

BREXIT SONRASI İNGİLTERE İLE TİCARET

Hüseyin Cahit SOYSAL, ÜNSPED

4. PARTİ LOJİSTİK VE İLERİSİ

Prof. Dr. Murat ERDAL



STRATEJİK SATINALMADA KRALJIC MATRİSİNİN ÖNEMİ

Bariş SARIGÜL

TEDARİK ZİNCİRİ PSİKOLOJİSİNDE YETKİN PERSONEL VE ORGANİZASYONUN ÖNEMİ

Oktay SARI

**Akil Oyunları ve
Oyunlaştırmanın Başarısı**

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

Blockchain ve Lojistik

Reşat BAĞCIOĞLU

**Kamu İhalelerinde
Şikâyet Mekanizması**

Mehmet ATASEVER

BU SAYIDA

HAZİRAN 2021 YIL:9 SAYI:102

Brexit Sonrası İngiltere ile Ticaret Hüseyin Cahit SOYSAL	8-11
4. Parti Lojistik ve İlerisi Prof. Dr. Murat ERDAL	12-13
Dış Ticaretteki Riskler - XXVII Reşat BAĞCIOĞLU	14-17
Akil Oyunları ve Oyunlaştırmanın Başarısı Prof. Dr. Mahmut TEKİN	18-21
Kamu İhalelerinde Şikâyet Mekanizması-3 Mehmet ATASEVER	22-23
Tedarik Zinciri Psikolojisinde Yetkin Personel ve Organizasyonun Önemi Oktay SARI	24-25
İşveren, İş Sağlığı ve Güvenliğinden Doğan Sorumluluğunu Bertaraf Etmek için Sorumsuzluk Anlaşması Yapabilir mi ? Lütfi İNCİROĞLU	26
Ürün Güvenliği Mevzuatı Yenilendi! Şaban KÜÇÜK & Av. Ceyda TABAK METİN	27-29
Stratejik Satınalmada Kraljic Matrisinin Önemi Bariş SARIGÜL	30-32
Sağlıkta, Standart ve Kalitenin Yeri ve Önemi Mehmet Uğur ÖZDENİZ	33-35
Eğitim Ömür Boyu... Müge COŞKUN	36
Şirketler İkinci El Araç Alış-Satış Operasyonlarında Nelere Dikkat Etmeli? Ahmet ALBAYRAK	37-38
Uluslararası Pazarlarda Var Olabilmek Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT	39-42
(I) Tipi İnsan mı (T) Tipi İnsan mı? Sahi Siz Hangisisiniz? Dr. Mehmet KAPLAN	44-45
Dış Ticaret Müzakereleri ve Pazarlık Prof. Dr. Murat ERDAL	46
Hizmet Olarak Tedarik Zinciri (SCaaS) Gökhan DEMİRCİOĞLU	48
Bireysel Değerler ve Yaratıcılık Ertuğrul TEKİN	50-51
Jüpiter Balık Betül ERDEM	52-54

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

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

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

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

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

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

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

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

YAYIN TÜRÜ: Yaygın, Süreli, Aylık

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

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



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

ULUSLARARASI PAZARLARDA VAR OLABİLMEK

*“İş dünyasının kendine has bir mekanizması vardır;
yöneticinin hataları rakiplerinin servetine dönüşür.”*

Leo Cherne

Küresel pazarlarda başarılı olmak için işletmelerin, rekabet ortamını iyi bilmeleri ve çağdaş pazarlamayı benimsemeleri gerekmektedir. 21. yüzyılda ortaya çıkan küreselleşme süreciyle beraber, firmaların uluslararası eğilimi, gittikçe artmaktadır. **Gelişmiş ülkelerde bulunan işletmeler, uluslararası pazarlara doğru yayılmaktadır.** Gelişen teknoloji ile birlikte küreselleşme, kurumları yeni, çağdaş ticaret ve pazarlamayı uygulamak zorunda bırakmıştır. **Küreselleşme dışında kalmayı seçen ve küreselleşen pazarları dikkate almayan firmalar ayakta kalamazlar.** Küreselleşen pazarda, ulusal ve bölgesel farklar ortadan kalkmaktadır. Bir işletmenin, eski ürünlerini az gelişmiş ülkelere sattığı günler, tarihe karışmıştır. Şirketler dünyayı büyük bir pazar olarak kabul edip, faaliyet göstermelidirler.

Şirketlerin aşırı büyümüş ve iç pazarların doymuş olması, işletmeleri dışarıda fırsatlar aramaya zorlamaktadır. Mevcut sermaye birikimini, ülke dışında daha fazla kâr getirecek alanlara yatırmak için işletmeler, fırsatları değerlendirmek ve yeni pazarları ele geçirmek için çeşitli stratejiler ortaya koymaktadır.

Dış pazarların geniş, çeşitli ve çok boyutlu olması, rekabeti yalayanlar için büyük satış ve kâr imkânı sağlamaktadır. Bu ise dış pazarları, çekici bir güç yapmaktadır. Firmanın, sadece varlığını sürdürülebilmesi amacıyla dışa açılmasının zorunlu olduğu durumlar olabilir. **Hükümetin koyduğu sınırlamalar, şirketleri dış pazarlara itebilir. İhracata ve diğer dışa açılma şekillerine verilen teşvikler, dış pazarlara açılarak büyümeyi sağlar.** Şirketlerin, uluslararası pazarlara girmelerini olumlu yönde etkileyen husus ise küreselleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, genç kuşaklarda zevklerin ve tercihlerin birbirlerine benzer olmasını sağlamaktadır. **Pazarların küreselleşmesi; standardizasyona, standart mal ve markaların küresel düzeyde, büyük ölçekli olarak daha az maliyetlerle üretimine yol açar.**

Teknolojik gelişme ve değişen ekonomik ve politik koşullar, şirketlerin ürünlerini ve dış pazarlara sunulmasını kolaylaştırmıştır. **Dış pazara girişler, rekabet ortamında işletmeleri, daha iyi ve daha ucuz ürünleri piyasaya sunarken, yeni ürün geliştirmeye de zorlamaktadır.** Firmaların uluslararası piyasalara girmeye zorlayan husus; yeni fırsatların ve imkânların olmasıdır. Bu fırsatları analiz etmek ve buna göre davranmak için firmaların uluslararası piyasalara göre stratejileri belirlemesi; işletme kaynaklarını stratejiye göre organize etmesi gereklidir. Yeni pazarlara girmeye karar veren firmalar için çok sayıda farklı strateji bulunmaktadır.



Uluslararası pazarlara girişte işletme, üretim yeni pazarda mı yapılacak yoksa ihracat yapılarak mı pazara girilecek kararını vermelidir. Şirket yöneticileri; kalite, maliyet, teslimat ve müşteri değeri üzerinde araştırma yapmak, en uygun yöntemini seçmelidir. Uluslararası pazarlara girerken, firmaların kullanılacağı yöntemi belirleyen unsur; mülkiyet ve kontrol konusudur. Mülkiyet ve kontrolün, şirketin kendisinde olmasını istendiği durumda; doğrudan yatırım veya stratejik birleşme seçilmelidir. En düşük oranda mülkiyet ve kontrolün olması istendiği hâllerde; lisans verme yöntemi tercih edilmelidir. Orta derecede mülkiyet ve kontrolün istendiği durumlarda; franchising, yönetim sözleşmesi ya da ortak girişim yöntemleri arasından seçim yapılmalıdır.



İhracat

Dış pazarlara girmenin en basit kullanışlı yolu ihracat yapmaktır. Finansal gücü az olan işletmeler, yatırım yerine ihracat yapmayı tercih ederler. İhracatın bir özelliği, ülke dışı faaliyetler içinde, **riskinin en düşük olmasıdır.** İkinci özelliği; yönetim yapısında değişikliğe ihtiyaç olmamasıdır. Üçüncü özellik ise dış pazarın zamanla daha iyi tanınarak, diğer faaliyetlerin genişlemesine olanak vermesidir.

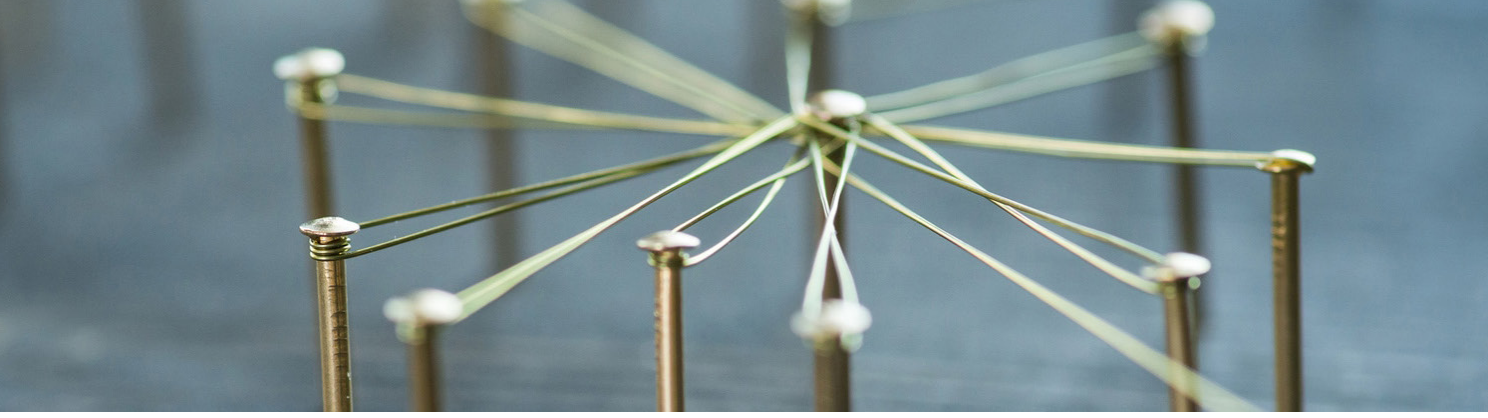
İhracat faaliyetinde bazı sorunlar olabilir. Örneğin; gümrük kota ve tarifeleri, ulaşım maliyetleri ve sürüm sorunları, ihracatı zorlaştırmaktadır.



İthalat

İthalat, iç pazarda pazarlamak ya da başka bir ülkeye ihraç etmek için başka ülkelerden ürün getirme sürecidir. Şirketler genellikle ürünleri dış pazardan daha ucuza getirebildikleri zaman ya da iç pazarda aynı ürün üretilmediği durumlarda ithalat yaparlar. İthalat hacmi, ülkenin ihracat hacminden daha fazla olursa ticaret dengesini negatif yönde etkiler.

Uluslararası ticaret hem ihracatçı hem de ithalatçı açısından birtakım riskleri de barındırır. İthalatçı açısından peşin ödeme yönteminde malları teslim alamama bunların en başında gelmektedir. Bu aşamada ithalatçı ödemesi gerçekleştirmiş olmasına rağmen malları teslim alamayabilir. Aynı şekilde mal mukabili teslimde de ihracatçı ürünleri teslim etmiş olmasına rağmen ödemeyi ithalatçıdan alamayabilmektedir. Günümüzde ödeme yöntemlerindeki risklerden hem ihracatçıları hem de ithalatçıları korumak için, iki tarafta müşteri veya tedarikçilerine uygun ödeme yöntemleri ile desteklenen satış şartları sunulmaktadır. Bunun en büyük nedeni ise ithalat ve ihracat planlamasının ana hedefinin ödemenin ve ürün tesliminin planlanan takvim çerçevesinde yapılması gerekliliğidir.



Ortaklıklar

Ülke dışı faaliyetlerinden bir diğeri de ortaklıktır. Uluslararası kurumlar, ortak işletme kurma oluştururken, seçenekleri iyi bir seviyede değerlendirmelidir. Böylece, çıkarlarını en yüksek seviyeye çıkarabilmektedirler. Bunu yapabilmek için temel yönetim felsefesine göre davranırlar. Ancak ortaklık tesis edildiğinde, uluslararası işletmenin, yeni işletme ile ortaklık payı konusunda, sorun ortaya çıkmaktadır.

Ortak girişimde stratejik iş birliği yapan iki ya da daha fazla şirket mevcut şirketlerinden yasal olarak tamamen bağımsız yeni bir işletme kurmaktadır. Yatırım yapılan ülkede ortak girişim sonucu kurulan yeni işletme ana şirketlerin de sürece katılımı ile marka imajını hızlıca yükseltebilmektedir.

Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları, dış piyasalara girmenin kolay olan yollarından biridir. Lisans anlaşmasında, lisansör (lisans veren) bir üretim süreci, tekniği, marka ve patentleri belirli bir ücret karşılığında lisans alana satmaktadır. Lisans veren lisansör, alan lisansiyeye, yapılan anlaşma da lisans anlaşması olarak tanımlanmaktadır.

Yeterli bilgi, deneyim, zaman ve kaynağa sahip olmayıp, uluslararası piyasaya girmek isteyen bir firma, lisans anlaşması yoluyla ürünlerini satacak yabancı bir ortağa sahip olabilir. İşletmeler, büyük yatırımdan lisans anlaşmaları ile kaçınabilmektedir. Lisans anlaşmalarının bir başka yararı; sosyal, siyasi ve ekonomik belirsizlik olan ülke pazarlarında, yatırım yapılması konusundaki risklere karşı işletmeyi koruyabilmektedir.

Bilinen markası olan firmalar, bu bilinirlikten hareketle esas iş alanlarının dışında da markalarını kullanmak isteyebilirler. Ancak çok iyi bilmedikleri, farklı bir sektörde yatırım yapmaktan kaçınma davranışı sergiledikleri görülmektedir. Buna bir çözüm olarak da lisans anlaşmasının kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, Coca-Cola tekstil sektöründe doğrudan yatırımı bulunmadığı hâlde lisans verip, isim hakkını kullanarak tekstil ürünlerinden de gelir elde etmektedir.

Lisans anlaşmalarının dezavantajlarından biri; belirsizlik ortamıdır.

Lisans verildikten sonra, teklifler sadece lisans alan firmanın etkin pazarlama gerçekleştirilebilirse ödenir. Diğer bir dezavantaj ise lisans anlaşması sona erdikten sonra, lisans alan firma lisansör firmanın rakibi hâline gelebilmektedir. Lisans anlaşması sayesinde lisans alan şirket, lisansör şirketin tüm ürünlerini ve pazar en iyi tanıyan şirket hâline gelir ve lisans anlaşması sona erdiğinde bu ürünleri pazar lisansörden daha iyi tanıdığı için ürününün daha iyi bir versiyonunu üretme ve pazarlama yeteneğine sahiptir. Bu nedenden ötürü lisans anlaşmaları genellikle birkaç yıl veya daha uzun süreler için yapılmaktadır.

Franchising

Franchising, franchiser ve franchisee olarak, iki kuruluşun arasında yapılan lisans anlaşmasıdır. Franchiser, franchise'a konu olan hizmetin veya ürünün sağlayıcısıdır. Franchisee lisans sözleşmesi kapsamında, bu ürün veya hizmetin dağıtıcısıdır. Franchisee, anlaşma sonrası franchiserın verdiği hizmet veya ürünün operasyonu icra edilir. Bunun karşılığında, franchiser'a marka ve diğer haklar için kullanım ücreti öder.

Franchise veren uzun dönemde kendi markasına önem vermektedir. Franchise alan, sisteme girdiğinde, en kısa zamanda kâra geçmeyi düşünür. Franchise veren, bu sistemle girdiği pazarda sadece satışların yüzdesini alır. Franchise alan, net kâr elde etmektedir.

Joint Venture (Müşterek Yatırım Ortaklığı)

İşletme stratejilerinin biri de "joint venture"; işletmelerin uluslararası olmak veya kişi ve teknoloji sağlamak için uyguladıkları bir stratejidir. Dünyada çok büyük işletmeler bile; teknoloji üretmek için olanaklarını iş birliği şeklinde yapmaktadır. Bu iş birliğinin uygulama eylemi, "joint venture" olarak adlandırılmaktadır. Joint venture, küresel ölçekte en az iki özel ve kamu kesimi işletmenin ya da kâr amacı olmayan kurumlar arasında, yeni bir işletme kurmak ve işletmelerin kendi yeteneklerini ortaya koyarak yapılan iş birliğidir. Bu iş birliği, yeni bir işletme ya da konsorsiyum şeklinde, bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik olabilir. Kaliteli üretim, yenilik ve sinerji sağlamak temel düşünceyi oluşturmaktadır.

Joint venture, iki veya daha fazla kurumun ortak olarak, yeni bir işletme kurması ile gerçekleşir. Kurulan bu yeni işletmeye; "joint venture" denir. Genellikle, yabancı işletmenin, yerli bir işletmeyle ortaklık kurması ile uluslararası joint venture oluşturulur.

Joint Venture'in uluslararası işletme açısından taşıdığı sakıncaları aşağıdadır:

- Kontrolün azalmasıyla uluslararası işletmenin kontrolü kaybedebilir.
- Kârların ortakla paylaşıldığı için, uluslararası kurum, daha az bir kâr ile yetinmek zorundadır.

Yönetim Sözleşmesi

Yönetim sözleşmesi yoğun olarak hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasaların kamu hizmetleri sektörlerinde kullanılmaktadır. **Yönetim sözleşmesinde bir şirket belirli bir süre için yönetsel açıdan diğer şirketi yönlendirir.** Bu yöntem genellikle, teknik yöneticiler ya da yüksek iş yönetimi becerilerine sahip yönetici pozisyonundaki kişileri kapsamaktadır. Yönetim faaliyetinde bilginin tedarikçisine toplam ödeme ya da satış rakamlarına dayalı sürekli bir ödeme yapılabilmektedir.

Yönetim sözleşmeleri sayesinde firma sahip olduğu belli üstünlükleri genellikle kendisine rakip olmayacak bir firmaya kullanarak fazla bir risk üstlenmeden ve harcama yapmadan bir gelir elde etme şansına sahip olur. Bu durumda firma elde ettiği bu gelirle diğer faaliyetlerini finanse etme ve rekabet gücü kazanma şansına sahip olur.

Bilgi sağlayan firma açısından en önemli sakıncası ise yerel bir firmaya yönetim becerilerini aktarması sonucunda ileride kendisine rakip yaratıp, gelecekte sözleşme olanaklarını sınırlandırmasıdır.

Anahtar Teslim Projeler

Anahtar teslim (yap-işlet-devret) proje, bir geliştirici tarafından inşa veya imal edilen ürünün kullanıma hazır bir şekilde kullanıcıya işletmek üzere teslim edilmesidir. **Anahtar teslim projelerinde kullanıcı ya da müşterinin inşa edilip işletmeye hazır hâle getirilen tesisin anahtarını teslim almaktan başka yükümlülüğü bulunmamaktadır.**

Anahtar teslim projeler; ihraç ürünlerini, teknoloji transferlerini, özel hizmetleri ve ülkede olmayan türleri kapsamaktadır. Bu projelerin ödemesi nakit veya "karşı ticaret" olarak, özel bir anlaşma ile gerçekleştirilir.

Anahtar teslim projelerin, işletme için faydaları aşağıdadır:

- Şirkete, know-how'dan yararlanma olanağı verir.
- Bir araya gelen toplu finansal kaynak ve tecrübelerden faydalanılır.
- Ülkeler için; sermaye ve altyapılarının tesis edilmesinde uygun ve hızlı bir seçenek sağlar.

Anahtar teslim projelerin, işletme için zararları aşağıdadır:

- Anahtar teslim projelerin, kısa süreli yapısı ve hükümetleri ilgilendirmesi, şirketin, ülkeyle uzun dönemli ilişkiler kuramayacağını gösterir. Ancak, bir ülkede başarılı olmak, diğer ülkeler için cazip olabilir.
- Şirketin getirdiği teknoloji, yerel firmalar yarar sağlar ve gelecekte rakip olabilirler.
- Şirket, teknolojisini ve kaynaklarını transfer ettiğinde, rekabet üstünlüğünü de transfer etmiş olur. Şirket için bu durum hiçbir çıkar sağlamamaktadır.

Detaylı bilgiler için aşağıdaki kitabı okuyabilirsiniz.
Mert, G. (2019). **Uluslararası İşletmecilik Teori, Kavram ve Örnek Olaylar**, Akademik Yayıncılık, İstanbul.

