

YAŞAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI
UYGULAMALARININ FİRMALARIN REKABET
YAPISINA ETKİSİ:
Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Üzerine Bir
Araştırma

LEVENT ÖZKARDEŞ

TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. İGE PIRNAR

2020 İZMİR

17/04/2020

DOKTORA/SANATTA YETERLİK TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylıyorum.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İge PIRNAR
Yaşar Üniversitesi



Doç. Dr. Çağrı BULUT

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

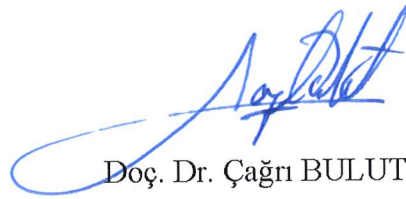
17/04/2020

DOKTORA/SANATTA YETERLİK TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.



Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ali HEPŞEN
İstanbul Üniversitesi



Doç. Dr. Çağrı BULUT

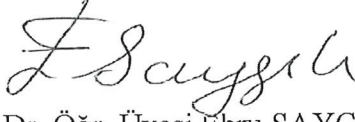
Yaşar Üniversitesi

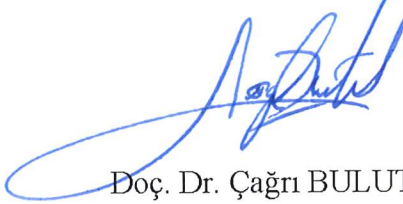
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

17/04/2020

DOKTORA/SANATTA YETERLİK TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Jüri Üyesi: 
Dr. Öğr. Üyesi Ebru SAYGILI
Yaşar Üniversitesi



Doç. Dr. Çağrı BULUT

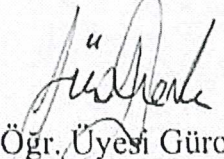
Yaşar Üniversitesi

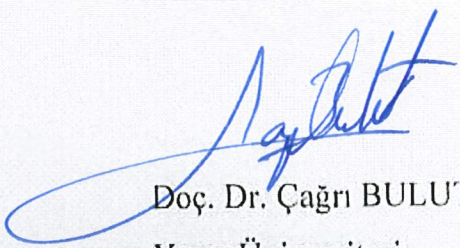
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

17/04/2020

DOKTORA/SANATTA YETERLİK TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylarım.

Jüri Üyesi: 
Dr. Öğr. Üyesi Gürol DURAK
Yaşar Üniversitesi


Doç. Dr. Çağrı BULUT

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

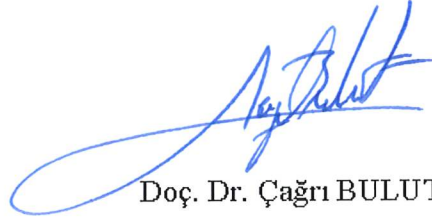
17/04/2020

DOKTORA/SANATTA YETERLİK TEZ JÜRİ ONAY SAYFASI

Bu tezi okuduğumu ve görüşüme göre yüksek lisans derecesi için bir tez olarak kapsam ve nitelik açısından tam olarak yeterli olduğunu onaylıyorum.



Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Neslihan PAKER
İzmir Kavram MYO



Doç. Dr. Çağrı BULUT

Yaşar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZ

TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARININ FİRMALARIN REKABET YAPISINA ETKİSİ: Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Üzerine Bir Araştırma

Levent ÖZKARDEŞ

Doktora Tezi, İşletme

Danışman: Prof. Dr. İge PIRNAR

2020

İkinci Dünya Savaşı sonrası küresel ticaretin arttırılması yaklaşımı ile gümrük tarifelerinin düşürülmesi üzerine yoğunlaşmış, gelinen aşamada çalışmaların yönü ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarına çevrilmiştir. Ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarının son aşaması ise Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYs)'dür. YYS'nin işletmelere finansal ve finansal olmayan faydalar sağlama hedefleri bulunmakta, buna paralel olarak sektöre katkı sağlayacağı da beklenmektedir. Statü sahibi olabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek için işletmelerin ağır olarak nitelenebilecek koşulları karşılamaları gerekmekte, dolayısıyla da işletmeler önemli derecede emek ve maliyete katlanmak durumunda kalmaktadırlar.

Bu çalışma, YYS'nin firmaların rekabet yapısına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. YYS sahibi 15 işletmenin dış ticaret yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yapılmış ve görüşme deşifreleri firma rekabet gücünü belirleyen faktörler temelinde kodlanarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu, Hız unsurunun diğer firmalara göre farklılık yaratarak doğrudan ve işletmenin faaliyetlerinin daha hızlı yapılmasını sağlaması yoluyla maliyet düşüşüne yol açarak dolaylı biçimde etkisi ile ön planda olduğunu göstermektedir. Ayrıca YYS'nin düzenleyici ve denetleyicisi olan Devlet de moderatör rolü ile karşımıza çıkmaktadır.

Sonuç olarak, YYS ile uygulanan kolaylaştırmalar dolayısıyla maliyet kalemlerinde önemli derecede düşüş elde edilmekte, işletmelere maliyet temelli fiyat stratejisi uygulama imkanı sağlanmakta, aynı zamanda yaratılan finansal olmayan faydalar ile de işletmelerin farklılaştırma yoluna gitmelerine imkan verilmektedir. Bu sayede de işletmeler rekabet gücü artışı elde etmektedirler.

Anahtar Kelimeler: Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü, YYS, Ticaretin Kolaylaştırılması, Rekabet, Rekabet Gücü

ABSTRACT

THE IMPACT OF TRADE FACILITATION IMPLEMENTATIONS ON COMPANY'S COMPETITIVENESS: An Application On Authorized Economic Operator Status

Levent ÖZKARDEŞ

PHD, Business

Advisor: Prof. Dr. İge PIRNAR

2020

The approach of global trade focused on the reduction of tariffs after Second World War but the approach turned to the trade facilitations at this stage. Authorized Economic Operator (AEO) plays a part in the final phase of trade facilitation implementations. AEO status has the target of providing financial and nonfinancial benefits to the companies and also it is expected to provide accretion value to the sector concordantly. Companies should meet heavy requirements to gain and maintain the status, therefore they should put up with substantially labour and costs.

Present study aims researching the effects of AEO status to the competitiveness of companies. There are made semi-structured interviews with foreign trade executives of 15 companies having the AEO status and transcripts of interviews are analyzed by text encoding using the factors determining the competitiveness basically. Results of analysis show that the factor of 'rapidity' is at the forefront with its effect directly by making difference from other companies and indirect effect with reducing costs by having the operating activities done more quickly. By the way the government, the regulator and supervisor of AEO system, comes also out with its role of moderator.

Consequently, due to the facilitations resulting from AEO implementations, substantially cost reduces are acquired, an opportunity to imply cost based price strategy is provided to companies, also it is enabled for the companies to go towards to diversification with their nonfinancial benefits. Thus, companies acquire increase of their competitiveness.

Keywords: Authorized Economic Operator, AEO, Trade Facilitation, Competition, Competitiveness

TEŞEKKÜR

Bu tez alıŐmasının gerekleŐtirilmesinde bana yol gÖsteren, ilgi ve desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Prof. Dr. İğe PIRNAR'a teŐekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalıŐmama yön vermeme sağlayan tez izleme jüri üyeleri hocalarım Sayın Prof. Dr. Ali HEPŞEN ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ebru SAYGILI'ya da teşekkür ediyorum.

Çalışma kapsamında yaptığım mülakatlarda zamanını ayıran, sabırla ve őevkle sorularımı cevaplayan, bu çalışmaya bilgi ve tecrübeleri ile katkı koyan, bilgi güvenliği ve şirket politikaları gereği şirket unvan ve katılımcı adlarına maalesef burada yer veremediğim tüm katılımcılara őükranlarımı sunuyorum.

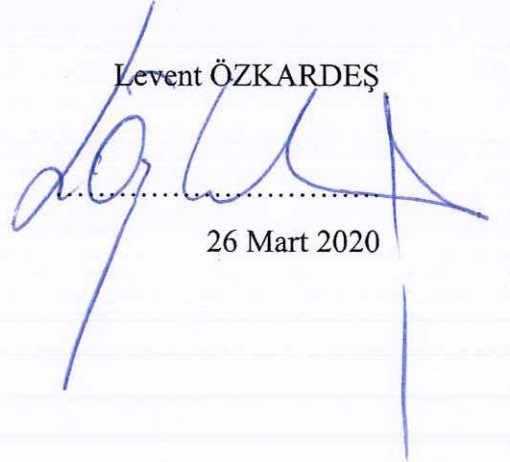
Son olarak, bu uzun ve zorlu süreçte beni yalnız bırakmayan, manevi desteklerini esirgemeyen, kıymetli zamanlarını aldığım başta eŐim ve çocuklarım olmak üzere tüm aileme, aynı zamanda destekleri ve sabırları için arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ediyorum.

Levent ÖZKARDEŞ
İzmir, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Yeterlik Tezi olarak sunmuş olduğum “TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARININ FİRMALARIN REKABET YAPISINA ETKİSİ: Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, araştırma aşamasından tamamlanmasına kadar olan tüm süreçte, tarafımdan bilimsel ahlak, gelenek ve temellere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Levent ÖZKARDEŞ



26 Mart 2020

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR METNİ.....	v
YEMİN METNİ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLO LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
GRAFİK LİSTESİ.....	xvii
KISALTIMA LİSTESİ.....	xviii
GİRİŞ.....	1
I. BÖLÜM: TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARI	3
1.1. Ticaretin Kolaylaştırılması Uygulamalarının Ekonomik Altyapısı.....	3
1.1.1. Küreselleşme	3
1.1.1.1. Küreselleşme Tanımı ve Gelişimi.....	3
1.1.1.2. Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketler.....	5
1.1.1.3. Küreselleşme, Arz Zinciri ve Lojistik.....	7
1.1.2. Ticaretin Kolaylaştırılması Uygulamalarının Tarihçesi	20
1.2. Ticaretin Kolaylaştırılması Kavramı	23
1.3. DTÖ Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması	24
1.4. Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması Kapsamı Uygulamalar (Yetkilendirilmiş Yükümlü Hariç)	30
1.4.1. Otomasyon Sistemi	30
1.4.1.1. Otomasyon Sistemi Tanımı.....	31
1.4.1.2. Otomasyon Sistemi İle İlgili Gelişmeler.....	32
1.4.1.3. Otomasyon Sistemi Fayda Hedefleri	33
1.4.2. Risk Yönetimi	34
1.4.2.1. Risk Yönetimi Tanımı.....	35

1.4.2.2. Risk Yönetimi İle İlgili Gelişmeler.....	36
1.4.2.3. Risk Yönetimi Fayda Hedefleri	38
1.4.3. Sonradan Kontrol	39
1.4.3.1. Sonradan Kontrol Tanımı.....	39
1.4.3.2. Sonradan Kontrol İle İlgili Gelişmeler.....	40
1.4.3.3. Sonradan Kontrol Fayda Hedefleri	42
1.4.4. Tek Pencere Sistemi	43
1.4.4.1. Tek Pencere Sistemi Tanımı	43
1.4.4.2. Tek Pencere Sistemi İle İlgili Gelişmeler	44
1.4.4.3. Tek Pencere Sistemi Fayda Hedefleri	45
II. BÖLÜM: TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARI: YETKİLENDİRİLMİŞ YÜKÜMLÜ STATÜSÜ	48
2.1. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi Uygulamaları.....	48
2.1.1. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi Tanımı ve Tarihçesi	48
2.1.2. Onaylanmış Kişi Statü Belgesinin Getirdiği Kolaylıklar.....	51
2.1.3. Onaylanmış Kişi Statüsünden Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsüne Geçiş.....	52
2.2. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü	54
2.2.1. Yetkilendirilmiş Yükümlü Tanımı ve Tarihçesi	54
2.2.2. Uluslararası Yetkilendirilmiş Yükümlü Benzeri Uygulamalar.....	58
2.2.3. Türkiye’de Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Uygulamaları.....	60
2.2.4. Yetkilendirilmiş Yükümlü Uygulamalarının Getirdiği Kolaylıklar.	64
2.3. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü İçin Firmalarda Aranılan Koşullar.....	66
2.3.1. Güvenilirlik Koşulu.....	67
2.3.2. Ticari Kayıtların Güvenilir ve İzlenebilir Olması Koşulu	67
2.3.3. Mali Yeterlilik Koşulu.....	68
2.3.4. Emniyet ve Güvenlik Koşulu	69
2.4. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Uygulamasının Fayda Hedefleri.....	70

2.4.1. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Sahiplerine Yönelik Fayda Hedefleri.....	70
2.4.1.1. Finansal Fayda Hedefleri	70
2.4.1.2. Finansal Olmayan Fayda Hedefleri	70
2.4.2. Yetkilendirilmiş Yükümlü Olmayan Kişilere ve Gümrük İdaresine Yönelik Fayda Hedefleri	71
2.4.3. Makro-Ekonomik Fayda Hedefleri	71
2.4.4. Uluslararası Fayda Hedefleri.....	71
III. BÖLÜM: REKABET VE REKABET GÜCÜ	73
3.1. Rekabet Tanımı ve Jenerik Rekabet Stratejileri	73
3.1.1. Rekabet Tanımı.....	73
3.1.2. Porter’ın Jenerik Rekabet Stratejileri	74
3.2. Rekabet Gücü Tanımı ve Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar.....	82
3.2.1. Rekabet Gücü Tanımı	82
3.2.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü.....	83
3.2.1.2. Sektörel Rekabet Gücü	84
3.2.1.3. Uluslararası Rekabet Gücü	86
3.2.2. Küreselleşme ile Rekabet Gücü İlişkisi	86
3.2.3. Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisi	87
3.2.5. Porter’ın Değer Zinciri Modeli	91
IV. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI	98
4.1. Firmaların Dış Ticaret İşlemlerine İlişkin Maliyet Unsurları.....	111
4.2. Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar.....	115
V. BÖLÜM: YETKİLENDİRİLMİŞ YÜKÜMLÜ SİSTEMİNİN FİRMALARIN REKABET YAPISINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	127
5.1. Araştırmanın Amacı.....	127
5.2. Firma Rekabet Gücünün Belirleyicilerinin Tespiti	130
5.2.1. Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri.....	140
5.2.2. Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri.....	141

5.3. Araştırmanın Önemi	151
5.4. Araştırmanın Modeli.....	151
5.4.1. Veri Toplama Yöntemi	151
5.4.2. Araştırmanın Örneklemi.....	152
5.4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	153
5.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme	154
5.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili	154
5.5.2. Mülakata Katılan Yöneticilerin Kişisel Profili	156
5.5.3. Verilerin Analizi.....	156
5.5.3.1. Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri	158
5.5.3.2. Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri ..	191
5.5.3.3. YYS Sahibi İşletmelerin Rekabet Etmenlerinin	
Değerlendirilmesi.....	237
5.5.3.4. YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İncelenmesi	
.....	245
5.5.4. YYS'nin Sağladığı Rekabet Avantajlarının Porter'ın Jenerik Rekabet	
Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi.....	249
SONUÇ VE ÖNERİLER	257
KAYNAKÇA.....	263
EK 1: Mülakat Soruları	280
EK 2: Kod Kitabı	281
ÖZGEÇMİŞ.....	287

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksi (LPI) Verileri (2007 - 2018)	20
Tablo 2: Bazı Gelişmiş Ülkeler İçin Ortalama Gümrük Tarifeleri	21
Tablo 3: Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasının Genel Hedefleri ve Bazı Önemli Özellikleri.....	25
Tablo 4: Sonradan Kontrol Programı Kapsamı Firma Sayıları.....	42
Tablo 5: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	118
Tablo 6: Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Bağımsız Değişkenleri	120
Tablo 7: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler ile İlgili Makalelere Yönelik Kavramsal Çerçeve	130
Tablo 8: Tezler Kapsamında Rekabet Gücüne Etki Eden Bağımsız Değişkenler ile İlişkili Kavramsal Çerçeve.....	132
Tablo 9: YYS İle Azalan Maliyet Unsurlarının Frekans Dağılımları	175
Tablo 10: YYS Sahibi İşletmelerin Stok Düzeyleri Açısından Rekabet Gücü Belirleyicilerinin İlişkiler Analizi	231
Tablo 11: Frekans Sıralamasına Göre İlk 10 Rekabet Etmeni	238
Tablo 12: Hız Etmeni ile İlişkili Rekabet Etmenleri Tablosu (>10 Frekans)	239
Tablo 13: Rekabet Stratejileri Yönünden Rekabet Etmenleri İlişki Analizi.....	253

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Bütünleşik Lojistik Faaliyetler	13
Şekil 2: Ticaretin Kolaylaştırılması İçin Uygulanacak Programlar.....	30
Şekil 3: Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Başvurusu Sonrası Süreçler.....	62
Şekil 4: Porter'ın Beş Güç Modeli	76
Şekil 5: Değer Zinciri Modeli.....	93
Şekil 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili.....	154
Şekil 7: Maliyetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	158
Şekil 8: Lojistik Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	159
Şekil 9: Operasyon Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	160
Şekil 10: Stok Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	161
Şekil 11: Taşıma Masraflarının Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri....	162
Şekil 12: Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	164
Şekil 13: Sigorta Giderlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	164
Şekil 14: Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	165
Şekil 15: Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	166
Şekil 16: Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	167
Şekil 17: Yan Tedarik Masraflarının Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	168
Şekil 18: İş Gücü Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri ..	168
Şekil 19: Götürü Teminat Maliyetinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	169
Şekil 20: Üretim Maliyetinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	169
Şekil 21: Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	170
Şekil 22: Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	171
Şekil 23: Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	172

Şekil 24: Bilgi Güvenliği ile Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	172
Şekil 25: Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	173
Şekil 26: YYS İle Azalan Maliyet Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	176
Şekil 27: YYS İle Azalan Maliyetlerin İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi.	176
Şekil 28: Yerel ve Çok Uluslu İşletmelerin YYS İle Azalan Maliyetler Açısından Karşılaştırılması	178
Şekil 29: YYS İle Oluşan Maliyetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	179
Şekil 30: YYS İle Oluşan Maliyet Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	181
Şekil 31: YYS İle Oluşan Maliyetlerin İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi.	182
Şekil 32: Pazar Payı Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	183
Şekil 33: Pazar Payı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	183
Şekil 34: İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözü'nün Geçme Derecesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	184
Şekil 35: Satışlar Unsuru Verileri İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	185
Şekil 36: Kamu ve Finansman Olanakları Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	185
Şekil 37: Kamu ve Finansman Olanakları Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	186
Şekil 38: Kamu ve Finansman Olanakları Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	187
Şekil 39: Gümrük Operasyonlarında Kolaylık İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	187
Şekil 40: Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	188
Şekil 41: Yatırımcı İlişkileri İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	190
Şekil 42: Alt Yapı/Kuruluş Yeri Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	191
Şekil 43: Alt Yapı/Kuruluş Yeri Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	191
Şekil 44: Teknolojik Altyapı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	192
Şekil 45: Bilgi Alt Unsur Dağılımı	193
Şekil 46: Denetim/Kontrol Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	194
Şekil 47: Denetim/Kontrol Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi.....	194

Şekil 48: Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	195
Şekil 49: Yük İzleme İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	196
Şekil 50: Envanter Yönetimi Uygulamaları Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	196
Şekil 51: Envanter Yönetimi Uygulamaları Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	197
Şekil 52: Süreç Planlaması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	198
Şekil 53: Üretim Planlaması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	198
Şekil 54: Firma İmajı ve Marka Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	199
Şekil 55: Firma İmajı ve Marka Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	200
Şekil 56: Marka Değeri İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	200
Şekil 57: Güvenilirlik Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	201
Şekil 58: Güvenilirlik Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	201
Şekil 59: Güvenilirlik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	202
Şekil 60: Firmaya Duyulan Güven İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	202
Şekil 61: Bilgi Güvenliği İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	203
Şekil 62: Hız Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	205
Şekil 63: Hız Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	205
Şekil 64: Hız Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	206
Şekil 65: Hız İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	206
Şekil 66: Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	207
Şekil 67: Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	208
Şekil 68: Girdilerin Teslim Süresi ve Siparişlerin Teslim Süresi İlişkili Etmenler.	209
Şekil 69: Üretim Zamanı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	209
Şekil 70: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	210
Şekil 71: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	210
Şekil 72: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	211
Şekil 73: Çalışan Farkındalığı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	211
Şekil 74: Nitelikli İşgücü Tercih Etme ve Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme İlişkili Etmenler.....	212

Şekil 75: Çalışan Memnuniyeti İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	213
Şekil 76: İşgücü Verimliliği İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	213
Şekil 77: Kalite Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	214
Şekil 78: Kalite Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	214
Şekil 79: Kalite Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	215
Şekil 80: Firmanın Kalite Algısı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	215
Şekil 81: Kapasite Kullanımı/Esnekliği Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	217
Şekil 82: Kapasite Kullanımı/Esnekliği Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	217
Şekil 83: JIT Uygulama İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	218
Şekil 84: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	219
Şekil 85: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	220
Şekil 86: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	220
Şekil 87: Organizasyon Yapısı Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	223
Şekil 88: Organizasyon Yapısı Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi .	223
Şekil 89: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	224
Şekil 90: Kurumsallaşma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	224
Şekil 91: YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	225
Şekil 92: Rekabetin Yoğunluğu Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	226
Şekil 93: Rekabetin Yoğunluğu Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	227
Şekil 94: Fiyat Rekabeti Baskın ve Kalite Rekabeti Baskın İlişkili Unsurları	227
Şekil 95: Satış Sonrası Hizmetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	228
Şekil 96: Müşteri Memnuniyeti İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	228
Şekil 97: Stok Yönetimi Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	229
Şekil 98: Stok Yönetimi Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi ..	230
Şekil 99: Stok Yönetimi Alt Unsuru İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	230
Şekil 100: Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması İlişkili Etmenler ve Beyan Örneği.....	232
Şekil 101: Verimlilik Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı	232
Şekil 102: Verimlilik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	233

Şekil 103: Lojistik Süreçlerde Verimlilik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	233
Şekil 104: Verimlilik Alt Unsuru İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri.....	234
Şekil 105: Yenilikçilik/Ar-Ge Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı.....	235
Şekil 106: Verimlilik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	235
Şekil 107: Lojistik Süreçlerde Verimlilik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri	236
Şekil 108: Rekabet Etmenleri Bulutu	237
Şekil 109: YYS İle Azalan Maliyetler ve İlişkili Etmenler Ağı.....	242
Şekil 110: İmalat ve Lojistik Sektörleri İşletmeleri Öncelikli Rekabet Etmenleri..	243
Şekil 111: YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi	245
Şekil 112: YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi	246
Şekil 113: Rekabet Stratejisi İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi.....	251

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1: Dünya Toplam Ticari Mal Ticareti	22
Grafik 2: Onaylanmış Kişi Sayıları	52
Grafik 3: 2018 Yılı Sonu İtibariyle YYS Alan Firmaların Yıllara Göre Dağılımı...	62
Grafik 4: 2017 ve 2018 Yılları YYS Alan Firmaların Aylara Göre Dağılımı	63



KISALTMA LİSTESİ

AEO	: Authorized Economic Operator
APEC	: Asya Pasifik Ekonomik İş Birliği
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
COMPACT	: Compliance-Partnership-Customs-and-Trade
C-TPAT	: Customs-Trade Partnership Against Terrorism
DGÖ	: Dünya Gümrük Örgütü
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
EAGÜ	: En Az Gelişmiş Ülkeler
EDI	: Elektronik Data Interchange
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
ESCWA	: Birleşmiş Milletler Batı Asya Ekonomik ve Sosyal Komisyonu
G2B	: Government to Business
GATT	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
GİMOP	: Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Projesi
GTB	: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı
GYÜ	: Gelişme Yolundaki Ülkeler
IMF	: Uluslararası Para Fonu
ITO	: Uluslararası Ticaret Örgütü
İDKK	: İç Denetim Koordinasyon Kurulu
İGMD	: İstanbul Gümrük Müşavirleri Derneği
JIT	: Just in Time
LPI	: Lojistik Performans Endeksi
MRP	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
MÜSİAD	: Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği
NCTS	: Ortak Transit Sistemi
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
OKSB	: Onaylanmış Kişi Statü Belgesi
RYKGM	: Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü
SITPRO	: Birleşik Krallık Ticaret Prosedürlerini Kolaylaştırma Kurulu
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TUİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
TZÜ	: Tam Zamanında Üretim

- UN/CEFACT : Birleşmiş Milletler Ticaretin Kolaylaştırılması ve Elektronik İş Merkezi
- UNCTAD : Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
- UNECE : Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu
- WCO : Dünya Gümrük Örgütü
- WTO : Dünya Ticaret Örgütü
- YMM : Yeminli Mali Müşavir
- YYS : Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü



GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı sonrası Bretton Woods Konferansı temelli oluşumlardan birisi olan Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması (GATT) ile uygulanmaya başlanan ve giderek büyüyen bir katılımı devam eden, global bazda gümrük tarifelerinin indirilmesi çalışmalarındaki gelişmelerin ardından, uluslararası ticarete yeni odak noktasını, ticaretin kolaylaştırılması uygulamaları oluşturmaktadır.

Bu anlamda, dış ticaret operasyonlarının önemli bir parçası olan gümrük uygulamalarında yeni yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki, bilgisayar sistemi tabanlı uygulama olarak ifade edebilen Otomasyon Sistemi; diğeri riskin belirlenmesi, riske dayalı uygulama ve denetim yapılmasını hedefleyen Risk Yönetimi ve Sonradan Kontrol; üye ülkeler arasında daha rahat eşya taşınmasını sağlayan Ortak Transit Sistemi; gümrük işlemleri aşamasında ilgili kurumları aynı ekrana toplayan Tek Pencere Sistemi ve nihayetinde gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması uygulamaları kapsamında Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYS)'dür.

YYS kapsamı gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması uygulamaları, uluslararası ticarete gümrük denetimi ve bürokratik süreçleri azaltarak ticaret hacmini arttırmayı hedeflemekte, aynı zamanda 'güvenli arz zinciri' adı altında bir yapılanma ile gerek firmalar gerekse ülkeler açısından uluslararası güvenliği sağlamayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda, Amerika Birleşik Devletlerinde C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism), Avrupa Birliğinde AEO (Authorized Economic Operator) uygulamaları düzenlenmiş; Türkiye'de de bunlara paralel olarak Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü uygulaması başlamıştır.

Bununla birlikte, uluslararası bazda yaklaşık on yıldır uygulanmakta olan YYS sahibi olabilmek için işletmeler tarafından katlanılan maliyetler ve zorlu sürece karşın, beklenen faydaların sağlanıp sağlanmadığı, sistemin beklenen düzeyde uygulanıp uygulanmadığı tartışma konusu olmaktadır. Bu çerçevede çalışmamızın amacını, her ne kadar düzenlemeler yönünden rekabet avantajı yaratması öngörülse de Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYS) uygulamaları ile ilgili olarak ana hatları ile YYS'nin firmalara maliyet avantajı sağlayıp sağlamadığı, firmaların karlılığını arttırmadığı, firmalara finansal olmayan katkılar sağlayıp sağlamadığı ile neticede firmalara rekabet avantajı sağlayıp sağlamadığı hususlarının incelenmesi oluşturmaktadır.

Bu amaçla öncelikle küreselleşme kavramından başlayarak küreselleşmenin gelişimi, çokuluslu şirketler, arz zinciri ve lojistik kavramları üzerinde durulmuş, ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarına yönelik olarak öncelikle 2013 yılında DTÖ üyeleri tarafından imzalanmış bulunan “Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması” metni temelinde ele alınarak Bölüm 1’de Otomasyon Sistemi, Risk Yönetimi ve Sonradan Kontrol, Ortak Transit Sistemi ve Tek Pencere Sistemi, Bölüm 2’de ise ticaretin kolaylaştırılması uygulamaları arasından çalışmamızın esas konusunu oluşturan Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü ayrıntılı olarak incelenmiştir. Burada Dünya’da YYS (AEO) uygulamalarına yer verilmiş, YYS’nin sağladığı kolaylıklar ve YYS sahibi olabilmek için karşılanması gereken koşullar üzerinde de durulmuştur.

Rekabet tanımı ve jenerik rekabet stratejilerine Bölüm 3’te yer verilmiş, Bölüm’de aynı zamanda rekabet gücü tanımı ile firma düzeyinde, sektörel ve uluslararası rekabet gücünü belirleyen unsurlar incelenmiştir. Bölüm altında ayrıca, entelektüel sermaye ile rekabet gücü ilişkisi de ele alınmış, konu küreselleşme açısından da incelenmiştir. Bölüm 4’te firmaların dış ticaret işlemlerine ilişkin maliyet unsurları incelenmiştir. Ayrıca makale taraması yapılarak firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen faktörler listelenmiş, diğer yandan tedarik zinciri yönetimi ve/veya lojistik yönetimi ile rekabet ve/veya rekabet gücü kavramlarının etkileşimini ele alan yüksek lisans ve doktora tezleri incelenmiş, tedarik zinciri ve lojistik yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet güçleri arasında olumlu yönde ilişki bulunduğu görülmüş, söz konusu tezler kapsamında kullanılan bağımsız değişkenlere ulaşılmıştır.

Bölüm 5’te, makalelerden elde olunan bahse konu rekabet gücü belirleyicileri ile tezler kapsamında kullanılan, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet güçleri arasındaki ilişkiyi belirleyen bağımsız değişkenler birlikte değerlendirilip gruplandırılarak toplam yirmi adet ana faktör firma rekabet gücünün belirleyicileri olarak belirlenmiş, söz konusu faktörler firma rekabet gücünün finansal ve finansal olmayan belirleyicileri şeklinde ikiye ayrılarak incelenmiştir. Devamında YYS sahibi bulunan toplam 15 adet işletmenin ilgili dış ticaret yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi çerçevesinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde olunan kayıtlar deşifre edilerek Maxqda Analytics Pro 2018 programı vasıtasıyla kodlanmış ve analiz edilmiştir. Sonuç olarak, YYS’nin işletmelere maliyet avantajı ve finansal olmayan katkılar sağladığı, firmaların karlılığını arttırdığı, neticede firmalara rekabet avantajı yarattığı elde olunmuştur.

I. BÖLÜM

TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARI

1.1. Ticaretin Kolaylaştırılması Uygulamalarının Ekonomik Altyapısı

1.1.1. Küreselleşme

Küreselleşme olgusu artan bir hızla ekonomik, sosyal ve kültürel hayatın içinde yer almaktadır. Bu kavram çerçevesinde bölgesel düzeyde mevcut olan uygulamalar, çok uzak denebilecek yerlerdeki olaylar ile etkileşim içine girmekte ve bunlardan etkilenmektedir. Günümüzde, gelişen teknoloji ile birlikte zaman ve mekan olguları eski anlamlarını yitirmiş, yeniden tarif edilir olmuştur. Mekanın fiziksel sınırlarının anlaşılma şekli, ilerleyen teknoloji nedeniyle farklılaşmıştır (Tutar, 2000:19).

Küreselleşme farklı kavramları kapsayan bir olgudur. Küreselleşmeyi sadece tek yönlü olarak siyasi, ekonomik, kültürel, yapısal ya da sermaye hareketleri şeklinde tanımlamak ya da ele almak mümkün değildir. Küreselleşme, tüm bunları kapsayan ve bunları birbirine harmanlayan bir süreçtir.

1.1.1.1. Küreselleşme Tanımı ve Gelişimi

Ekonomik bakış açısından küreselleşme genel tanımıyla; dünya ekonomisinin birleşen parçalarının birbiriyle ve uluslararası sistem ile bütünsel entegrasyonu süreci olarak adlandırılabilir (TCMB, 2002:58). Küreselleşme, global bazda ülkelerin ekonomilerinin bütünleşmesi ve ülkeler arasında mevcut sınırların etkisinin hafiflemesi, dolayısıyla mal ve sermaye akımının daha rahat gerçekleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Özbay, 2004:17).

Küreselleşme ile şirketler arasındaki organizasyon şekli, bilgi yönetimi, şirket idaresi gibi hususlar birbirine yakınlaşmakta, birbirine entegre hale gelmektedir. Küreselleşme, global bazda homojenleşmeyi anlatan bir kavramdır (Usiner, 1993:169). Bu açıdan küreselleşme, ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel yönden birtakım müşterek değerlerin bölgesel ve ülkesel sınırların ötesine geçerek global bazda genişlemesi anlamına gelmektedir. Ekonomik yönden gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kabul edilen ekonomik sistem ve dolayısıyla ortaya konan ekonomi politikaları artan bir hızla benzeşmektedir (İleri ve Horasan, 2010:172).

Öymen (2000:26) Amerikan Ulusal Savunma Enstitüsünün yürüttüğü bir çalışmadan bahisle, küreselleşme nedeniyle ülkelerin ekonomileri arasında daha önce gözlemlenmemiş bir entegrasyonun gerçekleştiğini, bir bilgi devriminin yaşanmakta ve pazarlar, firmalar, organizasyonlar ve idare şeklinin uluslararası hale dönüştüğünü ifade etmektedir.

Küreselleşme kavramının genel kabul gören bir tanımının bulunmaması, ekonomik, siyasi, güvenlik, teknolojik, iletişimsel, çevresel, demografik ve kültürel boyutlar gibi birbirinden farklı alanlarda yer alan hususlarda kullanılabilmesine karşın, küreselleşmenin içeriğini ve sınırlarını belirleyen, ona yön ve biçim kazandıran esas unsurun, ekonomik boyut olduğu gözlemlenmektedir.

Ulusal yönetimler ya da uluslar üstü politikalar hedeflenen alanlardaki küreselleşme eğilimine yön verebilir ve ivme kazandırabilirler. Bunu yaparken kullanılan enstrümanlardan bazıları; devlet teşvikleri, tercihli tarife uygulamaları, denetimin azaltılması, devlet yardımları olarak gösterilebilir. Bu sayede ülkeler için önemli görülen sektörler küreselleşme yönünde desteklenebilmektedir.

Bu bağlamda; küreselleşmenin kendi içerisinde bir değişim ve dönüşüme uğradığını söylemek de mümkün görünmektedir. Sanayi devriminden bu yana geriye doğru ekonomik gelişme trendine bakıldığında; ekonomik şekillenmenin kendisini, sürekli hızlı bir teknolojik gelişmenin, eşitsiz de olsa daimi bir ekonomik büyümenin ve artan bir küreselleşmenin tarihi olarak ortaya koyduğu görülmektedir. Nitekim, küreselleşmenin üç evreden geçerek günümüzdeki halini aldığı söylenebilir. Bu evreler şu şekilde sıralanabilir: 1870'lerden 1914'lere kadar olan dönem, 1914-1945 arası dönem ve 1945 sonrası dönem.

1870'lerden 1914'lere kadar geçen dönemde, küreselleşmenin, özellikle iktisadi anlamda, oldukça ileri bir seviyede olduğu görülmektedir. Bu dönemde, uluslararası ticaretin önündeki engel ve tarifeler yok denecek seviyelere gerilemiş, küresel piyasaların entegrasyonu derinleşmiş, ulaşım maliyetleri ve uluslararası alanda kişilerin serbest dolaşımı önündeki kısıtlamalar en düşük seviyelere inmiştir.

1914-1945 arası dönemde, I. Dünya Savaşı, Büyük Bunalım ve II. Dünya Savaşı meydana gelmiş; yüksek tarifeler, ithalat kısıtlama ve yasakları, yüksek oranlı devalüasyonlar ve ihracat teşvikleri kullanılarak gerek ülke içi gerekse ülke dışı denge sağlamayı amaçlayan müdahaleci bir ekonomi politikası uygulanmış; dolayısıyla

küreselleşme dinamikleri ve global entegrasyon akımları ciddi bir biçimde sekteye uğramış, korumacı bir dönem yaşanmıştır.

II. Dünya Savaşı'nın ardından dünya ticaretini serbestleştirmek için çalışmalar yapılmaya başlanmıştır, bu amaca yönelik çabalar çerçevesinde ülkeler aralarında geçici olarak GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) adı verilen anlaşmaya varmışlardır. Geçici bir anlaşma olarak imzalanan GATT 1995 yılı başına kadar uygulanmak durumunda kalmıştır. Söz konusu uygulamalar ile birlikte, II. Dünya Savaşının bitiminden sonra küreselleşme artma eğilimine girmiş, özellikle 1980 sonrasında büyük bir ivme kazanarak tekrar önemli seviyelere ulaşmıştır.

Özellikle son dönemde gözlemlenen küreselleşme sürecinde eğilimin, adım adım uluslar üstü bir şekil aldığı görülmektedir. Bu kapsamda, üretim süreci küresel olarak tasarlanmakta ve ulusal üretim yapılarının, uluslar üstü entegrasyonu sağlanmaktadır. Eski çok uluslu şirketler değişik ülkelerde, ürünlerini o ülke piyasalarına göre ayarlayarak çalışıyor iken, günümüz küresel şirketleri, bütün dünya tek bir pazarmış gibi hareket etmektedirler. Yine bu şirketler başsız ve devletsiz olma stratejisini benimseyerek, bütün dünya tüketicilerine eşit uzaklıkta olmaya çalışmaktadırlar.

1.1.1.2. Küreselleşme ve Çok Uluslu Şirketler

Günümüzde gerek yerel gerekse uluslararası ticaret önceki dönemlere nazaran hızlı bir değişim geçirmektedir. Teknolojik gelişmeler, artan iletişim ve altyapısal imkanlar ile birlikte ülke sınırlarının daha az denetlenir oluşu, global bazda mal, hizmet, bilgi ve sermaye hareketlerini arttırmış; bu durum da küreselleşmenin hızlanmasına destek olmuştur. Böylece, şirketlerin dünyanın farklı bölgelerinde rahatça faaliyette bulunma imkanı ortaya çıkmış; şirketlerin faaliyet alanları, rekabet biçimleri, organizasyonel yapıları ve idari yapıları dönüşüm ve yenilenme içine girmiştir. Global pazarda global rakiplerle rekabet, yalnızca lokal bazda ya da uluslararası olarak dar bir limit çerçevesinde yürütülen faaliyetler kapsamındaki rekabetten de çok daha karmaşık ve zor olmaktadır. Söz konusu rekabet ortamında güçlü bir rekabetçi yapı ortaya koyan çokuluslu şirketler, küreselleşme sürecinin önemli bir parçasıdır. Bu bağlamda, küreselleşme çerçevesinde çokuluslu şirketlerin yerinin ortaya konması önemlidir.

Çokuluslu şirketler, uluslararası alanda faaliyet gösteren, tercihen birden fazla ülkede devamlı çalışmaları bulunan, dolayısıyla gündelik işlemlerinde tek bir ülke yönetiminin bütünüyle kontrolünde bulunmayan işletmelerdir (Kinsey, 1998: 212).

Çokuluslu şirketler; küresel bazda üretim faaliyetlerinin çeşitli safhalarını kontrol edebilen, üretim girdilerinin ve devlet politikaları ile sunulan faydaların değerlendirilmesinde coğrafi farklılıklar sebebiyle oluşan imkanları değerlendirebilen, kaynak ve işlemlerini küresel ölçekte yürütebilen küresel işletmelerdir (Dicken, 1998:177).

Dünyanın farklı bölgelerinde faaliyetler yürütmekte olan çokuluslu şirketler global ticaretin önemli bir tarafını oluşturmaktadırlar. Küreselleşmenin artması ile daha çok öne çıkan bu durumun nedenini, firmaların dünyanın tüm alanlarında herhangi bir engellemeye tabi bulunmaksızın tek pazar gibi hareket etme eğilimi oluşturmaktadır. Global bazda tek bir pazar gibi hareket edilebilmesi için, çokuluslu firmaların faaliyet gösterdikleri ülkelerin gümrüklerini daha az denetlenir bir yapıya dönüştürmeleri istenir (Tağraf, 2002).

Küreselleşmenin gelişimi ile birlikte ülkelerin sınırlarına ördükleri tarife duvarları aşağılara çekilerek sınırlar daha geçirgen olmuş, böylece uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi amacı önemli ölçüde gerçekleşmiştir. Nitekim, 1950 yılında 380 milyar USD olan dünya ticaret hacmi 1997 yılında 5,86 trilyon USD seviyesine yükselmiştir. Dünya ticaret hacmindeki söz konusu büyümenin önemli nedenlerinden bir tanesi, gümrük tarifelerindeki azalmadır (Öymen, 2000: 91).

Buna paralel olarak, global bazda çokuluslu şirketlerin sayısında ve etkinliğinde önemli artış ortaya çıkmıştır. Çokuluslu şirketlerin dünyadaki toplam adedi 61.000'e, bunlara ait dünyanın farklı ülkelerindeki şube veya temsilcilik olarak faaliyette bulunan bağlı şirket sayısı ise 900.000'e ulaşmıştır (Aktan ve Vural, 2005).

Küreselleşmenin etkisiyle fazlalaşan serbestleşme uygulamaları ile, ülkelerin sınırları eskisine göre daha geçirgen hale gelmiş; özellikle gelişmekte olan ülkelerde söz konusu durum daha fazla ortaya çıkmıştır. Böylece çokuluslu şirketler için oldukça kritik olan bilgi, mal, hizmet ve sermaye transferleri daha kolay uygulanır olmuştur. Bu durum da çokuluslu şirketlerin kaynak bulma, sermaye transferi ve elde edilen karın transfer edilebilmesi için önemli imkanlar yaratmıştır. Dolayısıyla küreselleşme, çokuluslu şirketleri global bazda güçlü bir pozisyona taşımakta, çokuluslu şirketler de küreselleşme sürecini hızlandırıcı bir rol oynamaktadırlar (Tağraf, 2002).

1.1.1.3. Küreselleşme, Arz Zinciri ve Lojistik

Küreselleşme ile mal ve hizmetler dünyanın bir noktasında tasarlanmakta, farklı bir noktasında üretilip farklı yerlerinde de satışa sunulabilmektedir. Küresel ticaretin bu yapısı şirketleri, üretilen ürünleri kaliteli ve düşük maliyetle elde etmeye, etkili servis hizmeti sunmaya ve alıcının istediği yer, mekan ve zamanda ürünleri teslim etmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, öncelikle “Güvenli Arz Zinciri” kavramından hareketle arz zincirini ele almakta fayda bulunmaktadır.

Arz zinciri, tüketicinin doğru ürünleri, doğru yerde, istenilen zamanda, rekabetçi bir fiyat karşılığında elde edebilmesini sağlayan bütün çalışmaların, sistemlerin, varlıkların ve şahısların meydana getirdiği bir organizasyondur. Arz zinciri yönetimi ise etkin ve verimli bir biçimde ürün ya da hizmet üretebilmek amacıyla ihtiyaç duyulan tedarikçilerden nihai tüketiciye kadar tüm lojistik, üretim ve servis faaliyetlerinin hareketlerinin bütünlük biçimde yönetilmesidir (Coyle vd., 1996).

Arz zinciri, ihtiyaç duyulan girdilerin satın alınması, bunların ürün haline getirilmesi ve bunların alıcılara ulaştırılması faaliyetlerini kapsayan faaliyetler bütünüdür. Arz zinciri yönetimi, bu organizasyonun bütün parçalarının birbirine entegre biçimde görevlerini yerine getirmesini mümkün kılan bir yönetim filozofisidir (Ellram ve Coopers, 1993).

Bu tanımlardan hareketle, arz zinciri yönetimi, alıcının talebini yerine getirmek için, hammaddenin temin edilmesi, bunların ara mamul ve/veya nihai ürün haline getirilmesi ve alıcılara tesliminin gerçekleştirilmesini mümkün kılan bütün faaliyetlerin düzenlenmesi olarak ifade edilebilir. Tüm bu işlemlerin yerine getirilebilmesi için, gerek tedarikçi ve alıcı işletmeler arasında gerekse işletme içi birimler arasında yürütülen faaliyetlerde kesişen, birbiriyle kesişen bir yapı oluşmaktadır. Bu nedenle, arz zincirinde maliyetleri düşürerek verimli ve müşteri hizmetini daha iyi sağlayarak etkin olunabilmesi için tüm bu kesişen faaliyetler zincirinin entegre ve koordineli şekilde uygulanması gerekir.

Literatüre bakıldığında, arz zinciri kavramının yerine çoğunlukla tedarik zinciri kavramının kullanıldığı görülmekte, söz konusu durumun da temelde İngilizce “supply chain” ifadesinin dilimize çevrilme şekline dayandığı değerlendirilmektedir. Nitekim,

tedarik zinciri kavramının tanımına bakıldığında, arz zincirinin belirtilen tanımlamaları ile örtüştüğü görülmektedir.

Başkol (2011), alıcıların talep ettikleri doğru ürünlerin tasarlanması, üretiminin gerçekleştirilmesi ve bunların alıcılara ulaştırılabilmesinin yoğun ve ortak bir çalışmayı gerektirdiği, bu ortak çalışmanın da özetle tedarik zinciri kavramını ifade ettiğini belirtmiştir.

Tedarik zinciri; beklentileri karşılayacak hizmet düzeyinin sağlanması aşamasında organizasyonun tamamına ilişkin maliyetleri en aza indirmek amacıyla, ürünlerin doğru miktarlarda üretimini, doğru bölgelere doğru zamanda dağıtımını temin edecek biçimde tedarikçileri, imalatçıları, depoları ve mağazaları etkin şekilde entegre etmekte faydalanılan faaliyetlerin tamamıdır. Tedarik zinciri tanımında dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır. Öncelikle, tedarik zinciri yönetimi, maliyetleri etkileyen ve alıcıların taleplerine uygun olan ürünlerin üretilmesinde süreç içerisinde yer alan bütün birimleri göz önüne alır. İkincisi, tedarik zinciri yönetiminin esas hedefi, bütün şirket organizasyonu çerçevesinde verim ve maliyet etkinliğinin elde edilmesidir. Son olarak ise, tedarik zinciri yönetimi, tedarikçilerin, imalatçıların, depoların ve mağazaların etkin entegrasyonunun oluşturulması mantığı ile oluşturulduğundan, stratejik düzeyden taktiksel ve operasyonel düzey boyunca şirketlerin birçok parçasını içine alır (Simchi-Levi ve Kaminsky, 2004: 2-3).

Tedarik zinciri içerisinde işletmenin içsel operasyon verimliliği, stok ve varlıkları açısından çekici bir yatırım geri dönüş oranına sahip olunması, ayrıca operasyon ve satış harcamalarını azaltacak bir yöntem bulunmasını ifade etmektedir. Bunlara ulaşmak için tedarik zinciri yönetimi çerçevesinde yer alan işletme fonksiyonları çoğunlukla tedarik zinciri karması olarak adlandırılmakta olup bunlar; planlama ve pazarlama stratejisi, satın alma, üretim planlama, depolama ve malzeme tutma, stok yönetimi, depo ve mağazalar, nakliye, müşteri hizmetleri ve teknik destek olarak sayılabilmektedir (Quayle, 2006: 107-108).

Uygulamaya bakıldığında, standart bir tedarik zincirinin varlığından bahsetmek mümkün görülmemektedir. İşletmenin tedarik zincirinin oluşturulmasında, şirketlerin ve hatta aynı şirket içerisindeki yöneticilerin konuya yaklaşımları arasında bir yeknesaklıktan söz etmek de pek mümkün değildir. Bahse konu yaklaşımları, en dar kapsamlıdan en geniş kapsamlıya doğru olacak şekilde, şu şekilde ele almak mümkündür (Ayers, 2002: 8-11):

Fonksiyonel Yaklaşım: Tedarik zinciri kavramı çerçevesinde örgütlenmeyen, temel işletmelerdir. İşletmelerde bireysel bölümler yer almakta, her bölümün kendine özgü programı bulunmakta, bölümler arası entegrasyon ise çok zayıf olmaktadır. Söz konusu işletmelerdeki performans ölçütü maliyet tabanlıdır.

Tedarik Yaklaşımı: Bu yaklaşım, tedarik maliyetlerini düşürme hedefiyle tedarik zinciri kapsamında 'tedarik' unsurunu öncelik alarak, tedarikçileri ve tedarik konusunu ön plana çıkarır. Yaklaşım kapsamında tedarikçi sayısında azaltmaya gitme ve satıcı yönetimli stok idaresi gibi çeşitli programlar uygulanabilmektedir. Tedarik bütünüyle tedarik zinciri altına kaydırılabilmekte, hatta işletmenin söz konusu kararları tedarikçileri de içerek, tedarikçilerle ortaklık kurulması dahi görülmektedir.

Lojistik ve Nakliye Yaklaşımı: Bu yaklaşımda, işletmeler bir tedarik zinciri yöneticisi işe alacakları zaman çoğunlukla dağıtım idareciliği özgeçmişli bulunan bir kişiyi tercih etmektedirler. Tedarik zinciri kavramıyla hareket eden bu işletmeler alternatif bir talep zinciri şekline evrilebilmektedirler. Dolayısıyla, şirket içi operasyonlardan çok, harici operasyonlara veya tedarik zincirine daha fazla dikkat edilmesi ortaya çıkabilmektedir. Bu şirketler, karlılığı arttırmak için maliyet azaltma eğilimine giderler, bu kapsamda depolama modellerinin ortaya çıkarılması, dağıtım merkezleri ve nakliye ağlarının biçimlendirilmesi gibi maliyet düşürücü faaliyetlerde bulunurlar.

Bilgi Yaklaşımı: Bilgi yaklaşımı, işletme dahilinde ve tedarik zincirinin her halkasında bağlantıların güçlendirilmesini ön plana alan bir yaklaşımdır. Bilgi paylaşımında geliştirilen yeni uygulamalar bu yaklaşımı etkin bir duruma getirmektedir. Elektronik Veri Değişimi (EDI) işletmeler arası güvenli bilgi paylaşımını mümkün hale getirmiştir. Birbirine uygun yazılımları bulunan farklı şirketler böylece birbirlerine entegre olabilmekte, böylece tedarik zinciri performansını arttırabilmektedirler.

İş Süreçlerini Yeniden Yapılandırma Yaklaşımı: Gereksiz harcamanın elimine edilerek kalitenin artırılması amacıyla süreçlerin yeniden yapılandırılması yaklaşımıdır. Söz konusu çalışmalar farklı biçimlerde gerçekleştirilebilmektedir. İşletmelerde süreçlerin tanımlanması, ölçülmesi, analiz edilmesi, iyileştirilmesi ve kontrolü amacıyla istatistik araçlarının kullanıldığı bir yöntem olan 'Altı Sigma (Six Sigma)' uygulaması bunlara örnek olarak verilebilir. Ana fikir, süreç yapılanmasının öncelikli olduğu, sistem ve teknoloji uygulamalarının buna göre olması gerektiğidir.

Stratejik Yaklaşım: Bu yaklaşıma göre tedarik zincirinin yapısının rekabet stratejileri ile ilintili olması gerekir. Rekabet yalnızca ürün temelinde yapılmamalı, 'genişletilmiş ürün' kavramını içeren uygulamalar üzerinde durulmalıdır. Yaklaşıma göre, tedarikçi ilişkileri, lojistik ve bilgi sistemleri müşteri tatminini artırır, pazar payı ve karlılık artar. Bu yaklaşım çerçevesinde maliyet azalması öncelikli değildir.

Süreç Modeli Yaklaşımı: Bu kapsamda, tedarik zincirinin değer yaratabilmesine yönelik olarak bir süreç modeli şeklinde ele alınması gerekir. Süreç modeli ise, bütünleşik değer sisteminin etkin biçimde sağlanması amacıyla ortaya konulması gereken bir kısım faaliyet ve stratejileri ifade etmektedir. Öncelikli kısım, şirket birimleri arasında eşgüdümün artırılmasını içerir. Siparişin gerçekleştirilmesi, lojistik yapısı gibi temel süreçler incelenerek geliştirilmelidir.

İşletmenin bu yaklaşımlardan hangisine dahil olacağı, şirketin yapısı, faaliyet alanı ve faaliyet gösterdiği coğrafyanın özellikleri gibi pek çok unsur dikkate alınarak belirlenir. Bu bağlamda, tedarik zinciri oluşturulmasında işletmeler beş temel alandaki faaliyetler ile ilgili olarak karar vermek durumundadırlar (Hugos, 2003: 2-10):

1. Üretim: Pazar hangi ürünü talep etmektedir? Bu ürünler ne kadar ve ne zaman üretilmelidir? Söz konusu faaliyetler, üretim kapasitesi, iş planlaması, kalite kontrol ve malzeme bakımı gibi hususları kapsayan ana üretim planlamasını içine alır.

2. Stok: Tedarik zinciri içerisindeki halkaların her birinde tutulması gereken stok miktarı ne olmalıdır? Elde ne kadar hammadde, yarı mamul ya da mamul stok olarak tutulmalıdır? Bu stoklar, işletme faaliyetleri sırasında her aşamada ortaya çıkan belirsizliklere karşı tedbir amacıyla tutulmaktadır. Ancak stok bulundurmaya maliyetli bir işlemdir. Bu nedenle, optimal stok düzeyinin ve yeniden sipariş verme noktasının belirlenmesi gerekmektedir.

3. Konum: Üretim ve depolama tesisleri nerelerde bulunmalıdır? Gerek tedarikçiler ile gerekse alıcılara yönelik en uygun ürün akışının en düşük maliyetler ile sağlanması için fabrika ve depolama alanı lokasyonlarının belirlenmesi önemlidir.

4. Nakliye: Hammadde, yarı mamul ya da mamuller tedarik zincirinin bir halkasından diğerine nasıl taşınmalıdır? Nakliye ile ilgili olarak alınan riskler ve yüklenen maliyetler taşıma şekline göre değişiklik göstermektedir. Şirket için minimum risk/maliyet organizasyonunu bulmak önemlidir. Bu konularda alınacak kararlarda sonuçta ilave stok tutulması ile de karşılaşılabilir.

5. Bilgi: Toplanacak ve paylaşılacak bilginin miktarı ne olmalıdır? İşletme içerisinde gerekli eşgüdümün sağlanması ve doğru kararların alınması açısından doğru zamanda doğru bilgiye ulaşmak gerekmektedir. Doğru bilgi sayesinde üretimin konusu, miktarı, stok düzeyi ve lokasyonu ile en uygun nakliye yönteminin belirlenmesi için etkin karar alınması temin edilir.

Tedarik zinciri bünyesindeki halkalar arasında bilgi paylaşımı bilgi teknolojileri aracılığı ile yapılmaktadır. Tedarik zincirinin verimli biçimde yönetilebilmesi için, zincirdeki tüm taraflara doğru bilginin zamanında iletilmesini temin edecek bilgi sistemlerinin oluşturulması gerekmektedir. Şirketlerin ihtiyaç duyulduğunda bilgilere kısa sürede erişim sağlayabilmeleri, müşteri beklentilerine karşı daha hassas olmalarını ve müşterilerin isteklerine rakiplerine nazaran daha çabuk cevap verebilmelerini sağlar (Croom vd., 2000). Diğer taraftan, tedarik zincirinin tarafları arasında bilgi akışı, ürünlerin fiziksel akışına nazaran daha önce oluşmakta, böylece bu durum, stok miktarlarının azalması ve kaynakların daha verimli kullanılmasına imkan sağlamaktadır (Graham ve Hardaker, 2000). Dolayısıyla şirketlerin bilgi paylaşma kabiliyetleri, tedarik zincirinin performansı açısından belirleyici bir etmendir. Tedarik zinciri yönetiminde şirketler arasında paylaşılan bilginin içeriği, paylaşılan kişi ve paylaşım yöntemi önem arz etmektedir. Bu açıdan, bilginin kaliteli olması beklenmektedir. Bilgi kalitesi, bilginin doğru, zamanında, yeterli ve güvenilir olmasını içine alan unsurlar barındırmaktadır (Monczka vd., 1998). Paylaşılan bilginin kalitesi ile tedarik zinciri yönetiminin performansı arasında doğrusal etkileşim vardır (Çemberci vd., 2015).

Küreselleşmenin meydana getirdiği yeni ekonomik sistem çerçevesinde özellikle toplam maliyetlerin en aza indirilmesi hususu, tedarik zinciri yönetimi kapsamında lojistik hizmetlerin öneminin artmasını sağlamıştır. İçinde bulunduğumuz çağda önemli gelişmelerin görüleceği üç hususun, bilgi ve iletişim teknolojileri, mikro biyoloji ve gen teknolojileri ile lojistik ve tedarik zinciri yönetimi olduğu çokça dile getirilmektedir (Ersoy, 2005).

Lojistik kavramı, sıklıkla uygulamada tedarik zinciri yönetimi ile aynı anlamda kullanılsa da tedarik zinciri yönetimi ile geleneksel lojistik kavramı arasında fark bulunmaktadır. Lojistik yalnızca bir işletme kapsamında yürütülen faaliyetleri ifade ederken, tedarik zinciri birbirine entegre ve koordine şekilde hareket eden bir ağı tanımlar. Geleneksel lojistik tedarik, dağıtım, bakım onarım ve stok yönetimi gibi

temel faaliyetler üzerinde yoğunlaşırken, tedarik zinciri yönetimi geleneksel lojistiğe ilişkin bütün faaliyetleri gerçekleştirerek, pazarlama, yeni ürün geliştirme, finans ve müşteri hizmetleri gibi faaliyetleri de içerir (Başkol, 2011).

Loder lojistik kavramını; “tedarik zinciri içindeki temel lojistik faaliyetlerden birkaçının (ardışık olarak en az üç faaliyet - örneğin depolama, nakliye ve stok yönetimi) konusunda uzman şirketler tarafından üstlenilmesi” olarak ifade etmektedir (Onay ve Kara, 2009:593-622).

Küçük (2011:28) ise lojistik kavramını; depolama da dahil olmak üzere tedarik zincirinde yürütülen faaliyetlerin bütünü olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda lojistiğin, taşıma, depolama, dağıtım, stok yönetimi gibi dağıtım sürecindeki faaliyetleri ve ürüne katma değer katan birbiriyle ilintili, koordine edilmesi gereken faaliyetleri içerdiğini ifade etmiştir.

Lojistik yönetimi, doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yere sağlam şekilde taşımayı amaçlamakta, böylece ürün ya da hizmetler adına önemli bir değer yaratıcı faaliyet niteliği taşımaktadır (Tuna, 2001:208).

Lojistik yönetimi, üretimde ihtiyaç duyulan hammadde, yarı mamul, mamul ve hizmetlerin tedarik ve işleme yerleri arasında hareketlerine ilişkin sürecin yönetilmesi ve denetimi ile ilgilenmektedir (Yamak, 1999:249). Diğer bir tanım ise, bir dağıtım kanalının tedarikçiden hareketle nihai alıcıya kadar olan akışının yönetilmesidir (Kobu, 1998:200-201).

Hammadde ve malzemeler, ara mamuller gibi malların tedarikçiden alınarak üretim noktalarına getirilmesi işlemine ilişkin olarak tedarikçi ile üretici arasında bulunan lojistiğe girdi lojistiği (malzeme yönetimi), üretilen ürünlerin üretim noktalarından alınarak stoklara, dağıtım depolarına, perakende satış noktalarına ve nihai tüketicilere ulaştırılmasına ilişkin faaliyetlere yönelik üretici ile müşteri arasında mevcut lojistiğe ise çıktı lojistiği (fiziksel dağıtım) adı verilmektedir. Şirketlerde gerçekleştirilen söz konusu faaliyet çeşitleri, işletme lojistiğinin ana faaliyet konusunu oluşturur (Gümü, 2007:139).

Bununla birlikte, önceleri yalnızca taşıma ve depolama hizmetlerini içeren lojistik faaliyetlerin uygulama alanları, zamanla lojistiğin içerdiği hususlar ve hizmet çevresinin büyümesi ile giderek artmıştır. Bu kapsamda, taşıma ve depolama hizmetlerine ilave olarak, stok yönetimi, malzeme elleçleme, sipariş işleme, paketleme,

satın alma, tahmin, üretim planlama, parça ve hizmet desteği, geri dönen malzemenin taşınması, fabrikaların ve depoların kuruluş yerlerinin belirlenmesi, iletişim vb. işlemler de lojistik faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir (Kobu, 1998).

Şirketin sahip olduğu hammadde, ara mamul ve/veya mamullerin doğru zamanda, doğru yerde alıcılara teslim edilemediği durumda bunlar beklenen değeri sağlayamazlar. Şirketlerin devamlı biçimde yer ve zaman faydası sağlayamaması halinde bu durum satışlara negatif yönde yansıtacaktır. Bu açıdan, lojistik faaliyetlerinde hem hizmet seviyesini en üst düzeye çıkarmak hem de maliyetleri en alt düzeylere indirmek amacıyla söz konusu faaliyetlere tümüyle bir sistem olarak yaklaşılması ve lojistik faaliyetlerinin bütünlük bir yapı olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu durum, lojistik faaliyetlerinin tek performans sistemi kapsamında değerlendirilmesini öngören bütünlük lojistik sistemi ile yapılabilmektedir (Tek ve Özgül, 2005:539).

Aşıcı ve Tek (1985:14) bütünlük lojistiği; şirketlerde geleneksel biçimde ayrı ve dağınık şekilde uygulanan lojistik ve dağıtım faaliyetlerinin bütünlük şekilde, tek performans sistemi olarak ele alınması şeklinde tanımlamıştır.

Faaliyetlerin bütünlük edilmesi ile birlikte, tek bir faaliyet alanına ilişkin yapılan işlemler diğer alanlara da etki edecektir. Dolayısıyla, şirketteki bütün faaliyet alanları karşılıklı etkileşim içinde bulunmakta, bu durumda da tüm faaliyetler bütünlük lojistik yönetiminin başarısı açısından çok önemli hale gelmektedir. Şekil 1’de, lojistik ağ ve kuruluş yeri seçimi, sipariş işleme, ulaştırma, stok yönetimi, depolama, malzeme taşıma ve paketleme olarak belirlenen beş ana lojistik faaliyetinin bütünlük sistem çerçevesinde etkileşimi gösterilmiştir (Bowersox vd., 2002:39).



Şekil 1: Bütünlük Lojistik Faaliyetler, (Bowersox vd., 2002: 39)

Lojistik faaliyetler, çok çeşitli alanlardan oluşan bir faaliyetler bütünü olup, ilgili bölümlerin iş birliğini gerektirmektedir. Söz konusu faaliyetlerin tam bir listesi bulunmamakla birlikte genel geçer kabul görmüş faaliyet alanları aşağıda açıklanmıştır (Çancı ve Erdal, 2009:35-37; Şen, 2014).

Lojistik faaliyetleri alıcıların isteklerinin tespiti ile harekete geçer. Pazarlama bölümü, tüketici ihtiyaçlarını tespit eder; devamında da belirlenen girdiler için tedarikçiler belirlenir. İhtiyaç duyulan girdiler tedarikçilerden alınarak üretim yerlerine taşınır ve üretim faaliyetleri ile elde olunan mamuller dağıtım yolları vasıtasıyla alıcılara ulaştırılır. Söz konusu akışın doğru ilerlemesi için akış içerisinde bulunan pazarlama, sipariş işleme, satın alma, üretim, dağıtım, finans gibi şirket birimlerinin lojistiğe yönelik birim çalışmalarını yüksek tutmaları gerekir. Ancak maximum fayda, doğru oluşturulmuş lojistik sistem içerisinde bütün parçaların entegre biçimde çalışması ile elde edilebilir. Burada belirtilen lojistik sistem, tedarik zinciri ortaya koymak amacıyla toplanmış lojistik hizmet sağlayıcılarının alıcılara yer ve zaman faydası yaratmak amacıyla entegre şekilde faaliyet gösterdiği yapıdır (Yamak, 1999: 253).

Üretim planlaması; kalite yönetimi, yerleşim biçimi, imalat programı, kaynak planlaması, süreç boyunca çalışmanın kontrolü ve desteklenmesi benzeri konularda faaliyette bulunmaktadır.

Malzeme yönetimi; pek çok girdinin birleşmesi ile meydana gelen ürünlerin üretilmesinde ve şirket dahilinde kullanılan farklı malzeme, araç ve gerecin envanterlerinin görülmesinde ve bu duruma göre satın alma tedarik işlemlerinin doğru biçimde yürütülmesinde kritik pozisyon üstlenmektedir. Malzeme İhtiyaç Planlaması (MRP) ile ortaya çıkan sistemler günümüzde şirketler için kritik uygulama alanlarında ön sırada yer almakta ve Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) biçiminde geniş kapsamda uygulanmaktadır. Küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler ile artan rekabetin de etkisiyle şirketler varlıklarının devamını sağlayabilmek amacıyla hem şirket içi organizasyonlarını hem de şirket dışı organizasyonları daha etkin biçimde yönetme eğilime girmişlerdir. Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP), şirket fonksiyonlarının birbirine entegre edilmesi vasıtasıyla şirketin farklı birimleri arasında bilgi geçişinin kolaylaşmasını temin eden organizasyonel bilgi sistemleridir (Laudon ve Laudon, 2002:55). Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemi, entegre ve özelleştirilmiş yazılım temelli bir sistemdir (Finney ve Corbatt, 2007:329).

İşletmelerin tüm birimlerinde oluşan verilerin hızlı ve doğru biçimde işlenebilmesine imkan sağlayan ERP sistemleri yüksek edinim maliyeti ve kullanım zorluğu gibi dezavantajlarına karşın işletmelerce yaygın şekilde kullanılmaktadır (Esendemir, 2012).

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemleri, yazılım destek modüllerinden oluşan bilgi sistemleridir. Bu sistemler, lojistik faaliyetlerden hareketle satın alma, muhasebe, finans, kalite yönetimi, stok yönetimi, üretim planlama, insan kaynağı planlaması, pazarlama, müşteri ilişkileri, teslimat gibi şirketlere rekabetçi avantaj sağlayacak pek çok fonksiyonu entegre bir yapıya dönüştürmektedir. İşletmede etkin ve tam entegrasyonun oluşturulması Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) yazılımlarının en önemli özelliklerindedir (Çağlıyan, 2012:160).

Dağıtım faaliyetleri, depolama, girdi ve çıktı lojistiği gibi faaliyetlerle yoğun etkileşim içindedir. Üretimi bitmiş ürünlerin müşterilere teslimi kapsamında şirket ile alıcılar arasındaki aracılar, toptancılar, bayiler, perakendeciler gibi tüm tarafları kapsayan zincirin oluşturulmasında oldukça öneme sahiptir.

Satın alma faaliyetleri; şirketin gereksinim duyduğu girdilerin uygun tedarikçiler içerisinde kaynak araştırması ve seçimi, pazarlık gibi işlemleri yapmaktadır.

Sipariş işleme hususunda lojistik hizmetlerde bilginin doğru idaresi; hizmetin üretilmesi (siparişin alınması, yeterliliğinin kontrolü, teslimatın planlanması ve faturalandırma işlemlerinde kolaylık temini), etkin tedarik zinciri yönetiminin uygulanması ve zaman, yer ve biçim esnekliğinin temini açılarından önemli bir durumdur (Koban ve Keser, 2007). Sipariş işleme birimince elde edilen bilginin hızı ve kalitesi lojistik sistemin bütününe maliyeti ve etkinliği üzerinde direkt olarak etkilidir. Lojistik ve şirket bilgi yönetim sisteminin esasını sipariş işleme ve bilgi sistemi teşkil eder (Lambert vd., 1998:76).

Talep yönetimi, toplanan bilgiye istinaden bir yandan talebi en yüksek şekilde karşılarken, bir yandan da gecikmelerin, giderlerin, maliyetlerin ve stokların en aza düşürülmesini amaçlar. Etkin talep yönetimi, kompleks yapıdaki ilişkiler ağının ve bu ağın aşamaları arasındaki bilgi aktarımının iyi yönetilmesini zorunlu kılar. Talebin doğru öngörülmesi ve esnek üretim yapabilme kabiliyeti sayesinde talep yönetimi ortaya çıkmaktadır (Gürdal, 2006: 23).

Taşıma, en genel anlatımıyla eşyanın bulunduğu yerden bir başka yere götürülmesi demektir. Diğer bir ifade ile ise taşıma, bir fayda elde etmek amacıyla üretimi biten ürünlerin, istenen bölge ve merkezlere, istenen zamanda ve ekonomik şekilde yer değiştirmelerini temin etmek biçiminde de tanımlanabilmektedir (Çancı ve Erdal, 2013: 30).

Depo, hammadde, yarı mamul ve nihai ürünlerin, üretim tesisi ile nihai kullanıcı arasında tutulduğu ve muhafaza edildiği açık veya kapalı yerdir (Tuna ve Tunçel, 2012:16). Lojistik esas itibariyle bu eşyanın bulunduğu yerden ihtiyaç duyulan yere hareketi ile ilgilenmektedir. Taşımanın başladığı, taşıma şeklinin değiştiği ve aktarma yapılan yerlerde ve teslimatın gerçekleştiği noktada taşıma konusu eşya durmaktadır. Durma işleminin uzun sürdüğü yerlere “Depo” adı verilirken, sürenin kısa olması durumunda bu yerler “Dağıtım Merkezi” olarak adlandırılmakta; sürenin daha da az olması durumunda ise işlem yapılan yere ‘Aktarma Merkezi’ denmektedir (Çekerol, 2013:47). Gümrük antrepoları ise, gümrük gözetimi altında bulunan eşyanın konulması amacıyla kurulan ve Gümrük Yönetmeliği ile belirlenmiş nitelikleri taşıyan gümrüklü depolardır.

Depolanan eşyanın görünüş ve teknik özellikleri değiştirilmeksizin mevcut durumlarının muhafazasını sağlamak amacıyla yapılan, büyük kaplardan küçük kaplara aktarma, kalburlama, toz alma, etiketleme gibi işlemlere ‘elleçleme’ adı verilir.

Lojistik yönünden ambalajlama, eşyanın istenilen noktaya kolayca naklini temin etmek ve eşyanın taşıma sırasında hasar görmemesini sağlayarak eşyayı korumak açılarından önemlidir. Genel kapsamda ambalaj, üreticiden tüketiciye yönelik dağıtım zincirinde eşyanın güvenli naklinin temini ve eşya ile ilgili bilgi aktarımının oluşturulabilmesi amacıyla kullanılan muhafaza edici yöntemlerin tamamını içine alan faaliyetler şeklinde belirtilmektedir (Koban ve Keser, 2007:220).

Gümrükleme, Türkiye Cumhuriyeti gümrük bölgesine giren ve çıkan eşyaya ve taşıt araçlarına uygulanması zorunlu mevzuat işlemlerinin gerçekleştirilmesinde devletle olan ilişki ve işlemlerin yürütülmesi hizmeti olarak tanımlanabilir (Gümrükleme, 2018). Gümrükleme işlemleri, ülke sınırlarının içine veya dışına yönelik her türlü mal ve hizmet ticaretinde bulunmakta olup sürecin doğru idaresi şirketler için önemlidir (Nalçakan ve Er, 2012:17).

Envanter, ileride gelebilecek talepleri karşılamak için, şirketin sahip olduğu ürün ile söz konusu ürünün üretilmesinde direkt ya da endirekt katkısı bulunan

ölçülebilir ve gözle görülebilen varlıkların bütünü biçiminde tanımlanmaktadır. Envanterin, arz ile talep arasında denge sağlayıcı rolü bulunmaktadır (Özdemir, 2004: 100). Envanterin büyüklüğü, az miktarda olması ya da depolama şartlarının uygun olmaması şirketin ilave maliyetlerini arttırabilir. Bu nedenle firma boyutu ve çalışma alanı ne olursa olsun tüm şirketlerin elindeki envanteri istenen düzeyde tutması beklenir. (Tengilimoğlu vd., 2009:143).

Müşteri hizmetleri; lojistik iş akışı içerisinde servis desteği, yerleşim, geri dönen ürünlerin değerlendirilmesi, mal kurtarma ve müşteri şikayet ve taleplerinin değerlendirilmesi gibi destek hizmetleri yürütmektedir (Koban ve Keser, 2007).

Teknik destek ise, operasyonel işlemleri desteklemek amacıyla gereksinim hissedilen sistemin oluşturulmasında katkı sağlar.

Belirtilen lojistik unsurlarının süreç içerisinde birbirine entegre ve etkin kullanımını sağlayabilen şirketler, özellikle lojistik maliyetlerini düşürücü bir yöntem olarak Tam Zamanında Üretim (Just In Time) sistemine yönelmektedir. Tam Zamanında Üretim (TZÜ), işletmenin yapısal özelliklerinin ve süreçlerinin gözden geçirilerek yeniden belirlenmesi ile sağlanır. Bu kapsamda, değer yaratmayan faaliyetler ayıklanarak israfın engellenmesi, kalite ve üretkenliğin artırılması, bekleme ve ayar sürelerinin düşürülmesi, stokların azaltılması faaliyet maliyetlerini düşürür. Tam zamanında üretimin esas hedefini israfı ve stokları azaltmak oluşturduğundan, “müşteriler tarafından istenilen zamanda ve miktarda üretmek” ilkesi benimsenmektedir. Ayrıca tam zamanında üretim, her biri küçük fabrika sayılabilecek üretim hücrelerinde yapılır (Basık ve Türker, 2005). Ayrıca, geleneksel üretim sistemlerinin bir ürünü olan ölçek ekonomilerinde görülebilen kalite sorunları ve bunların telafi edilmesi sırasındaki zaman kaybı da maliyet arttırıcı unsurlardandır. Ancak, tam zamanında üretim sisteminde olduğu gibi çok az stokla faaliyet gösteren bir üretim sisteminde kalitesize yer yoktur. Bu sebeple tam zamanında üretim sistemini Toplam Kalite Yönetiminden ayrı değerlendirmemek gerekir (Gürsoy, 1997:235).

Lojistik olgusunun temelinde bulunan anlayış, bütünleşik bir sistem yaklaşımı kapsamında, hammadde ve yarı mamullerin tedarikçiden alınıp mamul haline dönüşüncüye kadar geçirilen mevcut süreçlerde ve devamında nihai tüketiciye ulaşana kadarki safhalarda işlemlerin iyi bir planlama ve koordinasyon yaklaşımı ile gerçekleştirilmesidir. Lojistik yönetiminin amacı; tedarik faaliyetleri, üretim süreci, dağıtım zinciri ve pazar arasında bulunan irtibatın oluşturularak alıcılara en yüksek

seviyedeki hizmetin kaliteli ve en düşük maliyet ile sağlanmasıdır. Rekabette başarı sağlanabilmesi, elde edilen ürünler ile bu ürün veya hizmetlerin ortaya çıkarılmasına yönelik olarak gerekli olan süreçlerin mükemmel şekilde işleyebilmesine bağlıdır (Christopher, 1998:27).

Hizmet pazarlamasında yeni eğilimler, müşteri memnuniyeti sağlayacak daha iyi ve daha etkin sonuçlar doğuran yeni başlıklara ve yaratıcı uygulamalara doğru yönelmiştir (Pınar ve Kurtural, 2017:75). Gümüş (2009), şirketlerin pazarda rekabetçi avantaj sağlayabilmelerinin hem ürün üstünlüğüne hem de süreç üstünlüğüne bağlı olduğunu belirtmiş, iş süreçlerindeki üstünlüğün ise lojistik faaliyetlerdeki tutarlılık ile sağlanabildiğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, etkin lojistik yönetiminin şirketler açısından maliyetlerin azaltılması, üretimin desteklenmesi, kalitenin artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması, dolayısıyla da pazar payının artırılması ve rekabet gücünün yükseltilmesi yönünde katkıda bulunacağı açıktır.

Lojistik sistemin verimli şekilde uygulanması sonucu, stok düzeyinin takibi, üretim düzeyi ile teslim ve satış faaliyetlerinin en yüksek seviyede uygulanması ile zaman ve miktar açısından üst düzeyde ve ekonomik olarak değerlendirilen malzemenin hazır tutulması temin edilmekte; depolama işlemi yoluyla elde edilen, üretimin beslenmesi, ürün kombinasyonu, stoklama, yükleme, dağıtım faaliyetleri etkin biçimde uygulanmakta; taşımacılık işlemleri yoluyla, müşteri tatmininin elde edilmesi için hem rakiplerden daha az sürede ürünlerin teslimi hem de taşıma maliyetlerinin azaltılması sağlanmakta, bu yolla rekabet üstünlüğü elde edilmektedir. Dolayısıyla, lojistik işlemlerinin verimli şekilde idaresi ile maliyetlerin azaltılması, üretim miktarının yükseltilmesi, kalitenin artırılması, müşteri tatmininin yükseltilmesi, bunların etkisiyle de pazar payının genişletilmesi ve rekabet gücünün artırılması sağlanmaktadır (Çekerol ve Kurnaz, 2011).

Bu çerçevede lojistik işlemleri; şirketlerin rekabet güçlerine direkt olarak etki eden bir verimlilik unsuru şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, üretim ve pazarlama gibi, lojistik de şirketler için yönetilmesi gereken önemli bir husustur. Diğer yandan, lojistik işlemleri sadece şirketler bünyesinde gerçekleştirilen işlemler olmayıp taşıma şirketleri, gümrük idaresi, diğer devlet kurumları gibi pek çok paydaşı bulunmaktadır. Bu bağlamda, hedeflenen amaçlara varabilmek ve bu durumu sürdürülebilir kılmak adına, lojistik fiziki alt yapının geliştirilmesi, gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması, harmonizasyon ve işlemlerin basitleştirilmesi ile

birlikte gerekli yasal düzenlemelerin yapılması benzeri uygulamaların hayata geçirilmesi ve sektörün paydaşlarının (şirket, devlet, odalar, birlikler vb.) ortak hareket etmeleri gerekmektedir.

Bu durumda, küresel anlamda rekabet edebilirlik dikkate alındığında ise ülkelerin lojistik performansı önem kazanmaktadır. Lojistik olgusu pek çok unsuru içerdiğinden, ülkeler arası lojistik performansının ortaya konabilmesi oldukça güçtür. Bu amaçla Dünya Bankası tarafından Lojistik Performans Endeksi (LPI) Raporu yayımlanmaktadır. Uluslararası LPI, altı ana performans bileşeni verisini bir araya getirerek tek bir kıstasta toplayan lojistik hizmet performansının özet bir göstergesidir. Söz konusu altı ana performans bileşeni, teorik ve ampirik araştırmalara ve uluslararası taşımacılık alanında faaliyet gösteren lojistik profesyonellerinin tecrübelerine istinaden belirlenmiş olup bunlar; gümrük ve sınır yönetiminin verimliliği, ticaret ve ulaştırma altyapısının kalitesi, rekabetçi sevkiyat fiyatlarının ayarlanabilmesi kolaylığı, lojistik hizmetlerinin kalitesi ve yeterliliği, sevkiyatların izlenme ve takip edilebilirliği ve sevkiyatların alıcılara beklenen sürelerde ulaştırılma sıklığı olarak belirlenmiştir. Bu bileşenlerden gümrük, altyapı ve hizmetler, arz zinciri içerisinde ana girdileri ifade eden politika düzenleme alanlarını gösterirken; zamanlama, uluslararası gönderiler ve izlenme ve takip edilebilirlik, arz zinciri performansı çıktılarını oluşturmaktadır (LPI, 2016).

Söz konusu bileşenler, bir yandan da ülkede yürütülen lojistik faaliyetlerinin verimli biçimde uygulanabilmesi için dikkat edilmesi gereken alanları göstermektedir. Bahse konu bileşenlerden, gümrükleme ve alt yapı bileşenleri ağırlıklı olarak devlet politikaları ve yatırımları kapsamında olmakla birlikte diğer bileşenler ağırlıklı olarak özel sektör kuruluşlarının performansları ile ilintilidir. Takip edilebilirlik bileşeni, lojistik faaliyetleri çerçevesinde bilgi teknolojilerinin verimli biçimde uygulanması ile doğrudan bağlantılıdır. Lojistik Performans Endeksi yönünden bakıldığında, lojistik performansı, temel lojistik uygulamalarındaki verimliliğin yanında, devlet kurumları, özel sektör ve müşteri beklentilerini de kapsayan bütünsel bir yaklaşım çerçevesinde hareket edilmesine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Demir, 2013:8-9).

Türkiye'nin 2007 – 2018 yılları arasında yayımlanan Lojistik Performans Endeksi (LPI) verileri Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre LPI açısından Türkiye'nin dünya sıralamasındaki yeri 27 (2012 yılı) ile 47 (2018 yılı)'nci sıralar arasında dalgalı bir seyir izlemektedir.

Tablo 1: Türkiye'nin Lojistik Performans Endeksi (LPI) Verileri (2007 - 2018)

	LPI 2007		LPI 2010		LPI 2012		LPI 2014		LPI 2016		LPI 2018	
	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor	Sıra	Skor
LPI Genel	34	3,15	39	3,22	27	3,51	30	3,50	34	3,42	47	3,15
Gümrükler	33	3,00	46	2,82	32	3,16	34	3,23	36	3,18	58	2,71
Altyapı	39	2,94	39	3,08	25	3,62	27	3,53	31	3,49	33	3,21
Uluslararası Sevkiyat	41	3,07	44	3,15	30	3,38	48	3,18	35	3,41	53	3,06
Lojistik Yeterlilik ve Kalite	30	3,29	37	3,23	36	3,52	22	3,64	36	3,31	51	3,05
Takip ve İzleme	34	3,27	56	3,09	29	3,54	19	3,77	43	3,39	42	3,23
Zamanlama	52	3,38	31	3,94	27	3,87	41	3,68	40	3,75	44	3,63

Kaynak: Dünya Bankası (2019)

1.1.2. Ticaretin Kolaylaştırılması Uygulamalarının Tarihçesi

II. Dünya Savaşı'nın ardından dünya ticaretini serbestleştirmek için çalışmalar yapılmaya başlanmış, savaşta zarar gören ekonomilerin toparlanmasına destek olmak, uluslararası ekonomik ve finansal bir sistem oluşturmak amacıyla 1944 yılında Amerika'nın Bretton Woods kasabasında, bu kasabanın adıyla anılan konferanslar düzenlenmiştir. Bu konferanslar sonucunda uluslararası para sisteminin işleyişinden sorumlu olacak olan IMF (Uluslararası Para Fonu) ve Avrupa'nın imar ve kalkınma ihtiyaçlarına destek olmak üzere Dünya Bankası kurulmuştur. Uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine yönelik olarak, uluslararası ticarete gümrük tarifeleri ve diğer kısıtlamaların kaldırılması uygulamalarını düzenlemek amacıyla da dönemin önde gelen bazı ülkelerinin katılımı ile ITO (Uluslararası Ticaret Örgütü) kurulmak istenmiş, ancak bu yaklaşım kabul görmemiştir. Bu süreç devam ederken, 1947-48 yıllarında, Havana'da toplanan 50'ye yakın ülke temsilcisi bir araya gelerek belirli mallar üzerinde tarife indirimlerinde bulunmak suretiyle dünya ticaretinin serbestleştirilmesine yönelik çabalar çerçevesinde ülkeler aralarında geçici olarak GATT (Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması) adı verilen anlaşmaya varmışlardır. ITO'nun kabul görmemesi nedeniyle GATT devamında 1995 yılı başına kadar uygulanmak durumunda kalmıştır.

GATT'ın uygulamasına bakıldığında, temel amaçların; engel olarak görülen gümrük vergilerini (tarifeleri) düşürmek, tarife dışı engelleri kaldırmak veya bunları tarifeye dönüştürmek ve doğabilecek başka engellemeler ve farklı muameleleri kaldırmak olduğu görülmektedir. Uygulanması yönüyle GATT 4 adet temel kurala dayanmıştır:

1. En çok kayırılan ülke kuralı

Anlaşmaya taraf ülkeler tüm taraflara, aynı gümrük tarifelerini uygulamalı ve ayırım sayılabilecek bir işlem yapmamalıdır. Taraf ülkelerin herhangi birisinin, bir üçüncü ülkeye dış ticaret alanında avantaj sağlaması halinde, Anlaşma'ya taraf bütün ülkeler de bu ayrıcalıktan otomatik olarak yararlanabileceklerdir.

2. Tarifeler yoluyla koruma ilkesi

Taraf ülkeler, korumacılık işlevini sadece gümrük tarifeleri vasıtasıyla yapacaklar, bu amaçla tarife dışı engeller kullanmayacaklardır.

3. Ulusal işlem ilkesi

İthalat aşamasından sonra, Yurt içindeki düzenleme ve uygulamalar açısından ithal ve yerli mallar arasında ayırım yapılmaması gerekmektedir. İthal edilen mal iç pazarda üretilen maldan daha farklı bir vergi ve yükümlülüğe (vergi, kısıtlama, finansal teşvik, vb.) tabi tutulmayacaktır.

4. Gümrük vergilerinin indirilerek konsolide edilmesi ilkesi

Her taraf ülkenin taviz listesinde yer alan oranlar bağlı oranlar (bound rates) olarak tanımlanmıştır. Ülkeler bu oranların üzerine çıkamamaktadırlar. Oranlar, üye ülkeler bakımından bağlayıcıdır ve bu oranlar önemli ticaret ortaklarıyla telafi amacıyla müzakere edilmeksizin arttırılmaz.

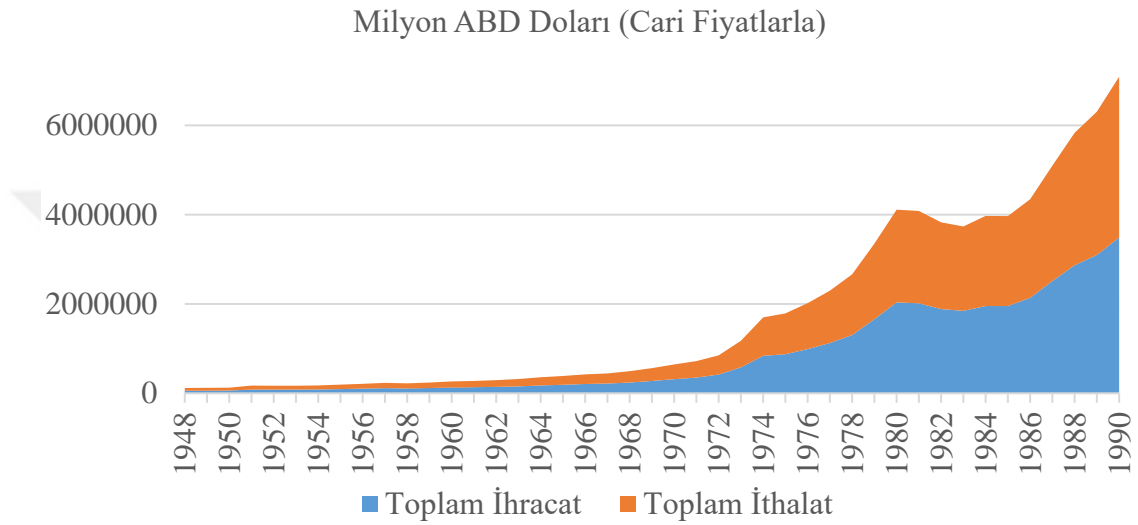
Tablo 2'de de örneklerine yer verildiği üzere, tarife oranları 1914 yılı öncesi düşük olarak değerlendirilebilecek seviyelerdeyken devamı yıllarda yükselme eğilimine girmiş, GATT'ın imzalanması ve devamında global bazda aşamalı olarak gerçekleştirilen tarife indirimleri ile birlikte, gümrük tarifelerinde ciddi azalmalar olmuştur.

Tablo 2: Bazı Gelişmiş Ülkeler İçin Ortalama Gümrük Tarifeleri

Ülke	1913	1925	1931	1952	2007
Belçika	6	7	17	n.a.	5,2
Fransa	14	9	38	19	5,2
Almanya	12	15	40	16	5,2
İtalya	17	16	48	24	5,2
İngiltere	n.a.	4	17	17	5,2
ABD	32	26	35	9	3,5

Kaynak: Bown, 2009, s. 12

Gelinen aşamaya bakıldığında, gelişmiş ülkelerin sanayi kesiminde uyguladıkları koruma oranlarının ilk yıllardaki ortalama %40 seviyesinden günümüzde ortalama %5-6 seviyelerine geldiği (GTB, 2018); Grafik 1’de de gösterildiği üzere, GATT’ın yürürlüğe girdiği 1948 yılından 1990 yılına kadar geçen sürede dünya toplam ticari mal ihracatının cari fiyatlarla yıllık bazda ortalama %10,7; toplam ticari mal ithalatının ise yıllık bazda ortalama %10,6 arttığı görülmektedir (WTO, 2018).



Grafik 1: Dünya Toplam Ticari Mal Ticareti, (WTO, 2018)

Belirtildiği üzere; gelişmiş ülkelerin sanayi kesiminde uyguladıkları tarife oranları II. Dünya Savaşı’nı kapsayan dönemde ortalama %40 seviyesinde iken GATT’ın uygulanması ile ortaya çıkan dış ticaret işlemlerindeki serbestleşmenin etkisiyle günümüzde ortalama %5-6 seviyelerine gelmiştir. GATT’ın getirdiği uygulamaların sonucu olarak da 1948 yılından 1990 yılına kadar olan dönemde Dünya toplam ihracat ve ithalat hacmi cari fiyatlarla yıllık bazda ortalama %10 artış göstermiştir.

GATT’ın Uruguay Turu (1986-1994) sonrasında, Dünya ticaretinin serbestleştirilmesi amacının daha fazla mal ve ülke grubu bazında gerçekleştirilme hedefi ile GATT’ın devamı niteliğinde olan Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) kurulmuştur (Aynagöz Çakmak, 2016). Aynı dönemde, GATT’ın sağladığı tarife ve tarife dışı engeller konusundaki önemli ve kalıcı reformlar sayesinde uluslararası ticaretin önünde bulunan söz konusu engellerin kaldırılmasının ardından, eşyanın sınırlar arası taşınmasını zorlaştıran bürokratik engellerin azaltılması hedefiyle “ticaretin

kolaylaştırılması” kavramı ilk kez 1996 yılında Singapur’da düzenlenen DTÖ Singapur Bakanlar Konferansı’nda gündeme getirilmiş, devamında konu 2001 yılı Kasım ayında Katar’ın başkenti Doha’da başlatılan Doha Kalkınma Gündemi Müzakereleri kapsamına alınmıştır (Ticaret Bakanlığı, 2019).

1.2. Ticaretin Kolaylaştırılması Kavramı

Dış ticaret işlemlerinde ticaretin kolaylaştırılması kavramı temel olarak; dış ticarete konu eşyanın ihracat, ithalat ve transit işlemleri için ülke içerisindeki kurumlar arasındaki ve diğer ülkelerle olan prosedürlerin uyumlaştırılması, basitleştirilmesi ve formalitelerin azaltılması ile söz konusu süreçlerde bilgi teknolojilerinden etkin olarak faydalanmayı ifade etmektedir.

Dünya Ticaret Örgütü ticaretin kolaylaştırılmasını; uluslararası ticarete eşyanın hareketi için gereken bilgilerin toplanması, sunulması, iletilmesi ve işleme konulmasını içeren uluslararası ticaret prosedürlerinin basitleştirilmesi ve uyumlaştırılması olarak belirtmektedir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Birleşmiş Milletler Ticaretin Kolaylaştırılması ve Elektronik İş Merkezi (UN/CEFACT) dış ticaretin kolaylaştırılmasını; malların satıcıdan alıcıya ulaşması ve ödemelerin yapılması için gerekli işlemlerin ve ilgili bilgi akışının basitleştirilmesi, standart hale getirilmesi ve uyumlaştırılması olarak tanımlamıştır (Deliçay, 2015).

Kurumsal reformlar, gümrüklerin modernizasyonu, altyapı yatırımları, talep edilen belgelerin uyumlaştırılması, kesintisiz bilgi akışının sağlanması, sınır geçiş işlemlerinin otomasyonu ve iyileştirilmesi ticaretin kolaylaştırılması araçları olarak belirtilebilir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Bu bağlamda, ticaretin kolaylaştırılması kavramı ile, eşyanın ülkeler arasında taşınması sırasında meydana gelen tüm süreç ve kontrollerin etkinliğinin artırılması ve maliyetleri azaltacak biçimde iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Ticaretin kolaylaştırılması kavramı, en genel ifade ile gümrük işlemlerinin maliyetini ve işlem sürecini azaltacak her türlü yenilik, uyumlaştırma ve basitleştirme uygulamalarını içermekle birlikte, yalnızca dış ticarete ait gümrük işlemleri ve benzeri prosedürlerin basitleştirilmesini kapsamamakta, aynı zamanda bilgi teknolojilerinin uygulanması ile dış ticaret altyapısının geliştirilmesi, lojistik altyapısının güçlendirilmesi gibi ilerlemelerin desteklenmesini de kapsamaktadır.

1.3. DTÖ Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması

Ticaretin Kolaylaştırılması kavramı son dönemde öne çıkmasına karşın ticareti kolaylaştırma içerik bakımından GATT-1974'e kadar gitmektedir. Anlaşmanın 5, 8 ve 10'uncu maddeleri GATT-1947'nin birer parçalarından oluşmaktadır ve Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasının temellerini oluşturur. Ayrıca, Dünya Gümrük Örgütü bünyesinde imzalanan, gümrük işlemlerinin basitleştirilmesi ve uyumlaştırılmasını hedefleyen Kyoto Sözleşmesi 1974 yılında yürürlüğe girmiş ve 2006'da uluslararası ticaretin ihtiyaçlarına ve üye devletlerin isteklerine göre tekrar gözden geçirilmiştir. Bu alanda UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development - Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı)'ın katkıları ise ilk Konferansın yapıldığı 1964 yılına kadar geriye gitmektedir (Aynagöz Çakmak, 2016).

Kavramsal olarak ilk defa 2001 yılı Kasım ayında Katar'ın başkenti Doha'da başlatılan Doha Kalkınma Gündemi Müzakereleri kapsamına alınan ticaretin kolaylaştırılması alanındaki müzakerelere 2005 yılında başlanmıştır. Transit dahil, eşya hareketinin, tesliminin ve gümrüklenmesinin daha da hızlandırılmasına yönelik yürütülen müzakereleri kapsayan süreç sonucunda, Endonezya'nın Bali Adasında düzenlenen 9. DTÖ Bakanlar Konferansı'nda Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması 2013 Yılı Aralık Ayında kabul edilmiş; 27.11.2014 tarihinde toplanan DTÖ Genel Konseyinin kararı ile Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasını Marakeş Anlaşmasını Tadil Eden Protokol kabul edilmiş ve Anlaşma ile birlikte üye ülkelerin kabulüne sunulmuştur. Türkiye'de bahse konu Protokol ve eki Anlaşmanın onaylanması 15.01.2016 tarihli 6662 sayılı Kanun ile uygun bulunmuş; bu kapsamda, 29.02.2016 tarihli ve 2016/8570 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile onaylanmıştır. DTÖ üyesi 164 ülkenin üçte ikisinin onay sürecini tamamlaması ile birlikte Anlaşma, 22.02.2017 tarihinde küresel olarak yürürlüğe girmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2019).

Anlaşma metninde, ilk 12 maddesini kapsayan 1. Kısım'da ticaretin kolaylaştırılmasına yönelik teknik hükümler ve ana içerik yer almaktadır. Anlaşmanın 13 ila 22'inci maddelerini kapsayan "Gelişme Yolundaki Ülkeler (GYÜ) ve En Az Gelişmiş Ülkeler (EAGÜ) için Özel ve Lehte Muamele" başlıklı 2. Kısım başlığı altında, yükümlülüklerin uygulanabilmesi için GYÜ ve EAGÜ'lere yönelik olarak kapasite geliştirme yardımı ve desteği sağlanması düzenlemelerini kapsamaktadır. Anlaşmanın son olarak 3. Kısım başlığı altında 23'üncü maddede kurumsal düzenlemeler, 24'üncü maddede de nihai hükümler ifade edilmiştir (TKA, 2017).

Bu çerçevede, Anlaşmanın ticaretin kolaylaştırılmasına yönelik teknik hükümlerinin ve ana içeriğinin yer aldığı, dolayısıyla ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarına dair esas metin olan 1. Kısım'da belirtilen maddeler ele alındığında oldukça geniş bir kapsamı olduğu görülmektedir. Aşağıda yer alan Tablo 3 Anlaşma'nın hedeflerine ilişkin bir özet sunmaktadır.

Tablo 3: Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasının Genel Hedefleri ve Bazı Önemli Özellikleri

Hedefler	Özellikler
Malların hızlı şekilde serbest kalması ve gümrüklenmesi	• Düzenlemelerde şeffaflık
İhracat, ithalat ve transit yükünün hızlı taşınması	• Karar almada öngörülebilirlik
Prosedürlerden kaynaklanan engellerin azalması sonucu daha düşük uluslararası ticaret maliyetleri	• Oransal, şeffaf ücretler ve giderler
Devlet içerisindeki sınır kuruluşları ve devletler arasında iş birliği ve koordinasyon	• Gümrük iş birliği
Yeteneklerin oluşturulmasında teknik yardım temini	• Sınır yönetimi iş birliği
	• Basitleştirilmiş belgeleme
	• Transit özgürlüğü
	• İleri yönetim
	• Temyiz usulleri
	• Şeffaf cezalar

Kaynak: DGÖ, 2017

Anlaşma metni incelendiğinde öncelikle, dış ticaret konusuna giren tüm bilgi ve uygulamaların yayınlanması ve diğer üye ülkeler için internet üzerinden erişilebilir olmasının sağlanması öngörülmektedir. Ayrıca, üye ülkelerin hükümetler, ticaret erbabı ve diğer ilgili tarafların makul sorularına cevap vermek ve gerekli form ve belgeleri temin üzere danışma noktası kuracağı, yazılı talepte bulunan başvuru sahibine makul ve belirlenmiş sürede bir ön karar vereceği, eşyanın gümrükleme süreleri benzeri istatistikî bilgileri paylaşacağı belirtilmekte; diğer yandan, ülkelere ithalat, ihracat ya da transite ilişkin kısıtlamalar veya yasaklamalar ile her türlü prosedür ve uygulama ile ilgili olarak, uygulamaların yürürlüğe giriş öncesinde kamuoyuna bilgi verilmesi ve paydaşların yorum yapmalarına fırsat verilmesi öngörülmektedir. Anlaşma ile ayrıca, üye ülkelerin gümrük tarafından verilen bir idari karara karşı, kararı veren resmi görevli veya dairenden daha yüksek veya bunlardan bağımsız bir idari merci nezdinde idari itiraz veya kararın yeniden incelenmesi ve/veya karara karşı adli itiraz veya kararın yeniden incelenmesi öngörülmektedir. Ayrıca ithalat ve ihracat üzerinden ya da bunlarla ilgili olarak alınan ücretler ve vergi uygulamalarına ilişkin kurallar ve ceza uygulamalarının belirlenmesi öngörülmektedir. Tüm bunlardan farklı olarak ayrıca, yükümlülükler uyması konusunda ticaret

erbabının bilinçlendirilerek ve ithalatçıların kendi hata ve kusurlarını düzeltebilmelerine imkan tanınarak düzenlemelere uyum konusunda teşvik edileceği, kurallara uymayan ticaret erbabının kurallara uymasını sağlamaya yönelik olarak katı tedbirler alınacağı, gümrük beyannamesinin doğruluğu veya gerçekliğinden şüphelenilmesini gerektirecek makul nedenlerin tespit edilmesi halinde, beyannamenin teyidi amacıyla belirlenmiş bulunan bilgileri değişecekleri de düzenlenmiştir. Bu hususlar bir bütün olarak alındığında, “bilgi değişimi/paylaşımı” yoluyla dış ticaretin daha açık ve şeffaf, dolayısıyla öngörülebilir hale getirilmesi, ayrıca ülkeler arasında tarafsızlık sağlanması ve ayrımcılığın önüne geçilmesi, düzenlemelere uyum konusunda ticaret erbabının teşvik edilmesinin hedeflendiği görülmektedir.

Anlaşma ile ayrıca; üye ülkelerin, ticaret erbabının, eşyanın ithalatı, ihracatı veya transit geçişi için talep edilen belgeleri ve/veya veri taleplerini katılımcı mercilere ve kurumlara tek bir giriş noktasından sunmalarına olanak veren bir “tek pencere sistemi”ni kurmaya veya varsa bunu muhafaza etmeye çaba gösterecekleri; belge ve/veya bilgilerin katılımcı merciler veya kurumlar tarafından incelenmesinden sonra sonuçların, başvuru sahiplerine tek pencere üzerinden vakitlice bildirileceği ifade edilmiştir. Bu metin ile amaçlanan; dış ticaret işlemlerine taraf şirketlerin ilgili devlet kurumlarından bilgi, belge ve izin alma işlemleri için zaman, masraf ve emek maliyetini azaltarak maliyet avantajı sağlamaktır.

Anlaşma’da gümrük kontrollerinin sağlanmasına yönelik olarak; her üye ülkenin, mümkün olduğunca, gümrük kontrolleri için bir “risk yönetimi” sistemini kabul edeceği veya mevcut ise muhafaza edeceği; risk yönetimini keyfi ya da haksız ayrımcılığı veya uluslararası ticarete ilişkin örtülü kısıtlamaları önleyecek şekilde tasarlayacağı ve uygulayacağı; gümrük kontrollerini ve mümkün olduğu ölçüde diğer ilgili sınır kontrollerini yüksek riskli sevkiyatlar üzerinde yoğunlaştıracağı ve düşük riskli sevkiyatların teslimini hızlandıracığı; söz konusu kontroller için sevkiyatları risk yönetimi sistemi çerçevesinde rastgele de seçebileceği ifade edilmiştir. Bu sayede, mevzuat düzenlemelerine uyumu yüksek şirketlerin işlemlerinin daha hızlı yapılarak ya da yapılmayarak yasal ticaretin kolaylaştırılması, gümrük kontrollerinin ise mevzuat düzenlemelerine uyumu düşük görülen ya da riskli bulunan şirketlere kaydırılarak denetim verimliliğinin artırılması, bunları yaparken de şirketler arasında ayırım gözetilmemesi amaçlanmaktadır.

Risk yönetimi konusuna bağlantılı olarak Anlaşma ile ayrıca; eşyanın teslimini hızlandırmak amacıyla, her üye ülkenin gümrük ve ilgili diğer kanun ve düzenlemelerle uyumu sağlamak için “*sonradan kontrol*” uygulamasını kabul edeceği veya mevcut ise muhafaza edeceği; uygun seçim kriterini de içerebilecek riske dayalı bir yaklaşımla, sonradan kontrol için bir kişi veya bir sevkiyat seçeceği; sonradan kontrol işlemlerini şeffaf bir şekilde gerçekleştireceği; bir kişinin sonradan kontrol sürecine dahil edilmesi ve kontrole ilişkin nihai sonuçların elde edilmesi halinde, kayıtları kontrol edilen kişiye kontrol sonuçlarını, kişinin hak ve yükümlülüklerini ve söz konusu sonuçların sebeplerini gecikmeksizin bildireceği; sonradan kontrolde elde edilen bilgilerin, sonraki idari ve adli işlemlerde kullanılabileceği belirtilmiştir. Bu ifadeler ile belirtilen özetle; risk yönetimine dayalı olarak sonradan kontrole tabi tutulacak kişi ya da işlemin seçilmesi, kişilerin hem kontrol öncesi hem de kontrol sonrasında bilgilendirilmesi ile, şeffaf ve etkin bir denetim hedeflenmekte, aynı zamanda yasal ticaretin kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.

Diğer yandan; her üye ülkenin, belirtilen kriterleri sağlayan “*yetkilendirilmiş yükümlü*” olarak adlandırılacak yükümlülere, ithalat, ihracat ya da transit formalite ve prosedürlerine ilişkin ticareti kolaylaştırıcı ilave önlemler sağlayacağı; alternatif olarak, söz konusu ticareti kolaylaştırıcı önlemleri genel olarak bütün yükümlülere uygulanan gümrük prosedürleri yoluyla sunabileceği; yetkilendirilmiş yükümlü olarak vasıflandırılabilmenin kriterlerinin, üye ülkenin kanun, yönetmelik ve prosedürlerinde belirtilen gerekliliklerle uyum ya da uyumlu olmama riski ile ilişkilendirileceği; söz konusu kriterlerin, gümrük ve ilgili diğer kanun ve düzenlemelerle uyumu gösteren uygun bir kayıt, gerekli iç kontrollere imkan veren bir kayıt yönetim sistemi, uygun olduğu durumlarda, yeterli kefalet veya teminatın sağlanması dahil olmak üzere finansal ödeme gücü ve tedarik zinciri güvenliği hususlarını içerebileceği; bahse konu kriterlerin aynı şartlar altında, yükümlüler arasında keyfi veya haksız ayrımcılık yaratmak amacıyla tasarlanmayacağı veya uygulanmayacağı ve mümkün olduğunca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin katılımını sınırlandırmayacağı; sağlanan ticaretin kolaylaştırılması önlemlerinin, uygun şekilde, az belge ve veri talebi, uygun şekilde, az oranda fiziksel muayene ve inceleme, uygun şekilde, hızlı teslim süresi, gümrük vergileri, resim, harç ve ücretlerin ödemelerinin tehiri, kapsamlı teminat veya indirimli teminatların kullanımı, belli bir zaman dilimi içindeki tüm ithalat ve ihracat işlemleri için tek bir gümrük beyannamesi ve eşyanın gümrük işlemlerinin yetkilendirilmiş yükümlünün tesislerinde veya gümrük idaresi tarafından yetkilendirilen başka bir yerde tamamlanması

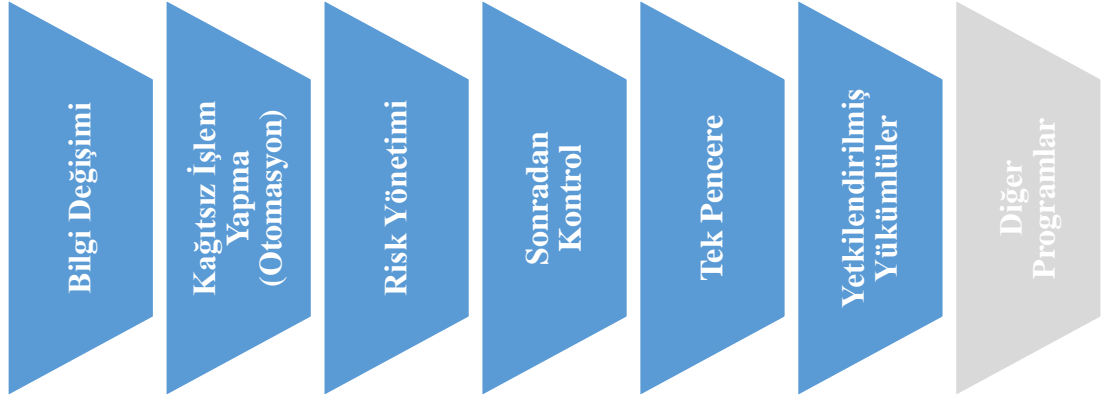
önlemlerinden en az üç tanesini içereceği; diğer üye ülkelere yetkilendirilmiş yükümlü programlarının karşılıklı tanınması için müzakere imkanı tanınacağı belirtilmiştir. Anlaşma ile özetle; yetkilendirilmiş yükümlü olarak adlandırılan üye ülkelerin belirlediği kriterleri sağlayan kişilerin yapacakları işlemler için ticareti kolaylaştırıcı ilave önlemler sağlanacağı düzenlenmiş, bu bağlamda üye ülkelerin güvenini kazanan söz konusu şirketlerin ticaretinin daha fazla kolaylaştırılması hedeflenmiştir.

Tüm bunların dışında, Anlaşma metninde daha spesifik konular bazında düzenlemeler olduğu da görülmektedir. Bu kapsamda; varış öncesi işleme, elektronik ödeme, teslimin gümrük vergisi, harç ve ödemelerinin belirlenmesi gibi konular küresel ticaretin etkinliğini ve verimliliğini yükseltecek usullerdir. Hızlandırılmış sevkiyat kurallarının belirlenmesi, bozulabilir eşya, reddedilmiş eşya ve eşya nakli konularında getirilen hususlar, uluslararası ticarete karşılaşılabilecek konulara çözümler sunmaktadır. Gümrük idareleri arasındaki iş birliğinin arttırılması ve dış ticaret uygulamalarında yeknesaklığın sağlanması amacıyla, çalışma şartlarının ve formalitelerin uyumlaştırılması ve ortak kontroller ile sınır idareleri arasında iş birliğinin sağlanması gibi uygulamalar uluslararası ticarete ülkeler arasındaki düzenleme ve uygulama boşluklarını ortadan kaldıracaktır. Gümrük müşavirlerine biçilen daha etkin rol ile gümrük müşavirlerinin sisteme daha etkin katılımı sağlanacak, böylece ithalat, ihracat ve transit işlemlerinin ve evrak akışının daha düzenli ve hızlı olmasına, şirketlerin mevzuata hakim müşavirler tarafından yönlendirilmelerine imkan tanınarak dış ticaret işlemlerinin hızı, kalitesi ve etkinliği arttırılarak uluslararası ticaret olumlu yönde etkilenecektir (Aynagöz Çakmak, 2016).

Ticaretin kolaylaştırılması konusunda, Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD) tarafından 2012 yılında oluşturulan ve esas olarak ülkelerdeki dış ticaret ve gümrük işlemlerini belirleyen politika ortamını göz önünde bulunduran Ticaretin Kolaylaştırılması Göstergeleri (Trade Facilitation Indicators), sınır işlemleri konusunda kritik önemde bulunan reformların uygulanırlığını ve ülkelerin Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması ile ifade edilen sorumluluklarını gerçekleştirme düzeylerini izlemek için kullanılmaktadır. OECD Ticaretin Kolaylaştırılması Göstergeleri, Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması çerçevesinde 11 alanda ülkelerin gidişatını gözlemlemektedir. Bu alanlar şu şekilde belirtilmiştir (GTB, 2017:7): bilgiye erişim, ticaret erbabı ile istişare, mevzuata ilişkin bilgi taleplerinin karşılanması, başvuru prosedürü, ücretler ve masraflar, belgeler, otomasyon, işlem prosedürleri, sınır teşkilatı iş birliği – içsel, sınır teşkilatı iş birliği – dışsal, yönetim ve tarafsızlık.

Ayrıca; ülkelerin sınırlardan varış yerine kadar, ticarete konu eşyanın serbest dolaşımını kolaylaştırmak amacıyla uyguladıkları kurumların, politikaların, altyapı ve hizmetlerin derecesini ölçmek amacıyla Dünya Ekonomik Forumu tarafından geliştirilen Ticaretin Kolaylaştırılması Endeksi de kullanılmaktadır. Endeks ülkeleri dış ticarete konu eşyanın serbest dolaşımını hangi ölçekte kolaylaştırdığına göre sıralama yapmaktadır. Endeksin yapısı incelendiğinde, alt endeksler ile 4 ana konuya ayrılmış bulunan ticaretin temel kolaylaştırıcı unsurlarından oluştuğu görülmektedir. Bu dört ana konu, yani alt endeksler “Pazara Erişim Alt Endeksi”, “Sınır Yönetimi Alt Endeksi”, “Altyapı Alt Endeksi” ve “İş Ortamı Alt Endeksi”dir. Bu dört alt endeksin her birisi, ticareti kolaylaştırıcı bir takım bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler şu şekilde belirlenmiştir (GTB, 2017:14): İç Pazara Erişim, Dış Pazara Erişim, Gümrük İdaresinin Verimliliği ve Şeffaflığı, Ulaşım Altyapısının Mevcudiyeti ve Kalitesi, Ulaşım Hizmetlerinin Mevcudiyeti ve Kalitesi, Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Mevcudiyeti ve Kullanımı, İş Ortamı. Söz konusu Endeksin 2016 verilerine göre, ilk sırada 5,97 puan ile Singapur, ikinci sırada 5,70 puan ile Hollanda yer almakta; 136’ncı sıra olan son sırada ise 2,85 puan ile Venezuela yer almaktadır. 2014 yılı endeksinde 4,54 puan ile 48’inci sırada yer alan Türkiye ise, 4,52 puan ile 136 ülke içerisinde 59’uncu sırada bulunmaktadır (TUIK, 2019).

Dünya Gümrük Örgütü, ticaretin kolaylaştırılması uygulamalarına yönelik yol gösterici nitelikte yayımladığı rehber yayınında, Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasında yer alan söz konusu birbirinden farklı hususlar bir arada değerlendirildiğinde, Anlaşmanın üye ülkelere şeffaflık, etkinlik ve öngörülebilirlik yoluyla ticaretin kolaylaştırılmasında yeni seviyelere ulaşma imkanı sunmakta olduğunu; bahse konu şeffaflık, etkinlik ve öngörülebilirlik hususlarının etkin program yönetimi yoluyla uygulanabileceğini ifade etmiş, aşağıdaki Şekil 2’de de gösterildiği üzere anılan programları “Diğer Programlar”, “Bilgi Değişimi”, “Kağıtsız İşlem Yapma” (otomasyon), “Risk Yönetimi”, “Sonradan Kontrol”, “Tek Pencere” ve “Yetkilendirilmiş Yükümlüler” olarak saymıştır (DGÖ, 2017:4,5).



Şekil 2: Ticaretin Kolaylaştırılması İçin Uygulanacak Programlar, (DGÖ, 2017:4,5)

Bu çerçevede; Dünya Gümrük Örgütüncce Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması kapsamında belirtilen söz konusu programlar tarafımızca temel alınarak çalışmamızda incelememize esas olarak alınmıştır. Bu kapsamda, ifade edilen ‘Diğer Programlar’ın küçük çapta pek çok unsurdan oluşması ve dolayısıyla inceleme imkanı bulunmaması, ‘Bilgi Değişimi’nin de yine bilgi paylaşımı ve değişimine ilişkin internet yayınları, ülkeler arası bilgi paylaşımı yazışmaları gibi metotlar ile yürütülmesi, pek çok unsurdan oluşması ve dolayısıyla yukarıda belirtilenlerden öte inceleme imkanı bulunmaması nedenleriyle ayrıca ele alınmamıştır. Diğer yandan, ‘Kağıtsız İşlem Yapma’ programı “Otomasyon Sistemi” başlığı altında olmak üzere, “Risk Yönetimi”, “Sonradan Kontrol” ve “Tek Pencere” programları ayrı ayrı ele alınmıştır. Çalışmamızın esas konusunu teşkil eden “Yetkilendirilmiş Yükümlüler” kısmı ise ayrı bir Bölüm altında ayrıntılı olarak incelenmiştir.

1.4. Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması Kapsamı Uygulamalar (Yetkilendirilmiş Yükümlü Hariç)

1.4.1. Otomasyon Sistemi

Geçtiğimiz yüzyılın sonlarında başlayan kamu yönetiminde dönüşüm süreci, kamusal faaliyetlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinden ayrı uygulanamayacağı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmak suretiyle yönetimde verimliliğin artacağı yaklaşımı temel olarak, artan teknik imkanların kurumlarda bekleme ve çalışma sürelerini azaltarak maliyetleri ve kamu yönetiminde kalite anlayışını değiştirdiği düşüncesinden gelmektedir (Plamper, 2003: 141).

Kamu kurumlarında gözlemlenen söz konusu bilgisayar alt yapısı destekli bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak yeniden yapılanma çabaları çerçevesinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bir araç olarak kullanılması ile, kamu tarafı için maliyetlerde azalma, hizmet kalitesi ve kaynakların sürdürülebilirliğinde artış imkanı bulunurken, mükellef için zaman, emek, para gibi maliyetlerde düşüş, memnuniyet, katılım ve güven hususlarında da artış sağlanması olanağı elde edilmektedir (Uçkan, 2003: 7).

Bu çerçevede, Türk Gümrük İdaresi de bu harekete paralel olarak, bilişim teknolojilerinden faydalanmak suretiyle mükellefler ve diğer kurumlarla olan faaliyetlerini elektronik ortamda gerçekleştirmek için, Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması kapsamında da ele alınan gereklilikleri dikkate alarak, gerek gümrük idaresini, gerek diğer kurumları ve gerekse mükellefleri içine alacak biçimde bazı otomasyon projeleri yürütmüştür.

1.4.1.1. Otomasyon Sistemi Tanımı

Otomasyon, bilgisayar destekli sistemlerin, tekrar gerektiren işlemlerin çalışan katılımı olmaksızın gerçekleştirilmesini sağlamak için kullanılması şeklinde tanımlanır (Salihoğlu, 2012).

Benzer şekilde ofis otomasyonu, bir ofiste gerçekleştirilen rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale dönüştürmek için (Iraz, 1999:47), aynı zamanda da ofislerde yürütülen iş ve işlemlerin daha etkin ve hızlı şekilde gerçekleştirilebilmesi için bilgisayar teknolojisinin kullanılması (Altınöz, 2008) olarak ifade edilir.

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu gümrük otomasyonunu, gümrüklerin görevini yerine getirmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması olarak ifade etmiştir. Bu kavram, malların yüklemesinden, kabulüne ve kargo işlemlerine, ithalat, ihracat ve transiti için beyan edilmesine, gerekli resim ve vergilerin ödenmesine, malların gümrük kontrolünden serbest bırakılmasına kadar tüm gümrükleme sürecini veya bunlardan sadece birini destekleyebilir. Gümrük otomasyonu idarelere, varış öncesi veri işleme, güvenlik ve teminat işlemlerinin otomatik olarak tamamlanması gibi yeni olanaklar sunmaktadır. Gümrük otomasyonu aynı zamanda, risk yönetimi ve risk bazlı seçim kullanımı ile dış ticaret istatistiklerinin raporlanması için veri toplanmasını kolaylaştırabilmektedir (UNECE-a, 2019).

1.4.1.2. Otomasyon Sistemi İle İlgili Gelişmeler

Gümrük otomasyon sistemleri uluslararası ticaret prosedürlerini kolaylaştırmak için en önemli araçlardan bir tanesidir. Otomasyon uygulamaları, bilgisayar destekli elektronik veri paylaşımı işlemi yoluyla gümrük belgelerinin el yordamı ile düzenlenmesinin yerini almaktadır. Gümrük otomasyon uygulamalarının kullanımı, formların ve belgelerin kurallara bağlanması, verilerin standardize edilmesi, malların işlemlerinin tamamlanmasının hızlanması için gümrükleme işlemlerinde basitleşme ve bilgisayarlaşma yollarıyla ticareti kolaylaştırmaktadır. Bu aynı zamanda, sağlıklı prosedürler uygulamak ve bütünsel denetim yolları ve mekanizmaları sağlamak suretiyle kontrol yönünden işlevsel etkinliği güçlendirmektedir. Gümrük otomasyonu devlet kurumlarına dış ticaret ve vergi geliri ile ilgili kesin ve zamanında istatistiki bilgi de sağlamaktadır (UNCTAD/WCO, 2011).

Türk Gümrük İdaresi de gümrük uygulamaları nedeniyle bekleme süresinin yarattığı maliyetleri düşürmek ve gümrük işlemlerinde fiziksel kontrolü en az seviyeye indirebilmek için bir yandan altyapısını güçlendirirken bir yandan da elektronik gümrük uygulamalarını geliştirmek için çalışmalar yürütmektedir (Ünsal, 2007: 93). Bu çerçevede; Avrupa Birliği, Dünya Gümrük Örgütü ve Dünya Ticaret Örgütüne üye ülkelerin gümrük idarelerinin modernizasyonu için çaba göstermelerini öngören tavsiye kararları uyarınca, gümrük işlemlerinde otomasyon uygulamasına geçilmiş ve gümrüklerde modernizasyon faaliyetleri arttırılmıştır. Bu kapsamda, GİMOP Projesi (Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Projesi) hazırlanmış, Fransa'dan satın alınan SOFIX Gümrük Otomasyon Sistemi dönüştürülerek BİLGE adı altında Türkiye'ye ait gümrük otomasyon sistemi oluşturulmuştur. BİLGE sisteminin kullanılmasına 1998 yılı ortasında İstanbul'da başlanmış ve uygulama zamanla tüm gümrük idarelerine yaygınlaştırılmıştır (Ünsal, 2007: 102). Lojistik Performans Endeksi'ne göre, Türkiye'de elektronik olarak sunulan ve çevrimiçi işlem gören beyannamelerin oranı 2016 yılında %76 olarak gerçekleşmiştir (LPI, 2016).

Gümrük otomasyonunun hayata geçirilmesi ile aynı zamanda, gümrük işlemlerini içeren faaliyetleri bulunan diğer devlet kurumları ve özel sektör paydaşlarının da bilgi ve iletişim teknolojileri kullanmaları teşvik edilmektedir. Bu paydaşlara; değişik kamu kurumları, ithalatçılar, ihracatçılar, nakliye acentaları, taşıma firmaları, gümrük müşavirleri, liman işleticileri, bankalar, denizcilik ve sigortacılık acentalarını örnek olarak gösterilebilir (UNCTAD/WCO, 2011).

Gümrük idaresinin paydaşları ile olan işlem süreçleri incelendiğinde bunun etkilerini görmek mümkündür. Örneğin; belirtildiği üzere EDI sistemi vasıtasıyla gümrük müşavirlerinin işlemlerini iş yerlerinde yapabilmelerini sağlanmış; Avrupa Birliği ülkeleri ile yapılan transit işlemlerinin yerel alan ağı, elektronik veri değişimi veya internet aracılığıyla geniş alan ağı kullanılarak beyan ve takip edilmesi esası ile gerçekleştirilen “Ortak Transit Yönetmeliği” kapsamı NCTS uygulamaları ile gerek Yurt içi gerekse yabancı ülkeler gümrük idareleri arasında veri paylaşımı sağlanmış; gümrük idaresi ile gelir idaresi arasında sağlanan web tabanlı uygulamalar sayesinde bilgilerin elektronik ortamda gelir idaresi sistemine aktarılması ile, vergi daireleri ile gümrük idareleri arasında yıllık ortalama 1.000.000 belge düzenleme gerekliliğinin önüne geçilerek mükelleflerin vergi dairelerinde geçirdikleri zaman önemli ölçüde azaltılmıştır.

1.4.1.3. Otomasyon Sistemi Fayda Hedefleri

BİLGE sistemi sayesinde, gerçek zamanlı olarak çalışan bir otomasyon sistemi uygulamaya konmuştur. Uygulamaya bakıldığında, Elektronik Veri Değişim Sistemi (EDI) kullanılarak gümrük beyannamelerinin mükelleflerin kendi işyerlerinde doldurulup sisteme sokulması suretiyle zaman, para ve emek kaybı engellenmekte, ayrıca gümrük idarelerindeki işlem yoğunluğu da azaltılmakta; mükelleflerin veri girişi ile başlayan süreç boyunca sisteme girilmiş olan verinin, gümrük işlemlerinin tüm aşamalarında kullanılması sayesinde tekrar tekrar veri girişinin, dolayısıyla da zaman ve emek kaybının önüne geçilmekte, aynı zamanda gümrük işlemlerinde kullanılan veriler arasında otokontrol sağlanmakta; vergi hesaplamalarının BİLGE sistemi tarafından yapılmasının sonucu olarak maddi hatalar en az seviyeye indirilmekte; tüm verilerin elektronik ortamda bulunması sayesinde bilgilere aynı noktadan ulaşabilme ve analiz edilebilme yeteneğinin kazanılması sayesinde işlemlerin denetlenmesinde etkinlik artışı sağlanmakta; diğer yandan, daha gerçekçi dış ticaret istatistikleri elde edilmiş olmaktadır.

Otomasyona geçmiş modern bir gümrük idaresi, ticarete ve taşıma lojistiğinde önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Gümrük beyanlarının, belge düzenlenmesinin ve malların gümrükleme işlemlerinin elektronik olarak yapılması önemli ölçüde zaman tasarrufu ve sınır ötesi ticaretin her yönünden öngörülebilirlik sağlamakta, ayrıca sisteme karşı hile yapmak isteyen ticaret erbabının ve benzer şekilde gümrük personelinin hareket alanını kısıtlamaktadır. Toplanan resim ve

vergiler çoğalmakta, benzer şekilde mali ve ekonomik politika amaçlı istatistiki veri tabanları da artmaktadır. Son olarak, gümrük otomasyon uygulamalarının bir parçası olarak, gümrükler ile özel sektör arasındaki iş ilişkileri artmaktadır. Ayrıntıya inildiğinde, elde olunan faydalar şu hususları kapsamaktadır (UNCTAD/WCO, 2011):

- Gümrük beyannamelerinin sisteme daha hızlı yüklenmesi.
- Risk yönetimi uygulamaları sayesinde azaltılmış gümrükleme süreleri ve sevkiyatların daha az fiziksel denetimi.
- Resim ve vergilerin toplanmasında artış; kanunların ve düzenlemelerin standart olarak uygulanması ile resim ve vergilerin otomatik olarak ve aynı zamanda güvenlik içerisinde hesaplanması sayesinde daha az yolsuzluk yapılması.
- Hem gümrük idaresi hem de özel sektör için çalışan ve yönetim kapasitesinin geliştirilmesinde artış.

1.4.2. Risk Yönetimi

Ticaretin kolaylaştırılması açısından gümrüklere yüklenen rol, gerçekleştirilen işlemlerin etkinliği, hızı ve kalitesine göre farklılık göstermektedir. Verimli ve hızlı işlem yapan idareler, arz zincirinin tamamlayıcı bir parçası haline gelirken, hantal ve bürokratik işleyişe sahip idareler tarife dışı engel olarak bile adlandırılabilir olumsuz yaklaşımlara sebebiyet verebilmektedir (Öztürk, 2005).

Burada kritik olan konu, gümrük idarelerine yüklenmiş olan kontrol ve aynı zamanda ticareti kolaylaştırma görevleri arasında denge bulunması hususudur. Bu amaçla, Revize Kyoto Sözleşmesinde risk yönetimi kavramı üzerinde durulmuş ve risk yönetimi vasıtasıyla gümrük idarelerinin birbiriyle çelişir gözükürken ticareti kolaylaştırma ve kontrol görevlerinin aynı anda uygulanabileceği ifade edilmiştir.

Risk kavramı ele alındığında riskin, belirsizlik ve bu belirsizlik ile karşı karşıya kalma durumu olarak iki bileşenin olduğu görülmektedir. Risk, belirsizliğin ölçülebilen kısmı ile ilgilidir. İleriye yönelik öngörü, subjektif biçimde yapılıyor ise belirsizlik, objektif şekilde yapılıyor ise riskten söz edilmektedir (Usta, 2008:253).

İç Denetim Koordinasyon Kurulu riski: *“Kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasına ve görevlerinin ifasına engel olabilecek veya beklenmeyen zararlara yol açabilecek durum ya da olaylar”* şeklinde tanımlamıştır (İDKK, 2013:8).

Gümrük mevzuatının ana kaynağı olan 4458 sayılı Gümrük Kanunu ile “Risk” kavramı; Türkiye Gümrük Bölgesi yani kısaca Türkiye Cumhuriyeti sınırları ve diğer ülkeler arasında taşınan eşyanın giriş, çıkış, transit, nakil ve nihai kullanımına ve serbest dolaşımında bulunmayan eşyaya ilişkin olarak, ulusal ya da uluslararası düzeyde alınmış önlemlerin doğru bir şekilde uygulanmasını engelleyen; ülkenin mali çıkarlarını tehlikeye düşüren; ülkenin güvenlik ve emniyetine, kamu güvenliği ve kamu sağlığına, çevreye veya tüketicilere yönelik tehdit oluşturan bir olayın ortaya çıkma ihtimali olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 1999).

1.4.2.1. Risk Yönetimi Tanımı

Risk yönetimi kavramının gerek özel sektör gerekse kamu sektörü birimlerince artan önemle ele alındığı görülmektedir. Yürütülen iş konuları nedeniyle anlayış farkına sahip bu iki farklı sektörün risk yönetimi kavramına da yaklaşımları farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bir özel şirket için risk yönetimi, şirketin hedeflerine ulaşamamasına sebep olması muhtemel risklerin yönetilmesini öncelikli olarak alırken, bir kamu kurumu için risk yönetimi kavramı, kamu hizmetinin kalitesini ve devamlılığını olumsuz etkileyecek unsurların yönetilmesi ve etkilerinin minimize edilmesine yönelik olabilmektedir (Benk ve Kartalıcı, 2015).

Bu açıdan; dış ticaret işlemlerinde uygulanan gümrük mevzuatının ana kaynağı olan Gümrük Kanunu ile risk yönetimi kavramının: “*riskin sistematik olarak tanımlanması ve riskin en aza indirilmesi için gerekli olan tüm önlemlerin uygulanması amacıyla ulusal ve uluslararası kaynak ve stratejilere dayanılarak veri ve bilgi toplanmasını, risk analizi ve değerlendirilmesini, alınacak önlemlerin belirlenmesini ve uygulanmasını, bu sürecin işleyiş ve sonuçlarının düzenli olarak izlenmesi ve gözden geçirilmesini*” ifade edeceği belirtilmiştir (Resmi Gazete, 1999).

İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından ise risk yönetimi, “*Risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve etkisinin kabul edilebilir bir seviyede tutulabilmesi için gerekli kontrollerin uygulanması, gözden geçirilmesi ve raporlanmasını sağlayan bir yönetim süreci*” olarak belirtilmiştir (İDKK, 2013:8).

Dünya Gümrük Örgütü risk yönetimini, gümrük idaresinin risk oluşturan eşya hareketleri ya da riskli eşya sevkiyatlarını belirlemesini sağlayan bilgileri temin eden yönetim usulleri ve çalışmalarının sistematik uygulaması olarak tanımlamıştır (UNCTAD/WCO, 2014).

1.4.2.2. Risk Yönetimi İle İlgili Gelişmeler

Gümrük Kanunu'nun 10'uncu maddesinde 2009 yılında yapılan değişiklik ile; gümrük idarelerinin, mevzuatın belirlediği şartlar çerçevesinde, Türkiye Gümrük Bölgesi yani kısaca Türkiye Cumhuriyeti sınırları ile diğer ülkeler arasında taşınan eşyanın giriş, çıkış, transit, aktarma ve nihai kullanımını ve serbest dolaşımında bulunmayan eşyanın durumunu düzenleyen gümrük mevzuatı ve diğer mevzuatın doğru uygulanmasını sağlamak için gerekli görülen gümrük kontrollerini yerine getireceği ifade edilmiştir. Ayrıca, devamında, Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşmasında yer alan hususlara paralel olarak, ani ve rastgele yapılanlar dışındaki gümrük kontrollerinin, risklerin tespiti ve risk derecesinin ölçülmesi ile ulusal ve gerekli görüldüğü takdirde uluslararası düzeyde riskleri değerlendirerek gerekli önlemleri oluşturmak amacıyla bilgisayarlı veri işleme tekniklerini kullanan risk analizi esas alınarak yapılacağı düzenlenmiştir.

Söz konusu Kanun değişikliği her ne kadar 2009 yılında yapılmış olsa da gümrük işlemlerinde risk yönetimine dayalı kontrol sistemi daha önceki dönemlerde uygulanmaya başlanmıştır. Gümrük idaresinin Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı olarak teşkilatlandığı 1993 yılı sonrası dönemde, Gümrükler Genel Müdürlüğü, Gümrükler Muhafaza Genel Müdürlüğü ve Gümrükler Kontrol Genel Müdürlüğünde ayrı ayrı görev yapan risk analizi şubeleri, temelde Müsteşarlığın risk yönetimi stratejilerini belirlemek ve politikasını yönetmek, bu amaçla gerekli önlemlerin alınmasını koordine etmek amacıyla, 2008 yılında Risk Yönetimi ve Stratejik Değerlendirme Birimi adı altında bir araya getirilmiştir. Gümrük Müsteşarlığı birimlerini de içerecek şekilde 2011 yılında kurulan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı ve devamında Ticaret Bakanlığı bünyesinde bulunan Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü de temel olarak bu amaç dairesinde faaliyet göstermektedir. Ticaret Bakanlığının kurulduğu 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde söz konusu Genel Müdürlük için belirlenen görev ve yetkilere bakıldığında, ilk sıralarda yer alan görevlerin, *“Bakanlığın faaliyet alanlarına giren konularda veriler toplamak, araştırmalar yapmak, istatistikî bilgiler üretmek, değerlendirmek ve gümrük işlemlerine ilişkin istatistikleri açıklamak, bu konularda gerekli iş birliği ve koordinasyonu sağlamak”, “gümrük işlemleriyle ilgili verileri risk analizine tabi tutmak, analiz sonuçlarını değerlendirmek ve bunları ilgili birimlere aktarmak”* ve *“risk analizi ölçütlerini belirlemek, risk yönetimi ile ilgili*

koordinasyonu sağlamak, risk analizi konusunda ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşlarla gerekli bilgi değişimi ve iş birliğini sağlamak” olduğu görülmektedir.

Bu kapsamda Ticaret Bakanlığınca, uluslararası ticaretin yasal zeminde gerçekleşmesi amaç ve hedefine yönelik olarak, ticareti kolaylaştırma yönünde düzenlemeler ve uygulamalar yapılmakta aynı zamanda da yasadışı ticareti engelleme görevi yerine getirilmektedir. Bunun için, gümrük idaresinde yürütülen işlemlerin hızlanması, idarelerdeki yığılmaların önüne geçilmesi ve dış ticaret erbabına kaliteli ve hızlı hizmet sağlanması için risk analizi ve hedefleme teknikleri kullanılmaktadır. Bu amaçla, risklerin sistematik olarak tanımlanması ve en aza indirilmesi için gerekli olan tedbirlerin alınmasına yönelik olarak ulusal ve uluslararası kaynak ve stratejilere dayanılarak veri ve bilgiler toplanmaktadır. Toplanan bu veri ve bilgilerin risk analizi ve değerlendirilmesi yapılmakta, elde olunan sonuca göre uygulanacak tedbirler belirlenmekte ve uygulanması sağlanmakta, ayrıca bu sürecin işleyiş ve sonuçları düzenli biçimde izlenmekte ve gözden geçirilmektedir (RYKGM, 2019).

Ticaret Bakanlığı bünyesinde Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğüne bilgisayarlı veri işleme teknikleri uygulanarak gerçekleştirilen risk analizi ve değerlendirmesi çerçevesinde, risk kriterleri ile öncelikli gümrük kontrol alanları veya işlemleri tespit olunmaktadır. Bu kapsamda, riskli görülen işlemler bilgisayar sistemi vasıtasıyla anlık biçimde gümrük kontrolüne tabi tutulması için ilgili birime iletilmekte, anlık gümrük kontrolleri bu çerçevede yerine getirilmektedir. Diğer taraftan, ‘rastgele’ seçim yolu ile de gümrük kontrolleri uygulanmaktadır.

Risk yönetimi uygulaması yapılmadan gerçekleştirilecek ‘geleneksel’ olarak adlandırılacak kontrollerde, yasadışı ticareti ortaya koymak adına her eşya hareketi ya da mal sevkiyatı ile ilgili olarak gerek eşyanın gerekse belgelerin incelenmesi ve hatta soruşturulması gerekmekte olup bu da uygulanabilir ve istenen bir durum değildir. Risk yönetimi yürütülerek temin edilen verilerden hareketle uygulanan kontrol mekanizması ile ise, yasal ticaretin basitleştirilmesi ve yasadışı ticaretin engellenmesi politikası kapsamında, yasal yollarla gümrükte iş yapan gerçek ve tüzel kişilerin işlemleri kolaylaştırılırken, organize ve gümrük suçları ile etkin biçimde mücadele gerçekleştirilmektedir (Büyükkalkan, 2013).

1.4.2.3. Risk Yönetimi Fayda Hedefleri

Gümrük işlemlerinde risk yönetiminin fonksiyonu, gümrüklerdeki risklerin nitelik ve niceliğini belirleyerek, tespit olunan bu risklerle mücadele etmek amacıyla uygun tür ve seviyede gümrük kontrol uygulamalarının ortaya konmasıdır. Bu sayede, gümrük kontrolleri, 'yüksek risk' içeren işlemlere yönlendirilmektedir. Belirtilen biçimde gerçekleştirilen kontroller, gümrük işlemlerini yasal şekilde yapan gerçek ve tüzel kişilerin karşılaştığı sevkiyat gecikmeleri, iş ve seyahat maliyetleri gibi problemleri azaltmaktadır. Ayrıca risk yönetimi ile, yasal ticaretin kolaylaştırılması, zamanında müdahale ile gümrük suçları ve kaçakçılıkla etkin biçimde mücadele edilmesi, vergi toplanmasında etkinliğin artması, dış ticaret mevzuatının adil ve standart biçimde uygulanması ve kaynak yönetiminde etkinlik sağlanması temin edilmektedir (RYKGM, 2019).

Gümrük işlemlerinde risk yönetimi uygulamalarının hedeflediği faydaları şu şekilde özetlemek mümkündür (Öztürk, 2005):

- Oransal bazlı ya da rastgele uygulanan, çağın gereklerine uymayan geleneksel gümrük kontrollerinin uygulanmasından vazgeçilmesi sağlanmıştır.
- Gümrük personelinin riskli eşyaya yönlendirilmesi sağlanarak mevcut personelden ve yapılacak kontrollerden daha yüksek verim alınması hedeflenmektedir.
- Gümrük kontrollerinde sağlanacak verimlilik ile orantılı olarak, toplanan vergi gelirinde de artış elde edilecektir.
- Riskli firma kategorisinde yer almamak amacıyla, şirketlerin gümrük ve dış ticaret mevzuatına uyumlarında artış olacaktır.
- Şirketler ile gümrük idaresi arasında iletişim artacak, böylece şirketler ile gümrük idaresi arasındaki iş birliği güçlenecektir.
- Fiziken kontrol edilen eşya oranı azalacak, eşyanın fiziki muayeneye tabi tutulmaması ile gümrük işlemlerinin kısa sürede tamamlanması sağlanacaktır.
- Gümrük işlemlerinin kısa sürede tamamlanması ile şirketler önemli bir maliyet avantajı elde edecektir.

1.4.3. Sonradan Kontrol

Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması ile eşyanın tesliminin hızlandırılması hedefiyle, her üye ülkenin sonradan kontrol uygulamasını kabul edeceği; temelde riske dayalı bir yaklaşım ile, sonradan kontrole tabi tutulacak kişilerin veya taşıma konusu işlemlerin seçileceği; sonradan kontrol işlemlerinin şeffaf bir şekilde gerçekleştireceği; sonradan kontrol kapsamında kayıtları kontrole tabi tutulan kişiye kontrol sonuçlarının, kişinin hak ve yükümlülüklerinin ve söz konusu sonuçların sebeplerinin bildireceği; sonradan kontrolde elde edilen bilgilerin, sonraki idari ve adli işlemlerde kullanılabileceği belirtilmiştir.

Gümrük otomasyon sisteminin getirdiği kolaylıklar ve aynı zamanda risk yönetimi uygulamasına geçilmesi ile, gümrük işlemlerini yasal şekilde yapan gerçek ve tüzel kişilerin işlemlerinin kolaylaştırılması hedefi ve aynı zamanda daha etkin gümrük denetimi yapılması adına denetimlerin riskli görülen konu ve/veya kişilere kaydırılması sonucu sonradan kontrol uygulamasına geçilmesine ihtiyaç doğmuştur. Bu açıdan, sonradan kontrol uygulaması tüm kolaylaştırma yaklaşımı için güvenlik ağı görevi görmektedir. Gümrüklerin ilgi duyduğu konulardan pek çoğunun (Örn: kıymet kontrolü, vergi kaçakçılığı, gümrük kaçakçılığı ve sahteciliği) sadece gümrük beyannamelerinin incelenmesi yoluyla tespit edilemeyeceği kabul edilmektedir. Bu tür olumsuz durumların ortaya çıkarılması için sıklıkla, ticaret erbabının yabancı döviz hareketleri dahil tüm uluslararası ticaretinin unsurlarının gümrükler tarafından incelenmesi gerekir. Bu işlem sadece, ticaret erbabının tüm uluslararası ticaret hareketlerinin gümrük otomasyon sistemleri temelinde, denetlenmesi ile sağlanabilmektedir (Wulf ve Sokol, 2005:290).

1.4.3.1. Sonradan Kontrol Tanımı

Revize Kyoto Sözleşmesi sonradan kontrolü, beyanların doğruluğu ve gerçekliğine yönelik olarak, ilgili kişiler tarafından tutulan kayıtların, dosyaların, yönetim sistemlerinin ve ticari verilerin incelenmesi yoluyla, gümrüklerin kendilerini ikna etmelerini sağlamada kullanılan önlemler olarak tanımlamıştır (UNECE-b, 2019).

Sonradan kontrol uygulamasının hukuki dayanağı olan, Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemlerin Kontrolü Yönetmeliği'nin 4'üncü maddesinde sonradan kontrolün; *“beyan edilen bilgilerin doğruluğu ve işlemlerin usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığı da dâhil eşyanın gümrük işlemlerine ve/veya sonraki ticari işlemlere*

ilişkin ticari belge ve verilerin ya da riskli kişi veya işlemlerin ilgili kişilere ait yerlerde kontrolünü” ifade ettiği belirtilmiştir (Resmi Gazete, 2008).

Ticaret Bakanlığı bünyesinde yer alan, sonradan kontrol uygulamasının yürütülmesi ve koordinasyonu ile görevli Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından ise sonradan kontrol tanımı; “4458 sayılı Gümrük Kanunu’nun 73’üncü maddesi uyarınca, eşyanın tesliminden sonra gümrük idaresine beyan edilen bilgilerin doğruluğunu saptamak amacıyla, yükümlülerin ithalat veya ihracat işlemlerini veya sonraki ticari işlemlere ilişkin ticari belge ve verilerini yükümlülere ait yerlerde Gümrük Müfettişleri ve Kontrolörleri tarafından denetlenmesi” olarak yapılmıştır (RYKGM, 2013). Bu kapsamda, ithalatçının ilgili ticari ve muhasebe kayıtları ve bahse konu kayıtlara dayanak oluşturan belge ve defterler de denetimin konusunu oluşturmaktadır (Özkardeş, 2018).

1.4.3.2. Sonradan Kontrol İle İlgili Gelişmeler

Sonradan kontrol, kesin surette işlem esaslı kontrol ortamından güçlü denetim esaslı bir yönetime dönüştürerek çok parçalı risk esaslı kontrol yaklaşımı uygulamalarını sağladığı için gümrükler açısından kritik bir kontrol yöntemidir. İşlem temelli kontroller, her bir münferit sevkiyata sınır geçişleri, fiziki kontrol, kıymet kontrolü, eşyanın menşe ve tarifesi, numune alma, belgelerin, lisansların ve izinlerin kontrolü gibi zamanlarda uygulanan kontrollerdir (UNECE-b, 2019).

Bu açıdan, riskli işlemlerin, gümrüğe yapılan beyanların ve gümrük işlemlerinin doğruluğu ile işlemlerin usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığının ilgili kişilere ait yerlerde sonradan kontrolünün yapılmasına yönelik olarak 2008 yılında Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemlerin Kontrolü Yönetmeliği yayımlanmış, böylece daha etkin bir denetim sisteminin hayata geçirilmesi amacıyla sonradan kontrol uygulamasına başlanmıştır. Bu hedefle, temelde gümrük otomasyon sistemi ile elde olunan verilerden hareketle, risk analizini esas alan, planlı ve sistematik bir sonradan kontrol sistemi ortaya konmuştur. Sonradan kontrol uygulaması, yıllık plan dahilinde risk analizlerine göre belirlenen şirketlere yönelik (planlı) ya da yıllık planla belirlenmemiş bulunan belirli bir konu (sektör, rejim, tarife, vergi türü vb.) veya dönem ile sınırlı (plan dışı) biçimde olabilmektedir.

Sonradan kontrol işlemleri, yıllık hazırlanan programlar çerçevesinde Ticaret Bakanı’nın onayı ile yürütülmektedir. Gerek görülmesi durumunda, yıllık sonradan

kontrol programı dışında da plan dışı sonradan kontrol programı uygulanmaktadır. Düzenlenen programlarda; sonradan kontrolün hukuki dayanağı, kontrol kapsamına alınacak firmalar ya da işlemler ile sonradan kontrolün dönemi, kapsamı ve başlama tarihi yer almaktadır. Yıllık sonradan kontrol programlarının hazırlanması aşamasında kontrol kapsamına alınacak firmaların seçimi, firmaların daha önceki işlemleri, işlem yaptıkları ülkeler, ticaret konusu ürün vb. birçok veri analiz edilerek yapılmakta; ayrıca, bir kısım firma da risk analizinden ayrı olarak ‘rastgele’ olarak belirlenmekte ve programa dahil edilmektedir (Özkardeş, 2018).

Sonradan kontrol denetimini uygulamak amacıyla, program kapsamına alınan her firma için Bakanlık Makamı Onayı ile Müfettiş görevlendirilmekte ve firma özelinde ön hazırlık yapılması, sonradan kontrolün uygulanması ve sonuçların raporlanması işlemleri görevlendirilmiş bulunan Müfettiş tarafından yürütülmektedir. Müfettiş, sonradan kontrol görevlendirmesinin kendisine bildirilmesinden sonra, Bakanlık veri ambarı sistemleri ve diğer destek unsurlarını kullanarak denetlenecek firmaya ait verileri toplar ve denetim kapsamında önemli görülebilecek potansiyel konular ile birlikte denetim aşamasında takip edeceği usulü belirler. Devamında sonradan kontrol denetimine tabi tutulacak firmaya yazılı tebligatta bulunur, aynı zamanda firmanın kanunlar uyarınca sahip olduğu hak ve yükümlülükleri de firmaya bildirir (Özkardeş, 2018). Denetim esas olarak denetlenen firmanın işyerinde yapılır. Sonradan kontrol kapsamında incelenecek evraklar, firmanın iş alanına, sonradan kontrolün konusuna ve risk analizine göre, görevlendirilmiş Müfettiş tarafından belirlenir. Sonradan kontrol denetimi sonucunda bulunmakta ise, vergilendirme için önemli olan bulgular, olası vergi tutarı değişiklikleri ve yol gösterici özellikteki bilgilerin bulunduğu değerlendirme raporu düzenlenir. Firmanın istemesi halinde, rapor değerlendirmeye tabi tutulmadan önce bulgular firmaya yazılı olarak bildirilir ve firmaya 15 gün içinde karşı görüşlerini ifade etme imkanı verilir.

Bu çerçevede, her yıl gerek büyük ölçekli şirketler gerekse küçük ve orta ölçekteki şirketlerden meydana gelen yüzlerce adet firma sonradan kontrol denetimine alınmaktadır (Özkardeş, 2018). Tablo 4’de sonradan kontrole alınan firma sayıları görülebilmektedir.

Tablo 4: Sonradan Kontrol Programı Kapsamı Firma Sayıları

Yıl	Sonradan Kontrol	Plan dışı Sonradan Kontrol (İthalat)	Plan dışı Sonradan Kontrol (İhracat)	Toplam
2009	370	27	-	397
2010	277	27	-	304
2011	350	15	-	365
2012	400	53	13	466
2013	350	92	58	500
2014	325	174	61	560
2015	311	449	82	842
2016	300	156	139	595
2017	250	102	133	485

Kaynak: Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İdare Faaliyet Raporu (2017:50)

1.4.3.3. Sonradan Kontrol Fayda Hedefleri

Sonradan kontrol uygulaması, gümrük idaresi üzerinde bulunan yükün azalması ile birlikte, dış ticarete gümrük işlemlerinden doğan maliyetleri azaltacak, mevzuata uygun biçimde yapılan ticaretin daha kolay yürütülmesine katkıda bulunacak, yasa dışı ticaretle ve kayıt dışılıkla daha etkin mücadele edilebilmesini sağlayacaktır (RYKGM, 2013).

Sonradan kontrol, sınırlardaki ve malların varış zamanlarındaki denetim faaliyetlerinde azalma sağlayacak; ayrıca, resim ve vergilerin hesaplanmasında öneme sahip unsurlara yönelik daha derinlemesine ve bütünsel bir inceleme yapma imkanı sağlanacağından, gelir tahsilatında önemli artış elde edilecektir (UNECE-b, 2019).

Sonradan kontrol ile uygulamada amaçlanan, yalnızca usulsüzlükleri ve hataları bulmak değil, aynı anda şirketlere rehberlik hizmeti vermek, gerektiğinde yardım etmek ve gümrük mevzuatının tüm mükelleflere eşit biçimde uygulanmasını temin etmektir. Bu çerçevede, sonradan kontrol uygulaması ile, denetlenen firmalar ile denetim adına Bakanlığı en üst seviyede temsil eden Müfettişlerin direkt teması sağlanmakta; dolayısıyla firmalara kendilerini ilk elden ifade edebilme imkanı yaratılmaktadır. Böylece, firmalar için bilgi ihtiyaçlarını karşılama imkanı doğmakta, firmaların gümrük işlemlerine yönelik soru ve sorunları da bu çerçevede karşılanmaya çalışılmaktadır (Özkardeş, 2018). Sonradan kontrol uygulamasının söz konusu rehberlik yönü ve önleyici görevinin sonucu olarak, şirketlerin yaptıkları benzer ihlallerinin azaltılması, uygun olmayan ya da hatalı uygulamaları kullanmamaları, yaptıkları yanlışları gidermeleri ve zayıf oldukları yönleri fark etmelerinin sağlanması hedeflenmektedir (RYKGM, 2013).

1.4.4. Tek Pencere Sistemi

Dış ticaret uygulamalarında gerekli olan pek çok konudaki bilgi ve belgeler, konularına göre farklı kurum ve kuruluşlardan temin edilmektedir. Söz konusu bilgi ve belgeleri ilgili kurum ve kuruluşlardan temin etme aşamasında, her bir kurum ve kuruluşun kendisine has başvuru ve çalışma usullerine göre işlem yapılması gerekmektedir. Bu durum da gerek dış ticaret işlemini yapan firmalar gerek bu işlemlerin takibini yapan aracı şirketler ve gerekse işlemi yapan ilgili kurum ve kuruluşlar için maddi yönden ve zaman ve işgücü yönlerinden ciddi ölçüde maliyet unsuru yaratmakta, diğer taraftan dış ticaret işlemlerinin yürütülmesinde de önemli yavaşlamaya neden olmaktadır.

Bu kapsamda, Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması, ülkelerin Tek Pencere'yi geliştirmeleri ve uygulamalarını önermektedir. Bu yaklaşım ile ulaşılmak istenen nihai hedef; sınır ötesi bir Tek Pencere ortamı yaratmak için farklı yaklaşımların bir araya getirilmesi ve böylece uygulamada bir üst yönetimin sağlanmasıdır. Bunun için de ülkesel bazda Gümrük İdaresi ile diğer sınır ötesi düzenleyici ajanlar arasında iş birliğinin sağlanması gerekmektedir. Sağlanacak iş birliği ile aynı zamanda, ulusal hükümetler arasındaki ticaret prosedürlerinin daha ileri şekilde kolaylaştırılması ve uluslararası veri iletimi ortaya çıkacaktır (WCO Annual Report 2017-2018-2019).

Alatepli vd. (2018), Tek Pencere Sistemine uyum sürecinin dört aşamalı olduğunu ifade etmektedir. Buna göre; birinci aşama, gümrük işlemlerinde kağıtsız ortamın uygulanmasını sağlamak için tasarlanan yerel Gümrük Tek Pencere Sistemi'dir. İkinci aşama, gemi acenteleri, liman yönetimleri, havaalanı yönetimi gibi ulaştırma sektörü operatörlerinin de söz konusu Tek Pencere Sistemine dahil edilmesi ve böylece eşyanın hareket ve varışlarına dair işlemlerin de sistem kanalıyla elektronik ortamda gerçekleştirilebilmesidir. Üçüncü aşama, ödemelere ait veri paylaşımı (teminat, ödeme şekli, para transferi vb.) ve lojistik uygulamalarının da sistemin içine alınmasıdır. Dördüncü ve son aşama ise, uluslararası bağlantının mümkün olduğu Ülke-Ülke (N2N) tipi bölgesel sistemlerdir.

1.4.4.1. Tek Pencere Sistemi Tanımı

Tek Pencere Sistemi, ticaret ile uğraşanların belirlenmiş tek bir İnternet portalı kullanmalarını ve böylece farklı gümrük otoritelerinin bulunmadığı tek bir yerden hükümlere ve prosedürlere ulaşılması için kolay erişimi sağlamaktadır (DGÖ, 2017).

Tek Pencere'nin genel olarak en kabul gören tanımı Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE)'nin Tavsiye No. 33 ile yapılmış olup buna göre Tek Pencere Sistemi; ticaret ve taşımacılık konusundaki taraflarca tüm ithalat, ihracat ve transit işlemleri ile ilgili mevzuatsal gerekliliklerin yerine getirilmesi için standardize edilmiş bilgi ve evrakların tek bir giriş noktasından sunulmasını sağlayan kolaylık olarak tanımlanmıştır (UNECE, 2005).

Dünya Gümrük Örgütü Tek Pencere ortamını; ticaret ve taşımacılık içinde yer alan tarafların tek bir giriş noktası kullanarak tüm ithalat, ihracat ve transit ile ilgili mevzuatsal gereklilikleri yerine getirmek için çoğunlukla elektronik olarak standardize edilmiş bilgi sunmalarını sağlayan bir sınır ötesi 'akıllı' kolaylık olarak tanımlamıştır (ESCWA, 2011).

Birleşik Krallık Ticaret Prosedürlerini Kolaylaştırma Kurulu (SITPRO) Tek Pencere konseptini; tüccarlara, devlet kurumları ya da ajanları tarafından gerekli görülen ithalat, ihracat ya da transit işlemleri kapsamı uluslararası ticaret verilerini, her bir işlem itibarıyla mevzuatsal gereklilikleri sadece tek bir arayüz ile yerine getirmek suretiyle sunma imkanı veren platform olarak tanımlamıştır (SITPRO, 2005).

Buna göre Tek Pencere Sistemi özetle; gümrük işlemleri sırasında farklı kurum ve kuruluşlardan istenen tüm belgeler için ilgililerce tek noktaya elektronik ortamda başvuru yapılmasını ve başvuru cevabının yine aynı tek noktadan elektronik ortamda temin edilmesini sağlayan sistem olarak tanımlanabilmektedir.

1.4.4.2. Tek Pencere Sistemi İle İlgili Gelişmeler

Dünya ticaretinin yaklaşık toplam %98'ini gerçekleştiren global bazda 182 Gümrük İdaresini temsil eden Dünya Gümrük Örgütü 2017-2018 Yıllık Raporunda, söz konusu Gümrük İdarelerinden yaklaşık %50'sinin Tek Pencere Sistemini kullandığını ifade etmektedir (WCO Annual Report 2017-2018, 2019).

Türkiye de bu ülkeler arasında yer almaktadır. Gümrük Hizmetlerinde "Tek Pencere" Sistemi ile ilgili 2012/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi ile; Tek Pencere sisteminin Türkiye'de de uygulamaya konulması için yapılacak çalışmaların, sistemin kurulması ve işletilmesine ilişkin iş ve işlemlerin koordinasyon görevi Gümrük ve Ticaret Bakanlığına verilmiştir (Resmi Gazete, 2012).

Bu kapsamda; gümrük beyannamesi ekinde yer alan ve elektronik ortama aktarılması gereken belgelere ilişkin çalışmalar yapılmış, tüm belgelerin ve kurumların

gereksinimlerine adapte edilebilecek biçimde ve Dünya Gümrük Örgütü veri modeline uygun şekilde veri alanları oluşturulmuştur. Elektronik ortamda kontrol edilebilecek alanlar tespit edilmiş, sistemin hangi aşamalardan meydana geleceği belirlenmiş ve iş süreci modellemesi yoluyla sistemin ilk aşaması olan ve beyanname eki belge bilgilerinin Gümrük ve Ticaret Bakanlığına elektronik ortamda iletilmesini sağlayan e-belge uygulamasının iş akışları hazır hale getirilmiştir (Kutlu, 2019).

Tek Pencere Sisteminin 14.01.2014 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanması ile birlikte başvuru işlemleri Gümrük ve Ticaret Bakanlığı web sayfasından ulaşılabilen portal üzerinden yapılmaya ve aynı yolla alınan referans numarası ile işlemlere devam edilmeye başlanmıştır. Tek Pencere Sisteminin yaygın hale gelmesi ile birlikte pek çok kurum ve kuruluş tarafından istenen belgelerin elektronik ortama alınmasına yönelik olarak e-belge sistemleri oluşturulmuştur. Tek Pencere Sistemi, gerekli prosedürlerin yerine getirilmesi adına kolaylık sağlamıştır.

1.4.4.3. Tek Pencere Sistemi Fayda Hedefleri

Tek Pencere Sistemi, tüccar ile devlet kurumları ve kuruluşlar arasındaki veri aktarımını hızlandırmayı ve basitleştirmeyi, böylece uluslararası ticarete taraf olan tüm taraflara kazanımlar sağlamayı hedeflemektedir. Bu açıdan, Tek Pencere Sisteminin uygulanması hem devletler için hem de ticaret için önemli ölçüde faydalı olabilmektedir. Devletler için daha iyi risk yönetimi, seviyesi artırılmış güvenlik ve artan tüccar uyumluluğu ile birlikte gelir hasılatında artış sağlanabilmektedir. Tüccar; kuralların şeffaf ve öngörülebilir olarak yorumlanması ve uygulanması ile işgücünün ve finansal kaynakların daha iyi konuşlandırılması sonucunda, verimlilik ve rekabet edebilirlik yönünden fark edilir kazanımlar elde ederek fayda sağlayabilmektedir (UNECE, 2005).

Birleşmiş Milletler Avrupa Ekonomik Komisyonu (UNECE, 2005), etkin biçimde uygulandığı takdirde Tek Pencere Sistemi'nin aşağıdaki faydaları sağlayacağını belirtmektedir:

- Bütün olarak devlet için: Devlet gelirlerinde artış, kurallara uyum açısından artış, kaynak dağıtımının etkinliğinde artış, daha iyi ticaret istatistikleri.
- Tüccar vb. ekonomik işletmeciler için: Daha hızlı gümrükleme süresi, daha fazla şeffaf ve öngörülebilir süreç ve daha az bürokrasi.

- Gümrük vb. idareler için: Geliştirilmiş altyapı sayesinde artan çalışan verimliliği, gümrük gelirlerinde artış, daha yapısal ve kontrol edilebilir çalışma ortamı ve artan profesyonelleşme.

- Bütün olarak ulusal ekonomi için: gelişmiş şeffaflık ve yönetim ile fiziksel temas yönünden daha az imkan sağlaması sayesinde azalan yolsuzluk.

Avrupa Komisyonu Genel Direktörlüğü, Tek Pencere Sisteminin ticari işletmelere aşağıdaki faydaları sağlayacağını ifade etmiştir (European Commission, 2006):

- Sürece dahil olan tüm otoriteler arasında oluşan daha iyi organizasyon sayesinde bilgiye daha kolay erişim ve bunun sonucunda bilgiyi aramak için harcanan zamanda tasarruf ve daha iyi anlaşılma sayesinde artan uyum.

- Ticari işletmelerin aynı bilgiyi taraf otoritelere sadece bir defa sunmasına imkan veren taraf otoriteler arasında veri değişimi sayesinde, bilgi sunumu sırasında artan etkinlik ve bunun sonucunda hızlı işlem yapma, çok daha hızlı gümrükleme, verilerin büyük oranda doğru olması ve artan uyum.

- Taraf otoriteler arasında daha iyi koordinasyon sayesinde daha az gecikme, az miktarda belirsizlik ve daha fazla hedeflenmiş kontrol.

- Yeni tüccarlar için düzenleyici mevzuata karşı stratejik ve ticari odaklanmayı mümkün kılan daha düşük ticaret engelleri.

Avrupa Komisyonu Genel Direktörlüğü, Tek Pencere Sisteminin üye ülkelere ve topluma sağlayacağı faydaları ise şu şekilde belirtmiştir (European Commission, 2006):

- Avrupa Birliği şirketlerinin rekabet gücünün artırılması suretiyle tüketicilere gelişmiş hizmet sağlanması.

- Yanlışlıkla gerçekleşen uyumsuzluk seviyesinde azalma, bu sayede aktif olarak yasalardan kaçınmayı deneyen tüccarlar üzerinde odaklanma için daha iyi imkan sağlama.

- Devlet kurumları arasında artan bilgi paylaşımı sayesinde daha kaliteli bilgiye sahip olma, böylece güvenlikte artış ve kontrol edilecek olan sevk edilmiş malların daha iyi hedeflenmesi kabiliyeti.

- Kağıt esaslıdan elektronik uygulamalara, izinlere vb. geçişte artan etkinlik, böylece daha az tekrar yazım işlemi ve daha hızlı işlem yapma.

- Daha bütünleşik devlet.

Tek Pencere Sisteminin uygulanması sonucunda elde olunan faydalara ilişkin olarak ise Kutlu (2019), Tek Pencere Sisteminin gerek ticaret erbabına, gerek gümrük idarelerine ve gerekse ithalat ve ihracat izni veren kurumlara pek çok fayda sağladığından bahisle, söz konusu faydaları şu şekilde belirtmiştir:

- İlgili kurumlarca düzenlenen izin belgeleri gümrük idaresinde elektronik olarak kontrol edilmesi ile kaynakların daha etkin kullanımı sağlanmıştır.

- Belgelere ait bilgilerin ilgili kurum tarafından doğrudan gümrük idaresine elektronik ortamda iletilmesi ile belgede sahteciliğin önüne geçilmiştir.

- Kurumlarca ilgili belgeler belli bir standartta düzenlenmeye başlanmıştır.

- Düzenlenen belgeler ve bu belgelerin ilişkin oldukları beyannameler elektronik ortamda görülebildiğinden, izlenebilirlik artmıştır.

- Ticaret erbabının zaman ve maddi maliyetleri azalmış, dolayısıyla rekabet güçleri artmıştır.

- Gümrük idaresi ve diğer kurumlarının uyguladıkları ithalat ve ihracat kontrollerinden kaynaklı gecikmeler azalmış, ticaretin kolaylaşması sağlanmıştır.

Bu bağlamda Tek Pencere Sistemi, ticaret topluluğunun tüm üyeleri için faydalar sağlayan kullanışlı bir ticareti kolaylaştırma uygulamasıdır.

II. BÖLÜM

TİCARETİN KOLAYLAŞTIRILMASI UYGULAMALARI: YETKİLENDİRİLMİŞ YÜKÜMLÜ STATÜSÜ

2.1. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi Uygulamaları

2.1.1. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi Tanımı ve Tarihçesi

Onaylanmış Kişi Statüsüne İlişkin Gümrük Genel Tebliği (Sıra No: 1) ile; gümrük mevzuatı kapsamında gümrük işlem ve uygulamalarının kolaylaştırılması amacıyla belirlenen basitleştirilmiş usul, uygulama ve yetkilerden yararlanmak üzere; belirlenmiş bulunan genel ve özel koşulları sağlayan, gümrük mevzuatına göre Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik gerçek ve tüzel kişilere, gümrük mevzuatı kapsamında belirlenen basitleştirilmiş usuller, uygulama ve yetkilerden yararlanmak üzere Onaylanmış Kişi Statüsü tanınacağı düzenlenmiştir (Resmi Gazete, 2011).

Burada belirtilen “Kişi” ifadesi 4458 sayılı Gümrük Kanunu’nda; gerçek ve tüzel kişiler ile hukuken tüzel kişilik statüsüne sahip olmamakla birlikte yürürlükteki mevzuat uyarınca hukuki tasarruflar yapma yetkisi tanınan kişiler ortaklığı olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 1999).

Onaylanmış Kişi Statü Belgesi ise; gümrük uygulamalarında güvenilirliğini kanıtlamış, geçerli bir dış ticaret hacmine veya sabit sermaye yatırımına sahip, mali yeterliliği onaylanmış, kayıtları izlenebilir olan kişilere sağlanan, gümrük ve dış ticaret işlemlerinde bir takım kolaylıklara sahip olunmasına imkan tanıyan özel bir belge ve haktır (OAİB, 2019).

Onaylanmış Kişi Statüsü tarihçesi incelendiğinde, içinde geçen “onaylanmış kişi” ifadesinden de hareketle, onaylanmış kişi kavramı çerçevesinde düzenlemelerin 2002 yılından itibaren başladığı görülmektedir. 2002 yılında yayımlanan Gümrük Genel Tebliği (Gümrük İşlemleri) Seri No: 15 ile özetle, o zamana kadar değişik düzenlemeler altında yer alan basitleştirilmiş usuller kapsamında; gümrük işlemleri basitleştirilmiş usuller kapsamı eksik bilgi ve/veya belge ile beyan uygulamasına göre gerçekleştirilmesine izin verilen kişiler, ithalat işlemleri ertelenmiş kontrole tabi kişiler ve Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği’ne (TOBB) tasdik ve gümrük idarelerine vize işlemi için ibraz zorunluluğu olmadan A.TR dolaşım belgesi düzenleme yetkisi verilen kişiler bir arada sayılarak bu kişilere “Gümrükçe Onaylanmış Kişi” adı verilmiştir (Resmi Gazete, 2002).

Uygulama 2004 yılına kadar Gümrükçe Onaylanmış Kişi adı altında uygulanmış, 2004 yılında yapılan düzenleme ile Onaylanmış Kişi Statü Belgesi ifadesi kullanılarak düzenleme yapılması yoluna gidilmiştir. Onaylanmış kişi statüsü A, B ve C sınıfı olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Bu çerçevede, Onaylanmış Kişi Statü Belgesi için tüm üç sınıfı da kapsayan bir takım genel koşullar aranmıştır. Bu genel koşulları kısaca;

- Yönetim kurulu üyeleri ve sermayesinin %10'undan fazlasına sahip olanlar ile gümrük ve dış ticaret işlemlerinde temsil yetkisini haiz şirket mensupları hakkında belirtilmiş bulunan adli suçlardan mahkumiyet kararı olmaması;

- Bir önceki ve başvuru yılı içinde belirlenmiş miktardan fazla sayıda ve miktarda vergi kaybına neden olan Gümrük Mevzuatı ihlali ve usulsüzlük işlemi nedeniyle haklarında belirtilmiş bulunan cezaların uygulanmamış olması;

- Başvuru tarihinde asgari ödenmiş sermaye tutarlarının; A, B ve C Sınıfı Onaylanmış Kişi için belirlenmiş bulunan miktarlar kadar olması;

- İmalatçı olmayan Dış Ticaret Sermaye şirketleri ile grup dış ticaret veya pazarlama şirketleri hariç olmak üzere, başvuru tarihinden geriye dönük bir ay içinde en az A Sınıfı Onaylanmış Kişi için 250, B Sınıfı Onaylanmış Kişi için 100 ve C Sınıfı Onaylanmış Kişi için 30 işçi istihdam ediliyor olması ve ilgili mevzuat uyarınca kesinleşmiş sosyal güvenlik prim borcu olmaması;

- Gümrük Mevzuatı uyarınca kesinleşmiş gümrük vergileri ve ceza borcu bulunmaması;

- Vergi Mevzuatı uyarınca kesinleşmiş vergi borcu bulunmaması;

- İhracatçılar için, bağlı olduğu İhracatçı Birliği kayıtlarına göre, Türkiye İhracatçılar Meclisi veya İhracatçı Birliklerince ilgili mevzuatı çerçevesinde performans ve güvenilirliğinin onaylanmış olması;

- Başkası adına ve namına hareket edilmemesi;

- Dış Ticaret Sermaye şirketleri ile idaresi, murakabesi veya sermayesi bakımlarından aralarında vasıtalı veya vasıtasız şirket ilişkisi bulunan aynı gruba ait imalatçı firmaların dış ticaret işlemlerini gerçekleştiren yine bu gruba ait olan dış ticaret veya pazarlama şirketleri hariç imalatçı olması;

- A Sınıfı Onaylanmış Kişi için Sermaye Piyasası Kurulunun belirlediği denetim ilke ve kuralları ile genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre anılan Kurulca belirlenen şartları taşıyan ve bağımsız denetim yetkisi verilen denetçi tarafından son 2 yılı esas alınmak üzere mali tablolarının incelenerek rapora bağlanmış olması;

Olarak saymak mümkündür. Bu koşullar, Onaylanmış Kişi Statü Belgesi almak isteyen tüm firmalar için, talep edilen sınıfa göre belirlenmiş ortak koşullardır. Diğer yandan; talep edilen A, B ve C sınıfının türüne göre genel koşullara ilave olarak özel koşullar da aranmıştır. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi başvurusuna ilişkin ilk düzenlemeye göre bunlar;

A Sınıfı Onaylanmış Kişi Statüsü için, bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde asgari 25 milyon FOB/ABD Doları kıymetinde eşyanın fiili ihracatının yapılmış olması, bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde gerçekleştirilen ithalat ve ihracat toplamının asgari 100 milyon ABD Doları kıymetinde olması veya Dış Ticaret Sermaye şirketi olması koşullarından en az birinin sağlanması;

B Sınıfı Onaylanmış Kişi Statüsü için, bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde asgari 5 milyon FOB/ABD Doları kıymetinde eşyanın fiili ihracatının yapılmış olması veya bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde gerçekleştirilen ithalat ve ihracat toplamının asgari 20 milyon ABD Doları kıymetinde olması koşullarından en az birinin sağlanması;

C Sınıfı Onaylanmış Kişi Statüsü için, bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde asgari 2 milyon FOB/ABD Doları kıymetinde eşyanın fiili ihracatının yapılmış olması veya bir önceki takvim yılı veya başvuru yılı içinde gerçekleştirilen ithalat ve ihracat toplamının asgari 8 milyon ABD Doları kıymetinde olması koşullarından en az birinin sağlanması;

olarak belirlenmiştir. Görüleceği üzere, en ağır şartları taşıyan Onaylanmış Kişi Statü sınıfı A sınıfı olup B ve C sınıfı statüler için giderek daha hafif özel şartlar aranmaktadır. Bu çerçevede, A sınıfı statü sahibi firmanın B sınıfı statü sahibi firmadan, B sınıfı statü sahibi firmanın da C sınıfı statü sahibi firmadan dış ticaret işlem hacmi açısından daha büyük olduğu söylenebilmektedir.

Onaylanmış Kişi Statü Belgesi, başvuru yapılan gümrük ve ticaret bölge müdürlüğünce düzenlenir ve belge düzenlenme tarihinden itibaren iki yıl geçerlidir. Belge geçerlilik süresi bitiminde her defasında yenilenmesi gerekmektedir.

2.1.2. Onaylanmış Kişi Statü Belgesinin Getirdiği Kolaylıklar

Onaylanmış Kişi Statü Belgesi (OKSB) firmalara bir takım önemli kolaylıklar sağlamaktadır. Bu bağlamda, A Sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişiler, B ve C Sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişilerin, B Sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişiler de C Sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişilerin sahip oldukları hak ve yararlanacakları uygulamalardan faydalanabilmektedirler. Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişilerin yararlanabileceği genel uygulamalar aşağıda özetle belirtilmiştir (RYKGM, 2013b).

- Mavi hat uygulaması: Beyanın kontrol türlerinden bir tanesi olan mavi hat, A ve B sınıfı onaylanmış kişi statüsüne sahip kişilerin ithalatta ve ihracatta, C sınıfı kişi statüsüne sahip kişilerin ise yalnızca kati “ihracat”ta yararlandığı, eşyanın belge kontrolüne veya muayeneye tabi tutulmadan, tahakkuk eden gümrük vergileri ve sair vergilerin ödenmesi ya da teminata bağlanmasının ardından gümrük işlemlerinin tamamlandığı ve eşyanın gümrük idaresince teslim edildiği kontrol türüdür. Beyanın kontrolü, sonradan kontrol ya da ertelenmiş kontrol kapsamında, eşyanın tesliminden sonra yapılmaktadır.

- Eksik belge ve bilgiyle beyan: Gümrük beyannamesine eklenmesi gereken belgelerden bazılarının eklenmediği ve/veya beyannameye yazılması gereken birtakım bilgilerin yazılmadığı gümrük beyanının gümrük idaresince kabul edilmesidir.

- Onaylanmış İhracatçı Yetkisi: A.TR dolaşım belgesinin Bakanlıkça yetki verilen kişi ve kuruluş tarafından onaylanma ve vize işlemi için gümrük idarelerine sunulma mecburiyeti olmadan düzenlenebilmesini ifade eder.

- Götürü teminat sistemi: Eşyanın gümrük vergileri ve sair vergilerinin teminata bağlanmasını gerektiren bir gümrükçe onaylanmış işlem veya kullanıma tabi tutulduğu hallerde, statü belgesi sahibi kişi için belirlenmiş tutardaki teminatın, her işlem için ayrı ayrı teminat verilmeksizin, teminata bağlanması gereken tutardan bağımsız olarak ve herhangi bir düşüm yapılmaksızın bir yıl süreyle kullanılabilmesini ifade eder.

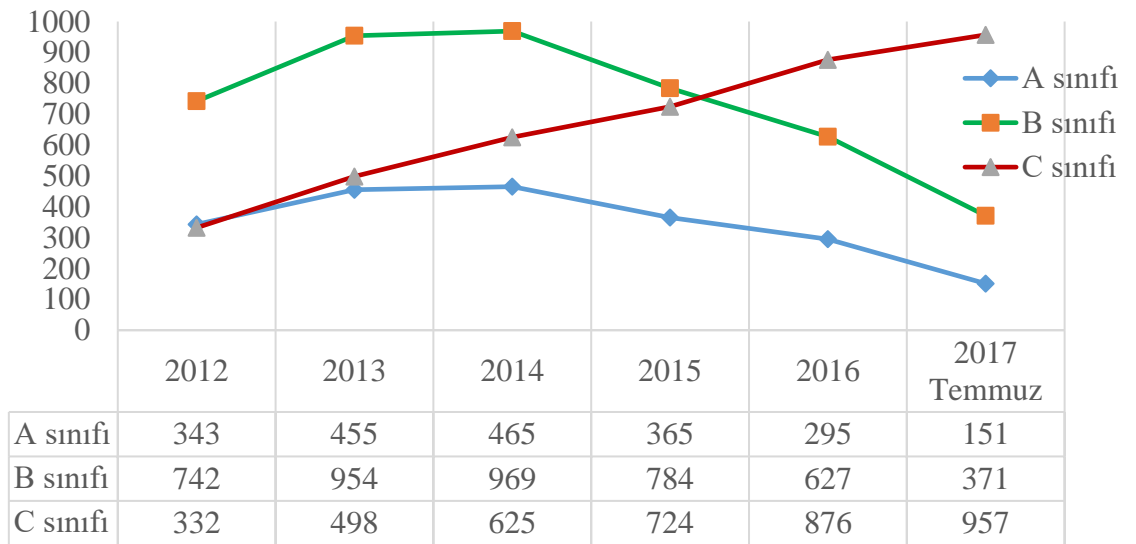
- Kısmi teminat sistemi: Gümrük antrepo, gümrük kontrolü altında işleme ve geçici ithalat rejimlerine tabi eşya için teminat alınması gereken durumlarda, talep edilmesi halinde, ithalat vergilerinin yüzde onu oranında teminat alınır.

Görüleceği üzere, Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi kişilerin yararlanabileceği genel uygulamalar genel anlamda aynı olup tek fark; Mavi Hat uygulamasının A ve B onaylanmış kişi statüsüne sahip kişiler için hem ithalatta hem de ihracatta geçerli olmasına karşın C sınıfı onaylanmış kişi statüsüne sahip kişiler için sadece ihracatta geçerli olmasıdır.

2.1.3. Onaylanmış Kişi Statüsünden Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsüne Geçiş

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından yayımlanan Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği (Resmi Gazete, 2014) ile uluslararası bir uygulama olan yetkilendirilmiş yükümlü statüsü uygulamasına geçiş yapılarak bu uygulamaya ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir.

Bu kapsamda; söz konusu Yönetmelik ile, adlarına yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sertifikası düzenlenen onaylanmış kişilerin onaylanmış kişi statü belgeleri geri alınacağı ve bu kişilerin sertifika geçerliliği süresince onaylanmış kişi statü belgesi başvurusunda bulunamayacağı düzenlenmiştir. Ayrıca, tüm A sınıfı ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgelerinin 01.01.2017 tarihi itibarıyla geri alınacağı ve adı geçen Yönetmeliğin yayımı tarihinden sonra yapılan A sınıfı ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesine ilişkin yeni başvuru taleplerinin reddedileceği belirtilmiştir.



Grafik 2: Onaylanmış Kişi Sayıları, (Ticaret Bakanlığı, 2019c)

Böylece, A sınıfı ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firmalar için, Yönetmeliğin yayımlandığı 2014 yılından onaylanmış kişi statü belgelerinin geri alınacağı 2017 yılı başına kadar geçen süre için bir geçiş dönemi uygulanmıştır. Belirtilen sürece ilişkin olarak, Grafik 2’de yer alan yıllar itibariyle sınıflarına göre Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firma sayıları incelendiğinde; A ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firmalar için gerek adet bazında 2014 yılı sonrasında azalma eğilimi görülmekte, buna karşın C sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firma sayılarında her yıl artış bulunmaktadır.

Bu sürecin sonucu olarak, anılan Yönetmelik kapsamında 01.01.2017 tarihi olarak öngörülen onaylanmış kişi statü belgelerinin geri alınma tarihinde ertelemeler olmuş, sonuç olarak 15.08.2017 tarihi itibariyle A sınıfı ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi tüm firmaların statü belgeleri geri alınmıştır.

Bu düzenlemelere paralel olarak; 2016 yılında belirtilen düzenleyici Tebliğ’de yapılan değişiklik ile onaylanmış kişi statü belgesi uygulaması yeniden düzenlenmiştir. Buna göre, 15.08.2017 tarihinden itibaren temel olarak; belge alımına ilişkin aranan koşulların daha önce C sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi için aranan koşullara paralel olduğu, bu çerçevede onaylanmış kişi statü belgeleri sınıf ayrımı yapılmaksızın tek tip belge olarak düzenleneceği, onaylanmış kişi statü belgesi sahiplerinin serbest dolaşımdaki eşyanın “ihracatında” mavi hat uygulamasından yararlanabileceği hususlarının getirildiği, bunların yanında yararlanılan diğer kolaylıkların temel olarak devam etmekte olduğu görülmektedir (RYKGM, 2016).

Değişiklik düzenlemesinin özüne bakıldığında, yeni haliyle onaylanmış kişi statüsü uygulamasının, ihracatta Mavi Hat uygulaması kolaylığından yararlanabilen daha önceki haliyle C sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firmalara, diğer bir deyişle sadece ihracat yapan firmalara yönelik olduğu anlaşılmaktadır. A sınıfı ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi sahibi firmalar için bu uygulama 15.08.2017 tarihinde sona ermiş ve uygulamanın sağladığı kolaylıklardan yararlanmayı sürdürmek isteyen firmalar, Devlet tarafından yapılan düzenleme ile, yetkilendirilmiş yükümlü sistemine geçmeye zorunlu olarak yönlendirilmiştir.

2.2. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü

Küresel bazda daha çok ‘Authorized Economic Operator’ (AEO) şeklinde ifade edilen Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü, temel olarak güvenli arz zincirinin sağlanmasını, aynı zamanda da gümrük işlemlerinin basitleştirilmesini ve kolaylaştırılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Türkiye’ye özgü bir uygulama olmayıp küresel bazda yaygın bir uygulama sahasına yayılmış bulunmaktadır (Terzi, 2017).

Yetkilendirilmiş yükümlü olgusu; geleceğin uluslararası gümrük modelinin ana unsurlarından bir tanesidir. Temel olarak Gümrük İdaresi - Özel Sektör arasında işbirliği esasına dayanan Yetkilendirilmiş Yükümlü Sisteminin öncelikli amacı; güvenli arz/tedarik zincirlerinin oluşturulmasıdır. Zincirin her halkasında, ilk çıkış noktasından nihai varış noktasına kadar olan süreçte, farklı yetkilendirilmiş yükümlü programları altında olsa bile ‘zincir’ güvenli addedilmiş olacaktır. Güvenli zincirin kurulumu ve beraberinde getirilen kolaylıklar ile birlikte, sistemin uluslararası ticareti büyük ölçüde hızlandırması ve kolaylaştırması, aynı zamanda da uluslararası ticaretin güvenli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunması beklenmektedir.

2.2.1. Yetkilendirilmiş Yükümlü Tanımı ve Tarihçesi

Yetkilendirilmiş yükümlü, gümrük yükümlülüklerini gerektiği gibi uygulayan, kayıt sistemi düzenli ve izlenebilir olan, mali yeterlilik, emniyet ve güvenlik standartlarını karşılayan, oto kontrolünü gerçekleştirebilen güvenilir şirketlere gümrük uygulamalarında bazı kolaylık ve imtiyazlar sağlayan uluslararası bir statüdür (RYKGM, 2014).

Yetkilendirilmiş yükümlü, gümrük alanının bütününde gerçekleştirdiği gümrük işlemleri kapsamında güven kazanmış; ithalatçı, ihracatçı, taşıyıcı, nakliyecisi, gümrük müşaviri gibi çeşitli konularda çalışan, ekonomik operatör (yükümlü) olarak adlandırılabilir (Ticaret Bakanlığı, 2013).

Birleşik Krallık yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) statüsünü; uluslararası tedarik zincirinde firmanın rolünün güvenilir, gümrük kontrolleri ve uygulamalarının etkin ve Avrupa Birliği standartlarını karşıladığını gösteren uluslararası tanınmış bir kalite simgesi olarak tanımlamıştır (GOV.UK, 2012).

Yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) programı, global tedarik zincirindeki aktörlerin ticaretin kolaylaştırılması faydalarından yararlanmak, aynı zamanda

uygunluk ve güvenlik düzeylerini kanıtlamak ve yükseltmek için yetkilendirilmiş yükümlü statüsü için başvurabilecekleri, iş dünyası ile gümrükler arasındaki iş birliğidir. Yetkilendirilmiş yükümlü, taşıma esaslı kontrollerden sistem esaslı kontrollere dönüşüm yoluyla güvenilirlik ve uyumluluğu geliştiren ve teşvik eden modern ve akıllı bir kontrol stratejisidir. Süreçler, uygulamalar, sistemler, yetkinlikler ve güvenlik önlemleri firma düzeyinde gümrüklerce onaylanmaktadır (UAEO, 2019).

Yetkilendirilmiş yükümlü kavramı ile öz olarak temelde, gümrük idaresinin dış ticaret uygulamalarında güvenilirliği olan kişileri tespit etmesi ve bu kişilere yönelik kontrollerin azaltılması, yapılacak kontrollerin ise daha fazla kontrol gerektiren alanlara yönlendirilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu kavram, 2000'li yılların başında öncelikle güvenlik sebebiyle ortaya çıkmış ve uluslararası alanda yayılmıştır. Dünya Ticaret Merkezi kulelerine 11 Eylül 2001 tarihinde gerçekleştirilen saldırıların ardından dış ticaret ve gümrük konularında güvenlik önemli hale gelmiş ve arz zinciri güvenliği kavramı önem kazanmıştır. Bu bağlamda, batı ülkeleri uluslararası güvenlik standartlarını yeniden düzenlemek zorunda kalmışlar, uluslararası organizasyonlar da pek çok yeni düzenleme ortaya koymuşlardır.

Öncelikle, Amerika Birleşik Devletleri, terörizme karşı mücadele için tedarik zinciri güvenliği alanında 11 Eylül saldırılarının ardından ticareti yapılan mallar üzerindeki sınır denetimlerini arttırmıştır. Bunun sonucu olarak ticaret erbabının maliyetleri yükselmiş, dolayısıyla, bir yandan ticaret hareketinde aksamalara neden oluşturmayacak bir yandan da uygulanmak istenen kontrollerin yapılmasını sağlayacak bir yöntem arayışına girilmiştir. Sonuç olarak, Customs-Trade Partnership Against Terrorism (C-TPAT) Programı olarak ifade edilen güvenlik ve kolaylaştırma sistemi 2001 yılında oluşturulmuştur. C-TPAT, Amerika Birleşik Devletleri pazarı için seçilen ithal ürünlerine yönelik bir gümrük uyum programıdır (Carter, 2014:35) Bu sistem ile Amerika Birleşik Devletleri Gümrük ve Sınır Muhafaza İdaresi; imalatçılar, ithalatçılar, taşımacılık firmaları, gümrük müşavirliği firmaları ve tedarik zinciri içerisinde bulunabilecek diğer firmaların akreditasyon usulü ile uluslararası kargonun güvenliğinin temin edilmesini hedeflemiştir (İGMD, 2013).

Dünya Gümrük Örgütü, yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) programlarını ulusal mevzuatlara uygulamak, bu sayede uluslararası tedarik zincirlerini güvenlik altına almak ve önemli ticari merkezlerin terörist saldırılar nedeniyle durmasından kaynaklı ülkelerin zarar görme riskini azaltmak amacıyla, bir rehber olarak 2005 yılında Küresel

Ticaret Ortamının Kolaylaştırılması ve Güvenliğine İlişkin Standartlar Çerçevesi (SAFE-Framework) yayımlamıştır. Bu rehber, gümrük idaresi ile özel kuruluşları uluslararası terörizme karşı bir birlikteliğin içine sokmaktadır. Ancak Dünya Gümrük Örgütü bu konuda, gümrük idarelerinin özel kuruluşları belge almaları için zorlamamaları gerektiğinin özellikle üzerinde durmaktadır. Diğer yandan, Çerçeve (SAFE-Framework), ülkelerin aralarında ‘karşılıklı tanıma anlaşmaları’ yapmaları yönünde de teşvik etmektedir. Böylece, uluslararası arenada faaliyet gösteren kuruluşların çifte belgeleme gerekliliklerinin önüne geçilmesi, diğer yandan farklı ülkelerin güvenlik standartlarının benzerliği konusunda da anlayış oluşması amaçlanmaktadır (Carter, 2014:26-28).

Ayrıca, Avrupa Birliği de kendi yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) programını oluşturmuş ve bunu Avrupa Gümrük Kodu içine yerleştirmiştir. Bu çerçevede Avrupa gümrük idareleri, özel kuruluşları yetkilendirilmiş yükümlü (EU-AEO) olarak değerlendirmek için, her Avrupa Birliği ülkesinde geçerli olan, Uyumluluk-İş birliği-Gümrük-ve-Ticaret modeli (Compliance-Partnership-Customs-and-Trade model) (COMPACT) kullanmaktadırlar (Carter, 2014). Bu kapsamda, yükümlünün isteğine göre gümrük idareleri üç ayrı yetkilendirilmiş yükümlü (EU-AEO) statüsü verebilirler. Bunlar; gümrük işlemlerinin basitleştirilmesine dair düzenlemelerden faydalanmak için alınan AEO statüsü [The AEO – Customs Simplification (AEO-CS)], gümrük bölgesine giren eşyanın güvenliği ve emniyetinin temini için gerçekleştirilen gümrük kontrollerinin basitleştirilmesinden faydalanmak için alınan AEO statüsü [The AEO – Security and Safety (AEO-SS)] ve hem gümrük işlemlerin basitleştirilmesi hem de güvenlik ve emniyetin temini için gerçekleştirilmesi gereken gümrük kontrollerinin basitleştirilmesinden faydalanmak için alınan AEO statüsüdür [The AEO – Customs Simplifications/Security and Safety (AEO-CS/SS)] (Ticaret Bakanlığı, 2013).

Yetkilendirilmiş yükümlü konusu ayrıca, 2013 yılında imzalanan DTÖ Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması’nın Eşyanın Teslimi ve Gümrük İşlemlerinin Tamamlanması başlıklı 7’nci maddesi altında da ele alınmıştır (Resmi Gazete, 2016). Buna göre, üye ülkelerin belirlenmiş olan koşulları sağlayan ve yetkilendirilmiş yükümlü olarak adlandırılan yükümlülere ithalat, ihracat ya da transit işlemleri ve prosedürlerine yönelik ticareti kolaylaştırıcı ek önlemler sağlayacağı ifade edilmiştir.

Bu kapsamda, yetkilendirilmiş yükümlü olarak adlandırılabilme için belirtilen koşulların, ülkenin yasal mevzuatında yer alan gerekliliklerle uyum ya da uyumlu

olmama riski yönünden ilişkilendirileceği; söz konusu koşulların, yasal mevzuata uyumu gösteren uygun bir kayıt, gerekli iç kontrollere olanak sağlayan bir kayıt yönetim sistemi, yeterli finansal ödeme gücü ve tedarik zinciri güvenliği hususlarını içerebileceği; koşulların aynı şartlar altında, yükümlüler arasında keyfi veya haksız ayrımcılık yaratmak için uygulanamayacağı ve mümkün olduğunca, küçük ve orta ölçekli işletmelerin katılımını sınırlandırmayacağı belirtilmiştir.

Anlaşmaya göre ticaretin kolaylaştırılması önlemlerinin, aşağıdaki önlemlerden en az üç tanesini içermesi gerekmektedir:

- uygun şekilde, az belge ve veri talebi
- uygun şekilde, az oranda fiziksel muayene ve inceleme
- uygun şekilde, hızlı teslim süresi
- gümrük vergileri, resim, harç ve ücretlerin ödemelerinin tehiri
- kapsamlı teminat veya indirimli teminatların kullanımı
- belli bir zaman dilimi içindeki tüm ithalat ve ihracat işlemleri için tek bir gümrük beyannamesi
- eşyanın gümrük işlemlerinin yetkilendirilmiş yükümlünün tesislerinde veya gümrük idaresi tarafından yetkilendirilen başka bir yerde tamamlanması

Belirtilen ticaretin kolaylaştırılması önlemlerini geliştirmek için üye ülkelerin, diğer üye ülkeler ile yetkilendirilmiş yükümlü programlarının karşılıklı tanınmasına yönelik müzakere olanağı sağlayacakları da Anlaşma ile ifade edilmiştir.

Yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) programı, malların nakil süreçlerinin geliştirilmesi ve böylece gümrük sistemi içerisinde malların nakil hızlarının artırılması, ekonomik operatörlerin maliyetlerinin ve aynı zamanda bürokratik prosedürler ile ilişkili maliyetlerin minimize edilmesi hedefi ve bütün tedarik zinciri için güvenlik teminatına yönelik çabalar çerçevesinde, Devlet – İş dünyası (G2B) ilişkilerinde iş birliği içinde güvenin ve kontrolün oluşturulması adına iyi bir örnek seti geliştirmiştir (Grainger, 2007). Yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) uygulaması gümrük kontrolleri yönünden her iki tarafın da faydalandığı kazan – kazan yaklaşımına dayanmaktadır. Bu durum, karşılıklı dayanışmanın sonucu olarak, her iki tarafın da kazanmasına ya da faydalanmasına dayanan işbirlikçi dayanışmayı ortaya çıkarmaktadır (Cedilnik ve Ramšak, 2013).

Belgelendirme için başvuran firmaların belirli zor koşulları sağlamaları ve bunun karşılığında getirilen gümrük kolaylaştırmalarından faydalanmaları gerekmektedir. Koşullar pazara ve aynı zamanda münferit tedarik zinciri özelliklerine göre değişebilmektedir. Belgelendirme için aranan koşulların firmalarca sağlanmasının oldukça zor olması nedeniyle bu koşullar aynı zamanda firmalar için engel olarak da değerlendirilebilmektedir. Buna karşın, kolaylaştırmaların sonucu olarak sağlanan, rakiplere göre yüksek esneklik ve kısalmış teslim süreleri sayesinde verimlilikte artışa yol açabilmekte, bu sayede firma için fayda yaratabilmektedir (Melin ve Trompeter, 2016).

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü, her ne kadar firmaların kurulu bulunduğu ülkeler tarafından verilse de uluslararası kabul gören bir statüdür. Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü bulunan firmalar sağlanan kolaylaştırmalardan sadece kurulu olduğu ülkede değil, yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasının uygulandığı diğer ülkelerde de faydalanabilmektedirler. Bunun sağlanması için uygulamaya sahip ülkeler arasında 'karşılıklı tanıma anlaşması' imzalanmış bulunması gerekmektedir. Karşılıklı tanıma anlaşmaları iki gümrük idaresi arasında ikili anlaşmalardır. Karşılıklı Tanıma'nın amacı; çeşitli uluslararası endüstri işbirlikleri programlarını birbirine bağlamak, böylece bunların global mal ticaretinde güvenlik ve kolaylaştırmayı destekleyen tek ve sürdürülebilir bir güvenlik durumu oluşturmalarını sağlamaktır (U.S.CBP, 2019). Bu çerçevede, ülkeler, anlaşma yaptıkları diğer ülkeler tarafından verilen yetkilendirilmiş yükümlü belgesi sahibi kişileri kendi yetkilendirilmiş yükümlüleri ile eşdeğerde değerlendirmektedir (RYKGM, 2014). Dünya Gümrük Örgütü 2018 Yılı Yetkilendirilmiş Yükümlü Programları Özet Yayınına göre; üye ülkeler arasında yapılmış, yürürlükte bulunan toplam 57 adet karşılıklı tanıma anlaşması bulunmakta, 35 adedinin de görüşmeleri devam etmektedir (DGÖ, 2018).

2.2.2. Uluslararası Yetkilendirilmiş Yükümlü Benzeri Uygulamalar

Uluslararası ticarete hem güvenli hem de hızlı kargo taşımacılığının sağlanması gerekliliği, öncelikle Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa Birliği tarafından yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) kavramının ortaya çıkarılarak gelişmesini sağlamış; uluslararası kurumların da yönlendirmesiyle bu coğrafya ile ticaret yapan ülkeleri benzer yapıya yönelmeye sevk etmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2013). Dolayısıyla, firmalar açısından sisteme katılımın opsiyonel olduğunun öngörülmesine karşın, sert

rekabetin yol açtığı ekonomik baskı yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) statüsünü bir rekabetçi avantaj unsuruna dönüştürmüştür.

Bu bağlamda, birçok Dünya Ticaret Örgütü üyesi ülkede yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasına olumlu biçimde yaklaşılmaktadır. Bu kapsamda yakın gelecekte üye ülkeler gümrük idarelerinden birçoğunun gümrük idarelerinin yetkilendirilmiş yükümlü programlarını uygulamaya koymaları öngörülmektedir. Mevcut uygulamalara bakıldığında, başlıca yetkilendirilmiş yükümlü ya da benzer uygulamaların aşağıdaki ülkeler tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir (RYKGM, 2014):

- ABD (C-TPAT; Terörizme Karşı Gümrük-Ticaret İş birliği)
- AB (AEO; Yetkilendirilmiş Yükümlü)
- APEC (Asya Pasifik Ekonomik İş birliği) Üyeleri (AEO)
- Yeni Zelanda (SES; Güvenli İhracat Tertibi)
- Singapur (STP; Güvenli Ticaret Ortaklığı)

Söz konusu uygulamalar incelendiğinde, yetkilendirilmiş yükümlü yaklaşımları arasında yeknesaklık bulunmadığı, ülkeler arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. belirtildiği üzere, Amerika Birleşik Devletleri sadece ithalatçıları kapsam dahiline almış, ihracatçıları C-TPAT programının dışında bırakmıştır. Avrupa Birliği ise AEO uygulamasına arz zinciri bünyesindeki tüm tarafları dahil etmiştir. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin AEO programı, diğer ülke uygulamalarına göre daha kapsamlı olup güvenlik unsurları ile basitleştirilmiş usulleri de kapsamaktadır (RYKGM, 2014). Japonya tarafından uygulanan program uygulamadan yararlanacakları sınırlanmış olup ithalatçı, ihracatçı, antrepo işleticileri, gümrük müşavirleri ve lojistik işleticilerini kapsamaktadır (Eşrefoğlu, 2009). Güney Kore yetkilendirilmiş yükümlü programı da Dünya Gümrük Örgütü'nün SAFE Çerçevesi ve büyük oranda C-TPAT programı esas alınarak ortaya konmuştur (Çalışkan, 2015).

Global bazda mevcut duruma bakıldığında, Dünya Gümrük Örgütü 2018 Yılı Yetkilendirilmiş Yükümlü Programları Özet Yayınına (DGÖ, 2018) göre; Dünya Gümrük Örgütü bölgelerinden Amerika ve Karayib Adaları'nda 17, Orta Doğu ve Kuzey Afrika'da 6, Doğu ve Güney Afrika'da 3, Asya Pasifik'te 12, Avrupa'da 38 olmak üzere toplam 76 adet ülkede "uygulanmakta olan AEO programı" mevcut olup, Amerika ve Karayib Adaları'nda 2, Kuzey Afrika, Yakın ve Orta Doğu bölgesinde 1,

Batı ve Orta Afrika’da 2, Doğu ve Güney Afrika’da 5, Asya Pasifik’te 2, Avrupa’da 5 olmak üzere toplam 17 adet ülkede “geliştirilmekte olan AEO programı” bulunmaktadır. Yetkilendirilmiş yükümlü statüsünü uygulayan ülkelere bakıldığında, Avrupa Birliği’nde 19.001, Amerika Birleşik Devletleri’nde 11.605, Meksika’da 757, Japonya’da adet ve Hindistan’da 432 adet yetkilendirilmiş yükümlü bulunduğu görülmektedir. 2018 yılı sonu itibariyle Türk Gümrük İdaresi tarafından verilmiş yetkilendirilmiş yükümlü sayısı ise toplam 407 adettir (Ticaret Bakanlığı, 2019b). Yakın gelecekte global ticaretin %90’ından fazlasının yetkilendirilmiş yükümlü (AEO) kapsamında gerçekleştirileceği öngörülmektedir (UAEO, 2019).

2.2.3. Türkiye’de Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Uygulamaları

Yetkilendirilmiş yükümlü kavramı, Avrupa Birliği tarafından 2005 yılında ‘Güvenlik Değişikliği’ ile Topluluk Gümrük Kanunu’na, 2006’da da Topluluk Gümrük Yönetmeliğine ilave edilmiş (Çalışkan, 2015) Türkiye’de de paralel şekilde 2009 yılında yapılan değişiklik ile Gümrük Kanunu’nda yetkilendirilmiş yükümlü kavramına yer verilmiş, aynı zamanda Gümrük Yönetmeliği’nde de değişiklik yapılarak yetkilendirilmiş yükümlüye ilişkin mevzuat düzenlenmiştir.

Mevzuatta yetkilendirilmiş yükümlü statüsü düzenlemesi daha spesifik biçimde ilk olarak ‘Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği’ ile yapılmıştır. Buna göre; Yönetmelik ile belirlenmiş koşulları karşılayan, gümrük mevzuatına göre serbest bölgeler dahil Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik ve en az üç yıldır fiilen faaliyette bulunan gerçek veya tüzel kişiler ile, belirlenen kamu kurum ve kuruluşlarına gümrük mevzuatının öngördüğü basitleştirilmiş uygulamalardan ve Türkiye Gümrük Bölgesine eşya giriş ve çıkışı aşamasında gerçekleştirilen emniyet ve güvenlik kontrollerine yönelik kolaylaştırmalardan yararlanmak üzere yetkilendirilmiş yükümlü statüsü tanınacağı ifade edilmiştir (Resmi Gazete, 2013). Bu Yönetmelik ile aynı zamanda Gümrük Yönetmeliği’nde yapılan düzenlemelere ilişkin maddeler iptal edilmiş, dolayısıyla yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasına yönelik düzenleyici metin ‘Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği’ haline gelmiştir.

Yayımlanmış bulunan bahse konu Yönetmelik, 2014 yılında yayımlanan aynı adlı ancak yetkilendirilmiş yükümlü statüsüne ilişkin daha geniş kapsamlı düzenlemeler içeren “Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği” ile yürürlükten kaldırılmış, bu kapsamda daha önce sadece ihracat işlemleri için

düzenlenmiş bulunan ‘yerinde gümrükleme’ ve ‘izinli gönderici’ kavramları ithalat işlemleri için de öngörülmüş, dolayısıyla yetkilendirilmiş yükümlü statüsünün sağladığı kolaylık ve avantaj miktarı artırılmıştır (Terzi, 2017).

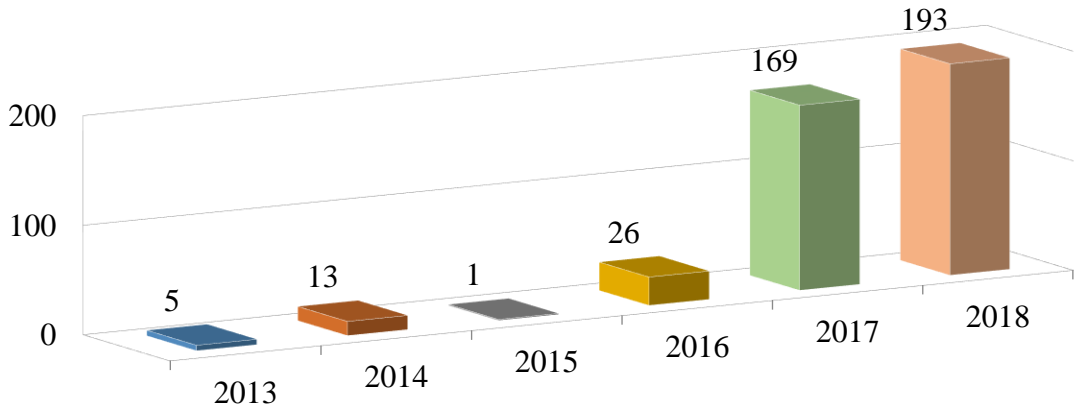
Bu kapsamda, bahse konu Yönetmelik ile; yetkilendirilmiş yükümlü statüsü için aranan koşullar, başvuru aşamasında sunulacak belgeler, sertifikanın düzenlenmesi ve sonrası işlemler ile söz konusu sertifika ile yararlanılacak izinli gönderici, izinli alıcı, ihracatta yerinde gümrükleme, ithalatta yerinde gümrükleme, onaylanmış ihracatçı, eksik beyan, kısmi teminat, götürü teminat uygulamaları ve emniyet ve güvenlik yönlü kolaylaştırmalar ile gümrük mevzuatının sağladığı diğer basitleştirilmiş uygulamalara ait usul ve esaslar düzenlenmiştir (OAİB, 2019b).

Belirtilen mevzuat kapsamında; belge başvurusu ve devamı kontrollere ilişkin işlem süreçleri Şekil 3’te gösterilmiştir. Buna göre; Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü almak isteyen firmalar (kişiler) gerekli hazırlıkları yapıp belirlenmiş bulunan standart formu doldurarak şirket merkezi esasına göre Ticaret Bakanlığına bağlı Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğüne başvuru yapmakta; Bölge Müdürlüğünde yapılan kontrollerde gerekli koşulların sağlandığının anlaşılması ve başvurunun uygun görülmesi halinde daha ayrıntılı kontrol amacıyla başvuru ilgili Genel Müdürlüğe iletilmekte; Genel Müdürlükte yapılan kontrollerden olumlu sonuç çıkması halinde, görevlendirilecek Müfettiş tarafından yerinde denetim yapılabilmesi için görevlendirme talebi Bakanlık Makamına onaya sunulmakta; Bakanlık Makamı’nın onayı üzerine Bakanlık en üst düzey denetim birimi olan Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı tarafından Müfettiş görevlendirmesi yapılmakta; görevlendirilen Müfettiş tarafından yapılan yerinde denetim ile elde olunan sonuçlar Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı aracılığı ile ilgili Genel Müdürlüğe gönderilmekte; sonuçların aranan kıstasları sağladığının anlaşılması halinde ilk başvurunun yapılmış olduğu Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğüne uygun görüş bildirilmekte ve bunun üzerine de ilgili Bölge Müdürlüğü tarafından başvuruda bulunan kişilere Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü düzenlenen “sertifika” ile verilmektedir.



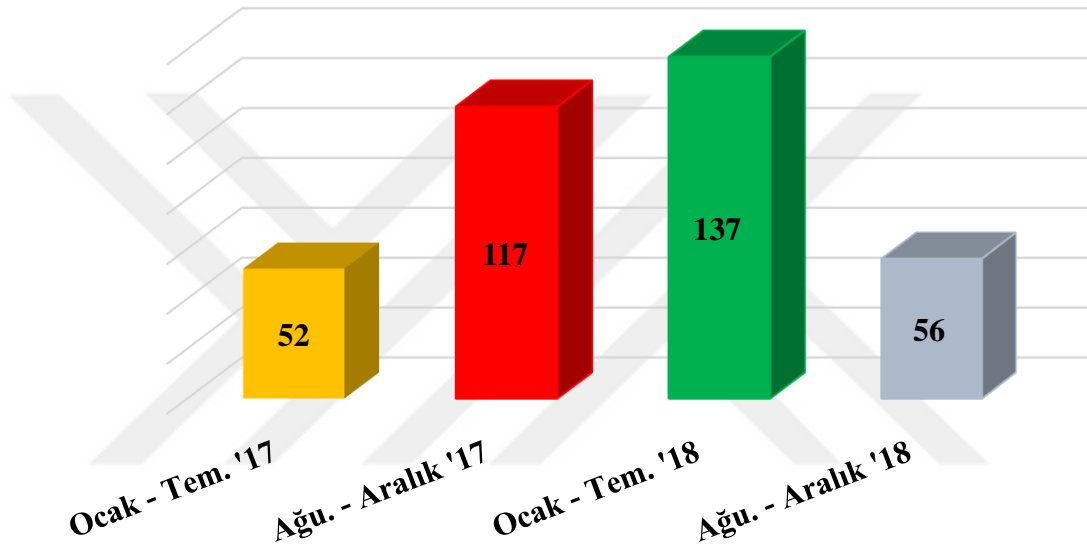
Şekil 3: Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Başvurusu Sonrası Süreçler

Gerek yetkilendirilmiş yükümlü statüsü için firmalarda aranan koşulların oldukça ağır olarak değerlendirilebilecek olması gerekse başvuru sonrası kontrol süreçlerinin sıklığı Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü alan firmaların sayılarını etkilemiştir. Bu açıdan Ticaret Bakanlığı (2019b) tarafından yayımlanan veriler incelendiğinde; yetkilendirilmiş yükümlü statü belgesi alan firma sayısının 2018 yılı sonu itibariyle 407 adet olduğu görülmektedir. Bu toplam miktarın yıllara göre dağılımına bakıldığında; Grafik 3 ile de gösterildiği üzere, 2013 yılında 5 firma, 2014 yılında 13 firma, 2015 yılında sadece 1 firma, 2016 yılında 26 firma ve 2017 yılında 169 firma ve 2018 yılında 193 firma yetkilendirilmiş yükümlü statüsü (YYs) almıştır.



Grafik 3: 2018 Yılı Sonu İtibariyle YYS Alan Firmaların Yıllara Göre Dağılımı [AEO Firma Listesi (Ticaret Bakanlığı, 2019b) verilerinden oluşturulmuştur.]

Bu kapsamda, uygulamanın başladığı ilk 4 yıl olan 2013 ila 2016 yılları arasında sadece toplam 45 firmanın statü kazanmış olması dikkat çekicidir. Grafik 3'te de yer aldığı üzere; 2017 yılına gelindiğinde, statü belgesi alımlarının 2017 Yılı Ağustos ayı ve sonrasında önemli ölçüde yoğunlaştığı (toplam 169 firmadan 117 adedi), devamında 2018 yılında da belge alımlarının yılın ilk yedi ayında yoğun olarak gerçekleştiği (toplam 193 firmadan 137 adedi) anlaşılmaktadır. Bu verilere göre, 2018 yılı sonu itibariyle yetkilendirilmiş yükümlü statüsü (YYS) alan toplam 407 firmanın %62'sine karşılık gelecek şekilde toplam 254 adedinin, 2017 yılı Ağustos Ayı başından itibaren bir yıllık süre içerisinde alınmış olduğu anlaşılmaktadır.



Grafik 4: 2017 ve 2018 Yılları YYS Alan Firmaların Aylara Göre Dağılımı [AEO Firma Listesi (Ticaret Bakanlığı, 2019b) verilerinden oluşturulmuştur.]

2017 Yılı Ağustos Ayı ve sonrasında görülen söz konusu yoğunlaşmanın ortaya çıkmasının, belge alım aşamalarının firmalar için uzun, yorucu ve maliyetli bir süreç olması, kayda değer nitelikte altyapı iyileştirmeleri gerektirmesi, sistemin uygulamaya geçiş sürecindeki yavaşlık ve belirsizlik gibi çeşitli nedenleri olmakla birlikte, en önemli nedenlerin; şirketlerin yetkilendirilmiş yükümlü statüsü konusunda yeteri şekilde bilinçli olmamaları ve uygulamaya geçiş sürecinde en son 15 Ağustos 2017 tarihi olarak belirlenen A ve B sınıfı Onaylanmış Kişi Statü Belgesi (OKSB) geçerlilik tarihleri için daha önce verilen sona erme tarihlerinin sürelerinin uzatılmış bulunması nedeniyle tekrar süre uzatımı yapılacağı beklentisinin oluşmuş olması olduğu; ancak, A ve B sınıfı OKSB geçerlilik tarihinin en son belirtildiği şekilde 15 Ağustos 2017 tarihi itibariyle sona ermesi karşısında, firmaların zorunlu şekilde YYS başvurusuna yönlendirilmiş bulunduğu değerlendirilmektedir (Terzi, 2017).

2.2.4. Yetkilendirilmiş Yükümlü Uygulamalarının Getirdiği Kolaylıklar

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü ile gümrük uygulamaları adına statü sahibi firmalara birçok kolaylık sağlanmaktadır. Bu kolaylıklar temel olarak Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği ile düzenlenmiştir. Kolaylık sağlanan konulara bakıldığında, gümrük işlemlerine ilişkin basitleştirilmiş usullere yönelik kolaylıkların bulunduğu; ayrıca, beyanın kontrol türüne yönelik kolaylıkların belirlenmiş olduğu; diğer yandan da emniyet ve güvenliğe yönelik kolaylıkların getirildiği görülmektedir. Bu açıdan, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünün sağladığı kolaylıklar konu ayrımına göre şu şekilde sayılabilmektedir (RYKGM, 2014):

Basitleştirilmiş usullere yönelik kolaylıklar:

- İhracatta yerinde gümrükleme (İhracat eşyasını ihracat gümrük idaresine sunmaksızın işlemlerin firmaya ait tesislerde veya gümrük idaresi tarafından uygun bulunan tesislerde gerçekleştirilmesi),
- İzinli gönderici yetkisi (transit eşyasını hareket gümrük idaresine sunmaksızın işlemlerin firmaya ait tesislerde gerçekleştirilmesi),
- İthalatta yerinde gümrükleme (ithalat eşyasını ithalat gümrük idaresine sunmaksızın işlemlerin firmaya ait tesislerde veya eşyayı taşıyan izinli alıcının tesislerinde gerçekleştirilmesi),
- İzinli alıcı yetkisi (transit eşyasını varış gümrük idaresine sunmaksızın işlemlerin firmaya ait tesislerde veya ithalatta yerinde gümrükleme izin sahibinin tesislerinde gerçekleştirilmesi),
- Teminat gerektiren işlemlerde 'götürü teminat' uygulaması (her bir işlem bazında ayrı teminat vermek yerine, kendileri için belirlenmiş tutardaki teminatı, teminata bağlanması gereken tutardan bağımsız olarak ve herhangi bir düşüm yapılmaksızın verebilme),
- Teminat gerektiren işlemlerde 'kısmi oranda teminat' verebilme (gümrük antrepo, gümrük kontrolü altında işleme ve geçici ithalat rejimlerine tabi tutulan eşya için teminat aranması halinde ithalat vergilerinin %10'u oranında teminat verilmesi).
- Odalardan onay ve gümrük idaresinden vize işlemleri yapılmadan A.TR dolaşım belgesi düzenleyebilme,

- Eşyanın kıymeti dikkate alınmadan Fatura Beyanı ve EUR.MED Fatura Beyanı düzenleyebilme,

- Eksik belgeyle beyanda bulunabilme (Belirlenen koşullar çerçevesinde, fatura, A.TR Dolaşım Belgesi, menşe ispat belgeleri, navlun makbuzu ve sigorta poliçesi, işlenmiş tarım ürünleri analiz sonuç raporu, vergilendirmeyi doğrudan etkileyen diğer belgelerin bir ya da daha fazlasının beyannamenin tescilinden sonra ibraz edilmesi yoluyla beyanda bulunabilme),

- Eşya türü ile sınırlama olmaksızın, taşıt üstü işlemde faydalanabilme,

- Eksik belge ile beyan ve taşıt üstü işlem kolaylıklarının birlikte kullanılabilmesi,

- Gümrük Yönetmeliği ile belirlenmiş eşyanın ithalinde 6 ay öncesine kadar alınmış tahlil raporu (emsal rapor) ibraz edebilme,

- Gümrük Yönetmeliği ile belirlenmiş eşyayı tahlil sonuçları alınmadan teslim alabilme,

- Konşimentosu sunulamayan petrol ve türevlerini konşimento ibrazından önce teslim alabilme,

- Ayniyat tespitine yönelik olarak Bakanlıkça belirlenecek farklı uygulamalardan yararlanabilme.

Beyanın kontrol türüne yönelik kolaylıklar:

- İthalatta ve ihracatta yeşil hatta işlem görebilme (Bakanlıkça yapılacak risk analizi sonucunda, verilen gümrük beyanlarına ilişkin belge kontrolünün veya muayenesinin yapılmadığı kontrol türü),

- Taşıt üstü işlemlerde yeşil hattan faydalanabilme,

- Daha az belge kontrolü veya muayeneye tabi olma,

- Belge kontrolü veya muayene yapılacak olması durumunda, bu işlemleri öncelikli olarak yapabilme.

Emniyet ve güvenliğe yönelik kolaylıklar:

- Azaltılmış zorunlu bilgiler içeren özet beyan verebilme (Gümrük Yönetmeliği'nin 10 no.lu ekinde yer alan azaltılmış zorunlu bilgilerden oluşan özet beyan verilebilmesi),

- Özet beyan kaynaklı emniyet ve güvenliğe yönelik gümrük kontrollerine daha az tabi tutulabilme (Araçların, Türkiye Gümrük Bölgesine eşya girişi ve çıkışı sırasında gerçekleştirilen özet beyana dayalı emniyet ve güvenliğe yönelik gümrük kontrollerine sertifika sahibi olmayan kişilere göre daha az tabi tutulması),
- Emniyet ve güvenliğe yönelik gümrük kontrollerinin gerçekleştirilecek olması durumunda, bu kontrollerin öncelikli olarak yapılması,
- Sınır kapılarından öncelikli geçiş yapabilme.

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsünün sağladığı söz konusu kolaylıklarının bazılarında ayrıca bir başvuruya gerek kalmaksızın ya da koşul aranmaksızın tüm statü sahibi firmalar yararlanabilir iken bazı kolaylıklardan yararlanmak için başvuru yapmak ve aranan ek koşulları sağlamak gerekmektedir. Bu bağlamda; ayrıca bir başvuruya gerek kalmaksızın ya da koşul aranmaksızın tüm statü sahibi firmalar tarafından yararlanılabilen kolaylıklar, azaltılmış zorunlu bilgilerden oluşan özet beyan verebilme, daha az ve öncelikli olarak belge kontrolü veya muayeneye tabi tutulma, eksik belgeyle beyanda bulunabilme, kısmi teminat uygulamasından faydalanabilme, yeşil hattan (taşıt üstü dâhil) yararlanabilme ve eşya türüne göre sınırlama olmaksızın taşıt üstü işlemde yararlanabilme iken; yararlanmak için başvuru yapılması ve aranan ek koşulların sağlanması gereken kolaylıklar, ihracatta yerinde gümrükleme uygulamasından yararlanabilme, izinli gönderici ve izinli alıcı yetkisi kapsamında taşımacılık yapabilme, ithalatta yerinde gümrükleme uygulamasından yararlanabilme, götürü teminat uygulamasından faydalanabilme, A.TR Dolaşım Belgesi düzenleyebilme, Fatura Beyanı ve EUR-MED Fatura Beyanı düzenleyebilme olarak sayılmaktadır (RYKGM, 2014).

2.3. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü İçin Firmalarda Aranan Koşullar

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünü düzenleyen Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği ile yetkilendirilmiş yükümlü olarak belirtilen kişiler; Yönetmeliğin 5 ilâ 8'inci maddelerinde belirlenmiş koşulları sağlayan, gümrük mevzuatına göre serbest bölgeler dahil Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik ve en az üç yıldır fiilen faaliyette bulunan gerçek veya tüzel kişiler ile 9'uncu maddede belirtilen kamu kurum ve kuruluşları olarak ifade edilmiştir.

Buna göre, kamu kuruluşlarını dışarıda bırakırsak öncelikli koşulların Türkiye Gümrük Bölgesinde, yani Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde yerleşik olmak ve en az üç yıldır fiilen faaliyette bulunmak olduğunu görüyoruz. Ayrıca, Yönetmelik ile yetkilendirilmiş yükümlü sertifikası başvurusu için aranacak koşullar; “güvenilirlik koşulu”, “ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulu”, “mali yeterlilik koşulu”, “emniyet ve güvenlik koşulu” olarak sayılmıştır. Söz konusu koşullar başvuru sonrasında evrak üzerinden kontrol edilmekte, ayrıca ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması ile emniyet ve güvenlik koşulları kapsamı şartların fiilen taşınıp taşınmadığının kontrolü için, görevlendirilen Müfettiş tarafından firmanın tesislerinde ‘yerinde inceleme’ adı altında ayrıntılı denetim yapılmaktadır. Bu denetim kapsamında görevlendirilen Müfettiş tarafından, yerinde incelemesi yapılan firmanın aranan şartlar karşısındaki durumunu ayrıntılı biçimde raporlamayı sağlayan “Yerinde İnceleme Değerlendirme Formu” doldurulmaktadır.

2.3.1. Güvenilirlik Koşulu

Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği’nin 5’inci maddesinde sayılan güvenilirlik koşulunun karşılanabilmesi için firma tarafından ciddi veya mükerrer şekilde gümrük mevzuatı ihlalinde bulunulmamış olması aranmaktadır. Diğer yandan, firma yönetim kurulu üyeleri, sermayesinin %10’undan fazlasına sahip gerçek kişiler ile gümrük ve dış ticaret işlemlerinde temsil yetkisine sahip çalışanlarının, kamu güvenliğini tehdit edici ciddi suç veya ciddi boyutta mali suçtan kaynaklı ceza veya mahkumiyet kararının olmaması aranmaktadır (RYKGM, 2014).

2.3.2. Ticari Kayıtların Güvenilir ve İzlenebilir Olması Koşulu

Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği’nin 6’ncı maddesinde belirtilen ticari kayıtların güvenilir ve izlenebilir olması koşulu; başvuru sahibi firmanın ticari ve varsa taşımaya yönelik kayıtlarının gümrük kontrollerinin doğru ve etkin biçimde gerçekleştirilebilmesine uygun ve eşya hareketlerini gösterecek biçimde izlenebilir olmasını gerektirmektedir (RYKGM, 2014). Bunların yanında;

- Serbest dolaşımda olan ve olmayan eşya ayrımını gözeten bir lojistik kayıt sistemine sahip olmak,
- Yasadışı ve usulsüz işlemlerin tespitine imkan veren, eşya akışının idaresi için uygun, belirli bir sistematik içerisinde işlemlerin yürütülmesini sağlayan ve iç kontrol mekanizması içeren bir idari organizasyon yapısına sahip olmak,

- Gümrük işlemlerinin mevzuata uygunluğu ile eşyanın gümrük idaresine doğru beyan edilmesini teyit ve tevsik edecek kurum içi sistematiğe sahip olmak ve gümrük konularıyla ilgili birimlerinde ve buna ilişkin iç kontrol süreçlerinde gümrük konularında bilgili ve tecrübeli personel istihdam etmek veya dışarıdan gümrük konuları ve buna ilişkin iç kontrol süreçlerine yönelik danışmanlık hizmeti almak,

- Gümrük mevzuatına uyum konusunda herhangi bir aksaklık ortaya çıktığında veya sorun tespit edildiğinde gümrük idaresini bilgilendirmek,

- Tüm beyanlara ilişkin olarak idarenin isteği doğrultusunda sunulacak şekilde, beyanın gerçekleştiği yılın sonundan itibaren beş yıl süreyle ilgili belgeleri saklamak, bilgi ve kayıtların arşivlenmesi ve bilgi kaybının önlenmesine yönelik yeterli ve uygun bir iş planlamasına sahip olmak,

- Bilgisayar sistemini yetkisiz girişlerden korumaya ve verilerini güvenceye almaya yönelik uygun bilişim teknolojisi güvenlik önlemlerine sahip olmak,

şartları aranmaktadır (Resmi Gazete, 2014).

Burada yer alan, bilgisayar sistemini yetkisiz girişlerden korumaya ve verilerini güvenceye almaya yönelik uygun bilişim teknolojisi güvenlik önlemlerine sahip olmak şartı ile ilintili olarak ayrıca, akredite kuruluşlardan alınacak ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgesine sahip olmak şartı da aranmaktadır.

Benzer şekilde; yasadışı ve usulsüz işlemlerin tespitine imkan veren, eşya akışının idaresi için uygun, belirli bir sistematik içerisinde işlemlerin yürütülmesini sağlayan ve iç kontrol mekanizması içeren idari organizasyon yapısının tespiti adına, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olmak şartı da aranmaktadır.

2.3.3. Mali Yeterlilik Koşulu

Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği'nin 7'nci maddesinde sayılan mali yeterlilik koşulunun sağlanması için; başvuru sahibi firmanın mali yapısının başvuru yılından önceki üç yıl esas alınarak yeminli mali müşavir tarafından incelenmesi ve olumlu görüşle rapora bağlanmış bulunması gerekmektedir. Burada 'mali yeterlilik' ifadesi ile kastedilen, firmanın iştigal ettiği iş alanının özellikleri de dikkate alınarak, firmanın taahhütlerini karşılamaya yeterli bir mali pozisyonda olması ve hakkında iflas işlemleri başlatılmamış bulunmasıdır (Resmi Gazete, 2014).

2.3.4. Emniyet ve Güvenlik Koşulu

Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği'nin 7'nci maddesinde yer alan emniyet ve güvenlik koşulu gereği, başvuru sahibinin uygun emniyet ve güvenlik standartlarına sahip olduğunun kabul edilmesi için, yapılacak inceleme ve değerlendirme sonucunda aşağıdaki şartların yeterli seviyede karşılanmış bulunduğunun tevsik edilmiş olması beklenmektedir (Resmi Gazete, 2014):

- YYS kapsamındaki faaliyetlerle ilgili olarak kullanılacak binaların izinsiz giriş ve sızmaları önleyecek özellikte olması ve tesislere ilişkin genel güvenlik önlemlerinin alınmış olması,
- Yükleme yerleri, sevkiyat sahaları, kargo bölümleri ve taşıma araçlarına yetkisiz girişleri önlemek üzere uygun erişim kontrol tedbirlerinin alınmış olması,
- Ticarete konu eşyanın değiştirilmesi, kaybı veya yabancı eşya eklenmesini engelleyecek önlemlerin alınmış olması,
- Eşyanın konulacağı yerlerin gümrük denetimini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş olması,
- Yasaklama ve kısıtlamalara tabi eşya bulunması durumunda, bunlara yönelik ithalat ve/veya ihracat lisanslarıyla ilgili işlemleri takip edecek ve bu kapsamdaki eşyayı diğer eşyadan ayıracak bir iş akışının oluşturulmuş olması,
- Uluslararası arz zincirinin güvenilirliğine yönelik, iş yaptığı kişi ve firmaların kimliklerinin açık şekilde belirlenmesi ve bu kişi ve firmaların uygun emniyet ve güvenlik tedbirleri uyguladıklarının kontrolüne yönelik önlemlerin alınmış olması,
- Güvenlik açısından hassas pozisyonlarda görev alacak personel hakkında işe başlama öncesi ve sonrasında periyodik biçimde güvenlik araştırması yapıyor ve firma personeli kaynaklı meydana gelebilecek risklere karşı güvenlik tedbirleri alınıyor olması,
- İlgili personelinin arz zinciri güvenliği ile ilgili eğitim programlarına aktif şekilde katılımını sağlamak.

2.4. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Uygulamasının Fayda Hedefleri

Tedarik zincirinin hedefinin doğru ürünü doğru yere anlaşılan zamanda teslim edilmesini sağlayacak en uygun ve rekabetçi yöntemi bulmak olduğu göz önüne alındığında, yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahibi olmak bir firma için mal hareketleri süreci açısından ilerleme sağlamaktadır. Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahibi olmak daha az fiziki muayeneye ve belge muayenesine tabi olmak, fiziki muayenede öncelikli işlem görmek, kontrol yerini seçmek, gümrük tarafından uygulanan basitleştirilmiş usullerden kolayca yararlanmak, daha az bilgi girişi ile beyanda bulunmak gibi birçok faydadan yararlanma imkanı vermektedir.

2.4.1. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Sahiplerine Yönelik Fayda Hedefleri

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahiplerine sağlanması hedeflenen faydaları, doğrudan sağlanan maddi ya da parasal getiriler yönünden finansal fayda hedefleri ve doğrudan maddi ya da parasal getiri sağlamayan unsurlara yönelik olarak da finansal olmayan fayda hedefleri olarak ele almak mümkündür.

2.4.1.1. Finansal Fayda Hedefleri

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahiplerine doğrudan sağlanması hedeflenen maddi ya da parasal getirileri gösteren finansal fayda hedefleri; envanter yönetiminde ilerleme, tedarikçilerin kontrolünden kaynaklı kontrol maliyetlerinde azalma (Revenue, 2019), boşaltma, yükleme, eşya ve aracın beklemesi gibi giderlerin ortadan kalkması, hırsızlık olaylarında ve kayıplarda azalış, eşyaya zarar verilme olaylarında azalma, tedarik giderlerinin azalması ve tedarikçilerle iş birliğinin artması, sigorta harcamalarının azalması gibi maliyet düşürücü unsurlar ve piyasada güvenilir kişi olarak tanınma ve daha fazla tercih edilme şeklinde satışları olumlu yönde etkileyecek unsurlar olarak ifade edilebilir (RYKGM, 2014).

2.4.1.2. Finansal Olmayan Fayda Hedefleri

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahiplerine sağlanması hedeflenen finansal olmayan fayda hedefleri ise; gümrük idaresiyle daha iyi ilişkiler ve daha fazla iş birliği, iş ortaklarını daha iyi tanıyabilme, sevkiyatlarda karşılaşılan gecikmelerde azalış, daha ileri seviyede planlama, müşteri sadakatinde artış, emniyet ve güvenlik vukuatlarında

azalma, personel bağılılığında artış, müşteri hizmetlerinde gelişme, tedarik zinciri ortakları arasında güvenlik ve iletişim artışı şeklinde belirtilebilir (RYKGM, 2014; Revenue, 2019).

2.4.2. Yetkilendirilmiş Yükümlü Olmayan Kişilere ve Gümrük İdaresine Yönelik Fayda Hedefleri

Yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasının yetkilendirilmiş yükümlü olmayan kişilere ve gümrük idaresine faydaları; gümrük idaresinin iş yükünün azaltılması, gümrük idaresince riskli taşıma işlemleri üzerinde daha fazla durulabilmesi ve böylece kaçakçılık faaliyetleriyle daha etkin mücadele edilebilmesi, gümrüklerde mevcut yığılmaların önüne geçilmesi, gümrüklerdeki eşya hareketlerinin ve araç sevkiyatlarının hızlandırılması olarak sayılmaktadır (RYKGM, 2014).

2.4.3. Makro-Ekonomik Fayda Hedefleri

Yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasının makro-ekonomik fayda hedefleri; yasal ticaretin kolaylaştırılması ve yasadışı ticaretle mücadelede etkinliğin yükseltilmesi, ülkenin uluslararası rekabet gücünün arttırılması, ülkenin yabancı yatırımları çekçek adına daha çekici hale gelmesi, uluslararası ticaretin hızlı ve kolay gerçekleştirildiği bir ülke biçiminde bilinirliğe sahip olma, uluslararası pazarlarda ticaret ortaklığı açısından daha fazla tercih edilme, uluslararası ticaretteki emniyet ve güvenlik zaafının önüne geçilmesi sayesinde güvenli ticaretin desteklenmesi, işlem maliyetlerinin azalması ve işlem hızının artması ile ihracatın desteklenmesi, uluslararası standartlarda daha etkin ve verimli faaliyet gösteren, rekabet gücü daha yüksek ve daha iyi iç kontrol sistemleri bulunan firma adetlerinde artış elde edilmesi olarak ifade edilmektedir (RYKGM, 2014)

2.4.4. Uluslararası Fayda Hedefleri

GATT'ın sağladığı tarife ve tarife dışı engeller konusundaki önemli ve kalıcı reformlar ile karşılaştırıldığında, ticareti kolaylaştırma uygulamalarının önemli miktarda kazanım sağlayacağı global bazda kabul görmektedir. Ticareti kolaylaştırma uygulamalarının tam olarak uygulanması ile az gelişmiş ülkeler açısından ticaret maliyetlerinde beklenen düşüş %14,5 seviyelerindedir (WTO, 2019). Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerin de bu uygulamalardan oldukça kazanç sağlayacağı değerlendirilmektedir. Örnek olarak, gelişmekte olan ülkelerin önemli bir kısmında ticari işlemlerin toplam maliyeti içinde ticari prosedürlerin oranının yüzde 4-5

aralığından daha fazla olduğu ve gelişmekte olan ülkeler için Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması'nın sağlayacağı muhtemel kazancın yıllık yaklaşık 325 milyar Avro tutarında olacağı öngörülmektedir (Aynagöz Çakmak, 2016).

Diğer taraftan, gümrük prosedürlerinin nispeten kolay olduğu gelişmiş ülkelerde de gümrük işlemleri oldukça maliyetli olabilmektedir. Dünya Bankası tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, Amerika Birleşik Devletleri'nden üçüncü ülkelere 20.000 ABD Doları değerinde eşya taşıyan bir konteynerin ihracat maliyeti 990 ABD Dolarına ulaşabilmektedir. Peterson Institute tarafından 22 ülke esas alınarak gerçekleştirilen bir çalışmada ticaretin kolaylaştırılması uygulamaları ile, esas alınan 22 ülkeye yapılacak ihracatın 86,8 milyar ABD Doları ile 284 milyar ABD Doları arasında artabileceği, 22 ülkenin diğer ülkelerden ithalatlarındaki artışın ise 138,5 milyar ABD Doları ile 468,2 milyar ABD Doları arasında değişebileceği ifade edilmektedir (DTM, 2010).

Bu bağlamda, yetkilendirilmiş yükümlü uygulaması özelinde hedeflenen uluslararası faydalar ele alındığında; maliyetlerde elde olunacak azalma ve sağlanacak hız ile elde olunacak zaman kazanımından hareketle rekabet gücünde artış, yurt dışı müşterilere malları zamanında teslim edebilme, uluslararası piyasalarda tedarikçi olarak daha fazla tercih edilme, uluslararası pazarlarda güvenilir olarak bilinirliğe sahip olma, yabancı yatırımcılar açısından iş ortaklığında tercih edilme, karşılıklı tanıma anlaşması imzalanan ülkelerde yetkilendirilmiş yükümlü olarak kabul edilme ve dolayısıyla o ülkelerde yetkilendirilmiş yükümlüler için mevcut ayrıcalıklardan yararlanabilme şeklinde ifade edilmektedir (RYKGM, 2014).

III. BÖLÜM

REKABET VE REKABET GÜCÜ

3.1. Rekabet Tanımı ve Jenerik Rekabet Stratejileri

3.1.1. Rekabet Tanımı

Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan Büyük Türkçe Sözlükte rekabet kelimesinin anlamı; “*Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış*” olarak ifade edilmiştir (TDK, 2018).

Rekabetin Korunması Hakkında Kanun’un 3. maddesinde rekabet teriminin, “*Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarış*” ifade edeceği tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 1994).

Thompson ve Strickland (1999:134) rekabeti, değişik biçimde faaliyetler ortaya koyacak veya pazardan büyük pay elde edebilmek amacıyla rakiplerden farklı faaliyetler uygulayacak tercihlerde bulunma işlemi olarak tanımlamıştır.

Rekabet ayrıca; az bulunan bir şeyden pay almak ya da bir mükafat sağlamak için tanımlanmış kural ve kısıtlar içerisinde temel özgürlükler ile insan haklarının garanti edildiği, herhangi bir imtiyaz ve ayrımcılığın bulunmadığı bir yerde birden çok oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış şeklinde de tanımlanabilmektedir (Türkkan, 2001: 11).

Şirketin rekabet başarısı, ürün portföyünün belirlenmesi, teknoloji uygulaması, şirket organizasyonu, satın almalar, Ar-Ge projeleri, kalite kontrol sistemleri, insan kaynakları, pazarlama, dağıtım, finans ve maliyet yönetimi gibi şirket içi unsurların yönetilebilmesine bağlıdır. Rekabetçilik şirketin, makro ekonomik çevresi, tedarikçi şirketler, çalışan altyapısı ve kurumsal altyapı gibi unsurlarla gerçekleştirdiği bağların kalitesine de bağlıdır (Solleiro ve Castanon, 2005: 24).

Pazarda halihazırda mevcut olan şirketlerin diğer firmalardan gelecek tehditlerin baskısı altında daha verimli faaliyette bulunabilmesi, rekabetin teşvik edilmesi ya da yeniliklerin pazara dahil edilmesi ile gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla, rekabet durağan bir kavram olmayıp, değişim, yenilik ve hatta karışıklığın baskın olduğu dinamik bir süreçtir (Günel ve Özel, 2005).

Son dönemde yaşanan ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik dönüşümler rekabetin yapısında ve miktarında önemli etkiler ortaya çıkarmıştır. Buna paralel

olarak, pazarda bulunan şirketlerin başarı sağlayabilmeleri için rekabet etme kapasitelerini arttırmaları, müşterilerin artmakta olan ve çeşitlenen talep ve beklentilerini uygun biçimde karşılamaları gerekir. Şirketlerin söz konusu şartları karşılamaları için, faaliyetlerini etkin şekilde yürütmeleri, farklı pazarlara girerek pazar paylarını yükseltmeleri ve teknolojiyi aktif biçimde kullanmaları gerekir (Kayabaşı, 2010: 29-30).

Artan rekabetin etkisi olarak şirketler pazar paylarını arttırmak ve satışlarını çoğaltmak için birtakım yollara başvurmaktadırlar. Müşterilerin taleplerini belirleyebilmek ve bunlara cevap vermek amacıyla bazen ürün farklılaştırması yoluna giderek bazen de yeni ürünler meydana getirip piyasaya sunarak avantaj elde etmeye çalışırlar (Bolt, 1989:37).

3.1.2. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri

Şirketler, küreselleşme ve artan rekabet şartları içerisinde farklı baskı unsurları altında işlemlerini yürütürken, rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla ortaya koydukları rekabet stratejileri vasıtasıyla şirketleri için avantaj elde etmeyi hedeflerler (Yılmaz, 2004: 34).

Literatür incelendiğinde, şirketler arasında bulunan performans farklılıklarını etkileyen nedenlerin esas belirleyicisi olarak, özellikle Porter (1980) tarafından geliştirilen 'rekabet avantajı' olgusuna odaklanıldığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda araştırmacılar, 1980'li yıllardan başlayarak şirketlere rekabet avantajı sağlayabileceği değerlendirilen, şirketin faaliyet gösterdiği endüstri yapısından fiziki kaynaklara, yenilikçilik yeteneği ve teknolojik üstünlük gibi fiziksel olmayan kaynaklardan stratejik hareket biçimlerine kadar pek çok hususu incelemiş ve bunların performans farklılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek amacıyla uğraş vermişlerdir (Kamaşak, 2010).

Rekabet avantajı, *“bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük”* olarak ifade edilebilmektedir (Okumuş, 2002: 360).

Hofer (1978: 64) rekabet avantajını *“bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği eşsiz pozisyon ve/veya pozisyonlar”* olarak belirtmiştir.

Türkkan (2001:106) rekabet avantajını tanımlarken iki ayrı yönden yaklaşmış; şirketin pazarda karşı karşıya kaldığı rekabet baskısına karşı koymasını rekabet avantajının pasif yönü, şirketin rekabet baskısı oluşturabilmesini sağlayan gücü ise rekabet avantajının aktif yönü olarak ifade etmiş; dolayısıyla rekabet avantajının hem piyasada var olmayı sürdürebilmek için savunma yönünün olduğunu, hem de diğer firmalar üzerinde baskı kurması yönünden atılımcı yönü bulunduğunu belirtmiştir.

Rekabet üzerine çalışmalarda bulunan Hamel ve Prahalad (1990:79) küresel rekabet şartlarında büyük şirketlerin başarıyı yakalayabilmeleri ve varlıklarının devamını sağlayabilmeleri için şirketlerin stratejik yeteneklerinin bulunması gerektiğini belirtmişler; stratejik yeteneği de işletmede ürün dizaynı ve üretimi için lazım olan çoklu teknolojilerin koordine ve entegre edilme biçimlerine ilişkin bilgilerin toplamı şeklinde ifade etmişlerdir.

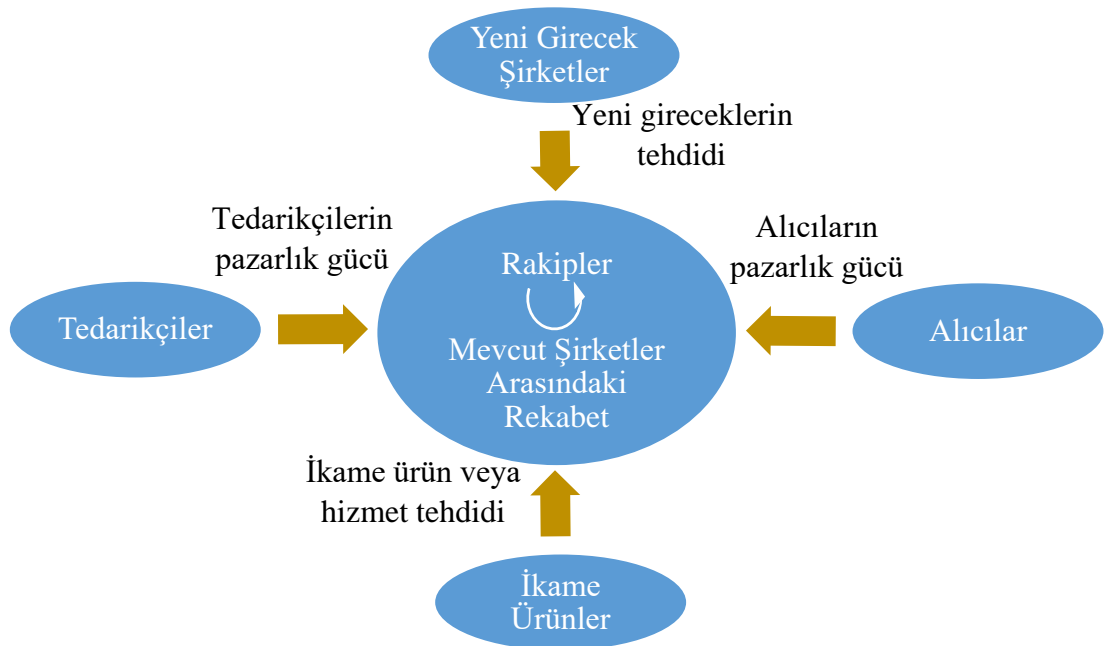
Şirketlere rekabet avantajı yaratabilecek stratejik seçimler üzerine yapılan araştırmalar içerisinde Porter'ın jenerik rekabet stratejileri en çok kabul görenler arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Porter (2000:1), rekabet halinde olan tüm şirketlerin açık bir şekilde adlandırılmış olsun ya da olmasın rekabet stratejilerinin bulunduğunu, söz konusu stratejilerin bir tasarım sürecine uygun olarak tanımlanmış veya şirketin farklı operasyonel bölümlerinin faaliyetleri çerçevesinde oluşturulmuş olabileceğini ifade etmiştir.

Porter esas olarak stratejiyi, şirketlerin ileriki dönemde ulaşması gereken noktanın belirlenmesi ve buraya ulaşmak amacıyla yapılması gereken hususlara karar verme süreci olarak tanımlamıştır (Porter, 1980). Söz konusu rekabetçi stratejilerin şirketler tarafından benimsenmesi ve doğru biçimde uygulanması, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlanması ve bu avantajın devam ettirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu kapsamda maliyetler, ürün, kalite, ürün farklılaşması, yeni ürün, teknolojik farklılıklar, ölçek ekonomileri ve piyasa yapıları, birlikte rekabet avantajı oluşturan hususlar olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, rekabet üstünlüğü oluşturmada bilgi kullanımı ve yönetimi de önemlidir (Porter, 1985: 35).

Bir rekabet stratejisi oluşturmak, esas itibarıyla şirketin rekabet etme şeklinin nasıl olacağı, amaçlarının neler olacağı ve söz konusu amaçlara ulaşmak için uygulaması gereken politikaların neler olduğu hususlarında kapsamlı bir yöntem oluşturmak anlamına gelmektedir. Rekabet stratejisi yönteminin belirlenmesinin temelinde, şirketin çevresiyle ilişkilendirilmesi yer alır. Söz konusu çevrenin

toplumsal ve ekonomik güçleri de içerecek biçimde oldukça geniş olmasına karşın, şirketin çevresinin kilit noktası, rekabette bulunduğu sektör veya sektörlerdir. Sektörün içinde bulunduğu ortamın şirket adına potansiyel stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, içinde bulunulan rekabet şartlarının tespit edilmesi üzerinde de oldukça etkisi vardır (Porter, 2000:3).

Porter (1998:5), rekabet avantajı neticesinde ortaya çıkan endüstri kârlılığının, ürünün müşterilerce beğenilme derecesi ya da ileri teknoloji kullanılarak üretilip üretilmediğinin sonucu olmayıp, endüstri yapısının sonucu olduğunu ifade etmiştir. Endüstri yapısı, endüstrinin değişimi nedeniyle süreç içerisinde değişim gösterse de görece sabittir. Bu bağlamda Porter, izlenecek stratejilerin saptanmasında etkili olduğunu belirttiği endüstri yapısı ile ilgili olarak 'beş güç modeli'ni geliştirmiştir. Modele göre bir endüstrideki rekabetin durumu; mevcut şirketler arasındaki rekabet, ikame ürünler (ikame ürün veya hizmetlerin pazara girme tehdidi), tedarikçiler (tedarikçilerin pazarlık güçleri), alıcılar (alıcıların pazarlık güçleri) ve endüstriye yeni girecek şirketler (yeni gireceklerin tehdidi) olmak üzere beş temel rekabet gücüne bağlıdır (Porter, 2000:3-4). Endüstride ortaya çıkacak yapısal bir dönüşüm, beş rekabet gücünün nispi verimliliğini etkileyebilir ve endüstrinin kârlılığını pozitif ya da negatif şekilde değiştirebilir. Dolayısıyla, Şekil 4'te gösterilmiş bulunan, endüstriye ilişkin beş rekabet gücü unsurunun iyi bir biçimde analizinin yapılması çok önemlidir.



Şekil 4: Porter'in Beş Güç Modeli, (Porter, 1998)

Rekabet avantajı yaratmada beş güçten birincisi, endüstriye yeni girecek firmalar ve bu firmaların oluşturdukları tehditlerdir. Şirketin çalışma sahasının cazip olması, diğer şirketlerin de aynı çalışma sahasına katılmasını özendirir. Endüstriye yeni giren şirketler, endüstride mevcut bulunan şirketlerin pazar payını tehdit edebilir ve toplam üretim miktarını arttırarak arz fazlası yaratabilecekleri için fiyat düşüşlerine ve neticede şirketlerin kazançlarında azalmaya sebep olabilirler. Cazip görünen bir endüstriye katılma talebinde bulunan şirketlerin iki hususu göz önünde bulundurmaları gerekir: Endüstriye giriş engelleri ve rakiplerin olası misillemeleri. Giriş engelleri, endüstriye giriş maliyetlerini yükselten yapısal özelliklerdir. Yeni şirketin dağıtım ağlarına sahip bulunmaması ve var olan ağlardan faydalanma imkanının olmaması, yüksek sermaye ihtiyacı, ölçek ekonomilerinin varlığı, halihazırda var olan firmalara olan marka bağımlılığı ve ürün farklılaştırmanın zor olması, mevcut şirketlerin maliyet avantajları, tedarikçi ve ürünlerde değişikliğe gitme maliyetleri ve resmi kurumların uygulamaları giriş engelleri olarak sayılabilmektedir (Barney, 2001; Gürleyik, 2004; Ülgen ve Mirze, 2004). Diğer taraftan, yeni bir endüstriye girişleri halinde rakipler tarafından misillemelerde bulunulacağı, dolayısıyla da zarar edecekleri öngörüsü bulunan yeni şirketler, oluşabilecek zarar ihtimalini göz önüne alarak bu tür endüstrilere katılmaktan vazgeçebilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2004: 96-97).

Porter'in beş güç modelindeki bir diğer unsur; ikame ürünlerin yaratacağı tehditlerdir. Halihazırda bir endüstride faaliyet gösteren şirketler, ikame ürünler üreten şirketler ile rekabet halindedirler. İkame ürünler, endüstride bulunan şirketlerin kârlı olarak tespit edecekleri fiyatlara üst limit getirerek endüstrinin olası getirilerini kısıtlar, bu bağlamda ikame ürünlerin etkisi endüstrinin genel talep esnekliği şeklinde ifade edilebilir (Porter, 2000: 28). Burada esas itibariyle, endüstri dışından gelebilecek bir rekabet olasılığı ve dolayısıyla şirketin üretimini yaptığı ürüne rakip bir ürünün pazara girme ihtimali vurgulanmaktadır. Bir ürünün ikamesi mevcut ise, talebin fiyat karşısında esnek olması nedeniyle, en ufak fiyat değişiminde müşteriler ikame ürünlere yönelebilmektedirler.

Beş güç modelindeki diğer unsur ise; tedarikçilerin pazarlık güçleridir. Yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçiler, şirket ile yürütülen faaliyetlerde genellikle kendi isteklerini uygulayabilecek, şirketin kendi stratejik kararlarını alma ve bunları uygulama noktasında mutlak bir özgürlüğü bulunmayabilecektir. Tedarikçilerin

pazarlık gücünün düşük olması halinde ise belirtilenin tersi işleyerek şirket taleplerini tedarikçilere uygulatabilecek, böylece kendi stratejik kararlarını alma ve bunları uygulama noktasında özgür olacaktır. Tedarikçiler, endüstrideki şirketlerin verimliliğini ya tedarikliğini sağladıkları ürünlerin fiyatlarını arttırarak ya da ürün kalitelerini düşürerek tehdit edebilmektedirler (Barney, 2001: 95).

Porter'ın beş güç modelindeki bir diğer unsur da; alıcıların pazarlık güçleridir. Bu konudaki yaklaşım, tedarikçilerin pazarlık güçlerine ilişkin değerlendirmelerin çok benzeridir. Alıcılar, fiyatları düşürmek, alınan mal miktarını azaltmak, daha kaliteli mal ve hizmet sağlanmasına yönelik pazarlık etmek gibi yollarla pazarlık güçlerini kullanmaktadırlar. Bu kapsamda, pazarlık gücünün seviyesine göre alıcıların talepleri şirketlerce karşılanmaktadır.

Porter'ın modelinde rekabet avantajı yaratmada beş güçten sonuncusu, mevcut şirketler arasındaki rekabetin düzeyidir. Endüstride faaliyet gösteren şirketler birbirlerini etkilerler ve aynı zamanda birbirlerine bağımlıdırlar. Bu nedenle, endüstrideki bir şirket tarafından gerçekleştirilen herhangi bir uygulama diğer şirketlerin rekabetçi biçimde karşılık vermelerine neden olabilmektedir. Serbest piyasa şartlarının mevcut bulunduğu çoğu endüstride şirketler arasında yüksek seviyede rekabet bulunmaktadır. Söz konusu rekabet çoğunlukla; fiyat yoğun rekabet, ürün farklılaştırma ve ürün geliştirme çerçevesinde oluşur (Dess ve Miller, 1993: 60).

Porter'ın beş güç modelinde iki adet tehdit unsuru bulunmaktadır. Bunlar; pazara yeni girme ihtimali olan şirketlerin meydana getirdiği potansiyel rakip tehditi ve endüstriye ikame ürün sürülmesi ihtimalinden kaynaklanan ikame ürün tehditidir. Bu tehditler şirketin rekabet gücüne negatif şekilde etki eden unsurlardandır. Söz konusu etkinin seviyesini olabildiğince en alt düzeye indirebilmek için, stratejiler oluşturulurken ve hayata geçirilirken söz konusu tehdit unsurlarına dikkat edilmesi önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2013).

Rekabet stratejisinin esas hedefi, endüstrideki rekabet şartları içerisinde rekabette bulunulması ve hatta söz konusu şartların şirket lehine çevrilmesidir. Porter (1985) söz konusu beş temel rekabet gücü ile baş etmek amacıyla, jenerik rekabet stratejilerini; 'Maliyet Liderliği', 'Farklılaştırma' ve 'Odaklanma' olarak tanımlamıştır.

Porter (1980), “maliyet liderliği”ni, Şirketin sektörde bulunan bütün rakiplerine nazaran en düşük maliyet ile üretim yapabilme becerisi Şeklinde belirtmektedir. Şirketlerin söz konusu stratejiyi gerçekleŐtirebilmeleri için ölçek ekonomilerinden faydalanarak üretim girdilerini ucuza sağlayabilmeleri ve diğer taraftan ürün geliştirme, yenilikçilik, dağıtım ve reklam gibi maliyetlerini de en aza indirebilmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Lumpkin ve Dess, 2006: 1588).

Maliyet liderliği stratejisinde amaç, Şirketin yer aldđđ sektörde maliyetlerini azaltarak rakiplerine göre maliyet avantajı sağlamasıdır (Eren, 2002:251). Bunu yaparken de Şirketlerin odak noktası, bütün alanlarda katı maliyet kontrolleri ve verimlilik üzerine odaklanmaktır (Porter, 1980). Bu kapsamda, maliyet liderliği stratejisini uygulayan Şirketlerin maliyetleri azaltılırken, mal ve hizmetlerin fiyatları ve kaliteleri düşürülmeden, maliyetlerde mevcut israfların azaltılarak olabildiğince aŐađı çekilmeleri gerekir (Duman ve diğer., 2014).

Ülgen ve Mirze (2013) maliyet liderliğini, Şirketlerin maliyetlerini düşürecek, rakiplere nazaran daha az maliyetle mal veya hizmet üretilmesini temin edecek, piyasa fiyatlarını belirleyerek piyasada liderlik yapmasını kolaylaştıracak unsurların uygulanması Şeklinde ifade etmişlerdir. Bu bağlamda maliyet liderliği, Şirketlerin ürünlerini en düşük fiyattan satışa sunması değil, üretimin en düşük maliyetle yapılması nedeniyle kâr payının artması biçiminde oluşmaktadır. Şirketler, rakiplerinin satış fiyatlarına yakın veya daha düşük fiyatla ürünlerini satarak kârlılıklarını yükseltirler.

“Farklılaştırma” stratejisi, Şirketlerin, yenilikçi olma, ileri teknoloji kullanma, kullanım rahatlığı, saygınlık doğurma, kalite, güven benzeri özgün unsurları ön plana çıkararak sağladıkları eşsiz ürün ve hizmetler yoluyla rekabet avantajı elde etmelerini öngörmektedir (Porter, 1996). Farklılaştırma, firmaların pazara sürdüğü ürün veya hizmeti farklılaŐtırarak, herkesçe eşsiz olarak kabul edilen bir Şey ortaya koymaktır (Porter, 2000:47). Hill ve Jones (2000:130) farklılaştırmanın, ürünün seçkin teknik özellikleri, albenisi, tasarım farklılığı, güvenilirliği, kalite ve sağlamlığı ya da Şirketin uzunca süredir meydana getirdiği üstün ve farklı ürün imajı vasıtasıyla ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bülbül (2007:94) ise farklılaştırma stratejisini, Şirketin ürün kalitesi, özellikleri veya satış sonrası hizmetler gibi hususlarda alıcılara eşsiz veya üstün değerler yaratarak rakiplerinden önde olmasını sağlayan strateji olarak ifade etmiştir.

Bir şirket koruyabileceği bir farklılık yaratabiliyorsa rakiplerine karşı üstünlük elde edebilir (Porter, 2010:68). Sektörde eşsiz ürün üreten tek firma olma avantajını elinde bulundurmayı ve bu avantajı korumayı amaçlayan şirket, farklılığın rantına sahip olabilecektir. Farklılaştırma stratejisi benimseyen şirketlerin alıcılarında marka bağımlılığı yaratmaları sebebiyle, müşterilerin alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olan duyarlılığı çok düşük düzeyde olmaktadır (Porter, 1985; Morschett vd., 2006). Dolayısı ile strateji kapsamında amaçlanan, şirketlerin ürünlerini farklılaştırması nedeniyle müşterilerin ortaya çıkan fark fiyatı ödemeyi kabul etmeleridir. Böylece, farklılaştırma stratejisini başarılı biçimde hayata geçirebilen şirketler, piyasada elde ettikleri benzersiz konum dolayısıyla bir yandan sadık müşteri portföylerini büyütürken, bir yandan da ürün ve hizmetleri nispeten yüksek fiyatlarla satmak suretiyle karlılıklarını yükseltebilmektedirler (Lumpkin ve Dess, 2006).

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri amaçlarını bütün sektör içerisinde gerçekleştirmeyi hedeflerken, “odaklanma” stratejisi yalnızca belirli bir alanda en iyi ve etkin olmayı amaçlamakta, stratejik politikalar bu çerçevede oluşturulmaktadır (Porter, 2000:48). Bu çerçevede Porter (1996), şirketin belirli gereksinimleri bulunan kısıtlı miktardaki müşteri grubu, spesifik bir ürün çeşidi veya sınırlı bir coğrafi bölge gibi kısıtlı hedef pazarlar üstüne yoğunlaşarak rekabet avantajı yaratma uygulamalarını odaklanma şeklinde tanımlamıştır.

Odaklanma stratejisini benimseyen şirketler, pazar içerisinde bir bölüm veya grup belirleyerek bunlara yönelik uygun stratejiler üzerine eğilirler. Bu kapsamda, odaklanma şirket tarafından, belirlenen hedef bölüm ya da grubun gereksinimlerini daha iyi biçimde sağlayarak ürün/hizmet farklılaştırması yoluyla veya bu hedefe yönelik ürün/hizmet sunmak suretiyle maliyetleri düşürerek maliyet avantajı elde etmek vasıtasıyla veya her iki stratejinin birlikte uygulanması ile sağlanabilmekte; bu durum da daha geniş pazarda rekabette bulunan rakiplere nazaran daha etkili ve üretken davranabilme fikrine dayanmaktadır (Porter, 2000:48).

Barca ve Esen (2012:98), odaklanma stratejisi ile bir alanda yoğunlaşmanın uzmanlaşmayı da birlikte getireceğini ve rakiplere nazaran şirketi daha avantajlı bir pozisyona taşıyacağını belirtmiştir. Böylece, şirketin temel yeteneğinin ve uzmanlığının olduğu bir sektörde rekabet etme olanağı artar, şirket her bölüm ile ilgili olarak daha geniş ve ayrıntılı bilgi sahibi olabilir ve bilinirliğin sağladığı avantaj ile pazara yeni girecek şirketleri önleyebilir (Çetinkaya, 2006:60).

Odaklanma stratejisini benimseyen şirketler, rakiplerinin fiyatlarının yüksek olması veya sundukları hizmetlerde eksik bulunmasının yol açtığı boşluğu, belirledikleri kısıtlı bölgeye yoğunlaşarak doldurup rekabet avantajı elde ederler (Bülbül, 2007:94). Bu stratejiyi, küreselleşme sebebiyle pazardaki rekabetin yoğunluğu karşısında tutunamayan şirketler seçmekte; bir kısım pazar payından ve satış miktarından feragat etmiş gibi olmakla birlikte, stratejinin etkin biçimde uygulanması halinde rakiplerine nazaran daha fazla kâr sahibi olabilmektedirler (Duman vd., 2014).

Porter (1985), şirketlerin uzun vadede rakiplerine nazaran daha başarılı bir performans ortaya koyabilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri gerekliliğinin önemini belirtmekte, sürdürülebilir rekabet avantajının da sadece, belirtilen jenerik rekabet stratejilerinden yalnızca birinin etkin biçimde uygulanması ile elde edilebileceğini ifade etmektedir. Porter (1985) ayrıca, bir işletme için yürütülecek esas jenerik stratejilerin yalnızca maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri olabileceğini belirtmekte, odaklanma'nın ise stratejiden çok içerik veya hedef pazarın boyutu ile ilgili bir olgu olduğunu ve yalnızca kısıtlı hedef pazarlara yönelik görece küçük şirketlerce gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir (Kamaşak, 2010).

Porter (1985), söz konusu stratejileri birleştirmeye uğraşan şirketlerin uzun dönemde hiçbir stratejiyi bütünüyle gerçekleştiremeyeceklerini ve stratejik seçimler arasında 'sıkışıp kalacaklarını' ifade etmektedir. Söz konusu koşulda da şirketler başarısızlığa uğrayabileceklerdir. Bazı araştırmacılar (örn., Dess ve Davis, 1994:472) söz konusu görüşün bütünüyle doğru olduğunu, şirketlerin yalnızca bir adet jenerik rekabet stratejisi üstünde durarak, bütün olanaklarını belirtilen hedefte değerlendirmeleri gerektiğini ifade ederken, bazıları (örn., Wright vd., 1990) bu yaklaşımı kabul etmeyip birden çok stratejinin eşanlı biçimde etkin olarak gerçekleştirilebileceğini ve böylece şirketlerin büyük fayda elde edebileceğini belirtmişlerdir.

Şirketlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve dışarıdan gelen rekabetçi müdahalelere karşı koyabilmeleri için geçmiş dönemlerde söz konusu stratejilerden yalnızca bir tanesinin uygulanması kafi görülmekle birlikte, içinde bulunduğumuz dönemde, şirketlerin mevcut devingen, yoğun ve global ölçekteki rekabetçi koşullara uyum sağlayabilmesi için farklılaştırma veya odaklanmanın yanında maliyet liderliğini de uygulamalarının gerekmekte olduğu, bu sayede değişik ürün veya hizmetlerin düşük maliyetle elde edilip rekabet avantajı sağlanmasını amaç edinen

birleşik stratejilerin uygulanması gerekliliği görüşü ifade edilir olmuştur (Yücel ve Ahmetoğulları, 2016).

3.2. Rekabet Gücü Tanımı ve Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar

3.2.1. Rekabet Gücü Tanımı

Geçtiğimiz yüzyılın başlarında rekabet gücünün esas unsurlarından bir tanesi üretim büyüklüğü şeklinde kabul görmüştür. Büyük pazarlara yüksek hacimde üretim yoluyla giren şirketler, toplu üretim ve ölçek ekonomilerinin yararlarını arkalarına alarak rakiplerini geçmeyi başarmışlardır. Ancak bugüne gelindiğinde küreselleşme ile birlikte rekabet gücü, bir sektörün başka ülkelerde bulunan aynı sektörlerle nazaran daha fazla getiri ve istihdam sağlama gücü şeklinde ifade edilebilir. Bu açıdan, bir ülkede üretilen ürünlerin başka ülkelerde üretilen ürünler ile fiyat, kalite, dizayn, güvenilirlik, zamanında teslim gibi konularda rekabet edebilir seviyede bulunması önemlidir (Işık ve Keskin, 2013: 42).

Rekabet gücü, ürünlerin spesifik pazarlarda rakip satıcıların fiyatları ile aynı fiyatla ya da daha az fiyatla satışa çıkarılması ve zamanında teslimi şeklinde tanımlanabilmektedir (Kennedy,1985).

Rekabet gücü, müteşebbislerin ürün ve hizmetleri dizayn etme, üretme ve fiyatlandırma safhalarında rakiplerine nazaran avantaj elde etmeleridir (World Economic Forum, 1989: 5-12).

Landau (1992: 1-15) rekabet gücü kavramını, ileriki nesillerin hayat standartını ve ülkenin büyüme imkanını düşürmeden, yüksek ve kaliteli istihdam seviyesinde, ülkede yüksek hayat standartlarına ve makul büyüme oranına sahip olunması şeklinde ifade etmektedir.

Bryan (1994: 206) ise, işgücü performansından yola çıkarak, rakipleriyle aynı veya daha fazla üretkenlik oranını yakalayan endüstrinin başarılı biçimde tanımlandığını belirtmiştir.

Rekabet gücü, rakiplerden ya da başka işletmelerden daha yüksek bir değerler bileşkesi meydana getirebilmek ve bunun anlaşılmasını mümkün kılmak anlamına gelir (Kanıbir, 2004: 83).

Bu bağlamda, rekabet gücü kavramının tanımı hususunda literatür incelendiğinde farklı yaklaşımların da bulunduğu görülmektedir. Rekabet gücü, üzerinde çalışılacak alana (firma, sektör, ülke), rekabet gücünün tespitinde yararlanılan kriter ve yaklaşımlara (mikro ya da makro boyut) göre değişik şekillerde tanımlanmaktadır. Rekabet gücü hususu, firma, pazar ve ülke seviyesinde ele alınabilir (Çivi, 2001; Aktan, 2011).

3.2.1.1. Firma Düzeyinde Rekabet Gücü

Piyasada şirketler rekabet etmekte, şirketler arasında bulunan rekabet ise önemli derecede müşterilerce biçimlendirilmektedir. Bu nedenle, şirketler müşteri odaklı olacak şekilde organize olurlar ve müşteri ilişkilerini öncelikli olarak ele alırlar. (Demir ve Demirel, 2011: 85).

Sadece maliyet açısından bakıldığında, en temel haliyle şirket seviyesinde rekabet gücü, şirketlerin elde ettikleri kârlılık seviyesi ile anlatılmaktadır. Yalın bir söylemle, kâr edemeyen bir şirketin rekabet gücüne sahip olduğundan bahsetmek mümkün olamaz. Pazara sunduğu bir malın piyasa fiyatının üstünde ortalama maliyete sahip bir şirketin rekabet gücünü elinde bulundurmadığı ifade edilebilir. Diğer taraftan, ürettiği malı ortalama maliyetin üstünde bir fiyattan satabilse bile rakiplerine nazaran daha yüksek ortalama maliyeti bulunan bir şirket, aynı malların satıldığı bir pazarda kâr edemeyebilir (Aktan, 2011).

Küreselleşme, bilginin erişebilirliği, teknolojik imkanların ilerlemesi ve yaygınlaşması ile birlikte artan rekabet koşullarında, maliyet liderliği stratejisini uygulayan şirketlerin rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri, rakiplerine nazaran daha az maliyetlerle ürün elde edebilmeleri ve satabilmeleri ile sağlanabilmektedir. Dolayısıyla, şirketler zamanımızda artık verimliliği azalmış bulunan, zaman kaybına neden olan maliyetli haldeki alışlagelmiş üretim süreçlerinden, daha esnek, daha entegre ve etkileşim halinde uygulanabilen bilgi ve ağ ekonomisini esas alan süreçlere eğilim göstermektedirler (Aksoylu ve Dursun, 2001). Rekabet avantajı sağlamak için, şirketler farklı zorluklardan kaçınabilmek ve olanaklardan faydalanabilmek için, daha çok eşanlı ve birbiriyle entegre işleyen süreçlere kaymaktadırlar. Söz konusu süreçlerin esas niteliklerinden birisi, üretimden satış sonuna kadar bütün safhalarda maliyetleri en aza indirme hususunu amaçlamasıdır (Bayri, 2005: 185). Bu bağlamda, şirketler açısından rekabetin iki ana unsuru düşük maliyetlere sahip olmak ve teknolojik kabiliyeti arttırmak olarak ifade edilebilmektedir. Bu nedenle, maliyetlerin azaltılması

ve teknolojik kabiliyetin artırılması amacıyla işletmeler yeni şirket yapılanmalarına ve iş yapış yöntemlerine başvurumaktadırlar (Ulusoy ve Özgür, 1997: 46).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan bir şirketin elinde bulundurduğu rekabet gücünü devam ettirebilmesi ve yükseltebilmesi; şirketin yenilenen organizasyonel yapısı ve bilgi yönetimi, ortaya koyacağı yenilik ve icatlar ile ileriki zamanlarda yararlanacağı teknoloji ile maliyetlerini en aza indirerek kârını, nakit döngüsünü ve yatırımlarının net bugünkü değerini hangi miktarda fazlaştıırabileceği ile ilintilidir (Bayri, 2006: 165).

Şirket seviyesinde rekabet gücü; şirketlerin ulusal ve uluslararası pazarlarda rakip şirketlere nazaran daha az maliyetle daha kaliteli mal satabilmesi, satılan ürün ve hizmetin cazibesi gibi, şirketlere rekabet avantajı sağlayacak niteliklerin elde bulundurulmasını belirtir (Ada, 2008:55). Şirket seviyesinde rekabet gücünün yükseltilmesi için, rakiplere nazaran daha düşük fiyatlı ve/veya daha kaliteli malların daha kârlı biçimde satılabilmesi gerekir (Cockburn vd., 1998). Şirket seviyesinde rekabet gücü; alıcıların, şirketin sağladığı ürün ve hizmetleri rakiplerinkilere karşın seçmelerini sürdürülebilir olarak temin edebilme yetisidir (TÜSİAD, 1997:18).

Diğer taraftan, şirketler arası rekabet son zamanlarda maliyetleri olduğu kadar fiyat dışı unsurları da kapsamaktadır. İnsan kaynakları, teknolojinin kullanımı, yönetim ve organizasyon bahse konu unsurlar arasında sayılabilir. Bu unsurlar, teknolojik, iktisadi ve sosyal ortamda oluşan değişime göre şirketin rekabetçi bir pozisyona ulaşma ve söz konusu pozisyonu muhafaza edebilme yeteneğine etki eder. Rakiplere rağmen kârlı pozisyonunu muhafaza etme hali, kuşkusuz olarak rekabetçiliği ortaya koyan durumdur (Arıkan, 2003: 35).

Her ne kadar rekabet gücü kavramı genelde ulusal bir öge olarak değerlendirilse de piyasalarda rekabet eden kuruluşlar devletler değil şirketlerdir. Bu şirketler özel şirket olabileceği gibi kamu şirketleri de olabilirler. Şurası açıktır ki, devlet politikalarının doğrudan ya da dolaylı olarak şirketlerin rekabet gücü üstünde oldukça etkileri olmaktadır. Bununla birlikte, yatırım, fiyatlama, organizasyonel sistem gibi hususlar şirketlerin idarecilerince tespit olunur.

3.2.1.2. Sektörel Rekabet Gücü

Lokal veya belli bir bölgeye yönelik faaliyet gösteren bir şirketin rekabet gücü özdeş pazar ya da bölgedeki rakipleri ile karşılaştırılabilirken, sektörel rekabet gücü,

ticaretin mevcut bulunduğu farklı bölge ya da ülkelerde yer alan sektörlerle mukayese edilebilir (Aktan, 2011). Bu bağlamda sektörel rekabet gücü; bir sektörün başka ülkelerin aynı sektörlerine nazaran nispeten daha fazla gelir ve işgücü ortaya çıkarma gücü şeklinde ifade edilebilir. Başka bir söylem ile; bir ülkenin ürettiği ürünlerin başka ülkelerin ürünleri ile fiyat, kalite, dizayn, güvenilirlik ve zamanında teslim gibi konularda rekabet edebilir seviyede olması anlamına gelmektedir (Demir, 2002: 229).

Sektörel rekabet gücü, çoğunlukla, verimlilik ve uluslararası ticarete elde olunan üretkenlik yönünden ele alınmaktadır. Rakipleri ile aynı veya daha üst seviyede bir verimlilik düzeyinde uluslararası pazarların ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sağlayabilme ve daha az maliyetle uluslararası pazarların ölçüt ve isteklerine elverişli ürün ve hizmetleri sağlayabilmesini olanaklı kılan buluş ve inovasyonları meydana getirebilme yetisidir (Aktan, 2011).

Porter (2000: 4), bir sektördeki rekabet gücünün, ikame ürün ve pazara giriş tehdidi, tedarikçilerin ve müşterilerin pazarlık güçleri ile mevcut şirketler arasında mevcut rekabete bağlı olduğunu belirtmektedir (Bayri, 2005:184). Küreselleşme ve yeni ekonominin oluşturduğu değişime karşın, bir sektördeki rekabet gücünü halen nispi maliyetler ve farklılaştırma belirlemektedir (Porter, 2000: xiii). Porter (2000: 4), rekabet güçleriyle baş etmede ve rakiplerle mücadele etmede şirketlerin uygulayabilecekleri stratejileri iki esas grupta incelemektedir. Birincisi, rakiplerin ürünleri ile aynı veya benzer niteliklerdeki daha az maliyetli ürünlerin üretilmesini amaçlayan maliyet liderliği stratejisi. Diğeri, sağlamlık, kullanım kolaylığı, kalite gibi özellikli nitelikleri bulunan ürünleri üretmeyi amaçlayan farklılaştırma stratejisidir. Porter (2000), uzun dönemde hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma stratejilerinin bir arada kullanılmasının mümkün bulunmadığını, bu halde şirketlerin iki strateji arasında sıkışıp kalacaklarını, sürdürülebilir başarı için bu stratejilerden birinin seçilmesi gerektiğini ifade etmiştir.

Aktan (2011) sektörel rekabet gücünün, sektörün kapsadığı büyük şirketlerin rekabet gücü şeklinde de açıklanabileceğini; şirketler ve sektörlerin maddi olmayan eşsiz varlık ve değerleri ellerinde bulundurabileceklerini; bir sektörde yer alan şirketlerin belirli bir alanda kümelenmeleri durumunda meydana gelen dışsallıklar vasıtasıyla rekabet gücünün artacağını ifade etmiştir.

3.2.1.3. Uluslararası Rekabet Gücü

Uluslararası rekabet gücü; bir ülkenin tam rekabet piyasa şartlarını oluşturarak uzun dönemde reel gelirini arttırabilmesi, diğer yandan da global piyasalarda rekabette bulunabilecek nitelikleri taşıyan ürün ya da hizmet yaratabilme becerisini elinde bulundurmasıdır (Ada, 2008:55).

Küreselleşme ile birlikte, uluslararası rekabet gücünün belirlenmesinde uluslararası şirketlerin etkili oldukları değerlendirilmektedir. Bu yaklaşıma göre, ürünlerde ve/veya üretim yöntemlerinde inovasyon şirketlerin rekabet gücü belirleyen esas unsurdur (Porter, 1990: 77).

Aktan (2011), uluslararası rekabet gücü genel olarak şirketlerden meydana gelse de, rekabet gücünün devamlılığının dış çevre ile karşılıklı ilişki kurmayı gerektiren inovasyon ve buluşlara bağlı bulunduğunu, dış çevre ile kurulacak ilişkilerin genel olarak kamu kaynaklı olduğunu ifade etmiştir. Buna göre, kamu müdahalelerinin ve ekonomi politikalarının hedefi ekonomik refahın yükseltilmesidir. Ekonomik refahın yükselmesi, mevcut neslin tasarruf fazlasının etkin yönetimini ve yatırımlara dönük kaynakların en fazla sosyal getiriye verecek projelere yönlendirilmesini gerekli kılar. Bunun özendirilmesi de kamu müdahalesi ile olur. Uzun dönemde ekonomik refahın devamlılığı, genel olarak ulusal seviyede rekabet gücünü elde bulundurmak ile ilgilidir, dolayısıyla uluslararası rekabet gücünün tanımlanmasında, kişi başına milli gelir artışının devamlılığını içerecek biçimde bir yaklaşım gerekir. Bu bağlamda uluslararası rekabet gücü; ülkenin, serbest ve eşitlikçi piyasa şartlarında, uzun dönemde vatandaşlarının reel gelirini yükseltirken, uluslararası pazarların şartlarına ve koşullarına uyan ürün ve hizmetleri sağlayabilme yetisidir.

3.2.2. Küreselleşme ile Rekabet Gücü İlişkisi

Firmalar arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, satış sonrası destek gibi unsurlara dayanmakta ve firmaların hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynamaktadır. Rekabet anlayışı, üretim üstünlüğünden, maliyet, kalite ve hız üstünlüğüne dönüşmüş, son dönemlerde de hizmet üstünlüğünü ön plana almıştır. Dolayısıyla, küreselleşmenin hızlanmasına paralel olarak, hem rekabet yoğunluğu hem de rekabet çeşitliliği fazlaşmıştır (Tekin ve Ömürbek, 2004:10–13).

Artan üretim ve erişim imkanları ile birlikte, şirketler arzu edilen her şeyi üretebilme kapasitesine sahip olmakta, yakın teknolojilerden faydalanarak ortaya

koydukları mal ve hizmetlerde belirli bir kalite düzeyini sağlayabilmektedirler. Bu nedenlerle şirketler, kaliteden taviz vermeksizin, ortaya konan mal ve hizmetlerin toplam maliyetlerini en aza indirmeye uğraşmakta; dolayısıyla maliyetleri düşürmek amacıyla küresel rekabete yönelmeye, yüksek kalitede ürün elde etmeye ve dağıtım esnekliği sağlamaya zorlanmaktadır (Tağraf, 2002).

Bu kapsamda şirketler, artan sermaye hareketleri, yasal mevzuatlardaki değişiklikler ve ürün hayat eğrilerinde ortaya çıkan kısaltmalar ile yüz yüze kalmaktadırlar. Bunlar, şirketlerin karşılaştıkları rekabet koşullarını ağırlaştırırken varlıklarının devamını da zorlaştırmaktadır (Cottrill, 1998:36-40).

Şirketlerin global rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmesi için alacakları öncelikli tedbir, şirket yapılanmaları ve iş görme şekillerinde farklı yöntemler uygulamaktır. Küreselleşme süreci şirketlerin gelişen şartlara uygun biçimde kendilerini dönüştürmeleri gerekliliğini ortaya koymuş, bu gereklilik giderek daha fazla şirket tarafından hissedilerek yapısal bir değişikliğe gidilmiştir (Güzeltik, 1997:81).

3.2.3. Entelektüel Sermaye ve Rekabet Gücü İlişkisi

Küreselleşme olgusuna uygun olarak, piyasalar ülke sınırlarını aşarak global hale gelmiş, pazarlardaki rekabet de giderek yoğunlaşmıştır. Bunun sonucu olarak, dünya ekonomisinde yapısal değişim meydana gelmiştir (Kurtulmuş, 1996:144). Bu bağlamda, yöneticiler şirketlerinin fark yaratabilmesi ve avantajlı hale geçebilmesi amacıyla maddi olmayan varlıkları ile ilgili hususlarda daha hassas hareket etmek ve bunun devamlılığını temin etmek durumunda kalmaktadırlar (Demir ve Demirel, 2011: 84).

Değişkenliğin egemen olduğu bir piyasada sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün yegane güvenli kaynağı 'bilgi'dir. Diğer yandan, pazarda değişiklik olması, teknolojinin gelişmesi, rakiplerin artması ve ürünlerin çok hızlı biçimde eskimesi hallerinde başarılı şirketlerin, istikrarlı şekilde yeni bilgi oluşturabilen, söz konusu bilgiyi işletme çapında paylaşarak yeni teknoloji ve mamuller geliştirmek için ivedilikle değerlendirebilen şirketler oldukları belirtilmektedir (Nonaka ve Treece, 2001:23). Dolayısıyla, bilginin modern işletmecilik yaklaşımında sermayenin önemli bir parçası haline gelmesi ile, sermaye olarak adlandırılan çok farklı maddi olmayan varlıkları elinde bulundurma, bunları kullanma ve idare etme gibi hususlar öne çıkmıştır (Yıldız ve Tenekecioğlu, 2005:579–590).

Şirket adına değer yaratabilen söz konusu maddi olmayan varlıklar, entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilmektedir (Petty, 2000:158). Bilgiye dayanan piyasalarda şirketlerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri için ellerinde bulunan entelektüel sermayeyi bilmeleri, geliştirmeleri ve yönetmeleri önemlidir (Alagöz, 2007: 167 – 184). Entelektüel sermaye şeklinde tanımlanan bilgi varlıkları, şirketler arası rekabeti biçimlendiren ya da doğrudan etkileyebilen varlıklardır (Erickson ve Rothberg, 2009: 159 – 165).

Basit biçimde tanımlanacak olursa entelektüel sermaye, işletmenin elinde bulundurduğu ve işletme için ‘değer’e çevrilebilecek tüm bilgilerdir (Edvinsson, Sullivan, 1996).

Stewart (1997) entelektüel sermayeyi; zenginlik meydana getirmek için başvurulabilen her türlü entelektüel varlık olarak ifade etmektedir.

Bir başka ifadeyle entelektüel sermaye; işletmeler için rekabet avantajlarına ve karlılığa çevrilebilen ve işletme üyelerince paylaşılan bilgiler ve söz konusu bilgilerle temellendirilen organizasyonel süreçler bütünüdür (Demediuk ve Sims, 2003).

Yereli ve Gerşil (2005:17–29) entelektüel sermayeyi, şirkete pazarda rekabet avantajı meydana getiren ve şirket çalışanlarının bildiği bütün şeylerin toplamı şeklinde belirtmektedir.

Entelektüel sermaye, şirketlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde ve ileriki dönemlerdeki kazançlarında aktif rol oynayan önemli bir kaynaktır (Roos, 1997:413–426).

Şirketler artan bir biçimde, sahip oldukları kaynakların verimliliğini en iyi seviyeye getirebilme çabası içinde davranmakta, bu kapsamda kendi entelektüel sermaye varlıklarını oluşturma ve yönetme kabiliyetleri üzerinde çalışmaktadırlar (Kanıbir, 2004: 79). Çok uluslu şirketlerin deneyimleri, yönetim etkinliğini ve yenilikleri fazlaştıran fikirlerin oluşması, işlenmesi ve aktarımına yönelik örgütsel kabiliyetlerin, verimliliğin en üst seviyeye çıkmasında ön koşul olduklarını ortaya koymaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003).

Entelektüel sermaye, işletmelerin yapılarını nasıl tasarlamaları gerektiği ve işlevlerini en verimli şekilde nasıl gerçekleştirebileceklerine dair yaklaşımları göz önünde tutarak, örgütsel verimliliğin en üst seviyeye çıkmasını amaçlamakta olup,

böylece söz konusu en üst seviyedeki verimliliğin rekabet gücüne etki edeceği beklenmektedir (Kanıbir, 2004: 79).

İşletmenin elinde bulundurduğu, değer yaratan, bilgiye dayanan varlıkların bütünü şeklinde de ifade edilebilen entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal (organizasyonel) sermaye ve müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye) olarak üç esas unsurdan meydana gelmektedir (Giuliani ve Marasca, 2011:382).

İnsan sermayesi; işletme çalışanlarının sahip oldukları ve geliştirdikleri kişisel bilgi, kabiliyet, tecrübe ve davranışlarının, diğer bir deyişle tüm beşeri unsurların bütünüdür (Demir ve Demirel, 2011: 88). Bu bağlamda, insan sermayesi entelektüel sermayenin özü olarak kabul edilmekte olup, işletme çalışanlarının bilgi birikimi, problem çözme beceri ve kabiliyetleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçleri çerçevesinde meydana getirdikleri işlevleri ve bu işlevlerin özelliklerini belirleyici bir güce sahiptir (Kanıbir, 2004: 81). Diğer taraftan, çalışanların işten ayrılmaları halinde insan sermayesinin farklılaştırıcı tarafının yok olacağı da bilinmelidir (Chen vd., 2005:159-176). Çalışanlar şirketten ayrıldıklarında insan sermayesinin önemli bir parçası da kaybedilmiş bulunmaktadır (Abeysekera ve Guthrie, 2004:251-268).

Yapısal sermaye (organizasyonel sermaye), organizasyon üyelerinin entelektüel çalışmalarının organizasyonun tamamına yansımaları sağlayan düzenlemelerdir. İşletmenin kaynakları arasında bir çeşit çatı niteliği taşıyor ve iş birliği sistemini oluşturur (Polo ve Vazquez, 2008:353 – 363). İşletmenin tamamını kapsayacak biçimde ortaya konan bu düzenlemelerle üyelerin entelektüel birikim ve potansiyelleri kalıcı ve sistematik biçimde organizasyona taşınabilecektir. Organizasyonun tüm parçalarında oluşturulmuş bulunan süreçler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, hiyerarşik ve informel işleyişler, yapısal sermayeyi ortaya çıkarmada esas unsurlardır (Kanıbir, 2004: 81). Yapısal sermaye işletme açısından kalıcı bir sermayedir. Bu nedenle, organizasyonun esas başarısı, var olan ve olası tüm entelektüel kaynak ve birikimin söz konusu kalıcı sermayeye taşınabilmesi ve yansıtılabilmesi ile olacaktır. Yapısal sermaye kapsamında; patentler, ticari markalar, yönetim süreçleri, telif hakları, bilgi sistemleri ve veri tabanları, örgütsel yapı ve planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kurum kültürü, yapısal sistemler ve diğer malzeme değerinden daha fazla soyut değer yaratan varlıklar ele alınabilir (Görmüş, 2009: 57–75). Bu bağlamda yapısal sermaye, organizasyonun yapılanma

şekli, süreçleri ve elde edilecek sonuçların mahiyetini belirleyen esas araçtır. Yapılanma şekli, süreçlerin alacağı biçimleri ve süreç kalitesini direkt olarak etkileyecektir. Bu nedenle, yapısal sermayenin niteliği ve seviyesi, işletmelerin rekabetçi avantajlar sağlayabilme potansiyelinin ortaya çıkartılması yönünden ana belirleyici unsurlardandır (Kanıbir, 2004: 82).

Müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye)'nin esas öznesi; işletmenin müşterileri, hedeflediği pazar, rakipleri, hissedarları ve tedarikçileri gibi işletme dışında bulunan diğer kişi ve kurumlar ile pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri vasıtasıyla elde ettiği bilgi birikimidir (Demir ve Demirel, 2011: 88). İlişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini belirleyen ve yöneten tüm varlıklarının bütünüdür (Görmüş, 2009: 57-75). Müşteriye değer yaratma süreci, organizasyonun yönetim yaklaşımının 'müşteri odaklı' olması ile yakından ilgilidir. Müşteri odaklılık, bir işletmenin hedef müşterilerinin beklentilerini ve rakiplerinin durumu ile ilgili olarak devamlı bilgi edinmeye odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri oluşturmak amacıyla kullanması şeklinde ifade edilmektedir (Naktiyok vd., 2008:173-174). Bundan dolayı işletmenin kısaca tüm çevresel unsurlar ile mevcut bulunan ilişkilerine istinaden geliştirdiği yeni bilgi ve değerler, bir işletmenin ilişkisel sermayesi olarak adlandırılmaktadır.

Gelinen aşamada şirketlere rekabet avantajını; müşteri için değer yaratan, rakiplerin elinde bulunmayan, taklit edilmesi çok zor olan ve alternatifi bulunmayan entelektüel sermaye sağlamaktadır. Dolayısıyla, şirketlerin ellerinde bulunan söz konusu bilgi varlıklarını tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekir (Demir ve Demirel, 2011: 89). Bu bağlamda bilgi yönetimi kavramı ile karşılaşılmaktadır. En temel şekilde bilgi yönetimi; rekabet gücünü yükseltmek amacıyla bilgiyi üretme, bulma, sahip olma ve harekete geçirmeye dönük stratejiler ve süreçlerin tamamı şeklinde ifade edilebilir. Başka bir tanımlama ile bilgi yönetimi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmek amacıyla bilginin üretilmesi, elde edilebilmesi, kullanılması ve yönetilmesine ilişkin sistemli bir süreçtir (Özgener, 2002: 485).

Rekabet üstünlüğü elde ederek bunun sürdürülebilirliğini hedefleyen şirketlerin, şirket bünyesinde elde edilen ve diğer şirketlerce kopyalanamayan bilgiyi yönetmeleri, aynı zamanda da bilgiden elde olunan yararları anlamlı biçimde ortaya koyabilmeleri gerekir (Sarıhan, 1998: 182). Bu bağlamda, bilginin stratejik bir unsur olarak görülmesi ve uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmesi için şirkete has olması ve transferi, taşınması, oluşturulabilmesi ve dağılımının zor olması gerekir.

Bilgi yönetimini başarılı biçimde uygulayan işletmeler, çevrelerindeki değişikliklere kolayca adapte olarak, rekabetin yoğun yaşandığı küresel rekabet ortamında rakiplerine nazaran belirgin rekabet avantajı sağlayacaklardır (Uzun ve Durna, 2008).

3.2.4. Porter’ın Değer Zinciri Modeli

Şirketlerin mevcudiyeti ve varlıklarının devamlılığını sağlayabilmeleri, müşterilerin söz konusu şirketleri tercih etmesi, güvenmesi, içselleştirmesi ve bunların sonucunda da ürünlerini satın almaları ile doğrudan ilgilidir. Müşterilerde bahse konu etkilerin yaratılabilmesi ise şirketlerin müşterileri için yarattıkları ‘değer’ kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır.

Değer kavramı genel bir yaklaşımla, şirketin sattığı ürünler için müşterilerin ödemeyi kabul ettikleri bedel şeklinde ifade edilmektedir. Anderson ve Narus (1998:54) değeri, bir alıcının ödemiş olduğu tutar karşısında sağladığı teknik, ekonomik ve sosyal faydalar ve hizmetlerin maddi karşılığı olarak tanımlamışlardır. Dolayısıyla, değer kavramı aynı zamanda fiziksel olmayan bazı unsurları da içermektedir. Saygınlık, imaj gibi, ürünler ile elde olunan bir kısım yararlar ürünlerin fiziki varlığı dahilinde bulunmayabilir (Gümüş, 2007:150).

Rekabet açısından bakıldığında değer, müşterilerin şirketin kendilerine sağladığı ürün ve hizmetler için katlanmayı kabullendikleri bedel olarak belirtilmiştir. Şirketin ortaya koymuş bulunduğu değer, diğer bir deyişle sağlanan toplam gelirin üretime ilişkin maliyetlerden fazla olması halinde, şirket kâr etmiş anlamına gelmektedir. Rekabet stratejilerinin amacı, sonuçta müşterilere maliyetlerinin üstünde değer yaratmaktır (Porter ve Millar, 1985:150).

Bu bakımdan, müşteri için yaratılan değer, şirketlerin maddi ve maddi olmayan varlıklarının bir ahenk içerisinde oluşturduğu en önemli rekabet avantajı şeklinde belirtilmektedir. Bahse konu ahengin yaratılması ile şirketin performansı, verimliliği ve rekabetçiliğinin sağlanması adına meydana getirilmesi gereken teknolojik bilgi, tecrübe ve idari yapılanma değer zincirinde önem verilen konulardır. Porter’a (1980) göre değer zinciri, bir ürünün ya da hizmetin dizaynından son tüketiciye ulaştırılincaya kadar gerçekleştirilen imalat, satın alma, dağıtım, tüketim gibi bütün faaliyetleri tanımlamaktadır. Değer zinciri, endüstri ayrımı yapılmaksızın tüm şirketler için, ana hammadde tedarikinden alıcıya teslim edilen nihai ürün ve hizmete kadar değer yaratan faaliyetlerin birbiriyle ilişkili dizisidir (Shank ve Govindarajan, 1992).

Benzer biçimde, Chang ve Hwang (2002:124) değer zincirini, şirketin müşterileri için ürettiği hizmet veya ürünlere değer sağlayan ve birbirini takip eden faaliyetler olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle değer zinciri, şirketin faaliyetlerini stratejik önemlerine göre ayırma ve faaliyetlerin maliyet ve değer üstündeki etkilerini ortaya koyma metodu olup (Stabell ve Fjeldstad, 1998); bir şirkette katma değer hangi yollarla meydana getirildiğine ilişkin bir modeldir (Kaplinsky ve Morris, 2000).

Rekabet üstünlüğünü şirketin genel biçimde ele alınması ile ortaya koymak mümkün bulunmamaktadır. Dolayısıyla, değer zinciri, müşterilere arz edilen ürünlere ilişkin tüm aşamaları belirlemeyi hedefler. Değer zinciri, arz zincirindeki mevcut faaliyetleri ele alır fakat, arz zinciri eşyanın temin edilmesi üzerine yoğunlaşırken değer zinciri 'değer yaratma' üzerinde durmaktadır (Booth, 1997:54). Bu bağlamda, rekabet üstünlüğü şirketin dizayn, imalat, pazarlama, teslimat ve destek hizmetleri gibi yürütmekte bulunduğu çeşitli faaliyetlerden hareketle sağlanabilmektedir. Rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetleri daha iyi tanımlayabilmek amacıyla, ilk olarak değer zincirinin bütünüyle ele alınması, devamında da şirkete has uygun faaliyetlerin tanımlanması gerekir (Porter, 1985).

Şirket, bahse konu faaliyetleri rakiplerine nazaran daha düşük maliyetle ya da iyi biçimde gerçekleştirebildiği derecede rekabet avantajı elde etmektedir (Hogue, 2001:21). Porter (2000:43–55, 2011:104) şirketin kâr elde edebilmesi için yarattığı değer bu değeri yaratmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin maliyetinin üzerinde olması gerektiğini; şirketin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmesi için ise ya söz konusu faaliyetleri daha az maliyetle sağlaması ya farklılaştırması ya da daha fazla değer yaratacak biçimde gerçekleştirmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Bu çerçevede, müşteri değerinin yükseltilebilmesi veya maliyetlerin azaltılabilmesi için gerekli faaliyetlerin tanımlanması, diğer yandan şirketin ilişkili diğer şirketler ile olan bağlarının belirlenmesi ve şirketin sahip olduğu rekabet avantajının ortaya çıkarılmasına yönelik olarak değer zinciri analizi uygulanmaktadır.

Porter (1985) değer zinciri analizini, şirket bünyesinde değer zincirini meydana getiren ana faaliyetlerin belirlenmesinde ve şirketin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü imkanını elde edebilmesinde yararlanılan güçlü bir yöntem şeklinde tanımlamaktadır. Buna göre, bir şirketin rekabet üstünlüğü, değer zincirinde mevcut bulunan önemli faaliyetlerin rakiplere nazaran daha iyi gerçekleştirilme kabiliyetinden hareketle ortaya çıkmaktadır. Çeşitli endüstrilerde karşılaşıldığı üzere, ürün dizaynından, yedek

parça imaline, son montajdan teslimata bütün faaliyetler şirketlerin sadece kendileri tarafından gerçekleştirilmemektedir. Çoğunlukla şirketler, değer sisteminin ya da arz zincirinin bir unsuru biçiminde bulunmaktadır. Bu yönden, değer zinciri analizinin işletmenin faaliyetlerinin bulunduğu bütün değer sistemini kapsamaması gerekmektedir. Değer zinciri, şirketlerin birleşmesi ile neticelenmeyen fakat uzun vadeli birliktelikleri hedefleyen iş birliklerini de kapsayabilmektedir. Fakat anılan birlikteliklerin, değer zincirinin iş birliğinin taraflarınca eşgüdümünü ya da iştirakini kapsamaması gereklidir.

Değer Zinciri Modelinde, işletmenin faaliyetleri Şekil 5'te de görülebileceği üzere, birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak iki kısımda ele alınmıştır. Birincil faaliyetler üretime yönelik, giren lojistik, operasyonlar, çıkan lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler faaliyetlerini; destekleyici faaliyetler ise firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) faaliyetlerini kapsamaktadır (Porter, 1985).



Şekil 5: Değer Zinciri Modeli (Porter, 1985)

Birincil faaliyetler, bir hizmet ya da ürünün fiziksel olarak temini, üretimi, dağıtımını ile direkt ilişkili ve bu faaliyetlerin performans ve etkisini yükselten destekleyici faaliyetler ile ilişki halindedir. Bu faaliyetler beş ana başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1985).

Giren lojistik faaliyetleri; tedarikçilerden mal teslim alma, depolama ve girdilerin envanterini tutma uygulamalarını kapsar. Bu aşamada tedarikçilerden sağlanan girdiler teslim alınmakta ve imalatta ya da montaj işleminde gerekinceye kadar depolanmaktadır.

Operasyonlar; hammadde ve yarı mamulleri üretim süreci neticesinde nihai ürünlere çeviren ve dolayısıyla değer kazandıran uygulamalardır. Bu aşama üretim ve montajı kapsamaktadır.

Çıkan lojistik; mamuller üretildikten sonra dağıtım merkezlerine, toptan satış yerlerine, perakende mağazalarına ve alıcılara sevk edilmeye hazır bulunmaktadır. Bu aşama, nihai ürünün depolamayı da kapsayacak şekilde, siparişin tamamlanması, dağıtım araçlarının idaresi, sipariş alma ve işleme benzeri, mamulün son tüketiciye teslimine dönük uygulamaları kapsar.

Pazarlama ve satış; müşterilerin gereksinimlerini ve isteklerini incelemekte ve şirketin hedef pazarının şirketin sağladığı hizmet ve eşya ile ilgili olarak bilgilendirilmesine çalışmaktadır. Pazarlama ve satış, müşterilerin mamulleri satın almaya sevk etmek ile ilgilidir. Kanal seçimi, reklam verme, fiyatlandırma, promosyon, satış gücü, kotalar ve kanal ilişkileri bu aşamada ele alınmaktadır.

Hizmetler; bir ürünün değerinin müşteri destek ve bakım hizmetleri ile artırılmasını kapsamaktadır. Tamir, satış sonrası destek hizmetleri, şikayetlerin ele alınması ve incelenerek karşılanması, satış sonrası eğitimler, garantiler ve yedek parça tedariki bu aşamada ele alınmaktadır.

Destekleyici faaliyetler, birincil faaliyetlerin meydana gelmesini sağlayan unsurları ve alt yapıyı içerir. Bütün faaliyetler, satın alma, insan kaynakları ve teknoloji kombinasyonu ile ilişki içerisindedir. Genel yönetim, hukuk ve muhasebe gibi unsurların yer aldığı firma altyapısı, bütün zincire destek verir. Şirket, söz konusu genel bölümlerin tamamında belirtilen işletme konusuna istinaden bir dizi değişik faaliyet uygular (Porter, 2011:105).

Destekleyici faaliyetlerin varlığı, birincil faaliyetlerin meydana getirilmesinde basitleştirici nitelik taşımakta ve birincil faaliyetlerin verimliliğini arttırmaktadır. Porter, destekleyici faaliyetleri dört ana başlık altına belirtmektedir (Porter, 1985).

Firma altyapısı; kurumsal ya da stratejik planlama ile ilintilidir. Kalite yönetimi, genel yönetim, planlama, finans, muhasebe ve hukuki ve yönetsel çalışmalar söz konusu kapsamda ele alınmaktadır. Fakat, şirketlerin finansal koşullarına ilişkin katkılar şirketin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık göstermektedir (Porter, 1985).

İnsan kaynakları yönetimi; işe alma, personelin eğitimi ve personele ödemeler ile ilgilidir. Personel genelde şirketlerin yüksek maliyetli stratejik kaynakları biçiminde değerlendirilmektedir. Şirket; personelin seçimi, işe alma, eğitimi, kariyer ilerlemesi, mükafatlandırılmaları ve ödemelerinin teminini idare etmekle mükelleftir. Porter, söz konusu unsurun bir şirketin rekabet gücünü direkt olarak etkilediğini, personelin beceri ve motivasyonlarını ortaya koyduğunu ve işe alma ve eğitim maliyetlerinin bu safhada tespit olunduğunu ifade etmiştir.

Teknoloji geliştirme; şirketin teknoloji altyapısı ve kullanımı ile ilintilidir. Teknolojinin etkin ve verimli biçimde uygulanması değer zincirinin rekabet üstündeki etkisini pozitif biçimde etkilemektedir. Teknoloji geliştirme, ürün geliştirmesi için dizayn edilmiş uygulamaları, araştırma geliştirme faaliyetlerini, otomasyon işlemlerini ve değer zincirine katkı sağlayan başka teknolojileri içine alır. Teknoloji, rekabet üstünlüğü adına önemli bir kaynak olup, maliyetlerde azalış yaratmakta ve yeni ürün ortaya koymak açısından katma değeri artırmaktadır.

Satın alma; hammadde ve diğer girdileri tedarik işlemidir. Porter (1985), tedarik edilen girdileri değil, şirketin değer zincirinde kullanılmakta olan girdilerin tedarik işlevine değinmektedir. Bu işlev bütün mal, hizmet ve malzemenin satın alınmasını içermektedir. Hedeflenen; minimum fiyat ile maximum kaliteyi garanti edebilmektir. Hammadde tedarigi, giren lojistik ve imalata etki ederek en rekabetçi fiyatları sağlamada etmen olmaktadır.

Marj; toplam değer ile değer yaratan faaliyetlerin maliyetlerin arasındaki fark olarak değerlendirilmektedir. Değer, müşterilerin şirketin kendilerine sağladığı ürün ve hizmetler için katlanmayı kabul ettikleri bedel olarak ifade edilebilmektedir. Marj yerine katma değer kavramının kullanıldığı da olmaktadır (Lynch, 2003). Bir şirketin müşterilerinin ödemeyi kabul edeceği bedelin, değer zincirinde yer alan bütün faaliyetlerin maliyetlerinin toplamından daha yüksek olması halinde kâr oluşmaktadır.

Şirketlerin değer zincirlerinde meydana getirilen farklılıklar, rakiplere karşın elde olunacak rekabetçi üstünlük adına önemlidir. Bu açıdan değer zinciri, rekabetçi üstünlüğün ortaya konması, meydana getirilmesi ve devamlılığı hususlarında temel amaç olarak ele alınabilir. Ayrıca, değer zincirinin organizasyonel yapının dizaynı konusunda etkin olduğu da ifade edilmektedir. Değer zinciri yöntemiyle şirket organizasyonunun farklı faaliyetlere ayrıştırılması, gruplanması ve ele alınması olanaklıdır (Porter ve Millar, 1985:150).

Değer zincirindeki faaliyetlerin tespit edilmesi ile birlikte, gerekli görülen söz konusu faaliyetler arasındaki bağlantılar ve ilişkilerin ortaya konması gerekmektedir. Bir faaliyetin etkinliğinin veya maliyetinin bir başka faaliyeti etkilemesi halinde bağlantının varlığından söz edilebilmektedir. Birincil ve destekleyici faaliyetler arasında bağlantılar bulunması olasıdır. Bu bağlamda, aralarında bağlantı bulunan faaliyetlerin koordine edilmesi ve iyi şekilde yönetilmesi kabiliyeti rekabet üstünlüğü yaratmakta, bu da bilgi akışı ile mümkün olabilmektedir. Söz konusu bağlantılar şirketin değer zinciri içerisinde bulunmakla birlikte, tedarikçiler ve dağıtım kanallarına ait değer zincirleri ile şirketin değer zinciri arasında da mevcut olabilmekte, dolayısıyla da rekabet gücünü arttıran ilave imkanlar oluşturabilmektedirler (Porter, 1985).

Her ne kadar rekabet üstünlüğü şirketin bütünsel performansından hareketle ele alınsa da Porter (1985) rekabet üstünlüğünün şirketin biçimde değerlendirilmesiyle açıklanamayacağını ifade etmektedir. Şirketler, dizayn, imalat, satış, dağıtım ve satış sonrası hizmetler gibi farklı işlevleri vasıtasıyla rekabet etmektedirler. Porter değer zincirinin, konuyu bu yönden ele almada başlıca yöntem olduğunu söylemektedir. Bu bağlamda değer zinciri, şirketin faaliyetlerini maliyet liderliği ve farklılaştırma kapsamında ayırmaktadır. Papatya (2003:109) da, şirketlerde uygulanan faaliyetler kapsamında rekabet üstünlüğü yaratabilen unsurların iki şekilde oluşacağını; bunların, faaliyetlerin maliyetlerini düşürmek suretiyle maliyet üstünlüğü sağlanarak değer artışı elde edilmesi ve imal edilen ürünlerde alıcıların değer addettiği bir farklılık yaratılarak piyasa fiyatının üstünde fiyat uygulanması suretiyle değer artışı meydana getirilmesi olduğunu ifade etmiştir.

Bu bağlamda değer zinciri analizleri, şirketin yürüttüğü faaliyetleri tespit etmekte ve şirketin rekabet gücünü maliyet ve farklılaştırma unsurları ile ilişkilendirmektedir. Dolayısıyla, şirketin stratejik rekabetçi avantajlarını daha başarılı olarak belirlemesi ve kendisini endüstri değer zincirinde rakiplerine nazaran etkin bir şekilde konumlandırması için öncelikle şirketin rekabet avantajının maliyet liderliği ya da farklılaştırma çerçevesinde tanımlanmasında yarar görülmektedir. Nitekim, farklılaştırma ve düşük maliyet stratejileri başka kabiliyetler, kaynaklar ve yetiler gerektirmektedir. Farklılaştırma için pazarlama ve satış sonrası destek gibi unsurlar ön plana çıkarken düşük maliyet stratejisinde süreç yönetimi, araştırma geliştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır. Bu açıdan, alıcıların yaklaşımlarını farklılaştırma stratejisi kapsamında yönlendirmek için markalaşma önemli bir yöntemdir. Toplamına bakılacak olduğunda, şirketin kâr marjı söz konusu faaliyetleri verimli biçimde

uygulayabilmesi ile ilişkilidir. Temel amaç, alıcıların değer zincirindeki faaliyetlerin toplam maliyetlerinin üstündeki bir bedeli ödemeyi kabullenmesidir (Porter, 1980).

Değer zinciri uygulamasında maliyet analizi, mevcut değer zinciri faaliyetlerinden doğan maliyetler ele alınarak yapılmaktadır. Bu kapsamda, belirli bir seviyedeki maliyetleri doğuran faaliyetlerin maliyet analizi amacıyla belirlenmesi gerekmektedir. Dolayısıyla ilk yapılacak şey, şirketin değer zincirinin tanımlanması ve değer yaratan faaliyetlere ilişkin operasyonel maliyetler ile kaynak ve gelirlerin tespit edilmesi olmaktadır. Bu çerçevede, birbirine benzeyen maliyet unsurları içeren faaliyetler ile önemli bağlantıların toplu biçimde ele alınması gerekmektedir. Nitekim, değer zincirinin bir parçasında sağlanan gelişmenin zincirin başka parçalarında da dolaylı iyileşmeler sağlaması mümkündür. Maliyet liderliği kavramı gereği en düşük üretim maliyeti seviyesine ulaşmak için her bir değer zinciri faaliyetinin maliyet unsurlarının tespit edilmesi, şirketin maliyet durumunu çok yönlü biçimde değerlendirmesine imkan vermektedir. Rekabet üstünlüğü söz konusu unsurların verimli olarak yeniden düzenlenmesi veya maliyet unsurlarının rakiplere nazaran daha etkin denetimi ile sürdürülebilir maliyet avantajları geliştirmek yoluyla sağlanmaktadır. Diğer yandan, rakip şirketlerin uygulamalarının da dikkate alınması gerekir; nitekim rakiplerin değişik biçimde ortaya koydukları faaliyetlerin ayrı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Porter, 1985).

Farklılaştırma, şirketin kendisini rakiplerine göre farklı bir konumda konumlandırma kabiliyeti ile ilgilidir. Şirketin müşterilerine değerli eşsiz bir ürün yaratabilme kabiliyeti önemlidir. Burada kritik husus eşsiz olmaktır. Farklılaştırma, değer zincirinde yer alan herhangi bir unsurdan kaynaklı ortaya çıkabilmekte veya bir değer zinciri faaliyetini dönüştürerek ya da değer zincirini baştan tanımlayarak meydana gelebilmektedir. Porter eşsizliğin asal unsurlarını, politikalar ve kararlar, faaliyetler arasındaki bağlantılar, zamanlama, ortam, ilişkiler, öğrenme ve etkileşim, ölçek ve kurumsal unsurlar şeklinde ifade etmektedir. Farklılaştırma çoğunlukla maliyetlerin artması sonucunu doğurmakta ve bu nedenle maliyet ve farklılaştırma arasında bir tercihte bulunulmasını varsaymaktadır. Firma sektörde mevcut olan rekabetin derecesini etkileyen pek çok unsurla karşı karşıya kalmak zorunda olsa da stratejik değişiklikler ortaya koyarak şartlarını geliştirme özgürlüğü bulunmaktadır. Şirket, yeni faaliyetler, pazarlama uygulamaları ya da ürün farklılaştırması yoluyla farklılaştırma seviyesini arttırmayı deneyebilir (Porter, 2000:27).

IV. BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Gümrük işlemleri uluslararası ticarete ara bir aşamayı oluşturmaktadır. Ülkeler, hızla yön ve biçim değiştirmekte olan uluslararası ticaretten daha çok pay almak adına gümrük işlemlerini hızlandırıcı ve kolaylaştırıcı yöntemler arayışına gitmekte, bu nedenle sürekli olarak değişik konular gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, 2. Dünya Savaşı'nın ardından başlayarak giderek büyüyen bir katılımı devam eden, global bazda gümrük tarifelerinin indirilmesi çalışmalarında belirli bir aşamaya gelmiş olması nedeniyle, uluslararası ticaret politikalarındaki yeni odak noktasını ticaretin kolaylaştırılması oluşturmaya başlamıştır. Bu bağlamda, 2013 yılında Dünya Ticaret Örgütü üyeleri tarafından "Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması" imzalanmıştır. Anlaşma ile aslında, yaklaşık 20 yıl önce başlayarak Türkiye dahil belli başlı ülkelerde zamanla gerçekleştirilen ticaretin kolaylaştırılması uygulamaları bir araya getirilerek adlandırılmış ve uluslararası anlaşmaya konu edilmiştir. Bu çerçevede çalışmamızda, söz konusu ticaretin kolaylaştırılması uygulamaları Anlaşma metni temelinde ele alınarak ana çatılar altında gruplanmıştır.

Bunlardan ilki olan Otomasyon Sistemi; risk kriterleri temelinde bilgisayar sistemi tabanlı uygulamaların toplamı olarak ifade edilebilir. Bu sistem ile operasyonel anlamda kişi sayısı minimize edilmekte; kullanıcıların her aşama için bilgi ve belgelere ulaşımı gerek fiilen gerekse bilgi bazında sağlanmakta; dış ticarete konu eşya için uygulanacak kontrol ve muayene süreçleri daha şeffaf olarak ilerlemekte; her türlü ödeme işlemi entegre sistemler ile daha hızlı ve güvenli olarak sağlanabilmekte; tüm bunları yaparken de, sistem üzerinde elde olunan veri bankalarının analizi sayesinde daha hedefe yönelik ve etkin hizmet sağlanabilmektedir.

Riskin belirlenmesi ve riske dayalı uygulama ve denetim yapılmasını hedefleyen Risk Yönetimi ve Sonradan Kontrol; temelde, otomasyon sistemi sonucu elde olunan verilerin işlenmesi yolu ile riskli bölge, konu, firma vb. unsurların belirlenerek risk odaklı bir kontrol mekanizması yapılabilmesini sağlamakta, böylece riskli unsurların üzerine daha çok gidilmesini sağlayarak gerek etkin denetimi ve caydırıcılığı sağlamakta gerekse riskli olmayan hususlar üzerindeki denetim etkisini azaltarak yasal ticareti kolaylaştırmaktadır.

Ortak Transit Sistemi (NCTS); ülkeler arası transit eşya taşımacılığında bürokrasiyi, evrak işlemlerini azaltmakta, üye ülkeleri eşanlı olarak birbirine bağlayarak taşınan eşya ve taşıma araçlarının takibi ve kontrolünü kolaylaştırmaktadır.

Tek Pencere Sistemi; kısaca gümrük işlemleri aşamasında tüm ilgili kurumları aynı ekrana toplamaktadır. Gümrük işlemleri aşamasında pek çok kurum fiilen görev almaktadır. Değişik kurum ve kuruluşlardan alınması gereken belgeler, izinler ve yine farklı farklı kurum ve kuruluşlarca yapılmakta olan denetimler gümrük işlem sürecini dağınık ve birbirinden kopuk hale getirmekte, söz konusu işlem sürecini yönetmek başlı başına bir faaliyet konusunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, söz konusu işlemlerin daha rahat ve hızlı uygulanabilirliğini sağlamak adına projelendirilen Tek Pencere Sistemi, ilgili kurumları aynı ekrana toplayan entegre bir sistemdir.

Gümrük mevzuatı kapsamında gümrük işlem ve uygulamalarının kolaylaştırılması amacıyla yapılan düzenlemeler kapsamında 2004 yılından sonra gerekli koşulları sağlayan gerçek ve tüzel kişilere talep etmeleri halinde Onaylanmış Kişi Statüsü Belgesi verilmektedir. Onaylanmış Kişi Statüsü; gümrük işlemlerinde güvenilirliğini kanıtlamış, belirli bir dış ticaret hacmine veya sabit sermaye yatırımına sahip, mali yeterliliği tasdik edilmiş ve kayıtları izlenebilir olan kişilere tanınan ve gümrük ve dış ticaret faaliyetlerinde belli kolaylıkların tanınmasına olanak veren bir statüdür. Bu kapsamda firmalara, belgelerinin türüne göre; gümrük işlemlerine ilişkin denetimlerin sonradan kontrolünü sağlayan mavi hat uygulaması, gümrük işlemleri aşamasında eksik belge ve bilgiyle beyanda bulunabilme, TOBB'ne tasdik ve gümrük idarelerine vize işlemi için ibraz zorunluluğu olmadan A.TR Dolaşım belgesi düzenleme, tam beyanlı yaygın basitleştirilmiş usulden eşyanın özelliğine bakılmaksızın yararlanma, götürü teminat ve/veya kısmi teminat ile işlemlerini gerçekleştirebilme gibi kolaylıklar sağlanmıştır. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı tarafından verilen Onaylanmış Kişi Statü Belgesi, kişilerin bu statüyü kazandıklarını belgelendiren bir sertifika olup geçerlilik süresi 2 yıldır.

Devamında, 2013 yılı başından itibaren, tamamen uluslararası bir uygulamaya entegre olma ve aynı zamanda iç işlem yapısını yeniden düzenleme süreci olan Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Belgesi verilmesine, Onaylanmış Kişi Statüsü Belgesi uygulamasının ise kademeli olarak kaldırılmasına başlanmıştır. Yeni uygulama, firmaları daha kurumsal olmaya zorlamakta, ISO9001 ve ISO27001 gibi belgelerin varlığını zorunlu kılmaktadır.

YYS'nin tarihçesine bakıldığında, ABD'de yaşanan 11 Eylül saldırılarından sonra Amerika Birleşik Devletleri hükümetinin terörizme karşı mücadele alanında geliştirdiği ve uygulamaya koyduğu tedbirlerden bir tanesinin arz zinciri güvenliği alanında gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism) adı verilen bu sistem ile ABD Gümrük ve Sınır Muhafaza İdaresi imalatçılar, ithalatçılar, taşımacılık şirketleri, gümrük müşavirliği şirketleri ve tedarik zincirinde yer alabilecek diğer şirketlerin akreditasyonu yöntemi ile uluslararası kargonun güvenliğinin sağlanmasını amaçlamıştır. Buna paralel olarak, Avrupa Birliği de, 1 Ocak 2008 tarihinde Yetkilendirilmiş Yükümlü (AEO – Authorized Economic Operator) uygulamasını devreye sokmuştur.

Bu açıdan bakıldığında hem güvenli hem de hızlı kargo taşımacılığının sağlanması zorunluluğu, ABD ve AB açısından 'yetkilendirilmiş yükümlü' kavramını doğurmuş, bu bölgeler ile ticaret yapan ülkeleri de rekabetin korunması ve hızlı teslimatın yapılması açısından benzer yapıya yöneltmeye sevk etmiştir. Konu, Dünya Gümrük Örgütü'nün (DGÖ) çeşitli tavsiye kararlarında ve ticaretin kolaylaştırılması ve güvenliğine ilişkin standartlar çerçevesinde de ele alınmış; Topluluk Gümrük Koduna ilişkin 2913/92 sayılı Tüzükte değişiklik yapan 648/2005 sayılı Avrupa Konseyi ve Parlamentosu Tüzüğü ile güvenlik önlemlerine ilişkin hükümler mevzuata eklenmiştir. Söz konusu Tüzük ile; Yetkilendirilmiş Yükümlü, topluluk düzeyinde risk analizine ilişkin çerçeve, giriş ve çıkış öncesi beyan, sınırda güvenlik kontrolleri, iç gümrüklerde belge kontrolleri şeklinde kontrollerin yapılması düzenlemeleri getirilmiştir.

Yetkilendirilmiş yükümlü, gümrük yükümlülüklerini yerine getiren, kayıt sistemi düzenli ve izlenebilir olan, mali yeterlilik, emniyet ve güvenlik standartlarına sahip bulunan, kendi oto kontrolünü yapabilen güvenilir firmalara gümrük işlemlerinde birtakım kolaylık ve imtiyazlar tanıyan uluslararası bir statüdür. Bu açıdan, yetkilendirilmiş yükümlü olgusu; Dünya Gümrük Örgütü'nün güvenli ticaretin desteklenmesi için oluşturulan geleceğin uluslararası gümrük modelinin temel unsurlarından bir tanesidir.

Temel olarak Gümrük İdaresi - Özel Sektör arasında işbirliği esasına dayanan Yetkilendirilmiş Yükümlü Sisteminin temel amacı; güvenli arz/tedarik zincirlerinin oluşturulmasıdır. Zincirin her halkasında, ilk çıkış noktasından nihai varış noktasına kadar olan süreçte, farklı yetkilendirilmiş yükümlü programları altında olsa bile 'zincir' güvenli addedilmiş olacaktır. Bu sistemin, uluslararası ticareti büyük ölçüde

hızlandırması ve kolaylaştırması, aynı zamanda da uluslararası ticaretin güvenli bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunması hedeflenmektedir. Firmalar adına hedeflenen unsurlar daha öze inildiğinde özetle; sigorta, boşaltma, yükleme ve bekleme masraflarında azalma, piyasada güvenilir kişi olarak tanınma ve daha çok tercih edilme, sevkiyatlardaki gecikmelerde azalma, daha ileri düzeyde planlama, daha fazla müşteri sadakati, emniyet ve güvenlik açıklarından kaynaklı vakalarda azalış, tedarik zinciri ortakları arasında güvenilirlik ve iletişim artışı sayılabilmekte, bu unsurlar arttırılabilmektedir.

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü ile ilgili genel düzenleme; Gümrük Kanunu ve Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği ile yapılmıştır. Bu kapsamda; anılan Yönetmelik ve devamı değişiklikler ile, yetkilendirilmiş yükümlü statüsü için gereken koşullar, başvuruda aranacak belgeler, sertifikanın verilmesi ve devamı işlemler ile bu sertifika kapsamında faydalanılacak izinli gönderici, izinli alıcı, ihracatta yerinde gümrükleme, ithalatta yerinde gümrükleme, onaylanmış ihracatçı, eksik beyan, kısmi teminat, götürü teminat uygulamaları ve emniyet ve güvenlik yönlü kolaylaştırmalar ile gümrük mevzuatından kaynaklanan diğer basitleştirilmiş uygulamalara ilişkin usul ve esaslar belirlenmiştir. Bu çerçevede; yükümlünün talebi üzerine yapılan denetimler sonucunda uygun görülmesi halinde Ticaret Bakanlığı tarafından Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü verilebilmektedir.

Yetkilendirilmiş yükümlü statüsüne sahip firmaların bu kolaylaştırmalardan sadece kendi ülkelerinde değil, yetkilendirilmiş yükümlü uygulamasının yürütüldüğü diğer ülkelerde de yararlanabilmesi mümkündür. Bunun için ülkeler arasında karşılıklı tanıma anlaşması yapılmış olması gerekmektedir. Bu halde, ülkeler, anlaşma tarafı diğer ülkelerin yetkilendirilmiş yükümlülerini kendi yetkilendirilmiş yükümlüleri ile eşdeğerde tutmaktadırlar.

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü ile firmalara finansal ve finansal olmayan faydalar yaratılması hedeflenmekte, bu durumda da firmalara rekabet avantajı olarak yansması beklenmektedir. Buna karşın, dış ticaret maliyetleri üzerinde olumlu etki yaratacak bir politika seti şeklinde ifade edilebilecek olan ticareti kolaylaştırma süreci, ticaret ile alakalı şirketlerin alt yapılarının geliştirilmesine ve gümrük idarelerinin modernizasyonuna yönelik kayda değer kaynak maliyetlerini de kapsamaktadır (Aynagöz Çakmak, 2016). Bu kapsamda, YYS için, Onaylanmış Kişi Statüsüne nazaran çok daha ağır denilebilecek koşullar aranmaktadır.

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYSS) için firmalarda aranan söz konusu koşulların incelenmesinde; öncelikli olarak firmaların Türkiye Gümrük Bölgesinde yerleşik olmaları, en az geçmiş üç yıl boyunca fiilen faaliyette bulunuyor olmaları ve gümrük işlem hacminin belirtilmiş olan seviyenin üstünde olması gerekmektedir. Görüleceği üzere ön koşul olarak firmalar yerli sermayeli şirket, çokuluslu şirket, lojistik şirketi, imalatçı vb. türü ayırımlar ile ayrılmamakta; sadece kuruluş yeri ve faaliyet süresi ile belli bir hacmin üzerinde işlem yapma şartları aranmaktadır. Bu koşullar da firmaların ‘pazar payı’ açısından önemli sayılabilecek bir yerde olması gerekliliği olarak değerlendirilebilmektedir.

Bununla birlikte yetkilendirilmiş yükümlü sertifikası başvurusu için aranan koşullar; güvenilirlik koşulu, ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulu, mali yeterlilik koşulu, emniyet ve güvenlik koşulu olarak belirlenmiştir. Bahse konu koşullardan güvenilirlik koşulu ve mali yeterlilik koşulunun sağlanıp sağlanmadığı, başvuru evrakı üzerinden yapılan inceleme sonucunda belirlenmektedir.

Güvenilirlik koşulunun gereklilikleri incelendiğinde; özetle işletme sahipleri ve temsile yetkili çalışanları hakkında belirlenen suçlardan adli kayıt bulunmaması, işletmenin belirtilen sınırları aşan miktarda gümrük cezasının, gümrük mevzuatı uyarınca kesinleşmiş vergi ve ceza borcunun, vergi borcunun ve SGK prim borcunun bulunmaması şartlarının arandığı görülmektedir.

Şenkayas vd., (2010), şirketlerin rekabet üstünlüğü elde etmeleri için, lojistik destek veren işletmelere güven duymaları gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu kapsamda, değerlendirme ve seçim aşamasında tedarikçilerin güvenilirlikleri büyük öneme sahiptir. Üretici olan firmanın ve ürünlerinin güvenilirliği, tedarik zinciri içerisinde birlikte çalıştığı paydaşların güvenilirliğine tabidir. Bu nedenle, tedarik zincirinin her halkasının sahip olduğu güvenilirlik diğer paydaşlara da tesir etmektedir. Dolayısıyla, herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşmamak adına güvenlik zinciri oluşturulması gerekmektedir.

Bu bağlamda, güvene dayalı bir sistem olan Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü sisteminde, belirleyici pozisyonda olan Gümrük İdaresi tarafından, aday firmaların gerek adli gerekse mali açıdan sicillerinin temiz olması zorunluluğu arandığından, statü belgesi sahibi firmaların hem adli hem de mali yönden güvenilir oldukları Gümrük İdaresi tarafından tescil edilmiş olmaktadır.

Güvenilirlik koşulu kapsamında aranan şartlar temel olarak işletmelerin ilgili mevzuatlar gereği üzerlerine düşen yasal yükümlülükleri yerine getirmeleri üzerine odaklanmakta olup, herhangi bir ilave belge ya da fiziksel gereklilik içermediği için maliyet oluşturma açısından ilave bir yük de getirmemektedir.

Evrak üzerinden denetimi yapılmakta olan diğer koşul olan mali yeterlilik koşuluna gelindiğinde; temel olarak işletmenin mali yapısının güçlü olarak nitelendirilebilecek durumda olmasının arandığı görülmektedir. Bunun için Gümrük İdaresi tarafından özetle, işletmenin son 3 yıl kapsamında olumlu YMM raporunun bulunması, taahhütlerini karşılamaya yeterli mali durumda bulunması ve işletme hakkında iflas işlemleri başlatılmamış olması halleri aranmaktadır.

Bu koşul ile Gümrük İdaresi bir yandan işletmenin ‘özkaynak gücü’nü temel alıp mali durumunun belirli bir seviyenin üzerinde olduğunu onaylayarak, işletme için mali açıdan dışarıya karşı güven algısı sağlamakta; bir yandan da sistem kapsamında sağlayacağı indirimli teminat uygulanması gibi mali kolaylıklar ile ilgili olarak işletmenin devlete karşı olan mali yeterlilik ve kredibilitelerini güvence altına almaktadır.

Mali Yeterlilik Koşulu kapsamında aranan son 3 yıl için olumlu Yeminli Mali Müşavir (YMM) raporu bulunması şartı nedeniyle firmaların başvuru öncesi son üç yıla ilişkin YMM raporu düzenlettirmeleri gerekmekte, böylece bir maliyet ile karşılaşmaktadırlar.

Diğer koşullar olan ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulu ile emniyet ve güvenlik koşullarının sağlanıp sağlanmadığının kontrolü öncelikle başvuru evrakları üzerinden başvuruda bulunulan Bölge Müdürlüğü ve devamında ilgili Genel Müdürlük tarafından yapılmaktadır.

Ticari kayıtların güvenilir ve izlenebilir olması koşulu ele alındığında ilk olarak, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerinin uygulanması gerekliliği karşımıza çıkmaktadır. İşlemlerin muhasebeleştirilmesi ile birlikte, eşya özelliklerini ve hareketlerini kayıt altında alan defter ve kayıt düzenine sahip olunması; serbest dolaşımda olan ve olmayan eşya ayrımını gözeten bir lojistik kayıt sistemine sahip olunması; belirli bir sistematik içerisinde işlemlerin yürütülmesini sağlayan ve iç kontrol mekanizması içeren bir idari organizasyon yapısına sahip olunması da aranmaktadır.

Söz konusu şartlar ile temelde; işletmenin muhasebe kayıtlarının doğru, tutarlı ve yeknesak şekilde tutulması; eşya hareketi ile ilgili belgelerin bir tanesinden hareketle diğer tüm belgelere kolayca ulaşılabilmesi; eşyaya ilişkin ödemelerin de ayrıntılı biçimde kaydedilmesi ve ilişkili diğer belgelerle bağlantısının kurulabilmesi; eşya özellikleri ile birlikte, işletmenin eşyayı tanımlayan tüm bilgileri ayrıntılı biçimde kayıt altına alınması suretiyle eşyanın kayden ayırıcı nitelikleri ile belirlenmesi; siparişi verilen eşyanın işletme faaliyet yerine ulaşması ve işletmede gerçekleşen depolama işlemi de dahil olmak üzere geçen süreçte tedarikçi, nakliyecisi, lojistik firması vb. tarafından sipariş bilgilerine uygun biçimde yükleme yapıp yapılmadığının ve taşıma sürecinin takip edilmesi; bu aşamalarındaki kontrol sonuçlarının kaydedilebilir biçimde işletmeye bildirilmesi; ürünün üretime alınması durumunda üretim sürecinin takip edilerek ürünün takip ve tespitinin yapılabilmesi; elde edilen nihai ürünün depolanması ve satışının takibi; böylece işletmenin kayıtlarının sonradan sağlıklı ve tartışmaya mahal bırakmayacak biçimde incelenebilmesi imkanının yaratılması amaçlanmaktadır.

Belirtilen koşullar ile temelde ihracat için satılacak ya da ithalat için satın alınacak ürünün sipariş aşamasından yükleme hazırlanmasına, yüklemesinden yükün taşıma sürecinin takibine, gümrükleme süreçlerinden depoya girişine, dahası devamında üretim sürecinde kullanılmasından nihai ürün olarak satılmasına kadar tüm lojistik ve üretim hareketlerinin kayıt ve takibi yapılmaktadır. Söz konusu kayıt ve takip işlemleri; ‘müşteri ve tedarikçiler ile ilişkiler’ ile ‘süreç yönetimi’ açısından kritik öneme sahiptir.

Talep yönetimi kapsamında amaç, müşteri ve tedarikçilerden elde edilecek bilgiler ışığında talebin en üst derecede karşılanması, bunu yaparken de ortaya çıkabilecek gecikmelerin, masrafların, maliyetlerin ve stokların minimum seviyeye düşürülmesini sağlamaktır. Bunun sağlanabilmesi için; işletme, müşteri ve tedarikçiler arasında mevcut bulunan karmaşık ilişkilerin ve bu birimlerin oluşturduğu lojistik zincirinin halkaları arasındaki bilgi iletişiminin iyi biçimde organize edilerek yönetilmesi gerekmektedir. Lojistik faaliyetlerin başlangıcı, sipariş verme işlemi ile başlamaktadır. Bu nedenle, sipariş işleme sisteminin ortaya koyduğu bilginin hızı ve kalitesi, lojistik faaliyetlerinin verimliliği ve lojistik maliyetleri açısından direkt etki yaratmaktadır. Lojistik ve işletme bilgi yönetim sisteminin esasını sipariş işleme ve ‘bilgi sistemleri’ meydana getirmektedir (Lambert vd., 1998: 76).

Bu bağlamda, işletmeler ihtiyaç duydukları ürünleri belirleyerek yararlanacakları tedarikçiler için “tedarikçi seçimi” yoluna gitmektedirler. Ürünler tedarikçilerden alınıp işlendikten sonra dağıtım kanalları yoluyla tüketicilere sunulmaktadır. Söz konusu sürecin doğru biçimde işleyebilmesi için işletmelerin pazarlama, üretim, dağıtım, finans, satın alma başta olmak üzere ilgili birimlerinin üstlerine düşen lojistik faaliyetlerini değer yaratacak şekilde düzenlemeleri; tedarikçi seçimlerinde de işletme faaliyetlerini aksatmayacak biçimde tercihlerde bulunmaları gerekmektedir. Bu amaçla doğru biçimde oluşturulacak bir lojistik sistem sayesinde bütün birimlerin bir ahenk içinde çalışmaları ile maximum fayda sağlanabilmektedir. Lojistik sistem, tedarik zinciri meydana getirmek amacıyla beraber çalışan lojistik hizmet sağlayıcılarının müşterilerine yer ve zaman faydası sunmak için uyumlu bir şekilde beraber çalıştığı yapıdır (Yamak, 1999:253).

Söz konusu kayıt, takip ve kontrol işlemlerinin yerine getirilebilmesi için işletmelerde büyük oranda ‘Kurumsal Kaynak Planlama Sistemleri (ERP)’ kullanılmaktadır. Kurumsal kaynak planlama sistemleri, şirketlerin “satın alma, muhasebe, finans, kalite yönetimi, stok yönetimi, üretim planlaması, insan kaynağı planlaması, pazarlama, müşterilerle olan ilişkilerin yönetilmesi, teslimat” işlemleri gibi uygulamaları birbirine entegre biçimde bir araya getirerek firmalara rekabet avantajları yaratmaktadır (Çağlıyan, 2012). Bu sistemler sipariş süreçlerinin tamamını kayıt altına almakta, aynı zamanda sipariş bazında işletme içi birimler tarafından gerçekleştirilen işlemler arasında bağlantıyı da sağlayarak kayıt ve takip edilebilirlik yönünden önemli kolaylıklar sağlamaktadırlar.

Diğer taraftan, işletme içi birimler tarafından gerçekleştirilecek işlemler için firmalarda mevcut süreçler gözden geçirilmekte, öncelikle her birim tarafından gerçekleştirilen uygulamaların tanımlanması ve sistematikleştirilerek ‘prosedürlere’ bağlanması yoluna gidilmektedir.

Ayrıca, gümrük işlemlerinin mevzuata uygun yürütülmesinin takip ve kontrolü için işletme içi sistematikğin varlığı aranmakta, işletmelerce bu hususlar da düzenlenen prosedürler ile yazılı hale getirilmektedir. Gümrük işlemlerinin mevzuata uygun biçimde yürütülmesinin takip ve kontrolünün sağlanması için ‘iç kontrol ve denetim’ sistemleri de aranmaktadır. Günlük rutin işlemlerde bu kontroller çoğunlukla kurumsal kaynak planlama sistemleri (ERP) ve birim içi çapraz kontroller vasıtasıyla sağlanmakta, aynı zamanda işletme içi denetim birimleri de bu konularda faaliyet gösterebilmektedir.

Tüm bu çalışmalar sonucunda, işletmelerde iş ve görev tanımları daha net yapılmakta, işletme içi kurallar ve prosedürler belirlenmekte, işletme içi birimlerin iş akışları düzenlenmekte ve yetki ve sorumluluklar belirlenerek uygulanmaktadır. 'Kalite Yönetim Sistemlerinin (ISO 9001)' de konusuna giren bu hususlar ile birlikte işletmelerdeki 'kurumsallaşma' derecesi önemli biçimde artmaktadır. Toplam kalite yönetimi, firmaların rekabet güçlerinde üstünlük elde etmesini temin eden bir yönetim yaklaşımıdır (Akasyalı ve Aktaş, 2003:38). Tavşancı (2009), işletmelerdeki kurumsallaşma seviyesinin rekabet gücüne etkisini araştırdığı çalışmasında, kurumsallaşmanın firmanın rekabet gücünü olumlu biçimde etkilediğini ifade etmiş; Türedi, Karakaya ve İldem (2015) global rekabete uyum sağlayabilme açısından firmaların en büyük destekçisinin kurumsal yönetim yaklaşımı olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmede gerekli belgelere kolayca ulaşılabilmesini sağlayan bir arşiv sisteminin bulunması ile bilgi ve kayıtların belge saklama süresine uygun biçimde arşivlenerek saklanması ve buna yönelik iş planlamasına sahip olunması; denetim amacıyla bu evraklara kolayca ulaşabilmesi ve denetim ortamının yaratılması da aranan şartlar arasında sayılmaktadır. Bu şartların karşılanması için işletme tesislerinde gerek tesis anlamında gerekse arşiv sistemine yönelik olarak 'fiziksel ve teknolojik alt yapı' tekrar düzenlenerek iyileştirmeler yapılmaktadır. Bu hususlar, bilgisayar sistemini yetkisiz girişlerden korumaya ve verilerini güvenceye almaya yönelik uygun bilişim teknolojisi güvenlik önlemlerine sahip olunması şartı ile de örtüşmekte olup tüm bunlar aynı zamanda 'ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi' edinim şartları arasında da yer almaktadır. Uzun ve Durna (2008:33) bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma açısından önde gelen unsurlar arasında olduğunu ifade etmekte; ayrıca, bilgi yönetimini firmaların karar almada etkinlik elde ederek rekabet üstünlüğü sağlamaları için bilginin düzenli olarak ve planlı biçimde oluşturulması, devamlı yenilenmesi, depolanması, paylaşılması ve kullanılması olarak ifade etmektedirler. Bu anlamda, bilgi güvenliği firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve bunun devamlılığının sağlanması adına kritik bir unsurdur.

Gümrük işlemlerinin mevzuata uygun biçimde yürütülmesinin sağlanmasına yönelik olarak ayrıca, gümrük ve dış ticaret mevzuatı eğitimi ve mevzuat değişikliklerinin takibi şartı da aranmaktadır. İşletmeler tarafından 'eğitim' şartını karşılamak için sektörel olarak düzenlenmekte olan eğitimlere katılmakta, işletme

bünyesinde hizmet içi eğitimler düzenlemekte ve aynı zamanda işletme dışından eğitim hizmeti de alınmaktadır. Günümüzde firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet gücü yönünden avantaj sağlamaları için iş gücü açısından da yenilikleri takip etmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda hizmet içi eğitim önemli bir yer tutmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

Gümrük işlemlerinin mevzuata uygun biçimde yürütülmesine yönelik bir başka şart olan, gümrük ilintili birimlerde ve gümrük işlemleri kapsamında iç kontrol süreçlerinde gümrük konularında bilgili ve tecrübeli personel istihdam edilmesi veya dışarıdan danışmanlık hizmeti alınması şartı, işletmelerde gümrük konusunda deneyimli ve hatta gümrük müşavirliği belgeli 'nitelikli personel istihdamı' ile karşılanmakta; büyük oranda işletme dışından danışmanlık hizmeti alınması yoluna da gidilmektedir. İşletmelerin pek çoğunda benzer kurumsal kaynak planlama sistemleri (ERP) ve üretim süreçleri bulunduğu dikkate alındığında; nitelikli personel, bu teknolojiler ve üretim süreçlerini kullanan firmaları birbirlerine nazaran farklılaştırmakta ve rekabet avantajı yaratmaktadır (Tağraf, 2009).

Ticari Kayıtların Güvenilir ve İzlenebilir Olması Koşulu çerçevesinde, belge saklama süresi boyunca ilgili belgelerin aranan fiziki şartları taşıyan arşivlerde saklanması gerekmektedir. Bu durum da firmaların arşiv altyapısına yönelik yatırım yapmaları gerekliliğini doğurmaktadır. Bir şart olarak sayılmasa da, özellikle eşya özelliklerini ve hareketlerini kayıt altında alan defter ve kayıt düzeni bulunması şartı olmak üzere şartların gereklilikleri firmaları kurumsal kaynak planlama (ERP) yazılımları kullanmaya ya da halihazırda ERP yazılımı kullanılıyor ise bir takım yazılımsal değişiklikler yapmaya yönlendirmektedir. Bu da firmalar için önemli maliyet unsurlarından birini oluşturmaktadır. Ayrıca, gümrük işlemleri ile ilgili nitelikli personel istihdamı ya da danışma hizmeti alınması gerekliliği nedeniyle firmalar ya nitelikli işgücü maliyetine katlanmakta ya da dış ticaret ve gümrük işlemleri konusunda uzman kuruluşlardan danışmanlık hizmeti satın almaktadırlar. Ayrıca, Avrupa Akreditasyon Birliğinin karşılıklı tanıma anlaşmalarına imza atmış akreditasyon kurumları tarafından akredite edilmiş uygunluk değerlendirme kuruluşlarınca düzenlenen güncel ISO 9001 ve ISO 27001 sertifikaları, firmalar için gerek sertifikaların gerekliliklerini sağlamak için gereken yatırımların maliyeti gerekse sertifikalandırma maliyetleri yönünden önemli gider kalemlerini oluşturmaktadır.

Son koşul olan emniyet ve güvenlik koşulu, işletmenin gerek fiziksel koşulları açısından, gerek iş akışı yönünden gerekse de iş yaptığı paydaşları ile ilgili olarak yeterli emniyet ve güvenlik şartlarına sahip olması gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Bunun için öncelikle işletmede mevcut ‘fiziksel alt yapı’ ele alınmakta, bu çerçevede dış ticaret faaliyetleri kapsamında kullanılacak gerek idari gerekse operasyonel binaların izinsiz giriş ve sızmaları önleyecek özellikte olması ve tesislere ilişkin genel güvenlik önlemlerinin alınmış olmasını; eşyanın yüklemesinin yapılacağı yerler, sevkiyat sahaları, kargo bölümleri ve taşıma araçlarına yetkisi olmayan kişilerin erişimini engellemek için gerekli tedbirlerin alınmış olmasını; eşyanın değiştirilmesi, kaybı veya yabancı eşya eklenmesinin önüne geçecek tedbirlerin alınmış olmasını ve eşyanın konulacağı yerlerin gümrük denetimini kolaylaştıracak şekilde düzenlenmiş olmasını şart koşmaktadır.

Tüm bu şartlar, güvenli arz zincirinin bir parçası ve hatta ilk ya da son halkası olarak kritik önemde nitelendirilebilen, işletmenin ‘genel güvenliği’ ve aynı zamanda ‘bilgi güvenliği’ unsurunu sağlamak, eşyanın yükleme ve sevkiyat güvenliğini temin ederek istem dışı müdahalelerin önüne geçmek adına aranmaktadır. İşletmeler bu koşulları sağlayabilmek adına, risk analizleri de yapmak suretiyle, önemli derecede fiziksel ve teknolojik alt yapı yatırımları yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bunların içerisinde tesis dış duvarlarının ya da çitlerinin güçlendirilerek yükseltilmesi, tesis dış sınırı ve kritik noktalarının kamera sistemleri ile desteklenmesi, tesislere kart ya da parmak okuma sistemleri ile giriş çıkışın sağlanması, tesis dışına bakan kapı ve pencerelerin korunaklı hale getirilmesi, tesis ana giriş kapılarında güvenlik noktaları ve sistemleri oluşturulması, personel ve misafir otopark alanlarının ayrıştırılması, aydınlatma sistemlerinin gözden geçirilmesi gibi pek çok alt yapı yatırımı bulunmaktadır. Aynı zamanda tesis bünyesinde faaliyet gösteren güvenlik birimi varlığı da aranmaktadır.

Bunların yanında, ‘sevkiyat hareketlerinin devamlı surette izlenebiliyor olması’ ve ‘eşyanın hareketlerinin kontrol edilebiliyor olması’ da aranan şartlar altında yer almaktadır. Bu durum gerek işletmeleri gerekse işletmelere lojistik ve gümrükleme hizmeti veren tedarikçileri teknolojik alt yapı yatırımı yapmaya yönlendirmiş; GPS cihazları ve benzeri yöntemlerle araç takipleri sağlayan, bilgisayar tabanlı sistemler ile hızlı ve doğru bilgi akışını mümkün kılan tedarikçilere yönelimi ortaya çıkarmıştır. Söz konusu hususlar, işletmeler tarafından ‘tedarikçi seçimi’ açısından ön planda tutulmaya başlanmıştır.

Yine güvenli arz zinciri uygulamasının bir parçası olarak, işletmenin iş yaptığı kişi ve şirketlerin kimliklerinin açık biçimde tespit edilmesi ve bu kişi ve şirketlerin gerekli emniyet ve güvenlik tedbirlerini uyguladıklarının kontrolüne yönelik tedbirlerin alınmış olması şartı aranmaktadır. Bu şartı sağlayabilmek amacıyla işletmeler, tedarikçi seçimlerinde daha seçici davranmaya başlayarak ‘tedarikçi puanlama listesi’ benzeri uygulamalarla ‘tedarikçi seçimi’ yoluna gitmektedirler. Aynı zamanda, tedarikçileri ile yaptıkları sözleşmelerde söz konusu hassasiyeti iş sözleşmesine eklemekte ve hatta özellikle taşımacılık hizmeti aldıkları tedarikçilerin ilgili personelinin sabıka kaydı kontrolü gibi uygulamalara da başvurabilmektedirler.

Tedarikçi seçiminin usulü konusu, aranan şartlar arasında ayrıca yer almaktadır. Bu kapsamda, işletmenin tedarikçi ve hatta müşterilerini seçerken özenli davranması, tedarikçilerinin gerekli konularda belgelendirilmiş olması, hizmet alınan firmaların ticari hayatta güvenilir firmalar arasında yer alması gibi hususların aranması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede işletmeler tedarikçi seçimlerinde daha seçici olmakta ya da ‘mevcut tedarikçilerini belirtilen standartları sağlamaya zorlamaktadırlar’. Nitekim, yetkilendirilmiş yükümlü statüsü sahibi firmalara hizmet veren gümrük müşavirliği firmalarının önemli bir bölümü, kalite yönetim sistemlerine (ISO 9001) ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemine uyum sağlamak ve belge almak durumunda kalmışlardır. İşletmelerin bir kısmı da, tedarikçilerinin tesislerini sistematik biçimde ziyaret ederek denetlemekte ve kontrol etmektedirler.

Bu uygulamaların bir diğer ayağını da iç müşteriler oluşturmaktadır. İşletme içerisinde güvenlik bakımından hassas pozisyonlarda görev yapacak çalışanlar ile ilgili olarak işe başlamadan önce ve başladıktan sonra düzenli olarak güvenlik araştırması yapılması ve işletme çalışanlarından kaynaklı ortaya çıkabilecek risklere karşı güvenlik önlemleri alınıyor olması emniyet ve güvenlik koşulu altında aranan şartlar arasındadır. Diğer yandan buna bağıntılı olarak, işten ayrılacak kritik pozisyondaki personel hakkında alınacak güvenlik tedbirleri de bu kapsama girmektedir. İşletmeler bu kapsamda işe girecek personelden sabıka kaydı almakta ve belli aralıklarla bu belgeleri yenilemelerini şart koşmaktadırlar. Ayrıca, işten ayrılacak personel ile ilgili şirket dışı yazışmaların kontrolü ya da engellenmesi, ayrılacak personelin yaptığı işlerin diğer personele yönlendirilmesi gibi hususlar göz önüne alınarak risk çalışması yapılmakta ve gerekli tedbirler alınmaktadır.

İşletmenin iş yaptığı faaliyet alanına göre ortaya çıkabilecek olan, işletmenin gerçekleştirdiği ticaret faaliyetleri kapsamında yasaklama ve kısıtlamalara tabi eşya bulunması halinde, bu eşyaya ilişkin ithalat ve/veya ihracat lisansları konusu işlemlerin takibi ve söz konusu eşyayı diğer eşyadan ayıracak iş akışının oluşturulmuş olması şartı işletmelerde önemli ölçüde kurumsal kaynak planlama sistemleri (ERP) ve/veya benzeri bilgisayar uygulamaları ile yönetilmektedir. Bu konularda ayrıca prosedürler düzenlenmekte, konu sistematik bir zemine oturtulmaktadır. Belirtilen kapsama giren eşyanın gümrük ve dış ticaret işlemleri adına takibini işletmelerde çoğunlukla bu alanda eğitim almış ve görevlendirilmiş personel yürütmektedir.

Emniyet ve güvenlik koşulu altında üzerinde durulacak son şart; ilgili işletme çalışanlarının arz zinciri güvenliği ile ilgili eğitim faaliyetlerine fiili katılımının sağlanmış olmasıdır. Bu çerçevede amaçlanan; ilgili işletme çalışanlarının kaçakçılık riskine karşı taşıma araçlarında zula olarak kullanabilecek yerlerin kontrolü ile narkotik, uyuşturucu, kimyasal, patlayıcı vb. maddeler konularında eğitim almalarıdır. İşletmeler söz konusu 'eğitim' ihtiyaçlarını şirket içi güvenlik biriminden, devlet kuruluşlarından veya dış hizmet alımı yoluyla şirket dışı güvenlik ve danışmanlık şirketlerinden sağlamaktadırlar.

Emniyet ve Güvenlik Koşulu kapsamında, yapılan belge kontrolleri ve yerinde incelemeler sırasında, firmanın dış ticaret işlemlerinde kullanacağı tesislerin dışarıdan izole, kayıt özellikleri bulunan gelişmiş kameralar ile takip edilebilir, giriş çıkış kapıları kontrol altında, parmak izi okuyucu ya da kart sistemi ile şahıs giriş çıkışları izlenebilir olma özellikleri ile birlikte pek çok teknik özelliği içeren güçlü bir tesis altyapısı aranmaktadır. Bu da firmalar için ciddi bir maliyet oluşturmaktadır. Bununla birlikte, personelin arz zinciri güvenliği ve benzeri konularda eğitim almaları gerekmekte, bunun için de bir maliyet unsuru olarak, konusunda uzman eğitim firmalarından destek alınması yoluna gidilmektedir.

Belirtilen maliyet unsurları en sık karşılaşılan ve en yüksek maliyetleri oluşturan kalemleri içermektedir. Firmaların kendi durumlarına has nedenlerden kaynaklanan ya da sayılanlar dışında kalan pek çok maliyet unsuru da bulunmaktadır. Ayrıca, yetkilendirilmiş yükümlü statüsü uygulaması, başvuru aşamasında aranan koşulların statü devam ettiği sürece sağlanmaya devam edilmesini gerektirmektedir. Bu çerçevede söz konusu şartların sağlanmaya devam edilip edilmediğinin kontrolü, Yetkilendirilmiş Yükümlülerin İzlenmesi Tebliği kapsamında yapılmaktadır.

Tebliğ gerekleri özetle ifade edildiğinde, başvuru sırasında aranan koşulların devamlılığının kontrolüne yönelik olarak yetkilendirilmiş yükümlü sertifikası sahiplerinin sertifikanın düzenlendiği tarihten itibaren üç yılda bir (21 Şubat 2020 tarihli, 31046 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile beş yılda bir olarak değiştirilmiştir.) yetkili bölge müdürlüğünde yer alan Ticaretin Kolaylaştırılması Şubelerince izleneceği ifade edilmiş; bu kapsamda, başvuru için aranan koşulların tamamının sağlanmasının devamlılığı aranmış, belge bazında da güncel ISO 9001 ve ISO 27001 sertifikalarının firmalarca sağlanmaya devam edileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla, firmalar açısından yetkilendirilmiş yükümlü statüsü için oluşturulan tesis altyapılarının bakım onarım gibi devamlılığına yönelik faaliyetler, gerek eğitim hizmeti gerekse dış ticaret ve gümrük işlemleri için danışmanlık hizmetlerinin satın alınması, son olarak da dışarıdan hizmet alımı yapılıyor ise yıllık faaliyet raporlarının hazırlanması işlemleri, statünün devamlılığını sağlamak adına önemli maliyet kalemlerini oluşturmaktadır.

4.1. Firmaların Dış Ticaret İşlemlerine İlişkin Maliyet Unsurları

Firmaların dış ticaret işlemlerine bakıldığında, tedarik zinciri kapsamında birbirine bağlı pek çok unsurdan meydana geldiği görülmektedir. Dış ticaret işlemlerinin paydaşları; ithalatçı ve ihracatçı firmalardan devlet kurumlarına, işlemlere aracılık yapan firmalardan nakliye ve sigorta firmalarına, bankalardan liman ya da depolama hizmeti sunan firmalara kadar oldukça geniş bir yelpaze içinde yer almaktadır. Söz konusu işlemlerin hemen her birisi ücrete tabi olmakta ya da dış ticarete taraf firmalar için maliyet unsuru oluşturmaktadır. Bahse konu maliyet unsurlarının büyük bir çoğunluğunu lojistik maliyetleri oluşturmakta, lojistik maliyetleri firmaların satışlarında %5 ile %15 arasında bir paya sahip olmaktadır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 111).

Temel olarak malların uluslararası taşınması, ülkelerin gümrük bölgeleri arasında malların geçişi olarak nitelendirilebilmektedir. Gümrük bölgeleri arasında eşya hareketi de ülkelerin yerel mevzuatları gereği resmi işlemlere ve vergilendirmeye ya da mali yükümlülüklerle tabi tutulmaktadır. Bu kapsamda, firmalar için dış ticaret işlem maliyetlerinin ilk kalemi olarak “vergi ve benzeri zorunlu ödemeler”i saymak mümkündür. Söz konusu vergi ve benzeri zorunlu ödemelerin kalemlerine

bakıldığında, çok geniş bir uygulama alanı olduğu görülmekle birlikte, genel itibariyle ana unsurlar olarak, ihracat işlemleri kapsamında İhracatçılar Birliğine ödenen yıllık aidat ve nispi aidat ücretleri, ithalatta alınan Gümrük Vergisi, Damga Vergisi, Özel Tüketim Vergisi, Katma Değer Vergisi, Bandrol ücreti, Kültür Fonu, Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu ödemeleri, gerekli lisans, izin, belge alımına ilişkin maliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu hususlara paralel olarak, yürütülen dış ticaret işlemlerinde koyulmuş bulunan yasal düzenlemelere aykırı biçimde ortaya çıkan, vergi kaybına neden olan işlemler esastan ve uygulama kurallarına uyulmaması nedeniyle usul yönünden olmak üzere firmalar, Devlet tarafından uygulanan “vergi ve usulsüzlük cezaları” ile de karşılaşmaktadırlar. Ayrıca, ticarete taraf firmalar arasında karşılıklı olarak ya da bankalar gibi üçüncü taraflar arasındaki anlaşmalara aykırı durumlar sonucunda, firmalar arasında da cezai uygulamalar olabilmektedir. Diğer taraftan, firmaların kendi uygulamalarından kaynaklı meydana gelen hatalı işlemler de firmalar için önemli maliyet kalemi olarak ortaya çıkmaktadır.

Dış ticaret işlem maliyetlerinin önemli bir kısmını, ticarete konu eşyanın “taşıma” (nakliye) maliyetleri oluşturmaktadır. Taşıma maliyetleri şirketlerde toplam lojistik maliyetlerinin 1/3 ila 2/3’üne karşılık gelmektedir (Kıymetli Şen, 2014). Köfteci ve Gerçek (2010) ise toplam lojistik maliyeti içerisinde taşıma maliyetlerinin %40’a kadar ulaşan bir orana sahip olduğunu ifade etmiştir. Bu kapsamda; öncelikli olarak paketlenme işlemleri, navlun, dahili ve/veya uluslararası nakliye ve kargo bedelleri, taşıma konusu eşya için yapılan sigorta bedelleri, taşımaya konu eşyada taşıma esnasında ortaya çıkan bozulma, hasar ve kayıp maliyetleri, firmaların bahse konu taşıma işlemlerini hizmet alımı şeklinde yapmamaları halinde kullanılan araç ve donanımın bedelleri ile amortisman giderleri veya kiralama bedelleri, taşıma işleminde ortaya çıkan gecikmelerden kaynaklı olarak geç teslimat maliyetlerini saymak mümkündür. Lojistik bakış açısı ile bakıldığında, gümrükler ve ülkelerden malların geçişi süreci, malların hareketi aşamasında duraksamalar olarak yansımaktadır. Her duraksamanın sonucu da tedarik açısından gecikmeye yol açan bekleme şeklinde ortaya çıkmaktadır. Gecikmeler tedarik zincirinde geçen sürenin esnemesine neden olmakta ve geçen sürede meydana gelen artışlar ilave maliyetler anlamına gelmektedir (Cedilnik ve Ramšak, 2013).

Bu kapsamda, her ne kadar doğrudan gider kalemine giren bir unsur olmasa da, taşıma işleminde geçen “süre” önemli bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik Performans Endeksi (2016)’ne göre 2016 yılında, ithalatta beyannamenin onaylandığı tarihten gümrük işlemlerinin tamamlanmasına kadar olan ortalama süre, fiziki kontrol olması durumunda 2 gün, olmaması durumunda ise 1 gündür. Türkiye’de fiziki kontrole tabi tutulan beyannamelerin oranı ise toplam ithalat beyannamelerinin %7,09’u olarak gerçekleşmiştir. İhracat ve ithalatta teslim süreleri ele alındığında; ihracatta göndericiden yükleme limanına kadar geçen süre 121 km için 2 gün, benzer şekilde ithalatta boşaltma limanından alıcıya kadar geçen teslim süresi ise 119 km için 2 gündür. Eşyanın karayolu üzerinden ithal veya ihraç edilmesi için tahmin edilen teslim süreleri ise, ihracatta 5, ithalatta ise 4 gün olarak gerçekleşmiştir.

Uluslararası deniz yolu taşımasında karşılaşılan bir diğer maliyet ana başlığı “limanlarda alınan hizmetler”den kaynaklı masraflardır. Bu çerçevede limanlarda alınan tahliye ve terminal ücretleri, kapı çıkış ve tartım bedelleri, limanda gerçekleştirilen elleçleme ve muayene işlemlerine ilişkin mühür söküm ve muayeneye hazırlık ücretleri, gemi ve konteyner demuraj ücretleri önemli maliyet kalemleridir.

Diğer taraftan, ticarete konu eşyanın “depolanma”sına yönelik giderler de firmalar için oldukça önemli maliyet unsurlarındandır. Bu bağlamda, eşyanın ilk geldiği liman sahasından ya da antrepodan başka bir yere taşınmasına kadar geçen süre veya gümrükleme işlemleri süresince bulunduğu yerlere ödenen ardiye bedelleri, eşyanın gümrüklü olarak depolanması için ödenen antrepo hizmet bedelleri ya da firmanın kendi antreposu veya deposu bulunması halinde dış ticarete konu eşyanın depolanmasına ilişkin alt yapı, tesis ve operasyon giderleri de maliyet kalemlerini olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, firmaların üretim ya da çalışma düzenine göre bulundurulmuş stokların maliyeti ve bu stoklar için katlanılan finansman giderleri de stok bulundurma maliyetleri olarak maliyet kalemleri arasında yer almaktadır. Christopher (2011:69), stok maliyetlerinin endüstriden endüstriye ve şirketten şirkete değişmekle birlikte, stok bulundurma maliyetleri toplamının işletme stoklarının defter değerlerinin %25’ine karşılık geldiğini ifade etmektedir. Stok maliyeti unsurlarını ise; sermaye maliyeti, saklama ve elleçleme, değerini kaybetme, zarar görme ve bozulma, hırsızlık ve fire verme, sigorta, yönetim maliyetleri olarak saymaktadır.

Gerek limanda gerek antrepoda gerekse serbest bölgelerde geçen süre zarfında eşya ile ilgili olarak “elleçleme giderleri” de ortaya çıkmaktadır. 4458 sayılı Gümrük

Kanunu'nun 3'üncü maddesi 22 no.lu bendinde "elleçleme" deyiimi, gümrük gözetimi altındaki eşyanın asli niteliklerini değiştirmeden istiflenmesi, yerinin değiştirilmesi, büyük kaplardan küçük kaplara aktarılması, kapların yenilenmesi veya tamiri, havalandırılması, kalburlanması, karıştırılması ve benzeri işlemler olarak tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 1999). Söz konusu işlemler liman ya da antrepolar tarafından firmalara hizmet bedeli karşılığında sağlanmakta, dolayısıyla maliyet kalemi oluşturmaktadır.

"Gümrük İdaresi ve diğer resmi kurumların uygulamaları"ndan kaynaklı olarak da firmalar bir takım giderler ile karşılaşmaktadırlar. Söz konusu giderler temel olarak; muayene/kontrol giderleri, TAREKS kontrol maliyetleri, taşıt üstü işlem giderleri, numune alma ve laboratuvar tahlil giderleri, teknik rapor maliyetleri, memurlar için ödenen fazla mesai ve yolluk ücretleri, teminat bedelleri ve banka teminatı maliyetleri olarak gerçekteşmektedir. Lojistik Performans Endeksi (2016)'ne göre 2016 yılında, Türkiye'de eşyanın teminat karşılığında gümrük formaliteleri sonuçlandırılmadan çekilebilme oranı %56,52 olarak gerçekteşmiştir.

Tüm bu işlemlerin yürütülmesi için firmalar bazı konularda aracı olarak dışarıdan hizmet alımı yapmakta, aynı zamanda taşımaya taraf aracı firmalar ile de iş ilişkisi içerisinde olmaktadır. Söz konusu "aracılık faaliyetleri"nin başlıcalarını taşıma işleri komisyoncusu olarak faaliyet gösteren acentelikler (freight forwarder, konteyner vb.) ve gümrük müşavirliği firmaları oluşturmaktadır. Acentelikler için bir resmi fiyatlama düzenlemesi olmamakla birlikte, gümrük müşavirlik hizmetleri için asgari ücret tarifesi bulunmaktadır; ayrıca, acenteler tarafından alınan ordino ücretleri de maliyet unsuru oluşturmaktadır.

Ticaret faaliyetlerinin bir tarafını da "finansman" uygulamaları oluşturmaktadır. Söz konusu finansman uygulamalarının firmalara maliyetlerinde öncelikli kalemleri faiz ödemesi, komisyon masrafları gibi borçlanma (kredi) maliyetleri oluşturmaktadır. Ayrıca, bankacılık işlemleri nedeniyle ödenen masraflar ve komisyonlar da dış ticaret işlemleri maliyet unsurları içerisinde yer almaktadır. Diğer taraftan, ticaret kapsamı ortaya çıkan kur farkları ve stokların finansmanı da önemli maliyet kalemlerindedir. Lojistik değişkenleri şeklinde sayılan bahse konu faaliyetler ile şirketlerin hazır değerleri, alacakları gibi varlıkları arasında direkt olarak ilişki bulunmaktadır. Örnek olarak; kısa süreli sipariş döngüsü bulunan şirketlerde nakit akışı da daha hızlı olmaktadır.

Son olarak, dış ticaret işlemlerinde doğrudan fiyatlandırma şeklinde görülmeseler de dolaylı olarak ortaya çıkan “idari” maliyet kalemlerini ele almakta fayda bulunmaktadır. Bu kapsamda karşımıza; atıl kapasite (depo, taşıma aracı, vd.) maliyetleri, üretim durma maliyetleri, bilgi sistemleri maliyetleri, optimum biçimde oluşturulamayan sipariş miktarları maliyetleri ve personel maliyetleri çıkmaktadır. Sipariş miktarlarının optimum biçimde oluşturulamaması sonucunda işletmede aşırı stok ortaya çıkmakta, bu da stoklarda maliyet unsuru meydana getirmektedir. Aşırı stok bulundurulması ayrıca, şirketlerin bilançolarında yer alan kısa vadeli borçlarında da artışa neden olmaktadır.

Sayılan maliyetler içerisinde önemli bir kısmın lojistik maliyetlere ait olduğu görülmektedir. Bu açıdan, 100 birim tutarında yapılan satışın içerisinde lojistik maliyetlerinin unsurları yaklaşık olarak taşıma için %4,5, depolama için %2,6, yönetim giderleri için %0,9 ve stokların maliyeti için %2 olarak gerçekleşmektedir (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 111). Lojistik maliyetlerin toplam maliyetler içerisinde oransal bazda dikkate değer bir yere sahip olması karşısında, lojistik maliyetlerinin yönetimi, firmaların finansal performansı, nakit akışı ve karlılığın yönetimi açısından önemlidir. Lojistik uygulamalarının şirketlerde toplam maliyetleri önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle, küresel bazda rekabet avantajı sağlama ve bu avantajı devam ettirme açısından lojistik maliyetlerin düşürülmesini gerektirmektedir.

Söz konusu tüm maliyetler, düşürülememeleri halinde, tedarik zincirinin rekabet edebilirliğinin geliştirilebilmesi ya da devam ettirilebilmesi açısından zorlukları ortaya çıkarmaktadır (Cedilnik ve Ramšak, 2013).

4.2. Firma Düzeyinde Rekabet Gücünü Belirleyen Unsurlar

Küresel rekabetin yoğunluğunun artması ve daha karışık hale gelmesi ile birlikte, rekabet avantajı elde edebilme, rekabet avantajı sağlayan kaynakların ve unsurların tanımlanması ve rekabet üstü olabilme hedefi şirketlerin ana gündemini oluşturmaktadır (Kanıbir, 2004: 77). Rekabetin gelişimine bakıldığında, geleneksel ekonomide rekabet gücünün esas belirleyicileri temelde mutlak ve karşılaştırmalı üstünlükler iken, küreselleşme ile birlikte, şirketlerin rekabet güçlerini etkileyen unsurlarda kapsamlı değişiklikler ortaya çıkmıştır. Nitekim, global düzeyde ticaretin artması, gümrük tarifeleri, tarife dışı engellerde yaşanan azalma, enformasyon ve teknolojinin süratle yayılması ve gelişmesi neticesinde şirketler üstünde rekabet baskısı çoğalmıştır (Demir, 2002: 229).

Aktan ve Vural (2004) rekabet gücünü belirleyen etmenlerde gözlenen değişimin dört aşama geçirdiğini ifade etmektedirler. Buna göre; teknolojinin henüz gelişmediği ve yayılmadığı 1950’li yıllardan 1970’li yılların başlarına kadarki dönemde rekabet gücünü belirleyen ana etmenlerden bir tanesi büyük ölçekte üretim yaparak elde edilen maliyet tasarrufu iken, 1970’li yıllarda teknolojinin ilerlemesi ile birlikte yeni malzeme teknolojilerini hızlı biçimde uyarlayan şirketler maliyetlerinde düşüş sağlamışlardır. Dolayısıyla bu dönemler, kitlesel üretimin sağladığı üretim üstünlüğünün yanında girdi maliyetlerini olabildiğince düşürerek elde olunan düşük maliyet avantajı ile rekabet gücünün elde edilebildiği dönemlerdir. 1980’li yıllar, kalite üstünlüğü ile rekabet temelinde ‘toplam kalite’ yaklaşımının öne çıktığı ve süratle yayıldığı bir dönemdir. 1990’lı yıllarda ise yeni ürünleri piyasaya en hızlı şekilde sokan şirketlerin rekabet güçlerini arttırdıkları, yine kalite yaklaşımından kaynak bulan, ‘tasarım’ olgusu ön planda olmuştur. Dolayısıyla, 1990’lı yıllarda kalitenin önemli bir parçası olan ‘hız’ kendini göstermiş, 2000’li yıllarda ise yine ‘toplam kalite’ yaklaşımının etkin parçalarından bir tanesi olan ‘hizmet’ rekabet gücüne yön veren etmen olarak ön plana çıkmıştır. Rekabet gücü açısından süreç içerisinde işletmelerin önceliklerinde değişme olabilmekte, bu açıdan rekabet gücü elde etmek için şirketlerin inovasyon, maliyetleri düşürme, ürün kalitesi artırma gibi unsurları pazardaki değişime göre takip etmeleri, oluşturmaları ve içselleştirmeleri gerekmektedir (Tanyeri ve Fırat, 2005).

Kırım (2010:192–194), şirketlerin eşsiz rekabet avantajı yaratmaları için gereken kaynakları; üretim tesisi, bina, teçhizat, araç, makine, sistem, teknoloji ve dağıtım ağlarından meydana gelen ‘fiziksel kaynaklar’; patentler, markalar, özel bilgi, telif hakları, ortaklıklar ve müşteri veri tabanlarından meydana gelen ‘entelektüel kaynaklar’, ‘insan kaynakları’ ve ‘mali kaynaklar’ olarak belirtmiştir. Bir şirketin, ürün ya da hizmet üretiminde kullandığı maddi ve maddi olmayan bütün etmenler şirketin varlıklarıdır. Maddi varlıklar; şirketlerin elle tutulabilen ve gözle görülebilen nesnel varlıklarıdır. Şirketin elinde bulundurduğu arazi, yapı, makine, hammadde, ara mamul ve mamuller, finansal varlıklar, insan kaynakları, yönetim öğeleri ve yapılanması gibi etmenler şirketin maddi varlıklarıdır. Maddi olmayan varlıklar ise şirketin sahip olduğu, marka, patent, hak, teknolojik sırlar ve bilgiler, şirketin imajı, şirket ve ürün saygınlığı, güvenilirliği gibi var oldukları bilinen fakat elde edilmesi ve kopyalanması zor olan, çoğunlukla nesnel olmayan, şirkete ya da şirketin sattığı ürünlere farklılık, imtiyaz sağlayabilen etmenlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004:118).

Daha önceleri şirketler için rekabet avantajı, eşsiz bir teknolojiye sahip olmak, coğrafi olarak pazarlama üstünlüğü elde etmek veya ölçek ekonomilerine bağlı biçimde sağlanırken, zamanımızda farklılaşan ekonomik dengeler ile birlikte, şirketlerin rekabetçi faaliyetlerinde farklılaşmalar mevcuttur. Söz konusu farklılaşmaların temel nedeni, rekabetçi avantaj unsurlarının maddi olanlardan maddi olmayan unsurlara doğru kaymasıdır (Porter, 2011). Şirketlerin değer ve performansının tespit edilebilmesi adına temel unsurlar, araç, malzeme, taşınmaz mallar gibi maddi unsurlardan, çalışanların bilgi ve becerileri, şirket içi uygulama süreçleri, müşteri ilişkileri, patentler, markalar, tasarımlar, telif hakları benzeri maddi olmayan unsurlara evrilmiştir (Gürol, 2011:11). Bu bağlamda, işletmelerin maddi olmayan varlıklarının farkına varmaları ve bunları kullanmadaki kabiliyetleri, fiziksel ve finansal varlıklarına yönelik yatırım yapmaları ve bunları idare etmelerinden daha fazla önem taşımaktadır (Akal, 2002:66).

Gelinen aşamada rekabetin yoğunluğunun artması, toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim (JIT) gibi yeni tekniklerin de gelişmesiyle birlikte performans olgusunun şirket yönünden daha geniş biçimde ele alınması gerekliliği doğmakta, konuya sadece sonuca odaklı olarak bakmamak, aynı zamanda süreç odaklı olacak şekilde yaklaşmak gerekmektedir. Finansal ölçüler, devam etmekte olan süreç içerisinde elde edilen ilerlemenin sonuçlarını ölçmek yönünden tam sağlıklı sonuçlar vermediğinden, süreç verimliliği, müşteri memnuniyeti benzeri finansal olmayan ölçüler oluşturulmuştur. Finansal ölçütler, performansı sağlanan maddi ya da parasal getiriler yönünden ele alırken; finansal olmayan ölçütler performansı şirketteki departman ve iş süreçleri yönünden ele almaktadır (Kaygusuz, 2006:200-201).

Bu bağlamda, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen unsurlar yönünden literatürde bir yeknesaklık bulunmadığı görülmektedir. Tavşancı (2002:41), söz konusu unsurların hangileri olduğunun kesin biçimde tespitinin mümkün bulunmadığını ifade etmiştir. Çalışmalarda esas alınan rekabet gücünün belirleyici unsurlarının; araştırmacının üzerinde çalıştığı konu, kitle, konuya işletme yönetimi ya da işletme iktisadi açısından yaklaşılması, araştırmacının konuyu ele alış tarzı gibi hususlara bağlı olarak değişkenlik göstermekte olduğu gözlemlenmektedir.

Bu açıdan, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen unsurların tarafımızca ele alındığı işletme yönetimi yönünden yapılan literatür incelemesinde, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen faktörlerin değişik adlar altında Doğan vd.,

(2003:115-121), Aktan (2011:4), Timurçin (2010), Papatya (2003:19), Kayabaşı (2007) ve Tavşancı (2009) tarafından yayımlanan makaleler ve tezlerde incelendiği görülmüş; söz konusu makaleler ve tezlerde belirtilen rekabet gücünü belirleyen faktörler aşağıdaki Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler

(Aktan, 2011)	Bilgi
	Fiyat
	Fiziki Kaynaklar
	İnsan Kaynakları
	Kalite
	Karlılık
	Kaynakların Etkin Kullanımı
	Kullanılan Bilgi Teknolojisi
	Maliyet
	Organizasyon ve Yönetim Yapısı
	Rekabet Yoğunluğu
	Sermaye
	Verimlilik
	Yaratıcılık
Yenilikçilik	
(Doğan vd., 2003)	Envanter Yönetimi Uygulamaları
	Firma İmajı
	Güvenilirlik
	Kalite ve Standartlara Uygunluk
	Kapasite Esnekliği
	Maliyetler
	Nitelikli İş gücü
	Pazar Payı
	Satış Sonrası Hizmetler
	Sipariş Teslim Süresi
	Teknoloji ve Ar-Ge
	Üretim Zamanı (JIT)
	Yatırım Yapabilme Gücü
	(Kayabaşı, 2007)
Devlet Yardımları	
Dış Pazar Bilgisi	
Envanter Yönetimi Uygulamaları	
Finansman Olanakları	
Firma İmajı ve Markalaşma	
Güvenilirlik	
Kalite Standartlarına Uygunluk	
Kapasite Esnekliği	
Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti	
Nitelikli İşgücü	
Pazar Payı	
Satış Sonrası Hizmetler	
Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri	
Teslimat Hızı ve Güvenilirliği	
Uygulanan Yönetim Yaklaşımı ve Politikaları	

	Üretim Maliyeti
	Üretim Zamanı
	Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması
	Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik
	Yatırım Yapabilme Gücü
(Papatya, 2003)	Girdi Fiyatlarındaki Gelişmeler ve Finansal Koşullar
	İlgili Pazardaki Rekabetin Yoğunluğu
	İş Örgütlerinin Sektördeki Ortalama Büyüklüğü ve Kapasite Kullanım Oranları
	Kuruluş Yerinden Kaynaklanan Üstünlükler
	Örgüt Yapısı ve Organizasyon Biçimi
	Örgüte Girdi Temin Eden Firmaların Fiyat ve Fiyat Dışındaki Faktörler Üzerinden Sahip Olduğu Rekabet Gücü
	Örgütün Fiyat Saptama Gücü
	Sektördeki Yerli ve Yabancı Yatırımlar
	Üretim Faktörlerinin Üretkenliği ya da Verimliliği
	Üretim Süreciyle, Ürünün Kendisiyle Pazarlama ve Servis Ağı ile İlgili Yenilikler
(Tavşancı, 2009)	Ar-Ge Bütçesi
	Birim Üretim veya Hizmet Maliyeti
	Değişen Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri
	Finansal Kaynaklara Erişim İmkânı
	İşgücü Maliyeti
	İşgücü Verimliliği
	Marka Değeri
	Nitelikli İşgücünü Elde Tutabilme
	Öz Kaynaklarla Yatırım Yapabilme Gücü
	Pazar Payı
	Siparişlerin Teslim Süresi
	Üretim veya Hizmet Teknolojisi
	Ürün veya Hizmet Kalitesi
(Timurçin, 2010)	Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) - Teknoloji
	Hız
	İhracat Payı
	Kalite ve Standartlara Uygunluk
	Kapasite Kullanım Oranları
	Maliyet
	Nitelikli İşgücü
	Pazar Payı
	Üretimde Esneklik
	Verimlilik
	Yenilikçilik – Yaratıcılık

Diğer taraftan; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi veri tabanında (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) kayıtlı tezler arasında yapılan araştırmada, tedarik zinciri yönetimi ve/veya lojistik yönetimi ile rekabet ve/veya rekabet gücü kavramlarının etkileşimine yönelik olarak Ecevit (2002), Çağlıyan (2002), Gültekin (2004), Kayabaşı (2007), Yön (2007), Demirtaş (2008), Yaprak (2010), Aksu (2010), Keser (2011), Duman (2012), Zenginçelebi (2013), Yazar

(2013), Bilir (2014), Uzunlar (2014), Canbolat (2016) ve Şekkeli (2016) tarafından düzenlenmiş toplam 16 adet yüksek lisans ve doktora tezine ulaşılmıştır. Bahse konu tezlerin incelenmesinde, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet güçleri arasında olumlu yönde ilişki bulunduğu ortaya konulduğu görülmüş; söz konusu tezler kapsamında kullanılan, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet güçleri arasındaki ilişkiyi belirleyen bağımsız değişkenler aşağıdaki Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri Bağımsız Değişkenleri

(Canbolat, 2016)	Gümrükler
	Altyapı
	Uluslararası Taşımacılık
	Lojistik Yetkinlikler
	Yük İzleme
	Zamanlama
(Kayabaşı, 2007)	Yenilik
	Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik
	Tedarik etkinliği
	Çevresel sorumluluk
	Değişim yönetimi
	İletişim
	Sipariş işleme
	Esneklik
(Zenginçelebi, 2013)	Lojistik maliyetleri
	Lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik
	Hizmet kalitesi
	Kontrol
	Kendi ana faaliyetlere odaklanma
	Dış kaynağa bağımlılık
	Müşterilere en hızlı şekilde yanıt verebilme
	Ticari sırların gizliliği
	Lojistik firmalarına yaklaşım
	Envanter ve stok yönetiminde profesyonelleşme
	Ürünlerimizin iade olarak geri dönüşünde azalma
	Tedarikçi ile ilişkiler
	Lojistik süreçteki risklerin paylaşımı
	Tedarikçinin uzmanlığından faydalanma
	Ürünlerin geri dönüşü ve zarara uğramasında azalma
	Firma imajı
	Hizmet kalitesi
	Fiyat
	Faaliyet alanı (ulusal-uluslararası)
	Şirket uyumu (kültürel)

	Firmanın itibarı ve referansları
	Marka olarak tanınırlık
	Teknik kabiliyet/kapasite
	Yönetim gücü/tecrübesi
	Tavsiyesi
	Sorun çözme becerisi
	Yaygın hizmet ağı
	Bilişim ve teknolojik altyapı
	Sertifikalar (TSE-ISO vb.)
	Politika ve prosedürler
	Düşük maliyet
	Zamanında müşteriye ulaştırma
	Çalışan motivasyonu
	İyi bir müşteri ilişkisi yönetimi
	Üretim sonrası kaliteli hizmet sunumu
	Yönetim süreçlerini geliştirmesi
	İyi bir stok yönetimi
	Değişen pazar ve yönetim anlayışlarına ayak uydurabilme
	Yenilikleri rakiplerden daha önce pazara sunma
	Firmanın müşterinin özel taleplerine cevap verebilmesi
	Acil siparişleri karşılama oranı
	Zamanında teslimat
	Pazarda bulunabilirlik
	Pazar payında büyüme sağlaması
	Ürün/hizmetlerin operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasına etkisi
(Yaprak, 2010)	Düşük maliyet
	Kaliteli üretim
	Üretim sonrası kaliteli hizmet sunumu
	Çalışan motivasyonu
	İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi
	Zamanında üretim
	Zamanında müşteriye ulaştırma
	Güçlü aracı ilişkileri
	Uygun hammadde/Yarı mamul sağlayabilmek
	Zamanında hammadde/Yarı mamul sağlayabilmek
	Ucuz hammadde/yarı mamul sağlayabilmek
	İyi bir stok yönetimi
	Sigorta/gümrükleme gibi yardımcı hizmetler
(Duman, 2012)	Müşteri isteklerine ve tepkilerine hızlı cevap verme
	Esneklik
	Kalite
	Fiyat
	Lojistik maliyetleri
	Bilgi teknolojileri
	Altyapı

	Nitelikli eleman
(Keser, 2011)	GSYİH Lojistik sektörü büyüklüğü İhracat endeksi İthalat endeksi Sanayi üretim endeksi Petrol fiyatları
(Şekkeli, 2016)	Lojistik İnovasyon Yeteneği Lojistik Koordinasyon Yeteneği Lojistik Performansı Lojistik Stratejileri Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Yeteneği
(Ecevit, 2002)	İş Profili Sermaye Yapısı Sektörel Konum Kapasite Kullanım Oranı İhracat Yapma Kalite Güven Belgesi Varlığı Üretim Tipi JIT Uygulama Esnek Üretim Uygulama Tedarik Zinciri Katılımcıları Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının saptanması İşletmenin JIT yeteneklerini arttırma Tedarikçileri JIT için destekleme Tedarikçileri kaynak bulmaya katma Müşterileri pazarlama faaliyetlerine katma Müşterilere daha yakın olma Yakın tedarikçilerle çalışma Tedarik zincirinde entegrasyon Çok daha sıkı ilişki kurma Stratejik ihtiyaçları tedarikçilere bildirme İşbirliğini geliştirme Güven ortamı oluşturma Müşterilere tam zamanında dağıtım İşletmeye tam zamanında teslim Cevap verme zamanını azaltma Üyeleri planlarda içirme Tedarik zinciri ilişkilerini genişletme İletişim/Bilgi sistemi oluşturma Geri bildirim sağlama Güvenilirliği yüksek ürünler üretme Uzmanlaşma sağlama Hızlı teslimat Hızlı tasarım değişikliği Yeni ürün sunma hızını arttırma Kalite düzeyini yükseltme

	Maliyeti düşürme
	Talebe cevap vermeyi arttırma
	Rekabeti karşılama
	Güven ve iş birliğini yerleştirme
	Envanter yönetimini iyileştirme
	Ortak çalışmalara katılımı arttırma
	Bilgi paylaşımını arttırma
	Birim üretim maliyeti
	Özkaynak gücü
	Teslim süresi
	Kapasite esnekliği
	Kalite ve standartlara uygunluk
	Güvenilirlik
	Üretim teknolojisi
	Nitelikli işgücünü elde tutabilme
	Firma imajı
	Pazar payı
	Teslim sonrası hizmetler
	Envanter dönüşü
	ArGe faaliyetleri
	Toplam üretim süresi
(Çağlıyan, 2002)	Şirkette bulunan işletme sayısı
	Şirketin üretim hacmi
	Mamul çeşidi hacmi
	Şirketin üretim türü
	Mühendislik teknolojilerini kapsayan İleri İmalat Teknolojileri'nin şirketteki uygulanma derecesi
	Yönetim teknolojilerini kapsayan İleri İmalat Teknolojileri'nin şirketteki uygulanma derecesi
	Bilişim teknolojileri
	Pazar Payı
	Yıllık Satışlar
	Ürün Kalitesi
	Yeni Ve Geliştirilmiş Ürün Sunumu
	Verimlilik
	Yıllık Kar
	Ürün Ve Süreçleri iyileştirme Yeteneği
	Toplam tedarikçi sayısı
	Tedarikçiler ile ilişkiler
	İşletmede Yeni Üretim Tekniklerinin Uygulanmaya Başlaması
	Bilişim Teknolojileri Ve internetin Sağladığı Yeni imkanlar
	Ekonomik Faktörler
	Hükümet Politikaları
	Müşterilerden (Anasanayi işletmelerinden) gelen baskılar
	Rekabetin Artması
	Ürün Teknolojisinde Meydana Gelen Bir Değişiklik
	Uluslararası Alanda Meydana Gelen Değişmeler
	Satın alınan mamullerin kalitesi

	Satın alınan mamullerin fiyatı/maliyeti
	İyi tedarikçi temin etme güçlüğü
	Tedarikçinin taleplerimizi karşılayabilme gücü
	Zamanında teslimat
	Tedarikçinin teknik yetenek düzeyi
	Tedarikçinin araştırma-geliştirme faaliyetleri düzeyi
	Tedarikçinin dağıtım konusundaki taahhüdünü gerçekleştirme
	Coğrafi yakınlık
	Kalite Kontrol Tekniklerinin Bilincinde Olmak ve Uygulamak
	Mamul Kalitesi
	Düşük Maliyet
	Maliyet Düşürme Programları
	Ar-Ge Faaliyetleri
	Teknolojik Destek
	Çok Sayıda Değişik Talepleri Çabuk Karşılayabilme Gücü
	Dağıtım Konusunda Verilen Taahhüdlere Gerçekleştirebilme Gücü
	Coğrafi Yakınlık
	Müşteriye Yönelik Yatırım Araçlarına Yatırımda Bulunmak
	Tedarikçiler ile olan ticari ilişkinin süresi
	Sevkiyatlara uygulanan kontrol düzeyi ve sıklığı
	Tedarikçiler ile risk paylaşma derecesi
	Tedarikçiler ile teknoloji transferinin derecesi
	Tedarikçiler ile ticari bağımlılık derecesi
	Tedarikçiler ile ticari güven düzeyi
	Tedarikçiler ile ticari sözleşmelere ilişkin esneklik düzeyi
(Yön, 2007)	Tedarikçilere ürün kalitelerini artırmaları için yardım etme
	Önemli tedarikçiler ile sürekli iyileştirme programları uygulama
	Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerine tedarikçilerin katılımı
	Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartları belirlemek için müşteriler ile sıkça temasa geçme
	Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendirme
	Müşterinin şirketten yardım almasını kolaylaştırıcı yol geliştirme
	Düzenli olarak müşteriler ile olan ilişkinin önemini değerlendirme
	İş yapılan firmalar ile bilgi paylaşma seviyesi
	İş yapılan firmalar ile bilgi kalitesinin seviyesi
	Erteleme
	Müşteri memnuniyeti
	Karlılık
	Pazar payı
	Yeni ürün geliştirme
	Fiyat/maliyet avantajı
	Kalite
(Demirtaş, 2008)	Birim üretim maliyeti
	Öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü
	Teslim süresi
	Kapasite esnekliği
	Tedarikçi ve müşterilerin yenilik, bilgi üretme ve liderlik yeteneği

	Dağıtım ve teslimat esnekliği
	Üretim teknolojisi
	Nitelikli işgücünü elde tutabilme gücü
	Tersine lojistik maliyetleri (iade)
	Pazar payı (%)
	Yatay bütünleşme (tedarikçi ve müşteriler ile iş birliği derecesi.)
	Üretici-tedarikçi ve müşteri ilişkilerinde bilgi sistemleri kullanım düzeyi
	Araştırma-Geliştirme faaliyetleri
	Toplam üretim süresi
	Ürün ve hizmetlerin rakiplerden farkı
(Yazar, 2013)	Pazar Payı (%)
	Rekabet stratejisi seçimi
	Tedarik zincirindeki tüm işletmeler arası bilgi paylaşım derecesi
	İşletmenin, tedarik zinciri sürecinde sözünün geçme derecesi
	Ana tedarikçiler ile bilgi paylaşım derecesi
	Stok seviyesi
	Tedarik zinciri ortakları ile güven
	Tedarik zinciri ortakları ile ilişkide istikrar
	Tedarik zinciri ortakları ile müşteri memnuniyeti
	Tedarik zinciri ortakları ile ortak kalite algısı
	Tedarik zinciri ortakları ile işletmenin bağımlılığı
	Tedarik zinciri ortakları ile organize çalışma
	Tedarik zinciri ortakları ile risklerin paylaşımı
	Tedarik zinciri ortakları ile iletişimin hızı
	Maliyetler
	Tedarik zinciri maliyetleri
(Gültekin, 2004)	Tedarik Zinciri Yönetimi programı kullanımı
(Bilir, 2014)	Dağıtım merkezlerinin sayısı ve yeri
	Satış fiyatı
	Dağıtım merkezlerinin kapasitesi
	Ağ trafiği
	Dağıtım merkezi tüketici mesafesi
	Doluluk oranı
(Uzunlar, 2014)	Şirketin Tedarikçi Sayısı
	İhracat Yapma
	Bilgi Teknolojileri
	Verimlilik, yönetim ve kurumsallaşma
	Envanter masrafları azaltılması
	Üretimin Planlanması ve süreçleri
	Dağıtım planlama yönetimi
	Lojistik faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği
	Nakliyat masrafları azaltılması
	Stok devir hızında artış
	Toplam Kalite Yönetimi/KAİZEN
	JIT/KANBAN Üretim Sistemi
	Kurumsal Kaynak Planlama sistemleri (ERP)

	TZ'nin envanter düzeyinin esnek olması
	Tedarik Zincirinin Yapısının Etkinliği ve Verimliliği
	Talep Esnekliği
	Üretim için gerekli hammadde tedariki
	Coğrafi konum ve pazara yakınlık
	Enerji sarfiyatı
	Fason imalat
	Yan sanayi (Tekstil, cam, demir vd) desteği
	Bayi İlişkileri
	Haksız rekabet (Kayıt Dışılık, Fikri hakların korunması)
	Eğitim, Kalifiye iş gücü, İstihdam, Deneyim eksikliği
	Çevre dostu ürün üretme ve Atıkların azaltılması
	Rekabet Stratejisi
	Müşteriye Arz Edilecek Hizmetler ve Hizmet Düzeyi performansı
	Üretim Teslim süresi performansı
	Ürün Geliştirme ve yenilik performansı
	Teslimat Hızı Performansı
(Aksu, 2010)	İşletmenin Hitap Ettiği Pazarlar
	Fiyat
	Kalite
	Yenilik/Teknoloji
	Zamanında Teslim/Kısa Süreli Teslimat
	Müşteriye Özel Ürünler Sunma
	Servis Hizmetleri
	Toplam Tedarikçi Sayısı
	Tedarikçiler ile İlişkilerin değişimi
	İşletmede Yeni Üretim Tekniklerinin Uygulanmaya Başlaması
	Bilişim Teknolojileri Ve internetin Sağladığı Yeni imkanlar
	Ekonomik Faktörler
	Hükümet Politikaları
	Müşterilerden (Anasanayi işletmelerinden) gelen baskılar
	Rekabetin Artması
	Ürün Teknolojisinde Meydana Gelen Bir Değişiklik
	Uluslararası Alanda Meydana Gelen Değişmeler
	Stok Bulundurma
	Stok Maliyeti
	Uygulanan stok kontrol yöntemi

V. BÖLÜM

YETKİLENDİRİLMİŞ YÜKÜMLÜ SİSTEMİNİN FİRMALARIN REKABET YAPISINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü başvurusu koşulları arasında aranan, özellikle ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması ile emniyet ve güvenlik koşulları olmak üzere, tüm koşullar firmalar için önemli maliyetler doğuran iyileştirmeler gerektirmektedir. Söz konusu koşulların sağlanabilmesi için işletmeler tarafından gerçekleştirilen uygulamalar ve kullanılan materyaller, literatürde işletmelerde rekabet gücünü arttıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, statü belgesi sahibi firmalar için de statünün devamlılığının sağlanması adına katlanması gereken maliyetler bulunmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, gerek yetkilendirilmiş yükümlü statü belgesi alımı gerekse statünün devamlılığı adına sağlanması zorunlu bulunan koşulları karşılayabilmek için mali yönden ve işgücü olarak önemli maliyetlere katlanmakta, karşılığında ise, elde edecekleri gerek finansal faydalar gerekse finansal olmayan faydalar ile firmalar arası rekabette bir adım öne geçmeyi hedeflemektedirler.

Tüm bu hususlara karşın, literatür incelendiğinde değişik ülkelerde farklı adlar altında yürütülen yetkilendirilmiş yükümlü uygulamaları sonucunda söz konusu beklentileri desteklemeyen yaklaşımlar ve tespitler olduğu da görülmektedir.

Gooley (2005), Amerika Birleşik Devletlerinde mevcut olan C-TPAT uygulamasına dahil olmanın yasal olarak ‘gönüllü’ olduğunu ama gerçekte büyük ithalatçılar ile iş yapmanın koşulu haline geldiğini; söz konusu uygulamaya dahil olunmazsa önemli derecede iş kaybına neden olacağını söylemiştir. Uygulamaya dahil olmanın zaman aldığını ve önemli maliyetleri olduğunu, bazı ithalatçıların Gümrük İdaresini C-TPAT uygulamasına üye işletmeler için daha az inceleme ve daha hızlı işlem yapma konularında sözünü tutmada başarısızlıkla suçladıklarını ifade etmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri Gümrük ve Sınır Koruma Birimi tarafından yayımlanmış bulunan “Customs-Trade Partnership Against Terrorism Cost/Benefit Survey” (C-TPAT Maliyet/Fayda Araştırması) raporları incelendiğinde (HSDL, 2019);

2007 yılında C-TPAT sahibi işletmelerin üçte birine karşılık gelen %32,6'lık kısmında elde olunan faydaların katlanılan maliyetlerden fazla olduğunu, %24,2'sinin fayda ve maliyetlerin eşit olduğunu ve %16,8'inin de maliyetlerin elde edilen faydalardan fazla olduğunu belirttiği;

2010 yılında ise C-TPAT sahibi işletmelerin %42,1'lik kısmında elde olunan faydaların katlanılan maliyetlerden fazla olduğunu, yaklaşık dörtte birinin %24,2'sinin fayda ve maliyetlerin eşit olduğunu ve %14,9'unun de maliyetlerin elde edilen faydalardan fazla olduğunu belirttiği;

görülmektedir. Bu kapsamda, her iki çalışma birlikte ele alındığında, 2007 yılından 2010 yılına gelindiğinde oransal bir artış olsa da elde olunan faydaların katlanılan maliyetlerden fazla olduğu yönündeki verilerin C-TPAT sahibi işletmelerin toplamının yarısından daha az olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca, her iki çalışmada da fayda ve maliyetlerin eşit olduğu ve katlanılan maliyetlerin elde edilen faydalardan fazla olduğu durumların toplamının, elde olunan faydaların katlanılan maliyetlerden fazla olduğu yönündeki verilere denk olduğu da anlaşılmaktadır.

Melin ve Trompeter (2016) hazırladıkları yüksek lisans tezinde İsveç'te faaliyet göstermekte olan bir firma bazında çalışma yapmışlardır. Bu kapsamda, Avrupa Birliğinde uygulanmakta olan yetkilendirilmiş yükümlü statüsü (Authorized Economic Operator) programları olan AEO-C ve AEO-S sertifikalarının her ikisi için de firmanın sertifikayı almak için katlanacağı unsurlar ile elde edilecek faydalar karşılaştırmalı olarak incelenmiş, sonuç olarak söz konusu programların her ikisinin de fayda açısından firmaya hiç ya da çok az fayda sağladığı, her iki uygulamanın da firma için yararlı olmadığı elde olunmuştur.

Carter (2014), Avrupa Birliğinde bulunan AEO ve Amerika Birleşik Devletlerinde mevcut olan C-TPAT uygulamalarından sadece Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerinde bulunan şirketlerin yararlanabileceğini; bu bağlamda söz konusu yetkilendirilmiş yükümlü uygulamalarının Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerinde yerleşik olmayan şirketleri dışarıda bırakan korumacılık amaçlı bir yapı olduğunu ifade etmiştir. Bu ülkelerin Çin ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerin artan rekabet güçlerinden çekinmekte olduklarını; gelişmiş ülkelerin söz konusu işletmelerinin korumacılık olmadan zorluk yaşayacaklarını, dolayısıyla söz konusu uygulamaların ekonomik nedenlerinin olduğunu ve rakipleri azaltmayı hedeflediğini belirtmiştir. Söz konusu uygulamaların ilan edilmiş olduğu üzere

uluslararası terörizmi en aza indirmek amaçlı olmayıp Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletleri pazarlarında rekabetin miktarını azaltmayı hedeflediğini ifade etmiştir.

Diğer yandan; sektörel olarak gelişimin göstergesi sayılabilecek olan Dünya Bankası tarafından yayınlanan Lojistik Performans Endeksi (LPI) Raporlarının Türkiye'ye ilişkin verileri incelendiğinde; Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü uygulaması öncesi LPI Genel sıralamasında Türkiye 2012 yılında 27'inci sıradayken uygulamanın başladığı döneme karşılık gelen 2014 yılında 30'uncu sıraya, uygulamanın yürürlükte olduğu 2016 yılında 34'üncü ve 2018 yılında da 47'nci sıraya gerilemiştir. Lojistik Performans Endeksinin alt açılımları incelendiğinde ise, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü uygulaması ile her birisinin varlığı zorunlu kılınan ve uygulama ile gelişmesi beklenen unsurlar olan; 'Gümrükler' açısından 2012 yılında 32'nci sıradan 2018 yılında 58'inci sıraya, 'Altyapı' açısından 2012 yılında 25'inci sıradan 2018 yılında 33'üncü sıraya, 'Uluslararası Sevkiyat' açısından 2012 yılında 30'uncu sıradan 2018 yılında 53'üncü sıraya, 'Lojistik Yeterlilik ve Kalite' açısından 2012 yılında 36'ncı sıradan 2018 yılında 51'inci sıraya, 'Takip ve İzleme' açısından 2012 yılında 29'uncu sıradan 2018 yılında 42'nci sıraya ve 'Zamanlama' açısından 2012 yılında 27'nci sıradan 2018 yılında 44'üncü sıraya gerileme olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda, bir tarafta hakkında resmi olarak fayda deklarasyonları ve fayda beklentisi varken diğer tarafta uygulama sürecinde söz konusu beklentileri desteklemeyen yaklaşımlar ve tespitler bulunan Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYs) ile ilgili olarak bu araştırmanın amacı; her ne kadar düzenlemeler yönünden rekabet avantajı yaratması öngörülse de Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (YYs) uygulamaları ile ilgili olarak ana hatları ile aşağıdaki sorulara cevap bulmaktır:

- YYs, firmalara maliyet avantajı sağlamakta mıdır?
- YYs, firmaların karlılığını arttırmakta mıdır?
- YYs, firmalara finansal olmayan katkılar sağlamakta mıdır?
- YYs, firmalara rekabet avantajı sağlamakta mıdır?

5.2. Firma Rekabet Gücünün Belirleyicilerinin Tespiti

Firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen unsurlar araştırıldığında, literatürde bir yeknesaklık bulunmadığı gözlenmektedir. Tavşancı (2002:41), söz konusu unsurların neler olduğunun kesin biçimde tespitinin mümkün olmadığını belirtmiştir. Temel alınan rekabet gücünün belirleyicilerinin; araştırmacının üzerinde çalıştığı konu, kitle, konuya işletme yönetimi ya da işletme iktisadı açısından yaklaşılması, araştırmacının konuyu ele alış tarzı gibi hususlara bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Bu bakımdan, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen unsurların tarafımızca ele alındığı işletme yönetimi yönünden yapılan literatür incelemesinde, firma düzeyinde rekabet gücünü belirleyen faktörlerin değişik adlar altında Doğan vd., (2003:115-121), Aktan (2011:4), Timurçin (2010), Papatya (2003:19), Kayabaşı (2007) ve Tavşancı (2009) tarafından düzenlenen makaleler ve tezlerde incelendiği görülmüş; söz konusu kaynaklarda belirtilen faktörler aşağıdaki Tablo 7’de konularına göre gruplandırılmıştır.

Tablo 7: Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler ile İlgili Makalelere Yönelik Kavramsal Çerçeve

Kaynak	Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler	Gruplama
(Papatya, 2003)	Kuruluş Yerinden Kaynaklanan Üstünlükler	Alt Yapı / Kuruluş Yeri
(Aktan, 2011)	Fiziki Kaynaklar	
(Kayabaşı, 2007)	Alt Yapı ve Pazara Yakınlık	
(Aktan, 2011)	Bilgi	Bilgi
(Tavşancı, 2009)	Değişen Müşteri İhtiyaçları ve Beklentileri	
(Kayabaşı, 2007)	Dış Pazar Bilgisi	
(Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Envanter Yönetimi Uygulamaları	Envanter Yönetimi Uygulamaları
(Aktan, 2011)	Kullanılan Bilgi Teknolojisi	
(Tavşancı, 2009)	Üretim veya Hizmet Teknolojisi	
(Papatya, 2003)	Girdi Fiyatlarındaki Gelişmeler ve Finansal Koşullar	Kamu ve Finansman Olanakları
(Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Yatırım Yapabilme Gücü	
(Aktan, 2011)	Sermaye	
(Tavşancı, 2009)	Finansal Kaynaklara Erişim İmkânı	
(Tavşancı, 2009)	Öz Kaynaklarla Yatırım Yapabilme Gücü	
(Kayabaşı, 2007)	Devlet Yardımları	
(Kayabaşı, 2007)	Finansman Olanakları	
(Doğan vd., 2003)	Firma İmajı	Firma İmajı ve Marka
(Tavşancı, 2009)	Marka Değeri	
(Kayabaşı, 2007)	Firma İmajı ve Markalaşma	
(Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Güvenilirlik	Güvenilirlik
(Timurçin, 2010)	Hız	Hız
(Doğan vd., 2003; Tavşancı, 2009)	Sipariş Teslim Süresi	
(Doğan vd., 2003)	Üretim Zamanı (JIT)	

(Kayabaşı, 2007)	Üretim Zamanı	
(Kayabaşı, 2007)	Teslimat Hızı ve Güvenilirliği	
(Timurçin, 2010; Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Nitelikli İşgücü	İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)
(Aktan, 2011)	İnsan Kaynakları	
(Tavşancı, 2009)	İşgücü Verimliliği	
(Tavşancı, 2009)	Nitelikli İşgücünü Elde Tutabilme	
(Kayabaşı, 2007)	Müşteri ve Çalışan Memnuniyeti	
(Timurçin, 2010; Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Kalite ve Standartlara Uygunluk	
(Aktan, 2011)	Kalite	
(Tavşancı, 2009)	Ürün veya Hizmet Kalitesi	
(Kayabaşı, 2007)	Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması	
(Timurçin, 2010)	Üretimde Esneklik	Kapasite Kullanımı / Esnekliği
(Timurçin, 2010)	Kapasite Kullanım Oranları	
(Papatya, 2003)	İş Örgütlerinin Sektördeki Ortalama Büyüklüğü ve Kapasite Kullanım Oranları	
(Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Kapasite Esnekliği	
(Timurçin, 2010; Aktan, 2011)	Maliyet	Maliyet
(Doğan vd., 2003)	Maliyetler	
(Aktan, 2011)	Fiyat	
(Aktan, 2011)	Karlılık	
(Tavşancı, 2009)	Birim Üretim veya Hizmet Maliyeti	
(Tavşancı, 2009)	İşgücü Maliyeti	
(Kayabaşı, 2007)	Üretim Maliyeti	
(Papatya, 2003)	Örgüt Yapısı ve Organizasyon Biçimi	Organizasyon Yapısı
(Aktan, 2011)	Organizasyon ve Yönetim Yapısı	
(Kayabaşı, 2007)	Uygulanan Yönetim Yaklaşımı ve Politikaları	
(Timurçin, 2010)	İhracat Payı	Pazar Payı
(Timurçin, 2010; Doğan vd., 2003; Tavşancı, 2009; Kayabaşı, 2007)	Pazar Payı	
(Papatya, 2003)	İlgili Pazardaki Rekabetin Yoğunluğu	
(Papatya, 2003)	Örgütün Fiyat Saptama Gücü	Rekabetin Yoğunluğu
(Papatya, 2003)	Örgüte Girdi Temin Eden Firmaların Fiyat ve Fiyat Dışındaki Faktörler Üzerinden Sahip Olduğu Rekabet Gücü	
(Papatya, 2003)	Sektördeki Yerli ve Yabancı Yatırımlar	
(Aktan, 2011)	Rekabet Yoğunluğu	
(Doğan vd., 2003; Kayabaşı, 2007)	Satış Sonrası Hizmetler	Satış Sonrası Hizmetler
(Timurçin, 2010; Aktan, 2011)	Verimlilik	Verimlilik
(Papatya, 2003)	Üretim Faktörlerinin Üretkenliği ya da Verimliliği	
(Aktan, 2011)	Kaynakların Etkin Kullanımı	
(Kayabaşı, 2007)	Verimlilik, Etkinlik ve Etkililik	
(Timurçin, 2010)	Yenilikçilik – Yaratıcılık	Yenilikçilik / Ar-Ge
(Timurçin, 2010)	Araştırma – Geliştirme (Ar-Ge) - Teknoloji	
(Papatya, 2003)	Üretim Süreciyle, Ürünün Kendisiyle Pazarlama ve Servis Ağı ile İlgili Yenilikler	
(Doğan vd., 2003)	Teknoloji ve Ar-Ge	
(Aktan, 2011)	Yenilikçilik	
(Aktan, 2011)	Yaratıcılık	
(Tavşancı, 2009)	Ar-Ge Bütçesi	
(Kayabaşı, 2007)	Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri	

Bahse konu kaynaklardan hareketle yapılan gruplama sonucunda ilk etapta; Alt Yapı/Kuruluş Yeri, Bilgi, Envanter Yönetimi Uygulamaları, Kamu ve Finansman Olanakları, Firma İmajı ve Marka, Güvenilirlik, Hız, İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü), Kalite, Kapasite Kullanımı/Esnekliği, Maliyet, Organizasyon Yapısı, Pazar Payı, Rekabetin Yoğunluğu, Satış Sonrası Hizmetler, Verimlilik, Yenilikçilik/ Ar-Ge faktörleri firma rekabet gücünün belirleyicileri olarak belirlenmiştir.

Devamında; Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi veri tabanında (<https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>) kayıtlı tezler arasında yapılan araştırmada, tedarik zinciri yönetimi ve/veya lojistik yönetimi ile rekabet ve/veya rekabet gücü kavramlarının etkileşimine yönelik olarak Ecevit (2002), Çağlıyan (2002), Gültekin (2004), Kayabaşı (2007), Yön (2007), Demirtaş (2008), Yaprak (2010), Aksu (2010), Keser (2011), Duman (2012), Zenginçelebi (2013), Yazar (2013), Bilir (2014), Uzunlar (2014), Canbolat (2016) ve Şekkeli (2016) tarafından düzenlenmiş toplam 16 adet yüksek lisans ve doktora tezine ulaşılmıştır. Bahse konu tezlerin incelenmesinde, tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi uygulamaları ile işletmelerin rekabet güçleri arasında olumlu yönde ilişki bulunduğu ortaya konulduğu görülmüş; söz konusu kaynaklarda belirtilen bağımsız değişkenler de aynı sistematik izlenerek aşağıdaki Tablo 8’de konularına göre gruplandırılmıştır.

Tablo 8: Tezler Kapsamında Rekabet Gücüne Etki Eden Bağımsız Değişkenler ile İlişkili Kavramsal Çerçeve

Kaynak	Bağımsız Değişken	Gruplama
(Canbolat, 2016; Duman, 2012)	Altyapı	Alt Yapı / Kuruluş Yeri
(Uzunlar, 2014)	Coğrafi konum ve pazara yakınlık	
(Çağlıyan, 2002)	Coğrafi Yakınlık	
(Bilir, 2014)	Dağıtım merkezi tüketici mesafesi	
(Bilir, 2014)	Dağıtım merkezlerinin kapasitesi	
(Bilir, 2014)	Dağıtım merkezlerinin sayısı ve yeri	
(Ecevit, 2002)	Müşterilere daha yakın olma	
(Yaprak, 2010)	Ucuz hammadde/yarı mamul sağlayabilmek	
(Yaprak, 2010)	Uygun hammadde/Yarı mamul sağlayabilmek	
(Uzunlar, 2014)	Üretim için gerekli hammadde tedariki	
(Ecevit, 2002)	Yakın tedarikçilerle çalışma	
(Uzunlar, 2014)	Yan sanayi (Tekstil,cam,demir vd) desteği	
(Zenginçelebi, 2013)	Yaygın hizmet ağı	

(Yazar, 2013)	Ana tedarikçiler ile bilgi paylaşım derecesi	Bilgi
(Ecevit, 2002)	Bilgi paylaşımını arttırma	
(Yön, 2007)	İş yapılan firmalar ile bilgi kalitesinin seviyesi	
(Yön, 2007)	İş yapılan firmalar ile bilgi paylaşma seviyesi	
(Ecevit, 2002)	Müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarının saptanması	
(Kayabaşı, 2007)	Tedarikçi İlişkilerinde Etkinlik	
(Demirtaş, 2008)	Üretici-tedarikçi ve müşteri ilişkilerinde bilgi sistemlerinin kullanım düzeyi	
(Canbolat, 2016)	Yük İzleme	
(Zenginçelebi, 2013)	Kontrol	Denetim/ Kontrol
(Çağlıyan, 2002)	Sevkiyatlara uygulanan kontrol düzeyi ve sıklığı	
(Uzunlar, 2014)	Çevre dostu ürün üretme ve atıkların azaltılması	Diğer
(Kayabaşı, 2007)	Çevresel sorumluluk	
(Keser, 2011)	GSYİH	
(Keser, 2011)	İhracat endeksi	
(Keser, 2011)	İthalat endeksi	
(Keser, 2011)	Sanayi üretim endeksi	
(Çağlıyan, 2002)	Yıllık Satışlar	
(Duman, 2012; Uzunlar, 2014)	Bilgi teknolojileri	Envanter Yönetimi Uygulamaları
(Çağlıyan, 2002)	Bilişim teknolojileri	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Bilişim teknolojileri ve internetin sağladığı yeni imkanlar	
(Zenginçelebi, 2013)	Bilişim ve teknolojik altyapı	
(Uzunlar, 2014)	Dağıtım planlama yönetimi	
(Ecevit, 2002)	İletişim/Bilgi sistemi oluşturma	
(Uzunlar, 2014)	Kurumsal Kaynak Planlama sistemleri (ERP)	
(Kayabaşı, 2007)	Sipariş işleme	
(Gültekin, 2004)	Tedarik Zinciri Yönetimi programı kullanımı	
(Ecevit, 2002)	Tedarik zincirinde entegrasyon	
(Uzunlar, 2014)	Üretimin Planlanması ve süreçleri	
(Zenginçelebi, 2013; Ecevit, 2002)	Firma imajı	Firma İmajı ve Marka
(Zenginçelebi, 2013)	Firmanın itibarı ve referansları	
(Zenginçelebi, 2013)	Marka olarak tanınırlık	
(Çağlıyan, 2002)	Dağıtım konusunda verilen taahhüdlere gerçekleştirilme gücü	Güvenilirlik
(Ecevit, 2002)	Güven ortamı oluşturma	
(Ecevit, 2002)	Güven ve iş birliğini yerleştirme	
(Ecevit, 2002)	Güvenilirliği yüksek ürünler üretme	
(Ecevit, 2002)	Güvenilirlik	
(Zenginçelebi, 2013)	Tavsiye	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile ticari güven düzeyi	
(Zenginçelebi, 2013)	Ticari sırların gizliliği	

(Ecevit, 2002)	Cevap verme zamanını azaltma	Hız
(Ecevit, 2002)	Hızlı teslimat	
(Ecevit, 2002)	İşletmeye tam zamanında teslim	
(Zenginçelebi, 2013)	Müşterilere en hızlı şekilde yanıt verebilme	
(Ecevit, 2002)	Müşterilere tam zamanında dağıtım	
(Ecevit, 2002; Demirtaş, 2008)	Teslim süresi	
(Uzunlar, 2014)	Teslimat Hızı Performansı	
(Ecevit, 2002; Demirtaş, 2008)	Toplam üretim süresi	
(Uzunlar, 2014)	Üretim Teslim süresi performansı	
(Yaprak, 2010)	Zamanında hammadde/Yarı mamul sağlayabilmek	
(Zenginçelebi, 2013; Yaprak, 2010)	Zamanında müşteriye ulaştırma	
(Aksu, 2010)	Zamanında Teslim/Kısa Süreli Teslimat	
(Çağlıyan, 2002; Zenginçelebi, 2013)	Zamanında teslimat	
(Yaprak, 2010)	Zamanında üretim	
(Canbolat, 2016)	Zamanlama	İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)
(Yaprak, 2010; Zenginçelebi, 2013)	Çalışan motivasyonu	
(Uzunlar, 2014)	Eğitim, Kalifiye iş gücü, İstihdam, Deneyim eksikliği	
(Duman, 2012)	Nitelikli eleman	
(Ecevit, 2002)	Nitelikli işgücünü elde tutabilme	
(Demirtaş, 2008)	Nitelikli işgücünü elde tutabilme gücü	
(Ecevit, 2002)	Uzmanlaşma sağlama	Kalite
(Zenginçelebi, 2013)	Yönetim gücü/tecrübesi	
(Zenginçelebi, 2013)	Hizmet kalitesi	
(Duman, 2012; Yön, 2007; Aksu, 2010)	Kalite	
(Ecevit, 2002)	Kalite düzeyini yükseltme	
(Ecevit, 2002)	Kalite güven belgesi varlığı	
(Çağlıyan, 2002)	Kalite kontrol tekniklerinin bilincinde olmak ve uygulamak	
(Ecevit, 2002)	Kalite ve standartlara uygunluk	
(Yaprak, 2010)	Kaliteli üretim	
(Çağlıyan, 2002)	Mamul kalitesi	
(Çağlıyan, 2002)	Satın alınan mamullerin kalitesi	
(Zenginçelebi, 2013)	Sertifikalar (TSE-ISO vb)	
(Zenginçelebi, 2013)	Politika ve prosedürler	
(Demirtaş, 2008)	Tersine lojistik maliyetleri (iade)	
(Uzunlar, 2014)	Toplam Kalite Yönetimi/KAIZEN	
(Çağlıyan, 2002)	Ürün Kalitesi	
(Zenginçelebi, 2013)	Ürün/hizmetlerin operasyonlarında kalite, hız, esneklik ve verimliliğin artmasına etkisi	
(Zenginçelebi, 2013)	Ürünlerin iade olarak geri dönüşünde azalma	
(Zenginçelebi, 2013)	Ürünlerin geri dönüşü ve zarara uğramasında azalma	

(Zenginçelebi, 2013)	Dış kaynağa bağımlılık	Kamu ve Finansman Olanakları
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Ekonomik faktörler	
(Canbolat, 2016)	Gümrükler	
(Uzunlar, 2014)	Haksız rekabet (Kayıt Dışılık, Fikri hakların korunması)	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Hükümet politikaları	
(Demirtaş, 2008)	Öz kaynaklarla yatırım yapabilme gücü	
(Ecevit, 2002)	Özkaynak gücü	
(Ecevit, 2002)	Sermaye Yapısı	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Uluslararası alanda meydana gelen değişimler	
(Zenginçelebi, 2013)	Acil siparişleri karşılama oranı	Kapasite Kullanımı / Esnekliği
(Çağlıyan, 2002)	Çok sayıda değişik talepleri çabuk karşılayabilme gücü	
(Demirtaş, 2008)	Dağıtım ve teslimat esnekliği	
(Bilir, 2014)	Doluluk oranı	
(Yön, 2007)	Erteleme	
(Ecevit, 2002)	Esnek Üretim Uygulama	
(Kayabaşı, 2007; Duman, 2012)	Esneklik	
(Zenginçelebi, 2013)	Firmanın müşterinin özel taleplerine cevap verebilmesi	
(Ecevit, 2002)	Hızlı tasarım değişikliği	
(Ecevit, 2002)	İşletmenin JIT yeteneklerini artırma	
(Ecevit, 2002)	JIT Uygulama	
(Uzunlar, 2014)	JIT/KANBAN Üretim Sistemi	
(Ecevit, 2002; Demirtaş, 2008)	Kapasite esnekliği	
(Ecevit, 2002)	Kapasite Kullanım Oranı	
(Çağlıyan, 2002)	Mamul çeşidi hacmi	
(Duman, 2012)	Müşteri isteklerine ve tepkilerine hızlı cevap verme	
(Çağlıyan, 2002)	Şirketin üretim hacmi	
(Çağlıyan, 2002)	Şirkette bulunan işletme sayısı	
(Ecevit, 2002)	Talebe cevap vermeyi artırma	
(Uzunlar, 2014)	Talep Esnekliği	
(Zenginçelebi, 2013)	Teknik kabiliyet/kapasite	
(Uzunlar, 2014)	TZ'nin Envanter düzeyinin esnek olması	
(Ecevit, 2002; Demirtaş, 2008)	Birim üretim maliyeti	Maliyet
(Zenginçelebi, 2013; Yaprak, 2010; Çağlıyan, 2002)	Düşük maliyet	
(Uzunlar, 2014)	Enerji sarfiyatı	
(Zenginçelebi, 2013; Duman, 2012)	Lojistik maliyetleri	
(Çağlıyan, 2002)	Maliyet Düşürme Programları	
(Ecevit, 2002)	Maliyeti düşürme	
(Yazar, 2013)	Maliyetler	
(Uzunlar, 2014)	Nakliyat masrafları azaltılması	

(Keser, 2011)	Petrol fiyatları	
(Çağlıyan, 2002)	Satın alınan mamullerin fiyatı/maliyeti	
(Aksu, 2010)	Stok maliyeti	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri maliyetleri	
(Bilir, 2014)	Ağ trafiği	
(Uzunlar, 2014)	Bayi İlişkileri	
(Ecevit, 2002)	Çok daha sıkı ilişki kurma	
(Yön, 2007)	Düzenli olarak müşteriler ile olan ilişkinin önemini değerlendirme	
(Yaprak, 2010)	Güçlü aracı ilişkileri	
(Yön, 2007)	Güvenilirlik, zamanında cevap verebilme vb. konularda standartları belirlemek için müşteriler ile sıkça temasa geçme	
(Kayabaşı, 2007)	İletişim	
(Ecevit, 2002)	İşbirliğini geliştirme	
(Yaprak, 2010; Zenginçelebi, 2013)	İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi	
(Çağlıyan, 2002)	İyi tedarikçi temin etme güçlüğü	
(Zenginçelebi, 2013)	Lojistik firmalarına yaklaşım	
(Zenginçelebi, 2013)	Lojistik süreçteki risklerin paylaşımı	
(Şekkeli, 2016)	Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) yeteneği	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Müşterilerden (Anasanayi işletmelerinden) gelen baskılar	
(Ecevit, 2002)	Müşterileri pazarlama faaliyetlerine katma	
(Yön, 2007)	Müşterinin şirketten yardım almasını kolaylaştırıcı yollar geliştirme	
(Aksu, 2010)	Müşteriye özel ürünler sunma	
(Çağlıyan, 2002)	Müşteriye yönelik yatırım araçlarına yatırımda bulunmak	
(Ecevit, 2002)	Ortak çalışmalara katılımı arttırma	
(Yön, 2007)	Planlama ve hedef belirleme faaliyetlerinize önemli tedarikçilerin katılımını sağlama	
(Ecevit, 2002)	Stratejik ihtiyaçları tedarikçilere bildirme	
(Uzunlar, 2014)	Şirketin tedarikçi sayısı	
(Ecevit, 2002)	Tedarik zinciri ilişkilerini genişletme	
(Ecevit, 2002)	Tedarik Zinciri Katılımcıları	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile güven	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile iletişimin hızı	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile ilişkide istikrar	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile işletmenin bağımlılığı	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile müşteri memnuniyeti	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile organize çalışma	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile ortak kalite algısı	
(Yazar, 2013)	Tedarik zinciri ortakları ile risklerin paylaşımı	
(Yazar, 2013)	Tedarik zincirinde yer alan tüm işletmeler arasındaki bilgi paylaşım derecesi	
(Zenginçelebi, 2013; Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile ilişkiler	
(Demirtaş, 2008)	Tedarikçi ve müşterilerinizin yenilik, bilgi üretme ve liderlik yeteneği	
(Aksu, 2010)	Tedarikçiler ile ilişkilerin değişimi	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile olan ticari ilişkinin süresi	
		Müşteri/ Tedarikçi İlişkileri

(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile risk paylaşma derecesi	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile teknoloji transferinin derecesi	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile ticari bağımlılık derecesi	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçiler ile ticari sözleşmelere ilişkin esneklik düzeyi	
(Ecevit, 2002)	Tedarikçileri JIT için destekleme	
(Ecevit, 2002)	Tedarikçileri kaynak bulmaya katma	
(Yön, 2007)	Tedarikçilerin ürün kalitelerini artırmaları için onlara yardım etme	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçinin araştırma-geliştirme faaliyetleri düzeyi	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçinin dağıtım konusundaki taahhüdünü gerçekleştirme	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçinin taleplerimizi karşılayabilme gücü	
(Çağlıyan, 2002)	Tedarikçinin teknik yetenek düzeyi	
(Zenginçelebi, 2013)	Tedarikçinin uzmanlığından faydalanma	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Toplam tedarikçi sayısı	
(Ecevit, 2002)	Üyeleri planlarda içermeye	
(Demirtaş, 2008)	Yatay bütünleşme (tedarikçi ve müşterilerle iş birliği derecesi.)	
(Zenginçelebi, 2013)	Faaliyet alanı (ulusal-uluslararası)	Organizasyon Yapısı
(Uzunlar, 2014)	Fason imalat	
(Ecevit, 2002; Uzunlar, 2014)	İhracat yapma	
(Ecevit, 2002)	İş profili	
(Şekkeli, 2016)	Lojistik stratejileri	
(Yaprak, 2010)	Sigorta/gümrükleme gibi yardımcı hizmetler	
(Zenginçelebi, 2013)	Şirket uyumu (kültürel)	
(Çağlıyan, 2002)	Şirketin üretim türü	
(Canbolat, 2016)	Uluslararası taşımacılık	Pazar Payı
(Ecevit, 2002)	Üretim tipi	
(Aksu, 2010)	İşletmenin hitap ettiği pazarlar	
(Yazar, 2013)	İşletmenin, tedarik zinciri sürecinde sözünün geçme derecesi	
(Keser, 2011)	Lojistik sektörü büyüklüğü	
(Ecevit, 2002; Yön, 2007; Çağlıyan, 2002; Demirtaş, 2008; Yazar, 2013)	Pazar payı	
(Zenginçelebi, 2013)	Pazar payında büyüme sağlama	
(Zenginçelebi, 2013)	Pazarda bulunabilirlik	
(Ecevit, 2002)	Sektörel Konum	Rekabetin Yoğunluğu
(Aksu, 2010; Zenginçelebi, 2013; Duman, 2012)	Fiyat	
(Uzunlar, 2014)	Rekabet stratejisi	
(Yazar, 2013)	Rekabet stratejisi seçimi	
(Ecevit, 2002)	Rekabeti karşılama	
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Rekabetin artması	
(Bilir, 2014)	Satış fiyatı	
(Demirtaş, 2008)	Ürün ve hizmetlerin rakiplerden farkı	

(Ecevit, 2002)	Geri bildirim sağlama	Satış Sonrası Hizmetler
(Yön, 2007)	Müşteri memnuniyeti	
(Aksu, 2010)	Servis hizmetleri	
(Yön, 2007)	Sıklıkla müşteri memnuniyetini ölçüp değerlendirme	
(Ecevit, 2002)	Teslim sonrası hizmetler	
(Zenginçelebi, 2013; Yaprak, 2010)	Üretim sonrası kaliteli hizmet sunumu	
(Ecevit, 2002)	Envanter dönüşü	Stok Yönetimi
(Uzunlar, 2014)	Envanter masrafları azaltılması	
(Zenginçelebi, 2013)	Envanter ve stok yönetimde profesyonelleşme	
(Ecevit, 2002)	Envanter yönetimini iyileştirme	
(Zenginçelebi, 2013; Yaprak, 2010)	İyi bir stok yönetimi	
(Aksu, 2010)	Stok bulundurma	
(Uzunlar, 2014)	Stok devir hızında artış	
(Yazar, 2013)	Stok seviyesi	
(Aksu, 2010)	Uygulanan stok kontrol yöntemi	Verimlilik
(Yön, 2007)	Fiyat/maliyet avantajı	
(Yön, 2007)	Karlılık	
(Zenginçelebi, 2013)	Kendi ana faaliyetlere odaklanma	
(Uzunlar, 2014)	Lojistik faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliği	
(Şekkeli, 2016)	Lojistik koordinasyon yeteneği	
(Şekkeli, 2016)	Lojistik performansı	
(Zenginçelebi, 2013)	Lojistik süreçlerde verimlilik ve esneklik	
(Canbolat, 2016)	Lojistik yetkinlikler	
(Çağhyan, 2002)	Mühendislik teknolojilerini kapsayan İleri İmalat Teknolojileri'nin şirketteki uygulanma derecesi	
(Uzunlar, 2014)	Müşteriye arz edilecek hizmetler ve hizmet düzeyi performansı	
(Zenginçelebi, 2013)	Sorun çözme becerisi	
(Kayabaşı, 2007)	Tedarik etkinliği	
(Uzunlar, 2014)	Tedarik zincirinin yapısının etkinliği ve verimliliği	
(Çağhyan, 2002)	Ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneği	
(Çağhyan, 2002)	Verimlilik	
(Uzunlar, 2014)	Verimlilik, yönetim ve kurumsallaşma	
(Çağhyan, 2002)	Yıllık kar	
(Demirtaş, 2008; Ecevit, 2002; Çağhyan, 2002)	Ar-Ge faaliyetleri	
(Zenginçelebi, 2013)	Değişen pazar ve yönetim anlayışlarına ayak uydurabilme	
(Kayabaşı, 2007)	Değişim yönetimi	
(Çağhyan, 2002; Aksu, 2010)	İşletmede yeni üretim tekniklerinin uygulanmaya başlaması	
(Şekkeli, 2016)	Lojistik İnovasyon Yeteneği	
(Yön, 2007)	Önemli tedarikçiler ile sürekli iyileştirme programları uygulama	
(Çağhyan, 2002)	Teknolojik Destek	
(Ecevit, 2002; Demirtaş, 2008)	Üretim teknolojisi	

(Uzunlar, 2014)	Ürün Geliştirme ve yenilik performansı
(Çağlıyan, 2002; Aksu, 2010)	Ürün teknolojisinde meydana gelen bir değişiklik
(Yön, 2007)	Yeni ürün geliştirme
(Ecevit, 2002)	Yeni ürün sunma hızını artırma
(Çağlıyan, 2002)	Yeni ve geliştirilmiş ürün sunumu
(Kayabaşı, 2007)	Yenilik
(Aksu, 2010)	Yenilik/Teknoloji
(Zenginçelebi, 2013)	Yenilikleri rakiplerden daha önce pazara sunma
(Zenginçelebi, 2013)	Yönetim süreçlerinin geliştirilmesi
(Çağlıyan, 2002)	Yönetim teknolojilerini kapsayan İleri İmalat Teknolojileri'nin şirketteki uygulanma derecesi

Firmaların rekabet gücü ile pozitif yönde bağıntıları olduğu ortaya konmuş bulunan söz konusu tezlerde yer alan bağımsız değişkenlerin gruplaması sonucunda da; daha önce belirlenmiş bulunan Alt Yapı / Kuruluş Yeri, Bilgi, Envanter Yönetimi Uygulamaları, Kamu ve Finansman Olanakları, Firma İmajı ve Marka, Güvenilirlik, Hız, İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü), Kalite, Kapasite Kullanımı/Esnekliği, Maliyet, Organizasyon Yapısı, Pazar Payı, Rekabetin Yoğunluğu, Satış Sonrası Hizmetler, Verimlilik, Yenilikçilik/Ar-Ge faktörlerine ilave olarak, Denetim/Kontrol, Diğer, Müşteri/Tedarikçi İlişkileri ve Stok Yönetimi faktörleri de elde olunmuş; birbirinden çok bağımsız unsurları içeren “Diğer” dikkate alınmayarak, elde edilen söz konusu toplam yirmi adet faktör firma rekabet gücünün belirleyicileri olarak belirlenmiştir.

Bahse konu firma rekabet gücünün belirleyicilerinden, Maliyet, Pazar Payı, Kamu ve Finansman Olanakları firma rekabet gücünün finansal belirleyicileri olarak belirlenmiş; Alt Yapı/Kuruluş Yeri, Bilgi, Denetim/Kontrol, Envanter Yönetimi Uygulamaları, Firma İmajı ve Marka, Güvenilirlik, Hız, İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü), Kalite, Kapasite Kullanımı/Esnekliği, Müşteri/Tedarikçi İlişkileri, Organizasyon Yapısı, Rekabetin Yoğunluğu, Satış Sonrası Hizmetler, Stok Yönetimi, Verimlilik, Yenilikçilik/Ar-Ge ise firma rekabet gücünün finansal olmayan belirleyicileri olarak ele alınmıştır.

5.2.1. Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri

Maliyetler

Dış ticaret ortamında mevcut rekabetin kendini artan biçimde hissettirmesi, şirketler üzerinde kalitenin sabit kalması şartıyla fiyatları azaltma yönünde baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, özellikle maliyet liderliği stratejisini esas alan ve aynı zamanda küresel rekabetin içinde bulunan şirketler, kaliteden taviz vermeksizin, varlıklarını ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek, dışarıdan gelen baskıya da dayanabilmek amacıyla, ürünlerinin toplam maliyetlerini en aza indirmenin yollarını aramaktadırlar. Bu bağlamda, rekabet gücünü ortaya koymak açısından en önemli unsurlardan bir tanesi maliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Nitekim, bir şekilde satış fiyatına nazaran maliyetlerinde daha fazla azalma sağlayabilen şirketlerin rekabet güçleri artmaktadır (Büyükmirza, 2003). Bu açıdan, şirket sahip olduğu satış hacmini aynen devam ettirse dahi, maliyetlerindeki azalma nedeniyle daha fazla kâr elde edecektir. Böylece şirket, maliyet liderliği ya da düşük maliyet stratejisine uygun biçimde rekabet gücünü devam ettirebilir ya da arttırabilir (Bayri, 2005).

Küreselleşme, lojistik maliyetlerinin mevcut rakipler arasında fark oluşturan bir unsur haline gelmesini sağlamıştır. Girdilerin daha az maliyetle edinimi, malların daha rekabetçi fiyatlarla piyasaya arzını sağlarken ülkeler arası ticaretin de artmasına yol açmaktadır (Nalçakan, 2008:8).

Pazar Payı

Şirketlerin iç ve dış pazarda sahip oldukları pazar payı genel olarak hazır bir müşteri portföyünün bulunduğu anlamına geldiğinden, rekabet yönünden avantajlı bir durum şeklinde ifade edilir. Açıktır ki, faaliyette bulunduğu pazarlarda rakiplerine nazaran daha fazla pazar payını elinde bulduran şirketler, pazara yeni katılan şirketlere nazaran daha avantajlı durumdadır. Pazar payı yüksek olan şirketler daha kârlı faaliyette bulunma eğilimindedirler. Bunun sebeplerinden bazıları, büyük şirketlerin fiyatlandırma ve imalat tecrübesiyle büyük yekûn tutan alımlar yapabilme kapasitesinden hareketle maliyet avantajına sahip olmaları, ayrıca satıştan sağlanan gelirin yükselmesi ile reklam maliyetleri ve sabit maliyetlerin azalmasıdır (Tavşancı, 2002:45-77).

Dolayısıyla ifade edilebilir ki, faaliyette buldukları pazarın ciro açısından önemli payını ellerinde bulduran şirketler, rakiplerine nazaran rekabet açısından daha güçlü olabilmektedirler. Bu açıdan pazar payı, rekabet gücünü belirleyen bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir.

Kamu ve Finansman Olanakları

Rekabet edebilmek amacıyla firmalarca ihtiyaç duyulan yatırımların hayata geçirilebilmesi için yeterli finansal kaynak sağlanması, şirketler için en üst seviyede önem arz eden hususlardandır. Şirketlerin rekabet ortamında karşılaştıkları problemlerin önemli bir kısmı finansal sorunlara dayanmaktadır. Bu nedenle şirketlerin finansal açıdan güçlü olmaları gerekmektedir. Finansal kaynaklar, genel olarak banka kredileri ve sermaye piyasalarından sağlanan kaynaklardır (Uzunoğlu vd., 2001:16). Finansal kaynaklara ulaşma olanağı ne kadar kolay olursa, şirketlerin yatırım yapabilme ve büyüme imkanları da o kadar fazla olabilmektedir. Bu açıdan finansman olanakları, rekabet gücünü belirleyen unsurlardan birini oluşturmaktadır.

Devlet, şirketleri işlemleri kapsamında destekleyerek onların rekabet güçlerini direkt olarak etkileyebilmektedir. Bu kapsamda Devlet, şirketlerin karşılaşılabilecekleri riskleri en aza indirmek adına fonksiyonel ya da seçici uygulamalar ile ekonomik ortamı düzenleyebilir, altyapıyı geliştirebilir ve şirketleri teşvik edebilir (Aktan ve Vural, 2004: 49–50). Dolayısıyla, bahse konu yatırımların gerçekleştirilebilmesi için uygun politik ve çevresel şartların bulunup bulunmadığı, Devlet teşviklerinin olup olmadığı da şirketlerin rekabet gücünü etkileyen unsurlardandır.

5.2.2. Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri

Alt Yapı/Kuruluş Yeri

Etkin altyapı, şirketlerin verimli biçimde faaliyet göstermeleri adına kritik öneme sahiptir. Kaliteli ve etkin ulaşım imkanları işletmelerin girdilerini güvenli biçimde ve süresinde tedarik etmelerini ve aynı zamanda ürün ve hizmetlerini de güvenli biçimde ve süresinde teslim etmelerini sağlamaktadır. Diğer yandan, gerekli enerji kaynaklarına kesintisiz erişim, işletmelerin faaliyetlerinin kesintisiz sürdürülebilirliği adına hayati öneme sahiptir. Sahip olunan telekomünikasyon ağı, bilginin temini ve iletişimi arttırmaktadır. Alt yapının tesisi, işletmeler için faaliyetlerini sürdürmeleri açısından kritik önem taşımaktadır.

Kuruluş yeri, şirketlerin üzerinde yer alacağı, işletme süresi boyunca faaliyetlerini devam ettireceği yerdir. Şirketler, üretecekleri mal veya ürüne karar verdikten sonra kuruluş yeri seçimini yaparlar. Kuruluş yeri kararı uzun vadeli, stratejik bir kararı olup hayata geçirildikten sonra değişiklik yapılması zor ve masraflıdır. Bu kararın amacı, maliyet, esneklik, teslimat hızı, işgücü ve malzeme kalitesi, enerji kullanımı ve sermaye maliyeti yönlerinden en uygun kuruluş yerini belirlemektir. Dolayısıyla şirketin kuruluş yeri, tedarikçilerden girdilerin temin edilmesi, üretim süreci ve üretilen mallara ilişkin dağıtım maliyetlerini etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler, ucuz hammaddeye ulaşmak ve üretilen ürünü en az maliyetle satmak adına optimal faydayı sağlayacak en az maliyetli yerde faaliyette bulunmak için çaba gösterirler. Görüleceği üzere kuruluş yeri kararı işletmelerin hem sabit maliyetlerini hem de değişken maliyetlerini etkilemekte, karlılık üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır.

Bilgi

Bilgi Çağı olarak adlandırılan günümüzde işletmelerin ana rekabet unsurlarından bir tanesi bilgi yaratma ve bu bilginin kullanılması ile ortaya çıkmaktadır. Tüketim açısından bilgi esaslı ürün ve hizmetlere yönelim küresel ticaretin yapısını değiştirmekte, rekabet avantajı yaratılması adına bilginin rolünü önemli ölçüde arttırmaktadır. Nitekim, iletişim ağının genişlemesi ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin sonucu olarak ticari faaliyetler küresel bazda yürütülür olmuştur. Rekabet stratejisi, firmaların bilgiyi elde etme ve yaymalarını etkileyen unsurlardan bir tanesidir (Türkay ve Pınar, 2010). Bu husus bilgi unsurunun rekabet avantajı açısından önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Şirketler etki alanlarını bilgi teknolojileri aracılığı ile genişletme imkanı bulmuş ve rekabet unsuru olarak bilgiyi ve bilgi teknolojilerini stratejik nitelikte bir etmen şeklinde ele almışlardır (Erkanlı ve Karsu, 2012). Bu bağlamda Drucker (1995:112) bilgiyi anlamlı tek ekonomik varlık olarak tanımlamıştır.

İşletme açısından bilginin stratejik nitelikte bir etmen olması ve şirket için uzun vadede rekabet avantajı sağlaması için şirkete özgü olması, transferinin, göçünün, elde edilebilmesinin ve yayılmasının zor olması gerekmektedir. Ancak bilgi; yazı biçiminde fiziksel ve elektronik ortamlarda, sözle, şirket personelinin hafızalarında ve daha farklı şekillerde depolanabilmekte ve paylaşılabilir. Barca (2002: 519) stratejik nitelikteki bilginin açığa çıkmasının ve transfer edilmesinin yollarından bir

tanisinin, bilgiye hakim olan çalışanlar ile yakın ve etkin ilişki içinde olmak ve bu ilişkiyi geliştirmek olduğunu ifade etmektedir. Görüleceği üzere bilgi güvenliğinin sağlanması sadece bilgi teknolojileri kapsamında tedbir almak değil, aynı zamanda insanları ve süreçleri de doğru yönetmekten geçmektedir.

Bu açıdan işletmelerin kendileri ve iş ilişkisi içerisinde oldukları şirketlerin stratejik bilgilerinin güvenliğini sağlamaları ve bu süreci yönetmelerine yönelik olarak, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sisteminin aradığı zorunlu belgelerden bir tanesi de olan, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'ni kullanmaktadırlar. ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, kurumsal yapı çerçevesinde bir bilgi güvenliği sistemi oluşturma, uygulama, sürdürülebilir kılma ve devamlı surette geliştirme gerekliliklerini belirleyen; işletme politikalarını, planlama etkinliklerini, sorumlulukları, işlemleri, uygulama usullerini, süreçleri ve kaynakları içeren; bilgi güvenliğinin sağlanması kapsamında insanları, süreçleri ve bilgi teknolojilerini içine alan bir yönetim sistemidir.

Denetim/Kontrol

Kontrol faaliyetleri kurumsal yönetim fonksiyonlarından bir tanesini oluşturmakta ve temel olarak iç kontrol sistemi eliyle uygulanmaktadır. İç denetim ise, iç kontrol sisteminin verimlilik seviyesinin ortaya konması adına önemli bir görev üstlenmekte olup son dönemde risk yönetimini de kapsamı içine almıştır. (Özkardeş, 2018:198). Kontrol ve denetim, kalite ile ilgili olarak yürütülen uygulamaların etkin ve verimli biçimde ortaya konmasını sağlamakta, kalite ile ilgili maliyetlerin azaltılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, etkin olarak uygulanan iç kontrol ve denetim, işletmede mevcut noksan veya yanlış uygulamalarının zamanında ortaya konmasını ve geliştirilmesini sağlamakta, bu sayede de işletme verimliliğine, dolayısıyla da işletme karlılığına katkıda bulunmaktadır.

Envanter Yönetimi Uygulamaları

Envanter yönetimi uygulamaları, şirketlerin temelde üretim ve stok maliyetlerinin minimum seviyede tutulmasını temin etmesi yönünden büyük öneme sahiptir. Üretim maliyetlerinin doğru biçimde yönetilip kontrolünün sağlanması, buna bağlı olarak 'just in time' modeli hedefinde minimum stok ile faaliyette bulunma imkanının yaratılması, şirketler için finansal yönden rahatlama imkanı sağlamaktadır. Bunun sağlanması amacıyla şirketlerin önemli bir kısmı, şirket fonksiyonlarını birbirine entegre ederek şirket içi birimler ve işlemler arasında bilgi geçişini sağlayan

bilgisayar yazılımlarından oluşan Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemlerini kullanmaktadırlar. Maliyetlerin yönetimi şirketler için rakiplerine nazaran maliyet avantajı yaratmakta ve bu surette rekabet edebilirliğini arttırmakta, diğer yandan şirketin finansal kaynaklarının daha etkin biçimde yönetilmesini sağlayarak rekabet gücünü arttırmaktadır.

Firma İmajı ve Marka

Uluslararası ticarete yabancı pazarlara giriş yapmak isteyen firmalar için ülke imajı ve firma imajı oldukça önemlidir. İç pazar tarafından bakıldığında da firma imajının oldukça önemli olduğu görülmektedir. Şirketlerin sahip oldukları firma imajının, mevcut ve potansiyel müşterilerin marka ve ürün seçim davranışları üzerinde direkt olarak etkisi bulunmaktadır. Bu durumda da şirketler, rakiplerine nazaran önemli rekabet avantajlarına sahip olabilmektedirler.

Şirketlere, rakiplerine nazaran önemli rekabet avantajı sağlayan bir başka husus da markalaşmadır. Ürün ya da hizmetin marka değerinde sağlanan artış, şirketlerin amaçladıkları pazar paylarını elde edebilmelerini ve uzun vadede rekabet avantajına sahip olabilmelerine imkan tanır (Özen, 2009). Marka değeri, şirketin pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini yükseltir, ayrıca marka vasıtasıyla kullanıcılara sağlanan fayda da şirket için ilave değer yaratır. Markalaşma, fiyat rekabeti karşısında uygulanan önemli rekabet unsurlarından bir tanesini de oluşturur.

Güvenilirlik

İç ve dış pazarlarda tüketicilere sunulan ürünün güvenilir olması, ürünün tüketiciler tarafından tercih edilme sebeplerinden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu durum, ürün güvenilirliği yüksek olan şirketlere rakiplerine nazaran rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ürünün güvenilir olmasının yanında, firmaya olan güven de tercih edilme sebebi olarak karşımıza çıkmaktadır. Personeline, yöneticilerine, tedarikçi ve müşterilerine karşı yükümlülüklerini yerine getiren, şeffaf ve hesap verebilir olan şirketlere olan güvenin yüksek olacağını ileri sürmek mümkündür. Artan güven duygusu ile birlikte, bahse konu tarafların şirkete olan duygusal bağlılıkları artacaktır. Bu durum da, hem iç müşteri adı verilen şirket personelinin şirket menfaatine çalışmalarını motive edecek, hem de gerek tedarikçiler gerekse müşteriler açısından

şirketin talep edilirliğinde artışa neden olacaktır. Dolayısıyla, sağlanan güven duygusu firma adına rekabet avantajı yaratacaktır.

Hız

Gerek iç gerekse dış ticarete belirlenen zamanda teslim edilmeyen ürün veya hizmetler müşterilerde memnuniyetsizlik yaratmakta; zamanında teslim ise, müşteri tatminini arttırmakta ve dolayısıyla şirketlere rekabet avantajı yaratmaktadır. Buna paralel olarak, müşterinin sipariş etmiş olduğu ürün veya hizmetin en kısa sürede teslimini gerçekleştirmek rakiplere karşı rekabet avantajı elde etmek adına önemli bir unsurdur.

Hız unsuru, özellikle üretim sektörü için kritik öneme sahiptir. Üretim alanında faaliyet gösteren alıcı firmalar, tedarikçiden temin edeceği girdiye istinaden üretim yapılacağı için, tedarikçiden kaynaklı olarak teslim süresinde ortaya çıkacak bir gecikme halinde müşteri firmanın planlama ve üretim süreçleri olumsuz etkilenmekte, alıcı firmalarda ciddi miktarda maddi kayıplara neden olabilmektedir. Ticaret tarafından ele alındığında da durum çok farklı değildir. Kendi müşterilerinden aldığı siparişleri zamanında teslim etmek isteyen müşteri firma da kendisine yapılan teslimin hızlı ve zamanında yapılmasını tercih edecek; kendi müşterilerine karşı olumsuz bir duruma düşmek istemeyecektir. Bu nedenle, söz konusu firmalara ihtiyaç duydukları girdiyi zamanında ve hızlı biçimde teslimini gerçekleştiren firmalar, rakiplerine nazaran rekabet avantajı elde etmektedirler.

İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)

Rakiplerine nazaran öne geçmeyi hedefleyen firmalarda ucuz işgücü sağlayan personel yerlerini, işletme faaliyet konusunda bilgili, deneyimli ve dil bilen nitelikli personele bırakmaktadırlar. Konusunda uzman nitelikli işgücünü oluşturan personelin istihdam edilmesi ile yürütülen işlerin kalitesi ve hızı gibi hususlarda daha verimli hale gelmektedir. Bu kapsamda, nitelikli işgücünün sağladığı verimlilik sayesinde şirketler için direkt ya da endirekt olarak rekabet avantajı elde edilmiş olmaktadır. Bu kapsamda Uzunoğlu ve diğerleri (2001:19-20), şirketteki işgücünün verimliliğini arttırmanın, işgücü maliyetlerini düşük tutmaktan daha önemli hale geldiğini ifade etmektedirler.

Kalite

Kalite kavramı, işletmelerin rekabet gücünü belirleyen unsurlar arasında üst sıralarda yer almaktadır. Ervural (2005:30) kalite kavramını, büyük ölçüde amaçlara uygunluk veya müşteri beklentilerini karşılayabilme derecesi biçiminde tanımlamaktadır. Parasuraman ve diğerleri (1988), hizmet kalitesini, müşterinin sağlanan ürün veya hizmetin üstünlüğü veya mükemmelliği ile ilişkili genel değerlendirmesi şeklinde belirtmekte; Asubonteng ve diğerleri (1996) ise hizmet kalitesini, müşterilerin beklenti ve gereksinimlerini sağlama derecesi biçiminde ifade etmektedirler.

Bu bağlamda, müşterilerce değerlendirilen hizmet kalitesi, müşterilerin işletmeyi tercih etme eğilimlerini doğrudan etkilemekte, rekabet avantajı elde etmek açısından kritik bir unsur oluşturmaktadır. Diğer taraftan, müşterilere sürekli biçimde üstün kalitede ürün veya hizmet sağlamak, müşteri sadakati de oluşturmakta, şirketler için rekabet avantajı yaratmaktadır. Aynı zamanda, kalite standartlarını karşılayan ürün veya hizmet sağlayan şirketler, maliyetleri kontrol altında tutma, verimliliği ve karlılığı artırma açısından da rekabet avantajı kazanmaktadır (Tavşancı, 2002).

Bu çerçevede, Toplam Kalite Yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Toplam kalite yönetimi kapsamında üretilen ürün veya hizmetin bir kısım standartlara uygun olması hali, kalite kavramının müşterilerce fark edilebilmesine kolaylık tanımakta, böylece şirketlerin rakiplerine nazaran avantaj elde etmelerine destek olmaktadır. Bu kapsamda kullanılan dokümanlardan bir tanesi, ISO 9000 Kalite Standartları serisi belgelerdir. Bu belgeler ile, şirketlerde aranmakta olan şartlar, bu şartların sağlanması için lazım gelen yönetim sisteminin nasıl oluşturulabileceği, belgelendirilebileceği ve sürdürülebileceği ele alınmaktadır. Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamı aranan ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi standardı ile, dokümante edilmiş prosedür kavramı ortaya konmakta, bu kavram çerçevesinde ilgili prosedürün yaratılmış, belgelendirilmiş, uygulamaya konulmuş ve sürekliliğinin temin edilmiş olduğu ortaya konmaktadır (ISO, 2008:3). Bu çerçevede, ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine uygun bulunan firmaların biçimsel organizasyon yapısına, toplam kalite yönetimi yaklaşımına ve kurumsallaşmaya haiz oldukları söylenebilmektedir.

Kapasite Kullanımı/Esnekliği

Dış ticaret hacminde artış sağlamak için kaliteli ürünün, uygun fiyat üzerinden zamanında teslim edilmesi esastır. Müşteri taleplerinde yaşanacak kısa vadeli değişmeler karşısında işletmelerin, kaliteden ödün vermeden, fiyatlamannın bir unsuru olan maliyetlerde de önemli bir artışa yol açmadan zamanında teslimat yapabilme yetilerinin bulunması gerekir. Bu açıdan söz konusu talep değişikliklerine karşı zarar görmemek adına, mevcut rekabet ortamında firmaların kapasite esnekliğine sahip olmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, kaliteden ödün vermeden ve maliyetlerinde önemli bir artışa mahal vermeden üretim kapasitesini azaltıp arttırabilen şirketler, aynı piyasa dahilinde işlem yapan ve kapasite esnekliğine sahip bulunmayan rakiplerine nazaran rekabet avantajı elde etmektedirler.

Müşteri/Tedarikçi İlişkileri

İşletmenin müşterileri ve tedarikçileri ile ilişkileri entelektüel sermaye kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır. Entelektüel sermaye, işletmede verimliliğin maksimum düzeye ulaşmasını hedeflemekte olup bu sayede de rekabet gücüne olumlu etki etmesi beklenmektedir. Giuliani ve Marasca (2011:382) entelektüel sermayenin; insan sermayesi, yapısal (organizasyonel) sermaye ve müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye) şeklinde üç temel unsurdan oluştuğunu ifade etmektedir.

Sayılanlar arasından müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye)'nin temel konusu; şirketlerin müşterileri, hedeflediği pazar, rakipleri, hissedarları ve tedarikçileri gibi şirket dışında mevcut diğer kişi ve kurumlar ile pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri aracılığıyla sahip olduğu bilgi birikimidir (Demir ve Demirel, 2011: 88). İşletmelerin kısaca bütün çevresel unsurlar ile olan ilişkilerinden hareketle geliştirdiği yeni bilgi ve değerler, işletmelerin ilişkisel sermayesi olarak isimlendirilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları söz konusu bilgi ve değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. Bu sayede, müşteri için değer yaratmaları mümkün olmakta, böylece de rekabet avantajına sahip olabilmektedirler.

Organizasyon Yapısı

Biçimsel organizasyon yapısı, şirket içi koordinasyonu arttırmakta ve üretim maliyetlerini azaltmaktadır. Etkin biçimde uygulanan raporlama ve denetim mekanizması, işletmenin üretim kapasitesi üzerinde maliyet ve finansal yönden etkili olmaktadır. Diğer yönden, biçimsel organizasyon yapısı, nitelikli olmayan işgücü

tarafından sebep olunan hataları azaltmakta, aynı zamanda nitelikli personelin bilgi ve becerilerinden olduğunca fazla şekilde faydalanmayı ve işlemlerin kontrolünü sağlamaktadır. Şirketteki tüm taraflarca benimsenen biçimsel yapı, şirket içerisinde objektiflik yaratmakta; bu durum da şirket personelinin müşteri odaklı politikalara ve biçimsel organizasyon yapısına daha iyi uyum sağlamasını temin etmektedir. Söz konusu hususlar da, şirketin performansını pozitif yönde etkilemektedir (Hartline vd., 2000:41-46).

Organizasyon yapısında mevcut biçimselleşme ve merkezileşmenin seviyesinin, maliyet liderliği kullanılarak rekabet avantajına sahip olmak için yüksek, farklılaşma kullanılarak rekabet avantajına sahip olmak için ise düşük olması gerektiği yönünde görüşler bulunmaktadır; bu yolla biçimsel organizasyon yapısının rekabet açısından ehemmiyeti ileri sürülmektedir (Ülgen ve Mirze (2004:352-353). Apaydın (2007:168-169), düşük seviyede biçimsel organizasyon yapısının hızlı karar almayı ve olaylar karşısında uyum sağlamayı artırarak şirket verimliliğini pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir.

Organizasyon yapılanmasına bağlı olarak gelinen noktada kurumsallaşma, şirketteki karar verme pozisyonundaki idarecilerin kişisel çalışmaları ve/veya devlet, meslek odası vb. kurumsal tarafların nispi güç, çıkar ve dayatmaları sonucu ortaya çıkmaktadır (Oliver, 1997). Kurumsallaşmanın sonucu olarak şirket dahilinde meydana gelen organizasyonel uyum, şirketlerin nispi biçimde maliyetlerinde azalmaya (Tavşancı, 2002) ve olağan dışı kar elde etmesine olanak tanımakta, bu durumda da, şirketler için önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Powell, 1992:127-130).

Rekabetin Yoğunluğu

Belirli bir pazarda yer alan şirketlerin aldığı kararlar sonucu uyguladıkları faaliyetler karşılıklı biçimde birbirlerini etkilemektedir. Bu nedenle, bir şirketin hayata geçirdiği bir uygulama, pazarda bulunan diğer firmalar tarafından rekabetçi yanıtlar verilmesine neden olabilmektedir. Söz konusu rekabetin yoğunluğu, şirkete rakip firmalarca meydan okunduğu ya da şirketin mevcut pozisyonunu ilerletme imkanı bulunduğu durumlarda artabilmektedir. Serbest piyasa koşullarında bulunan pazarlarda genellikle şirketler arasında yoğun seviyede rekabet bulunmaktadır. Rekabetin yoğunluğu, pazar kaynaklı ve karşılıklı etkileşim içinde bulunan bir kısım yapısal unsurlardan kaynaklanmaktadır. Bu unsurlar; pazarda rekabet halinde bulunan

şirketlerin adet ve büyüklük açısından dağılımını belirten yoğunlaşma, farklılık gösteren rakipler, çıkış engelleri, aşırı kapasite, yüksek sabit maliyetler ya da depolama maliyetleri, pazardaki yavaş büyüme ve ürün ve hizmet farklılaştırma olarak sayılmaktadır (Karacaoğlu, 2010:171,172).

Satış Sonrası Hizmetler

Satış sonrası hizmetler, satış işleminin ardından satışın devamı kapsamında ürünün kurulumu, tamiri, bakımı, onarımı, iyileştirilmesi, garantisi, kullanımına yönelik eğitim verilmesi, yedek parça temini, müşterinin eğitimi ve şikayetlerinin karşılanması benzeri uygulamaları içeren işlemlerdir (Özgören, 2012). Bu bağlamda, satış sonrası hizmetler, satış açısından şirketler için oldukça güçlü bir pazarlama aracı niteliği taşımaktadır. Satış sonrası hizmetler ile şirketler farklılık yaratabilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedirler. İşletme tarafından sağlanan satış sonrası hizmetlerinin kalitesi, rekabet avantajı elde edilmesi adına önemli bir unsurdur. Satış sonrası hizmetleri kaliteli biçimde sunan şirketler rakiplerine nazaran rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Stok Yönetimi

Stok yönetimi, işletme faaliyetlerinin parçası olan ham maddelerin, yarı mamullerin ve üretim için gereken diğer malzemelerin tedarikçilerinin belirlenmesi, satın alınması, taşınması, depolanması ve korunması uygulamalarının organize edilmesi ve kontrol edilmesi olarak ifade edilebilmektedir (Doğan, 1982: 318).

İşletmeler gerek üretim için ihtiyaç duydukları girdileri gerekse üretmiş buldukları ürünleri bir süre stoklamak durumundadırlar. Bu stoklama işleminin, hammaddenin özelliği, pazar şartları, şirketin risk algısı gibi pek çok nedeni vardır. Ancak stok bulundurmamak, maliyetlere önemli ölçüde etki etmekte, bu nedenle de şirket karlılığını ve rekabet avantajını belirleyen unsurların bir tanesini oluşturmaktadır. Stoklar ile ilgili maliyetler özetle; stok fiyatları, sipariş maliyetleri, stok bulundurma maliyetleri ve stok bulundurmama maliyetleri olarak sayılabilmektedir. Stok bulundurma maliyetleri; finansman maliyeti, stoklama, yükleme, boşaltma giderleri, depo, ambar gibi ardiye yerlerinin kira, amortisman, bakım, onarım, ısıtma, soğutma, aydınlatma vb. giderleri, stok hizmet giderleri, sigorta giderleri, stok tutma riski, çalınma ve doğal afetler nedeniyle uğranılan kayıplar gibi unsurları içerir. Stok yönetimindeki asıl husus, stok bulundurma maliyetleri ile stok bulundurmama maliyetleri arasında bir denge bularak, en yüksek faydayı sağlayacak stok miktarının

belirlenmesi için stokların yönetilmesidir (Kiracı, 2009). Bu bağlamda, günümüzde işletmeler, kurumsal kaynak planlaması (ERP) yazılımlarının da desteğiyle üretim süreçlerini organize ederek, stok maliyetlerini en aza indirmek için JIT (Tam Zamanında Üretim Sistemi-TZÜ) üretim sistemlerine doğru yönelmektedirler.

Verimlilik

Verimlilik kavramı genel olarak; üretilmiş bulunan mal ve hizmet miktarı ile söz konusu mal ve hizmetin üretilmesinde kullanılan girdiler arasında bulunan oran biçiminde tanımlanmaktadır. Porter'ın rekabet gücü tanımında, diğer şirketlerden pazar payı kapmak amacıyla şirketlerin kullandıkları en önemli unsur, verimlilik olarak ifade edilmiştir (Porter, 1998). Aktan ve Vural (2004:69) ise, Dünya Ekonomik Forumu'nun rekabet gücü kavramını verimlilik ile paralel biçimde tanımladığını belirtmektedir.

Verimlilik artışının sağlanması ve söz konusu artışın devamlılığının temini, yönetimin esas hedefi ve sorumluluğu olmakla birlikte, performans artışı için lazım olan şartların oluşturulması da verimlilik yönetiminin konusunu oluşturmaktadır (Akal, 2002). Verimlilik yönetiminin amacı, var olan imkanların ve kaynakların maksimum seviyede değerlendirilmesi ile nitel ve nicel biçimde planlanan ürün hedefine ulaşılmasıdır. Bu çerçevede, şirketlerin bütün işlemlerinde ilgili hedeflere varılması adına planlama, uygulama, kontrol ve önlem alma faaliyetleri yürütülmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019).

Yenilikçilik/Ar-Ge

İşletmelerin günümüz değişken rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için uyguladıkları, ürettikleri ürün veya hizmetler ile üretim yöntemlerini devamlı şekilde değiştirme ve yenileme faaliyetlerine genel olarak inovasyon adı verilmektedir. Müsiad (2012:33) rekabetçi yapının esasını oluşturan inovasyonun; “kalkınmanın, sürdürülebilir ekonomik büyümenin ve toplumsal refahın anahtarı” olduğunu ifade etmiş; küresel rekabet şartlarında ayakta kalmanın en önemli yolunun Ar-Ge ve teknolojik inovasyon olduğunu belirtmiştir.

Şirketlerin rekabet avantajı elde edebilmelerinin bir şartı devamlı yeni ürün ve hizmetler üreterek pazara sürmeleridir. Şirketlerin iç ve dış pazarlarda bulunan rakiplerine nazaran rekabet avantajı sağlamaları için, daha kaliteli ürünü daha kısa sürede üretebilecek teknolojiyi kullanmaları gerekmektedir. Söz konusu durum da şirketlerde araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri için belirlenen payın yeterli

seviyede bulunması ile olabilmektedir. Üretim teknolojisinin seviyesi ile birlikte araştırma geliştirme (Ar-Ge) faaliyetlerinin miktarı, rekabet gücünü etkileyen önemli unsurlardandır (Doğan, 2000:15).

5.3. Araştırmanın Önemi

Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi uluslararası ticarete giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Farklı ülkelerde farklı adlarla yürütülen sistemin yakın gelecekte uluslararası ticaretin temel unsuru olacağı öngörülmektedir. Öyle ki yakın gelecekte uluslararası ticaretin %90'ının bu sisteme dahil işletmeler tarafından yapılacak olması beklenmektedir. Buna karşın söz konusu sistem ile ilgili olarak gerek Yurt içinde gerekse Yurt dışında saha araştırmasına dayanan akademik çalışma sayısı son derece sınırlıdır. Bu çalışma söz konusu eksikliği gidermeyi hedeflemektedir.

Diğer yandan, araştırmacı olarak, hem Devlet tarafında Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamında pek çok firmanın yerinde inceleme denetimini yapmış ve pek çok vaka görmüş olmamızdan kaynaklı konuya Devlet tarafından bakabiliyor olmamız, hem özel sektörde firmalara belge alımı için danışmanlık hizmeti vermemizden kaynaklı konuya belge alacak işletmeler tarafından bakabiliyor olmamız, hem de konu üzerinde akademik düzeyde çalışıyor olmamız da işbu araştırmayı ayrıca önemli kılmaktadır.

5.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmada, tespit olunan firma rekabet gücünün belirleyicilerinin YYS sahibi işletmelerin rekabet gücüne etkisini değerlendirmek amacıyla, görüşme tarihi itibarıyla en az bir yıl süreyle Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi sahibi işletmelerin ilgili dış ticaret yetkilileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi çerçevesinde mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

5.4.1. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın amacına yönelik veri toplama yöntemi olarak, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi uygulanmıştır. Bunun için öncelikle Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi alım aşamasında olan yerel bir firmanın dış ticaret müdürü ile yapılandırılmamış görüşme yapılarak konuya ilişkin veriler elde olunmuştur. Devamında bu veriler değerlendirilmek ve kategorize edilmek suretiyle yarı yapılandırılmış görüşme kapsamında sorulması planlanan Mülakat Soruları oluşturulmuştur (Ek: 1).

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile yüz yüze gerçekleştirilmiş, görüşme sırasında konuların daha açık olarak ortaya konmasını sağlamak ya da daha derinlemesine bilgi almak amacıyla sorular sorulmuştur. Görüşmeler, Nisan 2018 - Temmuz 2018 döneminde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu görüşmeler esnasında ses kaydı almak suretiyle görüşme kayıtları tutulmuş, devamında elde olunmuş bulunan ses kayıtları deşifre edilerek yazılı hale getirilmiştir.

5.4.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleminin belirlenmesinde farklı yönlerden yaklaşımlarda bulunulmuştur. Öncelikle, sistemin sağlıklı değerlendirilebilmesini sağlamak amacıyla görüşme tarihi itibarıyla en az bir yıl süreyle Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi sahibi firmalar arasından seçim yapılmış, olabildiğince eski tarihli belge sahibi firmalara ulaşılmaya çalışılmıştır. Diğer yandan, sektörel farklılıklar olabileceği dikkate alınarak imalatçı firmalar ile birlikte lojistik firmaları da örnekleme dahil edilmiştir. Ayrıca, uygulamanın uluslararası bir sistem olduğundan hareketle örnekleme dahil firma seçiminde yerel firmalar ile birlikte çok uluslu firmalar ayırımına da gidilmiştir.

Sonuç olarak; araştırmanın örneklemini toplam 15 adet firma oluşturmuştur. Söz konusu firmalardan 8 adedi yerel 7 adedi ise yabancı firma sayılmaktadır. Örnekleme dahil firmaların 12 adedini imalatçı (sanayici) firmalar, 3 adedini de lojistik firmaları oluşturmaktadır. 2018 yılı sonu itibarıyla toplam 407 adet firmanın Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi bulunmakta olup bunlardan 57 adedinin bilgisi kamuoyuna açıklanmamıştır. Kalan 350 adet firma arasından araştırmanın örneklemine dahil edilmiş bulunan 15 adet firma sektörler ile ilgili olarak genel bir değerlendirme yapılması adına yeterli görülmüştür.

Katılımcı işletmelerin unvanlarının açıklanması konusunda firmaların tamamı tarafından muvafakat verilmemiştir. Bu nedenle, hiçbir işletmenin açık unvanına tez metni içerisinde yer verilmemiş, işletmelerin yerel (Y) ya da çok uluslu şirket (Ç) oluşları ve faaliyette buldukları sektörler göre lojistik (L) ya da sanayi (imalat) (S) sektörlerinde faaliyet göstermelerine göre kodlama yapılarak tez metninde belirtilmiştir. Buna göre işletme kodlamaları şu şekildedir: YL1, YL2, ÇL1, YS1, YS2, YS3, YS4, YS5, YS6, ÇS1, ÇS2, ÇS3, ÇS4, ÇS5, ÇS6.

5.4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın kısıtlarını, teorik ve ampirik kısıtlar olarak ifade etmek mümkündür.

Teorik kısıtlar; gümrük işlemlerinin kolaylaştırılması uygulamalarının, konusu gereği oldukça spesifik bir çerçevede ele alınması, her ne kadar dış ticaret sürecinin içerisinde önemli bir yer tutsa da akademik anlamda pek fazla çalışmaya konu olmamasından kaynaklanmaktadır. Uygulamanın yeni olması ve çok geriye gitmemesi, ayrıca Dünya üzerinde henüz çok geniş bir alana yayılmamış olması nedeniyle uygulamanın gereklilikleri ve faydaları henüz akademik çalışmalarda fazla yer almamaktadır. Uygulama daha çok, yazılı ya da internet ortamında makaleler ve haberler ile ele alınmakta, akademik çalışmalar ancak son dönemde yayımlanmaya başlanmaktadır. Bu anlamda, bilgiye ulaşmak adına kısıtlılık yaşanmıştır.

Diğer taraftan, birincil ve hatta ikincil veriler elde etmek adına firmaların bilgilerine ulaşmak diğer bir kısıtı oluşturmuştur. Çalışma ortakları, çalışma planları, operasyon maliyetleri gibi bilgiler firmalar için ticari sır niteliği taşıyabilmektedir. Firmaların karşılaştıkları zorlukların ve elde ettikleri faydaların tespiti adına önem taşıyan bu bilgilerin, farklı yapılarıdaki firmalarda bulunan karar verici pozisyonundaki kişiler tarafından paylaşılması konusunda imtina edilmiştir. Buna paralel şekilde, bir diğer bilgi kaynağı olan Gümrük İdaresi vb devlet kuruluşları da firmalara ilişkin bilgileri paylaşma konusunda kurallara bağlıdırlar. Bu hususlar, ampirik çalışmalar yapma adına kısıt oluşturmuştur. Diğer yandan ampirik çalışmaya esas veri bulmada bir diğer kısıt; uygulamanın yeni yayılmakta olmasından kaynaklı verilerin yeni yeni oluşmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda karşılaşılan bir diğer kısıt, YYS'ye geçmeden önce belge sahibi firmaların neredeyse tamamının, daha önce benzer uygulamaları içeren onaylanmış kişi statü belgesi sahibi olmalarıdır. Bu durumun, firmaların yetkilendirilmiş yükümlü statüsü elde etmeleri ile elde ettikleri faydaların önceki statü sahibi olunmaması hali ile karşılaştırılabilmesini etkileyebileceği değerlendirilmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer kısıt ise, mülakata katılan kişilerin tedarik zinciri uygulamalarına ve yetkilendirilmiş yükümlü statüsünün sağladığı kolaylıklara hakimiyetlerinin düzeyi, bu çerçevede de yetkilendirilmiş yükümlü statüsü ile firmaya sağlanabilecek katkıları belirleyebilme ve statünün firmaya kattığı ya da katabileceği faydaları değerlendirebilme yetileridir.

5.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme

5.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Araştırmamıza katılan işletmeler görüşme tarihi itibarıyla en az bir yıl süreyle Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi sahibi olan firmalardan oluşmaktadır. Bunun dışında söz konusu firmaların tamamı sektörlerinde öncü kuruluşlar olup önemli derecede pazar payına sahip firmalardır. Katılımcı işletmelerin unvanlarının açıklanması konusunda firmaların tamamı tarafından muvafakat verilmemiş olması nedeniyle tüm işletmelerin unvanları kodlanarak genel bilgileri aşağıdaki Şekil 6'da belirtilmiştir.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6
Yerel/Çok Uluslu Ayrımı															
Yerel Şirket	■	■		■	■	■	■	■	■						
Çok Uluslu Şirket			■							■	■	■	■	■	■
Şirket faaliyet konusu															
Sanayi				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lojistik	■	■	■												
İthalat/İhracat Yapma															
Sadece İhracat Yapan İşletme															
Sadece İthalat Yapan İşletme															
Hem İthalat Hem de İhracat Yapan İşletme	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
İthalat / ihracat odaklı dış ticaret işlemleri															
İhracat Odaklı (YYS Alımı Adına) İşletme		■		■		■									
İthalat Odaklı (YYS Alımı Adına) İşletme					■		■	■	■	■		■			■
İthalat/İhracat Odaklanma Ayrımı Yok	■		■								■		■	■	
Diğer Ülkelerdeki Grup Şirketlerinde YYS Olması										■	■	■	■	■	■
YYS Alımında Devletin Rolü															
Devlet Zorunlu Bıraktığı İçin Alındı					■			■							
Devlet Yönlendirmesiyle Firma İsteği İle Alın	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Yerinde Gümrükleme Tercihi															
Hedefliyor	■		■	■	■	■		■	■		■			■	■
Hedeflenmiyor		■					■			■		■	■		

Şekil 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Genel Profili

Öncelikle, firmalar yerel şirket ve çok uluslu şirket olarak ele alınmıştır. Araştırmamız konusu gereği mevcut durum dış ticaret işlemleri tarafından ele alınarak, Türkiye’de yerleşik olup herhangi bir çok uluslu şirket tarafından kurulmuş olmayan şirketler de sermaye yapılarındaki yabancı pay sahipliği oranlarına bakılmaksızın yerel şirket olarak değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, araştırmaya katılan firmaların 8 adedini yerel şirketler, 7 adedini de çok uluslu şirketlerin Türkiye’deki iştirakleri oluşturmaktadır.

Şirket faaliyet konusu açısından; araştırmaya katılan işletmelerin 12 adedi imalat sektöründe 3 adedi de lojistik sektöründe faaliyette bulunmaktadır. İmalat sektöründe faaliyette bulunan 12 adet işletmenin 6 adedi yerel 6 adedi de çok uluslu şirketlerden, lojistik sektöründe yer alan 3 adet firmanın da 2 adedi yerel 1 adedi de çok uluslu şirketten oluşmaktadır.

İşletmelerin faaliyet konuları ele alındığında; araştırmaya katılan imalat sektöründe yer alan işletmelerden 3 adedinin faaliyet konularını elektrik-elektronik, 2 adedinin faaliyet konularını boya, 2 adedinin faaliyet konularını kimya, 2 adedinin faaliyet konularını otomotiv, 2 adedinin faaliyet konularını sigara ve 1 adedinin faaliyet konusunu seramik ürünleri oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerin tamamı hem ithalat hem de ihracat yapmakta, sadece ithalat yapan ya da sadece ihracat yapan şirket ise bulunmamaktadır. Bununla birlikte söz konusu işletmelerden 3 adedinin temel olarak ihracat işlemleri, 7 adedinin temel olarak ithalat işlemleri için Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi almış buldukları, 5 adedinin de belge alımında ithalat ya da ihracat hedef ayırımının bulunmadığı görülmektedir.

İmalat sektöründe faaliyet göstermekte olan çok uluslu şirketlerin tamamında, şirket ile aynı gruba bağlı olup farklı ülkelerde faaliyet gösteren grup işletmelerinde faaliyette buldukları ülkelerin Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (AEO) sahibi oldukları görülmektedir.

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü almaya yönelik karar alma süreçlerinde, ithalatta Onaylanmış Kişi Statüsü uygulamasını kaldırarak işletmeleri Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü alımına yönlendiren Devletin etkisine bakıldığında, araştırmaya katılan işletmelerin sadece 2 adedinin Onaylanmış Kişi Statüsü uygulamasının devam etmesi halinde Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü almayacaklarını ifade ettikleri görülmüştür. Kalan 13 adet firma ise Devlet yönlendirmesi olmasa da Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü alacak olduklarını beyan etmişlerdir. Hatta işletmelerin bir kısmı Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesini ithalatta Onaylanmış Kişi Statüsü uygulaması kalkmadan çok önce almıştır. Bu durum da araştırmaya katılan işletmelerin uluslararası ticarete ortaya çıkan gelişmeleri takip ettikleri ve yaşanan değişimlere adapte olma konusunda istekli oldukları şeklinde değerlendirilmektedir.

Diğer taraftan, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü'nün sağladığı avantajlardan birisi olan yerinde gümrükleme işlemlerine yaklaşım açısından araştırmaya katılan işletmelerin durumları değerlendirildiğinde; işletmelerden 10 adedinin halihazırda yerinde gümrükleme izninin bulunduğu ya da ileride yerinde gümrükleme yapacaklarını belirttikleri, bununla birlikte 5 adedinin de yerinde gümrüklemeyi düşünmedikleri görülmektedir.

5.5.2. Mülakata Katılan Yöneticilerin Kişisel Profili

Araştırma kapsamı mülakatlar, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi alım sürecinde araştırmaya katılan işletmeler bünyesinde başvuru hazırlığı ve devamı tüm aşamalarda proje ekibinin idaresi görevini yürüten, işletmelerin dış ticaret, lojistik ve/veya gümrükleme birim yöneticileri ile yapılmıştır. Bahse konu yöneticilerin unvanları Antrepo Satış Müdürü, Dış Ticaret Operasyonlar ve Kontrol Müdürü, Dış Ticaret Şefi, Gümrük Hizmetleri Müdürü, Gümrük ve Dış Ticaret Müdürü, Gümrükleme Genel Müdür Yardımcısı, İthalat & İhracat Grup Müdürü, İthalat & İhracat Operasyon Bölüm Müdürü, İthalat Operasyonları Müdürü, Lojistik Müdürü, Lojistik ve Dış Ticaret Müdürü, Planlama ve Lojistik Müdürü, Resmi İlişkiler Müdürü / Ulaştırma & Gümrük, Satınalma Direktörü ve Satınalma Müdürü olarak yer almaktadır.

Belirtilen yöneticilerin tamamı gerek belge alım öncesi gerekse belge alım sonrası işletmelerin dış ticaret ve/veya gümrükleme birimlerini yönetmektedirler. Bu bağlamda mülakata katılan yöneticilerin mevcut yapısı değerlendirildiğinde; işletme içerisinde belirli çalışma deneyimi, bilgi ve yetisine sahip, işletmenin yürütmekte olduğu faaliyetlere hakim ve uygulamalar hakkında değerlendirme yapabilme yeteneği bulunan, çalıştıkları bölüm yönetiminde üst düzey görevlerde yer alan özellikte kişiler oldukları görülmektedir. Bu nedenle, mülakata katılan yöneticilerin bu özellikleri verilerin güvenilirliğini destekler niteliktedir.

5.5.3. Verilerin Analizi

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler esnasında alınan ses kayıtları kodlanmak amacıyla deşifre edilerek yazılı hale getirilmiştir. Ayrıca, makale analizleri ve tezlerin irdelenmesi sonucu tespit olunan ve firma rekabet gücüne pozitif katkısı bulunduğu ilgili çalışmalarca ortaya konmuş bulunan firma rekabet gücü belirleyicileri alt etmenler (alt kategori) olarak ve bu alt etmenlerin konu bazında birleştirilmesi yoluyla

yapılan daraltma ile elde olunan firma rekabet gücü belirleyicileri ana etmenler (ana kategori) olarak belirlenmiş, birbirleriyle ilişkili kod sistemi oluşturulmuştur. Devamında, görüşmelerin deşifre edilerek yazılı hale getirilmesi ile elde edilen veriler araştırma amacına uygun biçimde söz konusu kod sistemi esas alınarak kodlanmıştır. Söz konusu etmenler (kod sistemi) arasında bulunmayıp katılımcılar tarafından mülakatlar esnasında verilen veriler ile elde olunan yeni etmenlerden de yararlanılmış, bu etmenler uygun bulunan kod ile ilişkilendirilerek kod sistemine dahil edilmiştir. Sonuç olarak 20 adet ana etmen (ana kategori) ve 128 adet alt etmenden oluşan (alt kategori) nihai kod sistemi oluşturulmuştur (Ek: 2). Elde edilen kod sistemi esas alınarak katılımcıların mülakatlar esnasındaki beyanlarına ilişkin veriler tekrar kodlanmış, bu sayede beyanlar ile rekabet gücü etmenleri ilişkilendirilmiş, aynı zamanda söz konusu kodların frekans yoğunluğu da ortaya konmuştur. Analizlerin gerçekleştirilmesinde Maxqda Analytics Pro 2018 programından yararlanılmıştır.

Doğrulama kodlaması ile kodların ne anlama geldikleri ve elde olunan verilerin hangi kodlara karşılık geldikleri konusunda tartışmasız, ortak bir bakış açısı sağlanmaktadır. Miles ve Huberman (1994:64) doğrulama kodlamasının tanımsal netlik sağlamakla birlikte aynı zamanda iyi bir güvenilirlik kontrolü olduğunu da ifade etmektedirler. Burada tavsiye ettikleri önemli bir husus, deşifre edilen mülakat çalışma metinlerinden 5-10 sayfanın birden fazla kişi tarafından ayrı ayrı kodlanması ve sonrasında yorumların gözden geçirilmesidir. Söz konusu karşılaştırma ile kodlayıcılar arasında görüş birliğinin ve benzerliğin derecesinin ortaya konması amaçlanmaktadır. Bu durum Miles ve Huberman (1994:64) modelinde kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısı olarak adlandırılmakta ve aşağıdaki formülün kullanılması gerektiği belirtilmektedir:

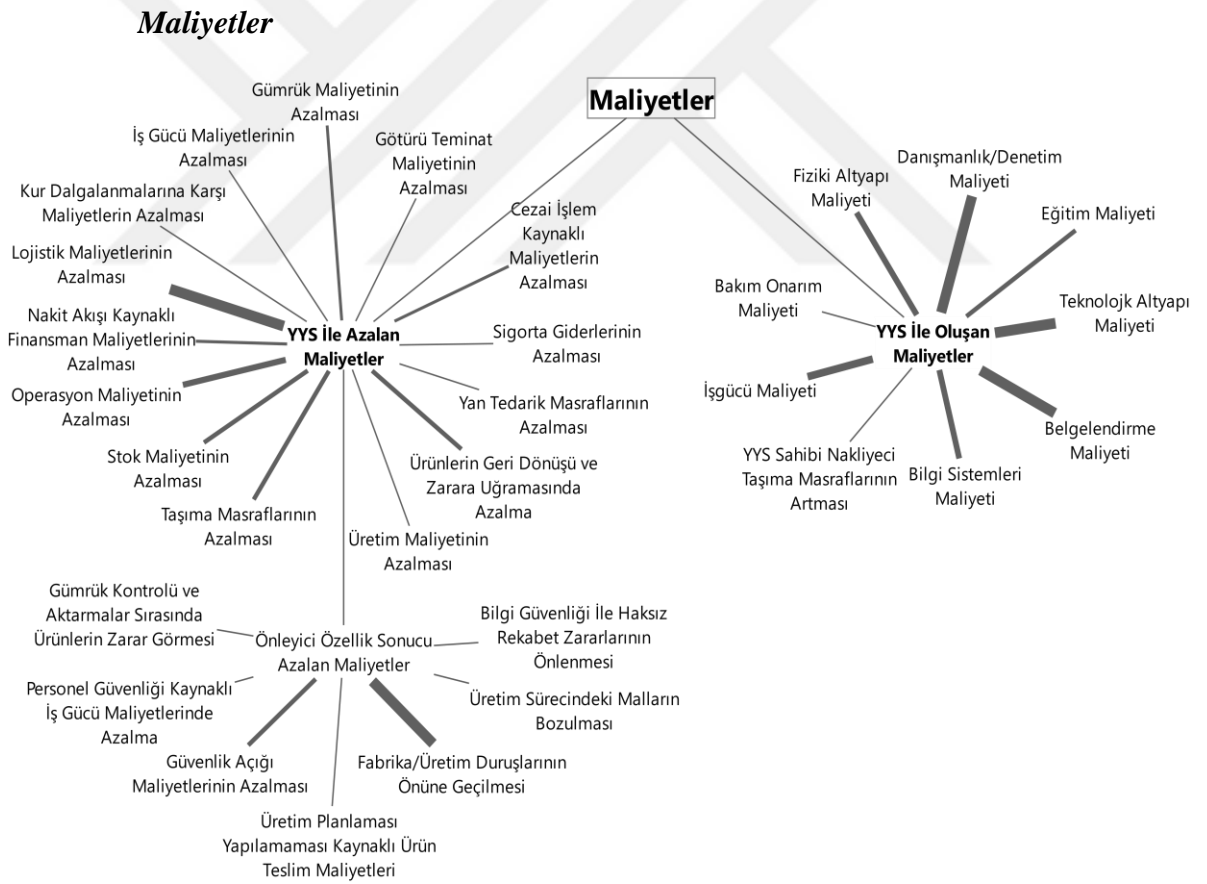
$$\text{Güvenilirlik} = \frac{\text{Üzerinde görüş birliği sağlanan kod sayısı}}{\text{Görüş birliği sağlanan kod sayısı} + \text{Görüş birliği bulunmayan kod sayısı}}$$

Modele göre kodlayıcılar arası güvenilirliğin göstergesi olarak elde olunan güvenilirlik katsayısının, dolayısıyla kodlayıcılar arası görüş birliğinin, en az %80 olması ile kod sisteminin büyüklüğü ve çeşitliliğine göre %90 oranına yaklaşması beklenmektedir. Bu kapsamda, elde olunan kategoriler ve kodlamaların analize tabi tutulan veri setini temsil düzeyinin belirlenmesi ve dolayısıyla araştırmanın güvenilirliğinin tespiti için farklı kodlayıcılar tarafından aynı veri seti üzerinde kodlama yapılması amacıyla; doktora eğitimi devam eden, alanında deneyimli ve YYS konusunda uzman, Gümrük Müfettişliği geçmişine sahip bir Ticaret Başmüfettişine,

bir adet katılımcı ile yapılmış olup 5 sayfadan oluşan mülakat metni verilerek kategorilendirme ve kodlama işlemi yaptırılmış, bu kişinin elde ettiği kategoriler ve kodlar ile tarafımızca oluşturulan kategori ve kodların karşılaştırılması sağlanmıştır. Yapılan kodlamalar sonucunda; üzerinde görüş birliği sağlanan kodlama sayısı 96 adet, üzerinde görüş birliği bulunmayan kodlama sayısı ise 16 adet olarak oluşmuş, sonuç olarak söz konusu formül uyarınca Güvenilirlik Katsayısı 0,86 (%86) olarak hesaplanmıştır. Buna göre, kodlayıcılar arası görüş birliği %80 oranının üzerinde gerçekleşmiş olup araştırmanın güvenilirliği sağlanmıştır.

5.5.3.1. Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri

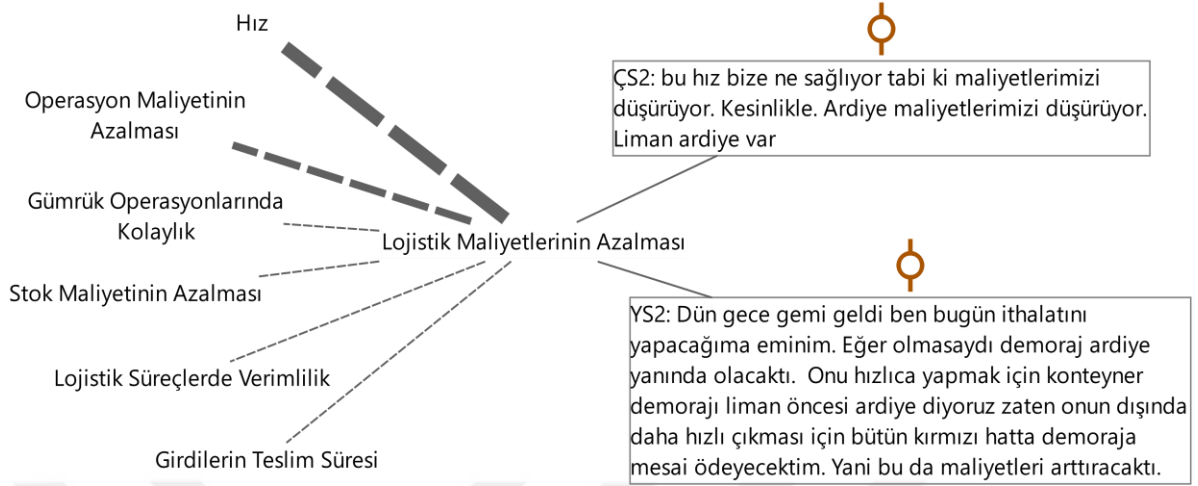
Firma rekabet gücünün belirleyicilerinden Maliyet, Pazar Payı, Kamu ve Finansman Olanakları firma rekabet gücünün finansal belirleyicileri olarak ele alınmıştır.



Şekil 7: Maliyetler Ağırlıklı Alt Unsurların Dağılımı

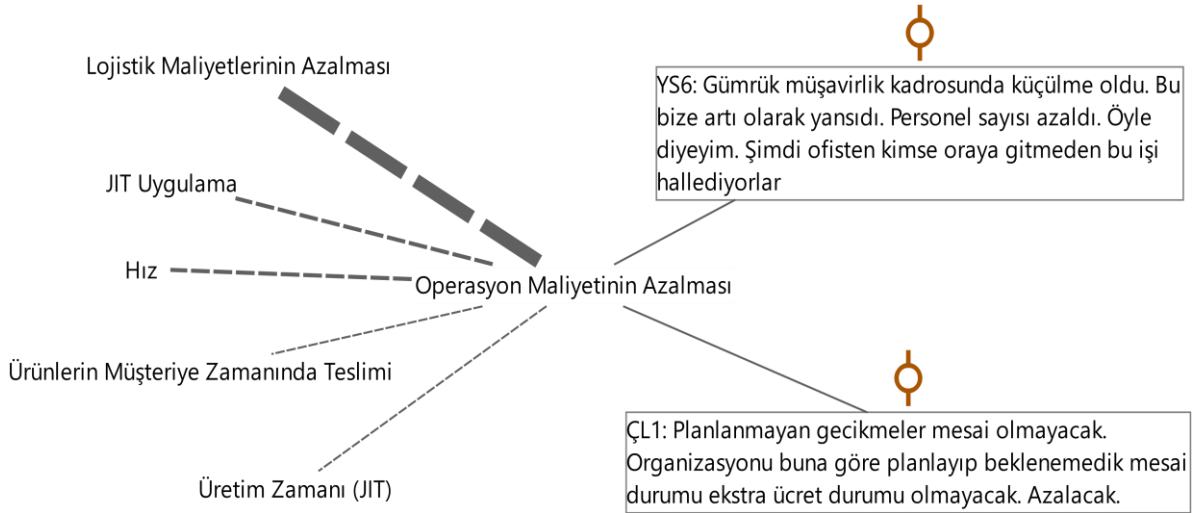
Firma rekabet gücünün finansal belirleyicilerinden olan “Maliyetler” ele alındığında, YYS’nin hem maliyet azaltıcı hem de maliyet oluşturu yapısının olduğu görülmektedir. Çalışmada maliyet unsurları incelenmek amacıyla alt kademelere

bölünerek çeşitlendirilmiş, böylece maliyet unsurlarının kalem bazında görülmesi hedeflenmiştir.



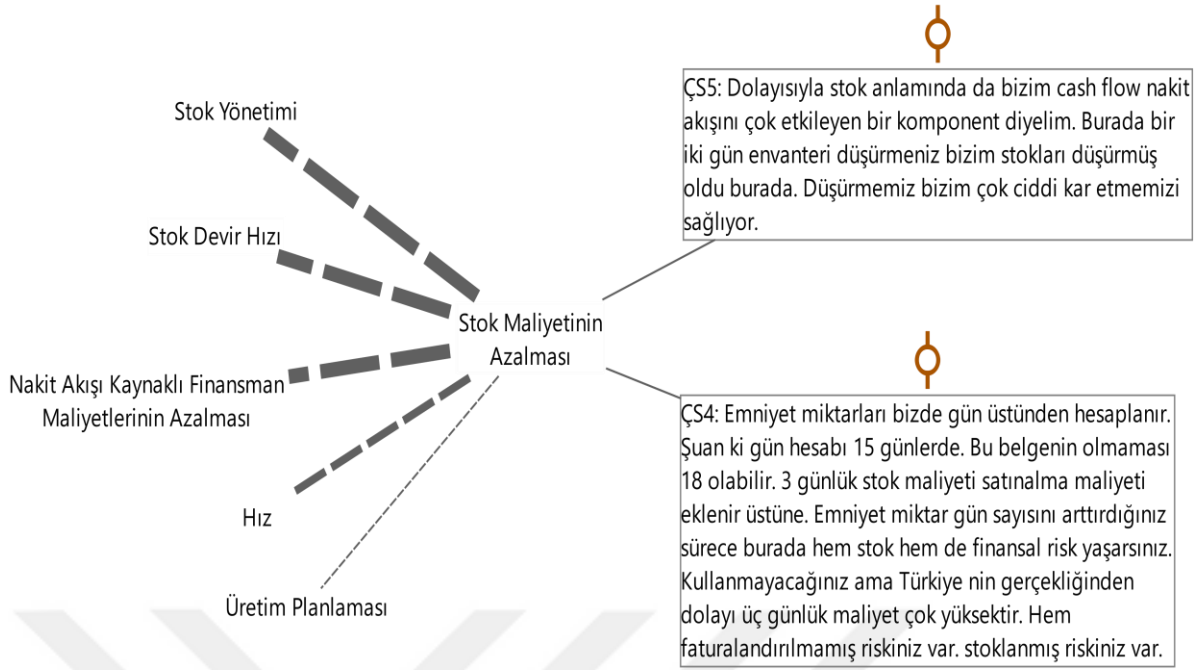
Şekil 8: Lojistik Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS ile azalan maliyetler incelendiğinde, üzerinde en çok durulan unsurun büyük bir fark ile Lojistik Maliyetlerinin Azalması olduğu görülmektedir. Burada ele alınan Lojistik Maliyetleri'nin kapsamına ardiye, demoraj, antrepo ve Yurt dışı taşıma işlemleri girmektedir. Görülmektedir ki en yüksek maliyet düşüşü bu etmende olmaktadır. YS2 kodlu şirket katılımcısının ifade ettiği “*Dün gece gemi geldi ben bugün ithalatını yapacağıma eminim. Eğer olmasaydı demoraj ardiye yanında olacaktı. Onu hızlıca yapmak için konteyner demorajı liman öncesi ardiye diyoruz zaten onun dışında daha hızlı çıkması için bütün kırmızı hatta demoraja mesai ödeyecektim. Yani bu da maliyetleri arttıracaktı.*” sözleri de durumu özetlemektedir. Hatta ÇS5 kodlu şirket katılımcısının ifade ettiği “*ardiyeye vs demoraj gibi masraflar ciddi bir düşüş görüyoruz. Bunlar geçen sene bizim ciddi kalemimizdi. Şimdi telaffuz edemeyeceğim ama bahsettiğim rakam şöyle yani bunları 100 bin düşünürseniz biz bunu şuanda yüzde onlara on beşlere çekmiş durumdayız*” ifadesi, YYS'nin lojistik maliyetler üzerindeki yoğun etkisini net biçimde ortaya koymaktadır. Unsurlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Lojistik Maliyetlerinin Azalması ile Hız unsuru arasında önemli derecede ilişki olduğu görülmektedir. Operasyon Maliyetlerinin Azalması, Gümrük Operasyonlarında Kolaylık ve Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsurlarının da Lojistik Maliyetlerinin Azalması üzerinde etkili bulunmaktadır.



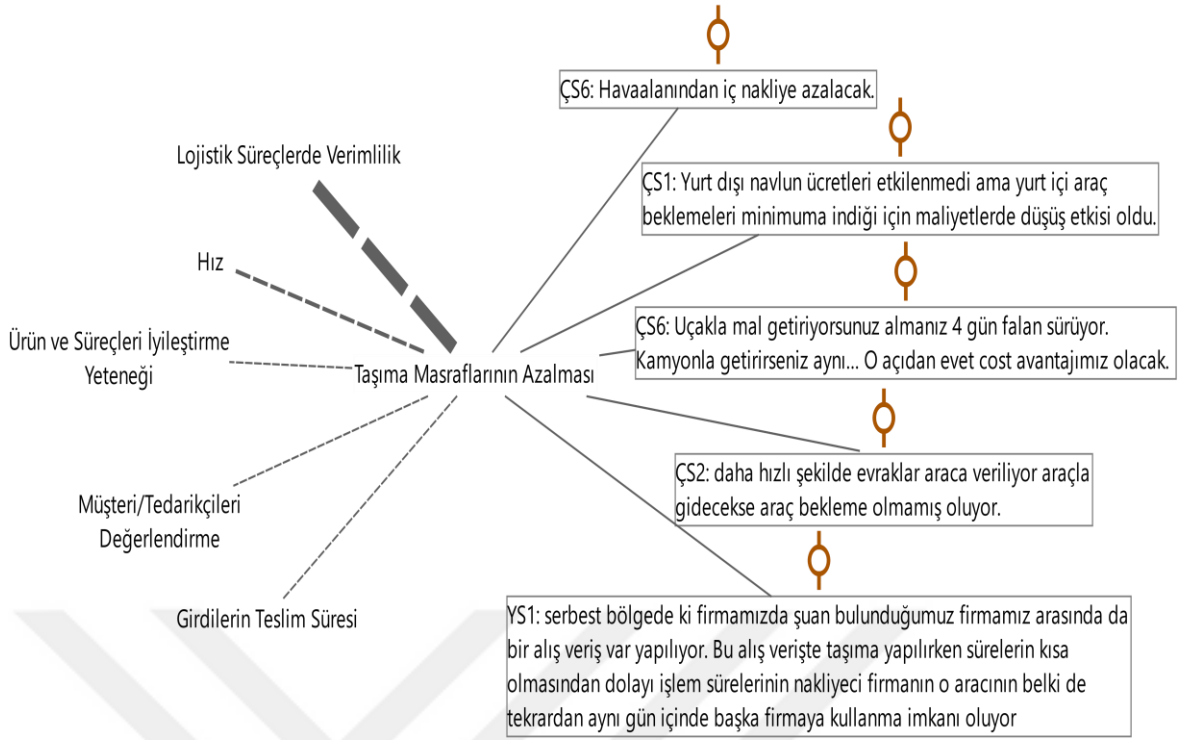
Şekil 9: Operasyon Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Operasyon Maliyetinin Azalması ve Stok Maliyetinin Azalması, Lojistik Maliyetlerinin Azalması'nı takip etmektedir. Ele alınan Operasyon Maliyetleri'nin kapsamına gümrük müşavirlik bedeli ile birlikte gerek gümrük işlemleri için memurlara gerekse firma çalışanlarına ödenen fazla mesai ücretleri girmektedir. Üzerinde en çok durulan YYS ile azalan maliyet unsurları arasında ikinci sırada bulunan bu konu üzerine YS6 kodlu şirket katılımcısı "Gümrük müşavirlik kadrosunda küçülme oldu. Bu bize artı olarak yansıdı. Personel sayısı azaldı. Öyle diyeyim. Şimdi ofisten kimse oraya gitmeden bu işi hallediyorlar" şeklinde beyanda bulunmuştur. Dolayısıyla söz konusu unsurlarda azalma net biçimde ifade edilmektedir. Unsurlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Operasyon Maliyetlerinin Azalması ile Lojistik Maliyetlerinin Azalması arasında önemli derecede ilişki olduğu görülmektedir. JIT Uygulama ve Hız unsurlarının da Operasyon Maliyetlerinin Azalması üzerinde etkili bulunmaktadır.



Şekil 10: Stok Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Dikkate alınan Stok Maliyeti, işletmenin tutmakta olduğu stoklara ilişkin sermaye maliyetinden, saklama ve elleçleme, değerini kaybetme maliyetlerine kadar tüm maliyetleri kapsamaktadır. Bu konuda YS5 kodlu şirket katılımcısının “*ardıye dediğimiz şey bizim mesela ortalama baktığımızda yedi sene önce yaptığımız lojistik şeyleri üç günse bunun bir günü şuan hızlanmış oluyorsa bunun bizim stok maliyetlerimizi 1/3 oranında azalttı*” beyanı, ayrıca ÇS4 kodlu şirket katılımcısının “*Emniyet miktarları bizde gün üstünden hesaplanır. Şuan ki gün hesabı 15 günlerde. Bu belgenin olmaması 18 olabilir. 3 günlük stok maliyeti satınalma maliyeti eklenir üstüne. Emniyet miktar gün sayısını arttırdığınız sürece burada hem stok hem de finansal risk yaşarsınız. Kullanmayacağınız ama Türkiye nin gerçekliğinden dolayı üç günlük maliyet çok yüksektir. Hem faturalandırılmamış riskiniz var. Stoklanmış riskiniz var.*” ifadesi stok maliyetlerindeki düşüşü ortaya koymak açısından çok çarpıcıdır. Unsurlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Stok Maliyetlerinin Azalması ile Stok Yönetimi arasında önemli derecede ilişki olduğu görülmektedir. Stok Devir Hızı ve Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması da Stok Maliyetlerinin Azalması üzerinde etkili bulunmaktadır. Burada, Hız unsurunun yine önemli derecede ilişkili olduğu da görülmektedir.



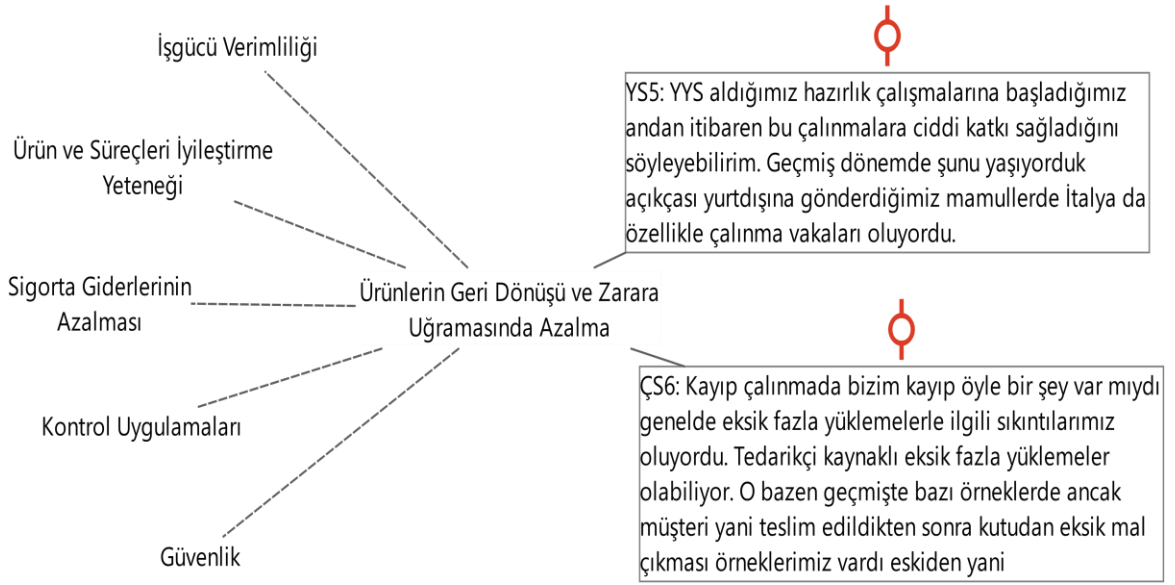
Şekil 11: Taşıma Masraflarının Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Bunların ardından ise Taşıma Masraflarının Azalması gelmektedir. Taşıma Masrafları ile dikkate alınan hususlar doğrudan Yurt dışı navlun bedeli olmayıp navlun bedelinin belirlenmesini ya da Yurt içi taşımalarda kullanılmakta olan araçlara yapılan ödemeleri etkileyen araç çevrim hızı, alternatif taşıma kanalları kullanma maliyeti hususlarıdır. Araç çevrim hızı, nakliyecinin aynı aracı sabit bir dönemde kaç farklı işte kullandığını ifade etmektedir. Bu anlamda, YYS'nin sağlamış olduğu gümrük işlemlerindeki hız ve öngörülebilirlik ile nakliyecilerin beklemeden kaynaklı zaman kayıpları en aza indirgenmekte, dolayısıyla aynı araç ile sabit bir dönemde daha fazla iş yapma imkanları doğmaktadır. Bu durum da taşıma işlemi fiyatlamasında maliyet azaltıcı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim YS1 kodlu şirket katılımcısı konuyu; “nakliye firması benimle 300 liraya anlaşma yapacaksa normal şartlarda 300 liraya ben navlunu ödeyip o aracı bağlayacağım anlamına geliyor YYS olmasa ama firmanın YYS si var firmanın gümrük işlemleri hızlı yürüyor dolayısıyla ben 300 lira değil 200 lira maliyet veririm, anlaşma yaparım sonra 200 300 liraya başka firmaya aynı gün içinde o aracımı kullanırım şeklinde ki düşünceyle bu taşıma maliyetlerini daha iyi bir düzeyde tutuyor” şeklinde örnekle ele almaktadır. Diğer yandan, YYS olmaması durumunda yaşanan gecikmelerden kaynaklı olarak, özellikle acil mal ihtiyacı karşısında işletmeler bazen yüksek maliyetlere katlanarak olağanın dışında

taşıma kararları almak durumunda kalabilmektedirler. YYS'nin sağladığı hız avantajı bu konuda da etkili olmaktadır. Nitekim ÇS6 kodlu şirket katılımcısının ifade ettiği “Uçakla mal getiriyorsunuz almanız 4 gün falan sürüyor. Kamyonla getirirseniz aynı... O açıdan evet cost avantajımız olacak.” sözleri, işlemlerin hızlı biçimde yapılması halinde hava yolu taşıması ile kara yolu taşımasının zaman açısından ikame yöntemler hale geldiğini göstermektedir. Bu durum, her iki taşıma şeklinin maliyetlerindeki fark göz önüne alındığında işletmelere önemli maliyet avantajı sağlamaktadır. Unsurlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde, Taşıma Masraflarının Azalması ile Lojistik Süreçlerde Verimlilik arasında önemli derecede ilişki olduğu görülmektedir. Hız unsuru ilişkinin yoğunluğu açısından ikinci sırada olup yine rekabet gücü etmeni ile önemli derecede ilişkilidir. Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği de önemli ilişkili etmenler arasındadır.

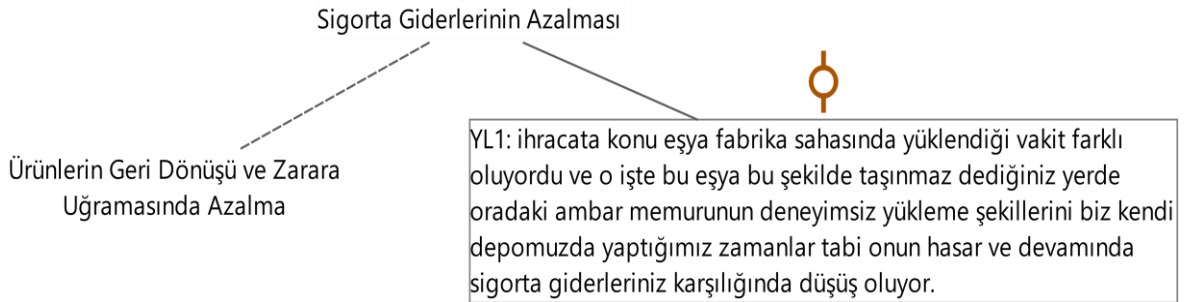
Buraya kadar olan maliyet unsurları birlikte ele alındığında tamamının lojistik sürecinin doğrudan parçaları olduğu görülmektedir. Dolayısıyla YYS'nin maliyet düşürücü etkisinin öncelikle ve ağırlıklı olarak lojistik süreci unsurları üzerinde olduğunu ifade etmek mümkün bulunmaktadır. Ağırlığı belirtilen etmenler kadar olmasa da, lojistik sürecinin bir parçası olan gümrükleme işlemlerinin kapsamında yer alan damga vergisi, analiz ücretleri, muayene giderleri gibi işlemlere ilişkin maliyetleri gösteren Gümrük Maliyetinin Azalması unsurunu da burada belirtmek gerekmektedir.

Bunların yanında, lojistik sürecinin doğrudan parçası olmamakla birlikte birbirlerini tamamlayan unsurlar olarak adlandırabileceğimiz maliyet kalemlerindeki azalmalar üzerinde de önemle yoğunlaşmaktadır. Ağırlık sırasına göre bu unsurlar; Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma, Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması, Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması, Götürü Teminat Maliyetinin Azalması, Üretim Maliyetinin Azalması, Yan Tedarik Masraflarının Azalması, İş Gücü Maliyetlerinin Azalması, Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması ve Sigorta Giderlerinin Azalması unsurlarıdır.



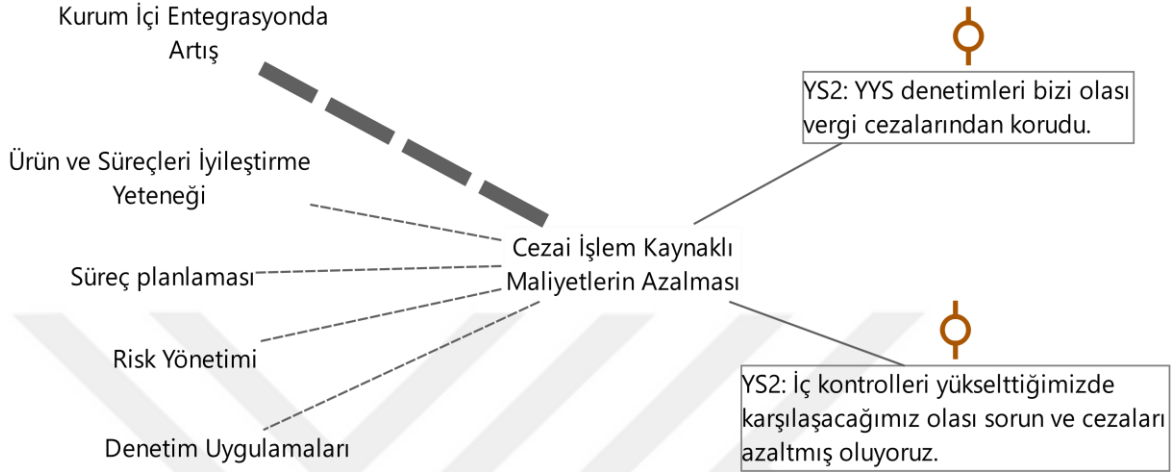
Şekil 12: Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS'nin getirdiği Güvenlik ve Kontrol Uygulamaları mekanizmaları ile birlikte İşgücü Verimliliği unsurları ile de ilişkili olarak Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma unsuru öne çıkmaktadır. Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğraması kavramı; hatalı yükleme, eksik/fazla yükleme gibi yükleme kaynaklı sipariş farklılıkları ile birlikte nakliye sırasında eşyanın çalınması gibi adli olayları kapsamaktadır. Konuya ilişkin YS5 kodlu şirket katılımcısının “Kontrol ediyoruz. Yanlış GTIP ile gelen malzemeyi bile şey yapıyoruz. İhtiyacım yok çat diye geliyor bende tanımlı değil GTIP vermem lazım vs belki hiç istemediğim izne tabi ürün, izne tabi olduğu için beni zora sokacak onun kaynağını durduruyoruz.” ifadesi ile YL2 kodlu şirket katılımcısının “Kayıp çalıntı gibi bir takım şeylerin önüne geçiyorsunuz.” sözleri Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma durumunu özetlemektedir.



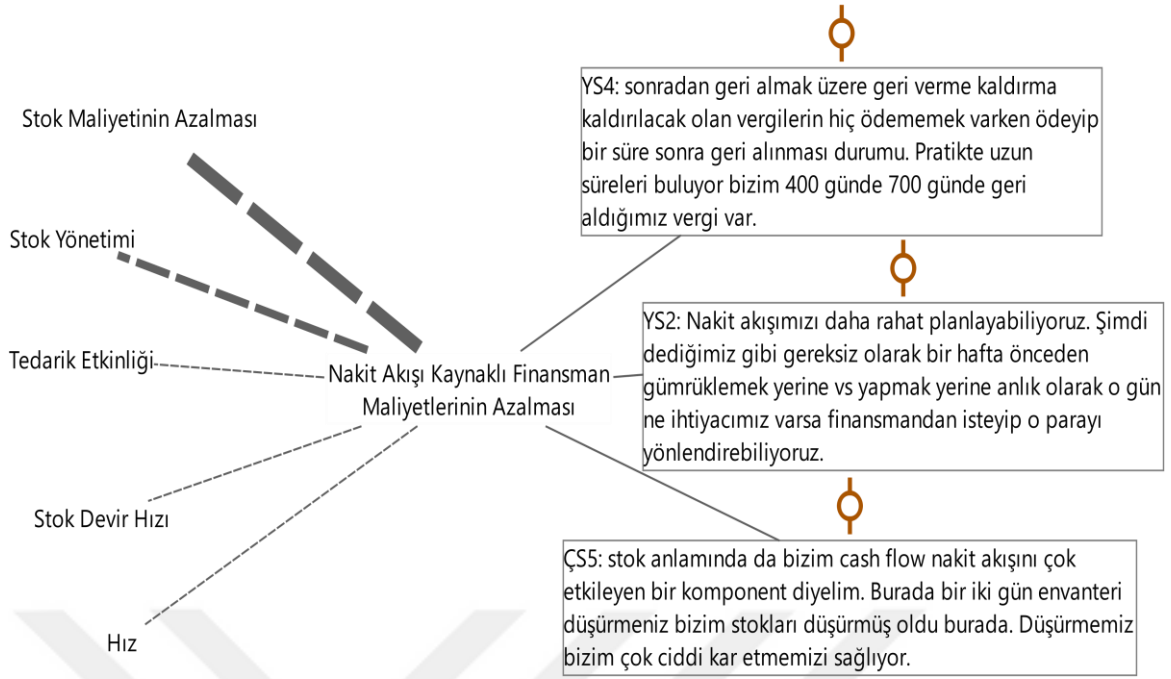
Şekil 13: Sigorta Giderlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Bu durum doğaldır ki Sigorta Giderlerinin Azalması unsurunu da tetiklemektedir. Gerek hatalı yükleme işlemleri gerekse adli olaylar sonucunda sigorta işlemleri yapılmakta, bu durumlar da şirketlerin risk primlerinin artmasına neden olmaktadır. Bahse konu hatalar ve adli olayların önüne geçilmesi sigorta maliyetlerinin de azalmasına yol açmaktadır.



Şekil 14: Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

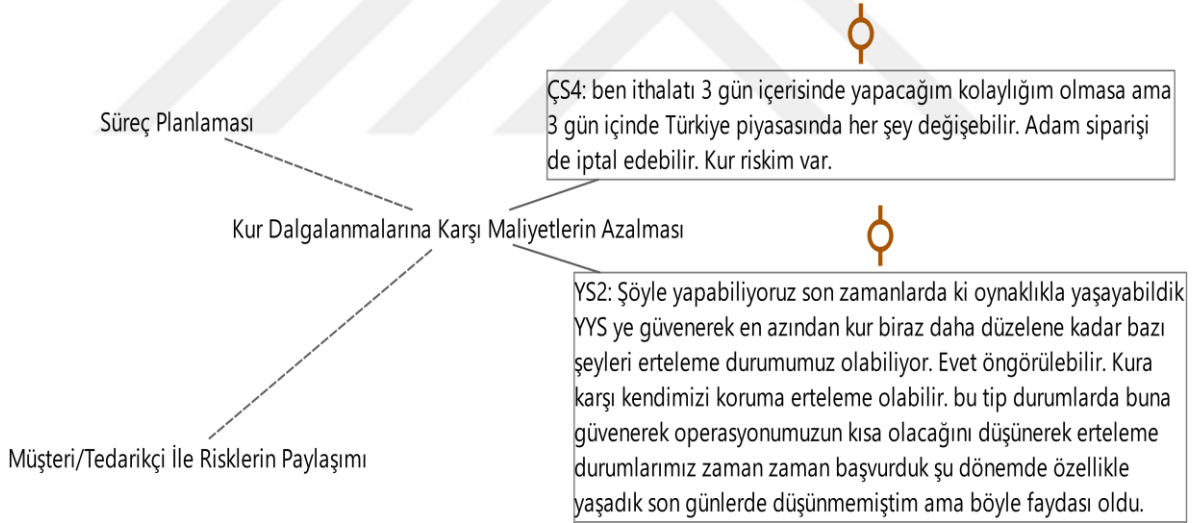
YYS ile birlikte oluşturulması ve/veya daha etkin biçimde uygulanması sağlanan özellikle Kurum İçi Entegrasyonda Artış, Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği, Süreç Planlaması, Risk Yönetimi ve Denetim Uygulamaları unsurları ile ilişkili olarak Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetler’de azalma ortaya çıkmaktadır. YS2 kodlu şirket katılımcısı bu durumu net olarak “İç kontrolleri yükselttiğimizde karşılaştığımız olası sorun ve cezaları azaltmış oluyoruz.” sözleri ile ortaya koymakta; YS6 kodlu şirket katılımcısı da “yanlış yapma riskimizi ortadan kaldırdı aslında ya da minimize etti. Herhangi bir denetimde herhangi bir kontrolde olabilecek ceza riskini azalttı. Minimuma indirdi.” ifadesi ile yorumu desteklemektedir.



Şekil 15: Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

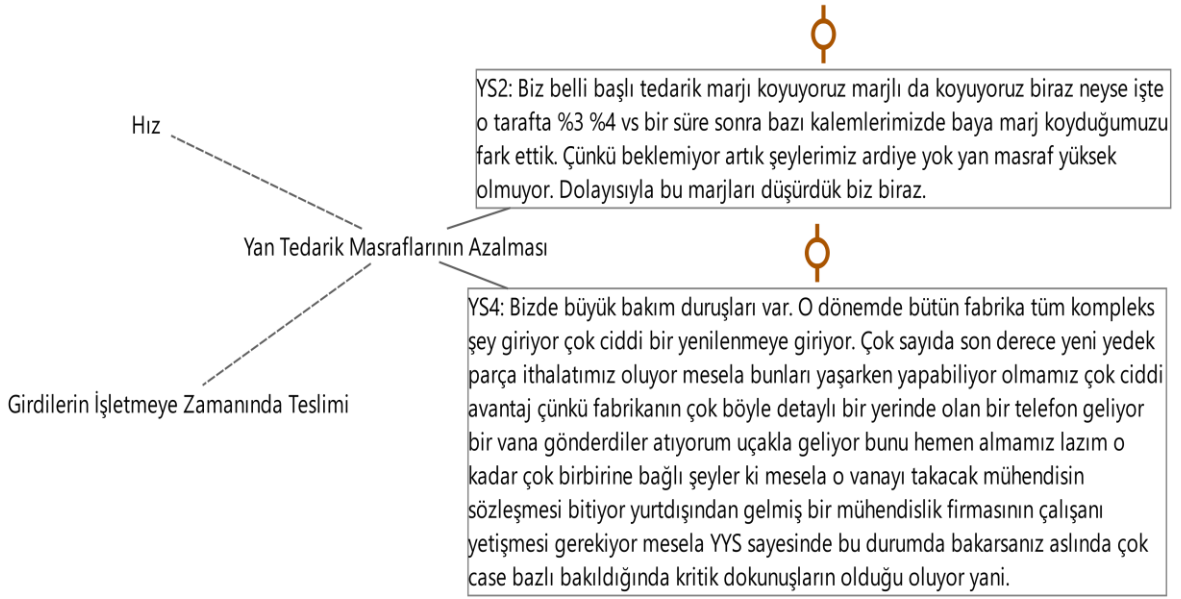
YYS ile daha etkin biçimde uygulanması sağlanan özellikle Stok Yönetimi, Tedarik Etkinliği, Hız ve Stok Devir Hızı ile ilişkili olarak Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetleri'nde azalma ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan, YYS'nin sağladığı 'Eksik belge ve bilgiyle beyan' kolaylığı da Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetleri'nde düşüşe yol açmaktadır. Bu bağlamda; stok işlemleri açısından; YS4 kodlu şirket katılımcısının "Bu bizim sektörümüzde özellikle güzel fiyatla olan ürünlerde düşük stokla çalışmak riskleri son derece aşağıya çekiyor. Aslında bakarsanız piyasa fiyatı olarak yani şöyle düşünün elinizde 10 milyonluk hammadde var petrol fiyatı biliyorsunuz işte geçen sene 3te bir oranına kadar neredeyse düştü. 4te bir oranına kadar neredeyse düştü. Öyle olursa elinizdeki malın değeri o kadar çok düşmüş oluyor ama düşük stokla çalıştığınız zaman geç yapma imkanınız daha serbest oluyor." ifadesi, elde tutulmakta olan stok değerinin olası yansımalarını anlatmakta; ÇS5 kodlu şirket katılımcısının "stok anlamında da bizim cash flow nakit akışını çok etkileyen bir komponent diyelim. Burada bir iki gün envanteri düşürmemiz bizim stokları düşürmüş oldu burada. Düşürmemiz bizim çok ciddi kar etmemizi sağlıyor." beyanı da stok miktarının düşürülmesinden bahsetmektedir. Ayrıca, YS4 kodlu şirket katılımcısı 'Eksik belge ve bilgiyle beyan' kapsamında "YYS kapsamında bazı belgeleri fotokopi olarak işlem tahsis edebiliyoruz. A.TR vs şimdi A.TR'nin fotokopi olduğunu düşündüğünüzde siz YYS sahibi olduğunuz için A.TR ile işlem

yapabiliyorsunuz. Süresi içerisinde tekrar getirmek şartıyla ama YYS sahibi olmasanız A.TR'niz henüz elinizde olmadığı için ithalatı yapmak durumundasınız. Dolayısıyla vergisini ödemek durumundasınız. Şirket bu tür durumda fazladan vergiyi ödemiş olacak. Her ne kadar sonrasında geri almaya çalışsa da finansal açıdan o parayı vergiye bağladığı için o parayı finansal maliyeti bir de katlanmış” yönünde beyanda bulunmuştur. YS5 kodlu şirket katılımcısı tarafından “benim belki o konteyner içindeki 4 kap malzemeye acil ihtiyacım var 4 kap malzemenin ithalatını yapıyorum geri kalanını antrepoda tutuyorum bekletiyorum bu da benim KDV finansmanına çok etkisi oldu. Koca 5 6 konteyner birden ithalat etmektense malzemeyi ki bizim alımlarımız Hindistan dan gelen kıymetli alım yüksek ihtiyacım olanı ithal ediyorum. İhtiyacım olmayanı antrepoda tutmaya başladım. Oda benim finansman maliyetlerimden bir tanesi. Avantajlarımdan bir tanesi” ifadesi ile de özetlendiği üzere, gümrük işlemlerinin hızlı ve öngörülebilir biçimde yapılması sayesinde üretim ihtiyacı olan girdilerin ithalat işlemlerinin ve böylece vergi ödemelerinin süreç içerisinde zamana yayılarak finansman açısından fayda sağlanmaktadır.



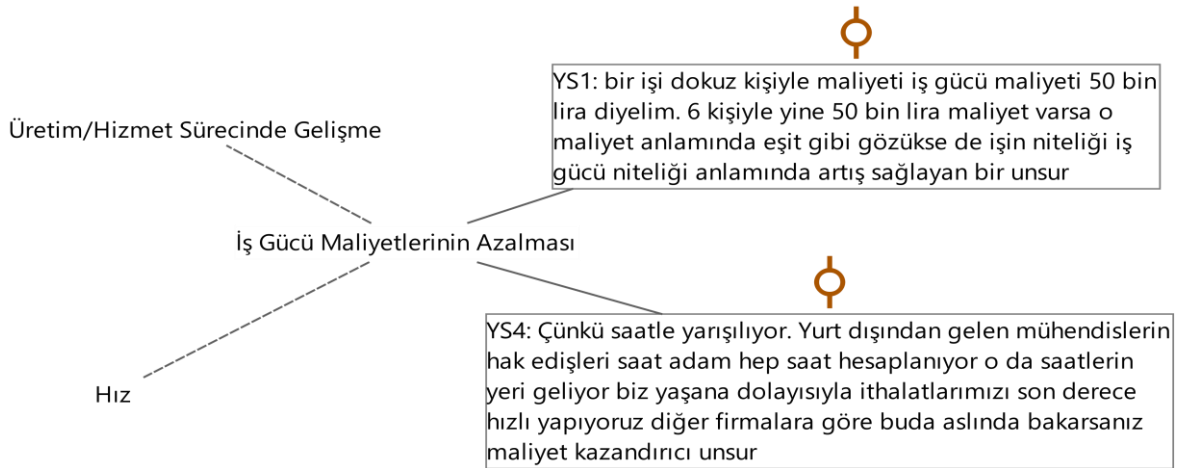
Şekil 16: Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS Belgesi sahibi olmanın getirdiği ve/veya etkinleştirdiği Süreç Planlaması unsuru ile gümrük işlemlerindeki hız ve öngörülebilirlik, işletmelerin üretim girdilerini ithalat yoluyla tedarik etmelerinde kur riski açısından da fayda sağlamaktadır. İşletmeler etkin stok yönetimi ve hızlı gümrükleme işlemleri sayesinde döviz kurundaki değişmelere ya da beklentilere göre hareket imkanı bulmakta, dolayısıyla da Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması sağlanmaktadır.



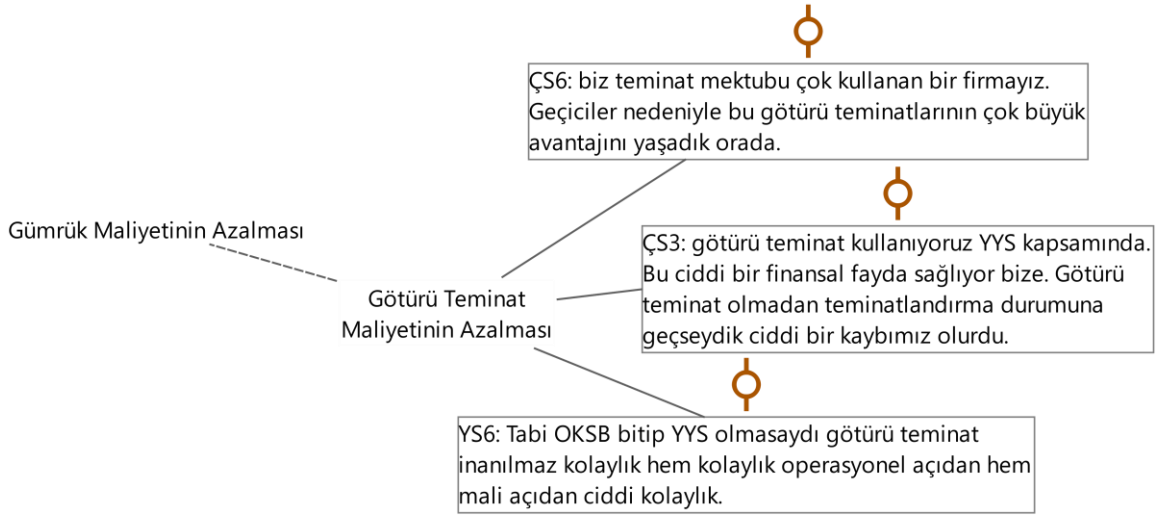
Şekil 17: Yan Tedarik Masraflarının Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS'nin sağlamış bulunduğu Hız ve Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi unsurları ile de ilişkili olarak, YS4 kodlu şirket katılımcısı tarafından örnek verilen 'yurt dışından gelen yabancı mühendisin işlemlerini yetiştirmesi' gibi oluşabilecek yan giderlerin de azalmasına yol açmakta ve dolayısıyla Yan Tedarik Masraflarının Azalması sonucunu doğurmaktadır.



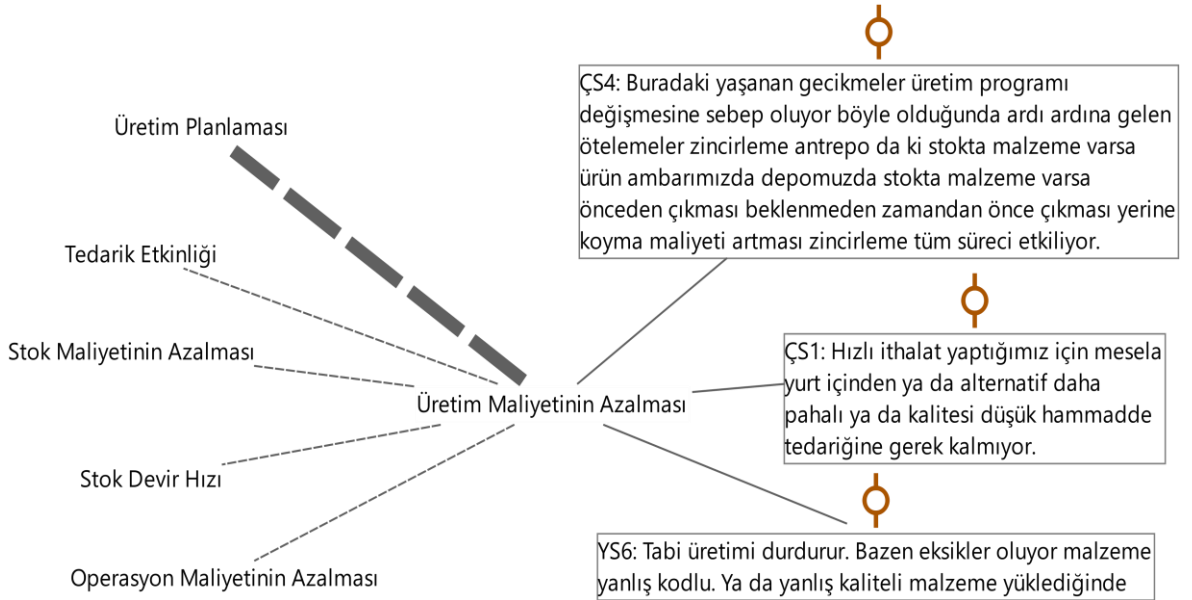
Şekil 18: İş Gücü Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS ile elde edilen Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme ve Hız unsurları ile de ilişkili olarak, YYS sonrası gelinen aşamada aynı işin daha az kişi ile yapılması imkanı doğmakta, aynı zamanda da saatlik çalışılan iş gücü hizmetinden de tasarruf edilebilmektedir. Söz konusu hususlar dolayısıyla da İş Gücü Maliyetlerinin Azalması sağlanmaktadır.



Şekil 19: Götürü Teminat Maliyetinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Götürü Teminat uygulaması YYS ile doğrudan sağlanan kolaylıklardan bir tanesidir. Bu uygulama işletmelere, her bir işlem bazında ayrı teminat vermek yerine, kendileri için belirlenmiş tutardaki teminatı, teminata bağlanması gereken tutardan bağımsız olarak ve herhangi bir düşünülme yapılmaksızın verebilme ve kullanabilme yetkisi tanımaktadır. Böylece, her işlem bazında teminat alımı ve çözümü gibi maliyet unsurlarına katlanılmamakta, sonuçta da Götürü Teminat Maliyetinin Azalması sağlanmaktadır.



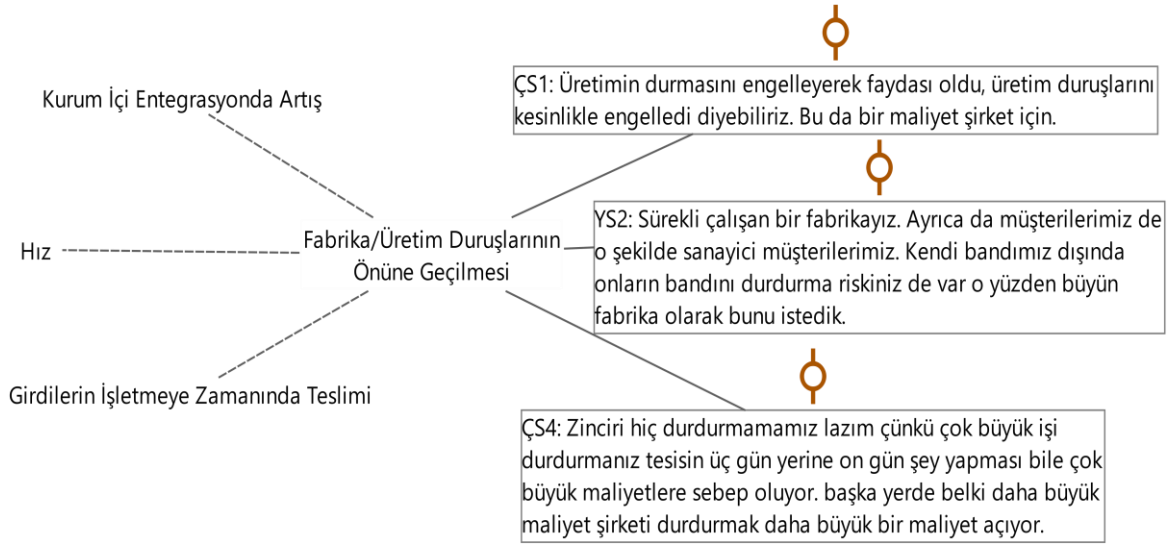
Şekil 20: Üretim Maliyetinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Üretim Maliyetinin Azalması unsurunun konusunu, doğrudan üretime giren ürünlerin maliyet ve kalite hususları oluşturmaktadır. Firmalar, üretim süreçlerinde anlık olarak tedarik edemedikleri üretim girdileri için daha yüksek maliyetli alternatif ürünlere yönelmek zorunda kalabilmekte, bu durum aynı zamanda ikame girdinin kalitesinin uygunsuzluğu nedeniyle üretim duruşları sorununu da beraberinde getirebilmektedir. Bu hususu en iyi biçimde ÇS1 kodlu şirket katılımcısı tarafından ifade edilen “*Hızlı ithalat yaptığımız için mesela yurt içinden ya da alternatif daha pahalı ya da kalitesi düşük hammadde tedariğine gerek kalmıyor.*” beyanı özetlemektedir. Öncelikli ve ağırlıklı olarak daha etkin Üretim Planlaması unsuru ile birlikte Tedarik Etkinliği, Stok Devir Hızı unsurları ilişkili olarak YYS, Üretim Maliyetinin Azalması’na yol açmaktadırlar.



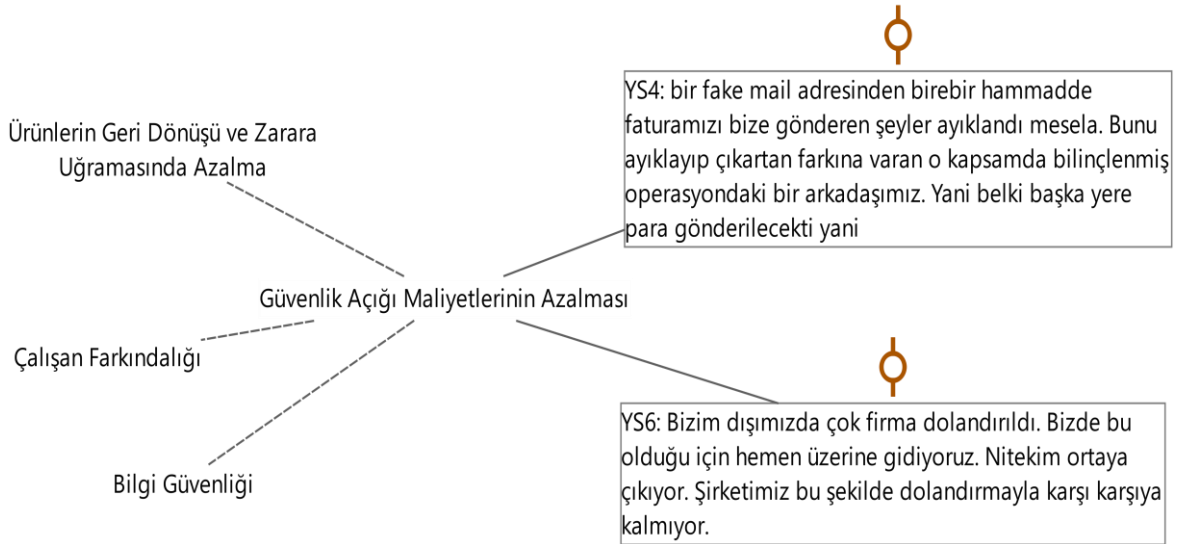
Şekil 21: *Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı*

Şekil 21’de gösterildiği üzere, YYS uygulamalarının Maliyetler üzerinde doğrudan oluşturduğu söz konusu azalmalar ile birlikte, doğrudan olmasa da denetim, kontrol, güvenlik gibi uygulamalar sonucunda önleyici özellik olarak dolaylı yoldan da Maliyetler üzerinde azaltıcı etkileri bulunmaktadır. Söz konusu azalan maliyet unsurları Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler başlığı altında toplanmış olup yukarıdaki Şekil 21’de tekrar gösterildiği üzere, ilişkisel ağırlık temel alınarak sırasıyla Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi, Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması, Bilgi Güvenliği ile Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi, Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi, Üretim Sürecindeki Malların Bozulması, Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri ve Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma unsurlarından oluşmaktadır.



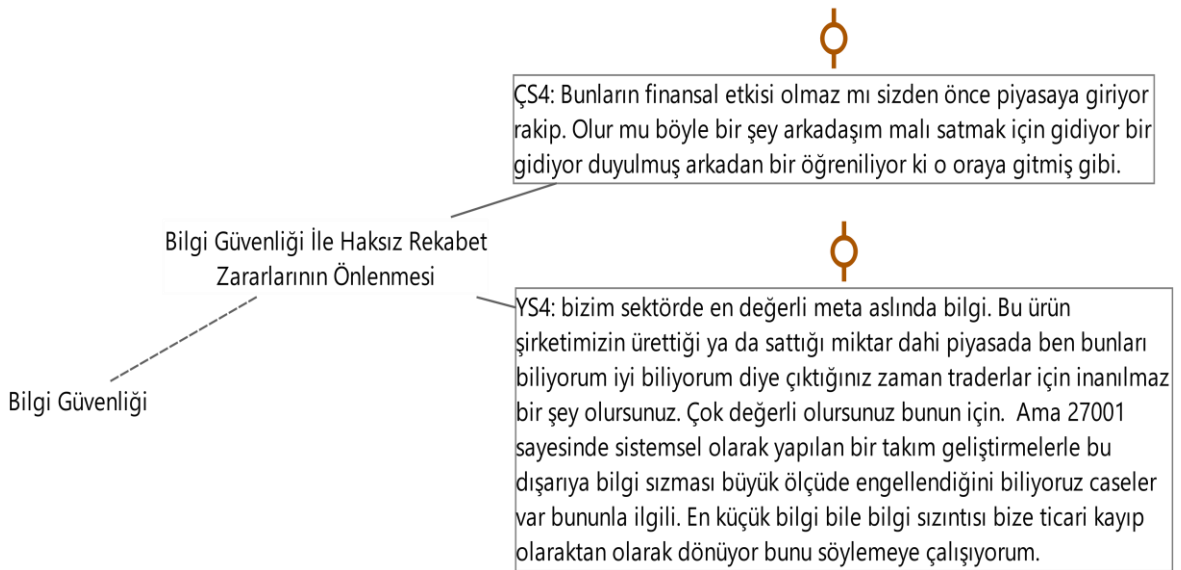
Şekil 22: Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Bu bağlamda, üzerinde en çok durulan 'önleyici özellik sonucu azalan maliyet' unsurunu Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi oluşturmaktadır. Öncelikle, YYS ile ön plana çıkan Kurum İçi Entegrasyonda Artış unsuru ile birlikte, YYS'nin temel sonuçlarından bir tanesi olan Hız ve bunun da etkisiyle elde olunan Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi unsurları ile de ilişkili olarak, işletmelerin üretim girdilerinin gecikme olmaksızın ve doğru biçimde temini sonucunda işletmelerde fabrika/bant duruşlarının önüne geçilmekte, böylece duruş maliyetlerinden kaçınılmış olunmaktadır. Nitekim, ÇS5 kodlu şirket katılımcısı "Çok hızlı hareket edebildiğiniz için bunu çok çabuk üretime yetiştirebiliyorum dolayısıyla üretimdeki duruş riskini de çok aza indirmiş oluyorum bu belgeyle." şeklinde net biçimde ifade etmiş, ÇS3 kodlu şirket katılımcısı da "İthalatta eğer bir sorun çıkarsa bizim üretimi durdurmaya kadar gider." beyanında bulunmuştur. Diğer taraftan, YS2 kodlu şirket katılımcısı tarafından üretim duruşu ile ilgili olarak ifade edilen, 'işletme olarak üretimlerinin durması halinde tedarikçisi oldukları işletmelere mal tedarikini sağlayamamalarının müşteri işletmelerin de üretimlerini durdurmalarına yol açacağı, bunun da bir risk olduğu' hususu, aynı kapsamda bir başka önleyici özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim müşterilerin tedarik ihtiyaçlarının zamanında karşılanamaması karşısında cezai işlem ile karşılaşma ve prestij kaybı yüksek olarak olasıdır.



Şekil 23: Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Ağırlıklı olarak üzerinde durulan sıradaki ‘önleyici özellik sonucu azalan maliyet’ unsurunu Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması oluşturmaktadır. İlişkili olan unsurlar ele alındığında öncelikle Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma ile ilişkiel bağı olduğu görülmektedir. Nitekim, söz konusu unsurun incelenmesinde de Güvenlik unsurunun ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Bu durum, YYS ile alınan güvenlik tedbirlerinin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan, ilişkili unsurlar arasında yer alan Çalışan Farkındalığı ve Bilgi Güvenliği unsurları ile bağıntılı olarak YS4 ve YS6 kodlu şirket katılımcıları tarafından beyan edilen dolandırıcılık vakalarının önlenmesi hususları dikkat çekicidir.



Şekil 24: Bilgi Güvenliği ile Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Bir diğerk ‘önleyici özellik sonucu azalan maliyet’ unsuru, Bilgi Güvenliği ile Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi’dir. Günümüzde Ar-Ge çalışmaları gizli kalması gereken maliyetli faaliyetlerdir. Aynı şekilde işletmelerin üretim miktarları, müşteri ve tedarikçi bilgileri, tedarik maliyetleri, satış fiyatları, ürün ağaçlarına ilişkin bilgiler gibi bilgiler de gizli kalması gereken bilgilerdir. Bu bilgilerin işletme dışına çıkarılarak içinde bulunulan piyasada haksız rekabet amacıyla kullanılması olası ve hatta sıklıkla görülen bir durumdur. YYS gerekliliklerinden birisi olan Bilgi Güvenliği unsuru bunları önlemeyi hedeflemekte ve ÇS4 ve YS4 kodlu şirket katılımcıları tarafından da beyan edildiği üzere haksız rekabetin yol açacağı maliyeti azaltmaktadır.



Şekil 25: Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi İlişkili Etmeler ve Beyan Örnekleri

Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi de üzerinde durulan ‘önleyici özellik sonucu azalan maliyet’ unsurlarındandır. İlişkili olan unsurlar ele alındığında öncelikle Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma ile ilişkisel bağı olduğu görülmektedir. Burada temelde maliyet düşürücü olan uygulama, beyanname muayene türü olarak Yeşil Hat kriterinin (Bakanlıkça yapılacak risk analizi sonucunda, verilen gümrük beyanlarına ilişkin belge kontrolünün veya muayenesinin yapılmadığı kontrol türü) uygulanıyor olması nedeniyle eşyanın çok daha az fiziki muayeneye tabi tutulması, dolayısıyla da eşya ve kaplarının zarar görmemesi durumudur. Diğerk yandan, yerinde gümrükleme ile birlikte işletmelerin kendi sahalarında ihracat/ithalat işlemlerini yapabiliyor olmaları da, eşyanın taşıma aracından ya da taşıma aracına aktarımı sırasında oluşabilecek zararların önüne geçmektedir.

Katılımcılarca üzerinde durulan diğerk ‘önleyici özellik sonucu azalan maliyet’ unsurlarından Üretim Sürecindeki Malların Bozulması, üretim için girdinin zamanında teslim alınamaması ve dolayısıyla da üretime sokulamaması nedeniyle oluşan bekleme

sürecinde diğer üretim girdilerinin bozulmasını kapsamaktadır. YYS ile elde olunan Hız unsuru ve diğer kolaylıklar sayesinde üretim girdilerinin işletmeye zamanında teslimi sağlanarak gecikmelerden kaynaklı benzer maliyetlerin önüne geçilmektedir.

Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri, YYS sahibi olunmaması halinde, ithalat sürecinde mevcut kimyagerlik vb. denetim uygulamaları nedeniyle geçen süreler sonucunda planlanan üretimin yapılamaması kaynaklı sipariş teslimlerinin gerçekleştirilememesi nedeniyle doğacak maliyetleri içermektedir. YYS'nin sağladığı kolaylıklar arasında yer alan eşyanın ithalinde 6 ay öncesine kadar alınmış tahlil raporu (emsal rapor) ibraz edebilme kolaylığı ile bu tür gecikmelerin önüne geçilerek olası maliyet önlenmektedir.

Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma'nın konusunu; fiziksel güvenlik tedbirleri sayesinde önüne geçilen personel güvenliğinin sağlanması, dolayısıyla da iş gücü kaybının önüne geçilmesi oluşturmaktadır. YYS, işletmelerde hem faaliyet sahasına girişte hem de işletme içi birimler arası geçişlerde yetkilendirme ve kontrol mekanizmasını aramaktadır. Bu sayede, şirket personeli arasında oluşabilecek şiddet olayları nedeniyle iş gücü kaybına sebep olacak derecede ortaya çıkabilecek olaylar önlenmekte, bunların dışında benzer şekilde işletme dışından şirket personeline karşı eylemler de engellenmektedir. Ayrıca, söz konusu güvenlik tedbirleri ile yetkisiz kişilerin görevi olmayan alanlarda karşılaşabileceği kaza olayları da engellenmektedir.

Ayrıntısı ile incelenen söz konusu YYS ile azalan maliyet unsurlarının frekans dağılımları Tablo 9'da yer almaktadır. Buna göre işletmelerin önemli bir fark ile en fazla Lojistik Maliyetlerinin Azalması (Frekans adedi: 58) üzerinde odaklandıkları görülmektedir. İkinci sırada üzerinde en fazla yoğunlaşılan azalan maliyet unsurunu Operasyon Maliyetinin Azalması (Frekans adedi: 32) oluşturmaktadır. Onu sırasıyla Stok Maliyetinin Azalması (Frekans adedi: 27), Taşıma Masraflarının Azalması (Frekans adedi: 23), Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma (Frekans adedi: 23) ve Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması (Frekans adedi: 15) takip etmektedir. Üzerinde en az durulan maliyet unsurlarını ise üst başlık itibarıyla 'önleyici özellik sonucu azalan maliyet' unsurları oluşturmaktadır (Frekans adetleri: 1). Bunlar sırasıyla Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri, Üretim Sürecindeki Malların Bozulması ve Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma unsurlarıdır.

Tablo 9: YYS İle Azalan Maliyet Unsurlarının Frekans Dağılımları

YYS İle Azalan Maliyet Unsuru	Frekans Adedi
Lojistik Maliyetlerinin Azalması	58
Operasyon Maliyetinin Azalması	32
Stok Maliyetinin Azalması	27
Taşıma Masraflarının Azalması	23
Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma	23
Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması	15
Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması	14
Gümrük Maliyetinin Azalması	14
Götürü Teminat Maliyetinin Azalması	8
Üretim Maliyetinin Azalması	8
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi	6
Yan Tedarik Masraflarının Azalması	5
İş Gücü Maliyetlerinin Azalması	3
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması	3
Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması	2
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi	2
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Bilgi Güvenliği İle Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi	2
Sigorta Giderlerinin Azalması	1
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma	1
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Üretim Sürecindeki Malların Bozulması	1
Ön. Öz. Son. Az. Mal.\Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri	1

Şekil 26, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamında azalan maliyet unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Buna göre, öncelikle YS3 kodlu şirket katılımcısının işletme adına hiçbir maliyet unsurunda azalma olmadığını beyan etmesi dikkat çekicidir. Diğer yandan, Lojistik Maliyetlerinin Azalması unsuru kalan diğer 14 adet şirketin tamamında gözlemlenmektedir. Lojistik Maliyetlerinin Azalması unsurundan sonra şirketler arasında en çok gözlemlenen azalan maliyet unsuru 10 adet şirkette görülen Operasyon Maliyetlerinin Azalması unsurudur. Bu unsurdan sonra en çok görülen unsurlar; ayrı ayrı 9 adet firmada görülen Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması ve Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma unsurlarıdır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
YYS İle Azalan Maliyetler																0
Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması	•	•	•	•	•			•	•			•			•	9
Götürü Teminat Maliyetinin Azalması				•	•			•	•	•		•			•	5
Gümrük Maliyetinin Azalması		•		•	•			•		•	•	•	•		•	8
İş Gücü Maliyetlerinin Azalması				•			•									2
Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması					•								•			2
Lojistik Maliyetlerinin Azalması	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	14
Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması					•		•	•	•		•	•	•	•		7
Operasyon Maliyetinin Azalması		•	•	•	•		•	•	•		•			•	•	10
Sigorta Giderlerinin Azalması	•															1
Stok Maliyetinin Azalması				•	•		•	•	•	•			•	•		8
Taşıma Masraflarının Azalması		•		•	•			•	•	•	•		•	•	•	8
Üretim Maliyetinin Azalması							•	•	•	•			•	•		6
Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma	•	•	•	•			•	•	•	•			•		•	9
Yan Tedarik Masraflarının Azalması					•		•									2
Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler																0
Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi											•				•	2
Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma													•			1
Üretim Sürecindeki Malların Bozulması													•			1
Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri													•			1
Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi					•					•	•	•	•	•		6
Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması							•	•	•							3
Bilgi Güvenliği İle Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi							•						•			2
TOPLAM	4	6	4	9	9	0	9	10	9	8	6	6	12	7	8	107

Şekil 26: YYS İle Azalan Maliyet Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

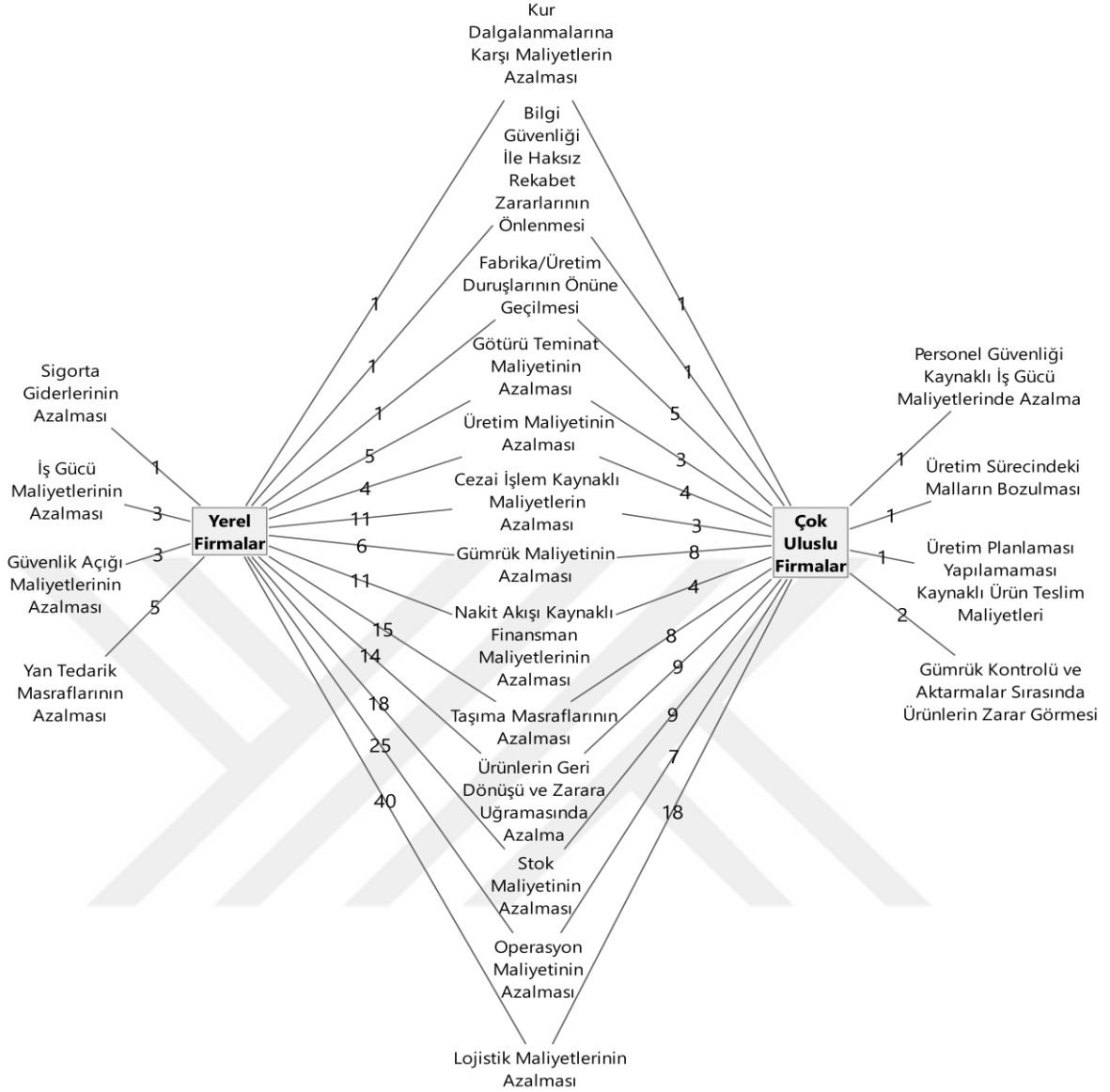
Diğer taraftan, YYS ile azalan maliyet unsurlarının en çok görüldüğü şirket, 21 adet azalan maliyet unsurundan 12 adedinin görüldüğü ÇS4 kodlu işletmedir. Bu şirketi 10 adet azalan maliyet unsurunun görüldüğü YS5 kodlu işletme takip etmektedir. YS5 kodlu işletmeyi, 9’ar adet azalan maliyet unsurunun görüldüğü YS1, YS2, YS4 ve YS6 kodlu işletmeler takip etmektedir. Bu bağlamda, en çok azalan maliyet unsuru görülen ilk 6 adet işletmeden 5 adedini yerel şirketler oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6
YYS İle Azalan Maliyetler															
Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması	•	•	•	•	•										
Götürü Teminat Maliyetinin Azalması				•	•										
Gümrük Maliyetinin Azalması		•		•	•			•							
İş Gücü Maliyetlerinin Azalması				•			•								
Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması					•										
Lojistik Maliyetlerinin Azalması	•	•	•	•	•		•	•	•					•	•
Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması					•			•	•						
Operasyon Maliyetinin Azalması		•	•	•	•			•	•						
Sigorta Giderlerinin Azalması	•														
Stok Maliyetinin Azalması				•	•		•	•					•		
Taşıma Masraflarının Azalması		•		•	•			•							
Üretim Maliyetinin Azalması															
Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma	•	•	•	•				•					•		
Yan Tedarik Masraflarının Azalması					•										
Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler															
Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi															
Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma															
Üretim Sürecindeki Malların Bozulması															
Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri															
Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi					•										
Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması							•	•	•						
Bilgi Güvenliği İle Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi							•								

Şekil 27: YYS İle Azalan Maliyetlerin İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 27, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamında azalan maliyet unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki yoğunluk dağılımlarını incelemek amacıyla, her bir azalan maliyet unsuru ile ilgili olarak beyanda bulunan katılımcıların beyan (frekans) yoğunluklarını göstermektedir. Bu kapsamda, azalan maliyet unsurları üzerinde YS4, YS5 ve YS6 kodlu şirketlerin katılımcıları tarafından dikkat çekici biçimde durulmuş bulunduğu görülmektedir. Bahse konu katılımcılardan YS5 kodlu işletme katılımcısı oldukça yoğun biçimde Lojistik Maliyetlerinin Azalması üzerinde durmuş; diğer azalan maliyet unsurları ile ilgili olarak bu katılımcı ile birlikte YS4 ve YS6 kodlu şirket katılımcıları ağırlıklı olarak Lojistik Maliyetlerinin, Stok Maliyetlerinin ve Operasyon Maliyetlerinin Azalması üzerinde odaklanmışlardır. Bahse konu azalan maliyet unsurları kadar olmasa da yoğunluk sırasına göre Taşıma Masrafının Azalması, Gümrük Maliyetinin Azalması ve Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma unsurları bunları takip etmektedir. Bu işletmeler kadar olmasa da bunlara ilave olarak YS1 ve YS2 kodlu şirketler katılımcılarının da azalan maliyet unsurları üzerinde durdukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, yerel işletmeler Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü'nün sağladığı maliyet avantajları üzerinde yoğun biçimde durmaktadırlar.

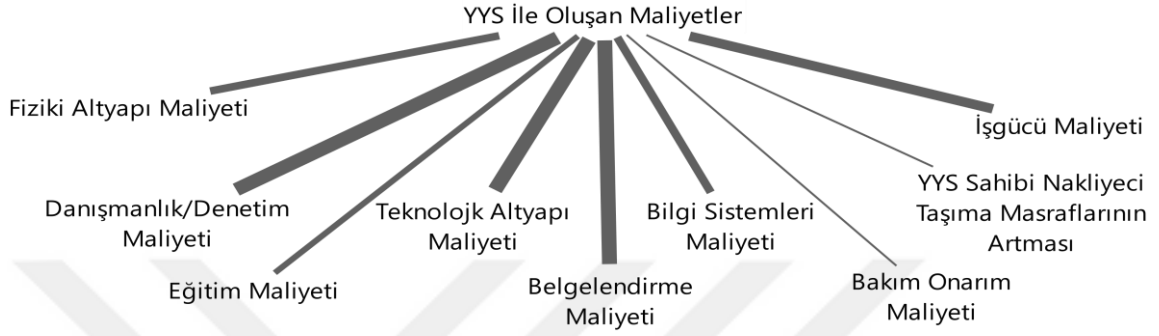
Diğer yandan, çok uluslu işletmelerden ÇS4 ve ÇS5 kodlu işletmeler azalan maliyet unsurları kapsamında ön plana çıkmaktadır. Bahse konu işletmeler katılımcıları, yerel işletmeler kadar olmasa da, nispeten yoğun olarak Lojistik Maliyetlerinin Azalması, Stok Maliyetlerinin Azalması ve Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma unsurları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Bunların yanında Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma, Üretim Sürecindeki Malların Bozulması ve Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri unsurları sadece ÇS4 kodlu çok uluslu işletme katılımcısı tarafından ele alınmıştır. Çok uluslu işletmelerden ÇS1, ÇS2, ÇS3 ve ÇS6 kodlu işletmeler katılımcılarının ise herhangi bir azalan maliyet unsuru üzerinde dikkat çekici yoğunlukta durmadıkları görülmektedir.



Şekil 28: Yerel ve Çok Uluslu İşletmelerin YYS İle Azalan Maliyetler Açısından Karşılaştırılması

YYS İle Azalan Maliyetlere ve Araştırmaya Katılan İşletmeler Matrisi ile ortaya koyulan hususlara ilişkin olarak ayrıca, yerel ve çok uluslu işletmelerin YYS ile azalan maliyetler açısından karşılaştırılması Şekil 28’de gösterilmiştir. Buna göre, yerel işletmeler tarafından üzerinde durulan Sigorta Giderlerinin Azalması, İş Gücü Maliyetlerinin Azalması, Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması ve Yan Tedarik Masraflarının Azalması unsurları çok uluslu işletmeler tarafından hiç ele alınmamıştır. Buna karşın, çok uluslu işletmeler tarafından üzerinde durulan Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma, Üretim Sürecindeki Malların Bozulması, Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri ve Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi unsurları ise yerel

işletmeler tarafından hiç ele alınmamıştır. Geriye kalan tüm azalan maliyet unsurları hem yerel hem de çok uluslu işletmeler tarafından ortak olarak gündeme getirilmiştir. Buna göre gerek yerel gerekse çok uluslu işletmeler en çok Lojistik Maliyetlerinin Azalması üzerinde odaklanmışlardır. Frekans yoğunlukları karşılaştırıldığında, yerel işletmelerin azalan maliyet unsurları üzerinde daha baskın olarak durdukları açık biçimde görülebilmektedir.



Şekil 29: YYS İle Oluşan Maliyetler Ağırıklı Alt Unsurların Dağılımı

YYS maliyetler üzerinde sadece azaltıcı etki yapmamakta aynı zamanda maliyet arttırıcı etkisi de olmaktadır. Maliyet artışlarının temelinde iki nedeninin olduğunu söylemek mümkündür. Bunlardan ilki, YYS koşullarını ve devamında söz konusu koşulların devamlılığını sağlamak adına yüklenen maliyetlerdir. Belgelendirme Maliyeti, Danışmanlık/Denetim Maliyeti, Teknolojik Altyapı Maliyeti, Fiziki Altyapı Maliyeti, Bilgi Sistemleri Maliyeti, Eğitim Maliyeti ve Bakım Onarım Maliyeti bu kapsamda sayılabilmektedir. Diğer yandan, YYS uygulamaları sonucunda yüklenen maliyetler de bulunmaktadır. Bunları da İşgücü Maliyeti ve YYS Sahibi Nakliyeciler Taşıma Masraflarının Artması olarak ele almak mümkündür.

Söz konusu maliyet unsurları frekans ağırlıklarına göre sıralı biçimde ele alındığında, ilk sırada Belgelendirme Maliyeti yer almaktadır. Belgelendirme Maliyeti; YYS için aranan koşullar arasında açık biçimde aranan ISO9001 ve ISO27001 belgelerinin temini ve yenilenmesi için yüklenen maliyetleri kapsamaktadır.

Danışmanlık/Denetim Maliyeti; YYS Belgesi alımı için işletmeler tarafından yüklenilebilen danışmanlık bedeli ile birlikte, YYS devamlılığı için işletme bünyesinde aranan nitelikli personel bulunmaması halinde alınması gereken danışmanlık hizmet bedelini kapsamaktadır. Diğer yandan, YYS devamlılığı kapsamında gerekli olan yıllık faaliyet raporlarının düzenlenmesi için yüklenen denetim maliyetleri de bu kapsama girmektedir.

Teknolojik Altyapı Maliyeti; işletmelerin bilgi güvenliği gereklilikleri ile birlikte ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulu gereği sağlanması gereken teknolojik altyapı için yüklenen maliyetleri kapsamaktadır.

İşgücü Maliyeti; gerek YYS Belgesi alımı için gerekse YYS devamlılığı için mevcut personel tarafından katlanılan işgücü ile birlikte bu konularda yapılan fazla mesai maliyetlerini kapsamaktadır. Ayrıca, YYS ile birlikte artan nitelikli işgücü istihdamı maliyeti ile birlikte YYS ile doğan ihtiyaç kaynaklı yeni personel istihdamı da bu kapsama girmektedir.

Fiziki Altyapı Maliyeti; YYS koşulları olan ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulu ile emniyet ve güvenlik koşulları gereği, işletmenin dış ticaret işlemlerine ilişkin faaliyette bulunduğu idari binalar, fabrikalar ile depolama alanlarında aranan fiziksel gereklilikleri kapsamaktadır. Söz konusu gerekliliklere örnek olarak kamera sistemleri, kartlı ya da parmak izi okuyucu sistemlerine sahip kapı giriş sistemleri, tesis çevresinin duvar ve/veya dikenli tel ile çevrelenmesi, arşiv odası ve bilgi işlem odası oluşturulması gibi maliyetleri vermek mümkündür.

Bilgi Sistemleri Maliyeti; YYS koşullarından olan ticari kayıtların güvenilirliği ve izlenebilir olması koşulunun karşılanması amacıyla firmalar tarafından yüklenen kurumsal kaynak planlama (ERP) ve benzeri yazılımların temini ve/veya uyumlaştırılması ile birlikte işletmeler tarafından kullanılmakta olan benzeri yazılım maliyetlerini kapsamaktadır. Elektronik arşiv oluşturulması, arşivin sisteminin fiziken kurulması, kamera kayıtlarının saklanması hususları da bu kapsama girmektedir.

Eğitim Maliyeti; YYS alımı için aranan, ilgili personelin temel dış ticaret, güvenlik ve benzeri eğitimleri almaları için yüklenen maliyetler ile birlikte, personelin bu eğitimleri almaları için yüklenen diğer (yol masrafı, konaklama vb.) maliyetleri kapsamaktadır. Buna paralel biçimde, YYS düzenlemeleri söz konusu eğitimlerin her yıl düzenli olarak alınmasını aradığından, YYS Belgesi alımı sonrası da bu eğitimler devam etmekte, maliyet unsuru olarak işletmelerce yüklenilmektedir.

YYS Sahibi Nakliyeciler Taşıma Masraflarının Artması; YYS sahibi nakliyeciler firmaların gerekli güvenlik ve yük izleme benzeri şartları sağlamak için nakliye fiyatlarında artış yapmalarını kapsamaktadır. Örneğin bu konuda YL1 kodlu şirket katılımcısı *“Yoldan geçen uluslararası nakliyecinin tır şoförü gider diğer lokantanın önünde durur sabahlayayım der yemeği yer. Bizimkinin öyle bir şeyi yok sadece*

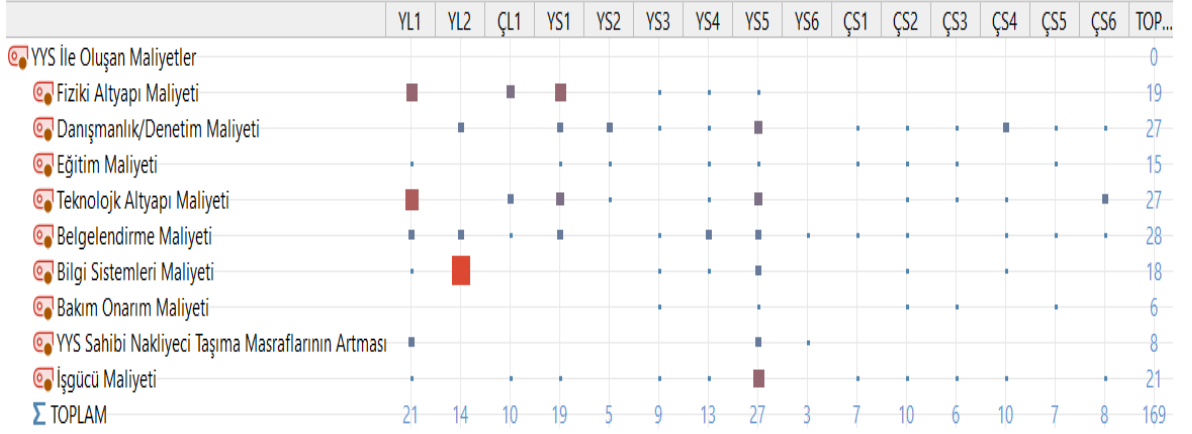
belirlenmiş olan ve sistemde navigasyon ile takip araç takip siteminde kabul görmüş olan kontrol edildiğinde burada yetkili tarafından o konaklama alanında onlarda tabi ayrı maliyet giriş çıkışı konaklaması kalması...” beyanında bulunmaktadır.

Bakım Onarım Maliyeti; teknolojik ve fiziki alt yapı unsurlarının zaman içerisinde yıpranması ya da teknolojik olarak geride kalması karşısında yüklenen tamir ve yenileme masraflarını kapsamaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
YYS İle Oluşan Maliyetler																0
Fiziki Altyapı Maliyeti	■		■	■		■	■	■								6
Danışmanlık/Denetim Maliyeti		■		■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	12
Eğitim Maliyeti	■			■	■		■	■		■	■	■		■		9
Teknolojik Altyapı Maliyeti	■		■	■	■		■	■			■	■	■		■	10
Belgelendirme Maliyeti	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	13
Bilgi Sistemleri Maliyeti	■	■				■	■	■			■		■			7
Bakım Onarım Maliyeti						■		■			■	■		■		5
YYS Sahibi Nakliyeciler Taşıma Masraflarının Artması	■							■	■							3
İşgücü Maliyeti	■		■	■		■	■	■		■	■	■	■		■	11
Σ TOPLAM	7	3	4	6	3	6	7	9	2	4	7	5	5	4	4	76

Şekil 30: YYS İle Oluşan Maliyet Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 30, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamında oluşan maliyet unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. İşletmeler arasında en fazla oluşan maliyet unsuru olan Belgelendirme Maliyeti, 15 adet işletmeden 13 adedinde gözlemlenmektedir. Belgelendirme Maliyeti varlığı bildirmeyen YS2 ve ÇS3 kodlu işletmelerin katılımcıları, gerekli belgelerin halihazırda sahibi olduklarını, YYS için ilave olarak almadıklarını beyan etmişlerdir. Belgelendirme Maliyeti unsurundan sonra şirketler arasında en çok gözlemlenen YYS ile oluşan maliyet unsuru, 12 adet şirkette görülen Danışmanlık/Denetim Maliyeti'dir. Bu unsurdan sonra en çok görülen unsurlar; 11 adet şirkette görülen İşgücü Maliyeti ile 10 adet şirkette görülen Teknolojik Altyapı Maliyeti unsurlarıdır. YYS ile oluşan maliyet unsurlarının en çok görüldüğü şirket, oluşan maliyet unsurlarının tamamının görüldüğü YS5 kodlu işletmedir.

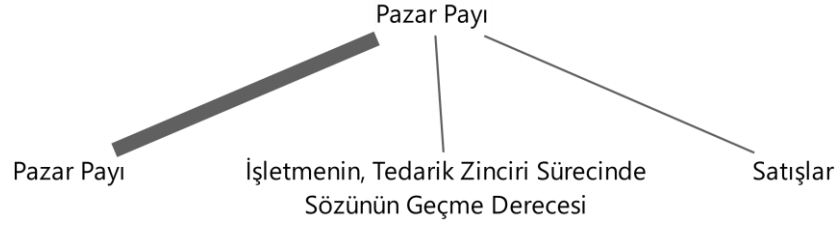


Şekil 31: YYS İle Oluşan Maliyetlerin İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 31, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sistemi kapsamında oluşan maliyet unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki yoğunluk dağılımlarını incelemek amacıyla, her bir oluşan maliyet unsuru ile ilgili olarak beyanda bulunan katılımcıların beyan (frekans) yoğunluklarını göstermektedir. Bu kapsamda, oluşan maliyet unsurları üzerinde YL1, YL2, YS1 ve YS5 kodlu şirketlerin katılımcıları tarafından dikkat çekici biçimde durulmuş bulunduğu görülmektedir. Bahse konu katılımcılardan YL2 kodlu işletme katılımcısı oldukça yoğun biçimde Bilgi Sistemleri Maliyetleri üzerinde durmuş; diğer oluşan maliyet unsurları ile ilgili olarak YL1 ve YS1 kodlu şirket katılımcıları ağırlıklı olarak Fiziki Altyapı Maliyeti ve Teknolojik Altyapı Maliyeti üzerinde odaklanmışlardır. YS5 kodlu şirket katılımcısı ise ağırlıklı olarak İşgücü Maliyeti, Danışmanlık/Denetim Maliyeti ve Teknolojik Altyapı Maliyeti üzerinde durmuştur. Bu işletmeler kadar olmasa da bunlara ilave olarak YS2 ve YS4 kodlu yerel şirketler katılımcılarının da oluşan maliyet unsurları üzerinde durdukları gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, yerel işletmelerin YYS'nin oluşturduğu maliyet unsurları üzerinde yoğun biçimde durmakta oldukları görülmektedir.

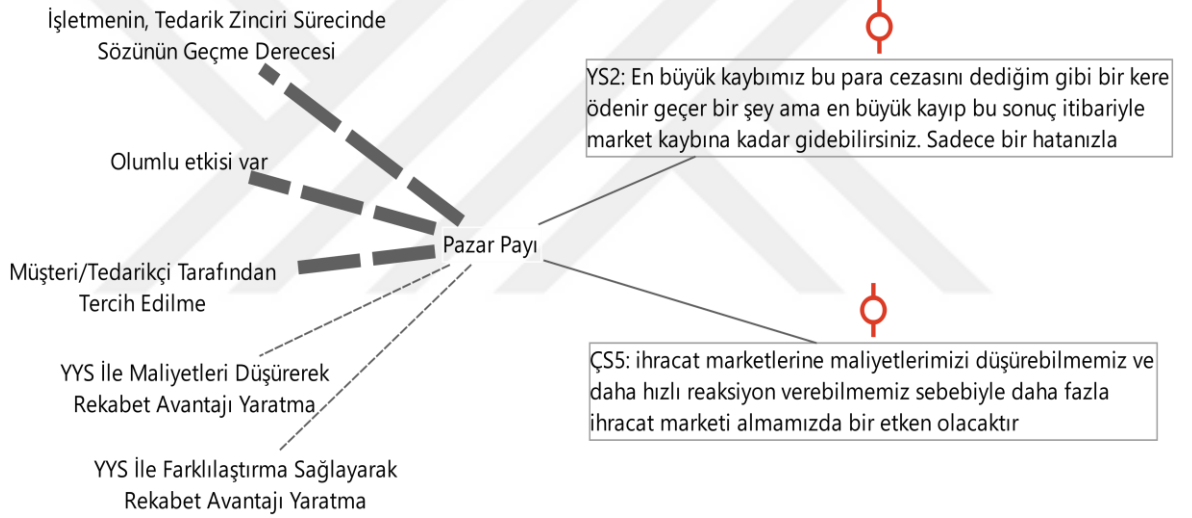
Diğer yandan, çok uluslu işletmelerden ÇL1, ÇS4 ve ÇS6 kodlu işletmeler oluşan maliyet unsurları kapsamında ön plana çıkmaktadır. Bahse konu işletmeler katılımcıları, yerel işletmeler kadar olmasa da, nispeten yoğun olarak Fiziki Altyapı Maliyeti, Teknolojik Altyapı Maliyeti ve Danışmanlık/Denetim Maliyeti unsurları üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Ayrıca, çok uluslu sanayi işletmelerinin (ÇS kodlu işletmeler) hiçbirinde Fiziki Altyapı Maliyeti olmaması dikkat çekicidir. Benzer biçimde, çok uluslu işletmelerin (ÇL ve ÇS kodlu işletmeler) hiçbirinde YYS Sahibi Nakliyecİ Taşıma Masraflarının Artması unsuru da bulunmamaktadır.

Pazar Payı



Şekil 32: Pazar Payı Ağırlıklı Alt Unsurların Dağılımı

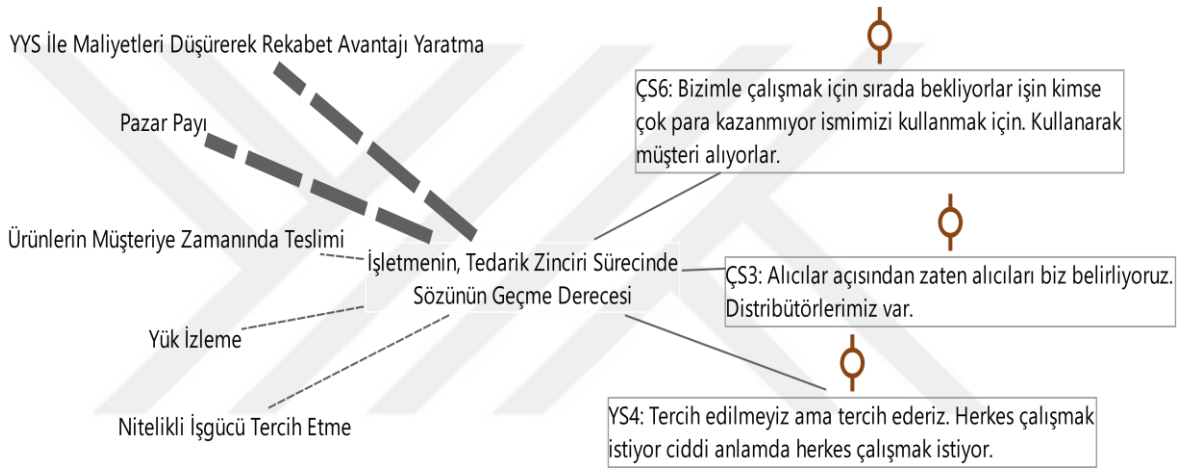
Rekabet gücünün finansal belirleyicilerinden Pazar Payı'nın katılımcılarca temelde üç alt etmen altında ele alındığı görülmektedir. Bunlardan ağırlıklı olarak ele alınan etmen Pazar Payı, daha az üzerinde durulan etmenler ise İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi ile Satışlar'dır.



Şekil 33: Pazar Payı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Pazar Payı'nın en önemli alt etmen olarak ortaya çıkmasında, öncelikle ağırlıklı olarak ilişkili olduğu unsur olan İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi'nin bağıntısı olduğu görülmektedir. Bunun dışında, Pazar Payı ile satışlar üzerindeki olumlu etki arasında da ilişki bulunmaktadır. Katılımcılar tarafından Pazar Payı ile yoğun biçimde ilişkilendirilen bir diğer unsur ise Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme unsurudur. Diğer taraftan, Pazar Payı'nın hem YYs İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma hem de YYs İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma unsurları ile ilişkili olduğu da görülmektedir. Söz konusu unsurlar ile de ilişkili olarak değerlendirildiğinde, YYs ile işletmelerin Pazar Paylarının olumlu etkilendiğini, bunun da hem maliyetlerdeki düşüş

hem de farklılaştırma ile sağlandığını ifade etmek mümkündür. Nitekim, ÇS5 kodlu şirket katılımcısı “*Bu tip YYS gibi uluslararası ticarete sizin Avrupa standartlarında ya da gelişmiş ülke standartlarında uygulamalar yaptıkça olaya daha baştan sona bakmanızı da sağlıyor çünkü entegrasyonda sağlıyorsunuz oradaki uygulamalarla da entegre oluyorsunuz. O zaman bu tip global şirketler size bölgesel sorumluluklar da vermeye başlıyor. Ben buradan marketi yönetebiliyorum çünkü artık stoklara müdahalede bulunabiliyorum.*” diyerek YYS’nin işletmenin mevcut pazar pozisyonunu güçlendirmesinde ve yeni pazarlara girebilmesinde etkin rol oynadığını ifade etmiştir. Ayrıca, YS2 kodlu şirket katılımcısı da pazarda YYS ile önlenmekte olan hataların Pazar kaybına yol açabilecek nitelikte olduğunu beyan etmiştir.



Şekil 34: İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi ele alındığında, yoğun olarak YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma ve Pazar Payı unsurları ile ilişkide olduğu görülmektedir. Bu durum da özellikle maliyet liderliği yoluyla pazar payında artış ile ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Diğer yandan, Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi ve Yük İzleme unsurları ile birlikte ÇS6 kodlu şirket katılımcısının ifade ettiği “*Bizimle çalışmak için sırada bekliyorlar işin kimse çok para kazanmıyor ismimizi kullanmak için. Kullanarak müşteri alıyorlar.*” söyleminden hareketle Marka Değeri unsuru da dikkate alınarak, işletmelerin sadece maliyet ile değil aynı zamanda farklılaştırma ile de pazarda söz sahibi oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla YYS sahibi işletmelerin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerini aynı anda uygulayabildikleri görülmektedir. Nitekim, ÇS5 kodlu şirket katılımcısı buna paralel biçimde “*Dolayısıyla hem karlılığımı*

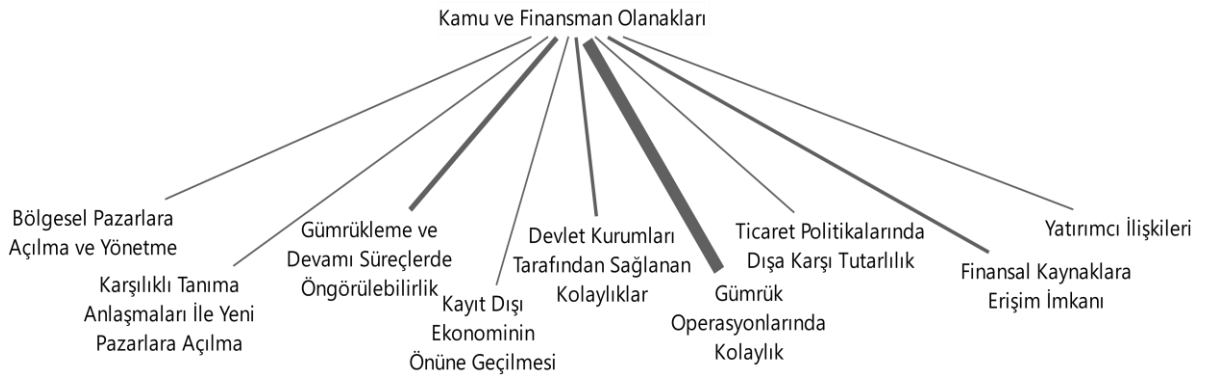
değiştirmiyorum belki bir miktar arttırıyorum hem distribütör tarafından pazarlık gücümü güçlendiriyorum. Orada kullandığım araçları farklılaştırabilirim. Pazarlıkta ki. O yüzden maliyeti azaltmak bu şekilde masaya oturabilmek çok önemli.” şeklinde beyanda bulunmuştur.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Pazar Payı																0
Satışlar																0
Etkisi yok	■			■		■		■		■		■	■		■	8
Şirketin Mevcut Yapısı/Bilinirliği Yeterli				■		■		■					■		■	5
İhracatı (Kısmen ya da Tamamen) Grup Şirketi Belirliyor										■		■	■			3
Olumlu etkisi var		■	■		■		■		■		■			■		7

Şekil 35: Satışlar Unsuru Verileri İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

YYS'nin işletmelerin satışlarına etki edip etmediğini konu alan Satışlar unsuruna ilişkin olarak, katılımcıların 8 adedinin YYS'nin işletmelerinin satışlarına etki etmediğini beyan ettikleri görülmüş, bunlardan YL1 kodlu işletme katılımcısı gerekçe göstermemiş olup YS1, YS3, YS5, ÇS4 ve ÇS6 kodlu işletmeler katılımcıları işletmelerinin mevcut yapısının ve bilinirliğinin satışlar için yeterli olması nedeniyle YYS'nin etkisinin bulunmadığını, çok uluslu şirketler olan ÇS1, ÇS3 ve ÇS4 ise yaptıkları ihracat işlemlerini, bünyesinde buldukları grup şirketleri belirlediğinden YYS'nin etkisinin olmadığını beyan etmişlerdir. Katılımcılardan 7 adedinin ise YYS'nin işletmelerin satışlarına olumlu etki ettiğini beyan ettikleri anlaşılmaktadır.

Kamu ve Finansman Olanakları



Şekil 36: Kamu ve Finansman Olanakları Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Kamu ve Finansman Olanakları etmeni temel olarak Devletin doğrudan sağladığı imkanlar ile birlikte işletmenin sahip olduğu finansman imkanlarını konu almaktadır. Kamu ve Finansman Olanakları etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarını Gümrük Operasyonlarında Kolaylık, Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik, Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar, Finansal Kaynaklara Erişim İmkanı, Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme, Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma, Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi, Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık ve Yatırımcı İlişkileri oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Kamu ve Finansman Olanakları																0
Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme																1
Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma																2
Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik																11
Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi																3
Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar																5
Gümrük Operasyonlarında Kolaylık																13
Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık																1
Finansal Kaynaklara Erişim İmkanı																2
Yatırımcı İlişkileri																1

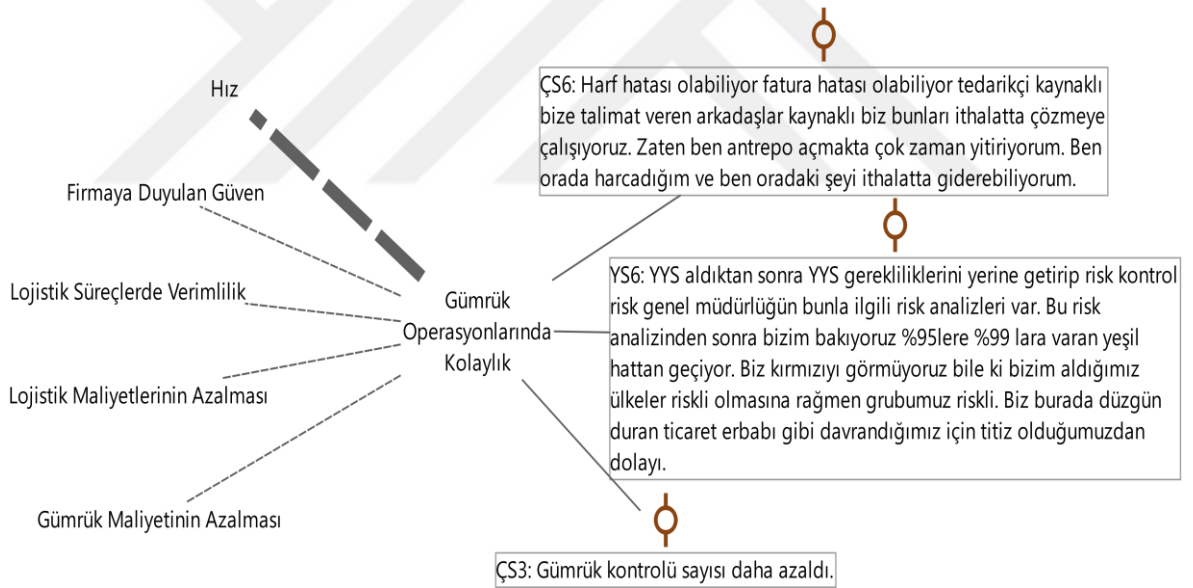
Şekil 37: Kamu ve Finansman Olanakları Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 37, Kamu ve Finansman Olanakları unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Buna göre, Kamu ve Finansman Olanakları etmeninin katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak üzerinde durulan alt unsurunu, 15 işletmeden 13'ünün katılımcısı tarafından ele alınan Gümrük Operasyonlarında Kolaylık oluşturmaktadır. Bu unsuru 11 işletme katılımcısı tarafından konu edilen Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik izlemektedir. Bunları, Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar, Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi, Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma, Finansal Kaynaklara Erişim İmkanı, Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme, Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık ve Yatırımcı İlişkileri izlemektedir.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Kamu ve Finansman Olanakları																0
• Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme																4
• Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma																2
• Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik																16
• Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi																3
• Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar																8
• Gümrük Operasyonlarında Kolaylık																32
• Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık																1
• Finansal Kaynaklara Erişim İmkkanı																9
• Yatırımcı İlişkileri																5

Şekil 38: Kamu ve Finansman Olanakları Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

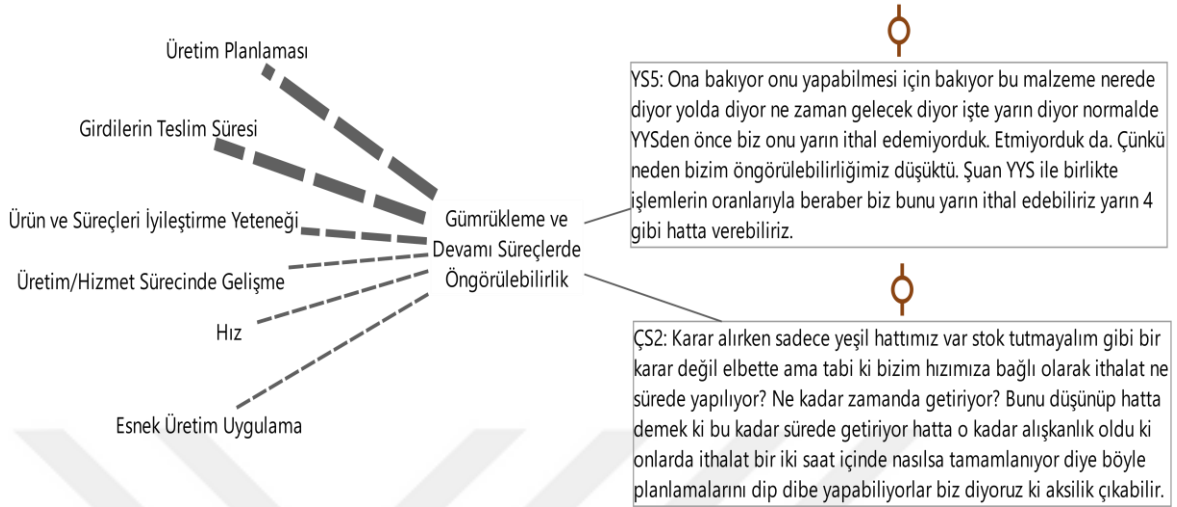
Şekil 38, Kamu ve Finansman Olanakları unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, Kamu ve Finansman Olanakları unsurları frekanslarının açık biçimde yerel sanayi şirketlerinin katılımcı beyanlarında yoğunlaştığı görülmektedir.



Şekil 39: Gümrük Operasyonlarında Kolaylık İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Gümrük işlemlerinin kolaylaştırılmasının ana hedefi olarak sayabileceğimiz Gümrük Operasyonlarında Kolaylık temel olarak Hız etmeni ile ilişkide olduğu görülmektedir. Söz konusu Hız unsurunun kaynaklarından birkaçını oluşturan, firmaya duyulan güvenden hareketle gümrük kontrollerindeki azalma, yeşil hat uygulaması ile gümrükleme işlemi sırasında muayeneye tabi olmama ve eksik belge ile beyan gibi kolaylaştırmalar Devletçe sağlanan kolaylıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bahse konu kolaylıklar gümrük operasyonlarının daha kolay yapılabilir

olmasını sağlamış ve gümrükleme işlemlerine hız kazandırmıştır. Bunun yanında YYS uygulamasının ana dayanaklarından olan Firmaya Duyulan Güven ile birlikte Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsuru da ilişkili etmenler arasında üst sıralarda yer almaktadır.



Şekil 40: Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS, Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik sağlamaktadır. Eşyanın kontrol türünün, diğer bir deyişle muayene hattının, yeşil olması, beyannamenin gümrükleme aşamasında muayene edilmeyeceği anlamına gelmekte, eksik belge ile beyan gibi unsurlar ile birlikte eşya ile ilgili olarak gümrükleme ve devamı süreçte gerek süre gerekse işlem bazında net biçimde öngörü yapılabilir hale gelmektedir. Söz konusu durumu ÇS5 kodlu işletme katılımcısı “*Dolayısıyla bu tip uygulamalar buradaki zamandan kazandığımız tasarruflar ve kesintisiz gidebilme işte kırmızı hatta daha düşmemesi mavi hattın geçiyor olması oradaki öngörülebilir süreler sizin oradaki stoğu da düşürmenize de faydası oluyor.*” ifadeleri ile anlatmaktadır. YYS Belgesinin firmalara sağladığı öngörülebilirliği ÇS4 kodlu işletme katılımcısı ise “*Öngöremediğim minimum üç gün dediğim atıyorum kolaylığım olmasa beş günde çıkacak belki atıyorum bizlerde ki en büyük problem öngöremediğiniz kestiremediğinizdir. Bu belge ya da belgelerin getirileri bunu daha kestirilebilir öngörülebilir hale getiriyor.*” sözleri ile net biçimde beyan etmektedir. Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik ilişkili unsurlara bakıldığında, ilk sırada Üretim Planlaması olduğu görülmektedir. Üretim girdilerinin işletmeye tesliminin öngörülebilir olması ve hızlı biçimde gerçekleşen Girdilerin Teslim Süresi daha etkin Üretim Planlaması yapılmasını sağlamakta, böylece işletmelerin Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği gelişmekte, Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme sağlanmaktadır.

Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar kapsamına muayene olması durumunda YYS’li firmalara öncelik sağlanması, limanlarda öncelik sağlanması, eksik belge ile beyan gibi kolaylaştırmalar girmektedir. Söz konusu kolaylıklar sayesinde ÇS5 kodlu işletme katılımcısının da beyan ettiği üzere *“bürokrasi bu işlemler için düşmüş hızlanmış”* olmaktadır. Bu sayede gümrükleme işlemleri hızlı biçimde gerçekleştirilebilmektedir.

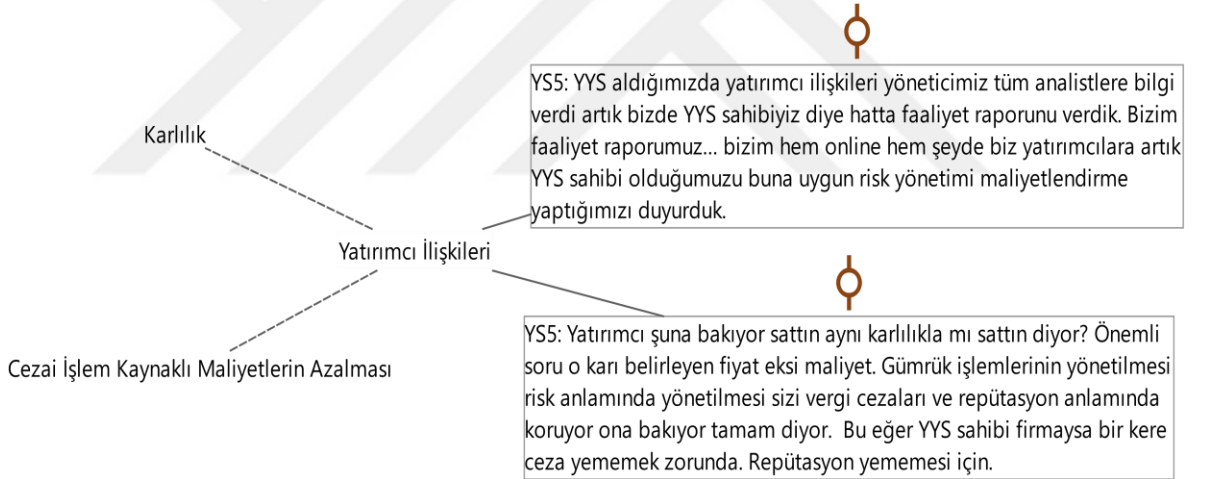
Finansal Kaynaklara Erişim İmkkanı unsuru, YYS ile sağlanan işletmeye olan güven, işletme kurumsal yapısı, etik değerleri ve uygulamaya ilişkin prosedürlerin de sonucu olarak, işletmenin finans kuruluşları nezdinde daha iyi şartlarla finansman sağlayabilmesini kapsamaktadır. Bu konuda örnek olarak YS4 kodlu işletme katılımcısı; *“Günümüzde büyük montanlı rakamlar büyük arada bir finansal kuruluş olmadan ticaret cash dönmüyor takdir edersiniz ki finansal risk yani cash çalışmak finansal riski de beraberinde getiriyor. Arada finans kuruluşları olduğu zaman onların nezdindeki kredibilitenizi doğrudan etkiliyor.”* beyanında bulunmuştur.

Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme, işletmelerin YYS sahibi olmakla elde ettikleri avantajlar sayesinde rekabette buldukları bölgesel pazarlarda ve/veya şirket grubu içi rekabette öne geçmelerini kapsamaktadır. Bu konuyu ÇS5 kodlu işletme katılımcısı net biçimde *“şöyle bir şey var bizim globalde hangi ülkelerde YYS var takip ediliyor. Buna göre bir takım ticaretler yönlendiriliyor. Mesela biz geçtiğimizde bu YYS belgesini aldık dediğimizde bizi ayrı bir kategoriye koydular. Bunun sonraki adımlarıyla ilgili bilgi verdik onlara işte bunu da yapacağız bunlar bunlar olacak işte böyle oldu mu bize böyle avantajları olacak böylece biz şu anlamda ticarete grup içerisindeki diğer fabrikalardan bir adım öne geçeceğiz çünkü bizim kendi içimizde de rekabet var. İhracat pazarlarını kapabilmek adına... Bunlar bizi bölgeselleşme yolunda merkezi konuma götürmekte önemli konular.”* sözleri ile ele almıştır.

YYS, küresel bir uygulama olarak tasarlanmıştır. Buna göre YYS uygulaması bulunan ülkelerin kendi aralarında karşılıklı tanıma anlaşmaları yapmaları öngörülmekte, bu kapsamda da Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma unsuru karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu anlaşmalar ile bir ülkede YYS sahibi olan işletmenin anlaşmaya taraf diğer ülkede de YYS’nin getirdiği kolaylıklardan yararlanabilmesi öngörülmektedir. Bu durumda da ÇS4 kodlu işletme katılımcısının da ifade ettiği üzere YYS sahibi firmalar için ‘daha önce çalışılmayan ülkelerle çalışma imkanı’ ortaya çıkacak, ‘yeni tedarikçiler ve pazarlar’ sağlanacaktır.

Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi unsuru, kayıt dışı ekonomi kaynaklı haksız rekabetin önüne geçilmesini içermektedir. YYS koşulları arasında yer alan ve bilgi güvenliği (ISO27001) ile de desteklenen, işletmelerde aranan izlenebilir olma ve takip edilebilir olma koşullarının bir sonucu olarak kayıt dışı işlemlerde azalma olması öngörülmektedir. Bununla birlikte Devlet denetimi adına bakıldığında, güvenilirliği belgelenmiş YYS sahibi firmalar yerine diğer firmalar üzerinde odaklı denetim sağlanarak kaçakçılık ile daha etkin mücadele imkanı ortaya çıkmakta, bu da yasal çerçevede işlem yapan YYS sahibi firmaların rekabet gücüne katkı sağlamaktadır.

Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık, ülke ticaret politikalarının ve uygulamalarının devamlı surette uygulanıyor olması halini kapsamaktadır. Buna göre, ticaret uygulamalarının istikrarlı olmaması halinde Yurt dışı şirketlerin, özellikle de çok uluslu şirketlerin işletmeye bakışları ticaret açısından olumsuz olmaktadır. Bu durum da gelecek yatırımları etkilemektedir. YYS uygulaması ticaret politikası adına daha istikrarlı olunmasını sağlamaktadır.

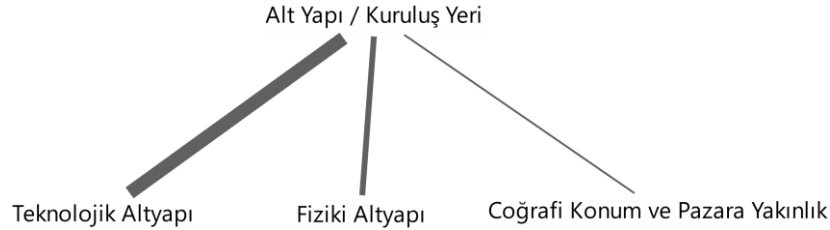


Şekil 41: Yatırımcı İlişkileri İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Yatırımcı İlişkileri unsuru, işletmeye yatırım yapacak yatırımcıların kararlarının YYS sahibi olunmakla olumlu yönde etkilenmiş olması durumunu kapsamaktadır. Buna göre, YYS ile sağlanması beklenen maliyetlerdeki azalma ile işletme karlılığında artış olması, aynı zamanda vergi cezaları ve benzeri uygulamalar ile karşılaşma olasılığının düşük olması sonucunda firma bilinirliği çerçevesinde koruma sağlanması beklenmektedir. Konuya ilişkin YYS kodlu işletme katılımcısı “YYS sahibi olmakla maliyetleri azaldı mı diyor bunu soran analistler zaten bunu bilenler. YYS getirdiği şeyi bilenler. Onun için biz YYS aldığımızı ilan ettikten hemen sonra yatırımcı gözünde pozitif şeyle karşılaştık.” şeklinde de beyanda bulunmuştur.

5.5.3.2. Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri

Alt Yapı/Kuruluş Yeri



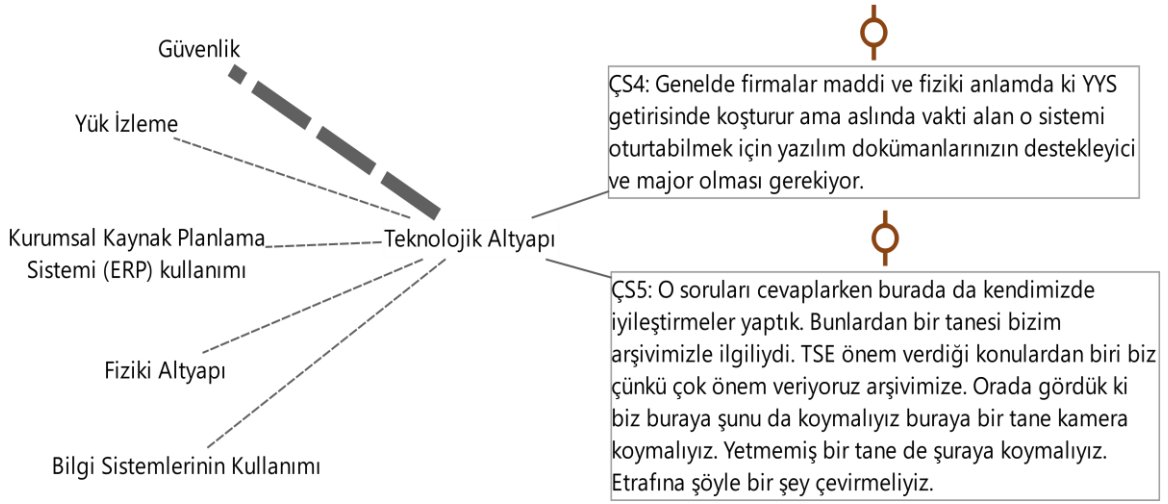
Şekil 42: Alt Yapı/Kuruluş Yeri Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Alt Yapı/Kuruluş Yeri etmeni temel olarak gerek fiziksel gerekse teknolojik olarak işletme altyapısında YYS gereği gerçekleştirilen değişiklikler ve yeni düzenlemeler ile birlikte işletmenin faaliyet binalarının ya da alanlarının gerek tedarikçiler gerekse müşteriler açısından pazara göre kurulu bulunduğu yer seçimini konu almaktadır. Alt Yapı/Kuruluş Yeri etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarını Teknolojik Altyapı, Fiziki Altyapı ve Coğrafi Konum ve Pazara Yakınlık oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Alt Yapı / Kuruluş Yeri																0
Coğrafi Konum ve Pazara Yakınlık			■					■						■		3
Fiziki Altyapı	■		■	■	■	■		■					■	■	■	9
Teknolojik Altyapı	■		■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	13

Şekil 43: Alt Yapı/Kuruluş Yeri Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 43, Alt Yapı/Kuruluş Yeri unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Buna göre, Alt Yapı/Kuruluş Yeri etmeninin katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak üzerinde durulan alt unsurunu, 15 işletmeden 13'ünün katılımcısı tarafından ele alınan Teknolojik Altyapı oluşturmaktadır. Bu unsuru 9 işletme katılımcısı tarafından konu edilen Fiziki Altyapı izlemektedir. Coğrafi Konum ve Pazara Yakınlık alt unsuru ise 3 işletme katılımcısı tarafından ele alınmıştır.



Şekil 44: Teknolojik Altyapı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

İşletmede kullanılan yazılımsal ve donanımsal bilgisayar sistemleri ve buna bağımlı sistemleri kapsayan Teknolojik Altyapı alt unsurunun ağırlıklı olarak Güvenlik etmeni ile ilişkide olduğu görülmektedir. YYS'nin koşullarından da birisi olan Güvenlik unsuru işletmeler tarafından değişik yönlerden karşılanmaktadır. Bunlardan bir tanesi de yazılımsal ve donanımsal olarak güvenliğin sağlanması gerekliliğidir. Bunun için işletmeler mevcut teknolojik altyapılarında geliştirmeler yapmakta ve/veya yeni altyapı yatırımları yapma yoluna gitmektedirler. Ağırlıklı olarak gözlemlenen teknolojik altyapı kalemlerini kamera sistemleri, kart okuma sistemleri oluşturmaktadır.

Fiziksel Altyapı alt unsurunun da ağırlıklı olarak Güvenlik etmeni ile ilişkide olduğu görülmektedir. YYS'nin koşullarından olan bahse konu Güvenlik unsuru aynı zamanda fiziksel güvenliği de kapsamakta, bunun için de işletme faaliyet alanları çevresine duvar örülmesi, çit çekilmesi, ayrı oda yapılması gibi işlemler gerekebilmektedir.

Coğrafi Konum ve Pazara Yakınlık alt unsurunun katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak izinli gönderici ya da izinli alıcı uygulamaları ile birlikte yerinde gümrükleme kapsamında gerçekleştirilmesi planlanan işlemlerde faaliyet yeri seçimi açısından ele alındığı görülmektedir. Örneğin lojistik sektöründe bulunan ÇL1 kodlu işletme katılımcısı bu konuda “*Lokasyon tesisin nerede oluşu falan her şeyi etkiliyor. Şimdi siz tesisinizi biz tesisi doğru yerde konumlarsak ne güzergah değişiklikleri olur bizim açımızdan maliyette*” beyanında bulunmuştur. YYS'nin getirdiği anılan uygulamalar kapsamında doğru yer seçimi ile işletmeler fayda elde edebileceklerdir.

Bilgi

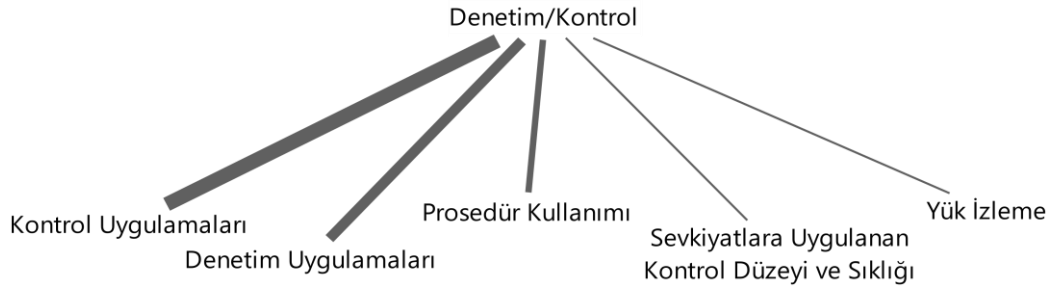


Şekil 45: Bilgi Alt Unsur Dağılımı

Bilgi etmeni temel olarak işletme tarafından bilginin saklanması, yönetimi ve bilgi yönetiminde kullanılan sistemleri konu almaktadır. Bilgi etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan tek alt unsurunu Bilgi Sistemlerinin Kullanımı oluşturmaktadır.

Bilgi Sistemlerinin Kullanımı alt unsuruna ilişkin olarak üzerinde durulan konulardan bir tanesi arşiv sistemidir. YYS'nin zorunlu kıldığı arşiv sisteminin işletmeler için artı değer yarattığı ifade edilmektedir. Nitekim, ÇS4 kodlu işletme katılımcısının beyan ettiği “*Arşiv ne güzel bir şey bizim en büyük getirilerimizden arşivimiz oldu. Arşiv zaten vardı ama o fihrist o düzen o sistem öyle olması gerekti önce insanlar bunu benimsemedi ama sonra sistemin ne kadar güzel bir şey olduğunu anladılar şirket içerisinde çok faydası oldu*” ifadesi bu tespite verilebilecek örneklerden bir tanesi olarak sayılabilir. Diğer taraftan, oluşturulan bilgi sistemi ile birlikte işletmelerin kontrol mekanizmalarının arttığı, böylece işletmeye değer yaratıldığı da ortaya çıkmaktadır. Bununla ilgili olarak, YL2 kodlu işletme katılımcısının “*görünmeyen faydaları ciddi de şeyi var karşılığı var yani çünkü mesela herhangi bir terslik olduğunda şuan şunu diyoruz hangi bilgisayarda saat kaçta değiştirildi mi değiştirilmedi mi şimdi şurada istersek onları öğrenebiliyoruz. Ama eskiden olsa öyle bir şeyimiz yok ya bu üçü beş kim yaptı ya da beşi üç çünkü biliyorsunuz her sektörde sahtekar çok.*” beyanı net bir örnektir. Ayrıca, YS2 kodlu işletme katılımcısı tarafından beyan edilen “*Biz burada sipariş açtığımızda onaylandıktan sonra sipariş SAP de o arayüz aracılığıyla tedarikçi portalı aracılığıyla karşı tarafa sipariş olarak gidiyor. Bu tedarikçi belirlenen gün içerisinde bu siparişi tedarik edecek. Veriyor musun vermiyor musun terminin nedir vs bunları teyit etmek zorunda. Biz bunların peşinden koşturuyorduk hep hala böyle işte maillerle teyit ediyor musun etmiyor musun aldın mı siparişi verdin mi siparişi yükledin mi şeklinde*” ifadesinden de görülebileceği üzere, işletmelerin tedarikçileri ile internet üzerinden bağlantı kurarak veri paylaşımı yoluna gitmeye başladıkları, böylece zaman ve emek kaybindan kurtularak daha etkin çalışma sistemine sahip oldukları görülmektedir.

Denetim/Kontrol



Şekil 46: Denetim/Kontrol Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

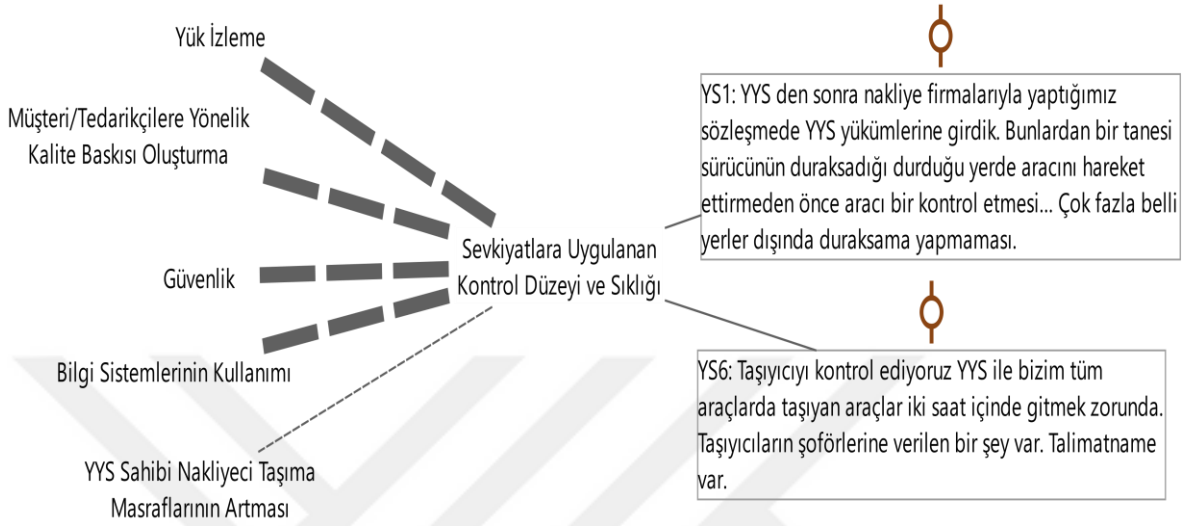
Denetim/Kontrol etmeni temel olarak işletmede uygulanan iç kontrol süreçleri, iç ve dış denetim uygulamaları, sevkiyat kontrolleri ile birlikte prosedür kullanımını konu almaktadır. Denetim/Kontrol etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarını Kontrol Uygulamaları, Denetim Uygulamaları, Prosedür Kullanımı, Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı ile Yük İzleme oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Denetim/Kontrol																0
Denetim Uygulamaları	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
Kontrol Uygulamaları	■	■	■	■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	13
Prosedür Kullanımı		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	12
Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı	■	■	■	■	■	■			■		■				■	9
Yük İzleme	■		■	■	■			■	■							6

Şekil 47: Denetim/Kontrol Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

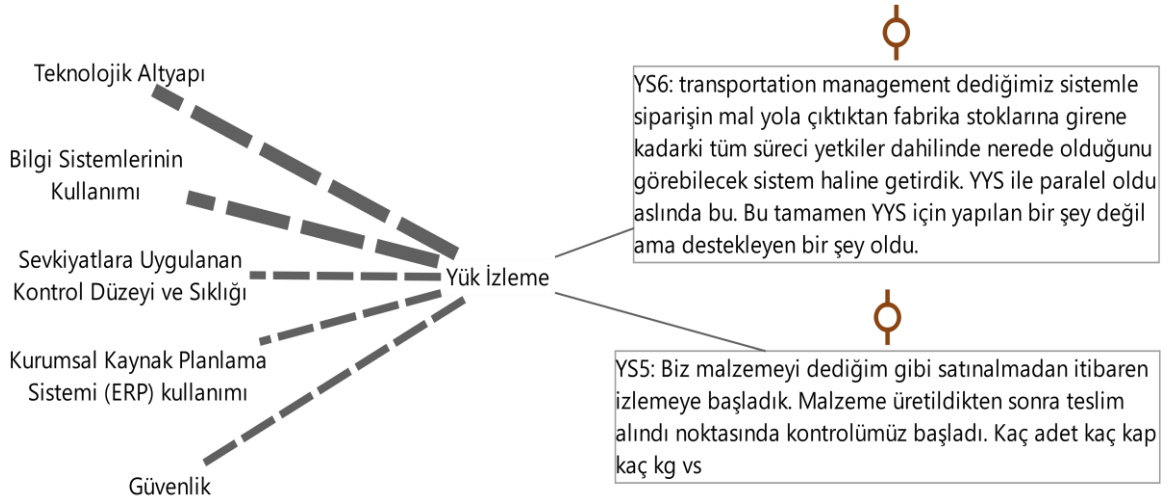
Şekil 47, Denetim/Kontrol unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, denetim ve kontrol uygulamaları ile prosedür kullanımı hususları YYS gereklilikleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, Şekil 47’de de görüleceği üzere, katılımcılar tarafından ağırlıklı olarak üzerinde durulan Kontrol Uygulamaları, Denetim Uygulamaları, Prosedür Kullanımı alt unsurları büyük oranda hemen her işletmede gözlemlenmektedir. Katılımcı beyanları incelendiğinde genel olarak iç kontrol süreçlerinin arttığı, dış ticaret işlemlerinin de iç denetim kapsamına dahil edilmeye ve dışarıdan da dış denetim hizmeti alınmaya başlandığı bilgilerinin verildiği görülmektedir. Söz konusu durum işletmeler lehine fayda unsuru olarak değerlendirilmekte olup YL1 kodlu işletme katılımcısının beyan ettiği “Herkesin doğru olmasını sağlıyor. Onlar bizi denetleyebilir. Bizim eksiklerimiz varsa iş yapış

şeklinde onu ortaya çıkartıp düzeltici faaliyetimizi yapıyoruz. Karşılıklı güzel bir şey.” ifadesi de bu durumu desteklemektedir. Bunlara ilave olarak, Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı ile Yük İzleme alt unsurlarının da nispeten daha az üzerinde durulduğu görülmektedir.



Şekil 48: Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

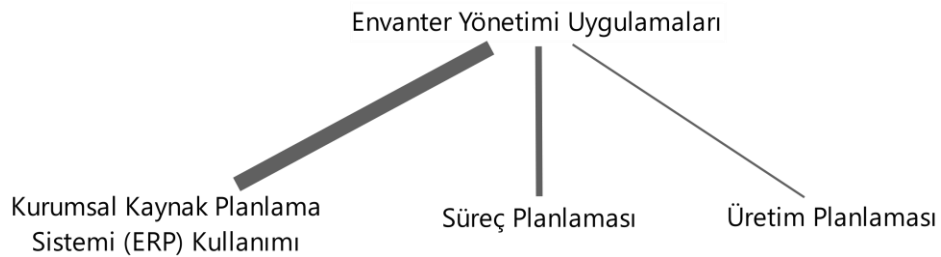
Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı alt unsuru temel olarak sevkiyatlara konu mal, taşıma aracı, taşıyıcı bilgilerinin sevkiyatın farklı aşamalarında kontrolünü kapsamaktadır. Amaçlanan ana hedef, oluşabilecek muhtemel maliyetlerin önlenmesine yönelik olarak, eşyanın yüklemesi aşamasında hatalı yüklemenin önüne geçilmesi, sevkiyat süresince taşıma aracının güvenliğinin kontrol edilmesi ve kontrollü biçimde alıcıya tesliminin sağlanmasıdır. Bu durum da gerek malı gönderecek olan ihracatçı üzerinde gerekse nakliyeciyi üzerinde kalite baskısı oluşturmaktadır. YS1 kodlu işletme katılımcısı konu ile ilgili olarak “*nakliyeciyi üzerinden kontrolleri yapmaya çalışıyoruz. Dediğim gibi sözleşmelere de yazıyoruz bunu mesela şoförün yüklemeye mutlaka nezaret etmenizi istiyoruz. Dolayısıyla hatalı malzemeyi ya da beyan edilen kap adetinden başka kap adetinin aracına yüklendiği noktada müdahale etmesini istiyoruz.*” beyanında bulunmuştur. Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı alt unsurunun ilişkili olduğu unsurlar arasında, sevkiyatlara uygulanan bahse konu kontrol uygulamalarına paralel olarak Yük İzleme, Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma, Güvenlik ve Bilgi Sistemlerinin Kullanımı unsurlarının önemli ölçüde ön plana çıktıkları görülmektedir.



Şekil 49: Yük İzleme İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Yük İzleme alt unsuru temel olarak sevkiyatlara konu malı taşıyan taşıma aracının sevkiyat süresince uzaktan takibini kapsamaktadır. Söz konusu takip işlemi çoğunlukla entegre bilgisayar sistemleri vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. YS2 kodlu işletme katılımcısı konu ile ilgili olarak “YYS bize pencere açtı. Eşya hareketini dijital ortamda bir yerde izlemen gerekiyor çünkü çok sistemimiz var. Kopuk kopuk izliyoruz ama bir eşya bütünü görmüyoruz dolayısıyla o anlamda bize pencere açtı. Tedarikçi portalı mesela şuanda implementasyonunu bitirdik. Tedarikçilerimizle artık o portal üzerinden SAP ile konuşuyor sistem” beyanında bulunmuştur. Yük İzleme alt unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, öncelikle anılan entegre bilgisayar sisteminin oluşturulması ile ilintili Teknolojik Altyapı unsurunun, devamında bu sistemlerin kullanımına ilişkin Bilgi Sistemlerinin Kullanımı unsurunun ön plana çıktığı görülmektedir.

Envanter Yönetimi Uygulamaları



Şekil 50: Envanter Yönetimi Uygulamaları Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

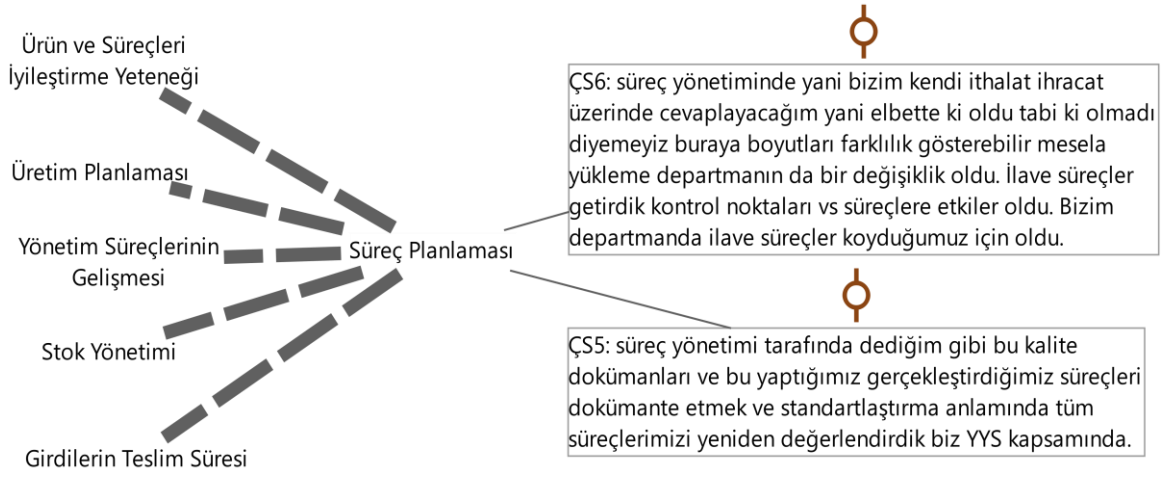
Envanter Yönetimi Uygulamaları etmeni, bilgisayar programlarından da yararlanmak suretiyle süreçlerin ve aynı zamanda üretimin daha etkin ve verimli planlanmasını konu almaktadır. Envanter Yönetimi Uygulamaları etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarını Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı, Süreç Planlaması ve Üretim Planlaması oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Envanter Yönetimi Uygulamaları																0
Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	15
Süreç Planlaması	■		■	■	■		■		■	■	■	■	■	■	■	12
Üretim Planlaması				■			■	■	■	■			■	■		8

Şekil 51: Envanter Yönetimi Uygulamaları Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

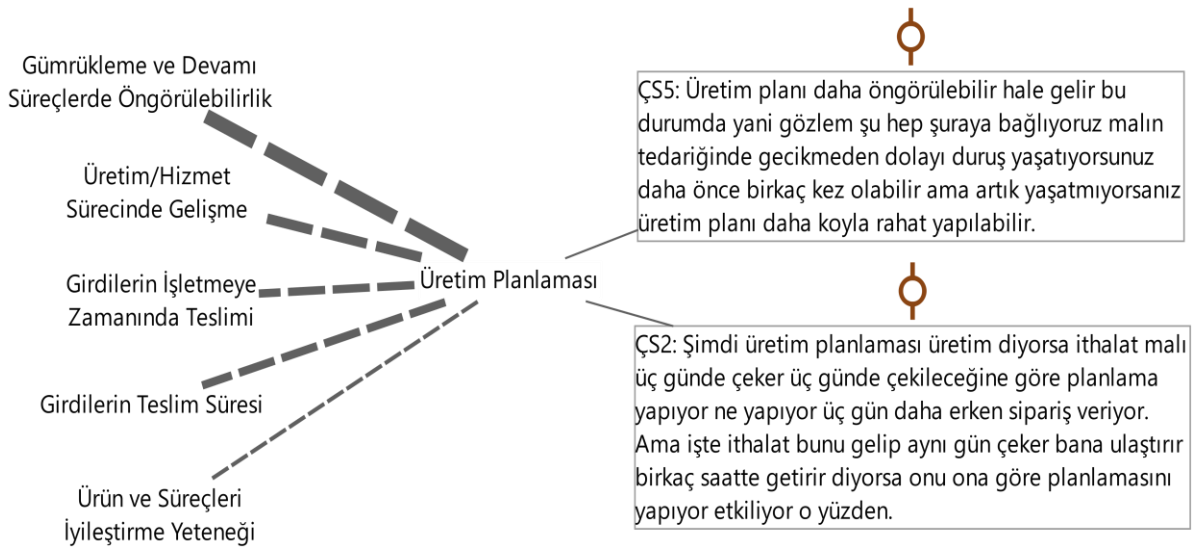
Şekil 51, Envanter Yönetimi Uygulamaları unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Burada dikkat çekici olan ilk husus, katılımcı işletmelerin tamamında Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı alt unsurunun bulunmakta olmasıdır. Diğer taraftan, Süreç Planlaması da 15 adet katılımcı işletmenin 12'sinde görülmektedir. Üretim Planlaması ise 8 adet işletme katılımcısı tarafından konu edilmiştir.

Katılımcı işletmelerin tamamında Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı alt unsurunun bulunması durumunun, katılımcı işletmelerin tamamının büyük ölçekli işletmeler olmasından ve bu tür işletmelerde global eğilimin ERP sistemleri kullanılması yönünde olmasından kaynaklı olduğu değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bir kısım işletmede de YYS koşullarından olan Ticari Kayıtların Güvenilir ve İzlenebilir Olması Koşulu gereği ERP programı kullanımının etkili olduğu görülmektedir. Nitekim YYS kodlu işletme katılımcısının “YYS başvurumuzu SAP dönüşümü ardına bıraktık. Böyle bir yönetim kararı almıştık. O önemli SAP bile beraber YYS'nin bir çok gereksinimini modül size veriyor. ERP'nin en önemli özelliği o. Dolayısıyla aslında SAP devreye alındığında çalışır hale geldiğinde biz genel anlamda YYS'ye hazır hale otomatik olarak gelmiş olduk” beyanı da bu yönde değerlendirilebilmektedir.



Şekil 52: Süreç Planlaması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

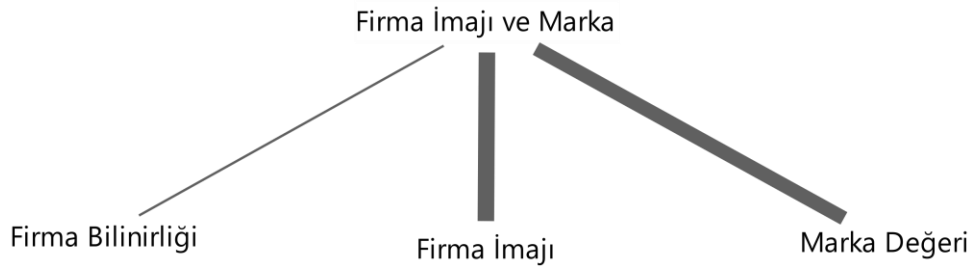
Süreç Planlaması alt unsuru temel olarak dış ticaret, lojistik gibi işletme faaliyetlerinin süreçlerinin planlanmasını kapsamaktadır. Söz konusu planlama faaliyetlerinin etkinlikleri YYS'nin sağladığı kolaylıklar ile birlikte artmıştır. Bu durumu ÇS4 kodlu işletme katılımcısının “*daha sürdürülebilir sisteme geçtik. Var olan sistemi daha kontrol altında sisteme dönüştürdük ama bu her yerde tüm tedarik zinciri bacaklarında oldu.*” beyanı desteklemektedir. Süreç Planlaması alt unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, öncelikle Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği unsurunun, devamında Üretim Planlaması, Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi, Stok Yönetimi ve Girdilerin Teslim Süresi unsurlarının yoğun olarak ön plana çıktıkları görülmektedir.



Şekil 53: Üretim Planlaması İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Üretim Planlaması alt unsuru temel olarak üretim girdilerinin temini durumunu da göz önüne alarak üretimin planlanmasını kapsamaktadır. Söz konusu planlama faaliyetinin etkinliği YYS'nin sağladığı kolaylıklar ile birlikte artmıştır. Bu durumu ÇS1 kodlu işletme katılımcısının “Eşya yola çıktığı anda yoldaki mallar olarak benim stoğuma giriyor, bu durum üretim planlamasında dikkate alınıyor.” beyanı ve ÇS5 kodlu işletme katılımcısının “Üretim planı daha öngörülebilir hale gelir bu durumda yani gözlem şu hep şuraya bağlıyoruz malın tedarikinde gecikmeden dolayı duruş yaşıyorsunuz daha önce birkaç kez olabilir ama artık yaşıtmıyorsanız üretim planı daha kolay rahat yapılabilir.” ifadesi desteklemektedir. Üretim Planlaması alt unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, öncelikle ve ağırlıklı olarak Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik unsurunun yer aldığı görülmektedir. Bu durum, ileride yapılacak bir üretim işleminin planlanmasında, YYS sayesinde üretim girdilerinin üretime hazırlanabilecek olması öngörüsünün yapılabilir olmasının öneminden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla gümrükleme süreçlerindeki öngörülebilirliğin, belli bir ön hazırlık gerektiren ve iptali halinde hızlı dönüşümü maliyetli olan üretim planlaması üzerine olumlu etkisinin olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca ilişkili diğer unsurlara bakıldığında, Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme, Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi, Girdilerin Teslim Süresi, Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği unsurlarının ilişkili oldukları görülmektedir.

Firma İmajı ve Marka



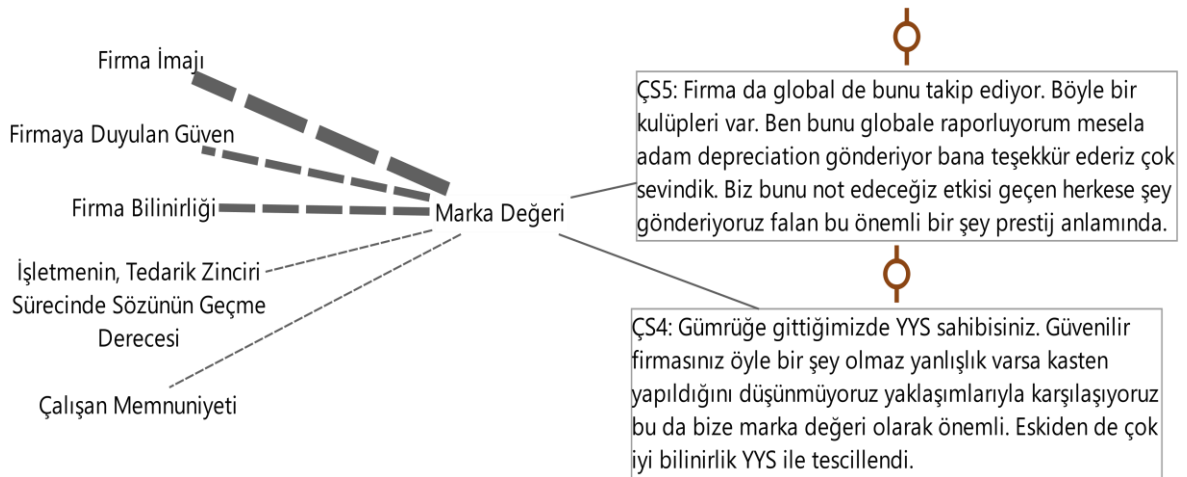
Şekil 54: Firma İmajı ve Marka Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Firma İmajı ve Marka etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarını Firma Bilinirliği, Firma İmajı ve Marka Değeri oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Firma İmajı ve Marka																0
Firma Bilinirliği		■		■	■		■		■				■			6
Firma İmajı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■		12
Marka Değeri	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	14

Şekil 55: Firma İmajı ve Marka Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

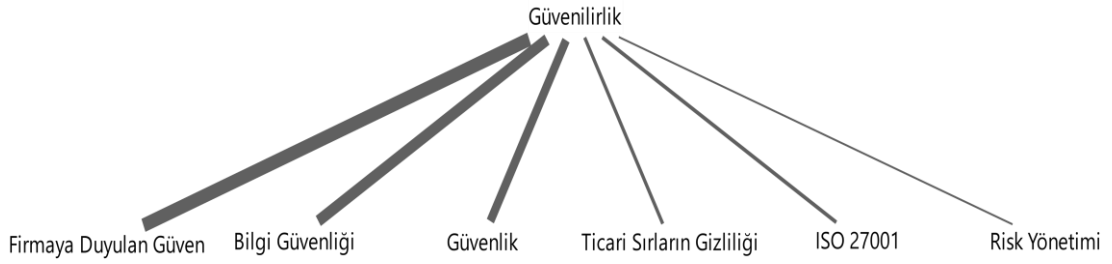
Şekil 55, Firma İmajı ve Marka unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Burada dikkat çekici olan husus, 15 adet katılımcı işletmenin 14 adedinde Marka Değeri alt unsurunun bulunmakta olmasıdır. Burada, ÇS2 kodlu işletmenin söz konusu alt unsurlar içeriği hususların hiç birisinin işletmelerini etkilemediği yönünde beyanı dikkat çekicidir. Katılımcı özetle, işletmelerinin çok uluslu firma olduğunu, bu nedenle gerek marka değeri, gerek firma imajı gerekse firma bilinirliği açısından YYS'nin işletmelerine katkısı bulunmadığını beyan etmiştir. Diğer taraftan, Firma İmajı da 15 adet katılımcı işletmenin 12'sinde görülmektedir. Kalan 3 adet şirket olan ÇS2, ÇS3 ve ÇS6 kodlu işletmelerin katılımcıları, YYS'nin işletmelerinin firma imajına katkı sağlamadığını beyan etmiş olup anılan işletmelerin tamamı çok uluslu şirketlerdir. Firma Bilinirliği ise 6 adet işletme katılımcısı tarafından konu edilmiştir.



Şekil 56: Marka Değeri İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Marka Değeri işletmelerin finansal olmayan rekabet gücü etmenleri arasında önemli yere sahiptir. Marka Değeri unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, diğer Firma İmajı ve Marka unsurları ile yoğun ilişki halinde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, Firmaya Duyulan Güven ve İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi de ilişkili unsurlar arasında yer almaktadır.

Güvenilirlik



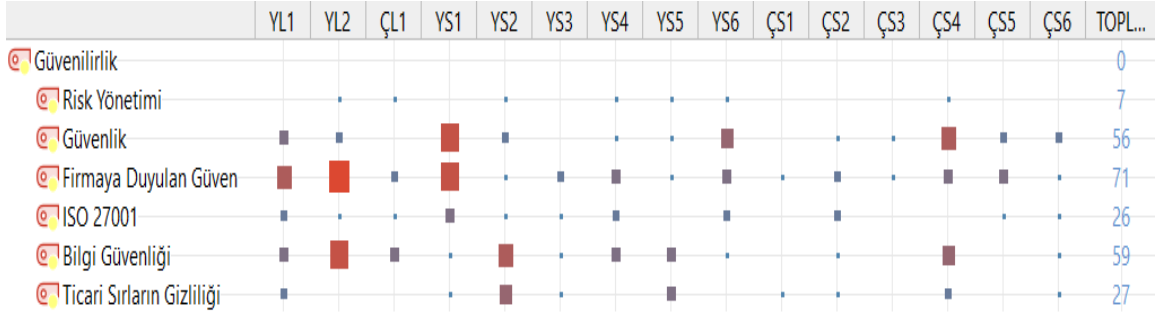
Şekil 57: Güvenilirlik Ağırlıklı Alt Unsurların Dağılımı

Güvenilirlik etmeni, gerek fiziksel koşulları sağlaması gerekse teknolojik gereklilikleri karşılaması nedeniyle paydaşları tarafından işletmeye yönelik güven duygusunu konu almaktadır. Güvenilirlik etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurları, frekans ağırlık sıralamasına göre öncelikle Firmaya Duyulan Güven, devamında Bilgi Güvenliği, Güvenlik, Ticari Sırların Gizliliği, ISO27001 ve Risk Yönetimi oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Güvenilirlik																0
Risk Yönetimi		■	■		■		■	■	■				■			7
Güvenlik	■	■		■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	12
Firmaya Duyulan Güven	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	15
ISO 27001	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■			■	■	11
Bilgi Güvenliği	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■		■	12
Ticari Sırların Gizliliği	■			■	■	■		■		■	■		■		■	9

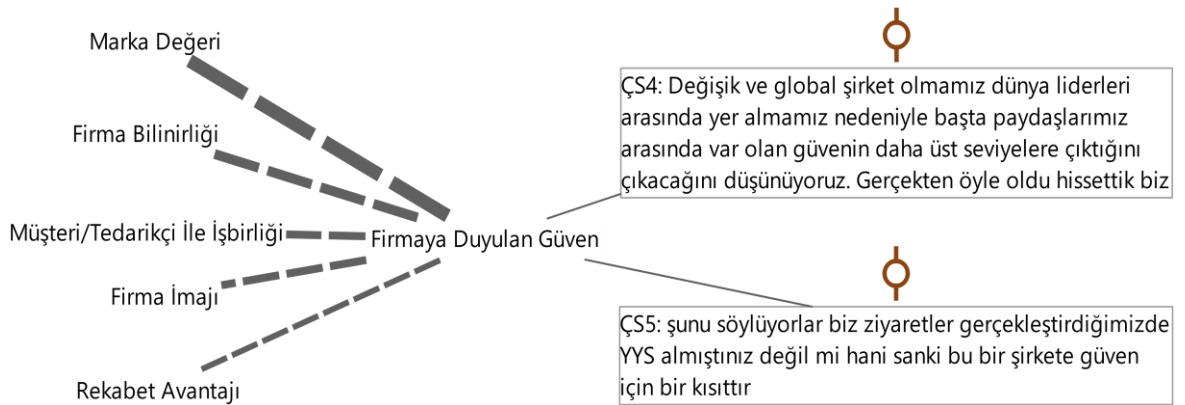
Şekil 58: Güvenilirlik Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 58, Güvenilirlik unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Burada dikkat çekici olan husus, 15 adet katılımcıların tamamının Firmaya Duyulan Güven alt unsurunun varlığı beyanının olmasıdır. Bunun dışında, 12’şer adet katılımcı tarafından Güvenlik ve Bilgi Güvenliği alt unsurlarının üzerlerinde durulmuştur. YYS almak için ISO 27001 Belgesi alındığını beyan eden katılımcı sayısı 11 adettir. Bunları Ticari Sırların Gizliliği ve Risk Yönetimi alt unsurları takip etmektedir.



Şekil 59: Güvenilirlik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

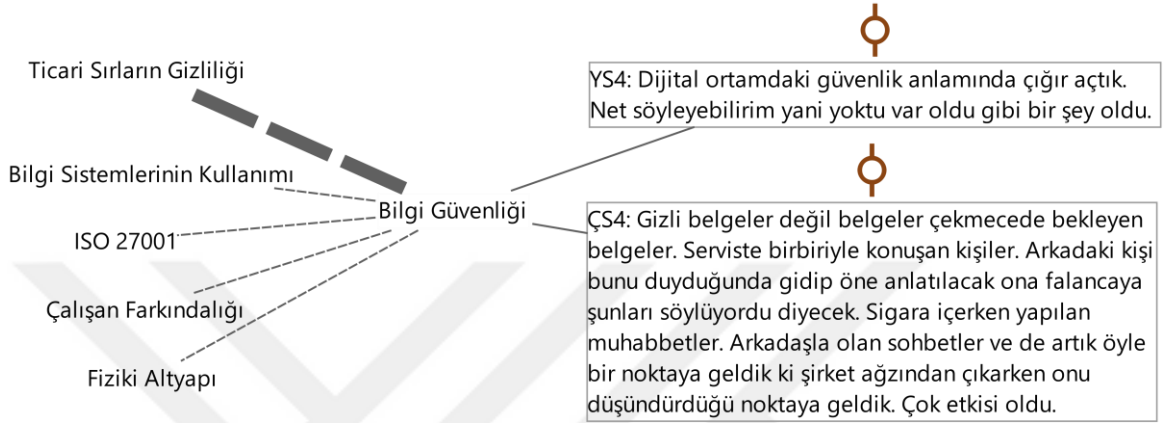
Şekil 59, Güvenilirlik unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, en fazla frekans yoğunluğunun Firmaya Duyulan Güven alt unsurunda olduğu görülmektedir. İşletmeler arası dağılıma bakıldığında Firmaya Duyulan Güven unsuru üzerinde en fazla lojistik sektöründe yer alan YL2 kodlu işletme katılımcısı tarafından durulmuştur. Bu işletmenin yanında sırasıyla YS1 ve YL1 kodlu işletmeler katılımcıları da söz konusu unsur üzerinde önemli derecede durmuşlardır. Güvenilirlik unsurları frekanslarının büyük ölçüde yerel sanayi şirketlerinin katılımcı beyanlarında yoğunlaştığı, çok uluslu şirketler arasında önemli derecede yoğunluğun ÇS4 kodlu işletme katılımcısı beyanlarında yer aldığı görülmektedir.



Şekil 60: Firmaya Duyulan Güven İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Katılımcı beyanlarından, Firmaya Duyulan Güven unsurunun YYS sahibi işletmelerde arttığı anlaşılmaktadır. Firmaya Duyulan Güven unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde ise, Marka Değeri, Firma Bilinirliği, Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği ve Firma İmajı unsurları ile yoğun ilişki halinde bulunduğu görülmektedir. Ayrıca, Firmaya Duyulan Güven unsurunun Rekabet Avantajı ile ilişkisel bağıntısından hareketle, bu unsurun rekabet avantajı elde etme açısından da ele

alınmakta olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim YL2 kodlu işletme katılımcısının beyan ettiği “Fransa’ya gitti arkadaş mesela mersin şubesinde. Biz tedarikçi listesinde yoktuk fiyatımız ucuz olduğu halde hem de baya 200, 300 dolar uygundu buna rağmen vermediler. Çünkü onlar o an güvenilir YYS’li bir firmaya verdiler. Fransalı bir firmaydı oda ona verdiler. Mesela Avrupalılar da güvenilir olmak fiyatın önünde. Yani çok önemli bir şeydir o.” hususları, değerlendirmemizi desteklemektedir.



Şekil 61: Bilgi Güvenliği İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Bilgi Güvenliği, katılımcılar tarafından YYS’nin işletmelere sağladığı faydalar arasında özellikle üzerinde durulan bir unsur olarak dikkat çekmektedir. Çoğu katılımcı YYS ile oluşturulan ya da geliştirilen Bilgi Güvenliği uygulamalarının işletmelerine çok yüksek faydası olduğunu beyan etmişlerdir. Bilgi Güvenliği unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, ilk sırada ve ağırlıklı olarak Ticari Sırların Gizliliği unsurunun bulunduğu görülmektedir. Bu unsuru Bilgi Sistemlerinin Kullanımı ve devamında ISO 27001 takip etmektedir. Çalışan Farkındalığı ve Fiziki Altyapı da ilişkili unsurlar arasındadır.

Ticari Sırların Gizliliği unsuru, konusu gereği Bilgi Güvenliği, Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı, Çalışan Farkındalığı ve Risk Yönetimi gibi unsurlar ile birlikte ilişki halindedir. Bu bağlamda, ticari sırları korumak sadece bilgi teknolojileri aracılığı ile yapılamamakta, insan ve paydaşlar faktörlerini de gözetmek gerekmektedir. Nitekim YL1 kodlu işletme katılımcısı buna paralel biçimde “Personelle gizlilik anlaşmalarımız yapılıyor. Mevcut bundan önce işe girmiş tüm personel ve sonrası için zorunlu. Firmalarla da yapılıyor. İş yaptığımız hizmet aldığımız ve ya verdiğimiz firmalarla.” beyanında bulunmuştur. Diğer yandan, YYS sahibi firmalar, ticari bilgilerini sahip tedarikçilerinin de ISO 27001 almaları yönünde baskı kurmaktadır. Bu unsurun yansıması olarak, işletmelerin ticari sırları olarak

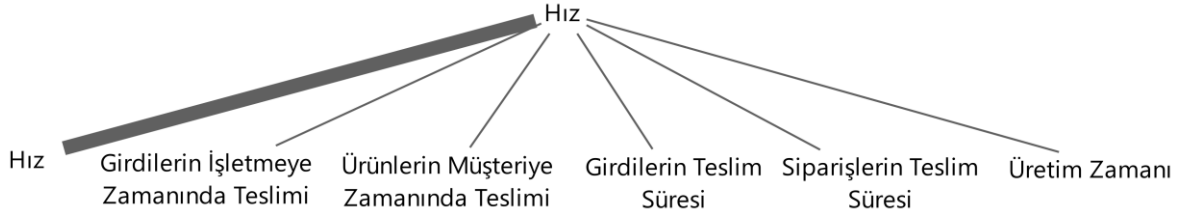
değerlendirilen tedarikçi ve müşteri bilgileri, alım/satım fiyat bilgileri, yeni ürün lansman bilgileri gibi bilgilerin işletme dışına çıkışının engellenmesi ile birlikte işletmeler olası zararlardan korunmuş olmaktadır.

YYS alım koşullarından bir tanesi olan ISO 27001 Belgesi YYS sahibi firmalar için bulundurulması zorunlu belgelerden bir tanesidir. Dolayısıyla YYS sahibi işletmelerin tamamında bulunmaktadır. Bununla birlikte, katılımcılar tarafından yoğunlukla üzerinde durulması, ISO 27001 Belgesi sahibi olmanın işletmeye fayda sağladığının göstergesidir. YS3 kodlu işletme katılımcısının *“ISO 27001 kapsamında daha önce hiç tanımlamamış olduğumuz bilgilerimizin de olduğunu keşfetmiş olmak ve bunlar için aksiyon almak kıymetli. Böylece olası bilgi sızmaları önlenmiş oldu.”* ifadesi buna örnek olarak gösterilebilir.

Güvenlik temel olarak fiziki güvenlik unsurlarını kapsamaktadır. Bunlar; güvenlik uygulamaları, giriş-çıkış kontrolleri ve kısıtlamaları, işletme faaliyet sahalarının dış etmenlere karşı izole edilmesi, kamera sistemleri gibi hususları içermektedir. Bu unsurlar işletmelere değişik yönlerden faydalar sağlamaktadır. Örneğin YS2 kodlu işletme katılımcısı *“Sevkiyat tarafında biz bunu daha da şey yaptık yani en azından ihracat tarafında öyle bir şeyle karşılaştılar. Buradan yükliyorsunuz 10 kg karşı taraf diyor ki hayır 5 kg aldım. Dolayısıyla ihtilafa düşüyorsunuz nasıl ispatlayacaksınız ama artık kameralar olduğu için dolayısıyla ispatlama imkanınız gayet var. 10 kg koyuyorsunuz üstüne de mühürlüyorsunuz bunu gayet şeyden ispatlayabilirsiniz.”* şeklinde ürün tesliminde yaşanan sıkıntıya ilişkin sağlanan faydayı anlatırken, YS1 kodlu işletme katılımcısının *“Yani plaka doğrulamayla ilgili sistemimiz var. YYS ile o sistemi de oturttuk. Elini kolunu sallayıp buraya gelip ben sizden mal alacağım diyen firmaya yükleme yapmıyoruz. Bize öncesinde plaka şoför bilgisi cep telefonu gibi bilgilerin gelmesiyle birlikte güvenliğe veriyoruz gelen şoförle bilgiler aynı değilse onu içeriye almıyoruz.”* beyanı yüklemeye ilişkin sağlanan faydayı göstermektedir.

Risk Yönetimi unsuru temel olarak işletme için var olan risklerin tanımlanması ve olası etkilerinin en aza indirilmesini hedeflemektedir. YL2 kodlu işletme katılımcısı ‘muhtemel riskleri görmeyi çok önemli bir maliyet’ olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda, YYS ile getirilen ya da güçlendirilen kontrol mekanizmaları, düzenlenen prosedürler, güvenlik tedbirleri ile olası risklerin tanımlanması ve bu risklere karşı tedbir alınması daha mümkün hale gelmiştir.

Hız



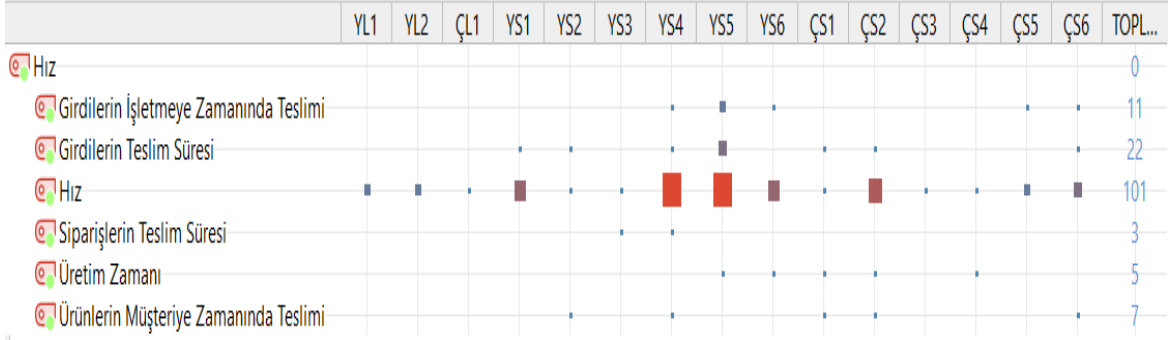
Şekil 62: Hız Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Hız etmeni temel olarak girdilerin ve ürünlerin alıcılara teslimi açısından taşıma sürecinde geçirilen süreler ile birlikte söz konusu girdi ve ürünlerin alıcılara tesliminde zamanlama unsurunu konu almaktadır. Hız etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından, taşıma sürecinde geçirilen süreleri gösterir Hız alt unsuru dikkat çekici yoğunluktadır. Devamında Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi, Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi, Girdilerin Teslim Süresi, Siparişlerin Teslim Süresi ve Üretim Zamanı diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Hız																0
Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi																5
Girdilerin Teslim Süresi																7
Hız																15
Siparişlerin Teslim Süresi																2
Üretim Zamanı																5
Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi																5

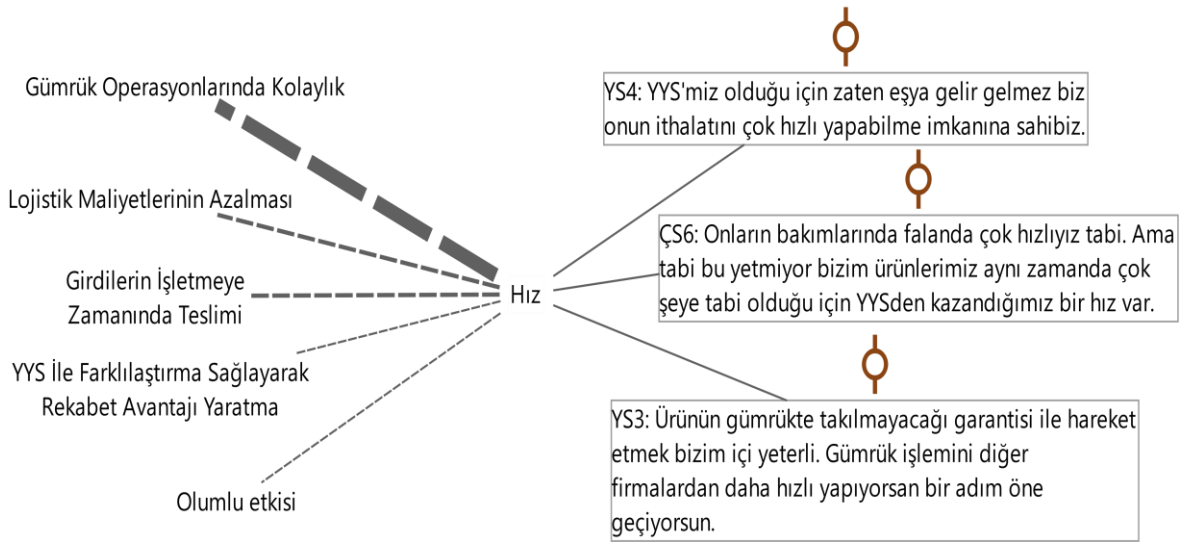
Şekil 63: Hız Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 63, Hız unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Burada dikkat çekici olan husus, 15 adet katılımcının tamamının Hız alt unsurunun üzerinde durmasıdır. Bunun dışında, 7 adet katılımcı tarafından Girdilerin Teslim Süresi alt unsuru üzerinde durulmuştur. Lojistik firmaları (YL1, YL2, ÇL1) tarafından Hız alt unsuru dışında kalan diğer unsurlar ile ilgili olarak beyanda bulunulmamış olduğu da görülmektedir.



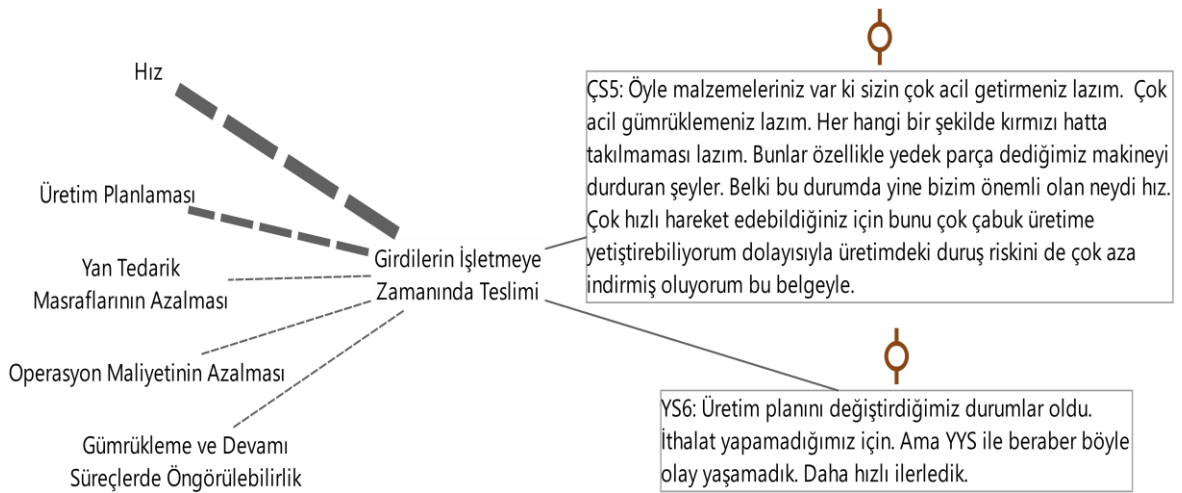
Şekil 64: Hız Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 64, Hız unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, en fazla frekans yoğunluğunun toplam 101 frekans adedi ile Hız alt unsurunda olduğu görülmektedir. Hız alt unsuru tüm etmenler arasında en fazla frekansa sahip unsur olarak dikkat çekici yoğunluktadır. İşletmeler arası dağılıma bakıldığında Hız unsuru üzerinde en fazla YS4 ve YS5 kodlu işletmelerin katılımcıları tarafından durulmuştur. Bu işletmelerin katılımcılarının yanında sırasıyla ÇS2 ve YS1 kodlu işletmelerin katılımcıları da söz konusu unsur üzerinde önemli derecede durmuşlardır. Hız unsurları frekanslarının büyük ölçüde yerel sanayi şirketlerinin katılımcı beyanlarında yoğunlaştığı, çok uluslu şirketler arasında önemli derecede yoğunluğun ÇS2 kodlu işletme katılımcısı beyanlarında yer aldığı görülmektedir.



Şekil 65: Hız İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

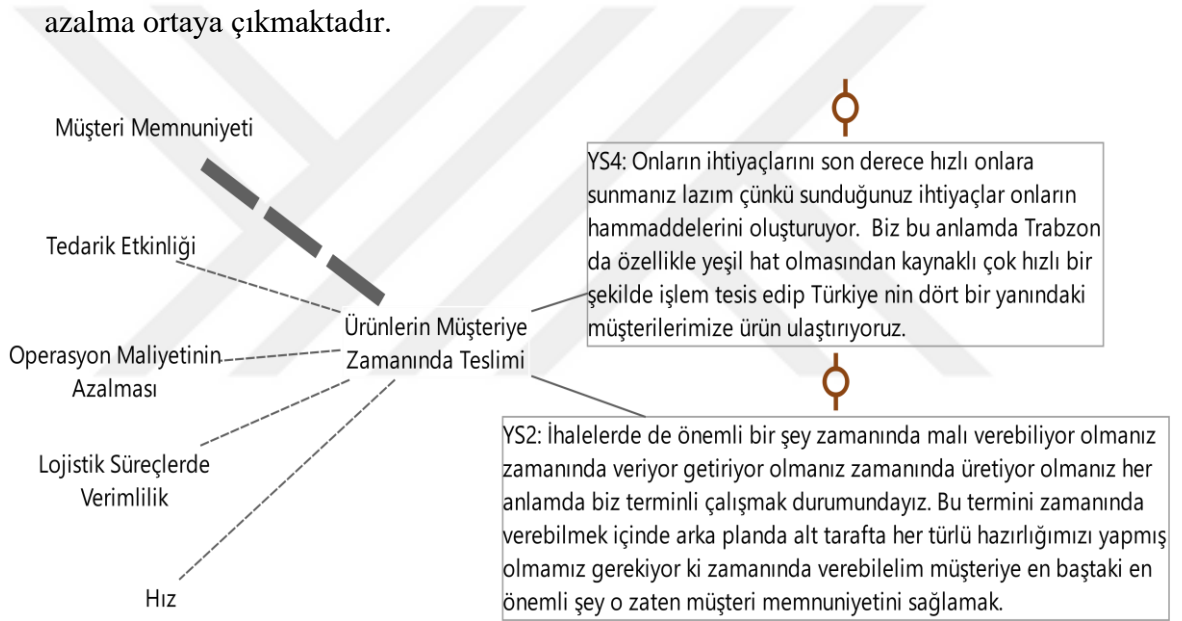
Katılımcı beyanlarından, Hız unsurunun YYS sahibi işletmelerde arttığı, YYS'nin işletmelerin gümrük işlemlerinde yüksek seviyede hız sağladığı anlaşılmaktadır. Hız unsurunun ilişkili olduğu unsurlar incelendiğinde, araştırmaya konu unsurların neredeyse tamamı ile ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bunların arasından ise, Gümrük Operasyonlarında Kolaylık unsuru ile yoğun ilişki halindedir. Buradan, YYS sahibi olmakla özellikle gümrük operasyonlarında kolaylık sağlanması ile ilişkili olarak işlem hızının arttığı sonucuna gidilebilmektedir. Aynı zamanda, söz konusu Hız, Lojistik Maliyetlerin Azalması ile de ilişki halindedir. Dolayısıyla, YYS ile artan Hız'ın lojistik maliyetler üzerinde azaltıcı etki yarattığı görülmektedir. Hız unsurunun hem işletme girdilerine yönelik olarak Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi hem de satışlarda Olumlu Etki yapmak ile de ilişkisi bulunmaktadır. Tüm bunların yanında, Hız unsuru ile YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma unsuru arasında da ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla, YYS ile sağlanan Hız unsurunun işletmeler için farklılaşma yarattığı ve bunun da işletmelere rekabet avantajı sağladığı anlaşılmaktadır. Nitekim YS3 kodlu işletme katılımcısı bu konuda açık biçimde “Ürünün gümrükte takılmayacağı garantisini ile hareket etmek bizim için yeterli. Gümrük işlemini diğer firmalardan daha hızlı yapıyorsan bir adım öne geçiyorsun.” beyanında bulunarak tespitimizi desteklemektedir.



Şekil 66: Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

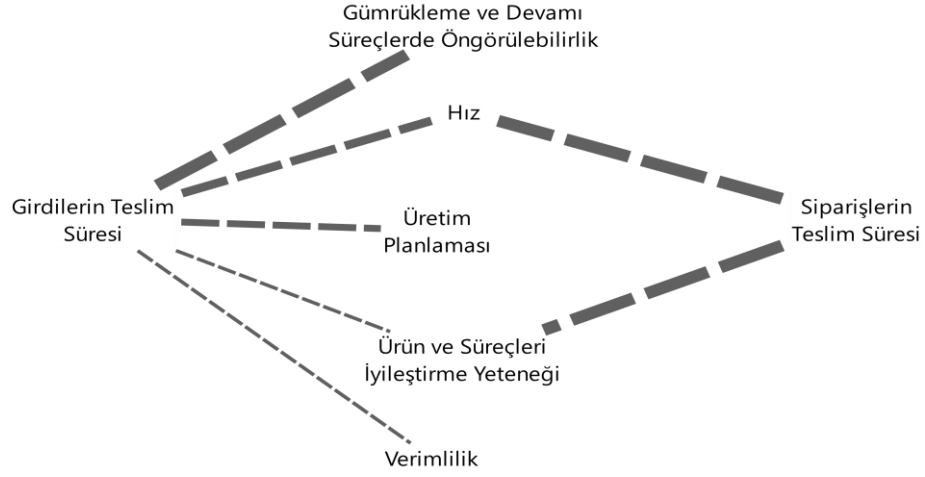
YYS'nin getirdiği kolaylıklar ile birlikte Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi konusunda önemli derecede artış olduğu görülmektedir. YS6 kodlu işletme katılımcısı bu yönde ‘YYS öncesi ithalatın yapılamaması nedeniyle üretim planlamasını değiştirdiklerini, ancak YYS sonrası sağlanan hız ile böyle bir durumun oluşmadığını’ söylemiştir. YS6 kodlu işletme katılımcısının da ifade ettiği üzere,

Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi konusunda ilişkili unsurların başında Hız alt unsuru gelmektedir. ÇS5 kodlu işletme katılımcısının söylediği “Öyle malzemeleriniz var ki sizin çok acil getirmeniz lazım. Çok acil gümrüklemeniz lazım. Her hangi bir şekilde kırmızı hatta takılmaması lazım. Bunlar özellikle yedek parça dediğimiz makineyi durduran şeyler. Belki bu durumda yine bizim önemli olan neydi hız. Çok hızlı hareket edebildiğiniz için bunu çok çabuk üretime yetiştirebiliyorum dolayısıyla üretimdeki duruş riskini de çok aza indirmiş oluyorum bu belgeyle.” sözleri de ortaya koyuyor ki, YYS’nin sağladığı öncelikle Hız ile Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik olmak üzere tüm kolaylıklar, üretim girdilerinin işletmeye zamanında teslimini sağlamakta, böylece işletmelerin etkin Üretim Planlaması yapmalarına da destek olmaktadır. Söz konusu durumun sonucunda da işletme maliyetlerinde azalma ortaya çıkmaktadır.



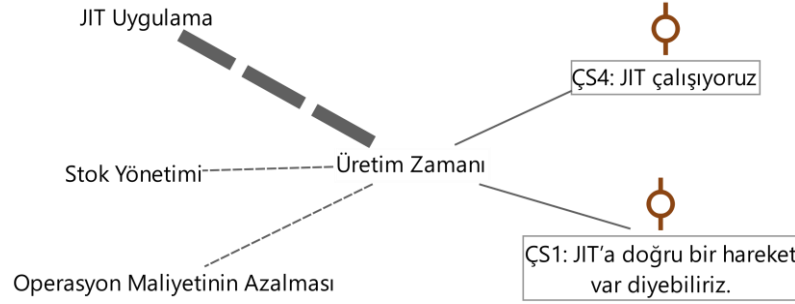
Şekil 67: Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi alt unsurunun ilişkili rekabet unsurları açısından en fazla ilişkili rekabet unsurunun Müşteri Memnuniyeti olduğu, katılımcı beyanları ile birlikte değerlendirildiğinde YYS sahibi olunmakla Müşteri Memnuniyeti açısından önemli ilerleme sağlandığı görülmektedir. Müşteri Memnuniyeti dışında Tedarik Etkinliği ile de ilişkisi bulunmaktadır. Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi’nin sağlanması operasyon maliyetlerinde azalmaya ve aynı zamanda lojistik süreçlerde verimliliğe de etki etmektedir.



Şekil 68: Girdilerin Teslim Süresi ve Siparişlerin Teslim Süresi İlişkili Etmenler

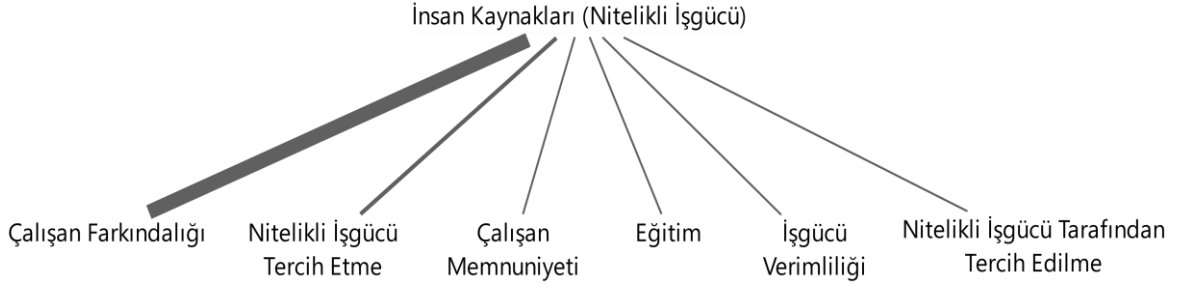
Girdilerin Teslim Süresi ve Siparişlerin Teslim Süresi unsurları birlikte ele alındığında, her iki unsurun da Hız unsuru ve Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği unsuru ile ilişki halinde oldukları görülmektedir. Burada Hız unsuru yine temel ortak unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunların dışında Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik, Üretim Planlaması ve Verimlilik unsurlarının sadece Girdilerin Teslim Süresi ile ilişkili oldukları görülmekte, söz konusu durumun belirtilen unsurların üretim girdileri açısından gerekli olduklarından hareketle ortaya çıktığı değerlendirilmektedir.



Şekil 69: Üretim Zamanı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Üretim Zamanı unsuru ile ilişkili olarak JIT Uygulama unsuru ön plana çıkmaktadır. Buna paralel şekilde katılımcılar tarafından da önemli ölçüde kişi JIT (Just in Time – Tam Zamanında Üretim) uygulamakta olduklarını ya da JIT uygulama eğiliminde bulduklarını ifade etmişlerdir. Üretim Zamanı unsuru bu duruma paralel olarak Stok Yönetimi ile de ilişkili olup JIT uygulamasının ana fikirlerinden bir tanesinin en az stokla çalışmak olması karşısında söz konusu ilişki tutarlıdır.

İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)



Şekil 70: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Ağırlıklı Alt Unsurları

İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) unsuru hem kısmen YYS sahibi olmanın gereklilikleri arasında yer almakta hem de YYS sahibi olmakla ortaya çıkan unsurlarla ilişkili bulunmaktadır. YYS gerekliliklerine bakıldığında, işletmelerde dış ticaret ve/veya gümrükleme alanında uzman kişilerin varlığı ya da dışarıdan danışman desteği bulunması, dış ticaret konulu eğitim alınması hususları koşullar içeriği gereklilikler arasındadır. Diğer taraftan, YYS sahibi olmanın işletmelerde insan kaynakları adına bir takım yansımaları da bulunmaktadır. Bunlar aynı zamanda işletmenin rekabet gücüne katkı sağlayan unsurlar arasında da yer almaktadır. İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) unsurunun ilişkili olduğu alt unsurlar ele alındığında, ağırlıklı ilişkinin Çalışan Farkındalığı ile olduğu görülmektedir. Devamında, Nitelikli İşgücü Tercih Etme, Çalışan Memnuniyeti, Eğitim, İşgücü Verimliliği ve Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme unsurlarıdır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)																0
Nitelikli İşgücü Tercih Etme		■	■	■	■		■	■					■	■		8
Çalışan Farkındalığı	■	■	■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	■	14
Çalışan Memnuniyeti	■			■		■		■					■		■	6
Eğitim		■				■	■			■		■	■	■		7
İşgücü Verimliliği				■	■	■	■	■		■			■	■		8
Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme	■		■	■			■			■	■					6

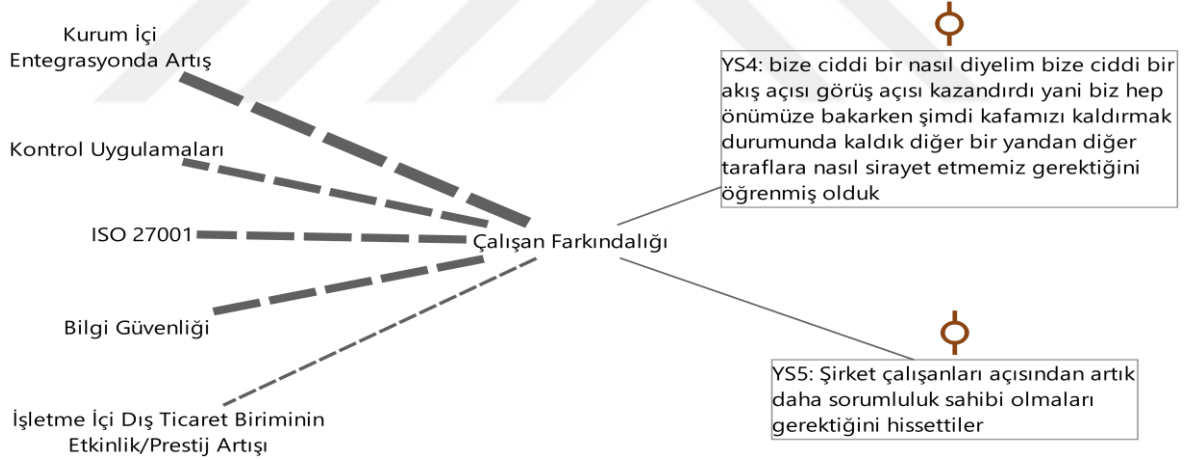
Şekil 71: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Şekil 71, İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını göstermektedir. Çalışan Farkındalığı unsuru, 15 adet katılımcının 14 adedi tarafından konu edilmiştir. Bunun dışında, 8'er adet katılımcı tarafından Nitelikli İşgücü Tercih Etme ve İşgücü Verimliliği üzerinde durulmuştur.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)																0
Nitelikli İşgücü Tercih Etme																22
Çalışan Farkındalığı																49
Çalışan Memnuniyeti																8
Eğitim																9
İşgücü Verimliliği																12
Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme																12

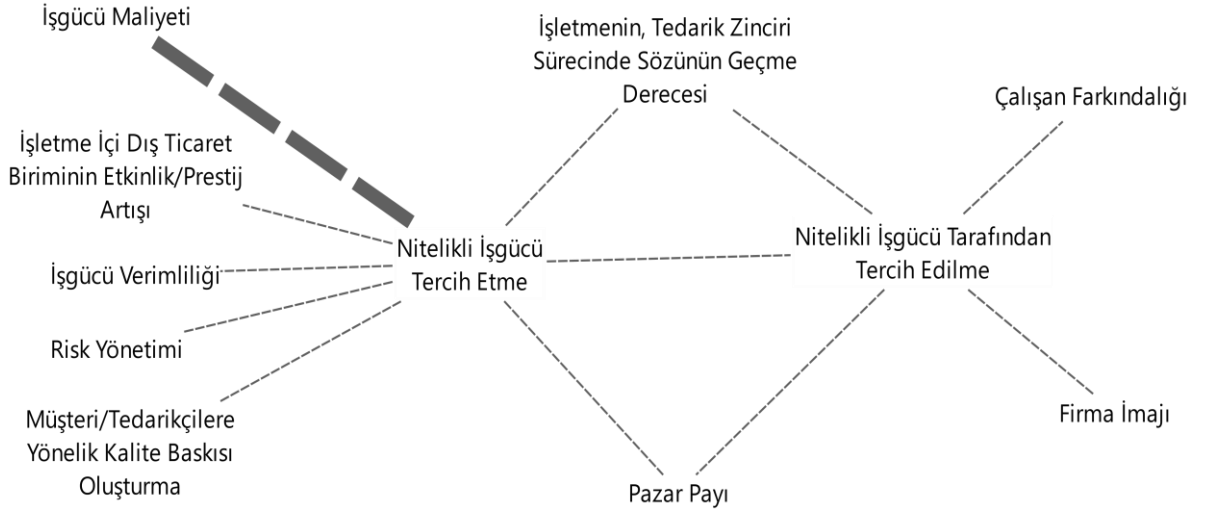
Şekil 72: İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 72, İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, her ne kadar en fazla frekans yoğunluğu toplam 49 frekans adedi ile Çalışan Farkındalığı alt unsurunda olsa da işletme bazında en yoğun frekansın Nitelikli İşgücü Tercih Etme unsuru üzerinde YS5 kodlu işletme katılımcısının beyanlarında olduğu görülmektedir. Bunun dışında katılımcılar Çalışan Farkındalığı alt unsuru üzerinde ağırlıklı olarak durmuşlardır.



Şekil 73: Çalışan Farkındalığı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

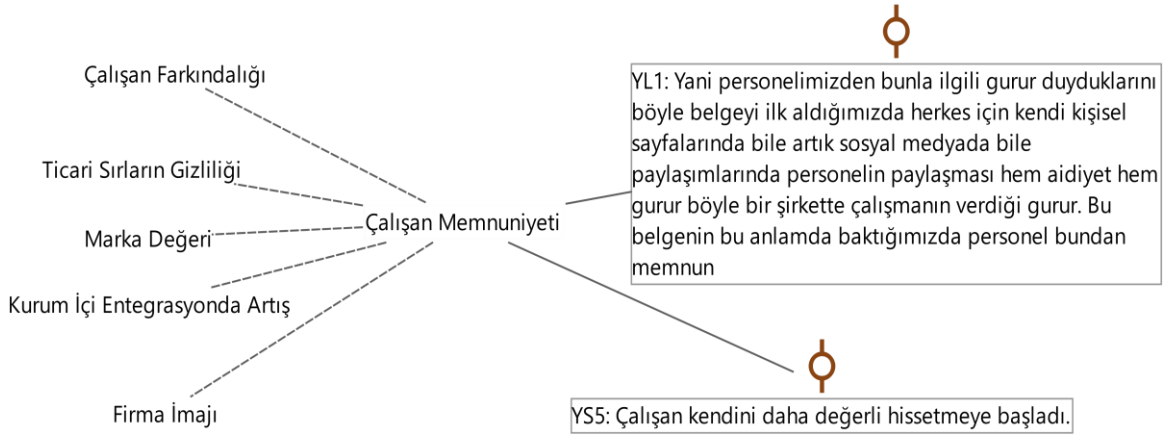
Çalışan Farkındalığı unsuru, YYS'nin getirmiş olduğu prosedürlere uyum, kalite kontrol sistemleri uygulamaları, fiziksel güvenlik ve bilgi güvenliği uygulamaları gibi uygulamaların sonucunda işletme personelinin mesleki farkındalığında artışa işaret etmektedir. Bunun sonucunda da Çalışan Farkındalığı unsurunun ilişkili olduğu rekabet unsurları arasında Kurum İçi Entegrasyonda Artış ön plana çıkmaktadır. Ayrıca katı olarak tanımlayabileceğimiz prosedürleri içeren Kontrol Uygulamaları, ISO 27001 ve Bilgi Güvenliği uygulamaları da ilişkili unsurlar olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 74: Nitelikli İşgücü Tercih Etme ve Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme İlişkili Etmenler

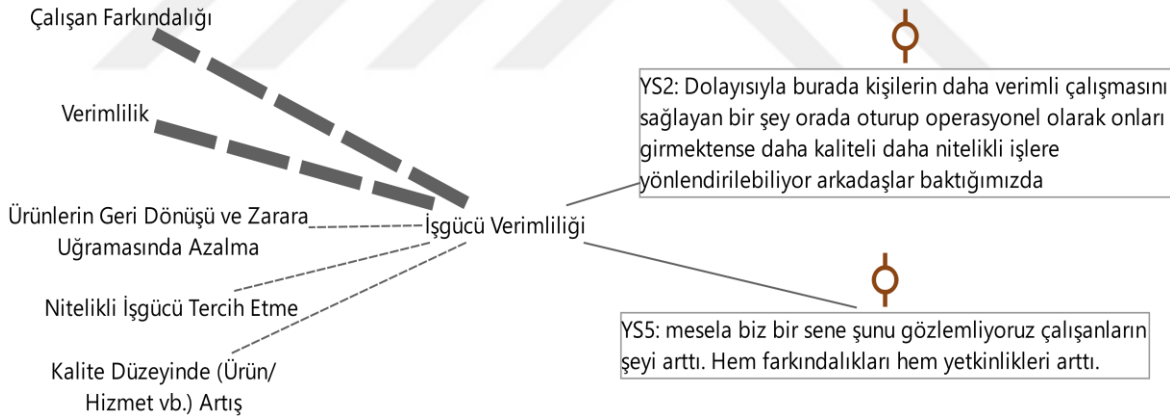
Nitelikli İşgücü Tercih Etme ve Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme unsurları ele alındığında, karşılıklı etkileşimlerinin dışında, her ikisinin de hem Pazar Payı hem de İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi unsurları ile ilişkili oldukları görülmektedir. Bu durumun YYS sahibi işletmelerin belirli bir işlem hacminin üzerinde olmaları nedeni ile nitelikli işgücü açısından çekim yerleri olmaları ve yürütülen işlem hacmi ve kalite gerekleri nedeniyle de nitelikli personel ile çalışma eğiliminden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. İşveren olan işletme açısından bu durum İşgücü Maliyeti artışı anlamına gelse de İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı ve İşgücü Verimliliği açısından da olumlu yönde artış ile ilişkilidir. Nitelikli işgücü açısından bakıldığında, Firma İmajı ve Çalışan Farkındalığı ilişkili etmenleri ön plana çıkmaktadır.

Gereken özelliklere sahip bulunmayan çalışanlar, yaptıkları işleri doğru biçimde gerçekleştirmek için uğraşsalar da başarı elde etmeleri güçtür (Esendemir, 2011). Bu açıdan, gerek YYS alım gereklilikleri arasında gerekse YYS devamlılığının sağlanması için aranan gereklilikler arasında Eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Bu eğitimlerin esasını temel dış ticaret eğitimleri ile birlikte güvenlik eğitimleri oluşturmaktadır. Nitekim, Eğitim unsuru ISO 9001 gereklilikleri içerisinde de bulunmaktadır.



Şekil 75: Çalışan Memnuniyeti İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

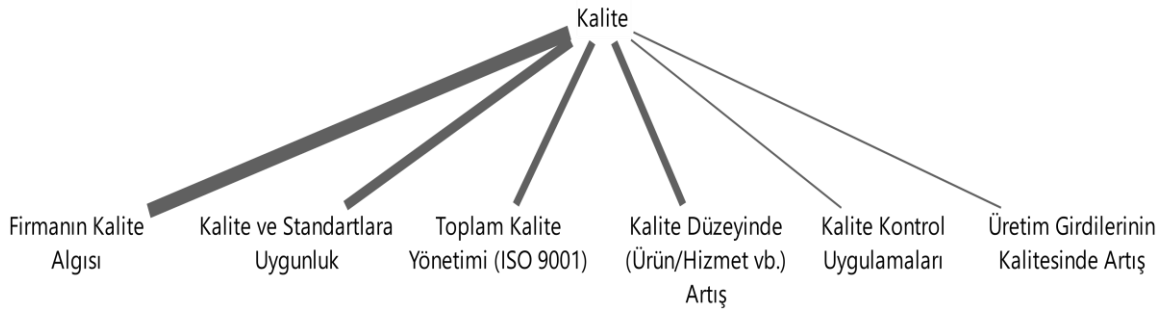
YYS sahibi olmakla işletmelerde Çalışan Memnuniyeti açısından ilerleme sağlandığı görülmektedir. YL1 ve YS5 kodlu işletmelerin katılımcıları tarafından da beyan edildiği üzere YYS ile çalışanlar kendilerini daha değerli hissetmeye başlamışlar, şirket aidiyetinde artış olmuştur. Bu durum, ilişkili unsurlar ile birlikte ele alındığında, belirtilen hususları destekler biçimde Çalışan Farkındalığı, Marka Değeri, Kurum İçi Entegrasyonda Artış ve Firma İmajı ile olumlu yönde ilişkili olduğu anlaşılmaktadır.



Şekil 76: İşgücü Verimliliği İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

YYS sahibi olmakla oluşan Çalışan Farkındalığı ve Verimlilik ile birlikte İşgücü Verimliliği unsurunda da artış olmaktadır. Bu konuda ÇS1 kodlu işletme katılımcısı “Çalışanların yaptıkları işi neden yaptıkları konusunda daha bilinçli olmaları sonucunda özellikle yöneticilerinin daha mutlu olduklarını düşünüyorum. İnsanların yaptıkları işi neden yaptıklarını anlamalarının yaptıkları işi daha iyi yapmalarını sağlıyor.” beyanında bulunmuştur. İşgücü Verimliliği ile ilişkili olarak Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış ve Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma ortaya çıkmaktadır.

Kalite



Şekil 77: Kalite Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Kalite etmeni temel olarak YYS sahibi olunması ile işletmeye ilişkin kalite algısında ortaya çıkan değişimleri, YYS'nin getirdiği düzenlemeler sonucu olarak üretim/hizmet kalitesine yansımaları ve aynı zamanda üretim girdilerinde kalite düzeyinde oluşan etkiyi konu almaktadır. Kalite etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından, frekans olarak en yoğun biçimde Firmanın Kalite Algısı üzerinde durulduğu görülmektedir. Frekans ağırlığına göre sıraladığımızda devamında Kalite ve Standartlara Uygunluk, Toplam Kalite Yönetimi (ISO 9001), Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış, Kalite Kontrol Uygulamaları ve Üretim Girdilerinin Kalitesinde Artış diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Kalite																0
Kalite Kontrol Uygulamaları		■							■			■	■			4
Kalite ve Standartlara Uygunluk	■	■							■		■		■	■		6
Toplam Kalite Yönetimi (ISO 9001)		■	■	■			■			■			■	■		7
Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış	■			■			■	■	■	■			■	■	■	9
Firmanın Kalite Algısı	■	■	■	■	■	■		■	■	■				■		10
Üretim Girdilerinin Kalitesinde Artış							■		■							2

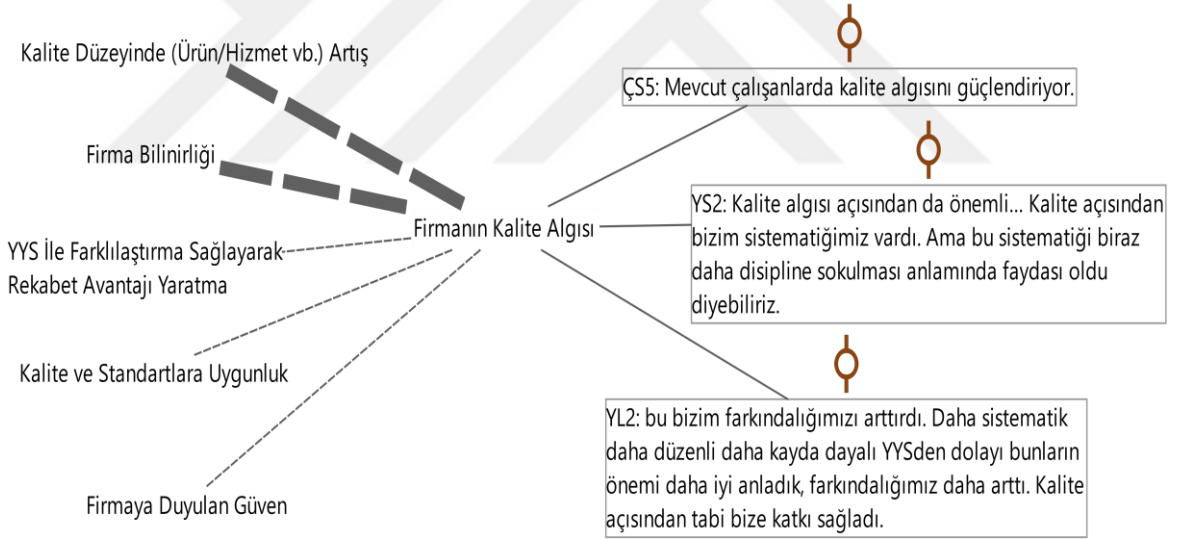
Şekil 78: Kalite Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Kalite unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını gösteren Şekil 78 incelendiğinde; Firmanın Kalite Algısı unsurunun 10 adet katılımcı tarafından konu edildiği görülmektedir. Bu unsur üzerinde Çok Uluslu Şirketler katılımcılarının nispeten daha az durmuş olmaları dikkat çekicidir. Bunun dışında, 9 adet katılımcı tarafından Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış üzerinde durulmuştur.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Kalite																0
Kalite Kontrol Uygulamaları		■							■			■	■			4
Kalite ve Standartlara Uygunluk	■	■							■		■		■	■	■	13
Toplam Kalite Yönetimi (ISO 9001)		■	■	■			■			■			■	■		10
Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış	■			■			■	■	■	■			■	■	■	10
Firmanın Kalite Algısı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				■	■	18
Üretim Girdilerinin Kalitesinde Artış							■		■							2

Şekil 79: Kalite Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 79, Kalite unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, her ne kadar en fazla frekans yoğunluğu toplam 18 frekans adedi ile Firmanın Kalite Algısı alt unsurunda olsa da işletme bazında en yoğun frekansın Kalite ve Standartlara Uygunluk unsuru üzerinde ÇS5 kodlu işletme katılımcısının beyanlarında olduğu görülmektedir. Bunun dışında katılımcılar Firmanın Kalite Algısı alt unsuru üzerinde ağırlıklı olarak durmuşlardır.



Şekil 80: Firmanın Kalite Algısı İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Devlet tarafından akreditasyon anlamına gelen YYS, Firmanın Kalite Algısı adına da önemli katkı sağlamaktadır. Firmanın Kalite Algısı ilişkili etmenler incelendiğinde, Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış ve Firma Bilinirliği önde gelmektedir. Bunların yanında Kalite ve Standartlara Uygunluk ile Firmaya Duyulan Güven de yer almaktadır. İlişkili unsurlardan görüleceği üzere, Firmanın Kalite Algısı ürün kalitesinden firmaya duyulan güvene, firma bilinirliğinden kalite standartları uygulamalarına çok fazla unsura temas etmekte, bunların etkileşimlerinin sonucu

olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim, YS1 kodlu işletme katılımcısı “*Güvenilirlik kalite marka bilinirliği bunlar çok farklılaştırmıyorum çok kendi içinde. Dolayısıyla hani kalite de bu şeyin getirisi oluyor aslında bakarsanız. YYS’si olan firma kaliteli ya da ürettiği ürün kalitelidir. Ya da güvenilirdir. Bunların hepsi aynı potada değerlendirilebilir aslında bakarsanız.*” diyerek durumu özetlemiştir.

Toplam Kalite Yönetimi (ISO 9001), YYS başvurusunda bulunmak ve YYS devamlılığını sağlamak için aranan koşullar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla katılımcıların beyanlarında da yer almaktadır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, katılımcıların beyanlarının salt ISO 9001 belgesi varlığına yönelik olmayıp bu belgenin faydalarını belirtmeye yönelik olmalarıdır.

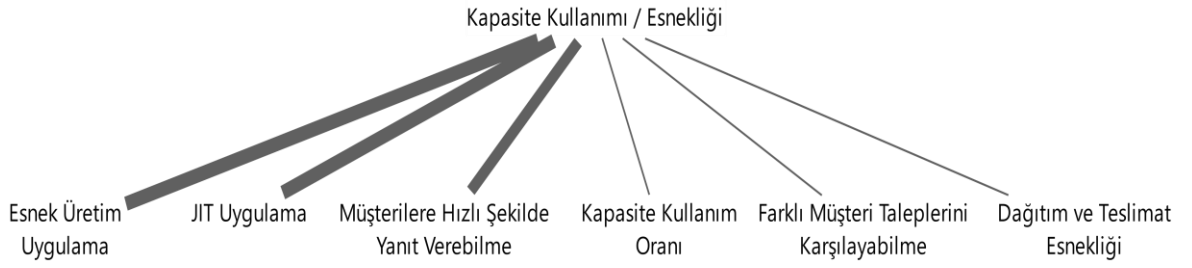
YYS başvurusunun değerlendirilmesi sırasında dış ticaret ve güvenlik gibi konularda her işlemin prosedürlere bağlanmış olması aranmaktadır. Buna paralel olarak ISO 9001 Belgesi için de işletmelerin kontrol süreçlerinin oturtularak uygulamaların prosedürlere bağlanması gerekmektedir. Bu durumun sonucu olarak Kalite ve Standartlara Uygunluk unsuru ortaya çıkmaktadır. Söz konusu uygulamaların bir parçası olarak Kalite Kontrol Uygulamaları da ortaya çıkmaktadır.

Bahse konu kontrol uygulamalarının ve aynı zamanda üretim girdilerinin gümrükleme aşamasında fiziki denetime tabi tutulmaması sayesinde zarar görmemesi gibi hususların bir sonucu olarak Üretim Girdilerinin Kalitesinde Artış unsuru ortaya çıkmaktadır. YS6 kodlu işletme katılımcısı konuya ilişkin “*üretim kısmında gelen hammaddelerin kalitesinde paketlemeden vs dolayı iyileşme sağlandı.*” beyanında bulunmuştur.

Kalite unsurunun sağlanmasına yönelik bahse konu uygulamaların sonucu olarak karşılaşılan öncelikli sonuç, Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış unsurudur. Söz konusu uygulamalar sonucunda daha kaliteli ürün ya da hizmetler sunulabilmektedir.

Bahse konu hususlar ile neticede YYS sahibi firmalar rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Nitekim katılımcılar tarafından beyan edilen YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma unsurunun Firmanın Kalite Algısı unsuru ile ilişkili olması da bu durumu net biçimde ortaya koymaktadır.

Kapasite Kullanımı/Esnekliği



Şekil 81: Kapasite Kullanımı/Esnekliği Ağırlıklı Alt Unsurların Dağılımı

Kapasite Kullanımı/Esnekliği etmeni temel olarak, başta hız ve öngörülebilirlik olmak üzere YYS sahibi olunması ile sağlanan imkanlar sayesinde, işletmenin üretim kapasitesinde iyileşme sağlanıp sağlanmadığı, üretim ve lojistik süreçlerinin YYS sahibi olunmasından etkilenip etkilenmediği hususlarını konu almaktadır. Kapasite Kullanımı/Esnekliği etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından, en yoğun biçimde Esnek Üretim Uygulama ve JIT Uygulama üzerlerinde durulduğu görülmektedir. Frekans ağırlığına göre sıraladığımızda devamında Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme, Kapasite Kullanım Oranı, Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme ve Dağıtım ve Teslimat Esnekliği diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

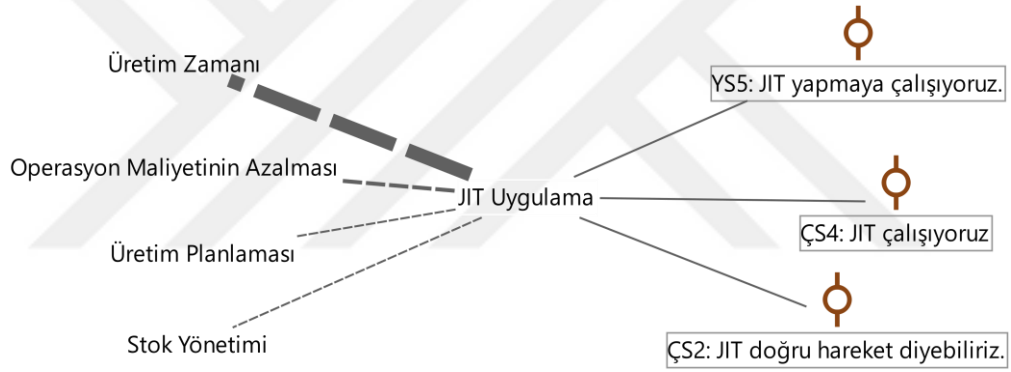
	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
Kapasite Kullanımı / Esnekliği																0
Dağıtım ve Teslimat Esnekliği																2
Esnek Üretim Uygulama																5
Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme																4
JIT Uygulama																7
Kapasite Kullanım Oranı																2
Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme																6

Şekil 82: Kapasite Kullanımı/Esnekliği Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Kapasite Kullanımı/Esnekliği unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenen dağılımını gösteren Şekil 82 incelendiğinde, alt unsurlar üzerinde önemli sayılabilecek bir yoğunlaşma bulunmadığı, en fazla JIT Uygulama alt unsuru üzerinde olmak üzere 7 adet katılımcının beyanda bulunduğu görülmektedir. Bunun dışında, 6 adet katılımcı tarafından Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme üzerinde durulmuştur.

Esnek Üretim Uygulama, değişen müşteri talepleri ya da üretim girdi şartlarındaki değişiklikler gibi kısa vadeli üretim yapısını değiştiren durumlar karşısında uyum sağlama yeteneğini konu almaktadır. Bu kapsamda YYS Esnek Üretim Uygulama unsuruna katkı sağlamıştır. YS5 kodlu işletme katılımcısının konuya ilişkin “*üretim planlamanızın ona göre tekrar kendini aktive etmesine belki daha kısa sürede reaksiyon vermesine etki sağladı.*” beyanı ve YS1 kodlu işletme katılımcısının “*üretim daha hızlı refleks sağlıyor diyebiliriz.*” ifadesi durumu ortaya koymaktadır.

Bu durumun da bir sonucu olarak YYS sahibi firmalar, üretim yöntemlerinin izin verdiği ölçüde, sahip oldukları esnek üretim yapısıyla Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme ve Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme yetilerini de kazanmış ya da geliştirmiş olmaktadır. Bunlara paralel olarak Dağıtım ve Teslimat Esnekliği unsuru da bu hususlarla beraber gelişmiş olmaktadır.

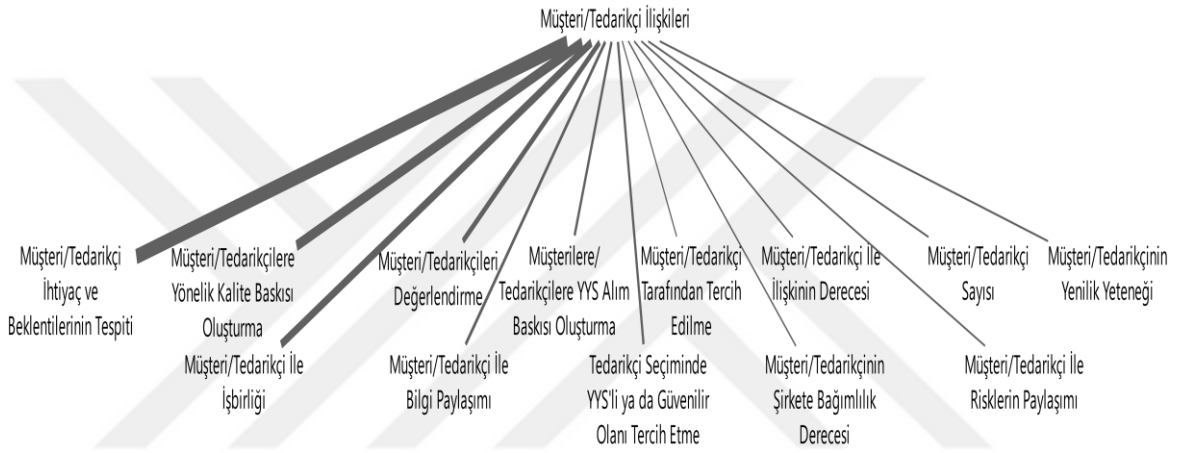


Şekil 83: JIT Uygulama İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

JIT Uygulama unsuru, Tam Zamanında Üretim adı da verilen tam zamanında satın alma ve üretim yapılmasını esas alan bir maliyet ve stok kontrolü uygulama işlemini konu alır. Bu çerçevede, en az stokla üretim yapmayı hedefleyerek stok maliyetlerinden tasarruf yapmak ana amaçlarındandır. JIT Uygulama unsurunda kritik olan hususlardan bir tanesi, üretim girdilerinin zamanında üretime verilmesinin sağlanması, bir diğeri de üretim planlamasının doğru ve etkin biçimde yapılmasıdır. Bu açıdan YYS, sağladığı hız ve gümrük işlemlerinde öngörülebilirlik ile ithal üretim girdilerinin hızlı ve sorunsuz biçimde üretime verilebilmesini, aynı zamanda da üretim planlamasının sağlıklı işlenmesini sağlamaktadır. Bu sayede de işletmeleri üretim yöntemlerinin izin verdiği ölçüde JIT uygulamaya teşvik etmektedir. ÇS4 kodlu işletme katılımcısının “*JIT devamını sağladı.*”, ÇS1 kodlu işletme katılımcısının da “*JIT’a doğru bir hareket var diyebiliriz.*” beyanları bu durumu desteklemektedir.

Kapasite Kullanım Oranı, işletmelerin mevcut fiziki kapasitelerine nazaran fiilen gerçekleşen kapasite kullanımlarını göstermektedir. Bu oran yükseldikçe işletme üretim kapasitesini daha etkin kullanıyor anlamına gelmektedir. YYS'nin sağladığı direkt etki olarak, ithal üretim girdilerinin hızlı ve sorunsuz biçimde üretime verilebilmesi sayesinde üretim duruşlarının önüne geçilmekte, üretim girdisinden kaynaklı yavaşlamalar engellenmekte, işletmeye katkı sağlanmaktadır. Diğer yandan, JIT uygulamasına imkan sağlayarak daha etkin üretim planlaması yapılmasına yol açmaktadır.

Müşteri/Tedarikçi İlişkileri



Şekil 84: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Müşteri/Tedarikçi İlişkileri etmeni temel olarak, YYS sahibi işletmelerin gerek tedarikçileri ile gerekse müşterileri ile bilgi alışverişlerinin şekli, derecesi ve içeriği, işletmenin YYS sahibi olması ve YYS'nin gereklerini yerine getirmesinin müşteri ve/veya tedarikçileri üzerinde yarattığı etkileri konu almaktadır. Müşteri/Tedarikçi İlişkileri etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından, en yoğun biçimde Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti üzerinde durulduğu görülmektedir. Devamında Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma, Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği, Müşteri/Tedarikçileri Değerlendirme, Müşteri/Tedarikçi İle Bilgi Paylaşımı, Müşterilere/Tedarikçilere YYS Alım Baskısı Oluşturma, Tedarikçi Seçiminde YYS'li ya da Güvenilir Olanı Tercih Etme, Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme, Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi, Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi, Müşteri/Tedarikçi İle Risklerin Paylaşımı, Müşteri/Tedarikçi Sayısı ve Müşteri/Tedarikçinin Yenilik Yeteneği diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Müşteri/Tedarikçi İlişkileri																0
Tedarikçi Seçiminde YYS'li ya da Güvenilir Olanı Tercih Etme	■		■	■		■	■	■	■	■	■	■	■			11
Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme	■	■	■				■						■			5
Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■		■	■	■	13
Müşteri/Tedarikçi İle Bilgi Paylaşımı	■	■	■	■	■		■	■	■				■			9
Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi			■				■	■	■				■			5
Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği	■	■	■	■	■		■		■				■	■	■	10
Müşteri/Tedarikçi İle Risklerin Paylaşımı	■					■	■	■					■			5
Müşteri/Tedarikçi Sayısı													■			1
Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	14
Müşteri/Tedarikçileri Değerlendirme	■	■	■	■	■			■	■	■						8
Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi			■		■		■	■					■			5
Müşteri/Tedarikçinin Yenilik Yeteneği													■			1
Müşterilere/Tedarikçilere YYS Alım Baskısı Oluşturma	■	■	■	■	■		■	■				■	■			9

Şekil 85: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Müşteri/Tedarikçi İlişkileri unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını gösteren Şekil 85 incelendiğinde, alt unsurlar üzerinde önemli ölçüde durulduğu gözlemlenmektedir. Toplam 15 katılımcıdan 14 adedi Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma üzerinde durmuş, ayrıca Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti üzerinde de 13 katılımcı beyanda bulunmuştur. Bunlara karşın Müşteri/Tedarikçi Sayısı ve Müşteri/Tedarikçinin Yenilik Yeteneği alt unsurları üzerinde sadece ÇS4 kodlu işletme katılımcısı durmuştur.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Müşteri/Tedarikçi İlişkileri																0
Tedarikçi Seçiminde YYS'li ya da Güvenilir Olanı Tercih Etme				■			■			■			■			15
Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme		■												■		10
Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti	■	■		■							■					55
Müşteri/Tedarikçi İle Bilgi Paylaşımı	■												■			16
Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi													■			6
Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği	■				■											33
Müşteri/Tedarikçi İle Risklerin Paylaşımı													■			6
Müşteri/Tedarikçi Sayısı														■		2
Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma	■			■	■			■	■							41
Müşteri/Tedarikçileri Değerlendirme	■		■	■				■		■						24
Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi													■			7
Müşteri/Tedarikçinin Yenilik Yeteneği													■			1
Müşterilere/Tedarikçilere YYS Alım Baskısı Oluşturma	■												■			16

Şekil 86: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 86, Müşteri/Tedarikçi İlişkileri unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, Müşteri/Tedarikçi İlişkileri unsurlarından sadece Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti alt unsuru üzerinde YL2 kodlu işletme katılımcısı yoğun olarak durmuş olup diğer işletmeler katılımcıları tarafından alt unsurlar üzerinde önemli sayılabilecek bir yoğunlaşma bulunmamaktadır.

YYS ile gelişen ya da kullanılmaya başlanan müşteri/tedarikçiler ile iletişimin artırılması, yükleme ve taşıma bilgilerinin paylaşılması hususları ile birlikte bilgi sistemlerinin de etkisi ile işletmelerin Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti hususunda ilerleme kaydettikleri görülmektedir.

Bu konu ile bağlantılı olarak, Müşteri/Tedarikçi İle Bilgi Paylaşımı ve Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği unsurları da bu kapsamda yer almaktadır. Konuya ilişkin YS6 kodlu işletme katılımcısı “YYS ile birlikte hayata geçti. Bundan sonra bize mal satacak kişilerin mal yükleyecek kişilerin doğru malı doğru adette doğru yüklediğini teyit etmesi lazım.” beyanı ile YYS gereği kontrol uygulamasını özetlemektedir.

YYS'nin gerektirdiği kontrol ve prosedürlerin gereğini yapmak üzere işletmeler müşteri ve/veya tedarikçilerine belli kurallara uymak, ISO 9001 ve/veya ISO 27001 belgesi almak gibi zorlamalarda bulunmaktadırlar. Bunun sonucu olarak da Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma unsuru ortaya çıkmaktadır. Bu konuda ÇS1 kodlu işletme katılımcısı ‘tedarikçi seçiminde kriterler arasına ISO 27001 sahibi olmayı da eklediklerini’ ifade etmiştir. YS5 kodlu işletme katılımcısı ise “YYS beklemiyoruz ama YYS şartlarını biz teknik şartnamemize koyduk. Bize hizmet verecek firmalar bu bunu sağlamak zorundadır diye.” beyanı ile, tedarikçilerini YYS şartlarını sağlayacak kaliteye çekme uygulamasını beyan etmektedir.

Müşteri/Tedarikçileri Değerlendirme unsuru YYS sahibi firmalar için belge alımında ve devamında belgenin sürdürülebilirliği açısından gereklilikler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte YYS sahibi işletmeler bu unsuru işletmelerinin tedarikçi seçimlerinde ana politika haline getirmekte ve buna göre hareket etmektedirler.

Buna bağlı olarak, Yetkilendirilmiş Yükümlü Sisteminin ana mantığını oluşturan Güvenli Arz Zinciri'nin oluşması da adına sürecin bir gereği olarak, YYS sahibi işletmelerin Tedarikçi Seçiminde YYS'li ya da Güvenilir Olanı Tercih Etme eğiliminde oldukları ve aynı zamanda Müşterilere/Tedarikçilere YYS Alım Baskısı Oluşturdukları görülmektedir. Bu açıdan YS3 kodlu işletme katılımcısı “YYS sahibi

olmayan nakliye firması bizim YYS'mizi de riske atıyor." sözleriyle, YYS sahibi olmayan tedarikçiler ile çalışmanın kendileri için yarattığı riski ortaya koymaktadır. YS5 kodlu işletme katılımcısı ise tedarikçi seçiminde YYS'li firmaları tercih ettiklerini *"Yerli tedarikçimizi seçerken YYS sahibi değil mi diye bakmaya başladık. Kriterlerimizden birisi arasına girdi."* sözleriyle ifade etmiştir. Bu eğilimin sonucunda Güvenli Arz Zinciri'nin sağlanması sürecin doğal bir sonucu olarak beklenmektedir.

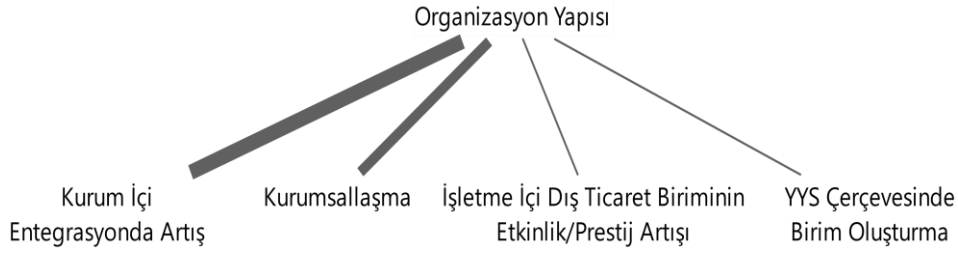
Müşteri ve/veya tedarikçi belirlenmesinde başka faktörler de bulunmaktadır. Bunlardan ilki Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi unsuru olarak sayılabilmektedir. Pazar Payı yüksek ya da kritik ürün üreten olup piyasayı yönlendirebilen işletmelere müşteri ve/veya tedarikçilerinin bağımlılıkları da yüksek olmaktadır. Bu durumda söz konusu işletmelerin müşteri ve/veya tedarikçilerini seçebilme ve yönlendirme güçleri de ortaya çıkmaktadır.

Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi unsuru da Müşteri/Tedarikçi İlişkileri açısından önemlidir. İşletmeler arasındaki ilişkinin derecesi, işletmeler arasındaki bağıntıyı doğrudan etkilemektedir.

Müşteri/Tedarikçi İlişkileri açısından Müşteri/Tedarikçi İle Risklerin Paylaşımı unsuru da aynı zamanda önemlidir. Özellikle birbirine güven esasına dayanan işlemlerde risk paylaşımı gözlenmektedir. YS5 kodlu işletme katılımcısının verdiği *"Riskler konuşuluyor zaten gümrük müşavirliği firmasıyla bunun riskleri ne olabilir şöyle mi böylemi o zaman şöyle yapmayalım böyle yapalım diye sürekli görüş alışverişinde bulunuluyor."* örneği bu durumu göstermektedir.

YYS, belge sahibi firmaların müşteri ve/veya tedarikçilerini belirlemelerinde etkin olmakla birlikte, diğer firmalar tarafından YYS sahibi işletmenin tercih edilmesini de etkileyebilmektedir. Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme olarak ele alınan bu konuda YYS sahibi işletmelerin sahip oldukları güven algısı, Firma İmajı ve Marka Değeri de etken olmaktadır. Konuya ilişkin ÇL1 kodlu işletme katılımcısı *"taşımalar büyük firmalarda ihale usulü olur. Hani özellikle Eti Maden Devlet Kurumlarında falan eskiden ISO isterlerdi sizden. Ya da başka belge isterdi ihale şartlarında. Şimdi YYS belgenizi koyuyorsunuz. İhalelerde bunun mutlaka etkisi oluyor."* ifadesi ile, YL2 kodlu işletme katılımcısı da *"Mali yeterliliğimiz olduğu düşünüldüğü için eşyanın kaybolma çalınma ya da tersi bir durum oluştuğunda karşılığını alabileceklerini biliyorlar. Tercih ederken de YYS olan tercih ediliyor diğer antrepolara göre."* beyanıyla YYS belgesinin faydasını açık biçimde ifade etmiştir.

Organizasyon Yapısı



Şekil 87: Organizasyon Yapısı Ağırıklı Alt Unsur Dağılımı

Organizasyon Yapısı etmeni temel olarak, YYS sahibi olmakla işletmelerin idari yapılanmasında meydana gelen değişimleri konu almaktadır. Organizasyon Yapısı etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından, en yoğun biçimde Kurum İçi Entegrasyonda Artış üzerinde durulduğu görülmektedir. Devamında Kurumsallaşma, İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı ve YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Organizasyon Yapısı																0
Kurumsallaşma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	15
Kurum İçi Entegrasyonda Artış			■	■	■		■	■	■	■		■	■		■	10
YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma							■	■			■		■	■		5
İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı				■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	10

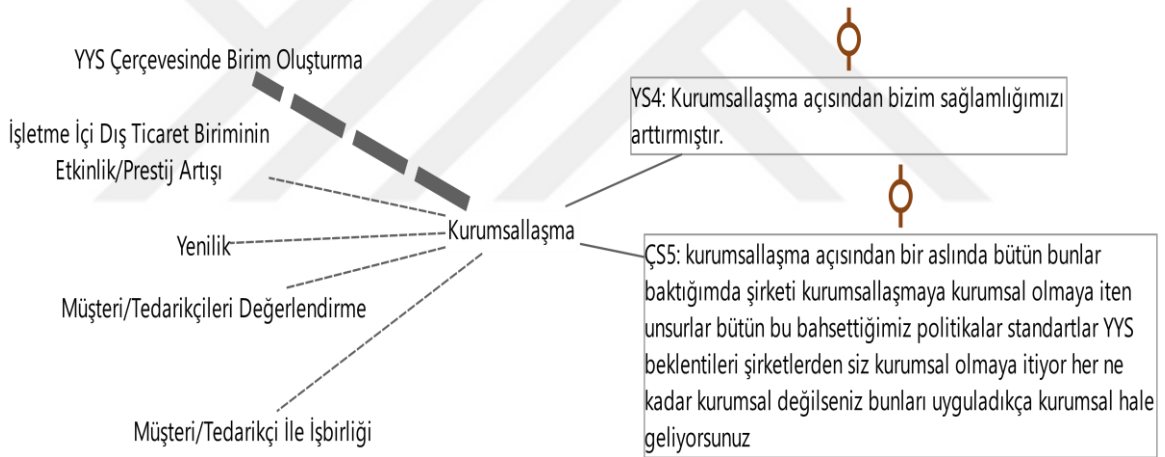
Şekil 88: Organizasyon Yapısı Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Organizasyon Yapısı unsurlarının katılımcı şirketler bazında gözlemlenme dağılımını gösteren Şekil 88 incelendiğinde, tüm katılımcılar tarafından YYS'nin işletmeler üzerinde Kurumsallaşma açısından olumlu etkisi olduğu üzerinde durulduğu görülmektedir. Katılımcılardan 10'ar adedi YYS'nin Kurum İçi Entegrasyonda Artış ve İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı yönünde etkisi olduğunu vurgulamıştır. YYS ile birlikte işletme idari yapılanmasında özellikle dış ticaret işlemlerini yürütmek üzere mevcut birimi yeniden düzenleyen ya da oluşturan işletme sayısı da YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma unsuru kapsamında 5 adettir.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Organizasyon Yapısı																0
Kurumsallaşma	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	26
Kurum İçi Entegrasyonda Artış			■	■	■		■	■	■				■	■	■	32
YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma							■	■			■		■	■		6
İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı				■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	10

Şekil 89: Müşteri/Tedarikçi İlişkileri Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 89, Organizasyon Yapısı unsurlarının, katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Buna göre, her ne kadar katılımcıların tamamı YYS'nin işletmeler üzerinde Kurumsallaşma açısından olumlu etkisi olduğunu beyan etse de üzerinde en fazla yoğunlaşılan unsur Kurum İçi Entegrasyonda Artış olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle YS1, YS5 ve ÇS4 kodlu işletmelerin katılımcıları yoğun olarak Kurum İçi Entegrasyonda Artış unsuru üzerinde durmuştur.

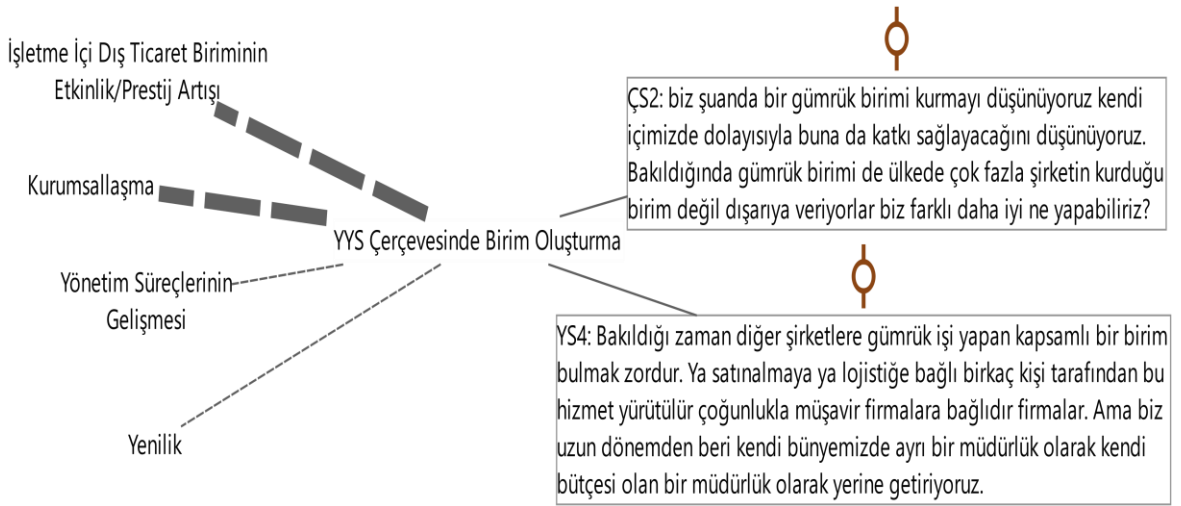


Şekil 90: Kurumsallaşma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Gerek YYS başvurusu sırasında gerekse devamı süreçte dış ticaret, güvenlik bilgi işlem birimi, muhasebe gibi işletmenin alanına giren pek çok birim için her işlemin prosedürlere bağlanmış olması, standartlarının oluşturulmuş bulunması aranmaktadır. Buna paralel olarak, YYS gerekliliği olan ISO 9001 Belgesi alımı için de işletmelerin kontrol süreçlerinin oturtularak uygulamaların prosedürlere bağlanması gerekmektedir. Yine YYS ile birlikte müşteri/tedarikçilerin değerlendirilmesi hususu ortaya çıkmakta, bunun için de standartlar belirlenmektedir.

YYS alım sürecinde yürütülen söz konusu çalışmaların birden fazla birimi ilgilendirmesi, devamı uygulama sürecinde de işlemlerin YYS gereği takip edilebilir ve izlenebilir olması gereği işletme içi birimler arasında iş birliğinin devam etmesi sonucunda Kurum İçi Entegrasyonda Artış ortaya çıkmaktadır. YS4 kodlu işletme katılımcısı konuyu; “YYS sürecinde YYS ile birlikte biz organik olarak iş ilişkisinde bulunduğumuz müdürlüklerle süreçlerimizi entegre etmek durumunda kaldık. Örneğin BT ile oturduk çalıştık neden bir 27001 çalıştık. Onun sonunda mesela biz yaptığımız sözleşmede örneğin müşavirlik sözleşmesinde bilgi güvenliğiyle ilgili ayrı bir madde koyduk ki oldukça kapsamlı bu çok teknik bir takım gereklilikleri de şart koştuk mesela böyle olunca bu kurumsallık anlamında aslında bize bir noktada katkı sağladı. Atıyorum lojistikte mesela süreçlerimiz entegre oldu. İK ile gene süreçlerimiz bir yerde entegre oldu.” beyanı ile özetlemektedir.

İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı, dış ticaret birimlerine yönelik işletme içerisindeki algıda ortaya çıkan değişmeyi konu almaktadır. YYS öncesi uygulamalarda işletme muhasebe biriminin ya da satın alma biriminin yan bir işlemi olarak algılanabilen dış ticaret işlemlerinin önemi konusunda YYS ile birlikte işletmelerde farkındalık artışı olmuş, bu sayede dış ticaret işlemleri tali işlem yaklaşımından çıkarak işletmelerin ana unsurları arasında yer almaya başlamıştır.



Şekil 91: YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı ile de birlikte, YYS sahibi işletmelerde tedarik zinciri kavramı üzerinde pratikte bir farkındalık yaratılmış olduğunu ifade etmek mümkün bulunmaktadır. Klasik anlayışla dış ticaret, lojistik, muhasebe gibi uygulama zincirinin ayrı ayrı halkaları olarak faaliyet gösteren

işletmelerde birbirine entegre bir sistemi zorunlu kılan YYS ile işletmeler, uygulamalarını entegre ederek verimlilik ve karlılıklarını arttırabileceklerini fark etmeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak, YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma unsuru çerçevesinde, işletme içinde mevcut birimlerin yeniden yapılanması, yeni birimler oluşturulması ya da işletme içi görev tanımlarının tekrar yapılandırılması yoluna gitmeye başlamışlardır. YS5 kodlu işletme katılımcısı “*ama bu şey dış ticaret ve lojistik operasyonlarının aynı çatı altında yönetilmesiyle sağlanıyor. Burada mesela lojistik müdürü olsaydı farklı dış ticaret müdürü olsaydı farklı; nasıl getiriyorsan getir ben üç saatte iki saatte ithalatımı bitirip sana veririm derdi.*” diyerek, aynı çatı altında olmanın faydalarına ve ayrı birimler olması halinde yaklaşım ayrılıklarına değinmektedir.

YYS ile uygulamaların prosedürlere bağlanması, mevcut birimlerin yeniden yapılanması, yeni birimler oluşturulması ya da işletme içi görev tanımlarının tekrar yapılandırılması uygulamalarının sonucu olarak işletmelerin Kurumsallaşma düzeyinde ve etkinliğinde artış sağlanmaktadır.

Rekabetin Yoğunluğu



Şekil 92: Rekabetin Yoğunluğu Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Rekabetin Yoğunluğu etmeni temel olarak, YYS sahibi firmaların içinde buldukları rekabet ortamının yapısının ortaya konması ve işletmelerin söz konusu rekabet ortamında davranış şekillerinin tespitini konu almaktadır. Söz konusu verilere ilişkin veriler Şekil 93’de gösterilmiştir.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...	
Rekabetin Yoğunluğu																	0
Rekabetin Unsuru																	0
Kalite Rekabeti Baskın																	2
Fiyat Rekabeti Baskın																	5
Rekabet Avantajı																	10
Rekabet Stratejisi																	0
YYS ile Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma																	9
YYS ile Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma																	9
Rekabet Yoğunluğu																	8

Şekil 93: Rekabetin Yoğunluğu Unsurlarının İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Katılımcılardan 8 adedi içinde buldukları rekabet ortamını yoğun olarak nitelendirmiştir. Bu konuda dikkat çekici olan bir husus, lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin tamamının Rekabet Yoğunluğu hususu üzerinde durmuş olmalarıdır.



Şekil 94: Fiyat Rekabeti Baskın ve Kalite Rekabeti Baskın İlişkili Unsurları

İşletmelerin içlerinde buldukları rekabet yapısına yönelik olarak, katılımcılardan sadece 2 adedi Kalite Rekabeti Baskın beyanında bulunmuş, 5 adedi ise içinde bulunulan rekabetin yapısını Fiyat Rekabeti Baskın olarak nitelendirmiştir. Bahse konu katılımcılardan YL2 kodlu işletme katılımcısı ise içinde buldukları piyasada (Lojistik Sektörü) hem kalite hem de fiyat rekabetinin baskın olduğunu beyan etmiştir. Şekil 94’de Fiyat Rekabeti Baskın ile Kalite Rekabeti Baskın unsurlarının ilişkili unsurları karşılaştırılmış olup Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti her iki rekabet yapısında da ilişkili bulunmaktadır. Diğer taraftan, Fiyat Rekabeti Baskın olarak nitelenen unsur ile ayrıca Rekabet Yoğunluğu, Rekabet Avantajı, Kalite ve Standartlara Uygunluk unsurları ile ilişkilidir. Bu durum, fiyat rekabetinin özellikle rekabetin yoğun olduğu piyasalarda görüldüğü, ancak fiyat rekabeti yapılırken kalite ve standartlar açısından da halihazırda belirli bir seviyeyi sağlamak gerekliliğinin bulunduğu şeklinde yorumlanmaktadır.

İşletmelerin rekabet stratejileri ele alındığında, hem YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma hem de YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma unsurlarının 9’ar katılımcı tarafından ele alındığı görülmektedir. Bunlardan, YS4, ÇS2 ve ÇS5 kodlu işletmeler katılımcıları, uygulanan Rekabet Stratejisi için her iki stratejinin de aynı anda uygulanmakta olduğunu beyan etmişlerdir.

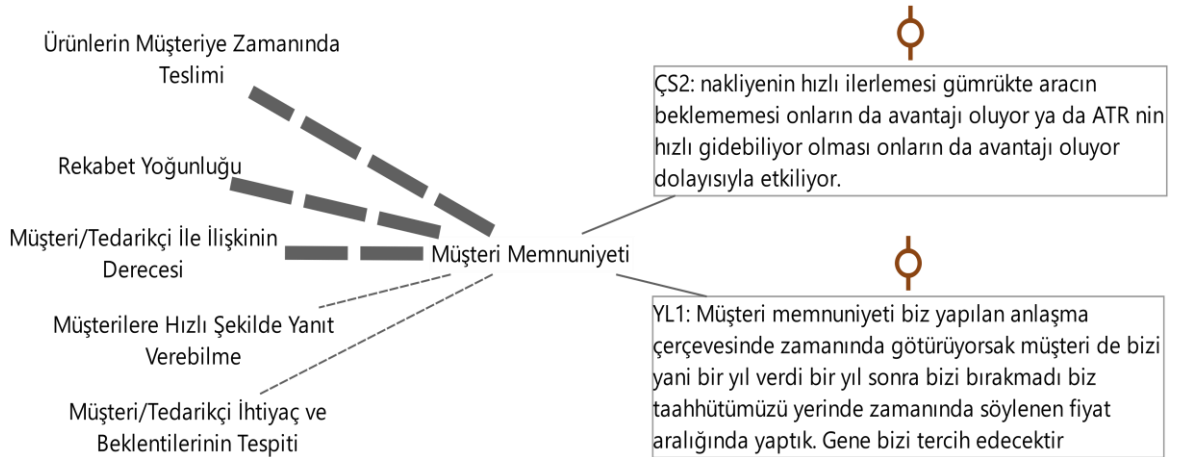
Diğer taraftan katılımcılardan 10 adedi, YYS’nin işletmelere Rekabet Avantajı sağladığı yönünde beyanda bulunmuşlardır.

Satış Sonrası Hizmetler



Şekil 95: *Satış Sonrası Hizmetler Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı*

Satış Sonrası Hizmetler etmeni temel olarak, YYS sahibi olmakla işletmelerin satış sonrası hizmetler alanında meydana gelen değişimleri konu almaktadır. Bu alanda katılımcılar tarafından üzerinde durulan sadece iki adet alt unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en yoğun biçimde üzerinde durulmuş bulunanı Müşteri Memnuniyeti unsurudur. Müşteri memnuniyetini hedefleyen artan rekabet ortamında, üretim esnekliği, kaynakların etkin kullanımı, teknolojideki değişim ve müşterilerin taleplerinde oluşan dönüşüme karşılık verebilmek için hız, inovasyon, öngörülebilir süreçler, devamlı eğitim ve geliştirme işletmeler için büyük öneme sahiptir (Pınar, 2011:294).

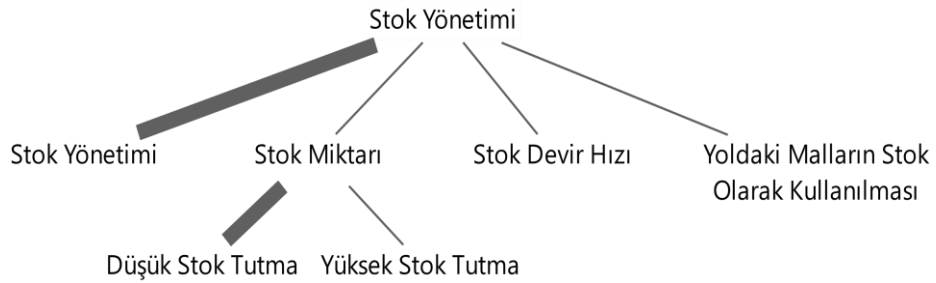


Şekil 96: *Müşteri Memnuniyeti İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri*

Müşteri Memnuniyeti ilişkili unsurları incelendiğinde öncelikle Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi unsurunun yer aldığı görülmektedir. Nitekim, YYS'nin işletmelere sağladığı ithal girdilerin hızlı ve öngörülebilir şekilde gümrükleme işleminin yapılabilmesi, işletmelerin de etkin üretim planlaması yapmalarını ve devamında siparişlerini kendi müşterilerine zamanında teslimini sağlamaktadır.

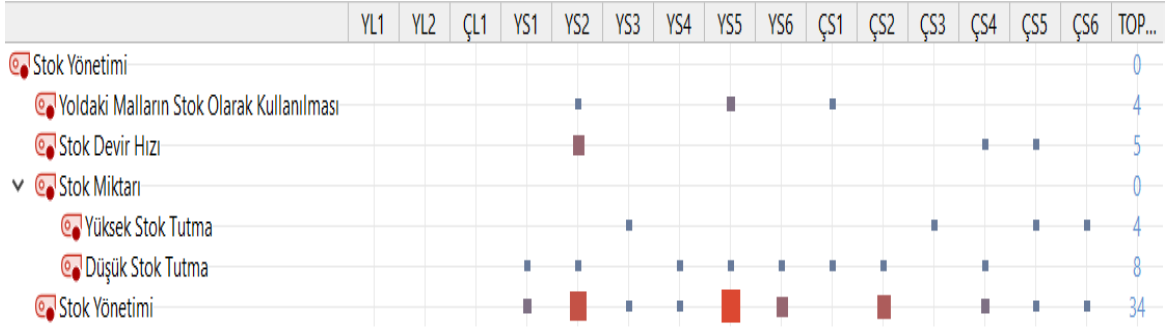
Bu durum aynı zamanda işletmelerin müşterilerinin taleplerine hızlı biçimde cevap verebilmelerine de yol açmaktadır. Diğer taraftan, YYS ile aranan müşteri ve tedarikçiler ile bilgi alış verişi gerekliliğinin de etkisiyle işletme ile müşteri arasındaki ilişkiler gelişmekte, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti açısından fayda sağlamaktadır. Müşteri Memnuniyeti'nin sonucu olarak işletmelerin müşterileri ile daha uzun vadeli çalışma yoluna gidecekleri, neticede de Müşteri Sadakati sağlanacağı değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak Lojistik Sektöründe faaliyet gösteren YL1 kodlu işletme katılımcısı “*Müşteri memnuniyeti biz yapılan anlaşma çerçevesinde zamanında götürüyorsak müşteri de bizi yani bir yıl verdi bir yıl sonra bizi bırakmadı biz taahhüdümüzü yerinde zamanında söylenen fiyat aralığında yaptık. Gene bizi tercih edecektir.*” beyanında bulunmuştur.

Stok Yönetimi



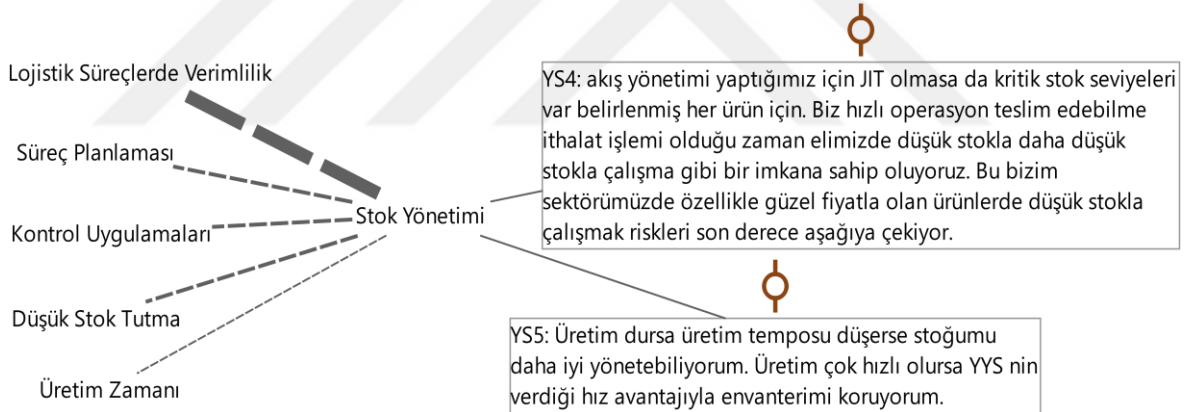
Şekil 97: Stok Yönetimi Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Stok Yönetimi etmeni temel olarak, YYS sahibi olmakla işletmelerin stok miktarlarına ve stoklarının yönetimine ilişkin meydana gelen değişimleri konu almaktadır. Stok Yönetimi etmeninin katılımcılar tarafından üzerinde durulan alt unsurlarından en yoğun biçimde, aynı isim altında olup stoklara ilişkin yönetsel uygulamanın ele alındığı Stok Yönetimi alt unsuru üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunun dışında, Stok Miktarı, Stok Devir Hızı ve Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması diğer alt unsurları oluşturmaktadır.



Şekil 98: Stok Yönetimi Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 98, Stok Yönetimi unsurlarının katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Şekil 98 incelendiğinde, faaliyet alanları gereği herhangi bir stok tutmaları mümkün bulunmayan Lojistik Sektörü firmaları olan YL1, YL2 ve ÇL1 firmalarına ilişkin hiçbir kayıt bulunmadığı görülmektedir. Bunun dışında, YS3, ÇS3, ÇS5 ve ÇS6 kodlu işletmelerin yüksek stok ile çalıştıkları, bunların dışında kalan işletmelerin ise düşük stok ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Stok Yönetimi alt unsurunun üzerinde en fazla yoğunlaşılan unsur olduğu görülmektedir.



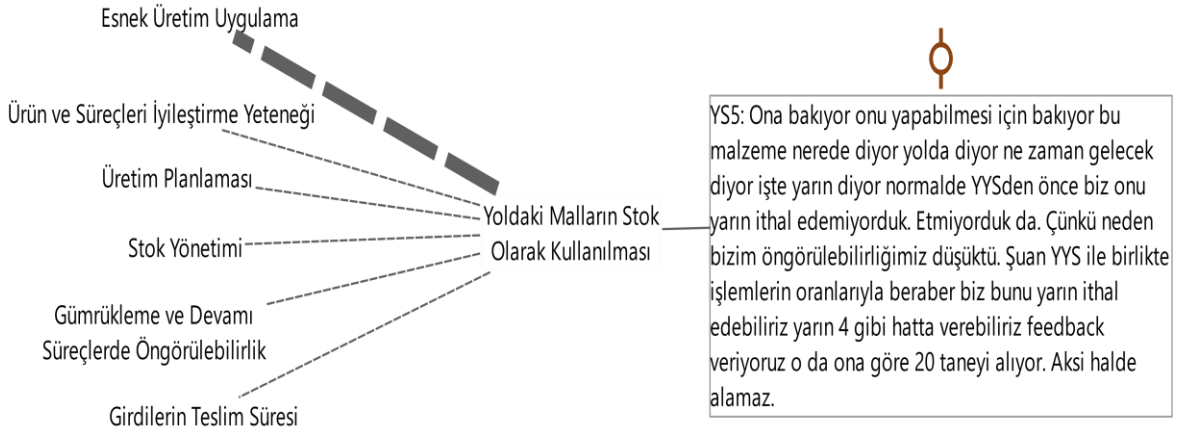
Şekil 99: Stok Yönetimi Alt Unsuru İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Stok Yönetimi ilişkili unsurları incelendiğinde öncelikle Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsurunun yer aldığı görülmektedir. Bu durum, YYS ile stok konusu girdinin taşıma işlemlerinin verimli biçimde gerçekleştirilmesi ve Stok Yönetimi etkinliği arasında doğrusal ilişki bulunduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, YYS ile işletmelerde Üretim Zamanı unsurunun JIT (Just in Time – Tam Zamanında Üretim) yöntemine doğru yönelişte olması ve buna bağlı olarak Düşük Stok Tutma eğiliminin artması da Stok Yönetimi unsurunu önemli kılmaktadır. Bu bağlamda, Düşük Stok Tutma eğiliminin artması dolayısıyla Stok Devir Hızı'nın da artış gösterdiği değerlendirilmektedir.

Tablo 10: YYS Sahibi İşletmelerin Stok Düzeyleri Açısından Rekabet Gücü Belirleyicilerinin İlişkiler Analizi

	Düşük Stok Tutma		Yüksek Stok Tutma	
Ortak Alt Etmenler	• Hız\Hız	3	• Hız\Hız	2
	• Stok Yönetimi\Stok Yönetimi	7	• Stok Yönetimi\Stok Yönetimi	2
	• YYS İle Azalan Maliyetler\Götürü Teminat Maliyetinin Azalması	2	• YYS İle Azalan Maliyetler\Götürü Teminat Maliyetinin Azalması	2
	• YYS İle Azalan Maliyetler\Gümrük Maliyetinin Azalması	2	• YYS İle Azalan Maliyetler\Gümrük Maliyetinin Azalması	2
	• YYS İle Azalan Maliyetler\Lojistik Maliyetlerinin Azalması	3	• YYS İle Azalan Maliyetler\Lojistik Maliyetlerinin Azalması	2
Ortak Ana Etmenler	• Hız\Girdilerin Teslim Süresi	2	• Kapasite Kullanımı / Esnekliği\Dağıtım ve Teslimat Esnekliği	2
	• Hız\Üretim Zamanı	4	• YYS İle Azalan Maliyetler\Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması	2
	• Hız\Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi	2		
	• Kapasite Kullanımı / Esnekliği\Esnek Üretim Uygulama	4		
	• Kapasite Kullanımı / Esnekliği\JIT Uygulama	6		
	• YYS İle Azalan Maliyetler\Stok Maliyetinin Azalması	5		
	• YYS İle Azalan Maliyetler\Taşıma Masraflarının Azalması	2		
• YYS İle Azalan Maliyetler\Üretim Maliyetinin Azalması	2			
Farklı Ana Etmenler	• Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler\Fabrika\Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi	2	• Denetim/Kontrol\Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı	2
	• Satışlar\Olumlu Etkisi Var	2	• Kamu ve Finansman Olanakları\Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar	2
	• Stok Yönetimi\Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması	2	• Kamu ve Finansman Olanakları\Gümrük Operasyonlarında Kolaylık	3
	• Verimlilik\Karlılık	2		
	• Verimlilik\Tedarik Etkinliği	2		

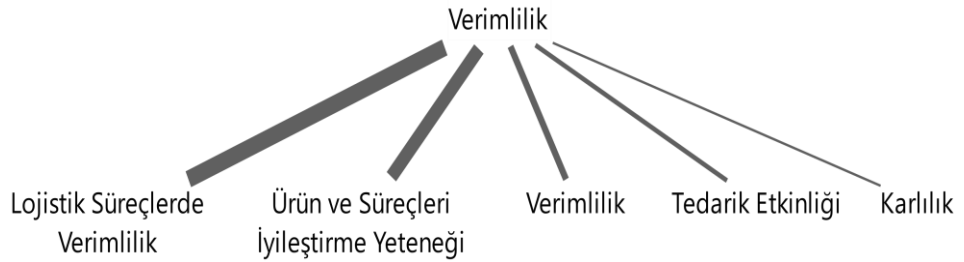
YYS sahibi işletmelerin Düşük Stok Tutma ve Yüksek Stok Tutma olarak ayrılan stok düzeyleri açısından rekabet gücü belirleyicilerinin ilişkiler analizi Tablo 10'da gösterilmiştir. Buna göre; alt etmenler olarak Hız, Stok Yönetimi, Götürü Teminat Maliyetinin Azalması, Gümrük Maliyetinin Azalması ve Lojistik Maliyetlerinin Azalması her iki stok düzeyinde de ortak ilişkili rekabet gücü belirleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Bunların dışındaki alt etmenleri içeren ortak ilişkili ana etmenler ve farklı ana etmenler bir arada ele alındığında, yüksek stok düzeyine sahip işletmeye göre düşük stok düzeyine sahip işletmede Hız etmeninin ön plana çıktığı ve Kapasite Kullanımı/Esnekliği etmeni ile birlikte JIT (Just in Time – Tam Zamanında Üretim) ve Esnek Üretim Uygulamasına yönelik olarak yönelim olduğu görülmekte, bunların sonucu olarak da stok maliyetinde, taşıma masraflarında ve üretim maliyetinde azalma sağlandığı, dolayısıyla işletmenin verimliliğine ve rekabet gücüne katkı sağladığı değerlendirilmektedir.



Şekil 100: Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması İlişkili Etmenler ve Beyan Örneği

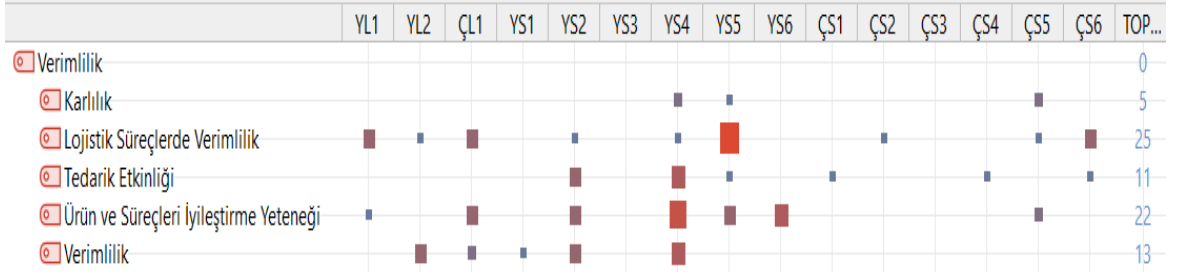
YYS'nin sağlamış olduğu Hız ile Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik, işletmelere daha esnek üretim planlaması yapma imkanı vermekte, söz konusu üretim için gereken girdileri de daha hızlı bir biçimde tedarik etme olanağı sağlamaktadır. Bu bağlamda, YYS sahibi işletmeler arasında satıcı tarafından yüklenerek yola çıkmış malları envanter kaydına alma uygulamasına, diğer bir deyişle Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması uygulamasına, başlayan işletmeler bulunmaktadır. İşletmede fiziki olarak stok bulunmadığı için bu durum maliyetlere olumlu yansımakta, karlılığı arttırmaktadır.

Verimlilik



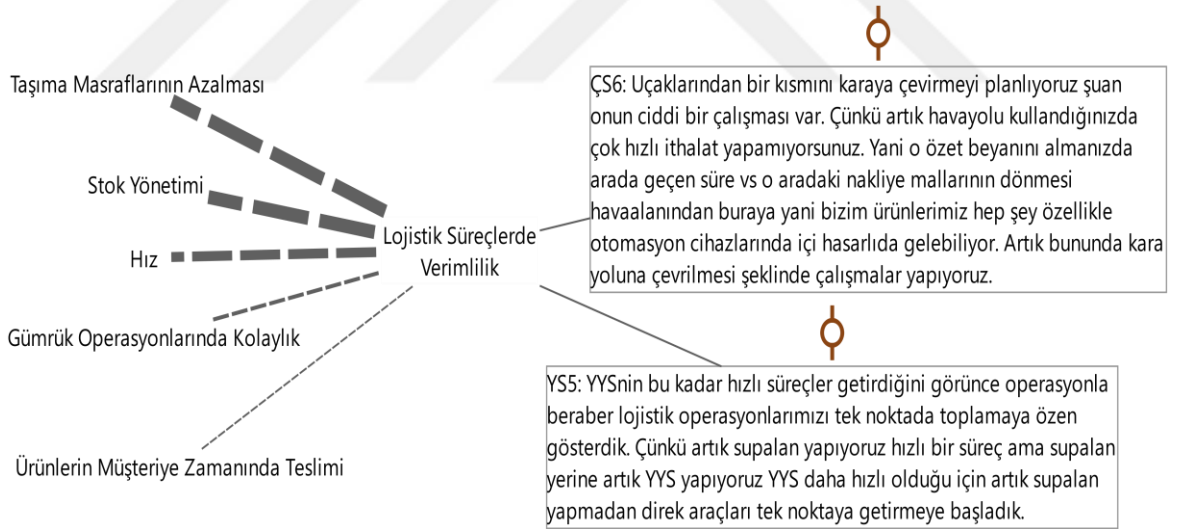
Şekil 101: Verimlilik Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Verimlilik etmeni temel olarak, YYS sahibi olmakla işletmelerin gerek lojistik uygulamalarında, gerek üretim süreçlerinde ve gerekse yönetsel olarak meydana gelen değişimleri konu almaktadır. Verimlilik etmeninin alt unsurları arasında üzerinde en yoğun biçimde durulan unsur, Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsurudur. Bunun dışında, Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği, Verimlilik, Tedarik Etkinliği ve Karlılık diğer alt unsurları oluşturmaktadır.



Şekil 102: Verimlilik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

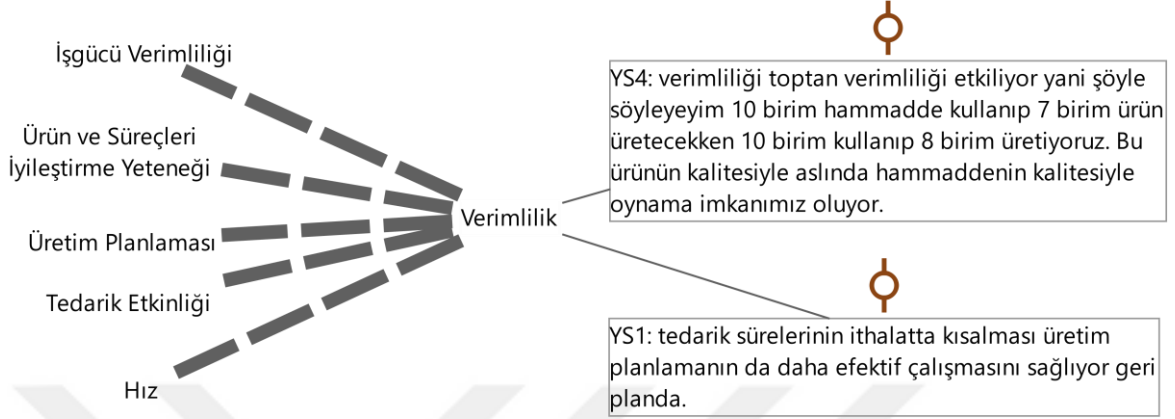
Şekil 102, Verimlilik unsurlarının katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Şekil 102 incelendiğinde, en yüksek frekansın Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsurunda olduğu, bunun içerisinde de özellikle YS5 kodlu işletme katılımcısının beyanlarında yoğunlaşma bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda 9 adet katılımcı Lojistik Süreçlerde Verimlilik unsuru üzerinde durmuştur. Bunun yanında Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği üzerinde 7 adet katılımcı durmuş olup en fazla yoğunlaşma YS4 kodlu işletme katılımcısı beyanlarında oluşmuş, aynı zamanda diğer 6 adet işletme katılımcısı beyanlarında da dengeli sayılabilecek bir dağılım meydana gelmiştir.



Şekil 103: Lojistik Süreçlerde Verimlilik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Başta Hız ve Gümrük Operasyonlarında Kolaylık olmak üzere YYS'nin sağladığı kolaylıklar ile işletmeler mevcut lojistik süreçlerinde değişikliğe gitmeye yönelmektedirler. Bu sayede lojistik uygulamalarında verimliliklerini arttırabilmekte, dolayısıyla Lojistik Süreçlerde Verimlilik sağlayabilmektedirler. Söz konusu kolaylıklar uygulamalar açısından çok keskin sayılabilecek kararlar almayı bile sağlayabilmektedir. Nitekim, ÇS6 kodlu işletme katılımcısı özetle YYS ile birlikte

kara nakliyesinin kendileri için hava nakliyesinden daha hızlı ve ekonomik hale geldiğini söyleyerek hava nakliyesi konusu taşımacılığı kara nakliyesine çevirme çalışmaları yaptıklarını beyan ederek YYS'nin lojistik süreçlerde sağladığı verimliliği ifade etmiştir.



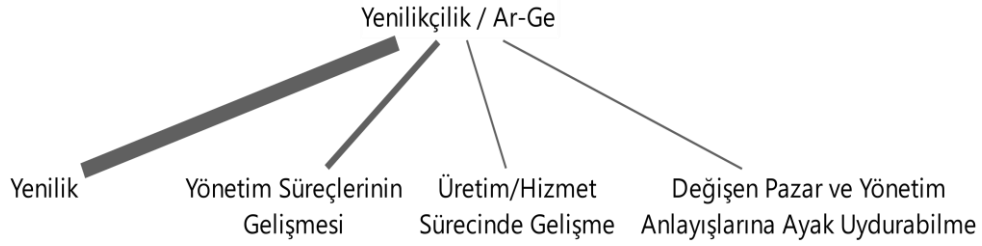
Şekil 104: Verimlilik Alt Unsuru İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Verimlilik alt unsuru temel olarak üretim verimliliğini konu almaktadır. Bu bağlamda, YYS ile sağlanan hız, üretim girdilerinin üretime zamanında sokulabilmesi, üretim duruşlarının önüne geçilmesi, kaliteli üretim girdisi kullanımına olanak sağlanması, üretim girdi maliyetlerinin düşmesini sağlaması, sağlıklı üretim planlaması yapılabilmesi, gibi faydalar üretim açısından verimliliği doğrudan etkilemektedir. Artan Verimlilik sayesinde azalan maliyetler ve artan kapasite kullanımı dikkate alındığında da Karlılık artışı olması beklenmektedir.

Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği, özellikle YYS gereği tedarikçiler ile iletişimin sağlanabilmesi için kurulan bilgi sistemleri ve usulleri, işletmenin kendi işleyişinde gerçekleşen süreç iyileştirmelerini konu almaktadır. Bu açıdan, YYS ile sağlanan kolaylıklar ve alt yapı gerekliliklerinin sağlanması işletmelerin ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneklerine katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin üretim maliyetlerinin önemli bir bölümünü lojistik maliyetleri oluşturmakta, bunun da önemli bir kısmı üretim girdilerinin tedariklerinden kaynaklanmaktadır. Tedarik Etkinliği gerek lojistik maliyetlerinin düşürülmesi gerekse üretim girdilerinin üretime zamanında sokulabilmesi adına önemlidir. Bu kapsamda işletmeler, ÇS6 kodlu işletme katılımcısının yukarıda belirtilen örneğinde olduğu gibi, YYS'nin sağladığı hız ve gümrük operasyonlarında kolaylık sayesinde hem daha hızlı hem de daha ekonomik olarak girdilerini tedarik edebilmekte, böylece Tedarik Etkinliği sağlanmaktadır.

Yenilikçilik/Ar-Ge



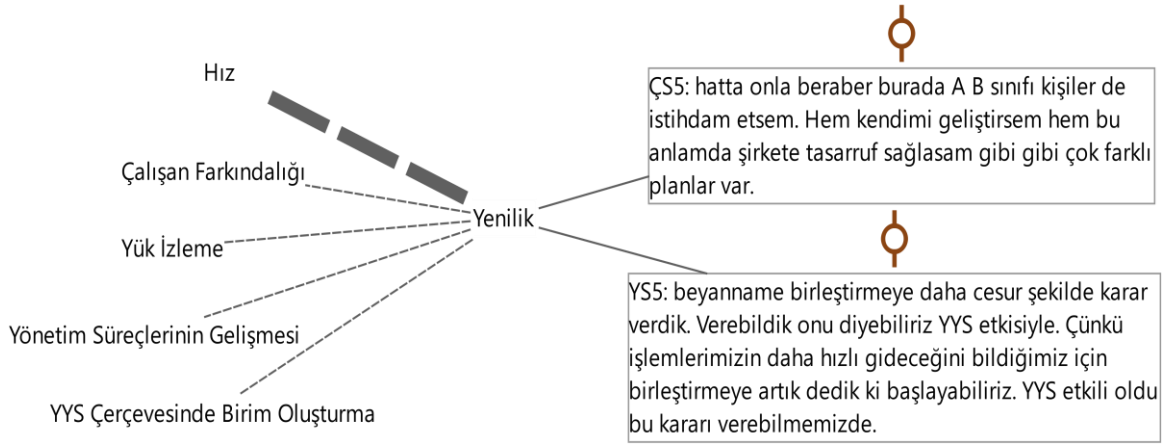
Şekil 105: Yenilikçilik/Ar-Ge Ağırlıklı Alt Unsur Dağılımı

Yenilikçilik/Ar-Ge etmeni temel olarak, YYS sahibi olmakla işletmelerin yönetim, üretim, hizmet benzeri süreçlerinde meydana gelen değişimleri ve işletmede yer alan yenilikleri konu almaktadır. Yenilikçilik/Ar-Ge etmeninin alt unsurları arasında üzerinde en yoğun biçimde durulan unsur, Yenilik unsurudur. Bunun dışında, Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi, Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme ve Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme diğer alt unsurları oluşturmaktadır.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOP...
Yenilikçilik / Ar-Ge																0
Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme			■				■		■				■			10
Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme		■	■	■			■	■		■				■		9
Yenilik			■	■		■	■	■	■				■	■	■	19
Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi				■			■	■		■	■		■	■		13

Şekil 106: Verimlilik Unsurlarının İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Şekil 106, Verimlilik unsurlarının katılımcı işletmeler arasındaki frekans yoğunluk dağılımlarını göstermektedir. Şekil 106 incelendiğinde, en yüksek frekansın Yenilik unsurunda olduğu, bunun içerisinde de özellikle YS5 kodlu işletme katılımcısının beyanlarında yoğunlaşma bulunduğu görülmektedir. Aynı zamanda 9 adet katılımcı Yenilik unsuru üzerinde durmuş olup YS1 ve ÇS5 kodlu işletme katılımcıları da Yenilik üzerinde yoğunlaşmışlardır. Diğer yandan, Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme unsuru üzerinde ÇL1 kodlu işletme katılımcısının yoğunlaştığı da görülebilmektedir.



Şekil 107: Lojistik Süreçlerde Verimlilik İlişkili Etmenler ve Beyan Örnekleri

Başta Hız unsuru olmak üzere YYS'nin sağladığı kolaylıklar ile birlikte işletmeler süregelen kemikleşmiş uygulama ve usullerinden sıyrılarak faaliyetlerini daha etkin ve verimli gerçekleştirebilecekleri Yenilik konularına yönelmektedirler. Yenilik kapsamı hususlar Yük İzleme'de olduğu üzere lojistik faaliyetlerinin bir parçası olabileceği gibi iç müşteri adı verilen işletme çalışanlarına eğitim verilerek farkındalık oluşturmak olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Sağlanan yenilikler olumlu sonuçlar vermekte ve işletmeye katkı sağlamaktadır.

YYS ile sadece saha çalışanlarının işlemleri etkilenmemekte, aynı zamanda işletme içerisinde Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi de sağlanmaktadır. Nitekim, bu durumun en açık örneklerinden bir tanesi, yukarıda ele alınmış bulunan dış ticaret için ayrı birim oluşturma eğilimidir. Aynı zamanda, gerek YYS ile aranan prosedürler gerekse ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ile işletme içi raporlamalar aranmakta, bu durum da yönetim süreçleri açısından farklılaşmaya gitmeyi gerekli kılmaktadır.

YYS ile sağlanan hız, üretim girdilerinin üretime zamanında sokulabilmesi gibi kolaylıklar Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme ihtiyacını da ortaya koymakta olup bu durumun göstergesi olarak katılımcı işletmelerin önemli bölümünün stok seviyelerini azaltmış olmaları ve JIT (Just in Time – Tam Zamanında Üretim) yöntemine yönelmeleri ele alınabilir.

Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme unsuru ele alındığında; YYS ile birlikte gelişme sağlanan müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tespiti hususu işletmelere değişen pazar ihtiyaçlarına yönelik önemli bilgiler sağlamaktadır. Diğer taraftan, YYS ile elde olunan üretim esnekliği ile üretim açısından değişen pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmek mümkün bulunmaktadır.

5.5.3.3. YYS Sahibi İşletmelerin Rekabet Etmenlerinin Değerlendirilmesi



Şekil 108: Rekabet Etmenleri Bulutu

Mülakatlar sırasında firma rekabet gücünün belirleyicilerine yapılan atıflar frekans toplamları dikkate alınarak incelendiğinde, üst sıralarda Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kapsamda Tablo 11’de de gösterildiği üzere, Hız rekabet etmeni önemli derecede öne çıkarak toplam 101 frekans ile üzerinde en çok durulan rekabet etmeni olarak ilk sırada yer almaktadır. Dolayısıyla YYS sahibi işletmelerin rekabet yapısını en fazla etkileyen rekabet etmeninin Hız olduğu açık biçimde anlaşılabilmektedir. Nitekim Hız unsurunun katılımcıların tamamı tarafından ele alınmış olması da Hız etmeninin YYS sahibi işletmelerin tamamında etkin biçimde bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 11: Frekans Sıralamasına Göre İlk 10 Rekabet Etmeni

Rekabet Etmeni (Ana Etmen\Alt Etmen)	Frekans Toplamı
Hız\Hız	101
Güvenilirlik\Firmaya Duyulan Güven	71
Denetim/Kontrol\Kontrol Uygulamaları	60
Güvenilirlik\Bilgi Güvenliği	59
Maliyet\YYS İle Azalan Maliyetler\Lojistik Maliyetlerinin Azalması	58
Güvenilirlik\Güvenlik	56
Müşteri/Tedarikçi İlişkileri\Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti	55
Denetim/Kontrol\Denetim Uygulamaları	49
İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)\Çalışan Farkındalığı	49
Alt Yapı / Kuruluş Yeri\Teknolojik Altyapı	48

İşletmelerin rekabet yapısını etkileyen etmenler arasında Hız etmeni ile ilişkili bulunan rekabet etmeni (alt etmen) sayısı toplam 72 adettir. Firma rekabet gücünün belirleyicileri olan söz konusu etmenlerin 20 adedinin ana etmen 128 adedinin de alt etmen olduğu göz önüne alındığında, Hız unsurunun toplam alt etmenlerin yarısından fazlası ile ilişki halinde olduğu anlaşılmaktadır. Hız etmeni ile aralarında 10 adetten fazla ilişkili frekans bulunan rekabet etmenleri Tablo 12’de gösterilmektedir. Görüleceği üzere, Tablo kapsamı toplam 16 adet rekabet etmeninden 7 adedi Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri arasında bulunan YYS İle Azalan Maliyetler alt etmenleri ile yoğun biçimde ilişkilidir. Bunların dışında, işletmenin karlılığı üzerinde etkisi bulunan Verimlilik ana etmeni ile de 3 adet alt etmen dolayısıyla ilişkilidir. Aynı zamanda, bahse konu Hız alt etmeni ile Hız ana etmeninin diğer alt etmenleri olan Girdilerin Teslim Süresi, Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi ve Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi de ilişki halindedir. Bu durumlar bütün bir biçimde ele alındığında Hız unsurunun genel olarak İşletmelerin rekabet yapısını etkileyen etmenler arasındaki ayrıcalıklı yerini ve etkinliğini göstermektedir.

Tablo 12: Hız Etmeni ile İlişkili Rekabet Etmenleri Tablosu (>10 Frekans)

İlişkili Rekabet Etmeni (Ana Etmen\Alt Etmen)	Frekans Adedi
Kamu ve Finansman Olanakları\Gümrük Operasyonlarında Kolaylık	47
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Lojistik Maliyetlerinin Azalması	46
Verimlilik\Lojistik Süreçlerde Verimlilik	24
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Operasyon Maliyetinin Azalması	21
Hız\Girdilerin Teslim Süresi	19
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Stok Maliyetinin Azalması	19
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Taşıma Masraflarının Azalması	18
Güvenilirlik\Firmaya Duyulan Güven	16
Hız\Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi	15
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Gümrük Maliyetinin Azalması	14
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması	14
Kapasite Kullanımı / Esnekliği\Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme	13
Verimlilik\Tedarik Etkinliği	13
Verimlilik\Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği	12
Hız\Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi	11
<i>YYs İle Azalan Maliyetler</i> \Götürü Teminat Maliyetinin Azalması	11

Diğer yandan, tüm katılımcılar tarafından üzerinde durulan bir diğer etmen de Güvenilirlik ana etmeni altında Firmaya Duyulan Güven alt etmenidir. Söz konusu Firmaya Duyulan Güven alt etmeni toplam frekans sıralamasında ikinci sırada yer almakla birlikte, frekans toplamı sıralamasına göre en yüksek ilk 10 rekabet etmeni arasında Güvenilirlik ana etmeninin diğer alt etmenleri olan Bilgi Güvenliği ve Güvenlik alt etmenleri de yer almaktadır. Bu durum karşısında YYS sahibi işletmelerin rekabet yapısını en fazla etkileyen rekabet etmenlerinden bir diğerinin Güvenilirlik olduğu görülmektedir. Nitekim, Güvenilirlik rekabet etmeninin alt etmeni olan Firmaya Duyulan Güven etmeni de katılımcıların tamamı tarafından ele alınmıştır. Dolayısıyla YYS sahibi işletmelerin tamamı için Firmaya Duyulan Güven rekabet etmeninin geçerli ve önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Bunun yanında, katılımcıların beyanlarından hareketle, Güvenilirlik etmeni alt etmeni olan Bilgi Güvenliği konusu üzerinde özellikle durmakta yarar bulunmaktadır. Katılımcıların birçoğu YYS'nin işletmelerine kattığı en önemli değerler arasında Bilgi Güvenliği etmeninin olduğunu açık biçimde beyan etmişlerdir. Özetle, YYS alım sürecine kadar işletmelerde Bilgi Güvenliği konusunda gereken önem ve özen gösterilmemekte iken YYS alım süreci ile birlikte Bilgi Güvenliği konusunda işletmelerde farkındalık yaratılmış, Bilgi Güvenliği temininin YYS alım gereklerinden bir tanesi olması nedeniyle işletmelerin çoğunda eksik bulunan Bilgi Güvenliği'nin gerçekleştirilmesi sağlanmıştır. (YS4 kodlu işletme katılımcısı: “*Dijital ortamdaki güvenlik anlamında çığır açtık. Net söyleyebilirim yani yoktu var oldu gibi bir şey oldu.*”)

YYS'nin zorunlu olarak aradığı Denetim/Kontrol etmeni alt etmenleri olan Kontrol ve Denetim Uygulamaları da toplam frekans sıralamasında üst sıralarda yer almaktadır. Firmaların rekabetçiliğini olumlu yönde etkileyen söz konusu Denetim/Kontrol etmeni aynı zamanda Toplam Kalite Yönetiminin, dolayısıyla da ISO9001 Belgesinin esaslarındandır. Bu konunun kapsamına giren Kurumsallaşma etmeninin katılımcıların tamamı tarafından ele alınmış olması da dikkate alındığında, YYS sahibi işletmelerin rekabet yapısını önemli ölçüde etkileyen rekabet etmenlerinden bir diğerinin de Denetim/Kontrol olduğu görülmektedir.

YYS ile gelişen ya da kullanılmaya başlanan Kontrol Uygulamaları, Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı uygulamalarındaki artış, bunların yanında müşteri/tedarikçiler ile iletişimin artırılması, yükleme ve taşıma bilgilerinin paylaşılması hususları ile birlikte Bilgi Sistemlerinin Kullanımı uygulamaları; işletme ile tedarikçileri ve müşterileri arasında daha fazla iletişim sağlanmasına yol açmakta, bu sayede YYS sahibi işletmenin Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti açısından daha rekabetçi hale gelmesini sağlamaktadır. Nitekim katılımcılardan 13 adedi de bu konuya değinerek önemine vurgu yapmışlardır.

Firma rekabet gücünün finansal olmayan belirleyicileri arasında bulunan İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü) ana etmeni de toplam frekans sıralamasında ilk 10'da yer almaktadır. Bu kapsamda, öncelikle Çalışan Farkındalığı etmeninin, 15 adet katılımcının 14 adedi tarafından konu edilmiş olması önemli bir göstergedir. YYS'nin getirmiş olduğu prosedürlere uyum, kalite kontrol sistemleri uygulamaları, fiziksel güvenlik ve bilgi güvenliği uygulamaları gibi uygulamalar ile birlikte işletme

personelinin mesleki farkındalığında artış olmuş, bunun sonucunda da rekabet etmenleri arasında yer alan Kurum İçi Entegrasyonda Artış ön plana çıkmıştır.

Diğer taraftan, bu kapsamda değerlendirilmesi gereken bir diğer husus, İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı eğilimidir. İşletme yapılanması içerisinde daha önceleri satın alma ya da muhasebe birimlerinin bir parçası olarak oluşturulan ve işletme içi diğer birimlerce işletmenin tali bir faaliyet konusu olarak yaklaşılan dış ticaret işlemlerinin önemi ile ilgili olarak YYS ile birlikte tüm işletme içerisinde son derece yüksek bir farkındalık ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda tali bir unsur olarak görülmekte olan dış ticaret birimleri ana hizmet birimleri arasında yer almaya başlamaktadırlar. Bu durum da dış ticaret işlemleri adına hizmet kalitesini yükseltmekte, dolayısıyla da dış ticaret sektörü hizmet kalitesi de yükselmektedir.

Mevcut durum Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri açısından ele alındığında öncelikle, toplam frekans sıralamasında ilk 10'da yer alan Maliyet ana etmeninin YYS İle Azalan Maliyetler başlığı altında yer alan Lojistik Maliyetlerinin Azalması alt etmeninin, 15 adet katılımcının 14'ü tarafından mülakatlarda konu edilmiş olması, YYS'nin lojistik maliyetlerinin azalmasına yönelik yaptığı etkiyi göstermek adına önemlidir. Ancak YYS İle Azalan Maliyetler alt rekabet etmenlerini bir bütün olarak Hız unsuru ile birlikte incelemekte yarar bulunmaktadır. Yukarıda belirtildiği üzere, Hız etmeni ile 10 adetten fazla ilişkili frekans bulunan toplam 16 adet rekabet etmeni bulunmakta olup bunların 7 tanesi Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri arasında bulunan YYS İle Azalan Maliyetler alt etmenleri ile yoğun biçimde ilişkilidir.

Şekil 109, YYS ile Azalan Maliyetler alt etmenlerini ve bu alt etmenlerin ilişkili buldukları etmenleri göstermektedir. Görüleceği üzere Hız etmeni söz konusu azalan maliyetler arasında Lojistik Maliyetlerinin Azalması ve Gümrük Maliyetlerinin Azalması ile yoğun biçimde ilişkilidir. Bunların dışında Hız etmeni; Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması, Stok Maliyetinin Azalması, Üretim Maliyetinin Azalması, İş Gücü Maliyetlerinin Azalması, Yan Tedarik Masraflarının Azalması, Operasyon Maliyetinin Azalması, Taşıma Masraflarının Azalması ve Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi olmak üzere toplam 21 adet YYS ile Azalan Maliyet alt etmeninden 10 tanesi ile doğrudan etkileşim halindedir. YYS'nin sağlamakta olduğu Hız sayesinde gümrükleme işlemlerinin hızlı biçimde tamamlanması ile birlikte özellikle mesai ve yolluk giderlerinde önemli düşüşler olması, diğer taraftan Gümrük İdaresi tarafından yayımlanan asgari ücret tarifesinde indirim hakkı kazanılması kaynaklı gümrükleme maliyeti düşüşleri elde edilmesi, demuraj, araç bekletme, geceleme gibi durumlar oluşmadığından taşıma bedellerine ilave edilen unsurlarda düşüşler olması gibi pek çok doğrudan maliyet düşürücü unsur karşısında işletmelerce başta taşıma, stok ve üretim maliyetlerinde önemli kazanımlar sağlanmaktadır.



Şekil 110: İmalat ve Lojistik Sektörleri İşletmeleri Öncelikli Rekabet Etmenleri

YYS sahibi imalat sektörü işletmeleri ile lojistik sektörü işletmelerinin rekabet yapısını etkileyen rekabet etmenlerinden frekans sırasında göre ilk 10'a giren etmenler Şekil 110'da yer almaktadır. Görüleceği üzere, sektörel farklılıklar işletmelerin rekabet etmenlerini de etkilemekte, imalat sektörü için Hız ve Lojistik Maliyetlerinin Azalması ilk iki sırada yer almakta iken lojistik sektörü için Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti ile Firmaya Duyulan Güven etmenleri ilk iki sırayı oluşturmakta, Hız 8'inci sırada yer almakta, Lojistik Maliyetlerinin Azalması ise mevcut bulunmamaktadır. Diğer taraftan sıralamaları farklı olsa da, Kontrol Uygulamaları, Firmaya Duyulan Güven, Çalışan Farkındalığı ve Bilgi Güvenliği rekabet etmenleri her iki sektör tarafından ortak rekabet etmeni olarak kullanılmaktadır.

Bu başlık altında ele alınan rekabet etmenleri, katılımcılar tarafından en çok üzerinde durulan, dolayısıyla da YYS sahibi işletmelerin temel olarak rekabet gücü belirleyicileri oldukları değerlendirilen etmenlerin incelenmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte, YYS sahibi işletmelerin rekabet gücünü belirleyen tüm etmenler önceki bölümlerde ilişkili oldukları diğer etmenler ile birlikte toplam 20 adet ana etmen ve 128 adet alt etmen özelinde ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bahse konu incelemelerden de görüleceği üzere, rekabet gücü belirleyicileri olarak ele alınan etmenlerin YYS İle Oluşan Maliyetler dışında tamamının YYS sahibi işletmelerin rekabet gücü üzerinde önemli ölçüde olumlu etkisi bulunmaktadır.

Bu bağlamda, YYS ile işletmeler için bir kısım maliyetler de oluşmaktadır. YYS İle Oluşan Maliyetler altında incelendiği üzere, söz konusu maliyetlerin bir kısmı YYS koşullarını ve devamında söz konusu koşulların devamlılığını sağlamak adına yüklenen maliyetler, bir kısmı da YYS uygulamaları sonucunda yüklenen maliyetlerdir. İçerik olarak incelendiğinde, Belgelendirme, Danışmanlık/ Denetim, Teknolojik Altyapı, Fiziki Altyapı, Bilgi Sistemleri, Eğitim ve Bakım Onarım Maliyeti altında toplanan YYS koşullarının temini için katlanılan maliyetler, ele alınan ve önemli ölçüde olumlu etkileri ortaya konan tüm rekabet gücü etmenlerine destek sağlamakta, dolayısıyla söz konusu etmenlerin alt yapısını oluşturmaktadır. Diğer yandan, YYS uygulamaları sonucunda yüklenen İşgücü Maliyeti ve YYS Sahibi Nakliyeciler Taşıma Masraflarının Artması sonucu artan maliyetlerin ise işletme aleyhine olduğunu ifade etmek mümkündür.

5.5.3.4. YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İncelenmesi

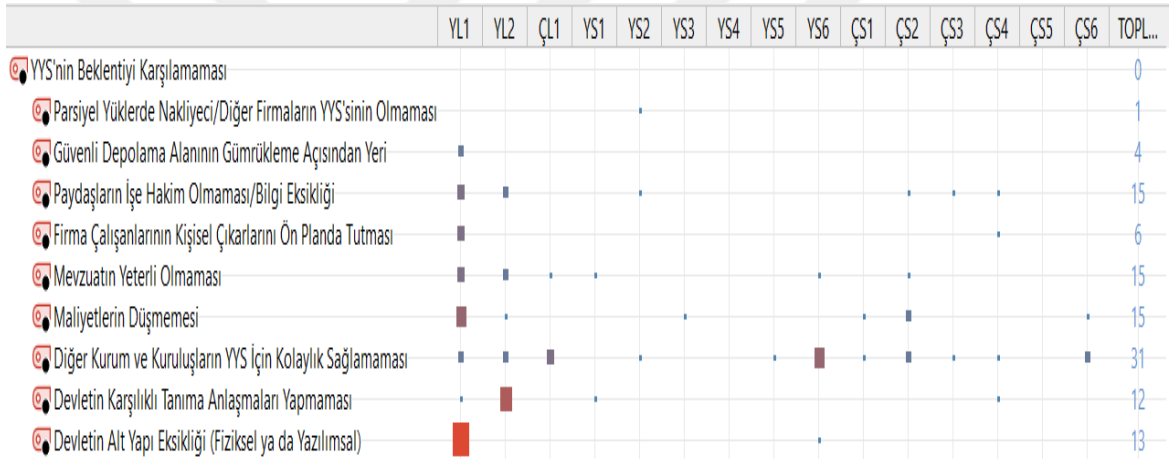
YYS ile işletmelerin gerek finansal gerekse finansal olmayan rekabet gücü belirleyicileri vasıtasıyla rekabet güçlerinde her alanda olumlu etki doğması beklenmekle birlikte, bazı konularda ve durumlarda işletmelerin YYS kapsamındaki beklentilerinin karşılanmadığının beyan edildiği de görülmektedir. Burada belirtmek gerekir ki; söz konusu durumlar sadece o konu çerçevesinde işletmelerin YYS'den beklentileri için geçerli olup anılan durumun mevcut olması YYS'nin genel anlamda beklentiyi karşılamadığı anlamına gelmemektedir. Söz konusu konular ve bu konulara değinen katılımcılara ilişkin işletmeler Şekil 111'de gösterilmiştir.

	YL1	YL2	ÇL1	YS1	YS2	YS3	YS4	YS5	YS6	ÇS1	ÇS2	ÇS3	ÇS4	ÇS5	ÇS6	TOPL...
YYS'nin Beklentiyi Karşılaması																0
Parsiyel Yüklerde Nakliyeciler/Diğer Firmaların YYS'sinin Olmaması																1
Güvenli Depolama Alanının Gümrükleme Açısından Yeri																1
Paydaşların İşe Hakim Olmaması/Bilgi Eksikliği																6
Firma Çalışanlarının Kişisel Çıkarlarını Ön Planda Tutması																2
Mevzuatın Yeterli Olmaması																6
Maliyetlerin Düşmemesi																6
Diğer Kurum ve Kuruluşların YYS İçin Kolaylık Sağlamaması																11
Devletin Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları Yapmaması																4
Devletin Alt Yapı Eksikliği (Fiziksel ya da Yazılımsal)																2

Şekil 111: YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İşletmeler Bazında Dağılım Matrisi

Bu kapsamda üzerinde en çok durulan konu (toplam 15 katılımcıdan 11'i bu konuyu belirtmiştir) Diğer Kurum ve Kuruluşların YYS İçin Kolaylık Sağlamaması hususudur. YYS ile ilgili olarak özellikle ve büyük ölçüde Gümrük İdaresi nezdinde farkındalık bulunmakta ve Gümrük İdaresi tarafından kolaylıklar sağlanmaktadır. Bununla birlikte özellikle ithalat işlemlerine taraf işlem yapan, düzenleyen ve kontrol eden pozisyonlarında farklı paydaşlar da bulunmaktadır. Örneğin, TSE, Vergi Daireleri, Ziraat Karantina Müdürlükleri, Ulaştırma Bakanlığı, limanlar, bankalar bu kapsama girmektedir. Paydaş söz konusu kurum ve kuruluşların YYS sahibi işletmelerin işlemlerinde kolaylaştırma yapmamaları, YYS'nin belirtilen özellikle Hız ve hız ile ilişkili diğer rekabet etmenlerini işlevsiz kılmakta, dolayısıyla da işletmelerin YYS'den beklentilerinin karşılanmamasına neden olmaktadır. Hatta bu tür paydaş kurum ve kuruluşlar ile yoğun biçimde işlemleri bulunan işletmelerin YYS alımı yoluna dahi gitmedikleri gözlemlenmektedir.

Bir diğer husus, Maliyetlerin Düşmemesi konusu olup 6 katılımcı bu konuya değinmiştir. Her işletmenin YYS alım öncesi YYS ile düşmesini bekledikleri maliyet unsurları ve düşüş öngörülerini bulunmaktadır. Beyanlar incelendiğinde özellikle YYS ile alınan nakliye fiyatlarında düşüş beklenirken herhangi bir düşüş bulunmadığının, aynı maliyetlerle çalışmaya devam edildiğinin ifade edildiği görülmektedir. Bunun bir parçası olarak, ihracatta/ithalatta yerinde gümrükleme ya da izinli gönderici, izinli alıcı kapsamında işlem yaparak maliyetleri düşürme beklentisi içerisinde bulunan işletmelerin söz konusu işlemleri yapmaması nedeniyle bekledikleri maliyet düşüşlerini elde edemediklerini beyan ettikleri anlaşılmaktadır. Bunlar ile birlikte, Şekil 112'in incelenmesinde, maliyetlerin düşmesi konusunda beklentileri karşılanmayan bahse konu işletmelerde frekans yoğunluğunun lojistik sektörü işletmelerinde bulunduğu da görülmektedir.



Şekil 112: YYS'nin Beklentiyi Karşılamadığı Durumların İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Mevzuatın Yeterli Olmaması, YYS'nin işletmelerin beklentilerini karşılamadığı durumların bir başka konusunu oluşturmaktadır. Burada ağırlıklı olarak, ihracat eşyasının ya da ithalat eşyasının Yurt içi taşınması sırasında gümrük mevzuatı açısından tabi olması gereken kurallar üzerinde durulmaktadır. YYS sahibi işletmelerin ihracat eşyasına gümrükleme işlemi için Yurt içi taşınmasında kolaylık getirilmesi ve ithalat eşyasının Yurda giriş yerinden işletme sahasına taşınmasında mevzuat olarak kolaylık getirilerek prosedürlerin azaltılması ana konulardır. Diğer taraftan, gümrük hizmet tarifesinde yer alan YYS'li işletmeler için indirim uygulamalarının, serbest bölgelerde faaliyet gösteren işletmelerin daha rekabetçi olmalarını sağlamak üzere serbest bölge işlemlerine de genişletilmesi gerektiği yönünde görüş bulunmaktadır.

YYS'nin beklentiyi karşılamadığı durumlardan bir diğeri, Paydaşların İşe Hakim Olmaması/Bilgi Eksikliği hususudur. Bu husus 6 adet katılımcı tarafından ele alınmış olup temel konulardan bir tanesi, gerek işletme içerisinde gerekse iş yapılan diğer işletmeler ve paydaşlarda YYS'nin bilinirliği ve sağladıkları konusunda yetersiz bilgi sahibi olunması, hatta bilgi sahibi olunmaması halidir. Bu açıdan, YYS ile ilgili gerek Yurt içinde gerekse Yurt dışında bilgilendirme yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Konuya ilişkin YL2 kodlu işletme katılımcısı "*Tabi bunun aslında gümrük bakanlığı tüm firmaları çok iyi bilgilendirmesi lazım ama tek ayakla değil ama o gümrük web sayfasında yazan hep şey böyle gümrükleme masrafları azalacak*" beyanında bulunmuştur.

Devletin Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları Yapmaması, YYS'nin işletmelerin beklentilerini karşılamadığı durumlardan bir diğeridir. Bu kapsamda, hem ihracatçı hem de ithalatçı işletme YYS (AEO) sahibi olmasına rağmen, bir tarafı Türkiye olan ihracatçı ülke ile ithalatçı ülke tarafları arasında karşılıklı tanıma anlaşması yapılmamış olması nedeniyle YYS'den beklenen faydanın sağlanamadığı belirtilmektedir. Mevcut durumda Türkiye'nin sadece Güney Kore ile karşılıklı tanıma anlaşması bulunmakta olup Türkiye ile Güney Kore arasındaki ticarete taraf işletmeler YYS'nin bu kapsamındaki imkanlarından yararlanabilmektedir. Diğer ülkeler ile ticarete ise söz konusu uluslararası imkanlardan yararlanma olanağı bulunmamaktadır.

Devletin Alt Yapı Eksikliği (Fiziksel ya da Yazılımsal) 2 adet katılımcı tarafından gündeme getirilmiş olup YL1 kodlu işletme katılımcısı tarafından konu üzerinde yoğun biçimde durulmuştur. Bu kapsamda, YYS sahibi işletmeler ile Gümrük İdaresi arasında bilgi paylaşımının artması gerektiği, Gümrük İdaresinde kritik pozisyonlarda bulunan personelin yıllık izin kullanımları vb. bilgilerin de YYS sahibi işletmeler ile sistematik biçimde paylaşılması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, sınır kapılarından hızlı geçiş için gerekli alt yapının sınır kapılarında mevcut olmadığı, sınır kapılarında gerek fiziksel imkanlar gerekse gümrük personeli kaynaklı herhangi bir kolaylaştırma bulunmadığı, diğer taraftan gümrük beyannamesi yazımı için kullanılmakta olan bilgisayar sisteminin (BİLGE) söz konusu kolaylıklara uygun düzenlenmediği beyan edilmiştir.

YYS sahibi işletmelerde Firma Çalışanlarının Kişisel Çıkarlarını Ön Planda Tutması üzerinde durulan bir diğer durumdur. Burada temel olarak ele alınan husus, YYS sahibi işletme personelinin kişisel, maddi ya da performans beklentileri nedeniyle YYS'nin getirmiş bulunduğu kurallar bütünü dışına çıkararak bireysel menfaatleri doğrultusunda işlem yapmalarıdır. Pazarlama birimleri çalışanlarının kurallar dışına çıkarak işlem yapmaları, araç şoförlerinin para karşılığı yasa dışı yollardan Yurt dışına kaçak insan taşımaları, işletme çalışanlarının YYS'nin getirmiş olduğu iş yüklerini arttıran prosedürlerden kaçınmak amacıyla daha yüksek maliyetlerle ama kendileri için daha az emek gerektiren yollarla çalışabiliyor olmaları bu durumlara verilen örneklerdir.

Buraya kadar olan YYS'nin işletmelerin beklentilerini karşılamadığı durumların tamamı hem lojistik sektörü hem de imalat sektörü işletmeleri tarafından gündeme getirilmişken, Güvenli Depolama Alanının Gümrükleme Açısından Yeri konusu 1 adet lojistik sektörü işletmesi katılımcısı tarafından ileri sürülmüştür. Bu kapsamda konu özetle, ihracat yapacak firmanın işlemlerini izinli gönderici kapsamında yapacak olan YYS sahibi taşıma firmasının söz konusu eşyayı doğrudan Yurt dışına taşıyamadığı, işlemi yapabilmesi için öncelikle eşyayı kendi güvenli deposuna getirmesi gerektiği, eşyayı güvenli deposuna getirmesinin güzergahın oldukça dışına çıkılmasını doğurduğu ve bunun da maliyet ve iş yükü yarattığı yönündedir.

Son olarak, 1 adet imalat sektörü işletmesi katılımcısı tarafından ileri sürülmüş bulunan Parsiyel Yüklerde Nakliyeciler/Diğer Firmaların YYS'sinin Olmaması durumu ele alındığında, taşıma aracının birden fazla işletmenin yükünü taşıması hali olan parsiyel yüklerde YYS sahibi olmayan işletmelerin eşyasına uygulanan gümrük prosedürleri ve kontroller gereği taşıma aracının işlemlerinin geciktiği, dolayısıyla YYS sahibi işletmelerin de işlemlerinde gecikmeler bulunduğu ifade edilmektedir. Örneğin, bu tür bir taşımada taşıma aracının sınır kapısında X-Ray denetimine tabi tutulması, uluslararası taşımalarda YYS sahibi olmayan işletmelerin eşyası nedeniyle prosedürlere maruz kalınması, YYS sahibi olmayan işletmelerin eşyasına kırmızı hat kriterine göre fiziki muayene uygulanacak olması nedeniyle araç mührünün sökümünün beklenmesi sonucu ortaya çıkan gecikmeler bu duruma verilen örneklerdir.

5.5.4. YYS'nin Sağladığı Rekabet Avantajlarının Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri Açısından Değerlendirilmesi

Porter (1998:5), rekabet avantajı neticesinde ortaya çıkan endüstri kârlılığının, endüstri yapısının sonucu olduğunu ifade etmiş, endüstri yapısı ile ilgili olarak da 'beş güç modeli'ni geliştirmiştir. Söz konusu modele göre bir endüstrideki rekabetin durumu; mevcut şirketler arasındaki rekabet, ikame ürünler, tedarikçiler, alıcılar ve endüstriye yeni girecek şirketler olmak üzere beş temel rekabet gücüne bağlıdır.

Diğer taraftan, Porter (2000:1) şirketlerin rekabet güçlerine yönelik olarak, rekabet halinde olan tüm şirketlerin rekabet stratejilerinin bulunduğunu ifade etmiştir. Söz konusu rekabet stratejilerinin şirketler tarafından benimsenmesi ve doğru biçimde uygulanması, uluslararası pazarlarda rekabet avantajı sağlanması ve bu avantajın devam ettirilmesi adına önemlidir. Porter (1985) söz konusu beş temel rekabet gücü ile baş etmek amacıyla jenerik rekabet stratejilerini; 'Maliyet Liderliği', 'Farklılaştırma' ve 'Odaklanma' olarak tanımlamıştır.

"Maliyet liderliği" stratejisi, şirketin sektörde bulunan bütün rakiplerine nazaran en düşük maliyet ile üretim yapabilme becerisi şeklinde belirtilmektedir. Maliyet liderliği stratejisinde amaç, şirketin yer aldığı sektörde maliyetlerini azaltarak rakiplerine göre maliyet avantajı sağlaması (Eren, 2002:251), üretimin en düşük maliyetle yapılması nedeniyle kar payının artması biçiminde oluşmaktadır.

"Farklılaştırma" stratejisi, şirketlerin, yenilikçi olma, ileri teknoloji kullanma, kullanım rahatlığı, saygınlık doğurma, kalite, güven benzeri özgün unsurları ön plana çıkararak sağladıkları eşsiz ürün ve hizmetler yoluyla rekabet avantajı elde etmelerini öngörmektedir (Porter, 1996). Farklılaştırma stratejisi ile marka bağımlılığı yaratılması ve müşterilerin alacakları ürün ve hizmetlerin fiyatlarına olan duyarlılığının çok düşük düzeyde olması öngörülmektedir. Dolayısıyla amaçlanan, farklılaştırma sonucunda müşterilerin oluşan fark fiyatı ödemeyi kabul etmeleridir.

Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri tüm sektör içerisinde rekabet avantajı yaratmayı hedeflerken, "Odaklanma" stratejisi yalnızca belirli bir alanda en iyi ve etkin olmayı amaçlamaktadır (Porter, 2000:48). Bu çerçevede Porter (1996), şirketin belirli gereksinimleri bulunan kısıtlı miktardaki müşteri grubu, spesifik bir ürün çeşidi veya sınırlı bir coğrafi bölge gibi kısıtlı hedef pazarlar üstüne yoğunlaşarak rekabet avantajı yaratma uygulamalarını odaklanma şeklinde tanımlamıştır.

Odaklanma ile belirlenen hedef bölüm ya da grubun gereksinimlerinin daha iyi biçimde sağlanarak ürün/hizmet farklılaştırması yoluyla veya bu hedefe yönelik ürün/hizmet sunmak suretiyle maliyetler düşürülerek maliyet avantajı elde etmek vasıtasıyla veya her iki stratejinin birlikte uygulanması ile sağlanabilmektedir.

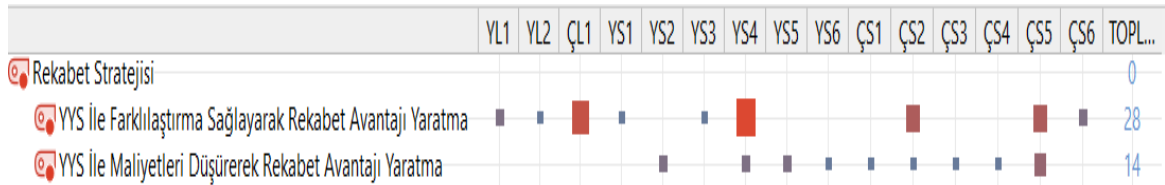
Porter (1985), şirketlerin uzun vadede rakiplerine nazaran daha başarılı bir performans ortaya koyabilmeleri için sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri gerekliliğinin önemini belirtmekte, sürdürülebilir rekabet avantajının da sadece belirtilen jenerik rekabet stratejilerinden ‘yalnızca birinin’ etkin biçimde uygulanması ile elde edilebileceğini ifade etmektedir. Porter ayrıca, bir işletme için yürütülecek esas jenerik stratejilerin yalnızca maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri olabileceğini belirtmekte, odaklanma’nın ise stratejiden çok içerik veya hedef pazarın boyutu ile ilgili bir olgu olduğunu ve yalnızca kısıtlı hedef pazarlara yönelik görece küçük şirketlerce gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir (Kamaşak, 2010). Porter (1985), söz konusu stratejileri birleştirmeye uğraşan şirketlerin uzun dönemde hiçbir stratejiyi tümüyle gerçekleştiremeyeceklerini ve stratejik seçimler arasında ‘sıkışıp kalacaklarını’ ifade etmektedir. Söz konusu koşulda da şirketler başarısızlığa uğrayabileceklerdir.

Diğer taraftan, Porter (1985) Değer Zinciri Modelinde, işletmenin faaliyetlerini birincil faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olarak iki kısımda ele alınmış; birincil faaliyetlerin üretime yönelik giren lojistik, operasyonlar, çıkan lojistik, pazarlama ve satış, hizmetler faaliyetlerini, destekleyici faaliyetlerin ise firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) faaliyetlerini kapsamakta olduğunu belirtmiştir. Destekleyici faaliyetlerin varlığının, birincil faaliyetlerin meydana getirilmesinde basitleştirici nitelik taşımakta ve birincil faaliyetlerin verimliliğini arttırmakta olduğunu ifade etmiştir. Kar marjını ise toplam değer ile değer yaratan faaliyetlerin maliyetleri arasındaki fark olarak belirlemiştir. Şirketlerin değer zincirlerinde meydana getirilen farklılıklar, rakiplere karşı elde olunacak rekabetçi üstünlük adına önemlidir. Bu açıdan değer zinciri, rekabetçi üstünlüğün ortaya konması, meydana getirilmesi ve devamlılığı hususlarında temel amaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Modele göre değer zincirinde yer alan bir faaliyetin etkinliğinin veya maliyetinin bir başka faaliyeti etkilemesi halinde ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. Birincil ve destekleyici faaliyetler arasında ilişkiler bulunması olası olup aralarında ilişki bulunan faaliyetlerin koordine edilmesi ve iyi şekilde yönetilmesi

kabiliyeti rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Söz konusu ilişkiler şirketin değer zinciri içerisinde bulunmakla birlikte, tedarikçiler ve dağıtım kanallarına ait değer zincirleri ile şirketin değer zinciri arasında da mevcut olabilmektedir. Bu bağlamda değer zinciri analizleri, şirketin yürüttüğü faaliyetleri tespit etmekte ve şirketin rekabet gücünü maliyet ve farklılaştırma unsurları ile ilişkilendirmektedir. Bu kapsamda şirketin stratejik rekabetçi avantajlarını daha başarılı olarak belirlemesi ve kendisini endüstri değer zincirinde rakiplerine nazaran etkin bir şekilde konumlandırması için öncelikle şirketin rekabet avantajının maliyet liderliği ya da farklılaştırma çerçevesinde tanımlanmasında yarar görmektedir. Nitekim, farklılaştırma için pazarlama ve satış sonrası destek gibi unsurlar ön plana çıkarken düşük maliyet stratejisinde süreç yönetimi, araştırma geliştirme gibi unsurlar önem kazanmaktadır. Toplamına bakıldığında, şirketin kâr marjı söz konusu faaliyetleri verimli biçimde uygulayabilmesi ile ilişkilidir (Porter, 1980).

Bu çerçevede, birbirine benzeyen maliyet unsurları içeren faaliyetler ile önemli ilişkilerin birlikte ele alınması gerekmektedir. Nitekim, değer zincirinin bir parçasında sağlanan gelişmenin zincirin başka parçalarında da dolaylı iyileşmeler sağlaması mümkündür. Rekabet üstünlüğü söz konusu unsurların verimli olarak yeniden düzenlenmesi veya maliyet unsurlarının rakiplere nazaran daha etkin denetimi ile sürdürülebilir maliyet avantajları geliştirmek yoluyla sağlanmaktadır. Farklılaştırma, değer zincirinde yer alan herhangi bir unsurdan kaynaklı ortaya çıkabilmekte veya bir değer zinciri faaliyetini dönüştürerek ya da değer zincirini baştan tanımlayarak meydana gelebilmektedir. Farklılaştırma çoğunlukla maliyetlerin artması sonucunu doğurmakta ve bu nedenle maliyet ve farklılaştırma arasında bir tercihte bulunulmasını varsaymaktadır.



Şekil 113: Rekabet Stratejisi İşletmeler Arası Frekans Dağılım Matrisi

Bu bağlamda, konu öncelikli olarak sektörel farklılık açısından ele alındığında dikkat çeken ilk husus Şekil 113’de de görüleceği üzere, lojistik sektörü işletmelerinin tamamının (YL1, YL2, ÇL1) rekabet stratejisi olarak YYS ile farklılaştırma sağlayarak, diğer bir deyişle Farklılaştırma Stratejisi ile rekabet avantajı yaratma eğiliminde bulunmalarıdır. Bu durum incelenmiş bulunan imalat ve lojistik sektörleri işletmelerinin öncelikli rekabet etmenleri bulguları ile paraleldir. Nitekim belirtildiği üzere, imalat sektörü için Hız ve Lojistik Maliyetlerinin Azalması ilk sıralarda yer almakta iken lojistik sektörü için Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti ile Firmaya Duyulan Güven etmenleri ilk sıraları oluşturmakta, Hız 8’inci sırada yer almakta, Lojistik Maliyetlerinin Azalması ise mevcut dahi bulunmamaktadır. Maliyet Liderliği Stratejisinin temeli olan maliyetlerin düşürülmesi açısından bakıldığında, YYS İle Azalan Maliyetler kapsamında Lojistik Maliyetlerinin Azalması unsurunun ilk sırada ve ağırlıklı olarak yer alması ve Taşıma Masraflarının Azalması unsurunun da ilk sıralarda bulunması, söz konusu unsurların lojistik sektörü işletmelerinin temel gelir konularını oluşturması karşısında, lojistik sektörü işletmelerinin Maliyet Liderliği Stratejisini benimsememeleri, artan rekabet ile birlikte Farklılaştırma Stratejisi yoluna gitmeleri olağan olarak değerlendirilmektedir.

Porter’in literatürde kabul gören, özetle sürdürülebilir rekabet avantajının sadece belirtilen jenerik rekabet stratejilerinden ‘yalnızca birinin’ etkin biçimde uygulanması ile sağlanabileceği, stratejileri birleştirmeye uğraşan şirketlerin hiçbir stratejiyi bütünüyle gerçekleştiremeyecekleri için seçimler arasında sıkışıp kalacakları ve başarısızlığa uğrayabilecekleri yaklaşımı karşısında, Şekil 113’de de görüleceği üzere imalat sektörü işletmeleri tarafında YYS ile hem farklılaştırma sağlayarak hem de maliyetleri düşürerek rekabet avantajı yaratma eğilimleri bulunduğu görülmektedir. Toplam 12 adet imalat sektörü işletmesi katılımcısından 9 adedi maliyetleri düşürerek rekabet avantajı yaratma eğilimini açıkça beyan etmiş, 6 adedi de farklılaştırma sağlayarak rekabet avantajı yaratma yönünde beyanda bulunmuştur. Bu işletmelerin 3 adedinde de aynı zamanda hem farklılaştırma sağlayarak hem de maliyetleri düşürerek rekabet avantajı yaratma hedefinin bulunduğu beyan edildiği görülmektedir.

Tablo 13: Rekabet Stratejileri Yönünden Rekabet Etmenleri İlişki Analizi

	YY5 İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma	YY5 İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma
Ortak Alt Etmenler	• Hız\Hız 13	• Hız\Hız 4
	• Kamu ve Finansman Olanakları\Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme 2	• Kamu ve Finansman Olanakları\ Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme 2
	• Kapasite Kullanımı/ Esnekliği\Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme 7	• <i>Kapasite Kullanımı / Esnekliği</i> \Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme 4
	• Müşteri/Tedarikçi İlişkileri\Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti 2	• Müşteri/Tedarikçi İlişkileri\Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti 2
	• Müşteri/Tedarikçi İlişkileri\Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği 2	• Müşteri/Tedarikçi İlişkileri\Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği 4
	• Pazar Payı\İşletmenin, tedarik zinciri sürecinde sözünün geçme derecesi 2	• Pazar Payı\İşletmenin, tedarik zinciri sürecinde sözünün geçme derecesi 4
	• Pazar Payı\Pazar Payı 2	• Pazar Payı\Pazar Payı 2
	• <i>Rekabet Stratejisi\YY5 İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma</i> 2	• <i>Rekabet Stratejisi\YY5 İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma</i> 2
	• Rekabetin Yoğunluğu\Rekabet Avantajı 6	• Rekabetin Yoğunluğu\Rekabet Avantajı 8
	• Pazar Payı\Satışlar/Olumlu Etkisi Var 8	• <i>Pazar Payı</i> \Satışlar/Olumlu Etkisi Var 2
Ortak Ana Etmenler	• <i>Kapasite Kullanımı / Esnekliği</i> \Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme 2	• <i>Hız</i> \Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi 2
	• <i>Kalite</i> \Fırmanın Kalite Algısı 2	• <i>Kalite</i> \Kalite ve Standartlara Uygunluk 2
	• <i>Kamu ve Finansman Olanakları</i> \Finansal Kaynaklara Erişim İmkânı 4	• <i>Kamu ve Finansman Olanakları</i> \Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi 2
	• <i>Kamu ve Finansman Olanakları</i> \Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik 2	• <i>Müşteri/Tedarikçi İlişkileri</i> \Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma 4
	• <i>Kamu ve Finansman Olanakları</i> \Gümrük Operasyonlarında Kolaylık 2	• <i>Müşteri/Tedarikçi İlişkileri</i> \Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi 2
	• <i>Müşteri/Tedarikçi İlişkileri</i> \Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme 2	• <i>Satış Sonrası Hizmetler</i> \Müşteri Memnuniyeti 2
	• <i>Müşteri/Tedarikçi İlişkileri</i> \Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi 2	• <i>Verimlilik</i> \Karlılık 4
	• <i>Satış Sonrası Hizmetler</i> \Müşteri Sadakati 2	• <i>Verimlilik</i> \Lojistik Süreçlerde Verimlilik 2
	• <i>Pazar Payı</i> \Satışlar\Etkisi Yok\Şirketin Mevcut Yapısı/Bilinirliği Yeterli 2	• <i>Verimlilik</i> \Tedarik Etkinliği 2
	• <i>Verimlilik</i> \Verimlilik 2	
Farklı Ana Etmenler	• <i>Firma İmajı ve Marka</i> \Firma Bilinirliği 2	• <i>Rekabetin Yoğunluğu</i> \Rekabetin Unsuru\Fiyat Rekabeti Baskın 4
	• <i>Firma İmajı ve Marka</i> \Marka Değeri 6	• <i>Rekabetin Yoğunluğu</i> \Rekabet Yoğunluğu 2
	• <i>Güvenilirlik</i> \Firmaya Duyulan Güven 6	• <i>Stok Miktarı</i> \Düşük Stok Tutma 2
	• <i>Organizasyon Yapısı</i> \İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı 2	• <i>YY5 İle Azalan Maliyetler</i> \Gümrük Maliyetinin Azalması 2
	• <i>Organizasyon Yapısı</i> \YY5 Çerçevesinde Birim Oluşturma 2	• <i>YY5 İle Azalan Maliyetler</i> \Lojistik Maliyetlerinin Azalması 6
	• <i>Yenilikçilik / Ar-Ge</i> \Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi 4	• <i>YY5 İle Azalan Maliyetler</i> \Stok Maliyetinin Azalması 2

Diğer taraftan, mevcut durum tüm işletmeler bazında çalışmamız kapsamında ortaya konmuş bulunan rekabet etmenleri çerçevesinde birlikte değerlendirildiğinde, hem Farklılaştırma hem de Maliyet Liderliği stratejileri kapsamına giren rekabet etmenlerinin YY5 sahibi firmalarca rekabet avantajı yaratmada kullanılmakta bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, firma rekabet gücünün belirleyicileri olan

rekabet etmenlerinin 20 adedinin ana etmen 128 adedinin de bunların alt etmeni olduğu göz önüne alındığında, rekabet stratejileri yönünden rekabet etmenleri ilişki analizini ortaya koyan Tablo 13’de “Ortak Alt Etmenler” bölümünde gösterildiği üzere, 6 adet ana rekabet etmeni altında toplam 10 adet alt etmenin hem ‘YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma’ (Farklılaştırma) hem de ‘YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma’ (Maliyet Liderliği) ile doğrudan ilişki halinde oldukları görülmektedir. Bunlar; Hız etmeninin altında Hız alt etmeni, Kamu ve Finansman Olanakları etmeninin altında Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme alt etmeni, Kapasite Kullanımı / Esnekliği etmeninin altında Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme alt etmeni, Müşteri/Tedarikçi İlişkileri etmeninin altında Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti ile Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği alt etmenleri, Pazar Payı etmeninin altında İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi, Pazar Payı, Satışlar/Olumlu Etkisi Var alt etmenleri, Rekabetin Yoğunluğu etmeninin altında Rekabet Avantajı alt etmeni olup YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma ve YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma unsurları karşılıklı olarak bulunmaktadır.

Ayrıca Tablo 13’te “Ortak Ana Etmenler” bölümü ele alındığında, söz konusu ‘Ortak Alt Etmenler’in bağlı oldukları ana etmenler ile birlikte, toplam 20 adet ana etmenden 9’u hem ‘YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma’ (Farklılaştırma) hem de ‘YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma’ (Maliyet Liderliği) ile ilişki halindedir. ‘Ortak Alt Etmenler’ ile sayılan ana etmenlere ilave olarak işletmeler tarafından kullanılmakta olan ortak ana rekabet etmenleri Kalite, Satış Sonrası Hizmetler ve Verimlilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunların dışında, sadece ‘YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma’ (Farklılaştırma) stratejisi kapsamında Firma İmajı ve Marka, Güvenilirlik, Organizasyon Yapısı ve Yenilikçilik/Ar-Ge ana rekabet etmenleri ilişkili bulunmakta, ‘YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma’ (Maliyet Liderliği) ile de Rekabetin Yoğunluğu, Stok Miktarı ve YYS İle Azalan Maliyetler ana rekabet etmenleri ilişkili olmaktadır.

Buradan hareketle, firmaların rekabet etmenlerinin önemli bir kısmının işletmelerce hem ‘YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma’ (Farklılaştırma) stratejisi hem de ‘YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma’ (Maliyet Liderliği) stratejisi kapsamında kullanıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, aynı zamanda hem farklılaştırma sağlayarak hem de maliyetleri düşürerek

rekabet avantajı yaratma hedefinin bulunduğunu beyan eden 3 adet katılımcı dışında, ilgili katılımcılar tarafından açıkça adlandırılmasa ya da belirtilmese de YYS kapsamında statü sahibi işletmelerce Porter'ın jenerik rekabet stratejileri olan Farklılaştırma ve Maliyet Liderliği stratejilerinin aynı anda uygulanmakta olduğu değerlendirilmektedir. YYS sahibi işletmeler YYS ile sağlanan finansal faydalardan yararlanarak maliyetlerini düşürmekte ve bunun da etkisi ile Maliyet Liderliği stratejisini uygulamakta, diğer taraftan elde olunan finansal olmayan faydalardan hareketle rakiplerinden farklılaşarak Farklılaştırma stratejisini gerçekleştirmektedirler.

Bunun yanında, ayrıntılı olarak incelenerek ortaya konmuş bulunan firma rekabet gücünün belirleyicileri olan 20 adet ana etmen ve 128 adet alt etmene ilişkin tespitler ve ilişkiler analizleri dikkate alındığında, Porter'ın Değer Zinciri Modelinde belirtilen gerek birincil faaliyetler gerekse destekleyici faaliyetlere temas eden finansal ve finansal olmayan tüm rekabet etmenlerinde YYS uygulamaları ile birlikte gelişme sağlanmakta bulunduğu görülmektedir. Modele göre bu durum işletmede verimlilik artışına neden olmakta olup kâr marjını olumlu etkilemektedir.

Aynı zamanda belirtilen rekabet etmenleri arasında ortaya konmuş bulunan ilişkilerden hareketle, söz konusu ilişkili faaliyetlerin koordine edilmesi ve iyi şekilde yönetilmesi ile rekabet üstünlüğü elde edildiği de açıkça görülebilmektedir. Nitekim, değer zincirinin bir parçasında sağlanan gelişme zincirin başka parçalarında da iyileşmeler sağlamaktadır. Burada, öncelikle Hız etmeni dikkat çekici olup, sadece Hız ve Gümrük Operasyonlarında Kolaylık etmenlerinin ilişkili bulunduğu rekabet etmenlerinin ortaya koyduğu maliyet düşüşü bile Model'de bunları kapsayan birincil faaliyetler olan giren lojistik, operasyonlar ve çıkan lojistik faaliyetlerinin iyi biçimde yönetilmesi halinde elde olunacak rekabet gücüne göstergedir. Ancak, burada kritik olarak değerlendirilen husus, elde olunan rekabet üstünlüğünün derecesinin söz konusu ilişkiler ağını doğru biçimde okumak ve yönetmek ile görevli birim yöneticilerinin kişisel bilgi, tecrübe ve yaklaşımları ile doğrusal olarak ilişki halinde bulunmasıdır.

Porter'ın, sürdürülebilir rekabet avantajının belirtilen jenerik rekabet stratejilerinden 'yalnızca birinin' etkin biçimde uygulanması ile sağlanabileceği, stratejileri birleştirmeye uğraşan şirketlerin hiçbir stratejiyi bütünüyle gerçekleştiremeyecekleri için seçimler arasında sıkışıp kalacakları ve başarısızlığa uğrayabilecekleri yaklaşımı karşısında mevcut durum değerlendirildiğinde, YYS ile

elde olunan finansal olmayan faydalar ve sağlanan finansal faydaların dayanaklarını incelemekte yarar bulunmaktadır.

Finansal olmayan faydaların dayanaklarına bakıldığında, öncelikle YYS sahibi işletmelerin pazar payı açısından belirli bir seviyenin üstünde olan işletmeler oldukları, dolayısıyla marka değeri, firma imajı, güvenilirlik gibi konularda önemli derecede alt yapıları bulunduğu görülmektedir. Bunlara ilave olarak, Devlet tarafından YYS alımı ve statünün devamlılığı için zorunlu kılınan güvenlik, kalite yönetim sistemleri kullanımı, bilgi güvenliği, prosedür kullanımı, denetim ve kontrol sistemleri gibi koşulların temini ile birlikte mevcut yapılarının çok daha iyi seviyelere ulaştığı anlaşılmaktadır. Belirtildiği üzere, finansal olmayan faydaların oluşmasını sağlayan ya da bu faydaların oluşmasında destek olan gerekli koşulların temini ve koşulların devamlılığının takibi konusunda Devlet faktörü karşımıza çıkmaktadır. Devlet, getirdiği düzenlemeler ile YYS sahibi işletmelerin temel olarak sahip olmaları gereken nitelikleri belirlemekte ve bu nitelikleri sürekli olarak sağlamalarına yönelik kontrolleri gerçekleştirmektedir.

YYS ile elde olunan finansal faydaların dayanaklarını incelemek için esasen YYS ile azalan maliyetleri incelemek gerekmektedir. Daha önce ayrıntısı ile ele alındığı üzere, YYS sahibi işletmelerin maliyetlerinin azalmasında kritik unsur “Hız” olarak karşımıza çıkmaktadır. Hız sayesinde işletmeler taşıma ve gümrükleme aşamalarında kazanımlar sağlamakta, ayrıca devamında stok yönetimi ve üretim planlaması gibi pek çok faydalar elde etmektedirler. İşletmelere söz konusu hızı sağlayan şey ise temel olarak, Devletin yayınladığı düzenlemeler ile getirdiği gümrük operasyonlarındaki kolaylıklardır. Devletin YYS sahibi işletmelere yönelik uygulamakta olduğu gümrük denetimlerinin sonradan yapılması, eşyanın öncelikli olarak muayeneye tabi tutulması, eksik belge ile beyan, sınır kapılarından öncelikli geçiş gibi kolaylaştırmalar, işletmelerin gümrük işlemlerinde oldukça yüksek oranda hız sağlamakta, sağlanan bu hız aynı zamanda taşıma işleminin devamı aşamalara da yansımaktadır. Bununla birlikte, Devlet YYS sahibi işletmelerin maliyetlerini düşürmek amacıyla doğrudan maliyet düşürücü düzenlemeler de yapmaktadır. YYS sahibi işletmelere yönelik olarak gümrük hizmetlerinde uygulanması zorunlu bulunan asgari ücret tarifesinde ve fazla mesai ücretlerinde indirim yapılması bu düzenlemelere örnektir. Görüleceği üzere Devlet, getirdiği düzenlemeler ile YYS sahibi işletmelerin maliyet kalemlerine doğrudan ya da dolaylı olarak müdahale etmekte, maliyet düşürücü düzenlemeler uygulamaktadır.

Bunların yanında, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünün ilk uygulamaya geçişi ve devamı süreçleri de göz önüne almakta yarar bulunmaktadır. Önceleri Onaylanmış Kişi Statüsü ile birlikte uygulanmakta olan YYS, OKSB'nin Devlet tarafından ithalat işlemleri tarafında yürürlükten kaldırılması ile OKSB'nin sağladığı kolaylıklardan yararlanmaya devam etmek isteyen işletmeler için alımı zorunlu bir statü haline gelmiştir. Dolayısıyla işletmelerin Devlet tarafından YYS alımına yönlendirildiklerini ifade etmek, bu bağlamda da işletmelerin YYS alımı tercihlerinin de Devlet eliyle düzenlendiğini beyan etmek yanlış olmayacaktır.

Neticede, Devlet eliyle ve Devlet güdümünde yürütülmekte olan YYS uygulaması kapsamında, "Devlet" faktörü moderatör değişken rolü üstlenmekte, temelde Devletçe aranan koşullar ve sağlanan kolaylıklardan hareketle statü sahibi işletmeler tarafından hem Farklılaştırma Stratejisi hem de Maliyet Liderliği Stratejisi aynı anda yürütülebilmektedir. Her iki stratejinin de aynı anda uygulandığı söz konusu durumun, Porter'ın sürdürülebilir rekabet avantajının jenerik rekabet stratejilerinden 'yalnızca birinin' etkin biçimde uygulanması ile elde edilebileceği, söz konusu stratejileri birleştirmeye uğraşan şirketlerin uzun dönemde hiçbir stratejiyi bütünüyle gerçekleştiremeyecekleri ve başarısızlığa uğrayabilecekleri yaklaşımının tersine, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ve buna bağlı olarak elde olunan finansal ve finansal olmayan faydalar ile birlikte işletmeleri başarıya taşıyacağı değerlendirilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü, Devlet eliyle yaratılan ve yönetilen uluslararası bir proje olarak karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle Devlet eliyle pek çok kolaylaştırma ve maliyet avantajı sağlayan YYS için başvuru yapan işletmelerde güvenilirlik, ticari kayıtların güvenilir ve izlenebilir olması, mali yeterlilik ile emniyet ve güvenlik koşulları aranmakta, YYS sahibi işletmelerde ise başvuru sırasında var olan söz konusu koşulların sağlanmasının devamlılığı Devlet tarafından takip edilmektedir.

Bu kapsamda işletmeler, gerek başvuru sırasında gerekse devamındaki süreçte ISO 9001 ve ISO 27001 belgelendirme maliyetleri, danışmanlık ve denetim maliyetleri, teknolojik ve fiziki alt yapı maliyetleri, eğitim maliyeti ve bakım onarım maliyeti gibi maliyetlere katlanmaktadırlar. Bu durum bir kısım işletmeyi YYS başvurusu yapmaktan dahi alıkoyabilse de söz konusu maliyetlerin önemli kısmı

fiziksel ya da teknolojik alt yapı yatırımı olup belirli vadelerde işletmelere getiri sağlamaktadır. Nitekim toplam 15 adet katılımcıdan 13'ünün YYS'nin işletmeleri tarafından isteyerek alındığının beyan edilmesi, YYS'nin sağladığı getiriler karşısında bahse konu maliyetlerin bir engel oluşturmadığını ortaya koymaktadır.

Bunlara karşılık olarak, YYS sahibi işletmelerin rekabet gücünü belirleyen etmenler önceki bölümlerde ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bu kapsamda, Firma Rekabet Gücünün Finansal Belirleyicileri açısından konu ele alındığında, 21 adet maliyet etmeninin YYS ile önemli derecede azalmakta olduğu, işletmelerin bu etmenler üzerinde yoğun biçimde durarak mevcut durumlarını olumladıkları görülmektedir. Konuya ilişkin ÇS4 kodlu işletme katılımcısı “*Genel olarak ciddi maliyet düşüşü sağlayacak. Maliyetlerin düşmesi firmalar açısından girdi olduğu için fiyatlama açısından rekabet avantajı sağlar.*” diyerek durumu özetlemiştir.

Diğer taraftan, pazar payı daha çok işletmelerin sektör içerisinde halihazırda sahip oldukları pozisyon ile ilişkilendirilebilse de firma rekabet gücünün diğer belirleyicileri olan gümrük operasyonlarında kolaylık, gümrükleme ve devamı süreçlerde öngörülebilirlik olanakları YYS sahibi işletmelere önemli ölçüde faydalar yaratmakta, rekabet güçlerine katkı sağlamaktadırlar. Porter'ın rekabet gücü tanımında, diğer şirketlerden pazar payı kapmak amacıyla şirketlerin kullandıkları en önemli unsur, verimlilik olarak ifade edilmiştir (Porter, 1998). Bu kapsamda, verimlilik açısından YYS sahibi olmakla işletmelerin gerek lojistik uygulamalarında, gerek üretim süreçlerinde ve gerekse yönetsel olarak meydana gelen değişimlerde etkinliklerinin artmakta olduğu görülmektedir. Özellikle lojistik süreçlerde artan verimlilik ile birlikte ürün ve süreçleri iyileştirme yeteneğinde artış, üretim verimliliği ile tedarik etkinliği artışı sonucunda azalan maliyetler ve artan kapasite kullanımı işletmelerin karlılıklarına olumlu olarak yansımaktadır.

YYS'nin sağladığı Firma Rekabet Gücünün Finansal Olmayan Belirleyicileri ile de işletmelerin rekabet güçleri pek çok yönden önemli ölçüde artmaktadır. YYS sahibi işletmelerin rekabet gücünü en fazla etkileyen rekabet etmeni Hız olarak karşımıza çıkmakta, sadece Hız ile bile doğrudan ya da dolaylı olarak işletme maliyetlerinde düşüş sağlanarak rekabet avantajı elde olunmaktadır. Diğer taraftan, bir diğer finansal olmayan rekabet etmeni olarak güvenilirlik ön plana çıkmakta, YYS ile işletmelere duyulan güvende artış görülmekte ve aynı zamanda katılımcılar tarafından özellikle ve yoğunlukla üzerinde durulan bilgi güvenliği konusu dikkat çekmektedir.

Kontrol ve denetim uygulamaları da işletmelerin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyen rekabet etmenleri arasındadır. Kontrol ve denetim uygulamaları bağlamında işletmelerde Toplam Kalite Yönetimi (ISO9001) uygulamalarında artış olduğu görülmekte, bu hususların sonucu olarak da işletmelerin kurumsallaşmaları üzerinde önemli etki yarattığı gözlemlenmektedir. Belirtilen tüm bu rekabet etmenleri ile birlikte ayrıntısı ile incelenmiş olunan tüm finansal olmayan rekabet etmenleri, işletmelerin rekabet güçlerini olumlu yönde etkilemekte ve işletmelere rekabet avantajı yaratmaktadır.

YYS sahibi işletmelerin rekabet gücünü belirleyen tüm etmenler önceki bölümlerde ilişkili oldukları diğer etmenler ile birlikte toplam 20 adet ana etmen ve 128 adet alt etmen özelinde ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bahse konu incelemelerden de görüleceği üzere, firmaların finansal ve finansal olmayan rekabet gücü belirleyicileri olarak ele alınan etmenlerin YYS İle Oluşan Maliyetler olarak gruplandırılanlar dışında tamamının YYS sahibi işletmelerin rekabet gücü üzerinde önemli ölçüde olumlu etkisi bulunmaktadır. Dolayısıyla YYS işletmelere, gerek finansal gerekse finansal olmayan rekabet etmenleri vasıtasıyla rekabet avantajı sağlamaktadır.

YYS sahibi işletmelerin sahip oldukları rekabet avantajının faaliyette buldukları sektöre de yansımalarının kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir. Nitekim, YYS ile işletmeler düzeyinde artan kalite sektöre de yansiyarak sektörel ya da ulusal rekabet avantajı da sağlayacaktır. Bu konuda YL1 kodlu işletme katılımcısı YYS'nin sektörel kalite yarattığı görüşünü paylaşmış, ayrıca YS4 kodlu işletme katılımcısı da "*Türkiye genelinde ne kadar çok şirket bu belgeye sahip olursa kalitemiz artacaktır.*" ifadesi ile YYS'nin sektöre kalite yönünden yansımalarını belirtmiştir. Diğer yandan, yurt içinde gümrük işlemlerinde getirilen kolaylaştırmalar ile ülke içinde yerleşik dış ticaret şirketleri olan YYS sahibi işletmelere önemli derecede maliyet avantajları yaratılmakta, dolayısıyla ulusal olarak da rekabet avantajı elde edilmektedir.

Bunların yanında, YYS uygulamalarına ilişkin katılımcılarca ileri sürülen tavsiye niteliğinde görüşler de bulunmaktadır. Bunların ilki, Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünü düzenleyen Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliğinin daha sade ve anlaşılır olması yönündeki görüştür. Anılan Yönetmelik

ile birlikte ilgili mevzuatın dış ticaret profesyonellerinin anlayabileceği sadelikte düzenlenmesinde yarar bulunmaktadır.

Diğer taraftan bir diğer husus, YYS'nin beklenen etkiyi yaratmama nedenleri ile de ilişkili olarak, gümrük dışı kurumların kontrollerinin de hızlandırılması gereğidir. Belirtildiği üzere YYS'nin işletmelere sağladığı faydaların merkezinde hız yer almaktadır. Ancak gümrük dışı kurumların bu hıza ayak uyduramamaları YYS'nin etkinliğini düşürmekte, bazı işletmelerin YYS başvurusu dahi yapmamalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, gümrükleme sürecinde denetim ve kontrol yapan diğer kurum ve kuruluşların YYS konusunda bilgilendirilmeleri ve ilgili mevzuatlarının buna göre evrilerek YYS'nin sağladığı hıza ayak uydurmalarının temininin gerektiği değerlendirilmektedir.

Belirtildiği üzere YYS ile aynı zamanda sektörel ve ulusal rekabet avantajı elde etmek de hedeflenmektedir. Bu kapsamda hedef pazar ülkelerinde ülkemiz değerlerinin bilinirliğinin sağlanmasında yarar bulunmakta, dolayısıyla da Türkiye'nin YYS (AEO) uygulayıcısı ülkeler içinde olduğu hususunun ve Türkiye'deki YYS sahibi işletmelerin Devlet tarafından Yurt dışında tanıtılması gerekmektedir.

Katılımcılar tarafından ileri sürülen bir diğer görüş, Gümrük İdaresi tarafından sahip olunan risk verisi paylaşımına yöneliktir. YYS sahibi işletmelerin ithalat işlemleri büyük oranda yeşil hat muayene kontrolü çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle eşya ya da evrakları gümrükleme sürecinde Gümrük İdaresi tarafından kontrol edilmemekte, denetim Sonradan Kontrol Denetimi kapsamında yapılmaktadır. İşletmeler gümrükleme sürecinde kontrol ya da denetime tabi tutulmamaları nedeniyle kendi bilgi ve tecrübeleri ile hareket etmekte, dolayısıyla riskli olabilecek konular karşısında tedirginlik yaşamaktadırlar. Bu nedenle de Gümrük İdaresinin risk verisi paylaşımının kendilerine yol göstereceğini ifade ederek söz konusu risk verilerinin kendileri ile paylaşılması gerektiğini beyan etmektedirler.

Bu konuya paralel biçimde, YYS'nin sağladığı hızın da gereği olarak, dış ticarete taraf işletmeler ile kurum ve kuruluşlar arasında bilgi paylaşımına yönelik sistem entegrasyonu bulunması gerektiği önerilmektedir. Söz konusu sistem entegrasyonunun amacı; yönetici değişikliği, görev başında bulunmama, mevcut uygulamalar ya da uygulama değişiklikleri gibi konularda YYS sahibi işletmelerin paydaşları arasında bilgi paylaşımını oluşturmaktır.

YYS kapsamında bulunması gerektiği önerilen bir diğer konu nakliyeciler için de yeşil hat uygulaması yapılması hususudur. YYS sahibi işletmelere hız sağlayan unsurların başında gümrük denetimlerinde yeşil hat muayene kontrolü uygulaması gelmektedir. Ancak söz konusu uygulama sadece ithalatçı ve/veya ihracatçı firmalara yönelik olarak uygulanmakta olup uluslararası nakliyecilerin işlemleri için böyle bir uygulama bulunmamaktadır. Bu durum da YYS sahibi nakliye (lojistik) firmalarının eşyanın muayenesi açısından ithalatçı işletmenin kıstaslarına tabi olmalarını gerektirmektedir. Aynı sevkiyat kapsamında birden fazla ithalatçı işletme bulunması ve diğer ithalatçı işletmenin YYS sahibi olmaması halinde nakliye firmalarının o sevkiyatın tümü için işlemleri yavaşlamakta, dolayısıyla YYS'nin etkisi azalmaktadır. Bu nedenle, nakliye firmalarına yönelik bir yeşil hat düzenlemesi gerektiği öne sürülmektedir.

Bunların yanında son olarak getirilen görüş; YYS sahibi firmalar arasında da segmentasyon yapılması gerekliliği yönündedir. Bu kapsamda, YYS sahibi işletmelerin dış ticaret işlem hacimlerinin ve üretim miktarlarının aynı olmadığı, aralarında önemli farklar bulunabildiği, dolayısıyla YYS sahibi işletmeler arasında “A YYS”, “B YYS”, “C YYS” benzeri bir farklılaşmaya gidilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Konuya ilişkin olarak Ticaret Bakanlığı tarafından, çalışmamızın son dönemine karşılık gelen bir tarih olan, 21 Şubat 2020 tarih 31046 (Mükerrer) sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik ile mevcut YYS statüsüne ek olarak YYS-I ve YYS-II alt statü ayırımına gidilmiştir. Yeni düzenleme ile YYS-I ve YYS-II statüleri sadece “imalatçı” işletmeler için tanımlanmış olup söz konusu iki statü arasındaki ayırım YYS sahibi işletmelerin yıllık toplam ihracat tutarları ve istihdam edilen işçi sayısına bağlı olarak belirlenmiştir. Diğer taraftan, halihazırda uygulanmakta olan YYS statüsü nakliyeciler, faaliyet konusu ticaret olan (imalatçı olmayan) işletmeler ile birlikte YYS-I ve YYS-II statüsü sahibi olmayı tercih etmeyen imalatçı firmalar tarafından kullanılmaya devam edilmektedir.

Söz konusu öneriler işletmeler açısından YYS uygulamasına yönelik getirilmiştir. Bunlarla birlikte, YYS'nin firmaların rekabet güçlerine etkilerinin incelenmesine yönelik gelecek çalışmalar için öneriler getirmekte de fayda bulunmaktadır.

Çalışmamız Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü uygulamalarının ilk dönemine ilişkin olup çalışma döneminde işletmeler tarafında uzun sayılabilecek bir uygulama geçmişi bulunmamaktadır. Dolayısıyla üzerinde çalışılan dönemde YYS'nin işletmelerin mali performanslarına ve karlılık durumlarına etkilerini ölçmeye yönelik yeterli veri sağlama imkanı olamamıştır. Bu açıdan, yeterli uygulama geçmişine sahip YYS sahibi işletmelerin muhasebesel verileri incelenerek YYS'nin işletme maliyetlerine etkileri üzerinde örnek çalışma yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

Diğer yandan, YYS'nin Gümrük İdaresi, gümrük müşavirliği firmaları, iç nakliye firmaları, acenteler gibi YYS sahibi işletmelerin paydaşları üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesinin, devam eden süreçte uygulamanın ve ilişkili sektörlerin evrileceği geleceğin öngörülmesi adına faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abeysekera, I. ve Guthrie, J. (2004). Human Capital Reporting in A Developing Nation, *The British Accounting Review*, 36(3), 251–268.
- Ada E., Ventura K., Aracıoğlu B., Savaşçı İ. ve Kazançoğlu Y. (2008). Kobi'lerin Rekabet Gücü Ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi. *Ege Akademik Bakış*. 8(1):53-68
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 473, Ankara.
- Akasyalı, C. ve Aktaş, H. (2003). “Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi”, *Celal Bayar Ün. İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:2.
- Aksoylu, S. ve Dursun, Y. (2001). Pazarda Rekabetçi Üstünlük Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 11: 357-371.
- Aksu, S. (2010). Rekabet Avantajı Sağlamada Tedarik Zinciri Yönetiminin Stok Yönetimi Boyutu İle Analizi ve Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi
- Aktan, C. C. (2011). Global Rekabet Gücü ve İşletmeler. *Mercek Dergisi*, Ocak-2011.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Rekabet Dizisi: 3.
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. (2005) “Çok Uluslu Şirketler ve Ekonomik Kalkınma”, *Sivil Toplum Dergisi*, Temmuz-Eylül 2005, ss: 55 - 76
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R. (2007). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 9(2), 167-184.
- Alatepeli, B., Elçiçek, G. P. ve Çolak, S. (2018). Adana Bölgesi’nde Tek Pencere Sistemine Adaptasyon Süreci, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 24, Sayı 1, 2018, Sayfa 98-108
- Altınöz, M. (2008). Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 20, ss: 51 - 63
- Anderson, J. C. ve Narus, J. A. (1998). Business Marketing: Understand What Customer Value. *Harvard Business Review*, Volume: 76, Issue: 6, November-December, s: 53-65
- Apaydın, F. (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Arıkan, C., Akyos, M., Durgut, M. ve Göker, A. (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve*, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Asubonteng, P., Karl J. M. ve John E. S. (1996). SERVQUAL Revisited: a Critical Review of Service Quality, *Journal of Services Marketing*, 10(6), 62-81.
- Aşıcı, Ö., Tek, B. (1985). *Fiziksel Dağıtım Yönetimi*. Bilgehan Basımevi, İzmir.

- Ayers, J. B. (2002). *Making Supply Chain Management Work: Design, Implementation, Partnerships, Technology, and Profits*, Auerbach Publications: A CRC Press Company: New York, s.8-11
- Aynagöz, Ç. Ö. (2016). WTO-Ticareti Kolaylaştırma Anlaşması ve Türkiye İçin Değerlendirmeler, *AKÜ İİBF Dergisi*, Cilt: XVIII Sayı: 1 Yıl: Haziran 2016 Sayfalar:1-13
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, ss.517-527.
- Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). Rekabet Avantajı Sağlamada ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar. *Journal of New World Sciences Academy*, 2(7), 89-107.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, New Jersey, 600s.
- Basık, F. O. ve Türker, İ. (2005). Stratejik Maliyet Analizi ve Yönetimi, V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005
- Başkol, M. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetimi: Strateji ve Yaklaşımlar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.3, S.5. s.13-27
- Bayri, O. (2005). Maliyet Liderliği Açısından Maliyet-Hacim Analizleri, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Ekim, Sayı 28.
- Bayri, O. (2006). Rekabet Stratejileri Açısından Maliyet - Hacim Analizleri. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 30, s: 163-172
- Benk, S. ve Kartalıcı, K. (2015). Gelir İdarelerinde Risk Yönetimi: OECD Risk Yönetim Modeline Yönelik Bir Değerlendirilme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 11, Yıl 11, Sayı 1, 2015, ss. 43-60
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, c:1, sayı:2, s.13-20. Temmuz 2003.
- Bilir, C. (2014). Supply Chain Network Optimization Model Incorporating Competitive Facility Location Problems, Doktora Tezi, Doğuş Üniversitesi
- Bolt, J. F. (1989). Global Competitions: Some Criteria for Success. *Business Horizons*, 31 (1), 34-41.
- Booth, R. (1997). Appreciating the Value Before Counting the Cost, *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accounts*, 00251682, Volume:75, Issue:1, January, s:54
- Bowersox, D. J., Class, D. J. ve Cooper, M. B. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. International Edition, McGraw – Hill Boston.
- Bown, C. (2009). *Self-Enforcing Trade: Developing Countries and WTO Dispute Settlement*. Washington: Brookings Institution Press.
- Bryan, I. A. (1994). *Canada in the New Global Economy: Problems and Process*, Toronto: John Wiley and Sons.

- Bülbül, H. (2007). Türkiye'deki Büyük Gıda Sanayi Firmalarının Rekabetçi ve Yenilikçi Uygulamaları. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 91-120.
- Büyükkalkan, B. (2013). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Basitleştirilmiş Usul Uygulamaları ve Söz Konusu Uygulamalar Kapsamındaki Onaylanmış Kişi Statüsünün Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Uzmanlık Tezi
- Büyükmirza, K. (2003). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*. Gazi Kitabevi, Ankara.
- Canbolat, N. (2016). Küresel Rekabet Endeksinin Lojistik Performans Endeksinin Alt Boyutları Üzerine Moderatör Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi
- Carter, A. S. (2014). *Protection or Protectionism*, ProQuest LLC Yayınları,
- Cedilnik, M. ve Ramšak, R. (2013). A Local Perspective to the Authorised Economic Operator (AEO) Concept, *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, Vol. 11, No. 3, pp. 673 - 685
- Chang J. C. ve Hwang N. (2002). The Effects of Country And Industry On Implementing Value Chain Cost Analysis. *The International Journal Of Accounting*, 37, 123-140.
- Chen, M., Cheng S. ve Hwang Y. (2005). An Empirical Investigation of The Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 159-176
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Prentice Hall, Second Edition, London.
- Christopher, M. (2011). *Logistics & Supply Chain Management*, Pearson Education Limited, Fourth Edition,
- Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M. ve Vezina, S. (1998). Measuring Competitiveness and It's Sources: The Case of Mali's Manufacturing Sector, *African Economic Policy Paper*, Discussion Paper No: 16, October.
- Cottrill, K. (1998). Strategies for World Domination. *Journal of Business Strategy*, V.19, N.3, (May-June) : 36-40.
- Coyle, J. J., Bardi, E. J. ve Longley, C. J. (1996). *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, Minneapolis.
- Croom, S., Romano, P. ve Giannakis, M. (2000). Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No. 1, s.67-83.
- Çağlıyan, V. (2002). Küresel Rekabet Ortamında Tedarik Zinciri Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi
- Çağlıyan, V. (2012). Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımı Kullanımının İşletme Performansı Üzerine Etkisi Örnek Olay Çalışması. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 1, C.5, ss. 159-178.
- Çalışkan, F. (2015). Ülkemizde Yetkilendirilmiş Yükümlü Uygulaması ve Bu Uygulamanın Avrupa Birliği, Amerika Birleşik Devletleri ve Güney Kore'nin Muadil Uygulamaları ile Karşılaştırması ve Karşılaşılan Küresel Sorunlara İlişkin Çözüm Önerileri Sunulması, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Uzmanlık Tezi

- Çancı, M. ve Erdal, M. (2009). *Lojistik Yönetimi*. İstanbul: Utikad Yayınları.
- Çancı, M. ve Erdal, M. (2013), *Lojistik Yönetimi*. (Genişletilmiş 4. B.). İstanbul: Utikad Yayınları.
- Çekerol, G. S. (2013). *Lojistik Yönetimi*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2823.
- Çekerol, G. S. ve Kurnaz, N. (2011). Küresel Kriz Ekseninde Lojistik Sektörü ve Rekabet Analizi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), s:47-59
- Çemberci, M., Sözer, E. G. ve Civelek, M. E. (2015). Firmalar Arası Bilgi Paylaşımı İle Tedarik Zinciri Yönetimi Performansı İlişkisinde Bilgi Kalitesinin Moderatör Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 13, Sayı: 25, ss. 141-159, 2015
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve TARİŞ Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(3), 57-76.
- Çivi E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*. 8(2):21-38
- Deliçay, M. (2015). Dünyada ve Türkiye’de Dış Ticareti Kolaylaştırmaya Yönelik Ulusal Koordinasyon Çalışmaları, http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Dunyada_ve_Turkiyede_Dis_Ticareti_Kolaylastirmaya_Yonelik_Ulusal_Koordinasyon_Calismalari.pdf, Erişim tarihi: 16.01.2019
- Demediuk P. ve Sims R. (2003). Measuring The Development and Application of Intellectual Capital in Local Government. *Public Sector Newsletter*, March, 2003.
- Demir, İ. (2002). Alt Sektörlerde Rekabet Gücü Ölçüm Yöntemleri. *Planlama Dergisi*, DPT, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı – Özel Sayı, 229-234.
- Demir, M. H. (2013). *Çağdaş Lojistik Uygulamaları*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2752
- Demir, Y. ve Demirel, E. T. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi. “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Ocak 2011, Cilt: 13, Sayı: 1, 81-104
- Demirtaş, M. (2008). Tedarik Zinciri Yönetiminde, Tahminleme ve Planlama, İşbirliğinin Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi
- Dess, G., G. ve Davis, P. S., (1984). Porter’s (1980) Generic Strategies As Determinants Of Strategic Group Membership And Organizational Performance. *Academy Of Management Journal*, Vol: 27, No: 3, 467-488.
- Dess, G. G. ve Miller, A. (1993). *Strategic Management*, McGraw-Hill International Edition, 725s.
- DGÖ, (2017). Building A Single Window Environment, <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/single-window/compendium/swcompendiumvol1all-parts.pdf>, Erişim tarihi: 14.01.2019

- DGÖ, (2018). Compendium of Authorized Economic Operator Programmes, <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/instruments-and-tools/tools/safe-package/aeo-compendium.pdf>, Erişim tarihi: 01.02.2019
- Dicken, P. (1998). *Global Shift: Transforming the World Economy*, London: Paul Chapman Publishing.
- Doğan, M. (1982). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı, İzmir.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, ss: 114 - 139
- Doğan, Ö. İ., (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, Ocak- Şubat-Mart
- Drucker, P. F. (1995). *Gelecek İçin Yönetim*. Ankara: İş Bankası Yayınları.
- DTM, (2010). Dünya Ticaret Örgütü, Doha Kalkınma Gündemi Müzakerelerinde Son Durum ve Geleceğe Dönük Beklentiler, <https://www.tobb.org.tr/DisTicaretMudurlugu/Documents/Duyurular/doha.pdf>, Erişim tarihi: 15.01.2019
- Duman, A. (2012). Lojistiğin Uluslararası Pazarlamada Rekabetsel Üstünlük Sağlamadaki Önemi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M., ve Apak, İ. (2014). Girişimcilik Açısından Porter'ın Jenerik (Rekabet) Stratejileri ve İşletme Performansına Etkisi. ICE 14 VI International Congress on Entrepreneurship, (s. 515-522). Bishkek/Kyrgyzstan.
- Dünya Bankası, (2019). INTERNATIONAL LPI, <https://lpi.worldbank.org/international/global>, Erişim tarihi: 18.01.2019
- Ecevit, Z. (2002). Tedarik Zinciri Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi
- Edvinsson, L. ve Sullivan, P. (1996). Developing A Model for Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, v:14, no:4, s.359, August 1996.
- Ellram, M. ve Coopers, M. C. (1993). Characteristics of supply chain management and implications for purchasing and logistics strategy, *International Journal of Logistics Management*, 2, 1-10.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erickson, G. S. ve Rothberg, H. N. (2009). Intellectual Capital in Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 159-165.
- Erkanlı, H. ve Karsu, S. (2012). Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, Cilt: 5, Sayı: 2, s.216-237
- Ersoy, M. Ş. (2005). *Lojistik ve Türkiye'nin Konumu*, Galatasaray Üniversitesi, İstanbul.

- Ervural S. (2005). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Rekabet Gücü Kriterleri ve Eskişehir Marangoz ve Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ESCWA (2011), https://www.wto.org/english/tratop_e/tradfa_e/case_studies_e/escwa_e.pdf, Erişim tarihi: 14.01.2019
- Esendemir, E. (2011). Uluslararası Denetim Standartları ve Türkiye'deki Düzenlemeler Çerçevesinde Bağımsız Denetim Kuruluşlarında İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2
- Esendemir, E. (2012). Yeni Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Finansal Raporlama Sistemlerine Etkileri. *Journal of Yasar University*, Sayı: 25(7) ss: 4268-4280
- Eşrefoğlu, D. (2009). Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünün (Authorized Economic Operators AEO) Avrupa Birliği Üyesi Ülkeler İle Diğer Ülke Uygulaması, Arz Zinciri Güvenliğinin Sağlanması ve Uluslararası Ticaretin Gelişimindeki Rolü, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Uzmanlık Tezi
- European Commission, (2006). Working Document: Taxud/1241/2005 – Rev. 5, https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/docs/body/single_window.pdf, Erişim tarihi: 14.01.2019
- Finney, S. ve Corbatt, M. (2007). Erp Implementation: A Compilation And Analysis Of Critical Success Faktor, *Business Process Management Journal*, S.13, C.2, ss. 329-347.
- Giuliani, M. ve Marasca, S. (2011), Construction and Valuation of Intellectual Capital: A Case Study, *Journal of Intellectual Capital*, Volume:12, No:3, s:377–391
- Gooley, T. B. (2005). C-TPAT Benefits Outweigh Costs, *Supply Chain Management Review*; Jan/Feb 2005; 9, 1; Business Premium Collection, ss. 11
- GOV.UK, (2012). Guidance Authorised Economic Operator for imports and exports. <https://www.gov.uk/guidance/authorised-economic-operator-certification#what-aeo-is>, Erişim tarihi: 31.01.2019
- Görmüş, A. Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- Graham, G. ve Hardaker, G. (2000). Supply-Chain Management Across the Internet. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, Vol. 30, No. 3/4, 2000, s. 286-95.
- Grainger, A. (2007). Supply Chain Security: Adding to a complex operational and institutional environment, *World Customs Journal*, 1(2), pp. 17-30.
- GTB, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2017). *OECD Ticaretin Kolaylaştırılması Göstergeleri: Brezilya Çalışması*, 2016 Küresel Ticaretin Kolaylaştırılması Raporu, s: 7
- GTB, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı (2018). *Dünya Ticaret Örgütü*, "<http://ab.gtb.gov.tr/uluslararasi-orgutler/dunya-ticaret-orgutu>", Erişim tarihi: 30.10.2018
- Gültekin, K. (2004). Dağıtım Sisteminde Etkinliğin ve Rekabet Gücünün Arttırılmasında Tedarik Zinciri Yönetiminin Rolü ve İmalat Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı İdare Faaliyet Raporu, (2017). *Sonradan Kontrol İşlemleri*. <http://strateji.gtb.gov.tr/data/51ed2c39487c8e119845530e/2017%20%C4%B0DARE%20FAAL%C4%B0YET%20KISALTMA1.pdf>, Erişim tarihi: 26.01.2019
- Gümüş, Y. (2009). Lojistik Faaliyetlerin Rekabet Stratejileri ve İşletme Kârı İle Olan İlişkisi, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı: 41, ss: 97 - 113
- Gümüş, Y. (2007). Üretim İşletmelerinde Lojistik Maliyetlerinin Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yöntemine Göre Hesaplanması ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir. (Basılmamış Doktora Tezi).
- Günel, B. ve Özel, H. (2005). Rekabet Politikalarının Esasları. *Siyasa Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, Bahar 2005, ss: 63 - 84
- Gürdal, S. (2006). *Türkiye Lojistik Sektörü Altyapı Analizi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları Yayın No: 2006-14.
- Gürleyik, H. Y. (2004). Türk İmalat Endüstrilerinde Yapı-Davranış -Performans Paradigması altında Kârlılığın Belirleyenleri: Bir Panel Veri Analizi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.123s.
- Gürol, Y. (2011). *Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Birinci Baskı
- Gürsoy, C. T. (1997). *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*. Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul.
- Güzel, D. (2016). İmalatçı KOBİ'lerde Benchmarking Tekniğinin Bilinirliği ve Uygulanabilirliği: Erzurum, Erzincan, Bayburt (TRA1) Bölgesinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, S.1 C.20, ss. 149-161.
- Güzelcik, E. (1997). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı* (1. Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hacırüstemoğlu, R. ve Şakrak, M. (2002). *Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Hartline M. D., James G. M. ve Daryl O. M. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer- Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee. *Journal of Marketing*, 64: 35-50.
- Hill, C.W.L. ve Jones G.R. (2000). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 6th Edition. Boston: Houghton Mifflin.
- Hofer, W. C. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation*. West Group.
- Hogue, Z. (2001). Strategic Management Accounting In The Value Chain Framework. *A Case Study Journal Of Cost Management*. Vol: 15, Number: 2
- HSDL, (2019). Homeland Security Digital Library, <https://www.hsdl.org/?search=&searchfield=&all=c-tpat&collection=public&submitted=Search>
- Hugos, M. (2003). *Essentials Of Supply Chain Management*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., s: 2-10

- Iraz, R. (1999). Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- ISO (2008). *Quality Management Systems Requirements*. Referans Number ISO 9001:2008 (E). Fourth Edition 2008-11-15. International Organization For Standardization
- Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 1, s: 41-57
- İDKK, (2013). *Kamu İç Denetim Rehberi*, İç Denetim Koordinasyon Kurulu, http://www.idkk.gov.tr/SiteDokumanlari/Mevzuat/Ucuncul%20Duzey%20Mevzuat/K%C4%B0DR_v1.0.pdf, Erişim tarihi: 22.01.2019
- İGMD, (2013). *Haberiniz var mı? Yetkilendirilmiş Yükümlü'de dikkat edilmesi gereken özel ayrıntılar var...*, <http://www.igmd.org.tr/kose-yazi/Haberiniz-var-mi-Yetkilendirilmis-Yukumlude-dikkat-edilmesi-gereken-ozel-ayrintilar-var>, Erişim tarihi: 31.01.2019
- İleri, H. ve Horasan A. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1-2 (2010), 171-190.
- Kamaşak, R. (2010). Jenerik Rekabet Stratejilerinin İşletme Karlılığı ve Pazar Performansına Etkisi. *Yönetim Dergisi*, 65, 47-64
- Kanıbir, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, Ocak 2004 Cilt 1 Sayı 3 (77-85)
- Kaplinsky, R. ve Morris, M. (2000). *A Handbook for Value Chain Research*. International Development Research Centre
- Karacaoğlu, K. (2010). Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Unsurların Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi: İSO 500 Büyük Sanayi İşletmesi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, Temmuz-Aralık 2009, ss.165-187
- Kayabaşı, A. (2010). *Rekabetin Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi
- Kaygusuz, Y. S. (2006). *Yenilikçi Yönetim Muhasebesi*. Alfaaktüel, Bursa.
- Kennedy, H. R. (1985). P.L.,”A Neoclassical Economic And Strategic Management Approach To Evaluating Global Agribusiness Competitiveness review, Vol 7-1
- Keser, H. Y. (2011). Lojistik Sektörünün Rekabet Gücü Yönüyle Analizi: Türk Lojistik Sektörü İçin Bir Çalışma, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi
- Kırım, A., (2010). *Bana Bi Akıl Ver Hocam: Rekabette Öne Geçmek için Nasıl Fark Yarattırız?*. Sistem Yayıncılık, Eylül- İstanbul, Birinci Basım

- Kinsey, J. (1998). *Marketing in Developing Countries*, Mc-Millian Publishing, New York.
- Kiracı, M. (2009). Stok yönetimi ve karlılık ilişkisinin finansal oranlar aracılığıyla incelenmesi: İMKB imalat sektöründe bir araştırma, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 36 (Haziran), 2009, s: 161-195
- Koban, E. ve Keser, H. Y. (2007). *Dış Ticarete Lojistik*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Kobu, B. (1998). *Üretim Yönetimi*, Avcıol Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Köfteci, S. ve Gerçek. H. (2010). Yük Taşımacılığında Taşıma Türü Seçimi İçin Lojistik Maliyetlere Dayalı İkili Lojit Model. *İMO Teknik Dergi*, Yazı 333, 5087-5112.
- Kurtulmuş, N. (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Kutlu, R. (2019). *Tek Pencere Sisteminin Türkiye Uygulaması*, GTUD.org, <http://gtud.org/2017/03/24/tek-pencere-sisteminin-turkiye-uygulamasi-2/>, Erişim tarihi: 14.01.2019
- Küçük, O. (2011). *Lojistik İlkeleri ve Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.
- Lambert, D. M., Stock, J. R., ve Ellram, L. M. (1998). *Fundamentals Of Logistics Management*. Boston: Mcgraw-Hill Professional; Auflage: International Edition.
- Landau, R. (1992). Technology, Capital, Formation and U. S. Competitiveness, ed. B. G. Hickman. New York: Oxford University Press. içinde R. W. Harrison ve P. L. Kennedy (1997), A Neoclassical Economic and Strategic Management Approach To Evaluating Global Agribusiness Competitiveness Competitiveness Review, Vol.:1.
- Laudon, K. C.ve Laudon, J. P. (2002). *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall.
- LPI. (2016). *Lojistik Performans Endeksi 2016*, http://risk.gtb.gov.tr/data/52c5898e487c8eca94a7c695/LPI_2016_01_03_2017.pdf, Erişim tarihi: 13.02.2019
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2006). The Effect of 'Simplicity' on the Strategy-Performance Relationship: A Note. *Journal of Management Studies*, 7(43), 1583-1604.
- Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. (3rd Ed.), Prentice Hall Financial Times
- Melin, P. ve Trompeter, P. (2016). Examination of the advantageousness of the AEO certification to NORMA Sweden AB, Linnaeus Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B. ve Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective. *Decision Science*, Vol. 29, No. 3, 1998, s. 553–78.
- Morschett, D., Swoboda, B. ve Schramm-Klein, H. (2006). Competitive strategies in retailing—an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers. *Journal of Retailing and Consumer Services*(13), 275-287.

- Müsiad (2012). Küresel Rekabet İçin Ar-Ge ve İnovasyon, *MÜSİAD Araştırma Raporları*: 76.
- Naktiyok, A. ve Timuroğlu, M. K. (2008), Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri, Erciyes Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, Ocak- Haziran, s:169–192
- Nalçakan, M. (2008), Üretim ve Tüketim Sektörlerindeki Değişimin Ulaştırma Sektörüne Etkileri. 2. Ulusal İktisat Kongresi, 20-22 Şubat 2008, DEÜ İİBF İktisat Bölümü/İzmir, Türkiye, http://www.deu.edu.tr/userweb/iibf_kongre/dosyalar/nalcakan.pdf (10.06.2016)
- Nalçakan, M. ve Er, F. (2012). *Lojistik İlkeleri*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No:2517.
- Nonaka, I. ve Treece, D. J. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London/UK: Sage Puplication.
- OAİB, (2019). Orta Anadolu İhracatçı Birlikleri, Onaylanmış Kişi Statüsü Belgesi, <http://www.oaib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-sikca-sorulan-sorular-onaylanmis-kisi-statusu-belgesi-hakkinda-bilgi-verebilir-misiniz.html>, Erişim tarihi: 30.01.2019
- OAİB, (2019b). Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü, <http://www.oaib.org.tr/tr/bilgi-merkezi-sikca-sorulan-sorular-yetkilendirilmis-yukumlu-statusune-iliskin-bilgi-verebilir-misiniz.html>, Erişim tarihi: 31.01.2019
- Okumuş, F. (2002). Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri
- Oliver C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views. *Strategic Management Journal*. 18 (9): 697-713
- Onay, M. ve Kara, H. S. (2009). Lojistik Dış Kaynaklama Uygulamalarının Örgüt Performansı Üzerine Etkileri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 9 (2).
- Öymen, O. (2000). *Geleceği Yakalamak*. Remzi Kitapevi, İstanbul.
- Özbay, T. (2004). *Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)*. İstanbul: İto Yayınları No: 2004-27.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik Zinciri Yönetiminin Gelişimi, Süreçleri ve Yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* (23), 87-96.
- Özen Ö. (2009). Kalite Fonksiyon Göçerimi Yöntemi İle Marka Bağlılığı Stratejilerinin Belirlenmesi: İzmir İlinde Beyaz Eşya Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özgener, Ş. (2002). Global ölçekte değer yaratan bilgi yönetimi stratejileri. 1. Ulusal Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, Kocaeli, ss. 483-496.
- Özgören, F. (2012). Satış Sonrası Hizmetin Müşteri Sadakatine Etkisi ve Ericsson Örneği, *Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Sayı 2, Haziran 2012
- Özkardeş, L. (2018). Dış Ticaret İşlemlerinde Sonradan Kontrol Denetimi, <https://www.halkbankkobi.com.tr/ExpertDetail.aspx?articleId=11247>, Erişim tarihi: 25.01.2019

- Öztürk, A. (2005). İthalat, İhracat ve Gümrük Suçlarında Risk Analizi Teknikleri, Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı Uzmanlık Tezi, <http://www.2mygm.com/sf/47/gumruk-aliye-ozturk.pdf>, Erişim tarihi: 22.01.2019
- Papatya, N. (2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Parasuraman, A., Valarie A. Z. ve Leonard L. Berry (1988), “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Pınar, İ. (Ed.) (2011). *Uluslararası Turizm İşletmeciliği*, Nobel Akademik Yayıncılık
- Pınar, İ. ve Kurtural, S. (2017). *Color Usage In Services Marketing, International Services Marketing: New Trends and Updated Terminology*, Detay Yayınları, ss: 75-80
- Plamper, H. (2003). “E-devlet Uygulamaları ve Sorunları” Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi, (Çev-Editör M. Akif Çukurçayır), Çizgi Kitabevi, Konya. ss.139-162
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, First Edition
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. The Free Press, s.35.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, November-December, s: 61-78.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*. Free Press, New York. 557s.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi ve Teknikleri*. (Çeviri: Gülen Ulubilgen). Sistem Yayıncılık, Kasım - İstanbul, Birinci Basım
- Porter, M. E. (2010). *Rekabet Üzerine*. (Çeviri: Kıvanç Tanrıyar). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Porter, M. E. (2011). *Rekabet Üzerine: Bir Harvard Business Review Kitabı*. Marka: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, Optimist Yayınları, Yayına Hazırlayan: Pınar Şiraz, Düzelti: Ayşegül Uyanık Örnekal, Haziran- İstanbul
- Porter, M. E. ve Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harward Business Review*, 63 (4), 149-158.
- Powell T. C. (1992). Organizational Alignment As Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 13(2):119-134
- Quayle M. (2006). *Purchasing And Supply Chain Management: Strategies And Realities*, Hershey: IRM Press, s. 107-108
- Resmi Gazete, (1994). *Rekabetin Korunması Hakkında Kanun*, Tanımlar, 13.12.1994 tarihli 22140 sayılı Resmî Gazete
- Resmi Gazete, (1999). *Gümrük Kanunu*, 04.11.1999 tarihli 23866 sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2002). *Gümrük Genel Tebliği* (Gümrük İşlemleri) Seri No: 15, 11.07.2002 tarihli 24812 sayılı Resmi Gazete

- Resmi Gazete, (2008). *Sonradan Kontrol ve Riskli İşlemlerin Kontrolü Yönetmeliği*, 27.10.2008 tarihli 27037 sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2011). *Onaylanmış Kişi Statüsüne İlişkin Gümrük Genel Tebliği* (Sıra No: 1), 30.12.2011 tarihli 28158 (3. Mükerrer) sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2012). 2012/6 sayılı Başbakanlık Genelgesi, 20.03.2012 tarihli 28239 sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2013). *Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği*, 10.01.2013 tarihli 28524 sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2014). *Gümrük İşlemlerinin Kolaylaştırılması Yönetmeliği*, 21.05.2014 tarihli 29006 sayılı Resmi Gazete
- Resmi Gazete, (2016). *Dünya Ticaret Örgütü'nü Kuran Marakeş Anlaşmasını Tadil Eden Protokol* (Karar Sayısı: 2016/8570), 05.03.2016 tarihli 29644 sayılı Resmi Gazete
- Revenue, (2019), Instruction Manual on Authorised Economic Operators, <https://www.revenue.ie/en/tax-professionals/tdm/customs/authorised-economic-operators/instruction-on-authorised-economic-operators.pdf>, Erişim tarihi: 09.02.2019
- Roos, G. ve Roos, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. Long Range Planning, v:30, n: 3, s. 413-426, 1997.
- RYKGM, (2013). Sonradan Kontrol Uygulaması, <https://risk.ticaret.gov.tr/hizmetler/sonradan-kontrol/sonradan-kontrol-uygulamasi>, Erişim tarihi: 24.01.2019
- RYKGM, (2013b). Onaylanmış Kişi Statüsü Sistemi, <https://risk.gtb.gov.tr/hizmetler/ticaretin-kolaylastirilmasi/onaylanmis-kisi-statusu-sistemi>, Erişim tarihi: 28.01.2019
- RYKGM, (2016). OKS Tebliği Değişikliği Duyurusu, <http://risk.ticaret.gov.tr/data/59e0c03d1a79f555a876af02/oks%20bilgi%20notu.pdf>, Erişim tarihi: 29.01.2019
- RYKGM, (2019). Risk Analizleri Dairesi, <https://risk.ticaret.gov.tr/sikca-sorulan-sorular/risk-analizleri-dairesi>, Erişim tarihi: 21.01.2019
- RYKGM, (2014). 150 Soruda Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü, http://risk.gtb.gov.tr/data/51e79f02487c8e16fc275d3d/YYS_Kitapcik_03.07.2014.pdf, Erişim tarihi: 31.01.2019
- Salihoğlu, R. (2012). Açık Kaynak Kodlu Kütüphane Otomasyon Sistemlerinin Akademik Kütüphanelerde Kullanımı, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, (2019). Verimlilik Yönetimi, "<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/verimlilik-yonetimi/784>", Erişim tarihi: 26.04.2019
- Sarihan H. (1998). Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Selimoğlu, E. ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet İçi Eğitimin Kurum ve Çalışanlar Üzerine Etkileri, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Yıl: 5, Sayı: 1

- Shank, J. K. ve Govindarajan, V. (1992). Strategic Cost Management: The Value Chain Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Fall, 179-197.
- SITPRO (2005). International Trade Single Window and Potential Benefits to UK Business. https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/docs/body/swannexviii.pdf, Erişim tarihi: 14.01.2019
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. ve Simchi-Levi, E. (2004). *Managing The Supply Chain The Definitive Guide for the Business Professional*. New York :McGraw-Hill, s.2-3
- Solleiro, J. L. ve Castanon, R. (2005). *Competitiveness And Innovation Systems: The Challenges For Mexico's Insertion in The Global Context*. *Technovation*, 25(9), 1059-1070.
- Stabel, C. B. ve Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, ss: 413– 437.
- Stewart, T. A. *Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği*. BZD yay., s.XII., İstanbul, 1997.
- Şekkeli, Z. H. (2016). Lojistik Stratejilerinin Rekabet Avantajı ve Lojistik Performansına Olan Etkileri Üzerinde Türkiye Ölçeğinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi
- Şen, İ. K. (2014). Lojistik Faaliyetlerin Yönetimi ve Maliyetleme Yaklaşımları. Çankırı *Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2014, Cilt 4, Sayı 1, ss.83-106.
- Şenkayas, H., Öztürk, M. ve Sezen, G. (2010). Lojistik Tedarikçilerin Seçiminde Analitik Hiyerarşi Süreci (Ahp) Yöntemi: Mondial Şirketinde Bir Uygulama, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 5, 2010, Sayfa 161-175
- Tağraf, H., (2002). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, ss: 33 - 47
- Tağraf, H. (2009). Personel İstihdam Sürecinin İşletme Performansına Etkisi ve Gaziantep İli Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, Sayfa 398-414
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 3, ss: 268-279
- Tavşancı, S. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma Üzerine Etkisi: Dentaş Ambalaj ve Kağıt Sanayi A.Ş. Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tavşancı, S. (2009). Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi

- TDK, (2018). Türk Dil Kurumu, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bd969e02facd5.63053876, Erişim Tarihi: 31.10.2018
- Tek, Ö. B. ve Özgül, E. (2005). *Modern Pazarlama İlkeleri, Uygulamalı Yönetimsel Yaklaşım*. Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E. A. ve Bektaş, M. (2009). *İşletme Yönetimi (2. B.)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Terzi, G. (2017). Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsünün Dünü, Bugünü ve Yarını, *Gümrük ve Ticaret Dergisi*, Sayı: 9, ss: 10 - 22
- Thompson A. A. ve Strickland A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Singapore: McGraw-Hill Comp. Inc.. 11.Edition
- Ticaret Bakanlığı, (2013). *Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü (AEO)*. <https://ab.ticaret.gov.tr/ab-ile-iliskiler/gumruk-mevzuati/yetkilendirilmis-yukumlu-statusu-aeo>, Erişim tarihi: 31.01.2019
- Ticaret Bakanlığı, (2019). *Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ)*. <https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/cok-terafli-ve-bolgesel-iliskiler/cok-terafli-iliskiler/dunya-ticaret-orgutu-dto>, Erişim tarihi: 15.01.2019
- Ticaret Bakanlığı, (2019b). *AEO Firma Listesi*. <http://risk.gtb.gov.tr/aeo-listeleri/aeo-firma-listesi>, Erişim tarihi: 04.02.2019
- Ticaret Bakanlığı, (2019c). Onaylanmış Kişi Sayıları. [http://risk.ticaret.gov.tr/data/572b3a8a1a79f50cd8a22b1a/27-onaylanmis%20kisi%20sayilari%20\(a,%20b,%20c\).pdf](http://risk.ticaret.gov.tr/data/572b3a8a1a79f50cd8a22b1a/27-onaylanmis%20kisi%20sayilari%20(a,%20b,%20c).pdf), Erişim tarihi: 07.02.2019
- Timurçin, D. (2010). Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- TKA, (2017). *Ticaretin Kolaylaştırılması Anlaşması*. 27.01.2016 tarihli 29606 sayılı Resmî Gazete
- TUİK, (2019). *Ticareti kolaylaştırma endeksi*. http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?jsessionid=TtgPY1YcyTTx3MwgN28TJhvcDm77XK2CkQz6Lqz468nwl4lv2SNP!-135332398?istab_id=9048, Erişim tarihi: 21.01.2019
- Tuna, G. ve Tunçel, G. (2012). Depo Yönetiminde Sipariş Toplama Sistemleri: Bir Literatür Araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 14 (42), 15-31.
- Tuna, O. (2001), Türkiye İçin Lojistik ve Denizcilik Stratejileri: Uluslararası Ve Bölgesel Belirleyiciler, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2).
- Tutar, Hasan. (2000). *Küreselleşme Sürecinde Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Türedi, H., Karakaya, G. ve İldem, M. (2015). Kurumsal Yönetim ve İç Denetim İlişkisi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 96/Ocak-Mart 2015, s. 55 - 74

- Türkay, Y. ve Pınar, İ. (2010). Enformasyon Elde Etme ve Yaymanın Jenerik Stratejiler itibariyle Farklılaşması: Konaklama işletmeleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), ss: 216-232
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), (2002). *The Impact Of Globalization On The Turkish Economy*. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan018316.pdf>, Erişim tarihi: 26.10.2018.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜSİAD, (1997), Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Elektronik Sektörü, *TÜSİAD Rekabet Stratejileri Dizisi:1*, Yayın No: TÜSİAD-T/97-12/223, 1997
- U.S.CBP, (2019). *What exactly is Mutual Recognition?* https://www.cbp.gov/sites/default/files/documents/mutual_recog_fa_3.pdf, Erişim tarihi: 01.02.2019
- UAEO, (2019). Introduction, <https://www.aeo.ae/index.php/introduction-to-authorized-economic-operator/>, Erişim tarihi: 31.01.2019
- Uçkan, Ö. (2003). E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü*, *Aylık Strateji ve Analiz E-Dergisi*, 5, ss. 1–19.
- Ulusoy, G. ve Özgür, A. (1997). *Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Otomotiv Sektörü*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- UNCTAD/WCO, (2011). *Use of Customs automation systems*, UNCTAD Trust Fund for Trade Facilitation Negotiations Technical Note No. 3, https://unctad.org/en/Docs/TN03_CustomsAutomationSystems.pdf, Erişim tarihi: 23.01.2019
- UNCTAD/WCO (2014). Article 7:4 Risk Management, WTO Agreement on Trade Facilitation UNCTAD Trade Facilitation Technical Note No. 12, http://unctad.org/en/Docs/TN12_RiskManagement.pdf, Erişim tarihi: 22.01.2019
- UNECE, (2005). *Recommendation and Guidelines on establishing a Single Window*, http://www.unece.org/fileadmin/DAM/cefact/recommendations/rec33/rec33_t rd352e.pdf, Erişim tarihi: 14.01.2019
- UNECE-a (2019). *Customs automation*. <http://tfig.unece.org/contents/customs-automation.htm>, Erişim tarihi: 23.01.2019
- UNECE-b (2019). *Post clearance audit*. <http://tfig.unece.org/contents/post-clearance-audit.htm>, Erişim tarihi: 28.01.2019
- Usiner, J. C. (1993). *International Marketing: A Cultural Approach*, Prentice-Hall International, Wiltshire.
- Usta, Ö. (2008). *İşletme Finansı ve Finansal Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uzun, H. ve Durna, U. (2008). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, Haziran 2008, Cilt:1, Sayı: 1, 33-40.
- Uzunlar, M. B. (2014). İşletmeler Arası Rekabet Avantajında Zamana Dayalı Tedarik Zinciri Performansının Rolü: Mobilya Sektörü Örneği, Doktora Tezi, Okan Üniversitesi

- Uzunoğlu S., Aklin K., Gürlesel C.F. ve Civelek U. (2001). *Dış Rekabet Baskısındaki Sektörlerde Maliyet Profili*. İstanbul Ticaret Odası Yayını. No:2001-43
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, 643 s., İstanbul.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (Cilt 7). İstanbul: Beta.
- Ünsal, S. S. (2007). Ticaretin Kolaylaştırılması Bağlamında Tek Pencere Uygulaması. Ankara: Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü.
- WCO Annual Report 2017-2018, (2019). Customs: A Global Snapshot, http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/annual-reports/annual-report-2017_2018.pdf, Erişim tarihi: 14.01.2019
- WORLD ECONOMIC FORUM, (1989). *World Competitiveness Report*, Geneva: IMEDE.
- Wright, P., Knoll, M., Caddie, B. ve Pringle, C. (1990). Strategic profile, market share and business performance, *Industrial Management*, 32(3), s:23-28.
- WTO, (2019). *Trade Facilitation Agreement*, https://www.wto.org/english/thewto_e/20y_e/wto_tradefacilitation_e.pdf, Erişim tarihi: 08.02.2019
- WTO, (2018). *Time Series*. World Trade Organisation, “<http://stat.wto.org/StatisticalProgram/WSDBViewData.aspx?Language=E>”, Erişim tarihi: 30.10.2018
- Wulf, L. ve Sokol, J. B. (2005) *Customs modernization handbook*, World Bank Publication.
- Yamak, O. (1999), Üretim Yönetimi, Alfa Basım Yayım, Dağıtım, İstanbul.
- Yaprak, N. (2010). Lojistik Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi
- Yazar, B. (2013). İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabetçi Güç Açısından Önemi: Azerbaycan İnşaat Sektörünün Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Hazar Üniversitesi
- Yereli, A. N. ve Gerşil, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 17-29.
- Yıldız, B., ve Tenekecioğlu, B. (2005). Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi), 579-590.
- Yılmaz, V. (2004). Consumer Behaviour of Shopping Center Choice, *Social Behavior and Personality*, 32(8), ss.783-790.
- Yön, I., (2007), Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi

Yücel, R. ve Ahmetoğulları, K. (2016). Rekabet Stratejilerinin İleri İmalat Teknolojileri ve Firma Performansı Üzerine Etkileri. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 12, Yıl 12, Sayı 2, 2016, ss. 113-129

Zenginçelebi, Ö. (2013). Lojistik Dış Kaynak Kullanımının İşletmelerin Rekabet Gücüne Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi



EK 1: Mülakat Soruları

1. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi alırken temel motivasyonunuz (belgeyi alış amacınız) nedir?
 - a. Devlet zorlamasa belgeyi almak için maliyetlere katlanır mıydınız?
 - b. Belgeyi temelde ihracat işlemleri için mi alıyorsunuz? Pazarlama açısından avantaj mı hedefliyorsunuz?
 - c. Belgeyi temelde ithalat işlemleri için mi alıyorsunuz? İthalat maliyetlerinde düşüş mü hedefliyorsunuz?
 - d. Yerinde gümrükleme işlemi yapmayı hedefliyor musunuz?
2. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi almakla, finansal fayda öngörüleriniz nelerdir?
 - a. Maliyetlerinizde azalış olmasını öngörüyor musunuz? Hangi maliyet kalemlerinde düşüş öngörüyorsunuz? Lütfen açıklayınız.
 - b. Satışlarınızda olumlu bir gelişme olmasını öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - c. Bunların dışında bir gider unsurunda (kayıp, çalınma, iç kontrolün faydaları, ...) düşüş öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
3. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi almakla, finansal olmayan fayda öngörüleriniz nelerdir?
 - a. Firma marka değerinde bir değişme öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - b. Firmaya duyulan güven açısından bir değişme öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - c. Kalite açısından bir değişme öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - d. Paydaşlar tarafından tercih edilme/tercih etme açısından bir fayda öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - i. Tedarikçiler açısından?
 - ii. Alıcılar açısından?
 - iii. Çalışanlar açısından?
 - iv. Diğer?
 - e. Kurumsallaşma açısından bir değişme öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
 - f. Güvenlik açısından (fiziki, bilgi,...) bir değişme öngörüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.
4. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi almakla, şirketinizin yönetim sistemlerinde/yapılanmasında (Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) programı kullanımı, süreç yönetimi, üretim planlaması, tedarik yönetimi, stok yönetimi, iç kontrol/denetim, ...) değişim/devamlılık öngörüleriniz nelerdir?
5. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi almak için yüklediğiniz maliyetler nelerdir? Lütfen açıklayınız.
6. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statü Belgesi sahipliğinin devamını sağlamak için yüklenmeyi öngördüğünüz maliyetler nelerdir? Lütfen açıklayınız.
7. Yetkilendirilmiş Yükümlü Statüsü Sisteminin genel anlamda ekonomiye faydalı olacağını düşünüyor musunuz? Lütfen açıklayınız.

EK 2: Kod Kitabı

Kod Sistemi

1 Organizasyon Yapısı	0
1.1 Kurumsallaşma	26
1.2 Kurum İçi Entegrasyonda Artış	32
1.3 YYS Çerçevesinde Birim Oluşturma	6
1.4 İşletme İçi Dış Ticaret Biriminin Etkinlik/Prestij Artışı	10
2 Alt Yapı / Kuruluş Yeri	0
2.1 Coğrafi Konum ve Pazara Yakınlık	5
2.2 Fiziki Altyapı	23
2.3 Teknolojik Altyapı	48
3 Pazar Payı	0
3.1 İşletmenin, Tedarik Zinciri Sürecinde Sözünün Geçme Derecesi	15
3.2 Pazar Payı	21
3.3 Satışlar	0
3.3.1 Etkisi yok	13
3.3.1.1 Şirketin Mevcut Yapısı/Bilinirliği Yeterli	5
3.3.1.2 İhracatı (Kısmen ya da Tamamen) Grup Şirketi Belirliyor	3
3.3.2 Olumlu etkisi var	20
4 Rekabetin Yoğunluğu	0
4.1 Rekabetin Unsuru	0
4.1.1 Kalite Rekabeti Baskın	2
4.1.2 Fiyat Rekabeti Baskın	14
4.2 Rekabet Avantajı	19
4.3 Rekabet Stratejisi	0
4.3.1 YYS İle Farklılaştırma Sağlayarak Rekabet Avantajı Yaratma	28
4.3.2 YYS İle Maliyetleri Düşürerek Rekabet Avantajı Yaratma	14
4.4 Rekabet Yoğunluğu	16
5 Bilgi	0
5.1 Bilgi Sistemlerinin Kullanımı	28
6 Denetim/Kontrol	0
6.1 Denetim Uygulamaları	49

6.2 Kontrol Uygulamaları	60
6.3 Prosedür Kullanımı	35
6.4 Sevkiyatlara Uygulanan Kontrol Düzeyi ve Sıklığı	18
6.5 Yük İzleme	13
7 Envanter Yönetimi Uygulamaları	0
7.1 Kurumsal Kaynak Planlama Sistemi (ERP) Kullanımı	40
7.2 Süreç Planlaması	27
7.3 Üretim Planlaması	19
8 Stok Yönetimi	0
8.1 Yoldaki Malların Stok Olarak Kullanılması	4
8.2 Stok Devir Hızı	5
8.3 Stok Miktarı	0
8.3.1 Yüksek Stok Tutma	4
8.3.2 Düşük Stok Tutma	8
8.4 Stok Yönetimi	34
9 Hız	0
9.1 Girdilerin İşletmeye Zamanında Teslimi	11
9.2 Girdilerin Teslim Süresi	22
9.3 Hız	101
9.4 Siparişlerin Teslim Süresi	3
9.5 Üretim Zamanı	5
9.6 Ürünlerin Müşteriye Zamanında Teslimi	7
10 Firma İmajı ve Marka	0
10.1 Firma Bilinirliği	18
10.2 Firma İmajı	43
10.3 Marka Değeri	38
11 Güvenilirlik	0
11.1 Risk Yönetimi	7
11.2 Güvenlik	56
11.3 Firmaya Duyulan Güven	71
11.4 ISO 27001	26
11.5 Bilgi Güvenliği	59
11.6 Ticari Sırların Gizliliği	27
12 İnsan Kaynakları (Nitelikli İşgücü)	0

12.1 Nitelikli İşgücü Tercih Etme	22
12.2 Çalışan Farkındalığı	49
12.3 Çalışan Memnuniyeti	8
12.4 Eğitim	9
12.5 İşgücü Verimliliği	12
12.6 Nitelikli İşgücü Tarafından Tercih Edilme	12
13 Kalite	0
13.1 Kalite Kontrol Uygulamaları	4
13.2 Kalite ve Standartlara Uygunluk	13
13.3 Toplam Kalite Yönetimi (ISO 9001)	10
13.4 Kalite Düzeyinde (Ürün/Hizmet vb.) Artış	10
13.5 Firmanın Kalite Algısı	18
13.6 Üretim Girdilerinin Kalitesinde Artış	2
14 Kamu ve Finansman Olanakları	0
14.1 Bölgesel Pazarlara Açılma ve Yönetme	4
14.2 Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları İle Yeni Pazarlara Açılma	2
14.3 Gümrükleme ve Devamı Süreçlerde Öngörülebilirlik	16
14.4 Kayıt Dışı Ekonominin Önüne Geçilmesi	3
14.5 Devlet Kurumları Tarafından Sağlanan Kolaylıklar	8
14.6 Gümrük Operasyonlarında Kolaylık	32
14.7 Ticaret Politikalarında Dışa Karşı Tutarlılık	1
14.8 Finansal Kaynaklara Erişim İmkânı	9
14.9 Yatırımcı İlişkileri	5
15 Kapasite Kullanımı / Esnekliği	0
15.1 Dağıtım ve Teslimat Esnekliği	3
15.2 Esnek Üretim Uygulama	14
15.3 Farklı Müşteri Taleplerini Karşılatabilme	4
15.4 JIT Uygulama	14
15.5 Kapasite Kullanım Oranı	5
15.6 Müşterilere Hızlı Şekilde Yanıt Verebilme	12
16 Maliyet	0
16.1 YYS İle Azalan Maliyetler	0
16.1.1 Cezai İşlem Kaynaklı Maliyetlerin Azalması	14
16.1.2 Götürü Teminat Maliyetinin Azalması	8

16.1.3 Gümrük Maliyetinin Azalması	14
16.1.4 İş Gücü Maliyetlerinin Azalması	3
16.1.5 Kur Dalgalanmalarına Karşı Maliyetlerin Azalması	2
16.1.6 Lojistik Maliyetlerinin Azalması	58
16.1.7 Nakit Akışı Kaynaklı Finansman Maliyetlerinin Azalması	15
16.1.8 Operasyon Maliyetinin Azalması	32
16.1.9 Sigorta Giderlerinin Azalması	1
16.1.10 Stok Maliyetinin Azalması	27
16.1.11 Taşıma Masraflarının Azalması	23
16.1.12 Üretim Maliyetinin Azalması	8
16.1.13 Ürünlerin Geri Dönüşü ve Zarara Uğramasında Azalma	23
16.1.14 Yan Tedarik Masraflarının Azalması	5
16.1.15 Önleyici Özellik Sonucu Azalan Maliyetler	0
16.1.15.1 Gümrük Kontrolü ve Aktarmalar Sırasında Ürünlerin Zarar Görmesi	2
16.1.15.2 Personel Güvenliği Kaynaklı İş Gücü Maliyetlerinde Azalma	1
16.1.15.3 Üretim Sürecindeki Malların Bozulması	1
16.1.15.4 Üretim Planlaması Yapılamaması Kaynaklı Ürün Teslim Maliyetleri	1
16.1.15.5 Fabrika/Üretim Duruşlarının Önüne Geçilmesi	6
16.1.15.6 Güvenlik Açığı Maliyetlerinin Azalması	3
16.1.15.7 Bilgi Güvenliği İle Haksız Rekabet Zararlarının Önlenmesi	2
16.2 YYS İle Oluşan Maliyetler	0
16.2.1 Maliyetler	27
16.2.2 Fiziki Altyapı Maliyeti	19
16.2.3 Danışmanlık/Denetim Maliyeti	27
16.2.4 Eğitim Maliyeti	15
16.2.5 Teknolojik Altyapı Maliyeti	27
16.2.6 Belgelendirme Maliyeti	28
16.2.7 Bilgi Sistemleri Maliyeti	18
16.2.8 Bakım Onarım Maliyeti	6
16.2.9 YYS Sahibi Nakliyeci Taşıma Masraflarının Artması	8
16.2.10 İşgücü Maliyeti	21

17 Müşteri/Tedarikçi İlişkileri	0
17.1 Tedarikçi Seçiminde YYS'li ya da Güvenilir Olanı Tercih Etme	15
17.2 Müşteri/Tedarikçi Tarafından Tercih Edilme	10
17.3 Müşteri/Tedarikçi İhtiyaç ve Beklentilerinin Tespiti	55
17.4 Müşteri/Tedarikçi İle Bilgi Paylaşımı	16
17.5 Müşteri/Tedarikçi İle İlişkinin Derecesi	6
17.6 Müşteri/Tedarikçi İle İşbirliği	33
17.7 Müşteri/Tedarikçi İle Risklerin Paylaşımı	6
17.8 Müşteri/Tedarikçi Sayısı	2
17.9 Müşteri/Tedarikçilere Yönelik Kalite Baskısı Oluşturma	41
17.10 Müşteri/Tedarikçileri Değerlendirme	24
17.11 Müşteri/Tedarikçinin Şirkete Bağımlılık Derecesi	7
17.12 Müşteri/Tedarikçinin Yenilik Yeteneği	1
17.13 Müşterilere/Tedarikçilere YYS Alım Baskısı Oluşturma	16
18 Satış Sonrası Hizmetler	0
18.1 Müşteri Sadakati	4
18.2 Müşteri Memnuniyeti	11
19 Verimlilik	0
19.1 Karlılık	5
19.2 Lojistik Süreçlerde Verimlilik	25
19.3 Tedarik Etkinliği	11
19.4 Ürün ve Süreçleri İyileştirme Yeteneği	22
19.5 Verimlilik	13
20 Yenilikçilik / Ar-Ge	0
20.1 Değişen Pazar ve Yönetim Anlayışlarına Ayak Uydurabilme	10
20.2 Üretim/Hizmet Sürecinde Gelişme	9
20.3 Yenilik	19
20.4 Yönetim Süreçlerinin Gelişmesi	13
21 YYS'nin Beklentiyi Karşılamaması	0
21.1 Parsiyel Yüklerde Nakliyeciler/Diğer Firmaların YYS'sinin Olmaması	1
21.2 Güvenli Depolama Alanının Gümrükleme Açısından Yeri	4
21.3 Paydaşların İşe Hakim Olmaması/Bilgi Eksikliği	15
21.4 Firma Çalışanlarının Kişisel Çıkarlarını Ön Planda Tutması	6

21.5 Mevzuatın Yeterli Olmaması	15
21.6 Maliyetlerin Düşmemesi	15
21.7 Diğer Kurum ve Kuruluşların YYS İçin Kolaylık Sağlamaması	31
21.8 Devletin Karşılıklı Tanıma Anlaşmaları Yapmaması	12
21.9 Devletin Alt Yapı Eksikliği (Fiziksel ya da Yazılımsal)	13
22 Getirilen öneriler	0
22.1 GİK Yönetmeliği daha anlaşılır ve sade olmalı	1
22.2 Gümrük Dışı Kurumların Kontrollerinin Hızlandırılması	1
22.3 YYS'li Firmaların Devlet Tarafından Yurt Dışında Tanıtılması	1
22.4 Risk Yönetimi Kontrol Gen. Md.nün Risk Verisi Paylaşımı	1
22.5 Nakliyeciler İçin de Yeşil Hat Uygulaması Yapılması	2
22.6 YYS içinde segmentasyon	1
22.7 Dış Ticaret Paydaşları Arasında Sistem Entegrasyonu	1

ÖZGEÇMİŞ

Doğum Yeri ve Zamanı : Uşak - 12/06/1978

Medeni Durumu : Evli, 2 çocuklu

Eğitim

- * 1984 - 1989 Dikili Atatürk İlkokulu
- * 1989 - 1996 Bornova Anadolu Lisesi (Y. Dil: Almanca)
- * 1996 - 2000 Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi (İktisat - Lisans)
- * 2012 - 2014 Boston Üniversitesi / ABD (Çok Uluslu Ticaret - Yüksek Lisans)
- * 2015 - Devam Yaşar Üniversitesi (İşletme - Doktora)

İş Deneyimi

- * 1998 Staj - Halkbank Dikili Şubesi
- * 1999 Staj - Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracat Genel Müdürlüğü
- * 1999 Staj - Merkez Bankası Para Piyasaları Genel Müdürlüğü
- * 1999 Staj - Esbank Bornova Şubesi
- * 2001 - 2004 Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı - Gümrük Müfettiş Yard.
- * 2004 - 2011 Başbakanlık Gümrük Müsteşarlığı - Gümrük Müfettişi
- * 2011 - 2012 Gümrük ve Ticaret Bakanlığı - Gümrük ve Ticaret Müfettişi
- * 2012 - 2019 Gümrük ve Ticaret Bakanlığı - Gümrük ve Ticaret Başmüfettişi
- * 2016 - Yaşar Üniversitesi - Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi
(Verilen Dersler: Gümrük İşlemleri; Dış Ticaret Mevzuatı ve İşlemleri; Dış Ticarete Belgeler, Ödeme Şekilleri, Incoterms)
- * 2018 - Kıvılcım Ajans – Halk Bankası Web Sitesi Dış Ticaret Uzman Yazarlığı
- * 2019 - HG Gümrük Müşavirliği - Genel Koordinatör
- * 2019 - AEO Gümrük ve Dış Ticaret Denetim Danışmanlık A.Ş. - Genel Koordinatör

Yayımlanan Çalışmaları

- * "Finansal Baskı, Finansal Liberalizasyon ve Büyümeye Etkisi", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2003, Sayı: 46, s: 83 - 101, Ankara.
- * "Finansal Kiralama Yoluyla Yatırım Finansmanı", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2006, Sayı: 54, s: 67 - 78, Ankara.
- * "Gözetim İle Amaçlanan ve Uygulananlar", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2006, Sayı: 55, s: 132 - 137, Ankara.
- * "Özel Fatura Kapsamında Yapılan Satışlarda KDV İadesi İşlemleri", Yaklaşım Dergisi, 2006, Sayı: 161, s: 80 - 85, Ankara.
- * "Gümrük ve Kaçakçılıkla Mücadele Kanunları Kapsamı İdari Para Cezalarının Kabahatler Kanunu Çerçevesinde Değerlendirilmesi", Yaklaşım Dergisi, 2006, Sayı: 162, s: 252 - 254, Ankara.
- * "Deniz Araçlarına Tüketim Amacıyla ÖTV'siz Akaryakıt Verilmesine Yüzer Antrepolar Açısından Bakış", Yaklaşım Dergisi, 2007, Sayı: 180, s: 136 - 138, Ankara.
- * "Dahilde İşleme Rejiminde Gümrük Yükümlülüğü", Yaklaşım Dergisi, 2008, Sayı: 181, s: 212 - 215, Ankara.
- * "Gümrük Kıymetinin Belirlenmesinde İskontolar", Yaklaşım Dergisi, 2008, Sayı: 185, s: 225 - 228, Ankara.
- * "İnternette Yapılan Alışverişlerin Gümrük Boyutu", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2009, Sayı: 66, s: 54 - 59, Ankara.
- * "Yerli Malı Yurdun Malı", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2009, Sayı: 69, s: 81 - 86, Ankara.
- * "Osmanlı Dış Ticaretinde Kapitülasyonlar", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2011, Sayı: 76, s: 30 - 36, Ankara.
- * "Lozan Antlaşmasının Mali Açısından Sonuçları ve Önemi", Gümrük Dergisi, Gümrük Müfettişleri Derneği Yayını, 2012, Sayı: 79, s: 17 - 22, Ankara.
- * "An Analysis of the International Trade Competitiveness of Turkey and a Trade Development Plan for the Next Five Years with a Focus on the European Union", Dexterity in Global Business: A Cross-Dimensional Analysis, s: 19 - 36, ISBN: 978-1-62948-065-7, 2013.
- * "Cumhuriyetin İlk Yılları ve 1929 Ekonomik Buhranında Dış Ticaretin Yönetimi", Gümrük ve Ticaret Dergisi, Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneği Yayını, 2015, Cilt: 3 Sayı: 6, ss. 25 - 34, Ankara.
- * "2008 Krizinin Türkiye'nin İhracat Ürünleri ve Pazar Konfigürasyonuna Etkisi", Gümrük ve Ticaret Dergisi, Gümrük ve Ticaret Müfettişleri Derneği Yayını, 2016, Cilt: 3 Sayı: 8, ss. 30 - 37, Ankara.
- * "Kurumsal Firmaların İç Kontrol, İç Denetim ve Riske Yaklaşımları", Journal of Yasar University, 2017, Cilt: 12, Sayı: 47, ss. 191-200