanenin satınalma departmanına bir uyarı olup, tedarikçi seçimlerini gözden geçirmeleri gerektiğine işaretler. Hastane içerisinde Ana Depo, Ameliyathane ve Tali depolar için planlanan stokların belirli dönemlerde revize edilmesini gerektirmektedir.

Sağlık işletmelerine özgü reusable(yeniden kullanılabilir) olarak adlandırılan ürünlerdeki stoklar da devir hızına tabii ise, tek kullanımlık ürünler statüsünde hesaplanması işletmenin zarar kalemleri olarak görülmesine neden olacaktır. Reusable ürünler tek kullanımlık ürünlerden daha pahalı olduğundan ve reusable ürünler için sterilizasyon yatırımlarının da söz konusu olacağından, hesaplanan devir hızı etkin ve verimli olmayacaktır. Bu nedenlerden ötürü stok devri hesaplaması yapılırken reusable ürünler ve tek kullanımlık ürünler kendi içlerinde alt gruplarına göre ayrı hesaplanmalıdır. Reusable ürünlerin devir hızının düşük çıkması belirlenen bölünür 'lük oranlarından sonra yenilenmişse stoklar, işletmenin reusable ürünlerde gider kalemlerinin azaldığını gösterecektir. Hastanede devir hızının düşük çıkması sonucu ise farklı bakış açısı ile özellikle dışa bağımlılığın yüksek medical ve non medical ürünlerin döviz ile alınması nedeni ile işletme içerisinde uzun vadede spekülasyon stok tutulduğunu gösterebilmektedir. Bu nedenle stok devir hızının düşük çıkması her zaman kötü olarak yorumlanmamalıdır.

Sonuç olarak hesaplanan stok hız oranı her sektöre göre değişiklik gösterdiği için tek bir sonuç belirlemek mümkün değildir. Bu durum sağlık işletmesi içinde geçerlidir. Ancak geçmiş yıllar baz alınarak yeni dönemler için hedef ve yorum yapılabilmektedir. Öncelikleri insan sağlığı ve güvenliği olan sağlık işletmeleri için hastane içerisindeki envanterler vücuttaki damarlarda gezen kan gibidir. Onunla ilgili verilen kararlarda çok dikkatli olunmalıdır. Aksi halde iyi yönetilemeyen stoklar işletmede ciro kaybına neden olacaktır.



Zafer URFALIOĞLU
Süreç Geliştirme Yöneticisi
zafer_urfalioglu@hotmail.com

KüreSALEleşme

"Küreselleşme, bazılarının göre onsuz mutlu olamayacağımız bazılarının göre ise mutsuzluğumuzun nedenidir." Diyor Sayın Zygmunt Bauman.

- E, yani?
- Biz şimdi mutlu yarımlar için küreselleşecek miyiz, küreselleşmeyecek miyiz?

Siz bana bakmayın, bu soru daha çok su kaldırır. Savunucuları kadar protestocuları da çoktur küreselleşmenin. Hatta diyebiliriz ki günümüz dünyası küreselleşmeye küreselleşmeye, küreselleşen acayip bir dönemden geçmektedir.

- Çünkü, **Timothy Taylor**'a göre: Küreselleşme, sanılanın aksine;
 - a. Ulusal ekonomiyi hasta eden bir zehir.
 - b. Kâr amaçlı holdinglerin işçileri sömürmek ve çevreye zarar vermek üzere kullandığı bir araç.
 - c. Sömürgeciliğin geri dönüşü yada
 - d. Dünya yönetimine sahip olma tanımlarından hiçbiri değildir.

En temel düzeydeki basit anlamıyla küreselleşme; imkân dahilindeki ticari aktivitelerin sınırlarının genişlemesidir.

- Bu kadar basitlik çok mu karmaşık geldi? O zaman kıssanın uzun lafını edelim; Küreselleşme; "Coğrafi, teknolojik ya da yasal engellerle kısıtlanmış,
 - a. satış,
 - b. satın alma,
 - c. üretim,
 - d. borç verme,
 - e. borçlanma faaliyetlerinin, daha pratik hâle gelmesidir.

Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkabilecek olanakları araştırmak ve çözümlmek, yıldıncı bir çaba, esneklik ve değişimi gerektirmektedir. Çünkü küreselleşme, yeni ekonomik olanakların bu tür olağanüstü büyük bir düzen içinde yer almasını kapsamaktadır. Diyor yine **Timothy Taylor**.

E, bu bildiğimiz Tedarik Zinciri Yönetimi!
Ürün yada Hizmet Sat,
Hammadde Al,
Üret,
Borç Al, Borç Ver

Bütün bunları yaparken de;
Coğrafi,
Teknolojik ya da
Yasal engellerle en az takılmanın yolunu bul. Pratik ol.
Mazeretlere sığınma.

Şimdi bunu okuyan hocalarım;
Ne yaptın, Zafer! O kadar da değil artık. Sen küreselleşmeyi, Tedarik Zinciri Yönetimi Optimizasyonu olarak alladın pulladın başka birşey yaptın. Olmaz, sıfır otur. Diyebilir.
Derler.
Mümkündür.
Olabilir.

Valla ben **Timothy Taylor** hocanın bende yarattığı etkinin etrafında gelişen düşüncelerimi paylaştım. Öyle ki;

- a. **Şirketlerin;** mallarını **"satmak"** için sınırları aşmaya çalışması, eğer sınır koruyucularını bir şekilde ikna etmesine dayalı ise mübahtır.
- b. **Şirketlerin;** mallarını **"üretmek"** için sınırları aşmaya çalışması, eğer sınır koruyucularını bir şekilde ikna etmesine dayalı ise mübahtır.
- c. **Şirketlerin;** hammadde **"tedarik etmek"** için sınırları aşmaya çalışması, eğer sınır koruyucularını bir şekilde ikna etmesine dayalı ise mübahtır.
- d. **Şirketlerin;** **"finansmanları"** için sınırları aşmaya çalışması, eğer sınır koruyucularını bir şekilde ikna etmesine dayalı ise mübahtır.

Söz konusu korunan sınırlar; Hukuk, Ahlâk, Etik ve Din gibi resmi yada resmi olmayan düzenlemelerle çizilmiş olabilir. Hatta dikenli tel, beton duvar, top ve tüfekte de korunuyor olabilir. Hiç fark etmez.

Bir şirket ona dayatılan sınırları aşarak, farklı coğrafyalara ve milletlere ulaşıyorsa, o kadar küreselleşmiş olur. Yoksa kendi kum havuzunda, içinde bulduğu kadar kum ve kürekle oyununu oynamaya mahkum olur. Ve bir gün onun kum havuzuna kadar gelip orayı yıkıp yerine AVM yapmak isteyen küresel bir güce mağlup olur.

Küreselleşmeye yüklenen anlam farklı disiplinlerde mutlaka farklı olacaktır ama bir sanayici gözüyle küreselleşme; ticari faaliyetlerinin sürdürülebilirliği için Zorunlu ve Kaçınılmaz bir eylem planı olarak görülmelidir.

En azından benim için.
En azından bana göre.

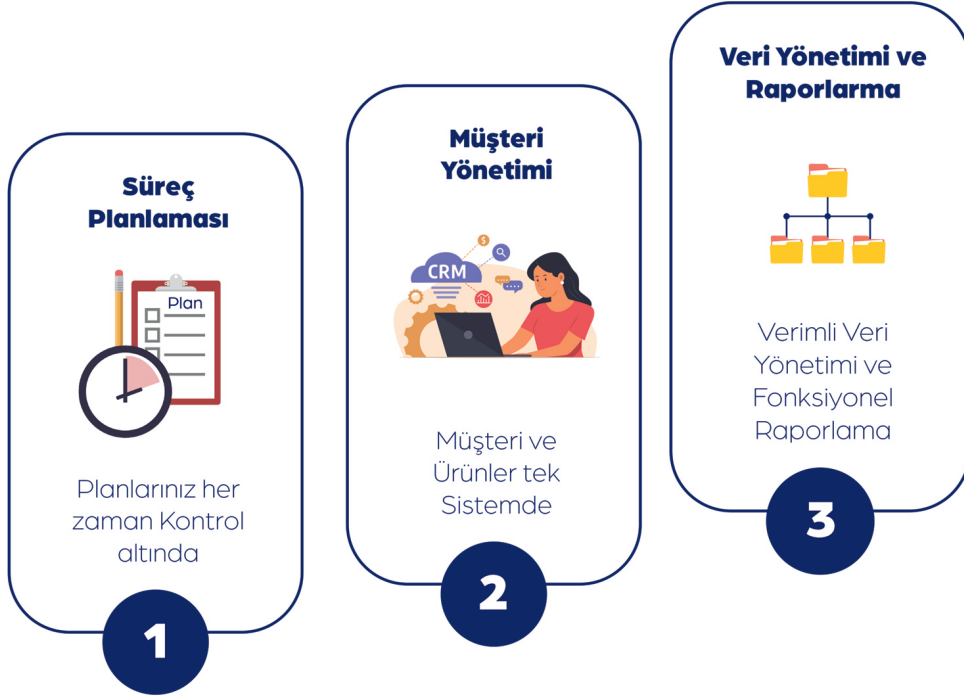


SEFERİ

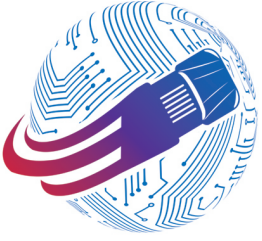
Kusursuz Hizmetimize İz Bırakıyoruz



Seferi uygulamamız ile yapay zekâ teknolojisi sayesinde tüm araçlarınız uydu üzerinden takip edilip, hiç bir personele ve araç takip sistemine ihtiyaç duymadan aracınızın anlık durumları mobil bildirim veya e-mail ile müşterilerinize iletebilmektedir.



İş emrinin şoföre iletilmesinden irsaliye gibi tüm belgeler platform üzerinden paylaşılıp, sefer sonunda ilgili kar zarar yakıt oranlarınızı tek tuş ile cebinizde. Sevkiyat planlamasından cari ödemelerin takibine, bütçe yönetiminden yatırım önerilerine kadar yapay zekâ sizler için planlamaktadır.



SEFERİ

Kusursuz Hizmetimize İz Bırakıyoruz



YAKIT YÖNETİMİ

Yakıt Maliyetinizi Kontrol Altına Alın...



GENEL GİDERLER

Giderlerinizi Optimize Edin...



PERSONEL ve PUANTAJ

Personel verisine ulaşmak artık çok daha kolay...



BAKIM ONARIM

Bakın ve Onarın...



ENVANTER TAKİP

Envanteriniz Kendisini Yönetsin....

PLANLAMA MODÜLÜ

Planlarınız Her Daim Sizin Kontrolünüzde...

ARAÇ TAKİP MODÜLÜ

Araçlarınız Hep Gözünüzün Önünde...

SÜRÜCÜ MODÜLÜ

Sürücüyle Sistem Üzerinden Anlık İletişimde Olun...

MÜŞTERİLER

Müşteri Modülü, müşterilere ait tüm bilgileri ve konumlarını depolayabilmektedir...

GENEL RAPORLAMA

Gelir ve Giderleriniz Anlık Olarak Gözünüzün Önünde...

Seferi firmaların gelir gider ve operasyonel süreçlerinin takibi ve kontrolünü sağlayan bir platformdur. Seferi'yi kullanarak şirketinizin içerisindeki iletişim problemlerini ve verimlilik sorunlarının büyük bir kısmını ortadan kaldırın. Seferi ile geleceği kaçırmayın, kontrol her zaman elinizde olsun.





İbrahim YILDIZ
Arbikon Yapı Kurucusu
İnşaat Yüksek Mühendisi
www.arbikonyapi.com
ibrahim.yildiz@arbikonyapi.com

MEVCUT RAF SİSTEMLERİNİN DEPREM YÖNETMELİĞİ KARŞINDAKİ DURUMU

2019 yılında yürürlüğe girmiş olan son deprem yönetmeliğimiz **"TBDY2018 TÜRKİYE BİNA DEPREM YÖNETMELİĞİ"** dir. Bu Yönetmeliğin amacı; yeniden yapılacak, değiştirilecek, büyütülecek resmi ve özel tüm binaların ve bina türü yapıların tamamının veya bölümlerinin deprem etkisi altında tasarımı ve yapımı ile mevcut binaların deprem etkisi altındaki performanslarının değerlendirilmesi ve güçlendirilmesi için gerekli kuralları ve minimum koşulları belirlemektir. Yeni yapılacak binalarda olduğu gibi mevcut bina ve bina türü yapıları da kapsadığı görülmektedir.

Ülkemizde Kahramanmaraş merkezli 06.02.2023'te meydana gelen depremlerden sonra betonarme ve çelik yapıların Deprem Etkileri Altında Değerlendirilmesi hız kazanmıştır. Yapılan tespit ve değerlendirmeler sonucu yapıların güçlendirilmesi veya dönüşüme uğraması gerekliliği zorunluluk kazanmıştır. Yine aynı şekilde endüstriyel raf sistemlerinin de deprem etkisi altında kontrollerin yapılması ve gerekli değerlendirmeler sonucu dönüşüm veya güçlendirme işlemlerinin gündeme alınması gerekmektedir.

Ülke endüstrisindeki üretim hacminin artışı, sektör içerisindeki firmalar için depolama alanlarının oluşturulmasını bir zorunluluk haline getirmiştir. Sektördeki bu hızlı gelişme, üretim ve sevkiyat hattı arasında ki kondisyonun ön plana çıkmasını sağlamıştır. Bu sebeple son yıllarda paletli raf sistemlerinin kullanımı yaygınlaşmıştır.

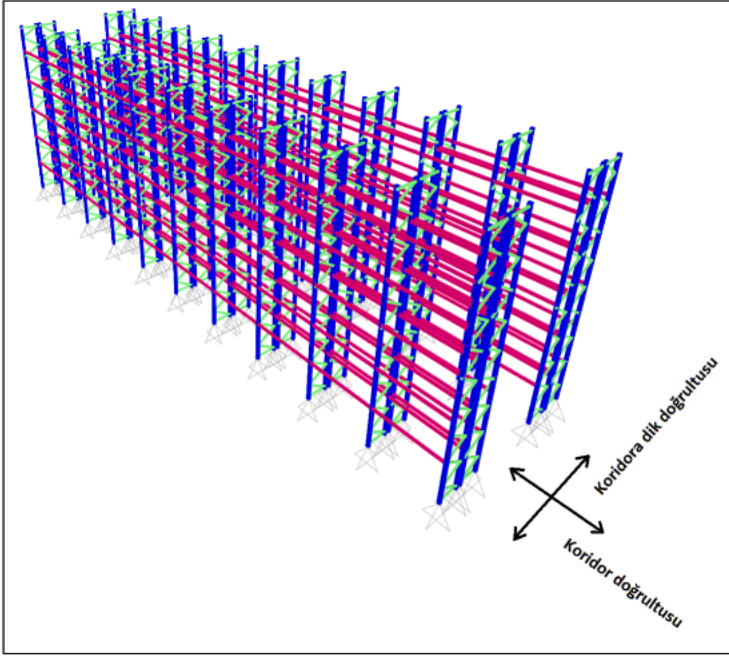
Son yıllarda üretilen ve kurulan raf sistemlerinin statik ve dinamik hesaplamaları güncel lokal kodlar ve raf standartları (EN15512, EN15620, EN15629) doğrultusunda hazırlanmaktadır. Yeni yapılan raf sistemleri **"Deprem Tehlike Haritaları"** kullanılarak ilgili konumlara göre deprem yer ivmeleri doğrultusunda analizleri yapılmaktadır. Bu sebeple yakın zamanda üretilen raf sistemlerinin depreme karşı dayanıklı olarak tasarlanmaktadır diyebilmekteyiz. Fakat asıl problem geçmiş yıllarda yapılmış raf sistemlerinin durumudur.

Ülkemizde geçmişte yapılmış ve kullanılmakta olan bir çok depo ve raf sistemi mevcuttur. Bu sistemlerin çoğunluğu sadece durağan yüklere göre tasarlanmıştır. Hatta bazı sistemlerde durağan yük hesap analizlerinin bile olmadığı görülmektedir.

Tonlarca yüklerin taşınmasını sağlayan endüstriyel rafların mevcut durumlarının tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Öncelikle mevcut kapasitelerinin belirlenmesi, akabinde Deprem Yönetmeliğine göre güçlendirme veya dönüşüm işlemlerinin gerçekleşmesi gereklidir. Aşağıda mevcut bir raf sisteminin bir doğrultuda depreme karşı yetersizliği sonucu güçlendirme işlemi yapılarak sağlıklı bir yapı haline gelmesinin görselleri ve bilgileri sunulmuştur.

Deprem Etkisi Altında Mevcut Raf sistemlerinin Değerlendirmesi ve Güçlendirilmesi

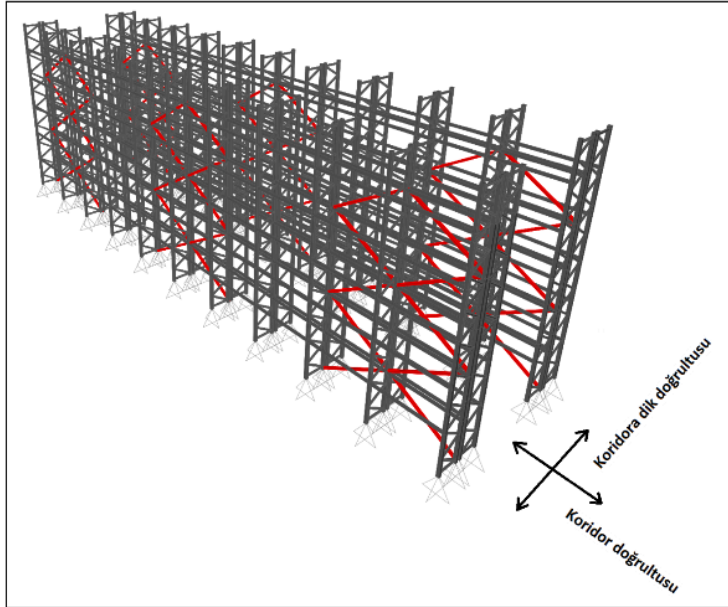
Paletli Raf sistemlerinde modül boyları üretildikleri yere ve talebe göre değişmesine rağmen genellikle 2,20-2,70-3,0 ve 3,30m aralığında değerler almaktadır. Bu boylarda üretilen modüller, depolama hacmini maksimize edecek şekilde montaj edilmektedir. Bu sebeple raf sistemleri koridora dik doğrultuda diagonal ve yatay elemanlarla ile sismik yeterliliğe ulaştırılır iken koridor doğrultusu hizmet verdiği amaç doğrultusunda rijitleştirilmemektedir. Bu sebep ile koridor doğrultusundaki rijitlik talebi kullanılan profillerin atalet kapasitesince karşılanmaktadır. Sistemde kullanılan birleşimler, sahip oldukları serbestlik koşulları ile yarı rijit ve mafsallı davranmaktadır. Deprem etkisi altında kolon-kiriş bağlantı teşkellerinin yarı rijit olması ve bu değer koridor doğrultusunda ki deplasmana karşı koyması oldukça güçtür. Şekil 1.4'de Çaprazsız back to back bilgisayar modeli görselinde görüleceği üzere sistem sadece koridora dik doğrultuda ki elemanlarla rijitleştirilmiş olduğu gözükmemektedir. Buna karşılık koridor doğrultusunda çerçeve sistemi, kısmi moment aktaran sistemdir.



Şekil 1: Çaprazsız Back to Back Model görseli

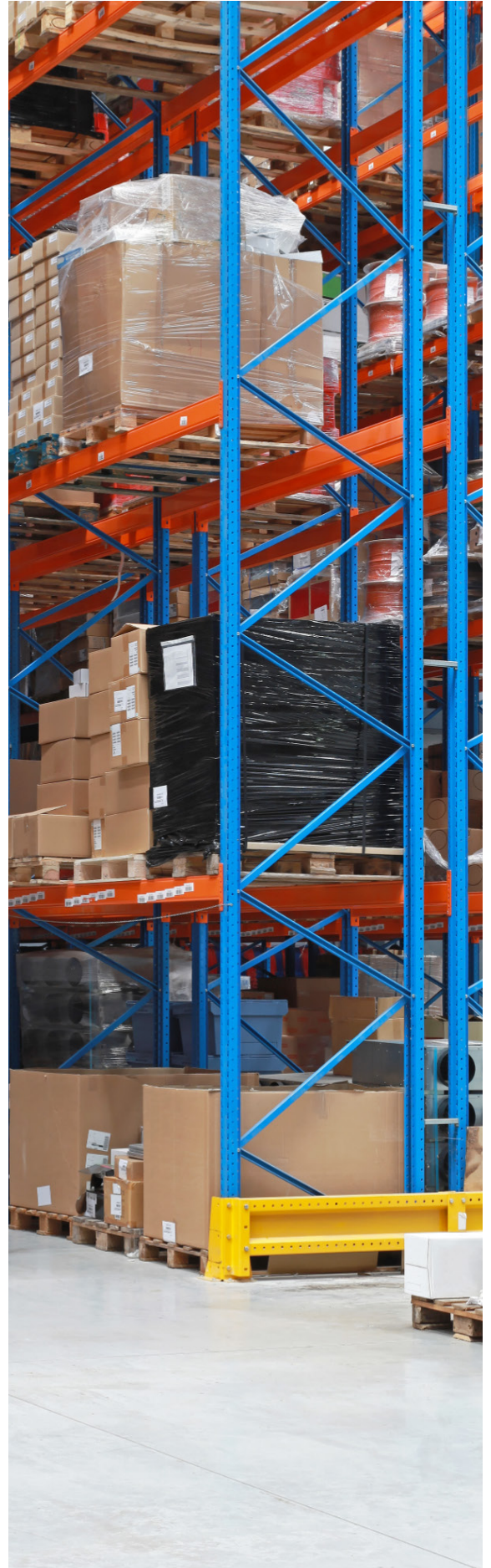
Raf sistemleri mesnetleri genel olarak sahada mekanik veya kimyasal dübelleme yolu ile saha betonuna sabitlenmektedir. Bilgisayar modelinde böyle bir mesnetlenme şekli sabit (mafsallı) mesnet olarak seçilmesini gerektirmektedir.

Şekil 1.5’de ki bilgisayar modelinde ise koridor doğrultusunda ki olması gereken rijitlik iki modül arasına ilave edilen X çapraz sistemi ile giderilmiştir. Burada kullanılan elemanlar genellikle soğuk çekim malzemelerden değil, en kesit koşullarını sağlayan boru ve kutu profillerden seçilip basınç ve çekmeye göre dizayn edilir.



Şekil 2: Çaprazlı Back to Back Model görseli

Böylelikle her iki doğrultuda sistem yanıl ötelenmesi engellenmiş, merkezi veya dış merkezli çaprazlı sistem haline gelmiş olur. Yanıl yükler her iki doğrultuda çapraz elemanlar tarafından karşılanacaktır.





Vedat CANER
*Beykent Üniversitesi İş Sağlığı ve
Güvenliği Programı Öğretim Görevlisi B
Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı*
vedatcaner@beykent.edu.tr

İŞ GÜVENLİĞİ UZMANININ RİSK DEĞERLENDİRMESİ GÖREVİ

Temmuz sayısında iş güvenliği uzmanının rehberlik görevini ele alarak başladığım yazı dizisine, derginin bu sayısında risk değerlendirmesi görevi ile devam edeceğim. Risk değerlendirmesi görevini daha iyi kavrayabilmek için öncelikle tehlike ve risk terimlerini tekrardan hatırlamamızda fayda var.

Tehlike: İşyerinde var olan ya da dışardan gelebilecek, işyerini, işletmeyi veya çalışanı zarara veya hasara uğratma potansiyeli olan olay.

Risk: Tehlikeden kaynaklanan zararın ifadesi.

Tehlike, henüz gerçekleşmemiş fakat gerçekleşmesi halinde hasar veya zarar sebebiyet verebilecek potansiyel olayları tanımlamaktadır. Risk ise tehlikeden kaynaklanan zararın ifadesidir, yani tehlike artık gerçekleşmiş ve bir sonuç elde edilmiştir. Örneğin, kırmızı ışıkta geçmek tehlikeli bir eylem iken, kırmızı ışıkta geçildiği için trafik cezası kesilirse; bursada bir zara ifadesi olduğu için risk ortaya çıkmıştır.

Bir iş güvenliği uzmanının en önemli görevi; tehlikeleri tespit edip riske dönüşmeden önce gereken önlemleri almasıdır. Tehlikelerin riske dönüşmemesi için yapılan tüm bu sistemli mücadeleye ise 'Risk Değerlendirmesi' adı verilmektedir. Risk değerlendirme hiyerarşisi temel olarak 6 adımda gerçekleştirilmektedir:

1. Tehlikelerin Belirlenmesi
2. Risklerin Tespit Edilmesi
3. Risk Kontrol Tedbirlerinin Kararlaştırılması
4. Risk Kontrol Tedbirlerinin Uygulanması
5. Uygulamaların Değerlendirilmesi
6. Dokümantasyon

Risk değerlendirmesi çok fazla sayıda metodolojiye sahiptir. Yürütülen işin çeşidine göre tehlike farklılaşacağı için; yapılacak risk değerlendirmesi çalışması da farklılaşacaktır. Örneğin bir kimya fabrikasında HAZOP metodolojisi ile hazırlanan risk değerlendirmesi kullanılırken; bir inşaat firmasında ise L Tipi Matris metodolojisi ile hazırlanan risk değerlendirmesi kullanılmaktadır. Tehlikenin türüne göre risk değerlendirmesinin çeşidi değişse de mantık hep aynıdır ve tehlikenin tespit edilip riske dönüşmemesi için önlem almak üzerine kurulmuştur.

Risk değerlendirmesi bir ekip işidir. Hiç bir iş güvenliği uzmanı tek başına risk değerlendirmesi hazırlamak gibi bir sorumluluğu üstlenmek zorunda değildir. İş güvenliği uzmanları her işle ilgili tüm bilgilere sahip olamayacağından, risk değerlendirmesi planı hazırlanacak iş ile ilgili bilgi ve tecrübe sahibi olan insanlardan oluşturacağı bir ekip ile risk değerlendirmesi görevini yürütmelidir. Bu ekipte işveren, çalışan temsilcisi, destek elemanı, formen, usta-başı, kalfa ve çalışanlar olabilir.

Risk değerlendirmesi, iş sağlığı ve güvenliği disiplininin oluşturulmasında ve güvenlik kültürünün sağlanmasında en önemli pay sahibidir. Tüm işyerlerinin yasal zorunluluk gereği risk değerlendirmesinin bulunması gerekmekte ve az tehlikeli sınıfta 6, tehlike sınıfta 4 ve çok tehlikeli sınıfta 2 yılda bir yenilenmesi gerektiğine dikkat edilmelidir.

2.Baskı

*Buyer Network
Öğrenme Merkezi'nden
indirebilir ve okuyabilirsiniz.*

Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri

Eğitim Vakaları, Testler, Pazarlık Oyunu



Prof. Dr. Murat ERDAL

2023



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

Ücret Bordrosunda Sembolik Fazla Çalışma Ödemesi Yapılmasının Hukuki Sonuçları

Fazla çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'na ve bu Kanuna dayanılarak çıkarılan "Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği" hükümlerine göre, haftalık kırk beş saati aşan çalışmalardır (İşK m.41/1; Yönetmelik m.3). Normal çalışma ile fazla çalışma süresinin toplamı günde yasal çalışma süresi olan azami 11 saat (ara dinlenmeleri hariç) sınırını aşamaz.

Fazla çalışma sürelerinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamaz. Bu süre sınırı, işyerlerine veya yürütülen işlere değil, işçilerin şahıslarına ilişkindir (İşK m.41/8; Yönetmelik m.5). Ayrıca, fazla çalışma sürelerinin hesabında yarım saatten az olan süreler yarım saat, yarım saati aşan süreler ise bir saat sayılır. Her bir saat fazla çalışma için verilecek ücret de normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir (İşK m.41/2; Yönetmelik m.4).

Fazla çalışma ihtiyacı olan işverence bu onay iş sözleşmesinin yapılması esnasında ya da bu ihtiyaç ortaya çıktığında alınır ve işçi özlük dosyasında saklanır. Fazla çalışma veya fazla sürelerle çalışma yapmak istemeyen işçi verdiği onayı otuz gün önceden işverene yazılı olarak bildirimde bulunmak kaydıyla geri alabilir (İşK m.41/7; Yönetmelik m.9/2).

Ayrıca işveren, fazla çalışma yaptırdığı işçilerin bu çalışma saatlerini gösteren bir belge düzenlemek, imzalı bir suretini işçinin özlük dosyasında saklamak zorundadır. İşçilerin işlemiş olan fazla çalışma ücretleri normal çalışmalara ait ücretlerle birlikte ödenir. Bir başka deyişle, ücreti ödeme gününden itibaren "yirmi gün içinde" zorlayıcı bir neden dışında ödenmemesi, nasıl ki işçiye iş görme edimini yerine getirmekten kaçınma hakkı veriyorsa ve gününde ödenmeyen ücretler için mevduata uygulanan en yüksek faiz uygulanıyorsa, fazla çalışma ücreti de ödeme gününde ödenmezse aynı sonuçları doğuracaktır (İşK m.34; Yönetmelik m. 10)¹.

Diğer taraftan, uygulamada işyerinde yapılan fazla çalışmanın tahakkuk ettirilenden kat be kat fazla olmasına rağmen bazı işverenlerce ücret bordrolarında, tahakkuk ettirilen fazla çalışma ücretlerinin sembolik olarak gösterildiği ve bu durumun gerçeği yansıtmadığı iş müfettişlerince gerçekleştirilen iş denetimlerinde ve yargıya intikal eden davalarda açıkça görülmektedir.

Yüksek mahkeme muhtelif tarihlerde verdiği kararlarında, öncelikle gerçek fazla çalışma sürelerinin belirlenmesini ve fazla çalışma ücretlerinin gerçek ücret üzerinden tahakkuk ettirilmesini ve imzalı ücret bordrolarında sembolik olarak gösterilen fazla çalışma tahakkuklarının da dışlanması yerine hesaplanan fazla çalışma ücreti alacağından mahsup edilmesi gerektiğini kabul etmektedir.

Nitekim Yargıtay bir kararında, "Hükme esas alınan bilirkişi raporunda, fazla mesai, genel tatil ve hafta tatili ücreti talepleri ücret bordrolarında bu kalemlerin tahakkuk ettirildiği gerekçesiyle hesaplanmamıştır. Yukarıdaki bentlerde izah edildiği üzere, davacının gerçek ücretinin bordrolara yansıtılmadığı görülmektedir. Dosyada mevcut bordroların detaylı olarak incelenmesinden davacıya her ay değişen sürelerle fazla mesai karşılığı ücret tahakkuk ettirildiği görülmektedir. Davacı tanıklarının birbiri ile tutarlı beyanları ve iş müfettişinin hazırladığı rapor dikkate alındığında işyerinde yapılan fazla mesainin tahakkuk ettirilenden kat be kat fazla olduğu, davacının hafta tatili ile ulusal bayram ve genel tatillerde çalıştığı anlaşılmaktadır. Ücret bordrolarındaki, fazla mesai ücreti tahakkukları sembolik olup, genel tatil ücretleri ile hafta tatili çalışmalarının karşılığında bordrolarda düşük ücretten ve zamsız olarak tahakkuk ettirilmesi nedeniyle gerçek durumu yansıtmadığı açık olan bordrolardaki kısmi tahakkuklara itibar edilerek tüm fazla mesai, hafta tatili ve genel tatil alacaklarının işçiye ödendiği düşünülemez.

¹İNCİROĞLU, Lütfi, Sorulu Cevaplı İş Hukuku Uygulaması, 5. Baskı, İstanbul 2023, s.409.

Mahkemece tanık beyanları ile dosyada mübrez Bölge Çalışma Müdürlüğü İş Müfettişi raporu ve ekleri birlikte değerlendirilerek, yeni bir bilirkişi raporu alınarak davacının fazla mesai süresi, çalıştığı hafta tatili ve genel tatillerin tespit edilmesi, imzalı olan ve ihtirazi kayıt içermeyen bordrolarda tahakkuk ettirildiği anlaşılan süreler ve ödemelerin (sembolik olması nedeniyle) hesaplamalardan mahsup edilmesi, oluşacak sonuca göre ve takdiri indirim hususu da gözetilerek, davacının alacaklarının hüküm altına alınması gerekir. Yazılı şekilde eksik inceleme ile fazla mesai, genel tatil ve hafta tatili ücreti taleplerinin reddi hatalı olup, bozmayı gerektirmiştir².

Yargıtay'ın başka bir kararında da, "imzalı ücret bordrolarında fazla çalışma ücreti ödendiği anlaşıyorsa, kural olarak bordro hilesi taşımadığı sürece işçi tarafından gerçekte daha fazla çalışma yapıldığını yazılı delillerle kanıtlanması gerekir. Ancak, işçinin fazla çalışma alacağının daha fazla olduğu yönündeki ihtirazi kaydının bulunması halinde, bordroda görünenden daha fazla çalışmanın ispatı her türlü delille söz konusu olabilir. Keza bordro hilesi bulunmadığı ve bordro ile fazla mesai ücreti ödenmiş ve ihtirazi kayıt konmamış ise tanık beyanlarına dayalı fazla çalışma tespitinde ödenen ayların dışlanması, aksi halde ise ödenenlerin mahsup edilmesi gerekir. Başka bir anlatımla, işverence işçilerin fazla çalışma ücreti talep etmesine engel olacak şekilde sembolik fazla çalışma tahakkukları yapılırsa bu aylar fazla çalışma hesabından dışlanmaz ancak yapılan fazla çalışma ödemeleri tespit edilen fazla çalışma ücreti alacağından mahsup edilir.

Somut uyuşmazlıkta, davacının haftada 18 saat fazla mesai yaptığı tespit edilmiş ve dosya kapsamında yer alan bordroların imzalı olması ve bir kısmında fazla mesai tahakkuku içermesi nedeni ile fazla çalışma alacağı hesabı yapılırken tahakkuk olan imzalı bordroların yapılan hesaplamadan dışlandığı görülmüştür. Ancak imzalı bordrolarda yer alan fazla mesai tahakkuklarının aylık 4 veya 5 saat olduğu ve bu durumda tespit edilen çalışma saatlerine göre sembolik nitelikte olduğu anlaşılmakla hesaplanacak fazla çalışma alacağından mahsubu gerekirken dışlanması hatalı olup bozmayı gerektirmiştir³.

Sonuç olarak, imzalı ücret bordrosunda fazla çalışma tahakkuku bulunması halinde, bu sürelerin ancak yazılı delille özellikle puantaj kayıtları veya işverenden sadır olan belgelerle ispatlanması gerekmektedir. Ancak bu durumun uygulamada kötüye kullanıldığı dikkate alındığında sembolik nitelikte yapılan fazla çalışma ödemelerine ait sürelerin dışlanması yerine hesaplanan fazla çalışma ücreti alacağından mahsup edilmesi gerekmektedir⁴.

PAYROLL

²Y9HD.14.12.2020 T., E.2017/1, K.2020/18273 Legalbank.09.

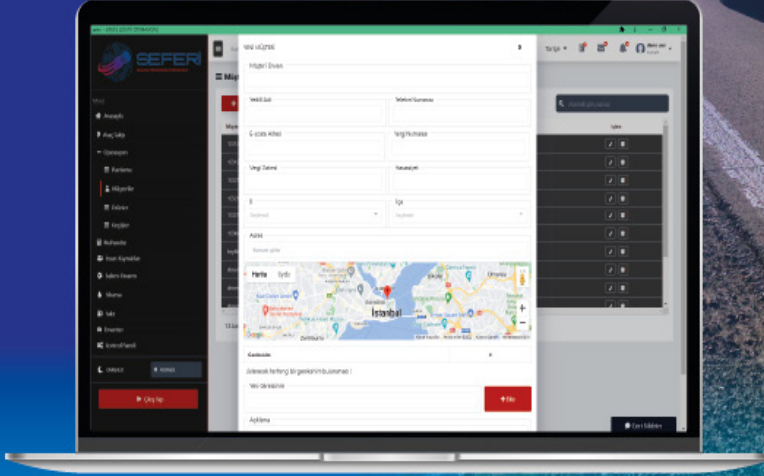
³Y22HD. 19.06.2019 T., E.2016/15593, K.2019/13450 Legalbank.

⁴SÜMER, Haluk Hadi, KAYIRGAN, Hasan, İşçilik Alacakları ve Hesaplamaları, 3. Baskı, Ankara 2022, s.799 vd.

ŞİMDİ TEKNOLOJİ ZAMANI

Seferi yazılımımız ile her daim yanınızdayız. 7/24 İşlerinizi takip edebilir ve yatırımlarınızı güçlendirebilirsiniz..

Seferi'nin Teknolojisini Keşfet



SEFERİ
Kusursuz Hizmetimize İz Bırakıyoruz



Cavit SOY
cavitsoy1@gmail.com

KALİTE AYRINTIDA GİZLİDİR ENDÜSTRİYEL FIRIN İMALATINDA PÜF NOKTALARI - ÇELİK KISMI -

Kalite ayrıntıda gizlidir derler ya gerçekten doğrudur. Özellikle makine imalatı yapan firmalarda kalite konusu her zaman ön plandadır. Ancak bir makinenin gerçekten kaliteli olup olmadığını dış görüşüne bakarak anlayamayız. Arka planda o kadar çok detay vardır ki gerçekten kaliteli olup olmadığı yıllar sonra ortaya çıkar. Kalitesiz bir makine aldığınızın farkına vardığınızda iş işten çoktan geçmiş olabilir. Bu yüzden alüminyum profil üreticilerini endüstriyel fırın alımları sırasında dikkatli olmaları konusunda uyarmak ve dikkatlerini çekmek istedim.

İster yerli, isterse yabancı bir firmadan endüstriyel fırın alın mutlaka ama mutlaka imalat aşamaları hakkında bilgi isteyip gerekirse sahada her aşamada kontrol edin. Sözleşmelerde belirli şartları sağlayabilecek kalite standartlarına, markalara ve özelliklere mutlaka yer verin. Alacağınız fırın ve makine sizin istediğiniz mamul veya yarı mamulün üretimini sağlayacak ve uzun yıllar sorunsuz çalışabilecek kalitede makine olmasına dikkat edin. Bakım maliyeti az ve enerji verimliliği yüksek fırınlar almaya gayret gösterin. Yani kısacası ucuz fırın almayın, kaliteyi ucuza alın.

Aldığınız firma, üzerinden yıllar geçse bile teknik destek sağlayabilecek imkan ve kabiliyete sahip olmalı. Makina üzerindeki teknik aksamda kullanılan malzemeler ileriki yıllarda kolayca bulunabilmeli. Bu konuda gerekirse kullandıkça çabuk aşınabilecek ve temel ekipmanların listesini yapıp yedek malzeme olarak deponuzda hazırda tutmalısınız. Makine üzerinde aşırı spesifik ölçü ve özelliklere sahip malzeme kullanılmadığına emin olmalısınız.

Aldığınız fırın veya makinenin kullanım kılavuzu olmalı ve ekipman listesi detaylı şekilde yazılmalı. Teknik personelinize mutlaka kullanma eğitimi verilmeli. Üretici firmanın kalite ve güvenlik belgeleri olmalı. Makine üzerinde her türlü riske karşı güvenlik önlemleri alınmalı, gerekli yerlere uyarıcı işaretleri yerleştirilmeli.

Makinenin kalitesi ÇELİK kısmında başlar.

- Hangi çelik çelikleri kullanılmış. Yerine uygun kaliteli çelikler kullanılmış mı?
- Çelik konstrüksiyonu yapılırken kumlanmış ve astar boyalı malzeme tercih edilmiş mi?
- Kaynak, taşlama, kesim, büküm ve talaşlı imalat işçiliği düzgün mü, yoksa hatalar boya ile kapatılmış mı?
- Doğru ısıtma işlemi ve indüksiyon işlemi uygulanmış mı?
- Bağlantılar kaliteli cıvata ve vidalarla yapılmış mı?
- Boru kaynakları düzgün yapılmış mı? Kaynak filmleri çekirtilmiş mi?
- Kullanılan transmisyon ve imalat çelikleri sertifikalı ve çatlak test kontrolleri yapılmış mı?
- Dişliler dolu malzemeden mi, yoksa kaynaklı malzemeden mi imal edilmiş?
- Özellikle makara, teker, rulo gibi dayanıklılık ve yerine göre sıcaklığa maruz kalan kısımlar için kullanılan sfero, pik, bronz, paslanmaz dökümlerin kalitesi nedir?

Endüstriyel fırınlar, içinde yer alan malzemeleri istediğiniz sıcaklığa yükselten ve bu sıcaklıkta istediğiniz süre boyunca tutmayı başaran özel fırınlardır. Bu fırınlar sayesinde katı ve sıvı haldeki her türlü hammadde çok yüksek sıcaklıklarda işlenebilir. Bu fırınlarda içinde yer alan malzeme ısınır ve işlem yapılacağı sıcaklığa kadar gelir. Daha sonra hammaddeyi işlemek için istediğiniz süre boyunca sıcaklığı sabit tutar. Böylece endüstriyel alanda kullanılan her türlü hammadde kolayca işlenebilir. Isı deyince de akla hemen **PASLANMAZ ÇELİK** kullanımı gelir.

İmalatçılar fırınlarda paslanmaz çeliği 304,316,309,310,321, duplex gibi değişik kalitelere ve döküm, dolu çubuk, sac, profil, boru, lama, köşebent, kare, cıvata, fittings gibi değişik çeşitlerde kullanırlar. Büyük oranda ithal malzeme kullanılır ve oldukça maliyetlidir. Ancak fırının gerekli yerlerinde gerekli kalite paslanmaz çeliğin maliyetine rağmen kullanılması zorunludur. Sertifikalı ürün kullanılması, gerekirse alınan malzemenin analiz edilmesi gerekir. Belirli bir paslanmaz çelik tipinin seçimi, söz konusu uygulamanın getirdiği şartlara bağlıdır. Birçok durumda en önemli belirleyici etkenler korozyon dayanımı, karama direnci ve yüksek sıcaklıklardaki oksidasyon dayanımıdır. Bunlara ek olarak seçilen paslanmaz çelik türü mukavemet, tokluk, süneklik ve yorulma dayanımı gibi konularda minimum mekanik özelliklere de sahip olmalıdır.

Paslanmaz çeliğin seçimi önemli olduğu kadar, kesimi, bükümü, kaynağı, işlemesi, yüzey koruması ve temizliği ve montajı da ustalık ve tecrübe ister. İmalat ve işlemede aşağıdaki hususlara dikkat etmek gerekir.



- Paslanmaz çelik imalatı mümkünse karbonlu çeliklerin imalatından ayrı yerde yapılmalıdır.
- Presle şekil verme işlerinde 304L kalite paslanmaz çelik veya soğuk iş takım çeliklerinden yapılmış kalıplar kullanılmalı, aynı kalıpta karbonlu çelik malzeme işlenmemelidir.
- Giyotin makasta daima paslanmaz malzeme kesilmeli, karbonlu malzeme kesilmiş ise bıçak yüzeyi kimyasallarla iyice temizlenmelidir.
- İmalatı bitmiş yüzeyin taşlanması sırasında daima paslanmazda kullanılan kesici ve aşındırıcılar kullanılmalıdır.
- Aksi durumda yüzeyi özel kimyasallarla veya %20 nitrik asit çözeltisine 50 C de parça batılarak temizlenmelidir. Bu işlemin yapılmaması durumunda ileriki evrelerde yüzeyde paslanmalar olabilir. Bu paslanma noktaları yüzeye saplanan karbon çeliği parçacıklarından kaynaklanmaktadır.
- Talaşlı imalatlarda %100 saflıkta özel soğutma yağı kullanılmalıdır.
- Talaşlı imalatlarda ISO M10-M20 kalite sert metal uçları kullanılmalıdır.
- Freze işleminde ISO K01-K10 kalite sert metal uçları kullanılmalıdır.
- Kesme ve delme işleminde 2379 veya toz metalürji çelikler kullanılmalıdır.
- Kalıpta kesme ve delme işleminde alt ve üstü kesiciler arasında malzeme kalınlığının %6-8 kadar boşluk verilmelidir.
- Delme işleminde HSS zımba pimleri kullanılmalıdır.
- Soğuk dövme ve derin çekme ve de redüksiyon gibi zorlu işlerde AISI 304-316 yerine AISI 304 L-316 L tercih edilmelidir.



STANDART MARKA KALİTE GÖZETİM VE REHBERLİK ANONİM ŞİRKETİ



Yönetim Sistemlerinde;

TS EN ISO 9001: Kalite
Yönetim Sistemleri,

TS EN ISO 28001: Tedarik Zincirinde
Güvenlik Yönetim Sistemleri

TS EN ISO 50001: Enerji
Yönetim Sistemleri

TSE K 118: Ön Dökümlü Betonarme
Yapı Elemanları - Kalite Yönetim Sistemleri

TS EN ISO 14001: Çevre
Yönetim Sistemleri

TS EN ISO 45001: İş Sağlığı
ve Güvenliği Sistemleri

TS ISO 10002: Müşteri Memnuniyeti
Yönetim Sistemleri

Yeşil Bina, Yeşil Liman ve Yeşil Havaalanı
Entegre Yönetim Sistemlerinde, Eğitimler /
Çalıştaylarla Yönetim Sistemleri Kurulması,

Ürün ve Hizmet Standartlarında;

Ürün ve Hizmet Belgelendirmesinde, COVID 19 İşletme Kurallarında Hazırlık çalışmaları,
CE ve G Direktiflerinde Teknik Dosya ve Uygunluk Beyanının hazırlanması,
Yapı Sektöründe Test ve Muayene Hazırlık çalışmaları,
Hizmetleri deneyim ve tecrübelerimizi aktararak sağlamaktayız.

📍 **İş Yeri Adresi:** Hüdavendigar Mah. 10.Çınar Sk. No: 19 B İç Kapı No: 1 Osmangazi / BURSA

🌐 **Web:** <http://www.standartmarkakalite.com>

✉ **E-mail:** muozdeniz@standartmarkakalite.com



Ali Rıza DÖLKELEŞ
Limak Cyprus Deluxe Hotel / Food EDİTÖR
chefard@hotmail.com
www.chefard.com

BU AŞÇI SIRLARINI PAYLAŞIYOR

“BEN ŞEFİM, GELECEĞİM EN SON NOKTAYA GELDİM”

Yılların tecrübesini, bilgilerimizi paylaştığımızda bilgi dağarcığımızın nasıl büyüdüğünü görürüz. Eski yıllarda yapılan ürünün son püf noktasında çırağı dolaba göndermek artık eskilerde kalmıştır. Şimdi tam aksine eğitimler vererek zorla yetişmesini bilgi edinmesini sağlamak için toplantılar düzenlemeliyiz. Bu paylaşımı, eğitmenliği yaptığımızda gerek Türk mutfağı gerek Türk mutfak şeflerinin başarı grafiği yükselecektir. Mutfağımızdaki komilerimiz, öğrencilerimize devamlı bilgimizi, yeniliklerimizi aktarmalı ve tatbiki için imkân yaratmalıyız. Bu eğilimi gösterdiğimiz zaman göreceğiz ki saygı sevgi ve büyük ustalık o zaman ortaya çıkacaktır.

İşinde son derece iyi, bilgili çok kıymetli meslektaşlarımızla olmak son derece mutluluk vericidir. Yarınlarda daha iyi olmak ve Türk Mutfağımızı daha tanınmış, modern mutfak haline getirmek için hep beraber çaba göstermeliyiz, şefinden komisine var gücümüz ile koşmalıyız.

Paylaşımçı, öğretici ve bir sonraki gençlere saygı sevgi çemberinde güzel ürünler bırakmamız gerektiğine inanıyorum. Bu da hep birlikte yapabileceğimiz bir oluşum. Dediğim gibi bilgi paylaşıldıkça büyür.

Şunu unutmayalım hayat dediğimiz en değerli hazinemiz bizim ona verebildiğimiz kadardır. Aynı yankı gibi ne verir isek onu alınız. Yeni nesil çok iyi geldiğini okullu geldiğini unutmayalım, ben yapacağımı yaptım bizden geçmiş felsefesini bırakalım.

Bu davranışlar tarzlar Avrupalı Şeflerde olmadığını devamlı kendilerini yenilediklerini, çağa ayak uydurduklarını buradan hatırlatmak isterim.

Ne olur, Şefler olarak yerimizde saymayalım devamlı bir hedefimiz bir amacımız olsun ve bunu da yetiştirdiğimiz çıraklarımıza öğrencilerimize aşılayalım. Mutfağımız çok renkli, kariyer olarak şef olunca her şey bitmiyor onun sonrasında da kendimize hedefler belirleyebiliriz.

Bunlardan örnek verecek olur isek “yanışmalar, kitaplar, yurtdışı tanıtımlar, öğretmenlik, yeni menüler vb.” biz şefler bunları yaptığımızda gerek yatırımcılarımız gerek Genel Müdürlerimiz önümüzü açacak bize destek vereceklerini bütün samimiyetim ile inanıyorum.

Yeter ki biz hedeflerimizi, amaçlarımızı bir projeye dönüştürüp önlerine koyalım. Hayat yanışından kopmamak dileği ile.

“Sevdiğim Sözler”

Ayakkabı üreticisi ve pazarlayan bir şirket, **pazar araştırması** yapması için Afrika'ya iki elemanını göndermiş.

Elemanlar Afrika'nın çeşitli ülkelerinde şehirleri gezmişler, araştırma yapmışlar. Sonunda;

Birinci eleman, patrona yaptığı araştırmaların neticesini bir **rapor** olarak sunmuş ve demiş ki:

– Afrika'da bizim için **hiçbir fırsat yok**. Çünkü orada hiç kimse ayakkabı giymiyor.

İkinci elemandan da **rapor** sunmasını istemişler, Afrika'dan daha geç dönen eleman patronuna yaptığı incelemeler ile ilgili bir rapor sunmuş ve demiş ki:

– Afrika'da bizim için **olağanüstü fırsatlar var**. Çünkü orada hiç kimse ayakkabı giymiyor.

Her zaman hayat Akarken fırsatları değerlendirenler için vardır.

Bakış açınız fırsatı yakalamanızı ya da kaçırmanızı neden olur.

Başarılı olanlar, ön yargısız farklı gözle bakabilen ve fark yaratabilendir.

Sevgiyle Kalın,,

“ Cümleler Doğrudur

Sen Doğru İsen,

Doğruluk Bulunmaz Sen Eğri İsen. ”

Ekibini Geliştir



Eğitim Kataloğunu indir



01

Tedarik
Zinciri
Yönetimi

02

Satınalma
Yönetimi

03

Müzakere
Teknikleri
ve Pazarlık

04

Pazarlama
& Satış

05

Dış
Ticaret

06

Lojistik &
Depo
Yönetimi

07

Muhasebe
& Finans

08

Yönetmel
Beceriler & İK

satinalmadergisi.com/egitim.pdf

