

## Tedarik Zincirinde Alıcı Firma Psikolojisi

Oktay SARI

## ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi

Dilek AŞAN



## Tedarik Zincirinin Yeni Gezegeni: VUCA

Barış SARIGÜL

### Yenilikçi Lojistiğin Yükselişi

Prof. Dr. Mahmut TEKİN

### E- Ticaret ve Covid-19'un Etkileri

Altan DOĞAN, ÜNSPED

### İşletmelerde Rekabet Gücü Nasıl Kazanılır?

Dr. Gözde MERT

### Hammadde Krizi

Sinan TUTUMAN

### Akreditif Rezervlerindeki

### Sinsi Kurnazlıklar

Reşat BAĞCIOĞLU

# BU SAYIDA

MAYIS 2021 YIL:9 SAYI:101

ISO 28000 Tedarik Zinciri Güvenliği Yönetim Sistemi <b>Dilek AŞAN</b> .....	7-8
Tedarik Zincirinde Alıcı Firma Psikolojisi <b>Oktay SARI</b> .....	9-10
E- Ticaret ve Covid-19'un Etkileri <b>Altan DOĞAN</b> .....	12-16
Kamu İhalelerinde Şikâyet Mekanizması-2 (İdarece Şikâyet İnceleme) <b>Mehmet ATASEVER</b> .....	17
Yenilikçi Lojistiğin Yükselişi <b>Prof. Dr. Mahmut TEKİN</b> .....	18-21
Dış Ticaretteki Riskler - XXVI <b>Reşat BAĞCIOĞLU</b> .....	22-28
Oyunda mısın? Değil misin? <b>Müge COŞKUN</b> .....	39
Pandemide Alınan Mali & Ekonomik Önlemlerin Değerlendirilmesi ve Tam Kapanma Dönemine İlişkin Öneri ve Talepler <b>Şaban KÜÇÜK</b> .....	30-32
"Standartların Ülkeler Arası Önemi ve Hayatımızdaki Yeri" <b>Mehmet Uğur ÖZDENİZ</b> .....	33-34
Alt İşveren İşçisinin Ölümlü İş kazasında Asıl İşverenin Cezai Sorumluluğu var mıdır ? <b>Lütfi İNCİROĞLU</b> .....	35
Dinamik Yetenekler <b>Dr. Mehmet KAPLAN</b> .....	36-37
Tedarik Zincirinin Yeni Gezegeni: VUJA <b>Barış SARIGÜL</b> .....	38-41
İşletmelerde Rekabet Gücü Nasıl Kazanılır? <b>Dr. Öğr. Üyesi Gözde MERT</b> .....	42-45
Hammadde Krizi ve Geleceğin Karaborsalarına Hazırlık <b>Sinan TUTUMAN</b> .....	47-48
Tek Çare Lojistik <b>Oruç KAYA</b> .....	46-50
Bugünün KOBİ'si Yarnın Küresel Oyuncusu <b>Orhan ERİMAN</b> .....	52
Tedarik Zincirlerinin Yeni Hizmet Sağlayıcıları; Lojistik Teknoloji Startupları ve Dijital Platformlar <b>Gökhan DEMİRCİOĞLU</b> .....	53-55
Satınalma Nereye Gidiyor ? <b>Merve YAZICI PATIR</b> .....	56
İşletme İklimi <b>Ertuğrul TEKİN</b> .....	58-59

## 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. MAHMET TEKİN  
MURAT AKSOY  
MEHMET ATASEVER  
SEYHAN GENÇAĞ  
REŞAT BAĞCIOĞLU  
FAZİLET PATIR

## 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 yayınlanmaktadır. Yayınlanan 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

## İŞLETMELERDE REKABET GÜCÜ NASIL KAZANILIR?

“Rakiplerinize önem verin, hatalarınızı ilk önce onlar fark eder.”

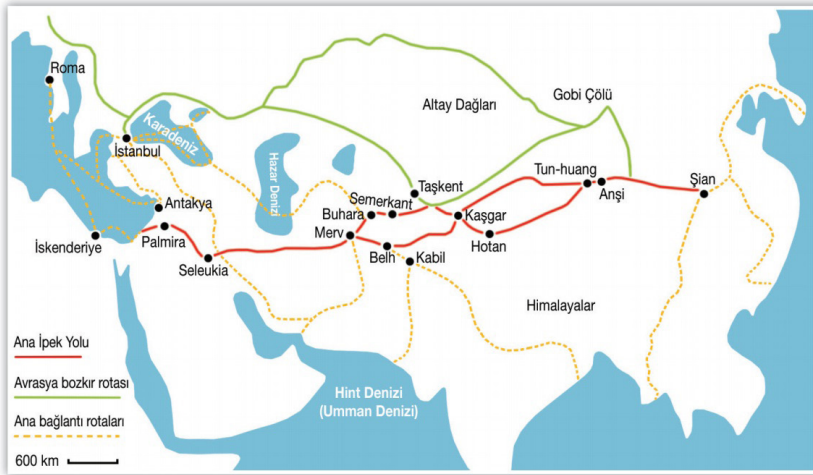
Antisthene

İnsanların avcı ve toplayıcılıktan, yerleşik düzene geçmesi; kentleşme ve site devletleri kurması, tohum ve ürünlere sahip olması, **iş bölümünü ve ticareti** mümkün kılmıştır. Takasla başlayan bu ticaret, kıymetli maden ve paranın bulunmasıyla; tüccarların ve ticarethanelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

İşletmeler açık sistemler olarak faaliyetleri ile çevrelerini etkilemektedirler. İşletmeler, dış çevredeki değişimlerden etkilenirler. İşletmelerde; **insan kaynakları, tedarik zincirleri, üretim, pazarlama, satış ve finans** vb. süreçlerin etkin olarak yönetilme ihtiyacı vardır.

Dünyada sayıları artan işletmeler sayesinde çoğalan mal ve hizmetler; **artan rekabet ve iç pazarların doygunluğa ulaşması** ile işletmeler, yeni pazar arayışına yönelmişlerdir. İletişim ve taşıma olanaklarının gelişimi, bu süreci kolaylaştırmaktadır. Günümüzde uluslararası ticaret, genel işletmecilik faaliyetlerinin süreçlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Firmalar, **uluslararası pazarlara giriş stratejilerini** bilmelidirler.

Teknolojik değişimlerin, hızlı olarak dünyaya yayılması ve kullanıma sunulması; dünyadaki insanların yaşam tarzı ve tercihlerinde bir etkileşim yaratmış; uyumlu ve benzer olmayı sağlamıştır. **Günümüzde; bilgi, fikir, teknoloji, ürün ve hizmetler, dünyada serbestçe dolaşmaktadır.** Artık hiçbir güç, bunu engellememektedir.



### TARİHİ İPEK YOLU

İpek yoluyla bir hayli gelişen ticaret, uluslararası bir şekil almıştır. Demir yolu ve telgrafın ortaya çıkmasıyla; ticarethaneler gittikçe devleşen işletmelere dönüşmüştür. **Toprağın, ürünün, teknolojinin, bilginin, refahın kaynağı artık ticari güç olmuştur.** Bu güce sahip olmak için; askeri birlikler kurulmuş, ittifaklar yapılmış, kanunlar koyulmuş ve savaşlar yapılmıştır. İmparatorluklar yıkılmış, rejimler ortadan kalkmıştır. Her şeyin bir sonu olmuş ama, ticaretin sonu gelmemiş, hâlâ hayattadır.



Böyle bir dünyada hayat, giderek daha da hızlanmış ve sürat kazanmıştır. Son 25 yılda dünya, müthiş bir değişim göstermiştir. Bilginin ulaşımı ve kullanımı, internetin bulunmasıyla giderek artmıştır. Bu ise hızlı ama çok hızlı değişen bir hayatı, ortaya çıkarmıştır. Seri üretimin ortaya çıkması, teknolojinin günlük hayatta, yaygın olarak kullanılmasını ve böylece insanların yaşam kalitesinin artmasını sağlamıştır.

İnternet kullanımının yayılması ise teknolojinin yani bilginin, tüm dünyaya yayılmasını sağlamıştır. Dünya yaşantısında yeni değerler ortaya çıkmış olup, bu değerler kendilerini kolayca kabul ettirmektedir. **Dünün sabit yapıdaki işletmeleri, bugün artık yoktur.** Dünün manuel işleri, sonra makine işlerine, daha sonra bilgisayar destekli işlere, bir sonrasında ise insansız işlere dönüşmektedir. İşletmelerin yapısı, büyük bir hızla değişmiştir. **Bir kişilik ticarethaneler; şirketlere, şirket gruplarına, holdinglere, uluslararası işletmelere, küresel ölçekteki işletmelere ve bugünlerde ise kuantum işletmelerine dönmüştür.**

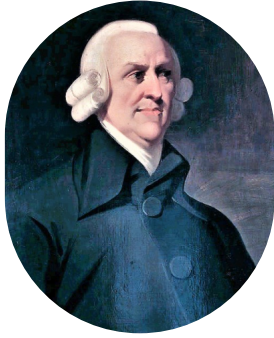
Günümüzde ticari güç, hızlı bir şekilde yer değiştirmektedir. Eski gücünü yitirmek istemeyen ülkeler; gelişmemiş ülkelerde, üstünlüklerini devam ettirmek için her yola başvurmakta ve bunu o ülkede çıkarttıkları yasalar ve yaptıkları anlaşmalarla yapmakta, kendi uluslararası işletmelerini, kolayca koruma altına almaktadır. Bu baskılardan korunmak için; gelişmemiş ülkeler de Avrupa Birliği gibi daha büyük ülke birliklerinin, bir üyesi olmayı tercih etmektedirler.

#### Rekabet ve Rekabet Gücü

**Rekabet**, makro ve mikro düzeyde devletlerden bireylere kadar her kademeyi etkilemektedir. **Rekabet gücü ülkelerin vizyonlarına göre tanımlanmaktadır.** Bazı ülkeler rekabet gücünü makroekonomik bir sorun olarak belirtirken; bazı ülkeler de insan kaynakları, çalışan verimliliği, etkin kaynak kullanımı ve ulusal verimlilik parametrelerinin bir bileşimi olarak görmektedir.



**Rekabetin olması, serbest piyasa ekonomisine bağlıdır.** Serbest piyasa ekonomisine aynı zamanda, serbest rekabet rejimi de denmektedir. Serbest piyasa ekonomisi, rekabet ilkesine dayanmaktadır. Serbest rekabete dayalı bir ekonomi etkin kaynak kullanımına, rakip ürünlerin fiyatlarında düşüşe, ürün ve hizmet kalitesinin artmasına ve üretimde yeni teknolojilerin kullanılmasını sağlamaktadır. Serbest rekabet, ekonominin dengeli ve devamlı olarak büyümesine sebep olmaktadır. Rekabet; işletmelerin faaliyetlerinde daha üst ve iyi seviyeye ulaşmak, maddi kaynakların artmasını sağlamak ve pazar payını genişletmektir.



Liberal iktisatın kurucusu **Adam Smith** rekabeti, bir yarışmadaki tarafların tutum ve davranışlarına benzetmiştir. Rekabetin, sınırlı ürün miktarından kaynaklandığını belirtmiş ve işletmelerin de **pazardaki değişikliğe uyum sağlama kabiliyeti** olduğunu ifade etmiştir. Smith rekabeti, girişimcilerin kâr elde etme amacıyla rakiplerin faaliyetlerini güçleştirme olarak da tanımlamaktadır. **Rekabet, piyasadaki aktörlerin tam bilgisinin olduğu, serbest piyasanın bulunduğu, pazarda alıcı ve satıcının çok olduğu ortamda gerçekleşmektedir.**

Adam Smith'in serbest rekabet kavramı zamanla geliştirilmiş ve Neoklasik iktisadın temeli olan "tam rekabet" kavramı ortaya atılmıştır. **Tam rekabetin en önemli varsayımı, pazardaki işletmelerin ürünün fiyatını etkilemeyecek kadar fazla olmasıdır.** Böylece işletmeler, üretilen ürünlerin piyasadaki fiyatını baz almak zorunda kalmaktadır.

Farklı şekillerde tanımlanan rekabet kavramının **iktisadi, siyasi ve sosyal boyutu** bulunmaktadır. En geniş anlamıyla rekabet; kıt olan bir şeyin paylaşılması ya da ödül kazanmak için belirli kısıtlama ve kurullarla birlikte temel özgürlük ve hakların garanti altına alınması ve hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmayan bir ortamda birden çok aktör arasında oynanan bir oyun ya da yarış olarak ifade edilmektedir. Bu tanıma göre beş etmen vurgulanmaktadır:

• **Amaç:** Rekabetin olması için ulaşılmak istenen amacın olması, rakiplerin ise bu amacın gerçekleştirilmesini zorlaştırması gerekmektedir. Ulaşılmak istenen amaç siyasi, iktisadi ya da sosyal nitelikli olabilir. **Rekabet kıt bir şeyin paylaşılması amacıyla yapılır.** Dolayısıyla, bolluk ortamında rekabet söz konusu olmayacaktır.

• **Kural ve Kısıtlamalar:** Rekabetin çeşitli kurulları ve kısıtlamaları bulunur. Bu anlamda rekabet,

işletmelerin istediklerini yapacakları bir faaliyet değildir. **Rekabet, özgürlüklerin olduğu bir ortamda ve hukuk rejiminde olabilir.** Kurlsız ve kısıtlamasız yarışlar rekabet olarak nitelendirilemez.

• **Temel Özgürlüklerin ve İnsan Haklarının Garanti Altına Alınması:** Bu temel özgürlükler iktisadi alanda girişim, mülkiyet, sözleşme, örgütlenme, seyahat özgürlüğü olarak; siyasi alanda ise düşünce ve ifade ile seçme-seçilme özgürlüğü olarak belirmektedir. Özgürlüklerin garanti altına alınması bağımsız, iyi işleyen ve etkin bir adalet sistemi ile mümkün olmaktadır.

• **Hiç Kimsenin veya Kurumun Ayrıcalıklı Bir Konumda Olmaması ve Hiçbir Ayrımcılığın Yapılmaması:** Ayrıcalık, kural ve kısıtlamalara uymak istenmemesi ya da rakiplerin faydalanmadığı destek ve yardımların alınması şeklinde olabilmektedir. Aynı zamanda rekabette yükümlülüklerin yerine getirilmesi, kural ve kısıtlamalara uyulması konularında hiçbir işletmenin farklı bir statüye sahip olmaması gerekmektedir.

• **Oyuncu Sayısının Birden Çok Olması:** Sektördeki işletmelerin kurulları koyamayacak kadar fazla olmaları koşulu aranmaktadır. Bu koşul, piyasaya girişin serbest olduğu ve işletmelerin tek başına hâkimiyet kuramayacaklarının bir göstergesi olarak ele alınmalıdır. Bazı durumlarda, piyasaya girişin serbest olması durumunda tek bir işletmenin olduğu bir pazarda bile diğer belirtilen koşullar sağlanıyorsa, rekabetin olduğu kabul edilebilmektedir. Burada önemli olan nokta, **mevcut işletmelerin rekabet baskısını hissetmeleridir.**

#### **Firma Düzeyinde Rekabet Gücü**

Genel bir ifadeyle **kâr elde edemeyen bir firma için rekabet gücü söz konusu değildir.** Tam rekabet piyasasında faaliyet gösteren bir firmanın piyasaya sunduğu bir ürünün ortalama maliyeti, eğer bu ürünün piyasa fiyatından yüksekse, bu firma piyasada rekabet gücüne sahip değildir. Diğer taraftan bu firma, ürettiği ürünü ortalama maliyetinden daha yüksek bir fiyata satabilse dahi, eğer diğer firmalara kıyasla daha yüksek bir ortalama maliyete sahipse, homojen ürünlerin üretildiği bu piyasada kâr elde edemeyebilir. **Firmalar etkin bir şekilde yönetilmediklerinde veya optimum ölçekte faaliyet göstermediklerinde rekabet güçlerini kaybederler.** Bu durumun aksine, optimum üretim ölçeğinde faaliyet göstererek **marjinal maliyetlerini minimum düzeye indiren firmalar genişleyen pazar payları ve artan kârlılıklarıyla rekabet güçlerini artırırlar.**

Firma düzeyinde rekabet gücü, firmanın ilgili rakiplerine göre, mal ve hizmetleri daha verimli ve etkin olarak sağlama kabiliyeti olarak tanımlanabilir. İlgili ticari sektörde bu tanımlama, uluslararası piyasalarda koruma ya da sübvansiyon olmadan sürdürülebilir başarı anlamına gelmektedir.

### Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü

**Endüstri**, bir ürün ya da hizmetin üretiminde birbirleriyle rekabet eden işletmelerin bütünü olarak tanımlanabilir. **Endüstri düzeyinde rekabet gücü**, belli bir endüstrinin rakiplerine göre eşit veya daha yüksek verimlilik seviyesine ulaşmasıdır.

Markusen, endüstri düzeyinde rekabet gücünü; üretimin etkinliği endeksini esas alarak, toplam faktör verimliliği ile ifade etmektedir. Buna göre endüstrinin rekabet gücü; **bir endüstrinin rakipleriyle eşit veya daha yüksek verimlilik seviyesine ulaşması, bunu sürdürmesi ya da rakipleriyle eşit veya daha az maliyetle ürün üretme ve bunları satma yeteneği** olarak tanımlanmaktadır. Bryan da rekabet gücünü; iş gücü verimliliği ile anlatmaktadır. Bryan'a göre; **işletmenin rakipleriyle aynı veya daha yüksek verimlilik düzeyine sahip olan endüstrinin başarılı olduğunu belirtmektedir.**

### Uluslararası Düzeyde Rekabet Gücü

Uluslararası rekabet gücünü **dış ticaret dengesi ve milli gelir artışı** bağlamında ele alan Markusen'e göre uluslararası rekabet gücü, bir ülkenin serbest dış ticaret koşulları altında, dış ticaret dengesini sağlayarak ticaret ortaklarınınkiyle eşit bir reel milli gelir büyüme oranı sürdürebilme kabiliyetidir.

**Uluslararası düzeyde rekabet gücü, toplumun yaşam standartlarının yüksek duruma ulaştırma başarısıdır.** Verimlilik düzeyinin artması ve bunun sürdürülebilir olması, ülkedeki insanların yaşam standartlarının yüksek olmasını sağlamaktadır. Uluslararası düzeyde rekabet gücü, **toplumun hayat standartlarının düzeyi, verimliliğin yüksekliği ve işletmelerin ihracat ve doğrudan yabancı sermaye yatırımları ile uluslararası pazarlara girişlerini artırma kabiliyeti ile ölçülmektedir.**

### Rekabet Gücünün Ölçülmesi

Rekabet gücünü ölçmeye yönelik çeşitli göstergeler vardır. Bunlar; **piyasa payı göstergeleri, reel döviz kuru ve doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır.** Aynı zamanda rekabet gücü ölçüm yöntemlerine yönelik analizler de bulunmaktadır. Bunlar ise: Ticari Performans ve Piyasa Payı Göstergeleri, Reel Döviz Kuru, Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları, Balassa'nın Açıklanmış Karşılaştırmalı Üstünlükler Yaklaşımı, Uluslararası Yönetim Geliştirme Enstitüsünün (IMD) ve Dünya Ekonomik Forumunun (WEF) rekabet gücü göstergeleridir.

### Rekabet Stratejisi Modelleri

İşletmelerin sahip olduğu **rekabetçi güçler sektör kârlılığını belirler.** Sektörde benzer ürün ve hizmet sunan firmalar rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek için rekabet etme stratejilerine ihtiyaç duymaktadırlar. Rekabet stratejileri, işletmenin bulunduğu sektörde uygun bir rekabet konumu arayışı için gereklidir.

Porter'a göre, işletmenin sektördeki başka firmalara karşı daha yüksek performans göstermesi, bunu devam ettirmesi ve rekabet avantajı sağlamak için işletmenin uygulayabileceği **üç jenerik rekabet stratejisi** bulunmaktadır. Bunlar;

- Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisi

Bu stratejik seçeneklerden ikisi işletmeye rekabet avantajı getirecek stratejik üstünlüğün sağlanmasıyla ilgilidir. Porter bu üstünlükleri farklılaştırma ve maliyet üstünlüğü olarak tanımlamaktadır. Porter jenerik stratejilerini tanımlayan diğer boyutu firmanın faaliyet göstereceği ve hedeflediği piyasanın stratejik kapsamını ele almaktadır. **Farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejileri**, firmanın rekabet avantajı konumlandırmasını; **odaklanma stratejisi** ise faaliyetlerin stratejik alanını, pazar çeşitliliğini ve pazarın büyüklüğünü içerir. Firmalar, odaklanmış veya geniş pazarları ve müşteri türlerini hedefleyerek farklılaştırma veya maliyet liderliği stratejilerinden seçim yapmalıdır. Bu üç strateji; rekabet avantajı sağlamak konusunda belli bir tercihi yansıtmaktadır.

Tablo 1. Michael Porter'ın Rekabet Stratejileri

Stratejik Kapsam	Rekabet Avantajı	
	Ürün Farklılaşması	Düşük Maliyet
Geniş (Çeşitli Pazar Segmentleri)	Farklılaştırma Stratejisi	Maliyet Liderliği Stratejisi
Dar (Küçük Bir Segment)	Odaklanma Stratejisi (Farklılaştırma)	Odaklanma Stratejisi (Düşük Maliyet)

Firmalar başarı için; **maliyet liderliği elde etmeli ya da ürün ve hizmet farklılaştırmasına gitmelidirler.** Buna ek olarak firmalar, odaklanma stratejisini uygulayarak başarıya ulaşabilir.

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