



# LODER BÜLTEN

■ 2020-1

[www.loder.org.tr](http://www.loder.org.tr)

---

LOJİSTİK DERNEĞİ (LODER) YAYINIDIR

**LODER adına sahibi**

Prof. Dr. Mehmet TANYAŞ

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü ve Editör**

Prof. Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN

**Yayına Hazırlayan**

İlknur YARDIMCI COŞKUN

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

**ADRES:**

Lojistik Derneği: Bostan Sokak No:15 5.  
ve 6. Kat, Louis Vuitton Orjin Binası  
Teşvikiye Nişantaşı İstanbul 34367  
Türkiye

**TELEFON:**

0536 379 80 80

**FAKS:**

0216 553 80 31

**WEB SİTESİ:**

[loder.org.tr](http://loder.org.tr)

**E-POSTA:**

[info@loder.org.tr](mailto:info@loder.org.tr)



**Değerli Okuyucular,**

LODER Bülten olarak ilk sayımızla sizlere ulaşabilmekten mutluluk duymaktayız.

Lojistik sektörüne yönelik mesleki ve bilimsel tek Türkçe dergi olarak Eylül 2004'ten beri düzenli yayınlanan Lojistik Dergisi'nin içeriği iki temel bölümden oluşmaktaydı; bilimsel makaleler bölümü ve LODER haberleri ile endüstriyel bakış açısıyla sektöre yönelik köşe yazılarını, röportajları, özel dosyaları, proje, vaka ve kitap tanıtımları gibi başlıkları kapsayan sektörel bölüm. "Lojistik Dergisi" 2019 yılından itibaren Türkçe bilimsel dergi olarak 6 ayda bir online yayınlanmaya başladı. LODER'den haberleri ve mesleki paylaşımları aktaracağımız online dergimiz olarak "LODER Bülten" ise bu sayımızla hayata geçirildi.

Bültenimizin ilk sayısında haberler bölümünde LODER Olağanüstü Kongresi, LODER Yönetim Kurulu'nun gerçekleştirdiği Sivil Toplum Kuruluşları ziyaretleri, 17. Üniversiteler Arası Lojistik Vaka Yarışması ilk aşama istatistikleri, "Karayolu Yük Taşımacılığı" başlıklı üçüncü Eğitimcinin Eğitimi Programı ile kongre haberlerimizi sizlere kısaca aktarmaya çalışacağız.

Bu sayımızda koronavirüs pandemisinin lojistik sektörüne ve tedarik zincirlerine etkileri konusuna odaklanıldı. Köşe yazarlarımızın bir bölümü ile konuk yazarlarımız bu süreç ile ilgili değerli görüşlerini bizlerle paylaştılar. Dergimizin bu sayısında ayrıca Teknoloji dosyasında özetlenen Slimstock Teka Group vakası ile kitap tanıtım bölümlerimiz yer almakta.

Gelecek sayımızda tekrar görüşmek umuduyla keyifli okumalar dileriz.

Saygı ve sevgilerimle,

**Prof.Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN**

LODER Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı  
[gulcin.buyukozkan@gmail.com](mailto:gulcin.buyukozkan@gmail.com)

## LODER'DEN HABERLER..... 2

- LODER Olağanüstü Genel Kurulu Yapıldı
- Sivil Toplum Kuruluşları Ziyaretleri
- “Karayolu Yük Taşımacılığı” Başlıklı “Eğitimcinin Eğitimi” Programı
- 17. Üniversiteler Arası Lojistik Vaka Yarışması 2020 İstatistikleri
- Kongre Haberleri
- LODER Yönetim Kurulu Toplantıları



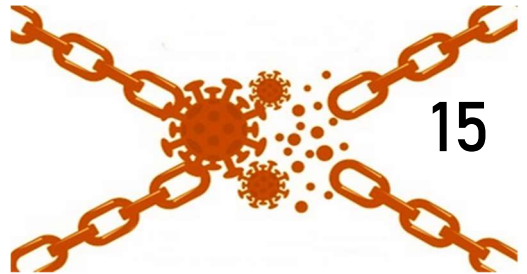
## TEKNOLOJİ..... 14

- Slimstock Teka Group vakası



## KÖŞE YAZILARI..... 15

- Koronavirüs Tedarik Zincirlerini Kırdı  
Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ
- COVID-19 Salgını ile Mücadelede Dirençli Tedarik Zincirleri  
Prof.Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN
- Lojistik Değişiyor  
Atilla YILDIZTEKİN



## KARBON YÖNETİMİ..... 26

- Lojistik Değer Zincirini İklim Değişikliğine Dirençli Hale Getirmek  
Dr. H. Yağmur KARABULUT



## KONUK YAZARLAR..... 29

- Kriz Dönemlerinde “Günah Keçisi” Arayışımız Üzerine  
Prof.Dr. İnci ÇINARLI
- İşverenlerin Bulaşıcı Hastalığa Karşı Tedbir Alma Yükümlülükleri- İş Güvenliği Hukuku ve KVKK Yönünden Kısa Değerlendirme  
Prof.Dr. E. Murat ENGİN
- COVID-19 Mücbir Sebebinin Lojistik Sözleşmelerine Etkisi ve Sözleşmelerin Yeni Koşullara Uyarlanmasını İsteme Hakkı  
Av. Egemen Gürsel ANKARALI



## KİTAP ..... 40

- Süreç Yönetimi ile Lojistik ve Ötesi  
Dr. Haluk R. CEZAYIRLIOĞLU





# LODER OLAĞANÜSTÜ GENEL KURULU YAPILDI

Lojistik Derneği Olağanüstü Genel Kurul Toplantısı 29 Şubat 2020 tarihinde İTÜ İşletme Fakültesi, F237 kodlu sınıfta gerçekleştirildi. Toplantı yeter sayısının var olduğunun anlaşılmasından sonra toplantı Dernek Başkanı Prof.Dr.Mehmet TANYAŞ tarafından başlatıldı, saygı duruşu yapıldı ve İstiklal Marşı okundu.



Toplantı başkanlık divanı olarak Başkanlığa Orhan ÖLMEZ, Başkan Yardımcılığına Barbaros BÜYÜKSAĞNAK ve üyeliğe Dr.Öğr. Üyesi Burak KÜÇÜK mevcudun oybirliği ile seçildi. Genel kurul tutanaklarının imzalanması için başkanlık divanına oybirliği ile yetki verildi.

Özellikle LODER Dernek Ana Tüzüğü'ne lojistik programların akreditasyonu maddeleri eklenmesi ve dernekler yönetmeliğinin öngördüğü bazı değişiklikler oybirliği ile yapıldı. Bu çerçevede LODER Yönetim Kurulu'ndan bağımsız olarak karar verebilecek "Lojistik Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu (LEDAK)" kurulmasına ve Lojistik Eğitimi Değerlendirme ve Akreditasyon Kurulu yönetmeliği hazırlanarak lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanında sertifika, önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim programlarını, kurumların başvurusu üzerine değerlendirmesi ve uygun bulunanların akreditasyonu faaliyetlerini yürütmesine karar verildi. Dilek ve önerilerin alınmasından sonra toplantı kapatılmıştır.

Tüzük değişiklikleri İstanbul Valiliği İl Sivil Toplumla İlişkiler Müdürlüğü onayından sonra resmileşecektir.



# SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI ZİYARETLERİ

Ülkemizde Lojistik Sektörünün gelişmesi için sektörümüzde hizmet veren sivil toplum kuruluşlarının (STK) yönetim kurulları ziyaret edilerek ortak bir enerji yaratılması ve birlikte yeni adımlar atılması planlanmış ve bu amaçla aşağıda belirtilen tarihlerde ilgili STK'lar ziyaret edilmiştir.

- \* 4 Şubat 2020 / UTİKAD
- \* 11 Şubat 2020 / DTD
- \* 21 Şubat 2020 / TURKLİM
- \* 24 Şubat 2020 / TND
- \* 10 Mart 2020 / DTO



Bu toplantılarda ele alınan konu başlıkları aşağıda yer almaktadır. İlgili STK YK üyelerinin katılımı ile karşılıklı bu başlıklar değerlendirilmiş ve önümüzdeki günlerde detayları belirlenerek ortak adımlar atılması kararlaştırılmıştır.

1. LODER olarak kuruluşunu hedeflediğimiz LEDAK – Lojistik Eğitim ve Değerlendirme Akreditasyon Kurulu'na temsilci görevlendirilmesi,
2. LES (Lojistik Eğitim Standartları) çalışmaları kapsamında basılacak ders kitaplarımıza kaynak yaratılması,
3. LES çalışmaları kapsamında 2 günlük olarak gerçekleştirdiğimiz "Eğitimcinin Eğitimi" programına katkıda bulunulması,
4. LODER'in başlattığı "1 Konu 1 Konuk" aktivitesinin ve/veya farklı bir aktivitenin işbirliğiyle birlikte gerçekleştirilmesi,
5. Talep edilmesi durumunda ilgili STK Eğitimlerine LODER YK ve üyeleri ile destek olunması,
6. Ortak sektörel konularda birlikte çalışma yapılarak fikir birliğine varılan görüşlerin kamuoyuna birlikte duyurulması,
7. Limanlar için tüm uluslararası ve ulusal koşulları içeren bir "Liman Standardı" geliştirilmesi,
8. Liman ve Lojistik Sektörünün ortak olan meslekleri için Mesleki Yeterlik Kurumu çalışmaları çerçevesinde meslek standartları ve sınav sistemi geliştirilmesi,
9. Nakliyat Ambarı İşletmeciliği faaliyetinde bulunan firmaların kümeleneceği İstanbul İli Asya ve Avrupa yakalarında iki alan ihtiyacına yönelik ortak çalışmalar yapılması,
10. DTO ve LODER olarak ortak sertifika programı düzenlenmesi.



# “KARAYOLU YÜK TAŞIMACILIĞI” BAŞLIKLİ “EĞİTİMCİNİN EĞİTİMİ” PROGRAMI



LODER'in 2016 yılından bu yana sürdürdüğü Lojistik Eğitim Standartları (LES) projesi kapsamında “Karayolu Yük Taşımacılığı” başlıklı III. “Eğitimcinin Eğitimi” programı geniş bir katılımımla 14-16 Şubat 2020 tarihlerinde UND sponsorluğunda Four Points by Sheraton /İstanbul'da gerçekleştirildi. Eğitime; LODER ve LES Komitesi Başkanı Prof. Dr. Mehmet Tanyaş, LES Komitesi üyeleri Pîrî Reis Üniversitesi DMYO Öğretim Görevlisi Barbaros Büyüksağnak ve KeyLine Genel Müdürü Dr. Kayıhan Ö. Turan ile eğitimin koordinasyonunu sağlayan UND Eğitim Merkezi Müdürü & Eğitimlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Muammer Ünlü ve UND İcra Kurulu Başkanı Alper Özel dahil 30 farklı üniversiteden ve lojistik sektöründen toplam 50 kişi katıldı.

İlk gün eğitiminde öğleden önce Tırsan Treyler Satış Direktörü Haluk Özen Karayolu Yük Taşımacılığının terminolojisini ve temel kavramları, taşıt tipleri ve özellikleri, gelecek trendler; Avukat Egemen Gürsel Ankaralı taşıyıcının sorumlulukları, CMR Konvansiyonu ve iş hukuku alanında yaşananlar; Emekli Gümrükler Genel Müdürü ve UND Yönetim Kurulu Danışmanı Cahit Soysal izinli gönderici/izinli alıcı, teminat sistemleri, TIR, NCTS, Ortak Transit konuları ile ilgili bilgileri örnekler vererek aktardı. İlk gün öğleden sonra VIP Transport İşletme Müdürü & UND Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Vedat Tutu sefer maliyeti, geçiş belgeleri, taşıma evrakları ve sürücü evrakları; Reis Grup İcra Kurulu Başkanı Ersan Keleş proje taşımacılığı, soğuk zincir, tehlikeli madde, değerli ve hassas yükler ve karayolu yük taşıma



araçlarında emniyetin önemine dair açıklayıcı bilgiler verdi ve bu şekilde ilk gün eğitimi tamamlandı.

İkinci gün, UND Eğitim Merkezi Müdürü & Eğitimlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi Muammer Ünlü mesleki yeterlilik belgeleri; UND Danışmanı Bilal Yeşil sürüş ve dinlenme süreleri, analog ve dijital takograf cihazları ve uygulamaları; Reis Grup İcra Kurulu Başkanı Ersan Keleş lademetre ve desi hesapları; UND İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Evren Bingöl karayolu yük taşımacılığında uluslararası kurumlar; Arkas Sigorta Bölge Müdürü Murat Çetin risk yönetimi, sigorta ve poliçelerde dikkat edilmesi gereken maddeler; ALIŞAN İnsan Kaynakları Müdürü Dr. Gülşahiden Durucan sektörde iş imkanları ve sektörün eğitim dünyasından beklentileri konusunda aydınlatıcı bilgiler aktardı. UND İcra Kurulu Başkanı Alper Özel'in ulusal ve uluslararası gelişmelere dair genel bir değerlendirme yaparak katılımcıları bilgilendirmesi ile eğitim sona erdi. Her iki gün büyük bir beğeni ve ilgi ile takip edilen eğitim ve sunumlar esnasında sorulan tüm



sorulara detaylı cevaplar alındı. Eğitimciler LODER & UND Teşekkür Belgesi verilerek destekleri için teşekkür edildi.

Son derece başarılı geçen iki günün ardından eğitimden çok memnun kalan katılımcılar üçüncü kez yapılan Eğitimcinin Eğitimi programından güzel anılarla yurdun dört bir yanına döndüler. Önümüzdeki dönemde lojistiğin farklı bir alanında dördüncü Eğitimcinin Eğitimi programı LODER koordinasyonunda düzenlenerek ülkemizde lojistik eğitimi veren üniversitelerimizdeki öğretim elemanlarına ve sektör temsilcilerine destek olunmaya devam edilecektir.



# 17. ÜNİVERSİTELER ARASI LOJİSTİK VAKA YARIŞMASI 2020 İSTATİSTİKLERİ

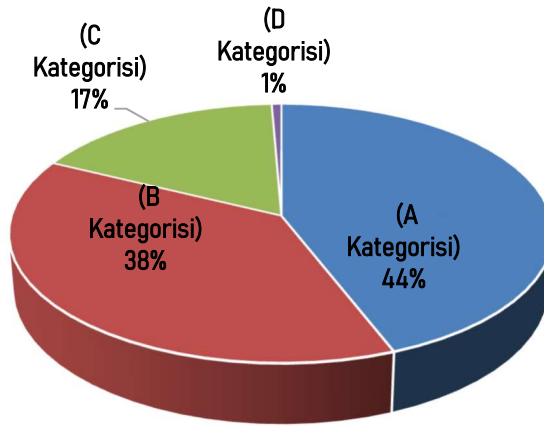


LODER tarafından Mars Lojistik Sponsorluğunda düzenlenen 17. Üniversitelerarası Lojistik Vaka Yarışması 2020, tüm üniversite öğrencilerine, takım halinde yarışarak, yaratıcı lojistik çözümleriyle, ödüller kazanma fırsatı sunmaktadır. Yarışmanın ilk aşamasını oluşturan vaka çözüm raporu teslim süresi tamamlanmış olup toplam 152 takım (456 öğrenci) yarışmaya başvurmuş, A kategorisinden 27, B kategorisinden 11 ve C kategorisinden 13 takım rapor göndermiştir. Gelen raporlar yarışma jürisi tarafından değerlendirilerek her kategoride en iyi iki takım, Haziran veya Eylül 2020 de yapılması planlanan final vaka yarışma aşamasına çağırılacaktır.

Başvuru Yapan Takımlar	
Kategori	Takım Sayısı
Program Adında Lojistik Kelimesi Olan Lisans ve 4 Yıllık Yüksek Okul Öğrencileri (A Kategorisi)	67
Program Adında Lojistik Kelimesi Olmayan Lisans ve 4 Yıllık Yüksek Okul Öğrencileri (B Kategorisi)	58
Program Adında Lojistik Kelimesi Olan 2 Yıllık Meslek Yüksek Okul Öğrencileri (C Kategorisi)	26
Yurt dışı katılımlı yabancı öğrenciler (D Kategorisi)	1
<b>Toplam Takım</b>	<b>152</b>
<b>Toplam Başvuran Kişi</b>	<b>456</b>

Yarışma Jürisi Üyeleri	
Prof.Dr. Ömer Baybars TEK	Emekli (Yaşar Üniversitesi)
Prof.Dr. Tunçdan BALTACIOĞLU	Emekli (İzmir Ekonomi Üniversitesi)
Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ	Maltepe Üniversitesi
Prof.Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN	Galatasaray Üniversitesi
Prof.Dr. Okan TUNA	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof.Dr. Birdoğan BAKİ	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof.Dr. Umut R. TUZKAYA	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof.Dr. Elif KONGAR	University of Bridgeport
Prof.Dr. Zafer ACAR	Piri Reis Üniversitesi
Prof.Dr. Köksal HAZIR	Mersin Toros Üniversitesi
Doç.Dr. Ezgi UZEL	Beykoz Üniversitesi

### Kategorilere Göre Başvuru Dağılımları



A Kategorisinde En Çok Başvuru Yapan Üniversiteler		
	Üniversite	Başvuru Sayısı
1	Dokuz Eylül Üniversitesi	13
2	Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi	4
3	Bursa Teknik Üniversitesi	4
4	Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi	3
5	Necmettin Erbakan Üniversitesi	3
6	Piri Reis Üniversitesi	3

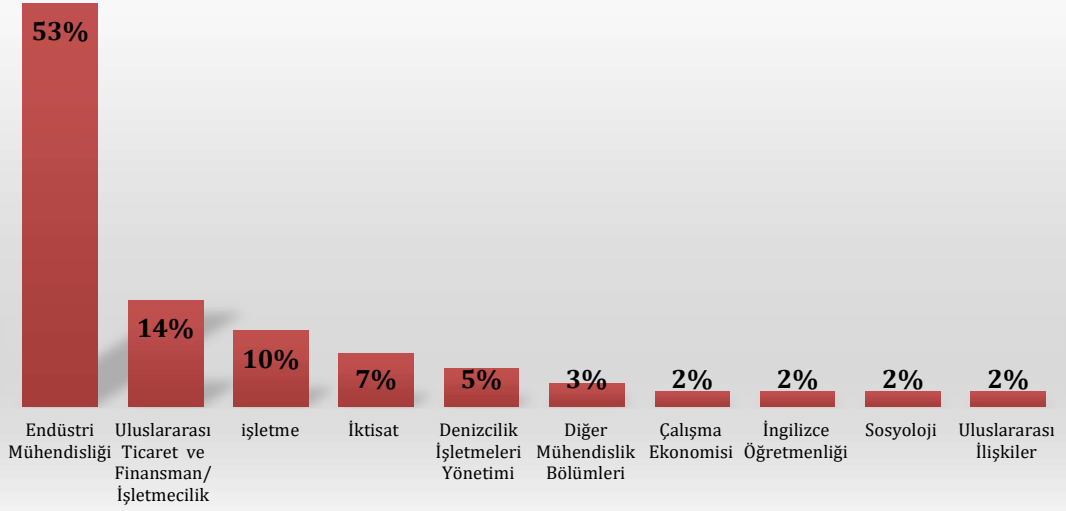
A Kategorisinde Dokuz Eylül Üniversitesi bu kategorideki başvuruların toplam %19'unu oluşturmaktadır.

B Kategorisinde En Çok Başvuru Yapan Üniversiteler		
	Üniversite	Başvuru Sayısı
1	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	9
2	Anadolu Üniversitesi	4
3	Yıldız Teknik Üniversitesi	3
4	Uludağ Üniversitesi	3
5	Pamukkale Üniversitesi	3
6	İstanbul Üniversitesi	3
7	Hacettepe Üniversitesi	3
8	Dokuz Eylül Üniversitesi	3
9	Adnan Menderes Üniversitesi	3

B Kategorisinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi bu kategorideki başvuruların toplam %16'sını oluşturmaktadır.



### B Kategorisi Takımlarının Bölümlere Göre Dağılımları



C Kategorisinde Manisa Celal Bayar Üniversitesi Kırkağaç Meslek Yüksek Okulu bu kategorideki başvuruların toplam %27'sini oluşturmaktadır.

#### C Kategorisinde En Çok Başvuru Yüksek Okullar

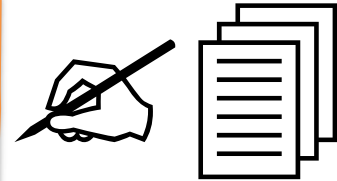
	Yüksek Okul	Başvuru Sayısı
1	Manisa Celal Bayar Üniversitesi Kırkağaç Meslek Yüksek Okulu	7
2	İzmir Kavram Meslek Yüksek Okulu	3
3	Selçuk Üniversitesi	2
4	Toros Üniversitesi	2

#### D Kategorisinde En Çok Başvuru Ülke ve Üniversiteler

	Ülke/ Üniversite	Başvuru Sayısı
1	Lublin University of Technology (Department of Mechanical Engineering, Faculty of Transport) Polonya	1

#### 1.Aşamada Çözüm Gönderen Takımlar

A Kategorisi	27
B Kategorisi	11
C Kategorisi	13
<b>Toplam</b>	<b>51</b>



# ULUSAL LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ KONGRESİ ERTELENDİ



9. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi (ULTZK2020), İstanbul Esenyurt Üniversitesi ve Lojistik Derneği (LODER) işbirliği ile; 11-12 Haziran 2020 tarihlerinde, İstanbul Hilton Garden Inn'de düzenlenmesi planlanmıştır. Dünya çapında yaşadığımız Covit19 salgını nedeniyle, Düzenleme Komitesi'nin aldığı karar gereği, Kongremiz ileri bir tarihe ertelenmiştir. Tam metin gönderim sürecinde olan Kongre bildirimleri de, şimdilik askıya alınmıştır. Kongremizin geleceği ile ilgili bilgiler kongre sitemizden, değerli katılımcılarımız ile paylaşılacaktır.

İstanbul Esenyurt Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenecek 9. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi, ülkemizin sahip olduğu endüstriyel potansiyeli geliştirmek ve Sanayi-Üniversite işbirliğini artırmak için güzel bir fırsat sunmaktadır. Kongrenin ana teması, günümüzün en güncel konularından olan dijitalleşmeye ayrılmış olup; "**Endüstri ve Lojistik Sektörlerinde Dijitalleşmenin Önemi**" olarak belirlenmiştir. Kongre kapsamında, ülkemizin dört bir yanından katılım sağlayacak olan değerli akademisyenlerin sunumları yanı sıra, dijitalleşme yolunda ilerleyen kurum ve sektör temsilcilerinin katılımı ile özel oturumlar düzenlenecektir. Hem akademik hem de sektörel oturumlar ile uygulamada karşılaşılan sorunlar tartışılarak çözüm önerilerinde bulunulacaktır. Kongrede, firmaların ürün ve hizmetlerini tanıtabilecekleri stand açma imkanları da bulunacaktır. Yaşadığımız sağlık sorununu, ülke olarak atlattınca düzenleyeceğimiz Kongremizde; sizleri de aramızda görmekten duyacağımız memnuniyeti belirtmek isteriz.

Kongre Düzenleme Kurulu



## 18. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi (LMSCM 2020) 15-16 Ekim 2020 Tarihlerinde Gaziantep'te Gerçekleşecek

18. Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi (LMSCM2020), 15-16 Ekim 2020 tarihlerinde Lojistik Derneği (LODER) ve Poznan Ekonomi ve İşletme Üniversitesi işbirlikleriyle Gaziantep Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenecektir. Kongre hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara lojistik ve tedarik zinciri yönetimi mevcut ve gelecekteki eğilimleri tartışmak için mükemmel bir fırsat sunmaktadır. Kongrenin bu yılki teması **“İnsani Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi”** dir.

Dünya genelinde vuku bulan kaosu ve krizlerin yaygınlaşmasıyla birlikte ihtiyaç duruma düşen insan sayısının çoğalması, yardım faaliyetlerine duyulan ihtiyacı her geçen gün daha da artırmaktadır. Dolayısıyla krizlerin giderilmesi ve insanların yaralarının sarılması noktasında görev alan organizasyonlara büyük görevler düşmektedir. İnsani bir krize müdahalede, bu alanda görev yapan kuruluşların dikkat etmesi gereken temel şey doğru zamanda, doğru malzemelerle ve doğru yerde olmaktır. Bu nedenle insan organizasyonlarının oldukça profesyonel bir şekilde organize olmaları gerekmektedir. Yardım malzemelerinin doğru yere ve zamanında ulaştırılabilmesi ise o kuruluşun yaptığı lojistik planlama ile yakından ilgilidir.



İnsani lojistik, doğal afetlerden ve karmaşık acil durumlardan etkilenen korunmasız insanlara yardım etmek için insanları, kaynakları, becerileri ve bilgiyi harekete geçirme süreçlerini ve sistemlerini ifade etmekte; tedarik, nakliye, takip ve izleme, gümrükleme, yerel nakliye, depolama ve dağıtım gibi bir dizi aktiviteyi kapsamaktadır.

LMSCM2020, akademisyenlerin ve profesyonellerin lojistik ve tedarik zinciri yönetiminde zorlukları belirlemelerini ve çözümleri tartışmaları için çok disiplinli ağları ve platformları teşvik etmektedir. Farklı disiplinlerden ve alanlardan bilimsel ve pratik katkıları memnuniyetle karşılamaktadır. İki gün boyunca akademik ve iş dünyasından sunumların ve konuşmaların yer alacağı kongre sonrasında Gaziantep ili ve civarını kapsayan sosyal bir program da planlanmaktadır.

Gönderilecek bilimsel çalışmalar ve kayıt süreci ile ilgili takvim aşağıda verilmiştir.

- **Özet gönderim son tarihi:** 31 Mayıs 2020
- **Erken kayıt son tarihi:** 3 Ağustos 2020
- **Tam metin gönderim son tarihi (isteğe bağlı):** 21 Ağustos 2020
- **Geç kayıt son tarihi:** 6 Ekim 2020
- **Kongre tarihi:** 15-16 Ekim 2020

Kongreye anahtar konuşmacı olarak davet edilen ve ön söz alınan değerli akademisyenler aşağıda belirtilmiştir.

- Prof. Dr. Kannan GOVINDAN (University of Southern Denmark)
- Prof. Dr. Stefan NICKEL (Karlsruhe Institute of Technology)
- Prof. Dr. Nezih ALTAY (DePaul University)
- Prof. Dr. Maciej SZYMCZAK (Poznan University of Economics and Business)
- Assoc. Prof. Anna Lupicka (Poznan University of Economics and Business)
- Dr. Sylwia Konecka (Poznan University of Economics and Business)
- Dr. Zbigniew Bentyn (Poznan University of Economics and Business)

Kongre ile ilgili tüm bilgiler için kongre internet adresini ([lmscm2020.gantep.edu.tr](http://lmscm2020.gantep.edu.tr)) ziyaret edebilirsiniz.

Gaziantep'te görüşmek dileğiyle.

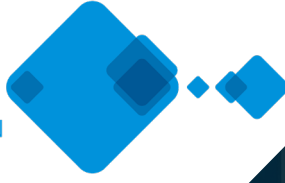
# LODER Yönetim Kurulu Toplantıları Gerçek Zamanlı Olarak Gerçekleştiriliyor

1 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Hubei bölgesinin başkenti olan Vuhan'da ortaya çıkan ve 1 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi (küresel salgın) ilan edilen koronavirüs (COVID-19) sebebi ile sosyal mesafenin korunması için sosyal hayatta olduğu gibi iş hayatında da birçok tedbir alınmıştır. Sokağa çıkma kısıtlamaları getirilmiş ve sosyal mesafenin korunması amacı ile çalışma saatleri ve şartları revize edilmiştir. Uzaktan iletişim, toplantı ve iş birliği uygulamaları ile kuruluşlar çalışmalarını sürdürmekte ve faaliyetlerini gerçekleştirmeye devam etmektedir.

LODER Yönetim Kurulu toplantıları bu kapsamda yönetim kurulu üyelerinin görüntülü katılımı ile gerçek zamanlı olarak gerçekleştirilmektedir.



Üyelere verilen hizmetlerin devam ettirilmesi ve bu sürecin en verimli şekilde atlatılabilmesi için online konferans, seminer çalışmaları devam ettirilmektedir. Bu kapsamda UNİLODER bünyesinde "Lojistik Eve Sığar" sloganı ile e-konferanslar gerçekleştirilecek ve bu konferanslar UNİLODER web sayfası ile Youtube web sitesi üzerinden yayınlanacaktır.



"Slim4 sayesinde bir yıldan kısa bir sürede A grubu ürünlerde yok satma oranımızı %80 azalttık."

**Leopoldo Ojembarrena**  
Teka Global, Tedarik Zinciri Grup Müdürü



**TEKA STOKSUZ KALMA ORANINI  
%69 azaltırken**

**STOK DEVİR HIZINI  
%33 arttırmıştır**

Teka Group; ev aletleri, musluk, sıhhi tesisat üretimi ve satışı konusunda dünya markalarından biridir. Avrupa, Amerika ve Asya'da 23 fabrikası olan grubun, merkezi İspanya olmak üzere 32 farklı ülkede şubesi bulunmaktadır. 30'dan fazla ERP ile çalışan Teka Group, Tedarik Zinciri süreçlerini yönetmek için entegre bir yazılım ortağına ihtiyaç duymuştur. 32 deposu ve 160.000'den fazla SKU'su bulunan Teka; Nisan 2018'den beri tüm Tedarik Zinciri süreçlerini Slimstock talep planlama ve envanter optimizasyonu yazılımı olan Slim4 ile yönetmiştir. Teka Group, Slim4 sayesinde yaklaşık bir yılda stok devir hızını %33 artırırken, dünya genelinde yok satma oranını %69 azaltmıştır. A grubu ürünlerde ise bu oran %80 daha az olmuştur.

Avrupa, Amerika ve Asya'daki 23 fabrikası ile Teka, 116 ülkede varlığını sürdüren ve dünya çapında 100 milyondan fazla müşterisi bulunan mutfak ve banyo aletleri, sıhhi tesisat, musluk üretimi ve satışı yapan dünya devi markalardan biridir.

Teka Group yüksek düzeyde şeffaflık gerektiren büyük bir lojistik ağı yönetirken, acil durumlarda hızlı karar almak istemiştir. "Slim4'ten önce stok planlamayı farklı yöntemlerle büyük bir irade içerisinde yönetmeye çalıştık. İspanya'daki merkez ofisimiz için bir yazılımımız vardı, ancak 32 iştirak için entegre bir yazılımımız yoktu ve bu durum aramızda önemli ölçüde iletişimsizliğe neden oluyordu. Üretim ve iştiraklerdeki tüm Tedarik Zinciri süreçlerini birleştirebilecek tek bir talep planlama yazılımına sahip olmak bizim için çok önemliydi ve bu nedenle Slimstock'a ulaştık" diye açıklamıştır, Tedarik Zinciri Grup Müdürü Leopoldo Ojembarrena.

Nisan 2018'de Slim4 Teka Genel Merkezin kullandığı SAP ERP ile entegre edilmiştir. Ancak temel zorluklardan biri Slim4'ün 30 farklı ERP ile birden entegre edilebilmesiydi, yaklaşık bir yıldan sonra beklenen gerçekleşmiştir.

"Stokumuza her zamankinden daha fazla hakimiz ve bu bizim için çok önemli. Şimdi tüm ERP verilerinin tek bir yerde olduğu Slim4 yazılımına sahibiz ve böylece tüm iştiraklerde ihtiyacımız olan stok bilgilerine günlük erişimimiz var.

**Yok satma oranı %69 azalırken, stok devir hızı %33 arttı**

Slim4, Teka'nın envanter yönetimini optimize etmesini sağlayarak, yaklaşık bir yılda stok devir hızını %33 oranında arttırmıştır. Aynı

zamanda, Teka Global'de tüm ürünlerde stoksuz kalma oranı %69 azalırken, bu oran A grubu ürünlerde %80 azalmıştır.

Leopoldo Ojembarrena'nın değindiği bir diğer iyileştirme ise, stratejik bilgiye erişimini kolaylaştırılması sayesinde hızlı ve etkin kararlar alınması olmuştur.

"Slim4 ile her türlü rapora ve veriye ulaşımı sayesinde etkin ve hızlı karar almamızı sağlıyor ve bu stok yönetimini önemli derecede kolaylaştırdı. Geçmişte karar almadan önce bir haftamızı verileri analiz etmek için harcaabiliyorduk. Ancak, şimdi karar verme sürecimiz çok daha hızlı ilerliyor, çünkü her gün iştiraklerimizde olup bitenleri gerçek anlamda görebiliyoruz ve geleceğe yönelik hızlı karar alabiliyoruz. Slim4, şu anda 32 ülkede de kullanılıyor ve iştiraklerimiz aynı zamanda bağımsız bir şekilde yerel yönetimlerine devam ediyor." diye belirtmiştir, Ojembarrena.

**Phase-in/phase-out sürecinin optimizasyonu**

Ürün Yaşam Döngüsü sürecini yönetmekte zorlanan Teka'nın, bu süreci yönetmede Slim4'e ihtiyacı olmuştur. Ojembarrena süreçle ilgili düşüncelerini: "Ürünlerin phase in ve phase out sürecini iyileştirmek için Slim4'ün 'Ürün Yaşam Döngüsü' modülünü kullanmamız bize çok yardımcı olacak. Aslında, yeni ürünler için zaten Slim4'ün öngörüsünü kullanmaya başlamıştık ve ileride tüm ürünlerimiz için öngörü doğruluk oranımızı önemli ölçüde arttıracığına inanıyoruz "diyerek sonlandırmıştır.

**Prof.Dr. Mehmet TANYAŞ**

Maltepe Üniversitesi

Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölüm Başkanı

mehmettanyas@gmail.com



## Koronavirüs Salgını Tedarik Zincirlerini Kırdı

Koronavirüs salgını ile tedarik zincirlerinde kamçı (talep abartma) etkisinin nasıl oluştuğunu çok net olarak görmüş olduk. Bazı ürünler bulunamaz hale geldi, market rafları boşaldı ve fiyatları katlandı.

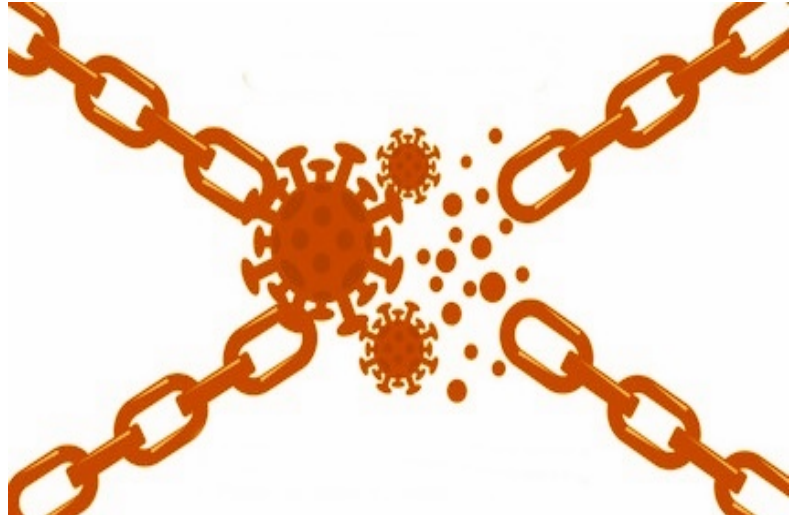
**P**arça tedariki sorunları nedeniyle üretim fabrikaları durdu. Devletler üreticileri korumak üzere ek önlemler aldı. Diğer taraftan ise e-ticarette adeta patlamalar yaşandı. Eve servis hizmetleri inanılmaz arttı. Kişiler arası fiziksel mesafe önemli hale geldi. Geçici sağlık tedarik zincirlerinin hızla kurulması gerekti. Sınırlarda TIR geçişleri durdu ve TIR kuyrukları oluştu. Araç sürücülerine 14 günlük karantina süresi uygulanmaya başlandı.

RO-RO taşımacılığında sürücüler uçakla taşınamadı ve Avrupa Birliği içinde kalma süreleri kısaldı. Zaten var olan sürücü sıkıntısı katlanmış oldu. Karayolu taşımacılığında yaşanan kısıtlar nedeniyle yük, denizyolu ve demiryolu taşımacılığına kaydı. Önemli talep artışı oldu. Denizyolunda ithalat konteynerlerinin zamanında boşaltılmaması nedeniyle ihracat limanlarında boş konteyner ihtiyacı artınca, daha temiz yakıt şartı ile artan fiyatlar daha da artmış oldu.

Acil siparişler havayolu taşımacılığına kaydı. Ancak yolcu uçaklarının seferlerinin iptal edilmesi sonucu yük kapasitesi radikal ölçüde düştü ve rezervasyonlar haftalar sonrasına verilmeye başlandı. Demiryolu sınır geçişlerinde vagon dezenfektasyon işlemleri sonucu sefer süreleri arttı. Sonuç olarak tedarik zincirleri kırıldı mı? Evet. Tedarik zincirlerinde kamçı etkisi, ancak tedarik zincirleri senkronize hale getirilerek önlenebilir. Hızlı ve doğru bilgi akışı en temel konudur. Dünya Sağlık Örgütü'nün dediği gibi: "test, test, test".

Tedarik zinciri tarafları işlerin normalleşmesi için hızlı bilgi akışını ve birlikte hareket etmeyi önceden planlamalıdır. Tek merkezli çözümler yeterli olmamaktadır. İçinde bulunduğumuz süreç bize bir kez daha lojistiğin önemini göstermiştir.

Gerek sağlıkta tedarik zincirinin sürdürülebilirliği gerekse insanın besin, hijyen vb. ihtiyaçlarının giderilmesindeki sürdürülebilir hizmetlerin sunulmasında lojistik fonksiyonların ne nedenle önemli olduğunu görmüş bulunuyoruz.





Sokağa çıkma yasağı kadar sokağa çıkamayanların temel gereksinmelerinin de karşılanması gerekmektedir.



Tedarik zinciri maliyeti satın alma, üretim ve lojistik maliyetlerin toplamından oluşmaktadır. Son olaylardan çıkaracağımız sonuç daha dirençli tedarik zincirleri kurmamız ve afet anı ile afet sonrası önlemleri birbirinden ayırmamız gerektiğini göstermektedir.

Salgın afeti dönemlerinde temassız dış ticaret yöntemleri bulmamız gerekmektedir. Bu noktada demiryolu ile dış ticareti artıracak altyapı yatırımları önem kazanmaktadır. Sınırdaki sürücü değişimi, konteyner değişimi (dolu-dolu, dolu-boş), yarı römork değişimi ve hızlı dezenfektasyon yöntemlerinin daha da geliştirilmesi gerektiği açıktır. Bunun için tampon bölgeler oluşturulması gerekmektedir.

Alternatif güzergahlar ve sınır kapılarının belirlenmesi ve gerektiğinde hızla devreye alınması çözümleri dikkate alınmalıdır. Farklı güzergahlarda farklı ülkelerin farklı geçiş ücretleri olmaktadır. Bu ülkelerle yapılacak geçici anlaşmalar ile

uygun güzergahlar oluşturulabilir.

Araç sürücülerine sınır girişlerinde uygulanan 14 günlük karantina süresi en kısa sürede uygulamadan kaldırılmalı ve sınırlarda test kitleri ile hem Türk hem de yabancı araç şoförlerinin test sonucuna göre giriş/çıkışına müsaade edilmelidir.

Araç sürücülerinin AB ülkelerinde kalış süreleri ile ilgili artırımlar yapılmalıdır. Sürücü vize uygulamaları öncelikli olarak değerlendirilmeli ve yeni vizelerde süre uzatılarak verilmelidir. İlgili kurumların koordinasyonu ile çalışma ve dinlenme sürelerinde uygulanacak, güvenliğe olumsuz tesir etmeyecek toleranslar yayınlamalı, ihtiyaca göre süre uzatımı yapılmalıdır.

Deniz ihracat konteynerlerinin iş süreçlerini basitleştirmek adına Doğrulanmış Brüt Ağırlık (VGM) tartı sonucu uygulamasına ara verilmeli, gemi acenteleri gönderici firmalardan bu konuda taahhüt yazısı talep etmelidir.

Sürücü/Yük sistemi yönetiminin tekrar ele alınarak sürücü ve firmaların takograf temini basitleştirilerek hızlandırılmalıdır. Uluslararası nakliyatta çalışacak yeni sürücülerin temini için planlama yapılmalı (eğitim, sınav, belgelendirme), bazı SRC ve ADR eğitim ve sınavlarını internet üzerinden verilebilirliği değerlendirilmelidir.

Gümrüklerde memurların vardiyalı çalışması iş süreçlerini uzatmaktadır. Bunun yerine kağıtsız işlem süreçlerinin etkin kullanılması sağlanarak süreç hızlandırılmalı ve her aşamada iş kaybını önleyecek önlemlerin alınması gerekmektedir.

Açıklanan pakette salgından oldukça fazla etkilenen lojistik sektörüne muhtasar ve KDV beyanname ödemelerinin 6 ay süreyle ertelenmesi dışında özel bir destek yoktur. Zaten bu destek 16 sektöre verilmiştir. Bu dönemde lojistik için önemli bir maliyet kalemi olan yakıttaki ÖTV kaldırılarak hizmetin daha uygun şartlarda verilmesi sağlanmalıdır.



Orta vadeli bir adım olarak mal akışının güvenliğini sağlamak ve riskleri azaltmak üzere ülkemizi kapsayan uluslararası ana koridorları birbirine bağlayan ana ulaştırma koridorlarımız ile bu koridorlar üzerinde oluşturulacak lojistik merkez/köylerimiz belirlenmelidir.

Ülkemizde global tedarik zincirleri kapsamında çok sayıda şirket bulunmaktadır. Batı'daki ülkeler bazı ürünleri kendi ülkelerinde üretmek istememektedir. Türkiye ihracata dayalı kalkınma modeli ile büyümektedir.

Ancak hammadde bakımından dışarı bağımlı olduğumuz gerçeğini de göz önüne almalıyız. Dolayısıyla bu hammaddelerin temin sürecinde şu an yaşadığımız aksaklıkları çok iyi tanımlamalı ve buradaki çözüm noktalarına odaklanmalıyız. Bazı ürünler ise Türkiye'de üretilmemektedir.

Dolayısıyla global tedarik zincirleri içinde hep olmak durumundayız.

Önemli olan tüm riskleri hesaplayıp gereken önlemleri almış olmaktır. O halde tek merkezli tedarik modelinden çok merkezli tedarik modeline ekonomik olarak geçmenin

yöntemlerini bulmalıyız. Stratejik ürünleri ülkemizde üretmeliyiz.

---

**Sonuç olarak tedarik zincirlerinde seçenek fazlalığının ve çevikliğinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır.**

---

Gerek lojistik süreçlerde, gerekse üretimde seçeneklerin önceden belirlenmesi ve gelişmelerin dinamik bir biçimde izlenerek koşullara göre en uygununun kullanılması gerektiği anlaşılmaktadır.



**Prof.Dr. Gülçin BÜYÜKÖZKAN**  
Galatasaray Üniversitesi  
Endüstri Mühendisliği Bölüm Başkanı  
gulcin.buyukozkan@gmail.com

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

# COVID-19 Salgını ile Mücadelede Dirençli Tedarik Zincirleri



Tedarik zinciri yönetimi (TZY), tedarik zinciri içinde yer alan tedarikçiler, üreticiler ve müşteriler başta olmak üzere zincirdeki tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonların, süreçlerin ve planların stratejik ve sistematik yönetimidir.

**B**ir başka deyişle TZY, ürünlerin hammadde evresinden son kullanıcılara ulaşmalarına kadar olan dönüşüm ve hareketleri ile ilgili tüm faaliyetlerin eşgüdümünün sağlanması, bütünleştirilmesi ve yönetilmesi demektir. Tedarik zincirinin etkin biçimde yönetimi ile zincire dahil tüm şirketler için belirsizliklerin azalacağı, müşteri hizmet seviyesinin artacağı, ve neticede tüm paydaşların kazançlı çıkarak ortak fayda yaratacağı bir ortam sağlanacaktır. Ancak bu yapılması söylenmesinden daha zor bir iştir. Nitekim birbirine bağlı tedarik zincirleri değişken küresel ekonomide gittikçe daha savunmasız hale gelmiştir. İstikrarlı bir iş ortamında maliyetleri düşük tutmak için tasarlanan tedarik zincirinin

karşı karşıya kaldığı risklerin seviyeleri kesintiler sırasında artırabilir. Örneğin yöneticilerin stokları düşük tutmak için az sayıda tedarikçiyle yakın işbirliği içinde çalıştıkları tam zamanında ve yalın üretim biçimleri, hazırda başvurulabilecek alternatif tedarikçi kapasitesi bulunmaması nedeniyle şirketleri daha savunmasız hale getirebilirler. Kesintiler şirketler için önemli finansal kayıplara da neden olabilir.

Bu gelişmeler işletmelerin **"kurumsal risk yönetimi (enterprise risk management)"** ve **"iş sürekliliği yönetimi (business continuity management)"** çalışmalarını benimsemesini sağlamıştır. Kurumsal risk yönetimi, şirket yöneticilerine, farklı iş faaliyetleriyle ilişkili risklerin

ayrıntılı ve kapsamlı bir görünümünü vererek yöneticilerin risk portföylerinin nasıl yönetileceği hakkında daha bilinçli kararlar vermelerini sağlar.

İş sürekliliği yönetimi ise, kesintilere nasıl müdahale edileceği ve operasyonel sistemler için yedek kapasitenin nasıl muhafaza edileceği de dâhil olmak üzere felaket kurtarma planlaması ve kriz yönetiminden unsurlar içermektedir.

Ancak bu kurumsal risk yönetim araçlarının sınırları da vardır. Karmaşık ve çalkantılı bir küresel tedarik ağında, bir şirketin karşı karşıya olduğu risklerin birçoğu önceden tahmin edilemez veya bilinemez. Risk değerlendirmeleri, dayandıkları

varsayımların kalitesi ve güvenilirliği ile sınırlıdır ve hatalı varsayımlar veya veriler kaynakların yanlış konumlandırılmasına neden olabilir. Özellikle hakkında çok az deneyim sahibi olunan ve olasılığı düşük olmakla beraber gerçekleşmesi halinde yıkıcı sonuçları olan olaylar olabilir. Yöneticiler çoğu zaman bu olayların olasılıklarını ya da sonuçlarının büyüklüğünü hafife alabilirler çünkü bu olayları hiç yaşamamışlardır.

ihtiyacı oluşur. Kuruluşlar daha karmaşık hale geldikçe daha az dirençli olma eğilimindedir.

---

**Tedarik zinciri  
zayıflıklarını  
kavrayarak ve  
aksaklıklarla başa  
çıkma için özel  
yetenekler  
geliştirerek dirençli  
hale gelebilirler**

---

çok uyum sağlarlar. Yeni koronavirüsün (COVID-19) hızlı küresel yayılımı, hem boyut hem de kapsam olarak yakın dönemdeki diğer bütün salgınları geride bırakmıştır. Vefat edenlerin sayısının çok yüksek olmasına ve milyonlarca insanın yaşam biçiminin değişmek zorunda kalmasına ek olarak, karşılaşılan ekonomik hasar da derin ve kapsamlıdır. COVID-19 salgını talep, istihdam, finansal piyasalar gibi iş hayatındaki pek çok hususta birlikte tedarik zincirlerinin direncini de etkilemiştir.



Dolayısıyla küresel tedarik zincirlerinin karmaşık ve dinamik doğası, sürekli uyanık olmanın yanı sıra aksamalar meydana geldiğinde olağanüstü çeviklik ve esneklik gerektirir. Dolayısıyla tedarik zincirlerinde direnç geliştirme

Doğal sistemlerde görülen değişikliklere karşı sürekli uyum sağlama ve yıkıcı güçlerin yarattığı fırsatlardan faydalanma gibi davranışları taklit edebilirler. Nitekim dirençli sistemler kesintiler/bozulmalar karşısında başarısız olmaz; daha

işletmeler daha önce de kriz dönemleri karşı karşıya kalmıştır. Ancak mevcut krizin benzersiz bir şekilde karmaşık ve daha önce tahmin edilemeyecek şekilde geniş kapsamlı olması nedeniyle, belirsizliğin yoğun olduğu bu





dönemi yönetmek için uygulanacak planlar şirketlerin iş sürekliliği ve varlıklarını sürdürmeleri için kritik öneme sahip durumdadır. Bu bağlamda ilk aşamada kriz döneminin en az hasarla atlatılabilmesi için **dirençliliği artırıcı bir liderlik sergilenmesi** ve akabinde **tedarik zincirlerinin daha dirençli hale getirilmesi** en öncelikli konu haline gelmiştir.

### DİRENÇLİ TEDARİK ZİNCİRLERİ İÇİN LİDERLİK

Dirençlilik, “karmaşık, beklenmedik ve zorlayıcı olaylar karşısında sürekliliği sağlama” olarak tanımlanabilir. Bir krizin ortasındaki işletmeler, çok sayıda cephedeki sorunları ivedi biçimde çözme durumuyla karşı karşıyadır. İçinde bulunulan kriz döneminde işletmelerde dirençliliği sağlamak için, iş sürekliliği ve acil durum yönetimi uygulamalarından hareketle hızla hayata geçirilmesi gereken önemli eylemler şunlardır:

**-Bir kriz komuta merkezini oluşturma ve sürekliliğini sağlama**

Önceden hazırlanmış kriz müdahale planını uyarınca ya da mevcut ihtiyaçlardan hareketle

risklerin değerlendirilmesi, bunları azaltmak üzere stratejilerin oluşturulması ve kriz çalışmalarının koordinasyonu için kriz müdahale birimi/ekipleri kurulmalıdır. İletişim, hukuk, finans ve operasyonlar gibi belirli iş akışlarını yönetmek için alt ekipler oluşturulabilir. Bu ekipler üst yönetim tarafından verilen yetkiyle çalışmalı ve

takip edilen alanlarda hızlı kararlar alma yetkisine sahip olmalıdırlar. Böyle bir komuta merkezinin uygulamalarının tamamen tepki verici şekilde gerekmez. Örneğin, uçuşları iptal eden havayolu şirketleri, karadaki uçaklar için planlanmış bakım işlemlerine öncelik vererek ve daha büyük uçakları yer kısıtlaması olan rotalara yeniden tahsis ederek kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak çalışmama süresini daha verimli hale getirmektedir.

**-Çalışanları ve şirket stratejisini destekleme**

Çalışanların sağlığı, refahı ve iş gücü yönetimi en öncelikli konulardır. Sahip olunan yetenekler dikkate alınarak işletmenin mevcut iş düzeni ve bunun nasıl değiştirilebileceği değerlendirilmelidir.

Şirket stratejisini destekleyen hangi işlerin görev açısından kritik önemde olduğu ve hangi işlerin ertelenebileceği hızlı bir şekilde değerlendirilmeli; ekiplerin odaklarının nerede olması gerektiği belirlenmelidir. Çalışanlar en önemli görevlere odaklanırken yaratıcı bir biçimde çalışmaları ve gereksiz riskleri en aza indirmeleri önemlidir. Temel operasyonel gereksinimleri karşılarken işyerinin çatısı altında çalışmayı en aza indirmek için esnek çalışma düzenlemeleri uygulanmalıdır. İşyerinde çalışma durumunda ise gerekli tüm koruyucu önlemler alınmalıdır. En etkili planlar, tüm iş gücünü güvende tutmak üzere kurgulanmalıdır. COVID-19 salgını ile ilgili eğitimler, etkilenen çalışanlar ile iletişim de dahil olmak üzere iş sürekliliği için operasyonel planlara sahip olunmalıdır. Bu kriz dönemi işyerinin kültürünü ve çalışanlarla etkileşime girme modelini temelden değiştirebilir. Bu dönem iyi değerlendirilirse, uzun vadede, çalışanlarla iletişimin artması ve daha esnek bir işgücünün yaratılması fırsatı oluşur.

**-İş sürekliliğini ve finansmanını sağlama**

Dirençli liderler, kriz sırasında



finansal performansı korumaya, sert ve gerçeklere dayalı kararlar almaya odaklanmalıdır. Hemen hemen her mali krizde nakit akışının ve likiditenin korunması birincil önceliktedir. Zorluklar tüm endüstrileri aynı anda etkilediğinde, finansal açıdan en istikrarlı olan şirketler bile finansman için mücadele etmek zorunda kalabilir.

müşterilerin ihtiyaçları çoğunlukla rasyonelden duygusal olana doğru değişebilir ve şirketlerin bu değişimi dikkate almaları gerekmektedir. İşletmeler, uygulanacak acil durum planları ve bunların iş modellerine/süreçlerine etkileri konusunda müşterileriyle açık ve sürekli iletişimlerini sürdürmek için hızla harekete

isteniyorsa, kuruluşun bunu destekleyecek teknoloji altyapısına/kapasitesine sahip olduğundan emin olunmalıdır. Nitekim, uzaktan/çevrimiçi çalışıldığında ve/veya hizmet verildiğinde siber risk çoğalmaktadır.

Siber güvenlik protokollerine sahip olma, işletmelerin ağlarını ve verilerini korumak için önemlidir.

**-İş ekosistemi ile etkileşimde olma ve "Yeni Normal" için hazırlanma**

Çoğu şirketin iş ağı, tedarikçiler, satıcılar, müşteriler, yatırımcılar, çalışanlar ve diğer paydaşlar ile katlanarak büyümüştür. Bir krizde, bu devasa küresel ekosistemler, işletmelere bir karmaşıklık ve potansiyel kırılganlık katmanı ekleyebilir; fakat aynı zamanda fırsatlar da sunabilirler.



İşletmeler, sözleşmelere bağlı yükümlülüklerini gözden geçirmek, finansal etkileri ve likidite gereksinimlerini değerlendirmek, gerektiğinde borçlarını yeniden yapılandırmak üzere planlama yapmak ve mevcut varlıklarını en iyi şekilde değerlendirmek için derhal iş sürekliliği planlarını güncellemeye / geliştirmeye başlamalıdır. Bir diğer temel odak, tüm değer zincirindeki finansal etkileri ve iş sürekliliğine etkilerini anlamaktır.

**-Müşterilerle düzenli (sürekli) iletişimde olma**

Kriz dönemleri, müşterilerle olan ilişkileri canlı tutmanın çok önem kazandığı kritik zamanlardır. Krizler sırasında,

geçmeler. Müşterilerle bağlantıda kalma ve işbirliği temelli çalışma yaklaşımı, belirsizlik ortamında müşterilerde güven yaratır.

**-Dijital yetenekleri güçlendirme**

Şirketler, mevcut dijital çalışma ve e-ticaret iş modellerini yeniden gözden geçiriyor; kısa, orta ve uzun vadede dijital dönüşümün yol haritalarını geliştiriyor. "Sosyal mesafe" önerileri, organizasyonların sanal, dijital alanda faaliyetlerini genişletmelerine yol açtı.

Birçok şirket için bu durum, işgücünden evden çalışmalarını istemek ve/veya çevrimiçi uygulamalara geçmek demektir. Daha fazla uzaktan çalışmaya/iş yapmaya hazırlanılmak

Kesinti/bozulma olan dönemlerde kuruluşların dirençliğini artırmak için ekosistemin nasıl destek sağlayabileceği iyi etüt edilmelidir. Paydaş iletişimi, iş modelinin kritik bileşenleri haline gelen ekosistem ortaklarını da dahil etmek için genişletilebilir.

---

**Krizden  
yeni iş modelleri  
çıkacaktır**

---

İşletmenin sistematik değişim ile "yeni veya gelecek normal" olarak tanımlanan/oluşturulan yeni ekosisteme uyum sağlaması gerekir.

**-Tedarik zincirine odaklanma ve zinciri güçlendirme**

COVID-19 salgının endüstrilere ve şirketlere etkisi, faaliyet gösterdikleri uçtan uca tedarik zincirine ve içinde buldukları ekosisteme göre değişecektir. Bazı şirketler nispeten daha sınırlı etkilenirken, çoğu firmada operasyonel zayıflıklar ön plana çıkacaktır. Hızlı ve proaktif olarak verilen makul ve uygulanabilir kararlar ile tedarik zincirlerine daha fazla hareket alanı ve seçenek sunulabilir. Şirketler, tedarik zinciri kesintileriyle mücadele etmek, lojistik ve işgücü sıkıntıları aşmak, pazara ürün tedarikini sağlamak, yerel ve küresel tedarik kaynaklarının potansiyelini değerlendirmek için daha iyi görünürlük sağlamalı ve bu doğrultuda dijital iş çözümlerinden faydalanmalıdır.

İşletmelerin bu dönemde operasyonel sürekliliklerini sağlamak için,

•Çok katmanlı tedarik zincirlerinde veri paylaşımını artırarak şeffaflık yaratmaları ve tedarikçilerle ilişkilerini yoğunlaştırmaları,

•Üretim ve dağıtım kapasitelerini en etkin biçimde kullanmaları,

•Müşterilerle ilişkilerini derinleştirerek nihai müşteri talebini olabildiğince isabetli değerlendirmeleri ve bu sayede arz-talep dengesini kurmaları ve

•Alternatif kanalları da değerlendirerek lojistik kapasitelerini etkin kullanmaları gerekmektedir.

Belirtilen bu hususlar, şirketlerin yaşanan kriz döneminde tepkisel biçimde uygulamaları beklenen çalışmalardır. Değer yaratıcı sürdürülebilir bir başarı için ise, şirketlerin tedarik zincirlerine proaktif şekilde yaklaşmaları ve tedarik zincirlerinin olgunluk seviyesini yükselterek daha

dirençli bir sistem tasarımları gerekir.

**DİRENÇLİ TEDARİK ZİNCİRİ YAPISI**

Kısa biçimde tedarik zinciri dirençliliği, beklenenin dışında ve ani gelişen olayların yarattığı operasyonel şoklara dayanma ve tedarik zinciri faaliyetlerini sunmaya devam etme yeteneği olarak tanımlanabilir. Daha ayrıntılı bir tanımla, paydaşlarla işbirliği artırarak küresel tedarik zincirlerinde uyumluluk seviyesini yükseltmek; rakiplerden daha etkili bir şekilde kesintilerle başa çıkabilmek için tedarik zincirindeki kırılganlıkları anlamak ve bunları giderici yeni yetenekler kazanmak; öğrenmeyi, ilerlemeyi ve gelişmeyi de sağlayarak işletmenin daha rekabetçi olmasını sağlamak tedarik zinciri direncini artırır. Dolayısıyla sağlanan başarının sürdürülebilir olması için **dirençli bir tedarik zinciri yapısına sahip** olmak önemlidir.



Şekil 1. Dirençli tedarik zinciri yapısı

Dirençli tedarik zinciri yapısı oluşturulması için Cranfield Üniversitesi tarafından önerilen stratejik bir yaklaşım Şekil 1'de verilmektedir. Söz konusu çalışmaya göre dirençli bir tedarik zincirinin dört bileşenini **Yeniden Yapılandırılma, İşbirliği, Risk Yönetimi Kültürü ve Çeviklik** oluşturmaktadır.

Öncelikle firmaların içinde buldukları sektörü ve rakiplerini de dikkate alarak tedarik zinciri yapılarını sorgulamaları, zincirin kırılma noktaları ile mevcut ve alternatif tedarikçilerin potansiyelini değerlendirmeleri, zayıflık yaratan veya tehdit oluşturan unsurları azaltacak önlemleri alarak tedarik zincirlerini yeniden yapılandırılmaları gerekmektedir. Yeni süreçler, araçlar, ileri teknolojiler, anahtar performans ölçütleri ve organizasyonel yapılanmalar ile

tedarik zincirleri daha dayanıklı hale getirilebilir.

Paydaşlarla sürekli iletişim ve işbirliği içinde olmak diğer önemli bir husustur. İşletmeler fonksiyonel entegrasyon ve izlenebilirlik seviyesinin düşük olduğu yaygın tedarik zincirinden, daha bütünleşik, daha işbirliği yoğun ve daha zeki tedarik yönetimi modellerine geçmeye başlamalıdır.

Nitekim uçtan uca tedarik zincirinde verilerin paylaşımı ile görünürlüğü artırmak ve karar vermenin isabet derecesini artırmak üzere karmaşık senaryo analizleri yapmak, tedarik zincirlerini güçlendirmeye ve dirençlerini artırmaya yardımcı olacak unsurlardır.

Dirençlilik, çeviklik anlamına da gelmektedir. Çevik tedarik zincirleri, talep veya arzdaki öngörülemeyen değişikliklere hızlı bir şekilde adapte

olunmasını sağlayarak tedarik zincirlerinin sağlığını destekler. Çevikliği artırmanın anahtarı ise gerçek zamanlı görünürlük ve hız ile tedarik zinciri yapısı, süreçleri ve yönetimine esneklik kazandırmaktır. Bu süreçte uygun dijital teknolojiler tedarik zinciri süreçleri ile bütünleştirilmelidir.

Şirketlerin tedarik zincirinin direncini artırmada kullanabilecekleri bir başka yaklaşım, tüm tedarik risklerinin ön alıcı bir şekilde yönetimini ve risk yönetimi kültürünü temel alan bütünsel bir 'tedarik zinciri süreklilik yönetimi' programını kurumsallaştırmalarıdır.

### Tedarik zinciri direnci düşük olan işletmeler başarısız olmaya mahkumdur

Bu kapsamda, şirketlerin uçtan uca tedarik zinciri yaklaşımına odaklanarak operasyonlarını eniyilemek için teknik, teknolojik ve organizasyonel yetkinliklere yatırım yapmaları, dijital tedarik zinciri çözümlerine odaklanmaları ve yukarıda belirtilen konuları göz önüne alan direnç artırıcı tedarik zinciri stratejilerini uygulamaları gerekmektedir.





**Atilla YILDIZTEKİN**  
Lojistik Yönetim Danışmanı  
atilla@yildiztekin.com



## Lojistik Değişiyor

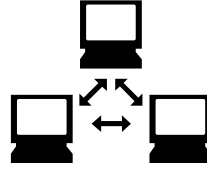
21.yüzyılı değişim çağı olarak değerlendiriyoruz. İhtiyaçlar arttıkça lojistikte de iş yapma şekillerimiz değişmek zorunda. Küreselleşme ürünler arasındaki sınır korumalarını ortadan kaldırıyor.

Ürünler çeşitleniyor, yeni ürünler devreye giriyor. Dünyanın her yerinde üretilen ürünler, dünyanın her yerinde satışa sunulmakta artık. Gümrük vergilerinin sıfırlanması, kişi başına gayri safi milli gelirlerin yükselmesi, kredi kartlarının sınırsızca kullanımı, Dünyada paranın bollaşması ve ulaşımının kolaylaşması ile tüketimde büyük bir artış gözleniyor.

Artan tüketim ise üretimin büyümesine, üretim ile tüketim arasında mal hareketinin artmasına neden oluyor. Depoların ölçükleri büyüyor ve depo içinde çalışma şekillerimiz değişiyor.

Depo inşaatlarını da bu değişime paralel olarak değiştiriyoruz. Lojistik şirketler büyüyor, Daha çok üretici veya ithalatçı şirkete hizmet vermeye başladılar. Lojistik süreçlerde depo işletmesi, daha büyük oranda dış kaynak olarak kullanılıyor.

5.000 - 10.000 m2 ile başlayan depo ölçüleri, artık 50.000 - 100.000 m2 lik depolara değişmekte. Küçük ölçekli çok sayıda deposu olan şirketler, depolarını birleştirmekte ek depoda hizmet vermeye çalışmaktadır.



Büyük depoların inşaatı için; şehir içi arazi fiyatlarının çok yüksek olmasından dolayı yeni depolar şehrin dışındaki ucuz arazilere yapılmakta. Ana depo olarak çalışan bu tesislerde çok ürün hareketi olması nedeniyle, eskiden her 1.000 m2 de 1 adet projelendirilen rampalı kapı sayıları, her 700 m2 de bir kapı olarak hazırlanmakta ve kapı sayıları artmaktadır. Depoların ölçükleri büyüdüğü için verimliliği arttırmak amacıyla raf sistemleri de değişmektedir.

Geçmişte sırt sırta raf sistemi, alçak tavan yüksekliği ile yapılmış olan depolar, artık yüksek raflara, ikili palet raflarına, koridorları ortadan kaldıran, içine girilebilir raf sistemlerine, koridorsuz çalışan mekik sistemlerine dönüşmekte.

Tavan yüksekliğinin limitinin yüksek olduğu projelerde, 25-30 m yüksekliğinde depolar inşa edilmekte, içinde insansız palet veya koli elleçleme makinaları ,ASRS sistemleri çalışmaktadır. Bütün bu değişimlerde amaç, depo içinde birim paletin depolama maliyetlerinin düşürülmesidir.

Yazılımlar olarak da değişim yaratılmaktadır. Çok başarılı depo yönetim yazılımları kullanılmakta, depo içinde ürün toplama operasyonlarına kullanılan sesli toplama, ışıklı toplama, bantlı sorter sistemleri devreye alınmaktadır.





H.Yağmur KARABULUT

yagmur.karabulut@gmail.com



## Lojistik Değer Zincirini İklim Değişikliğine Dirençli Hale Getirmek

Lojistik, doğası itibariyle enerji-yoğun bir sektör. Bu durum, ürünlerin bir noktadan bir başka noktaya taşınmasından kaynaklı sera gazı emisyonlarının, diğer sektörlerle kıyasla üst sıralarda yer almasına sebep oluyor. Lojistik sektörü, bu nedenle özellikle uluslararası arenada karbon yönetimi konusunda giderek daha fazla baskı ve regülasyonla karşılaşılıyor.

Sektörün iklim değişikliğiyle ilişkisine bakıldığında; lojistik faaliyetlerinin iklim değişikliğine yol açması kadar son yıllarda iklim değişikliğinden nasıl etkilendiği de daha çok gündeme geliyor. O nedenle konuyu sadece tedarik zinciri temelinde karbon yönetimi olarak tanımlamak yetersiz kalmaya başladı.

Lojistik sektörü, artık sadece nasıl daha az enerji tüketiriz diye sormuyor. Aynı zamanda iklim risklerine nasıl daha dirençli hale geliriz sorusunun cevabını arıyor. İki sorunun cevabı çok farklı olsa da amaçları benzer. Hem işletme maliyetlerini hem de risklerin meydana gelmesi sonucu oluşacak maliyetleri azaltmayı hedefliyor. Bir diğer deyişle iklim değişikliğine uyum ve emisyonların azaltımı konuları sektörün iş sürekliliğini ve ekonomik sürdürülebilirliğini doğrudan ve artan bir önemle ilgilendiriyor.

Birleşmiş Milletler (BM), ortalama küresel ısınmanın 1,5 santigrad derece ile sınırlanması gerektiğini belirtiyor. Bu sınır, çevresel,

toplumsal ve ekolojik maliyetlerin üstesinden gelinebileceği kritik sınırını tanımlıyor. Bu sınırla ilgili de çok tartışma var, belki ileride başka bir yazıda değinirim. Bu üst limiti geçmemek birçok açıdan çok önemli. Ancak bu limit maalesef ufukta şimdiden gözüküyor. Ocak 2020 rakamlarına göre dünya sanayi devrimine kıyasla 1,1 derece daha sıcak.



Bu ısınma, emisyonları bugün sıfırlasak dahi devam edecek. Emisyonları sıfırlamak konuşulsa da küresel ölçekte şu anda masada maalesef değil. Bu eğilim aynı

şekilde devam edecek olursa 2100 yılına gelindiğinde dünyada ortalama yıllık sıcaklık 3 ila 5 santigrad artabilir<sup>1</sup>. Gerçekçi olmak gerekirse dünya beklenenden hızlı ısınıyor, bu konuda ortak alınmış prensip kararları olsa da aksiyona geçilmiyor ve dünyayı gelecekte çok daha sıcak (ve risk dolu) bir iklim bekliyor.

Dünya Meteoroloji Örgütü'ne göre sıcaklık ölçümlerinin başladığı yıllardan bu zamana, gezegenin en sıcak yılları son 22 yılda yaşanmış ve ilk dört sırada da 2015 ile 2018 arasındaki yıllar var. 2019 yazında kuzey yarımkürede neredeyse 400 kere "bütün zamanların en yüksek sıcaklığı" rekoru kırdı.

İklim değişikliği hedeflerinin gerisindeyiz. İklim konusundaki son yılların yetersiz de olsa en olumlu adımı olan Paris Anlaşması'ndan bu yana somut adımlar atılmadı. Uygulama çok yavaş ve yetersiz kaldı. Ülkelerin anlaşma temelinde taahhüt ettiği karbon azaltım hedefleri tam olarak hayata geçirilse dahi (ki

<sup>1</sup> Kaynak: BBC Türkçe (<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51133428>)

burada da bir takım eksikler var), yüzyılın sonunda dünya hâlâ ortalama 3 derece daha sıcak olacak. Kemerlerimizi bağlayalım.

Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli'ne göre 1,5 derecelik hedefi tutturmak için "toplumun her alanında hızlı, iddialı ve daha önce görülmemiş ölçüde değişiklikler" yapması gerekiyor. Bu kolay değil. Tüm dünyayı ilgilendiren ve ortak hareket gerektiren bu konuda politika yapımcıları ortak paydaya getirmek zor. En çok sera gazı üreten ülkeler Çin ve ABD, bu konuda sadece ayak sürümüyor. ABD, aksiyon almamanın da ötesinde Paris Anlaşması'ndan da çıkıyor. Daha önce sözlü olarak belirtilen bu çekilme, geçen yılın sonunda fiilen başladı. İklim kriziyle ABD'siz mücadele imkansız olmasa da zor olacak. Bu kararlar, gelecek on yıllarda geri dönülemez sonuçlara sebep olacak.

Özel sektör boyutu ise daha farklı. Dünyada özel sektörü temsil eden aktörler, iklim krizine karşı giderek artan bir ivmeyle inisiyatif alıyor.

Belki de iklim değişikliğiyle mücadele, politik temelden önce dinamik bir özel sektör eliyle olabilir. Lojistik ve taşımacılık sektörleri hem emisyonlardaki payları hem iklimsel risklere maruziyetleri hem de sınır ötesi faaliyetleri göz önüne alındığında kritik konumda.

Özel sektörün artan rolünü en son Ocak ayı sonunda yapılan Davos Zirvesi'nde gördük. Son yıllarda olduğu gibi Davos'ta bu sene de iklim konusu gündemin ilk sıralarında yer buldu. Dünya Ekonomik Forumu kurucusu ve başkanı Klaus Schwab, mevcut kuşkuyla ilgili olarak, küresel ısınmayı 1,5 dereceyle sınırlamaya yönelik çabalarımızın tehlikeli bir şekilde yetersiz kaldığını ve dünyanın kritik bir kavşakta bulunduğunu söyledi. Görüşmeler açık panel tartışmalarında, koridorlarda ve özel toplantı odalarında devam etti. Ancak Davos'ta aktivist Greta Thunberg de olmak üzere farklı kanallardan yürütülen görüşmelerde önemli bir

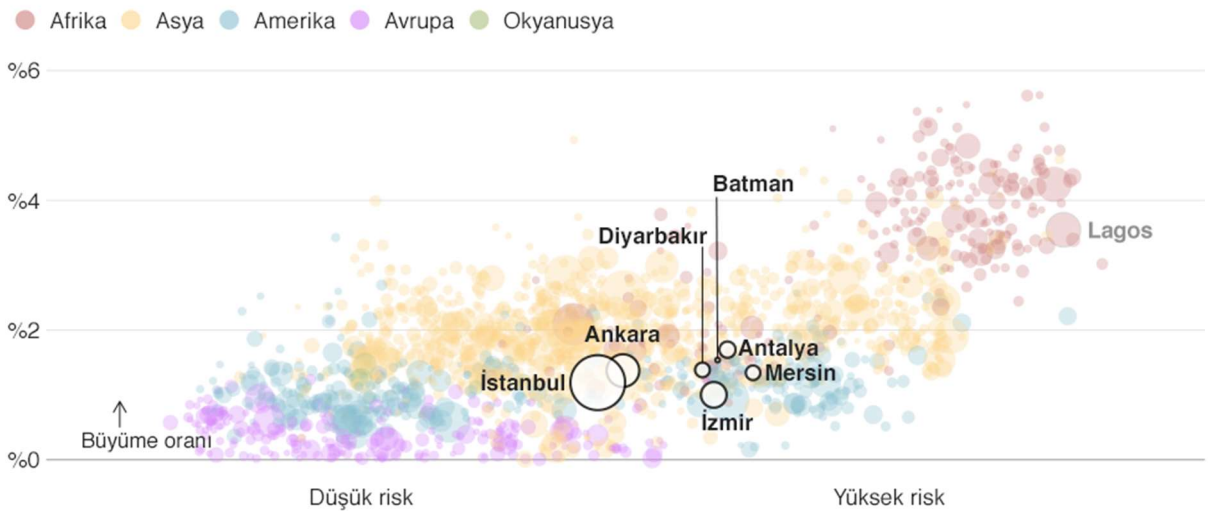
gelişme elde edilemedi. Microsoft'un 2030'a kadar karbon-negatif olacağı (yani sebep olduğu emisyonlardan daha fazla karbondioksiti tutacağı) ve dünyanın önde gelen yatırım firmalarından Blackrock'ın iklimi yeni yatırım stratejisinin merkezine koyacak olması en somut gelişmeler olarak kayda geçti.

ABD iklim değişikliği konusunda ayak direyen tek ülke değil. Çin, Kanada, Avustralya, Japonya gibi "gelişmiş" ülkelerin karnesi kırıklarla dolu. Ancak bu ülkelerin sorumlulukların kabul etmemesi, iklim değişikliğinden etkilenmeyecekleri anlamına gelmiyor.

Diğer taraftan iklim krizi gelişmiş ülkelerden daha çok gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkelere zarar verecek. Örneğin kentsel ölçekte bakıldığında dünyanın en hızlı büyüyen 100 kentinden 84'ü iklim değişikliğinin yol açtığı aşırı iklim olayları ve yükselen sıcaklık sebebiyle ağır tehdit altında.

## Hızlı büyüyen kentlerde iklim kaynaklı riskler daha fazla

Dikey eksen 2018-35 arası nüfus artışı tahminini gösteriyor



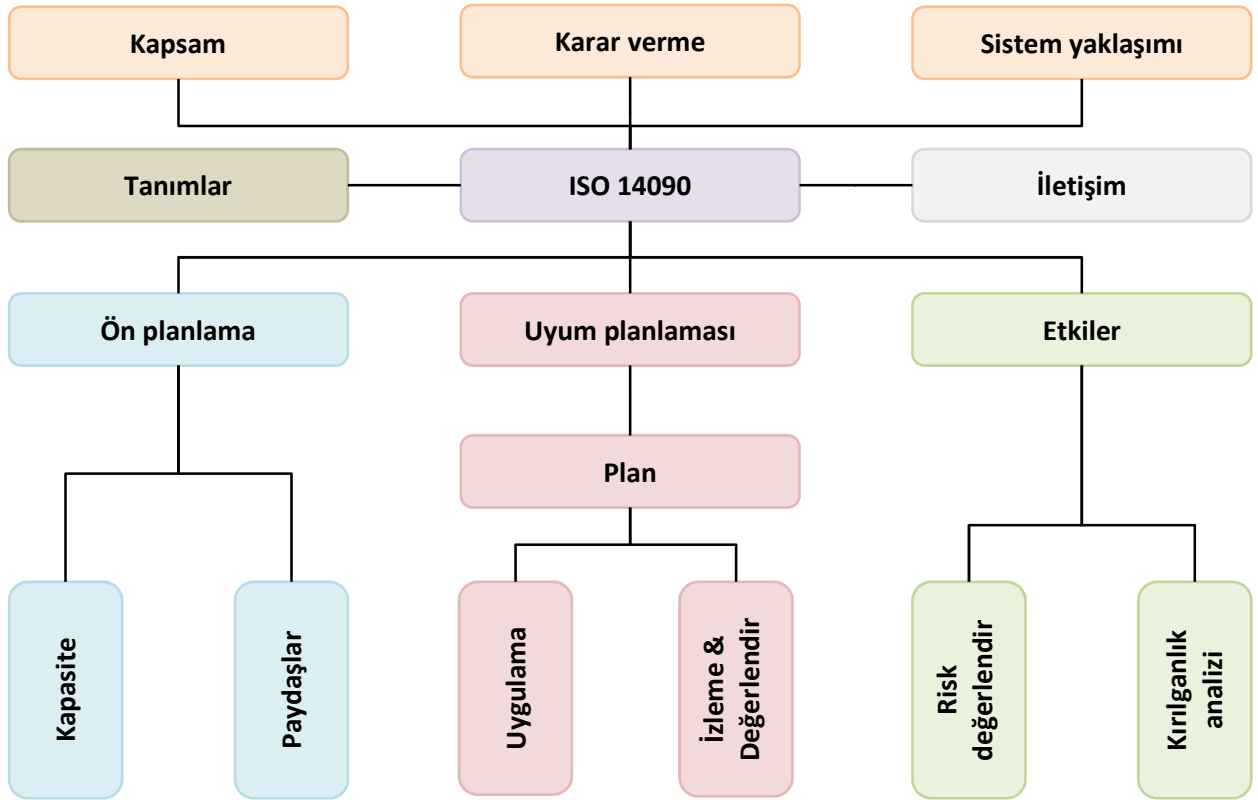
Kaynak: Verisk Maplecroft. Dairenin boyutu kentin mevcut nüfusunu yansıtır.

BBC



İklim değişikliği kuşkusuz lojistik sektöründeki değer zincirlerini yakından ilgilendiriyor. Bir "sistemler sistemi" olarak ulaştırmanın her modunun, küresel tedarik zincirlerinin tamamında gelecek iklim senaryolarına dayanıklı hale gelmesi şart. Aynı zamanda, ulaştırma modları arasındaki etkileşimler, riskler ve güvenlik açıklarının tanımlanması ve ele alınması önemli.

Zira farklı coğrafyalarda ve iklimlerde farklı ulaşım modları, farklı frekans ve şiddette iklimsel risklere maruz kalıyor. Bunları doğru tanımlamak ve risklerle orantılı önlemler almak, lojistik sektörünün iklime uyum kabiliyetini artıracaktır.



Şekil 1. ISO 14090 iklim değişikliğine uyum konusundaki ilk geniş kapsamlı uluslararası standart

İklime dirençli bir gelecek için genel teknik standartlara ihtiyacımız olacak. Kurumların riskler; fiziksel, finansal, hukuki ve itibar düzeyinde hem doğrudan hem dolaylı olabiliyor. 2019 yılı içinde iklim değişikliği konusunda yeni bir ISO standardı yayınlandı. ISO 14090:2019 standardı, iklim değişikliğine uyum konusundaki temel ilkeleri, gereklilikleri ve yönergeleri açıklıyor. Bu standart, iklim değişikliğinin olası etkilerini azaltmayı ve ortaya çıkan fırsatları tespit etmenin bir yolu olarak iklim değişikliğine uyumu hedefliyor. Uyum konusunda kurumlar içinde veya arasında entegrasyonu, potansiyel sonuçları ve belirsizlikleri anlama ve bunlarla ilgili kararları alma konusundaki temelleri oluşturan bu yeni standart; yerel, bölgesel, ve uluslararası iş dünyası ve yöneticiler için önemli bir yol gösterici olacak. ISO 14090, taşımacılık ve diğer kuruluşların kendi uyum planlarını geliştirmek için kullanabileceği önemli bir temel araç.

Prof.Dr. İnci ÇINARLI

Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı  
Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Öğretim Üyesi  
icinarli@gsu.edu.tr

# Kriz Dönemlerinde “Günah Keçisi” Arayışımız Üzerine



## GİRİŞ

COVID-19 pandemisi bir “devasa siyah kuğu” vakası olarak ortaya çıkarak ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik ve politik alanlarda yarattığı ve yaratmaya devam edeceği etkilerle “artık hiçbir şey eskisi olmayacak” görüşünün dünya çapında hakim olmasına neden oldu. Bu haklı görüş, her tür kurum ve kuruluşun riskleri ve krizleri yönetmede bugüne kadar kullandığı strateji ve taktiklerin de sorgulanmasını beraberinde getirdi.

Bu küresel kriz karşısında ulus-devletlerin, ulus-ötesi kuruluşların, özel işletmelerin ve sivil toplum kuruluşlarının ne kadar başarılı ya da başarısız olduğu, proaktif kriz yönetimi anlayışını benimsemiş olanların reaktif kriz yönetimini benimseyenlere göre krizi nasıl daha az hasarla atlatacağı gözler önüne seriliyor.

İnsanlığın kriz durumlarıyla başa çıkmak ve toplum düzenini yönetmek için yöntemler arayışının hiç şüphesiz ki oldukça uzun bir geçmişi var. Günümüzde ise kurum ve kuruluşlar bir kriz

durumuyla karşılaştıklarında misyonlarını yerine getirebilmek, meşruiyetlerini korumaya devam edebilmek, itibarlarını korumak ve sonuç olarak da sürdürülebilirliklerini sağlamak amacıyla kriz yönetimi ve yine bu kapsamda kriz iletişimi yönetimi çalışmaları gerçekleştirmek durumundalar.

Zira bu örgütlerin amacı bir an önce “normale dönmek” ve başarılarına gelen krizi en az hasar ile atlattırmaktır.



İşte bu yazıda sizlere COVID-19 pandemisinin kurum ve kuruluşların kriz yönetimleri kapsamındaki kriz iletişimi faaliyetleri hakkında düşündükleri ile ilgili

görüşlerimi aktaracağım. Bu “devasa siyah kuğu” ile karşılaşmamızın yarattığı şok etkisi ve ardından bu duruma adapte olma çabalarımızın ardından, bir kriz iletişimi stratejisi olan ‘günah keçisi’ stratejisinden yola çıkarak krizlerin sorumluluğunun nasıl ve niçin atfedilme yoluna gidildiğini ele alacağım.

## BİR “DEVASA SİYAH KUĞU” VAKASI OLARAK COVID-19 PANDEMİSİ

Krizler hemen hemen her gün dünyanın bir köşesinde ve hatta hemen yanı başımızda meydana gelebilmekte ve bunların sonucunda ölümler, yaralanmalar, engellilik durumları, mal ve itibar kayıpları yaşanabilmektedir.

2019 yılının Aralık ayında başlayarak küresel çapta etkisini son derece hızlı ve yoğun bir şekilde hissettirmekte olan COVID-19 pandemisi ise gerçek anlamıyla bir “devasa siyah kuğu” vakası olarak karşımıza çıktı. Öyle ki, bu zamana kadar elde ettiğimiz bilgi birikimimiz ve deneyimlerimizle örtüşmeyen bir

biçimde hayatımıza “fırtına” gibi giren bu küresel çaplı kriz yaşamlarımızı allak bullak etti.

“**Bugüne kadar gördüğünüz bütün kuğuların beyaz olması, siyah kuğu olmadığı anlamına gelmez.**”

Bu metaforik açıklama, özellikle de finans alanındaki risk analizi çalışmaları ile tanınan akademisyen Nassim Nicholas Taleb'e ait. Taleb, krizler ve belirsizlik konusunda geliştirdiği 'Siyah Kuğu Kuramı'nı (*Black Swan Theory*) ele aldığı Siyah Kuğu (*The Black Swan*) adlı eserinde Avustralya kıtasının keşfinden önce 'eski dünyadaki' insanların tüm kuğuların beyaz olduğuna inandıklarını ifade etmektedir.

Taleb bu durumun, ornitologların Avustralya kıtasında rastladıkları ilk siyah kuğuya kadar, ampirik kanıtlarla tamamen kanıtlanan sarsılmaz bir inanç olduğunu belirtir. Tabii ki siyah kuğunun keşfedilmesi ile birlikte bu inanç yerle bir olur.

Taleb aynı eserinde, gözlemlerimizden ya da deneyimlerimizden öğrendiklerimizin ciddi sınırlılıkları olduğunu ve bilginin de kırılan olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, 2004 yılında Hint Okyanusu'nda yaşanan tsunamiyi örnek veren Taleb; bu felaketin beklenen bir olay olması durumunda sebep olduğu zararın bu denli büyük

olmayacağını belirtir ve şöyle der: “*Bildiğiniz şey size gerçekten zarar veremez*”. ‘Siyah kuğu’ metaforunda üç bileşen bulunmaktadır: Aykırı değer (her zamanki beklentilerin dışında, ender rastlanan), olağanüstü etkiye sahip olmak ve insan doğasının olgunun ortaya çıkmasından sonra bunun



açıklanabilir ve önceden tahmin edilebilir olduğu yönünde açıklamalar uydurması.

Bu üç bileşeni göz önünde bulundurduğumuzda; COVID-19 virüsü ve neden olduğu pandeminin, her ne kadar yakın geçmişte dünyanın bazı bölgelerinde SARS ve MERS gibi son derece öldürücü sonuçları olabilen iki epidemi ile karşılaşmış olsa da özellikle de hız ve küresel yaygınlık açısından ‘aykırı değer’ ve olağanüstü etkiye sahip olduğu su götürmez bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üçüncü bileşen olan “önceden tahmin edilebilirdi” ise spekülasyonlara açık bir şekilde küresel enformasyon ağlarında dolaşıma girmiş durumda.

## KRİZ İLETİŞİMİNDE “GÜNAH KEÇİSİ” STRATEJİSİ

“**Kriz yönetimi, özünde nihai bir amaç olan “normale dönebilmek” ve krizi en az hasarla atlatabilmek için gerekli olan hedeflerin yerine getirildiği stratejik bir süreçtir.**”

Bu sürecin merkezinde ise kriz iletişimi yer alır. Kriz iletişimi, örgütün imajına yönelik hasarın en aza indirgenebilmesi için tasarlanmış strateji ve taktiklerin detaylı bir biçimde ele alındığı diyalogdur.

Bu diyalog, belirsizliğin yönetilmesini, krize tepki verilmesini, krizin ortadan kaldırılmasını ve krizden ders alınmasını içermelidir.

Coombs, iki tür kriz iletişimi olduğunu söyler; bunlardan birincisi kriz sürecinde elde edilen bilginin yönetimidir. Bu yönetim sürecinde kriz esnasında enformasyon elde etme, bu enformasyonun bilgi haline getirilmesi, bu bilginin paydaşlarla paylaşılması ve karar alma söz konusudur. İkinci tür kriz iletişimi ise paydaşların tepkilerinin yönetilmesidir. Bu yönetim sürecinde ise paydaşların algılarının yönetimini amaçlayan iletişim çabaları söz konusudur.



Hemen bu aşamada “meşru ve etik çabalar” vurgusunu yapmak yerinde olacaktır.

Bir kriz meydana geldiğinde paydaşlar ve hedef kitleler, krizin nedeni hakkında enformasyon arayışına girerler. Bunun amacı krizin sorumlusunu tespit etmektir. Böylelikle krizden sorumlu olarak algılanan kişi, kurum ya da kuruluşa sorumluluk atfedilir ki bu “sorumlu” da krizi yönetmesi beklenen adresi işaret eder. İşte ‘günah keçisi’ stratejisi, başlarına gelen krizleri yöneten kurum ve kuruluşlar tarafından kullanılan tepki stratejilerinden biridir ve özellikle de ikinci tür kapsamındaki kriz iletişimi çabalarında karşımıza çıkar.

‘Günah keçisi’ kelimesinin kökeni mitolojiden ve dini uygulamalardan gelmektedir. Yunan dilinde ‘*pharmakon*’ (φάρμακον), “ilaç ama aynı zamanda da zehir” anlamına gelmektedir. Dolayısıyla da ‘*pharmakos*’ (φαρμακός) “yıkıma ya da iyileşmeye neden olan sihirli doz” anlamındadır. Kelime, “sihirli adam, iyileştirici ve zehirleyici” anlamlarını içerecek şekilde kullanılır.

Öte yandan ‘*pharmakos*’ kelimesinin terapötik anlamı şehri iyileştiren ilaç, öte yandan zehir (oldukça çirkin ya da deforme olmuş adam, bir suçlu ya da köle) anlamı ise sistemden atılması, çıkarılması gerekeni işaret eder.

Öyle ki, eski Yunan dilinde ‘*pharmakos*’ bir günah keçisi ritüeliydi; “kriz ya da felaket dönemlerinde Yunan şehriden kovulan şeytanın insan vücudunda cisimleşmiş hali” anlamında olup, *pharmakoi* (φαρμακοί) de günah keçilerine göndermede bulunuyordu.

Öyle ki, krizi defetmek için bir kurban, yani suçlu arayanların odak noktası haline gelecek bir günah keçisi bulunur. Kurban “verildikten” sonra düzen yeniden inşa edilir ve toplum tekrar günlük rutin işlerine dönebilir.

Concise Oxford sözlüğüne göre ‘scapegoat’ (günah keçisi) kelimesinin ilk anlamı “Musevi başrahibin sembolik olarak





insanların günahlarını üzerine yüklediği bir keçiyi bakir doğaya salması” olarak açıklanmaktadır. Kelimenin ikinci anlamı ise “özellikle bir çare olarak diğerlerinin günahları ve eksiklikleri için suçu üstlenen kişi” olarak belirtilmektedir. Kavram, bu son anlamı ile bizim kültürümüz dahil pek çok kültürde günlük dilde kullanılır.

Batı kültürünün yanı sıra XVII. yüzyıl Japonya’sında maymunun çiçek hastalığına neden olan bir ‘günah keçisi’ olduğuna inanılıyordu ve bugün modern Japonya’da bu inancın izlerine halen rastlanmaktadır.

XX. yüzyılın ortalarında ‘günah keçisi’ terimi bir sosyal sorun nedeniyle haksız yere suçlanan kişiler için kullanılmaya başlanmıştır.

Sosyal düzen ile ilgili sosyal endişelerimizi temsil eden bir figür olan ‘günah keçisi’ kavramını bir kriz tepki stratejisi olarak kullanan örgütler, kriz iletişiminde inkâr etme (krizin sorumluluğunu) ve mesafe koyma (kriz ile krizin sorumluluğu arasına) amaçlarını güderler.

Okuyucular hatırlayacaklardır; özellikle de XXI. yüzyılda küresel ölçekli işletmelerin yaşadıkları ve çoklu nedenlere dayalı krizlerde bu strateji sıklıkla karşımıza çıkmakta: 2012 yılında Carnival Cooperation’a ait Costa Concordia yolcu gemisinin karaya oturması sonucunda 32 kişinin hayatını kaybettiği kazada, geminin kaptanı günah keçisi ilan edilmişti. Tabii ki gemi kaptanının sorumluluğu mahkeme kararı ile sabit, ancak bu krizde olduğu gibi çoklu nedenlerle ve

dolayısıyla çoklu sorumluluklarla açıklanabilecek karmaşık yapıdaki krizlerde tek bir sorumluya işaret etmek tartışılması gereken bir konu.

Benzer şekilde 2015 yılında başlayan ve halen etkileri devam eden Volkswagen AG’nin emisyon krizinde de yine çoklu nedenlerle açıklanması gereken bir krizin sorumluluğu ilk başlarda birkaç mühendis ve birkaç teknisyen günah keçisi ilan edilerek yönetilmeye çalışılmıştı.

kaybına yol açabilen bir kriz çeşidi. Peki krizi yönetmede sorumlu olanlar kimler? Krizin kapısını çaldığı her ulus-devletin yönetimleri başta olmak üzere, Dünya Sağlık Örgütü ve CDC gibi kuruluşlar, Avrupa Birliği’nin ilgili organları gibi yapılar bu krizin yönetilmesinde birincil sorumluluk taşıyorlar.

Tabii ki virüsün yayıldığı her ülkede bireylerin şahsi sorumlulukları da bu krizin başarılı bir şekilde



Ancak ilerleyen zamanlarda bu iletişim stratejisi ve bu stratejiye bağlı kriz yönetim anlayışı gerek ilgili otoriteler ve gerekse kamuoyu vicdanı tarafından yetersiz bulunması ile geri tepmiş, daha farklı bir yönetim anlayışına ve kriz iletişimi stratejilerine başvurulmuştur.

COVID-19 pandemisine geri dönersek, bu kriz niteliği itibarı ile kasti olmayan, doğal nedenlere dayalı (komplo teorilerine kulak tıkayalım), önlem alınmazsa ya da önlem almakta geç kalınırsa can mal

yönetilmesinde önem arz ediyor. Ancak bu krizde günah keçisini işaret edip de “şehirin dışına defederek”, sosyal düzeni yeniden inşa etmemiz ve rutinlerimize kolayca geri dönmemiz pek mümkün görünmüyor.

Ama ‘günah keçisi’ arayışımız, kimi zaman komplo teorilerine de kulak verilmesine neden olabiliyor. Otoriteler krizin ne zaman sonra ereceğini kestiremedikleri müddetçe ve bizler ‘günah keçimizi’ bulamadıkça, belirsizlik hem bireyleri, hem de kurum ve

kuruluşları zorlamaya devam edecek.

## DEĞERLENDİRME

Öncelikle unutmayalım ki riskleri yönetmek krizleri yönetmekten genellikle her anlamda daha az maliyetlidir. Tabii ki COVID-19 pandemisi gibi bir vakada riski çok doğru bir şekilde öngörebilmenin ve riski değerlendirmenin çok da mümkün olmadığı söylenebilir.

Ancak artık her tür örgütün bu krizden ders alarak kriz planlarında ve risk değerlendirmelerinde bu tür simülasyonları göz önünde bulundurması gerekecek.

Kriz (ve risk iletişimde) her tür örgüt, öncelikle enformasyonların tek bir yerde toplanmasını sağlamalı ve bu tek noktadan hedef kitleleri ve paydaşlarına doğru, anında, şeffaf ve kullanılabilir enformasyon iletebilir olmalıdır. Rutin iş akışını sekteye uğratmadan, kriz ekibinin görevlerini yerine getirmesi sağlanmalı ve ilgili kitlelere gerekli açıklamalar düzenli aralıklarla yapılmalıdır. İletilecek mesajlarda güven ortamının sürdürülmesine çalışılmalıdır.

Tüm kriz iletişimi faaliyetleri diyalog olarak tasarlanmalı, geri

beslemeler mutlaka alınarak mesajlar üzerinde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. COVID-19 gibi tüm toplumu etkileyen bir krizde topluma katkınızın, samimiyetinizin ve empatinizin kanıtlanması önemlidir. Mikro ölçekte öncelikle her tür örgütün sorumluluğunun çerçevesinin yeniden çizilmesinin gerekli dönüşüm için elzem olduğu görülüyor.

Öte yandan makro ölçekte de ister istemez "gözden geçirilmiş bir sisteme" yani revizyona ihtiyaç doğması kaçınılmaz. Zira bu kez öncelikle trajik rakamlara ulaşan can kayıpları söz konusu ve ardından da ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda belirgin bir dönüşüm söz konusu.

Yakın dönemde neoliberal kapitalizmin ve onun küreselleşmesinin örgütleri, endüstriyel ilişkileri, emeği, sosyal ilişkileri ve bu karmaşık sistemin olumsuz çıktılarından biri olan kriz kavramını da dramatik bir şekilde nasıl değiştirdiğine tanık olmuştuk.

Devletlerin modern kapitalist sistemin merkezinde yer aldığı bu yeni dönemde krizlerin nedenini belirleyebilmek ve küresel işletmelerin yaşadıkları krizleri yönetebilmeleri zaten son derece güçleşmişti.

Örneğin 2008 finansal ve ekonomik krizini, yukarıda zikrettiğimiz Volkswagen AG'nin emisyon skandalını ya da Facebook/Cambridge Analytica krizini hatırlarsak; küresel çaplı etkilere neden olan bu krizlerin nedenlerini tespit edebilmek ve yönetilmelerini sağlamak hem hükümetler hem de örgütler için ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmıştı.

Sistemdeki revizyon ihtiyacı bu kez çok daha belirgin bir şekilde ortaya çıktı.

**“ COVID-19 pandemisi sonrası dönemde hiç şüphesiz ki sürdürülebilirlik, sosyal adalet ve insani değerler gibi kavramların daha fazla gündeme gelmesi gerekiyor. ”**

İnsanlığın krizleri ve riskleri yönetmede bocaladığı dönemler her zaman var olacaktır. Ancak insanlığın sahip olduğu bilgi birikimi ve azmini de yabana atmamak gerekir.

## Kaynakça

- COOMBS, Timothy W. (2012). 'Parameters for Crisis Communication'. içinde Timothy W. COOMBS ve Sherry J. HOLLADAY (eds.). The Handbook of Crisis Communication (ss. 17-53). Massachusetts, MA: Blackwell.
- FEARN-BANKS, Kathleen (2011). Crisis Communication: A Casebook Approach. 4. Baskı. New York: Routledge.
- McCHESNEY, Robert W. (1999). 'Noam Chomsky and struggle against neoliberalism'. <http://www.chomsky.info/onchomsky/19990401.htm>, (1 Mayıs 2015).
- TALEB, Nassim N. (2010). The Black Swan: The Impact of Highly Improbable. 2.Baskı. USA: Random House.
- ULMER, Robert R., SELLSNOW, Timothy L. ve SEEGER, Matthew W. (2011). Effective crisis communication: Moving from Crisis to Opportunity. 2. Baskı. California, CA: Sage .
- WELCH, M. (2006). September 11<sup>th</sup>: Hate Crimes and State Crimes in the War on Terror. New Jersey, NJ: Rutgers.

**Prof. Dr. E. Murat ENGİN**  
Galatasaray Üniversitesi  
Hukuk Fakültesi Öğretim Üyesi  
eengin@gsu.edu.tr



# İşverenlerin Bulaşıcı Hastalığa Karşı Tedbir Alma Yükümlülükleri İş Güvenliği Hukuku ve KVKK Yönünden Kısa Değerlendirme

## GİRİŞ

Küresel salgının önlenmesi için kamu makamları tarafından halka evden çıkmama çağrısı yapılmakta ve yaş grupları için sokağa çıkma yasağı ve seyahat kısıtlamaları uygulanmaktadır. Bu koşullarda, niteliği itibarıyla uygun olan işlerde evden çalışmaya geçilmiş, evden çalışmanın mümkün olmadığı işlerin yürütüldüğü turizm otelcilik, mağazacılık gibi sektörler başta olmak üzere pek çok sektörde işletmeler faaliyetlerini durdurduklarını açıklamışlardır.

Diğer yandan, gıda başta olmak üzere halkın temel ihtiyaçlarını sağlayan sektörlerin ayakta kalması, üretim ve tüketim arasındaki zincirin kırılmaması amacıyla on binlerce işçi çalışmaya devam etmektedirler.

İçinde bulunduğumuz dönemde temel hizmetleri sağlayan işyerlerinde çalışan işçilerin sağlığının korunması ve bu işyerlerinde bulaşmanın önlenmesi işverenleri zorlayan en önemli sorun haline gelmiştir.

“

**Bulaşma riski, birinci derecede iş güvenliği sorunudur.**

”

## İŞ GÜVENLİĞİ HUKUKU YÖNÜNDEN

Bütünüyle emredici olan iş güvenliği hukuku işverenin genel yükümlülüklerini bir dizi ilke ve kural ile belirlemektedir. 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu m. 4 ve 5 e göre, işveren risk değerlendirmesi yaparak risklere karşı eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması ile yükümlüdür. Bu kapsamda, işveren üretim temposunu sağlık ve güvenliği uygun hale getirmeli, risklere karşı tutarlı ve genel bir önleme politikası geliştirmeli, toplu korunma tedbirlerine, kişisel korunma tedbirlerine göre

öncelik vermelidir. İşçinin işyerinde bulaşıcı hastalığa yakalanması hukuki niteliği itibarıyla iş kazasıdır. İşyerinde yeterli güvenlik önlemlerinin alınmaması işveren yönünden kusur olup, bu nedenle bulaşma meydana gelmesi halinde işveren bu iş kazasından kusurlu sorumlu olacaktır.

Böyle olunca, faaliyetlerini sürdüren işyerlerinde işverenlerin birinci önceliği, Covid 19 pozitif olan işçilerin tespit edilerek bulaşmanın önlenmesidir. Bu amaçla uygulanması gereken iş güvenliği tedbirleri arasında, işçilere maske, eldiven ve dezenfektan gibi koruyucu





malzeme temini ve uygun biçimde kullanımının zorunlu tutulması, çalışma yerleri ve yemekhaneler gibi ortak alanlarda sosyal mesafenin korunması tedbirleri sayılabilir. Önleyici tedbirler kapsamında, işçilere hastalık belirtileri, işyerinde, evde ve toplum içinde korunma önlemleri ve belirti halinde sağlık kuruluşlarına başvuru konusunda eğitim verilmesi de iş güvenliğinin gereğidir.

Olası Covid 19 pozitif işçilerin belirlenmesine ilişkin uygulamalar ve tedbirler özellikle önem taşımaktadır. Bu tedbirler, işyerine girişte işçilerin ateşinin ölçülmesi, işçini yakın dönemde salgın riski yüksek bölgelerde bulunup bulunmadığının sorulması, yüksek riskli bölgelere seyahat yasağı, gerekirse karantinaya gönderilmesi olarak sıralanabilir.

Hastalık belirtisi olan işçi ile temas eden diğer işçilerin herhangi bir belirti taşımaları dahi evde karantinaya gönderilmeleri de iş güvenliği gereğidir. İşçileri evde

karantinaya göndermek için önce aile hekimiyle temas kurulması sağlanmalıdır. Aile hekimleri, Covid 19 ile mücadele eden sağlık sisteminin birinci basamağıdır ve aile hekimlerinin karantina için on dört günlük istirahat raporu verme yetkileri bulunmaktadır. Bu nedenle, karantinaya gönderilen işçiler önce aile hekimliklerine sevk edilmelidirler. Mevzuatta açık bir hükümlerle düzenlenmemekle birlikte, uygulamada aile hekimi tarafından verilen rapor üzerine karantinadaki işçilere SGK tarafından on dört günlük süre için geçici iş göremezlik ödeneği ödenmektedir.

#### **KVKK YÖNÜNDEN**

Hastalığı taşıyan işçilerin tespitine ilişkin yöntemlerle kişisel verilerin, özellikle sağlık verilerinin toplanması KVKK yönünden ayrıca değerlendirilmesi gereken bir konudur.

Güncel uygulamada en sık görülen yöntemler, işyerine girişte veya işin devamı sırasında işçilerin ateşlerinin ölçülmesi, Covid 19 pozitif olduğu

bilinen bir işçi ile temas etmiş olan diğer işçilerin tespiti amacıyla hastalığı taşıyan işçinin adının duyurulması, işçilere aile ve yakın çevrelerinde hastalığı tespit edilmiş kişilerin olup olmadığının sorulması iş güvenliği yanında kişisel verilerin korunması hukukunun alanına girmektedir.

6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu m. 6.3 e göre, sağlık ve cinsel hayata ilişkin kişisel verilerin işlenmesi için temel kural, ilgili kişinin açık rızasının alınmasıdır.

Ancak kamu sağlığının korunması, koruyucu hekimlik, tıbbî teşhis, tedavi ve bakım hizmetlerinin yürütülmesi, sağlık hizmetleri ile finansmanının planlanması ve yönetimi amacıyla, sır saklama yükümlülüğü altında bulunan kişiler veya yetkili kurum ve kuruluşlar tarafından ilgilinin açık rızası aranmaksızın işlenebilir.

Buna göre, işyerinde ancak işçinin açık rızası veya işyeri hekimi tarafından ateş ölçümünün yapılması sağlık verisi



toplanabilecektir. Ancak, her bir işyerinde mesai saati başlangıcında ve vardiya değişimlerinde işyeri hekiminin elinde ateş ölçer ile hizmet vermesi pratikte mümkün değildir.

İşyeri hekiminin olmadığı durumlarda işçinin açık rızasının alınması zorunluluğu da pratik olmadığı gibi, daha önemlisi içinde bulunduğumuz acil ve yakın sağlık tehlikesi gerçekliğine uygun da değildir. İşçinin açık rıza vermemesi ihtimalinde işverenin iş güvenliğini sağlamak için elinde kalan tek çare işçiyi işe kabul etmemek ve nihayetinde işletme gerekleri nedeniyle tazminatlı fesih yoluna gitmektir.

Halbuki, İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu işvereni sağlık risklerine karşı bilim ve teknolojinin, akıl ve mantığın gerektirdiği her türlü tedbiri almakla yükümlü kılmaktadır. Örneğin, Kanunun 6. maddesinde düzenlenen, "topluların korunma tedbirlerine, kişisel korunma tedbirlerine göre öncelik verme" ilkesi bulaşıcı hastalık tehlikesi karşısında özel bir önem kazanmıştır.

Kanımızca, yüz yüze bulunduğumuz açık ve yakın tehlike karşısında bireyin ve topluluğun sağlığının korunması amacı, işçinin açık rızası aranarak korunan değerden üstündür. Somut koşullarda işçinin açık rızası aranmaksızın işverenin yetkilendirdiği kişiler tarafından ateş ölçümü yapılmasının mümkün olduğu kabul edilmeli, yine işçinin virüse maruz kalmış olabileceği durumlara ilişkin tedbirleri alma

ve işçiye soru sorma hakkının olduğu kabul edilmelidir.

Diğer yandan, işveren işçiden elde ettiği, sağlık verileri ve diğer kişisel veriler konusunda, işçiyi aydınlatma yükümlülüğü başta olmak üzere KVKK dan kaynaklanan diğer tüm yükümlülüklerini yerine getirmelidir.

Nitekim, Kişisel Verileri Koruma Kurulu 27 Mart tarihli Kamuoyu Duyurusu<sup>1</sup> ile, açık rıza başta olmak üzere veri işleme ile ilgili sorunlu konularda açılım sağlamaktadır.

"Bu süreçte öncelikli olarak sağlık hizmetlerinin sağlanması ve kamu sağlığının korunması esastır" tespitine yer verilmektedir.

Duyuruda, kişisel verilerin işlenmesine hakim olan ilkeler hatırlatılarak, "özellikle sağlık verilerinin işlenmesi açısından çalışanın rızasını alma yoluna gidilmesi tercih edilebileceği gibi, salgının yayılma hızı düşünülürse, çalışan kendi rızası ile de hastalık bildirimini yapabilecektir. Açık rıza dışındaki şartlar dâhilinde ise, sağlık verilerinin işyeri



Kurum, COVID-19 virüsü salgınının yayılmasını engellemek için özel nitelikli kişisel veriler de (sağlıkla ilgili veriler vb.) dahil olmak üzere pek çok kişisel verinin (TC kimlik no, ad, adres, işyeri, seyahat bilgileri gibi) işlenmesi kaçınılmaz olduğu ifade edilerek,

hekimleri tarafından işlenmesi söz konusu olacaktır" ifadesine yer verilmektedir.

Çalışanın "açık rızasının alınmasının tercih edilebileceği" ifadesi, ateş ölçümü, hastalık belirtisi aranması vs. sağlık verisi işlenmesinde somut

<sup>1</sup> <https://kvkk.gov.tr/Icerik/6721/KAMUOYU-DUYURUSU-Covid-19-ile-Mucadele-Surecinde-Kisisel-Verilerin-Korunmasi-Kanunu-Kapsaminda-Bilinmesi-Gerekenler->

koşullar nedeniyle açık rıza alınmayabileceğine işaret etmektedir.

Diğer yandan Duyuru'da konumuzu ilgilendiren sıkça sorulan sorulara yer verilmektedir. Konumuzu ilgilendiren önemli bir soru, işverenin, bir çalışanın virüs taşıdığını meslektaşlarına/diğer çalışanlarına açıklamasının mümkün olup olmadığıdır.

Kuruma göre, "İşveren, vakalar hakkında personeli bilgilendirmelidir. Bilgilendirme yapılırken bireylerin isimlerinin verilmesinin gerekmeyeceği gibi gereğinden fazla bilgi de verilmemelidir

Koruyucu tedbirlerin alınması açısından virüsün bulaştığı çalışanın/çalışanların isminin açıklanmasının zorunlu olduğu hallerde ilgili çalışanların bu

hususta önceden bilgilendirilmesinde fayda görülmektedir.

İşverenin, çalışanlarının sağlık ve güvenliğini sağlama ve aynı zamanda özen yükümlülüğünü yerine getirme sorumlulukları bulunmaktadır".

Yine Kurum'a göre, İşveren, yakın dönemde virüsten etkilenen bir bölgeye yakın dönemde gerçekleştirilen seyahatler ve hastalık belirtileri konusunda ölçülülük ilkesine uygun olarak işçiden bilgi talebinde bulunabilir.

Kurum'un cevabında görüldüğü üzere, kural, işçinin kimliğinin açıklanmaması olmakla birlikte, işçinin temas ettiği diğer işçilerin belirlenmesi için başka hiçbir yol olmadığı zorunlu hallerde isim açıklanabilir.

## SONUÇ

Güncel koşullarda faaliyetlerini sürdüren işyerlerinde işverenlerin birinci önceliği, bulaşmanın engellenmesidir. İşyerinde bulaşma meydana gelmesi hukuki niteliği itibarıyla iş kazasıdır. İş güvenliği mevzuatı uyarınca işveren bulaşmayı önlemeye yönelik her türlü önlemi almakla yükümlüdür.

Bu önlemler arasında işçilerin sağlık verilerinin toplanması da yer almaktadır. İşçilerin sağlık verilerinin düzenli olarak toplanması KVKK uyarınca açık rızaya tabi olmakla birlikte, içinde bulunduğumuz koşulları dikkate alan Kişisel Verileri Koruma Kurulu yorumlarıyla sağlık verisi ve diğer kişisel verilerin toplanması koşullarını ölçülülük ilkesine çerçevesinde, büyük ölçüde yumuşatmıştır.



Av. Egemen Gürsel ANKARALI

Istanbul Barosu Lojistik ve Taşıma Hukuku Komisyonu Başkanı,  
İ.Ü. Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi Öğretim Görevlisi  
egemen@ankarali.av.tr

## COVID-19 Mücbir Sebebinin Lojistik Sözleşmelerine Etkisi ve Sözleşmelerin Yeni Koşullara Uyarlanmasını İsteme Hakkı



COVID-19 "Pandemic" salgını bir mücbir sebeptir. Sözleşmeyi ifa etme borcu altındaki tarafların denetimi dışında oluşmuştur. Sözleşmenin imzalandığı tarihte ortada yokken sonradan ortaya çıkan bir engeldir. Hem mücbir sebep, hem beklenmedik hal hem de aşırı ifa güçlüğü durumlarının her birini bünyesinde barındırmaktadır.

Mevcut düzenlenmiş ve devam eden sözleşmelerde, Covid 19 un yarattığı mücbir sebep karşısında hukuken yapılabilecekler, Türk Borçlar Kanunu mad.136 -138 arasındaki düzenlemeler göz önünde tutulabilir.

Salgın nedeniyle, faaliyetleri Bakanlık kararı ile durdurulan işyerleri veya tedarik ve dağıtım kanallarında aksamalar, işgücü kaybı, ithalat ve ihracat engeli gibi kararlar nedeniyle faaliyetlerine ara vermek zorunda kalan işletmeler yönünden mücbir sebebin varlığı kabul edilebilir.

Gerek ifa imkansızlığı, gerek kısmi ifa imkansızlığı olsun sözleşmenin

ifasının tüm aşamalarında, mevcut sözleşmelerin tarafları sözleşmede belirtilen yazışma ve tebligat usullerine uyumlu bir şekilde karşı taraf ile düzenli bir iletişimde olup, zararın azaltılması adına karşılıklı görüşme ve müzakereler yürütme sorumluluğu çok önemlidir. Aksi takdirde bundan doğan zararları gidermekle yükümlüdür.

“

**Salgının etkisi yokmuşçasına sözleşmenin yerine getirilmesini beklemek hukuken doğru da, adil de olmaz.**

”

Gelinen bu noktada mahkemeden taraflardan her biri sözleşmenin yeni koşullara uyarlanmasını isteme ve sözleşmeden dönme hakkı olabilir. (TMK mad.138)

Sözleşmenin yapıldığı sırada taraflarca öngörülmeyen ve öngörülmesi de beklenmeyen

olağanüstü bir durum, borçludan kaynaklanmayan bir sebeple ortaya çıkar ve sözleşmenin yapıldığı sırada mevcut olguları, kendisinden ifanın istenmesini dürüstlük kurallarına aykırı düşecek derecede borçlu aleyhine değiştirir ve borçlu da borcunu henüz ifa etmemiş veya ifanın aşırı ölçüde güçleşmesinden doğan haklarını saklı tutarak ifa etmiş olursa borçlu, hâkimden sözleşmenin yeni koşullara uyarlanmasını isteme, bu mümkün olmadığı takdirde sözleşmeden dönme hakkına sahiptir.

Sürekli edimli sözleşmelerde borçlu, kural olarak dönme hakkının yerine fesih hakkını kullanabilir.

Türk Borçlar Kanunu, sözleşmede açıkça kararlaştırılmadıkça, fesih hükümleri haricinde yükümlülükten otomatik olarak kurtulmaya değil, koşulların yeni duruma uyacak şekilde mahkeme huzurunda revize edilmesine izin vermektedir. Sözleşmelerin değişen şartlara Uyarlanması öncelikli bir durumdur. Sözleşmenin feshi son çare olmalıdır.

Sözleşmenin değişen koşullara uyarlanması ya da dönme hakkının kullanılması, şu dört koşulun birlikte gerçekleşmesine bağlıdır:

- Sözleşmenin yapıldığı sırada, taraflarca öngörülme ve öngörülmesi de beklenmeyen olağanüstü bir durum ortaya çıkmış olmalıdır.
- Bu durum borçludan kaynaklanmamış olmalıdır.
- Bu durum, sözleşmenin yapıldığı sırada mevcut olguları, kendisinden ifanın istenmesini dürüstlük kurallarına aykırı düşecek derecede borçlu aleyhine değiştirmiş olmalıdır.
- Borçlu, borcunu henüz ifa etmemiş veya ifanın aşırı ölçüde güçleşmesinden doğan haklarını saklı tutarak ifa etmiş olmalıdır.



Böyle bir haktan yararlanabilmek için öncelikle başvuruda bulunacak olan tarafın başvuru anına kadar yükümlülüklerini yerine getirmiş olması gerekir. Bu sebeple başvurmadan önce yaptığı ödemeleri ve yükümlülüklerini ihtirazi kayıt ( çekince ) ile yapmış olması gerekir.

- İhtirazi kayıt (çekince) Örneği şu şekilde olabilir:

*“ CORONA olarak ta anılan Covid 19 virüsü ve benzeri salgınlar “mücbir sebep” olarak kabul edilmiştir. Aramızda bulunan sözleşmenin ifasını imkansız kılan bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebepten dolayı sözleşmenin ifası çok zor bir hal almıştır. Şu ana kadar sözleşmeden kaynaklanan yükümlülüklerimizi yerine getirmiş olmakla birlikte, bunlara ilişkin uyarılma davası açma hakkımızı saklı tutarak bu ödeme ve yükümlülükleri yapmaktayız. **Bu yönde çekince koymaktayız.***

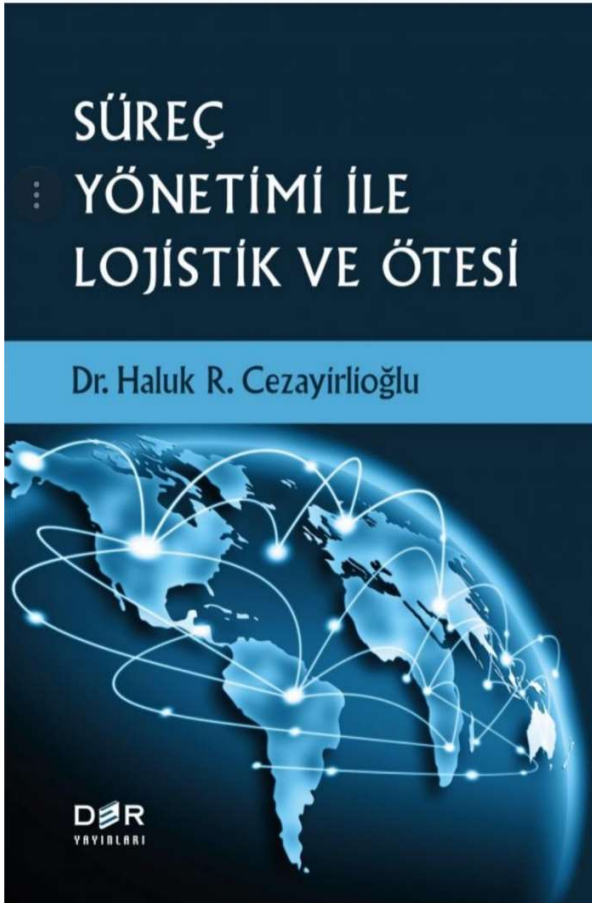
*Aşırı ifa güçlüğü olarak ortaya çıkan bu halin ve engellerin, borcun yerine getirilmesinde imkansızlık sağlaması sebebi ile sözleşmenin yeni koşullara uyarlanmasını isteme, sözleşmeden dönme hakkını ve sözleşmeyi fesih hakkımızı (TMK mad.136-138) saklı tutmakla birlikte, **bu durumu size ihbar ediyoruz.***



# Süreç Yönetimi ile Lojistik ve Ötesi

Dr. Haluk R. Cezayirlioğlu

Küreselleşen dünya ekonomisinde, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Operasyonların önemi her geçen gün artmaktadır. Bu alandaki çalışmaların, beklenen stratejik sonuçları üretebilmesi için; “bütünsellik” kavramının, değer zincirlerinin tam merkezine oturması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, elinizdeki kitap, “bütünselliği” ana tema yaparken; lojistikte “yönetim” faktörünün önemini vurgulamaktadır. Özgün çizimlerle, “Yönetim ve İş Süreçlerinin” birlikteliği, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Operasyonlara uygulanıp, yaratacağı sinerjinin etkileri gösterilmeye çalışılmıştır.



Üç ana kümede tasarlanan kitabın birinci bölümünde; yönetim, planlama, strateji, süreç, endüstri, rekabet, üretim, bütünsellik kavramları, ilgili konu bütünlüğü korunarak “ticari ekosistem” içinde ele alındı. İkinci kümede ise, kitabın ana merkezi konumunda olan “Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Operasyonlar” ile ilgili süreçlere yer verildi.

Bunların “süreçsel ilişkileri” şematize edilerek, anlatımının ve hatırlanmasının kolaylaşması hedeflendi. Son kümeden de; sürekli değişen şartlardaki “değişime uyum ve risklerle mücadele yetenekleri”ni temsil eden süreçler yer aldı. Adı “Tamamlayıcı ve Destekleyici Süreçler” olarak seçilen üç süreç yardımıyla, “Tedarik Zinciri ve Lojistik Süreçlerin” zamanın getirdiklerine olan adaptasyon ve güçlenme özelliklerine bakıldı. Seçilen örneklerle de, konuların zenginleşmesi hedeflendi. Bu tarz bir yaklaşımın temel hedefi ise şudur: “Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Operasyonlar”, bir firma içindeki içsel bağlantılarıyla bir bütün olarak, görünenin ötesinde, eşsiz ve merkezi rol ve fonksiyona sahiptirler. Kitap, yazarın 35 yılı aşan endüstriyel çalışma hayatında edindiği “süreç yönetimi” uygulamalarının, akademik hayatın gerektirdiği metodik yaklaşımlar yoluyla; “Lojistik hayatımıza” uygulanmasını içermektedir.

Der Yayınları,  
Basım Yılı: 2019, Basım Yeri: İstanbul  
Sayfa Sayısı: 134  
ISBN No.: 978-975-353-545-8

# *Biz hazırız, ya siz?*



## **Lojistik Hizmet Kalitelerini Derecelendiriyoruz.**

### **Karayolu Yük Taşımacılığı Standardı (KYTS)**

Lojistik Standartlar Sistemi® (LSS®) karayolu yük taşımacılığı ile katma değerli ürün ve hizmet etkinlikleriyle ilgili tüm süreçleri içeren bir yönetim sistemidir.

LSS® Belgesi, kuruluşun tüzel kişiliği ve hizmet verdiği kapsamda geçerli olan ilgili standartların başarıyla uygulandığını gösteren bir derecelendirme süreci ve bu süreç sonunda elde edilen bir derecelendirme belgesidir.

**LSS® ile her zaman güvenli lojistik hizmeti sağlayın.**

Bilgi ve başvuru için: [www.loder-lss.org](http://www.loder-lss.org)



Bağımsız yapılan araştırmalar, şirketlerin ihtiyacından daha fazla stok tuttuğunu göstermektedir. Slim4 ile %25-30 oranında fazla stoktan kurtulup, aynı zamanda müşteri hizmet seviyenizi yükseltebilirsiniz. **Servis seviyesi ve stok seviyesini dengeler.**

[www.slimstock.com](http://www.slimstock.com)



# Stoklarınızı Optimize Edin, Müşteri Hizmet Kalitenizi Arttırın

## Dengeli bir stok elde etmek

Dengeli bir stok hem sizi hem de müşterinizi mutlu edecektir. Böylece, stok eksikliği veya fazlası olmadan işletme sermayeniz, depolama alanınız artacak ve riskiniz azalacaktır. Slim4 ile stoklarınızı kolayca dengeleyebilirsiniz.

### Optimum stok yönetimi

Slim4, ERP sisteminden gelen veriler ile öngörü hesaplaması yapar, tutmanız gereken stok miktarını hesaplar. Aynı zamanda uyarı sistemi ile trendleri, kontrol edilmesi gereken normal dışı durumları algılar ve promosyonları yönetmenize imkan sağlar. Slim4 size satınalma önerisi çıkarırken her bir ürün için SKU bazında stok profili sunar.

### En uygun stok seviyesini sağlamak

Slim4 her bir ürün için otomatik olarak talep yapısını ve optimum stok seviyesini hesaplar ve gerektiğinde parametrelerini ayarlar. Slim4 istisna raporları sayesinde özel olarak kontrol edilmesi gereken ürünleri ayrıştırılıp kullanıcıya raporlar.

*Geçmiş veriler kullanılarak hesaplanan otomatik talep öngörüsü ve beklenen müşteri hizmet seviyesi.*

### Kanıtlanmış forecast

Doğru stok seviyesini sağlamak ancak doğru bir talep öngörüsü ile mümkündür. Slim4'de talep öngörü hesaplamaları ile stok hesaplamaları tamamen otomatik ve entegre olarak çalışır. Slim4 size doğru bir öngörü sistemi sunar.

### Satınalma talep öngörüsü

Doğru forecast algoritmasının uygulanması talep öngörü planlamasının en kritik kısmıdır. Slim4 her bir ürünü takip ederek en uygun algoritmayı otomatik olarak seçer ve uygular. Sadece doğru öngörü yaparak beklentileri belirlemek ve satınalma hesaplamalarını buna göre yapmak daha çok satış yapmanızı sağlar ve tedarikçilerle olan ilişkilerinizi güçlendirir.

### Stok maliyetini azaltma

Slim4 ile stok maliyetleriniz %25-30 oranında azalırken, müşteri hizmet seviyeniz artacaktır. Stok yönetimi kalitesi ve verimlilik gözle görülür bir şekilde artacaktır.

*Performansta 6 ay içerisinde belirgin bir artış.*

**"Slim4 ile planlamadaki verimliliğimiz en az iki kat arttı."**

**Türkan Kızılkın, Sealed Air**



slimstock



### Tüm ERP sistemleri ile entegre

Slim4 bir stok yönetimi ve forecast aracıdır. Slim4 sayesinde; müşteri hizmet seviyeniz artacak, stok seviyeniz düşecek ve karlılık oranınız artacaktır. Slim4 size rekabette avantaj sağlayacaktır.

### Esnek ve kolay uygulama

Slim4, kullandığınız ERP yazılımınıza entegre olarak çalışan, veri alıp veri veren bağımsız bir yazılımdır. Kurulumu çok basit ve hızlıdır. Slim4; SAP, Axapta, Logo, Baan, Oracle...vb tüm ERP yazılımları ile entegre olarak çalışabilir.

### Kullanıcı dostu

Slim4, kullanımı kolay ve pratik bir yazılımdır. Çok kısa süren eğitimler ile kullanıcılar sisteme kolay bir şekilde adapte olur. Ürünlerinizin ve stoklarınızın kontrolü kolaylaşır ve olumlu sonuçlar hızlı bir şekilde ortaya çıkar.

*Talep Planlama, Forecast ve Stok Optimizasyonunda Uzman.*

**"Bana stok maliyetlerimi 77 Milyon €  
dan 46 Milyon €'ya azaltabileceğimi  
söyleselerdi kesinlikle inanmazdım."**

*Jordi Montserrat, Fedefarma*

**"Slim4 ile servis seviyemiz  
%92'den 97'ye yükseldi."**

*Mark Hoppenbrouwers, Rituals*

## Slimstock Türkiye

Perdemsac Plaza  
Bayer Cad. Gülbahar Sok. No:17 D:23  
34742 Kozyatağı / İstanbul  
Türkiye

t: +90 (0) 216 549 20 49  
e: info@slimstock.com



[www.slimstock.com](http://www.slimstock.com)





# Biz hazırız, ya siz?



## Lojistik Hizmet Kalitelerini Derecelendiriyoruz.

### Depolama Standardı

Lojistik Standartlar Sistemi® (LSS®) depolama ile katma değerli ürün ve hizmet etkinlikleriyle ilgili tüm süreçleri içeren bir yönetim sistemidir.

LSS® Belgesi, kuruluşun tüzel kişiliği ve hizmet verdiği kapsamda geçerli olan ilgili standartların başarıyla uygulandığını gösteren bir derecelendirme süreci ve bu süreç sonunda elde edilen bir derecelendirme belgesidir.

**LSS® ile her zaman güvenli lojistik hizmeti sağlayın.**

Bilgi ve başvuru için: [www.loder-lss.org](http://www.loder-lss.org)