

Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi
Tedarik Zinciri Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

TEDARİK ZİNCİRLERİNDE DAYANIKLILIK VE STRATEJİK MÜZAKERELER "ABD – ÇİN REKABETİ"

"Düşmanınızı kazanamayacağına ikna etmekten daha büyük bir zafer olabilir mi?"
Michel de Montaigne

ABD - İkinci Trump dönemi hayli hızlı başladı. Hemen her gün sıra dışı bir politik ve ekonomik hamle ile uyanıyoruz. Tüm dünya durumu anlamaya çalışıp pozisyon almaya çabalıyor. Çin'e yönelik bir dizi sert hamle gelince tüm dünyayı korku iklimi sardı. ABD pazarında % 145 düzeyinde bir tarife Çin ürünlerinin rekabet avantajını ortadan kaldırdığı gibi tedarik zincirlerinde ciddi problemlere yol açacaktır. 2025 yılı ikinci çeyrekten başlayarak Çin'den ABD'ye gelen konteyner trafiğinde büyük düşüş görülecektir. İthalatçılar için ortalık durulana kadar Çin'e sipariş vermek büyük risk taşımaktadır. Yeni siparişler durma noktasındadır. Çin tarafı konuyu **ekonomi için dış şok ve tek taraflı zorbalık** olarak değerlendirip Acil Eylem Planı başlatmıştır. ABD ürünlerine % 125'lik bir tarife getirilmiştir.

Pek çok ülke kendisine getirilen tarifeye yönelik olarak "karşılık vermeyelim yoksa bir hafta içerisinde daha da yüksek ilave tarife gelir" diye endişe etmekte...

ABD'ye ihracatta başarılı olan sektörlerin başı doğrudan dertte denebilir.

Dolaylı etkiler de beklenmektedir. Diğer sektörlerin ise yeterli önlem alınmadığı takdirde Çin kaynaklı arz fazlası ise sıkıntı yaşayacaklarını söyleyebiliriz.

Bu yazımda ABD tarafından yürütülmekte olan stratejiyi ve tedarik zinciri ilişkisini kısaca değerlendireceğim. Şu aşamada çalkantının henüz başındayız.

Stratejinin kapsamını, sınırlarını ve süresini bilmiyoruz.

Özünde kimse bilmiyor. O nedenle sağlıklı okuma için erken olabilir. Fakat yürürlüğe giren stratejinin etkileri çok net; maliyetli ve yıkıcı. Strateji doğrudan hedef ülkenin rekabet gücünü, pek çok şirketin varlığını doğrudan hedef alıyor. Çin için çarpıcı düzeyde ihracatın etkilenmesi, ekonominin daralması ve istihdamın azalması demek. Diğer taraftan tarifeler tüm dünyayı ve Türkiye'nin dış ticaret dengesini de etkiliyor.

ABD'ye ihracat yapan tüm ülkeler yeni stratejinin etkilerini yaşayacak.

Doğrudan ve dolaylı olarak payını alacak. İş ciddi.

O nedenle öyle bekleyelim de kendiliğinden düzelir gibi bir durumda da değiliz.

İzninizle satranç oyunundan da destek alacağım.

Satranç Üzerinden İş Hayatını ve Stratejik Müzakereleri Okumak

Satranç üzerinden iş hayatını, uluslararası ilişkileri, strateji belirleme ve onun dayandığı taktik hamleleri okumak keyiflidir.

Bu yönde yazılmış pek çok kitap var. Bunlardan bir tanesi de alanında zirvede yer almış insanların tecrübelerini aktardıkları **"Satranç ve Müzakere Sanatı: Modern Savaş için Tarihi Kurallar"** (Chess and the Art of Negotiation: Ancient Rules for Modern Combat - 2006) adlı kitaptır. Bu kitapta satranç ve iş dünyasının iki büyük ismi; eski Dünya Satranç Şampiyonu **Anatoly Karpov** ve Saint-Gobain Corporation CEO'su **Jean-François Phelizon** satranç oyununun günümüz iş dünyasında başarı için nasıl yardımcı olabileceğine dair görüşlerini paylaşıyorlar.

Ağır Parti Satranç Oyunları ve Strateji Benzerlikleri

Birçok satranç ustasının kitaplarında **"rakibin ümitlerinin yok edilmesinin en büyük kazanç"** olduğuna ilişkin tespitleri var. Büyük bir tecrübe aktarımı. Bu deneyim her alana; uluslararası ilişkilere ve şirket rekabet çevresine de uyarlanabilir.

Satranç oynayanlar bilir: oyun içerisinde kazanma şansınızı kaybettiğinizi idrak etmek moral motivasyonu düşürür. O anlarda, en iyi - en doğru hamleyi ararken tam tersini hatalı hamleyi yaparsınız. İçinizden keşke öyle oynamasaydım dediğinizde artık çok geçtir. Rakibiniz bu durumu ve hatayı fark eder. Bu anlarda, oyun özünde **"kayıptır"** fakat bir süre daha **"beraberlik"** kovalarsınız. Rakibinizin tahtada pozisyon gücünü artırdığını, hata yapmadığını gördüğünüzde daha da beter duruma düşmemek için yenilgiyi kabul eder, masadan kalkarsınız.
Kısaca maçı **"terk"** edersiniz.

Dayanıklılık ve Sonuçlar Üzerine

Masa başında uzun satranç maçlarını **(ağır parti)** yürütmek kolay değildir.
Fiziksel ve mental açıdan her iki taraf için de yorucudur.

Satranç severler için yakın dönemin en duygusal maçlarından bir tanesi kuşkusuz heyecanlı bir 6 saat süren Fabiano Caruana (ABD) – Ian Nepomniachtchi (Nepo/Rus) ağır parti maçıdır. Ekran başından kalkamadığım en uzun maç bu oldu. Nepo'nun pozisyon anlayışı ve oyun savunmasının bana çok öğretici geldiğini söylemeliyim. Maç berabere tamamlandı.

Nepo, Adaylar Turnuvası'nı kazanıp son şampiyon Ding Liren'in rakip olacaktı. Olmadı. Turnuvayı Hint'li büyük usta Gukesh Dommaraju kazandı. Daha sonrasında Gukesh dünya şampiyonluğu ünvanını Çin'li usta Ding Liren'in elinden aldı.

Hayallerin yıkıldığı uzun maç sonrası basın toplantısından bu fotoğraf sanırım her şeyi anlatıyor. Turnuva uzun yıllar bu maç ve iki ustanın şu sözleri ile hatırlanacak.

Nepo: "I'm very sorry." | Fabi: "It's my fault."



Foto: Maç Sonrası Basın Toplantısı.
Round 14 | Fabiano Caruana vs Ian Nepomniachtchi | FIDE Candidates 2024
Maçın Linki: https://www.youtube.com/live/i00jNn2Bqw0?si=NoeKPY348rsZZb_x

Yakın Dönem Amerika – Çin Rekabeti

Amerika Birleşik Devletleri'nin Çin'le olan rekabetinin tüm dünyayı farklı bir yöne götürecek aşamada olduğunu rahatlıkla görebiliriz. Elbette bu gidişi bugünden tahmin etmek çok zor değil. Her ne kadar **"ticaret savaşı"** etiketlemesi ve algısı ön planda yer alsa da tüm dünya için birçok alanda politik, ekonomik vb. ciddi sonuçları olacaktır.

ABD Stratejisinin Kökeni Nedir?

Bugün uygulanmakta olan stratejinin birçok nedeni olabilir. İki ülke arasındaki tarihsel ilişkileri, farklı ideoloji ve yönetim biçimlerinin analizini arka planda tutarak, tedarik zinciri stratejileri üzerine çalışan bir akademisyen olarak bu kapsamda inceleme yapacağım.

İkinci dünya savaşından bu yana bir tarafın (ABD) üretim becerileri gerilerken, diğer tarafın (Çin) ise anormal bir seviyeye yükselmesi çok beklenen bir durum değildi. Analizimi temel endüstri alanları üzerinden sürdüreceğim.

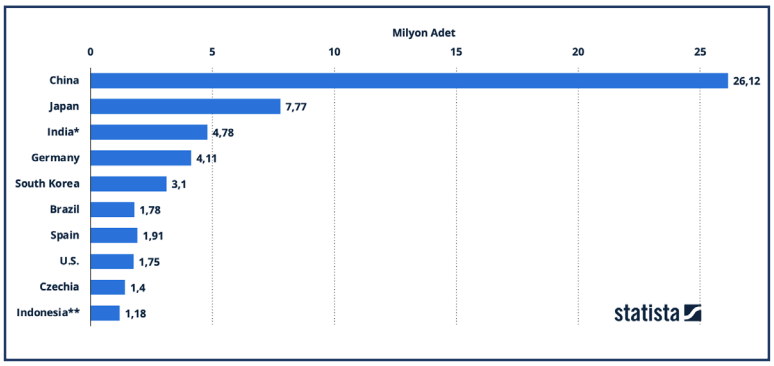
Öncelikle iki geleneksel sektörü otomotiv ve demir-çelik sektör verilerini paylaşmak istiyorum. İki tablo da hayli ürkütücü. Elbette çarpıcı kıyaslama iki ülkenin 1950 yılı ve 2025 yılı üretim miktarları üzerinden olacaktır.

İhracat Odaklı Çin Ekonomisi

Otomotiv Sektöründe Sıçramaya Dikkat

Otomotiv üretiminde Çin kısa sürede milyonlarca aracı dünya pazarlarına sürme, ihracat yeteneğini kazanmıştır. 2008 yılında küresel araç üretiminin % 13,15 ini 2021 yılında ise % 32,54 üne yükselmiştir. Çin, 2023 yılında 26,1 milyon adetle binek otomobil üretiminde dünya lideri olmuştur. Onu yaklaşık 7,8 milyon adetle Japonya takip etmektedir (Şekil 1). 2027 yılında Çin'in elektrikli araç kategorisinin yaklaşık yüzde 44'ünü (13 milyon adet) üretmesi bekleniyor. Bu sıçramanın dikkatlerden kaçmayacağı açıktır.

Şekil 1 Dünya Otomobil Üretim Adetleri (Milyon Araç)



Demir-Çelik Sektöründe Ürkütücü Üretim Gücü

Dünya çelik üretiminde 1.019 milyar tonla Çin ilk sırada yer alırken, ABD 81.4 milyon tonla 4. sırada Türkiye ise 33,7 milyon tonla 8. Sıradadır (Tablo 1).

Tablo 1: Dünya Ham Çelik Üretimi (2023 Milyon Ton)

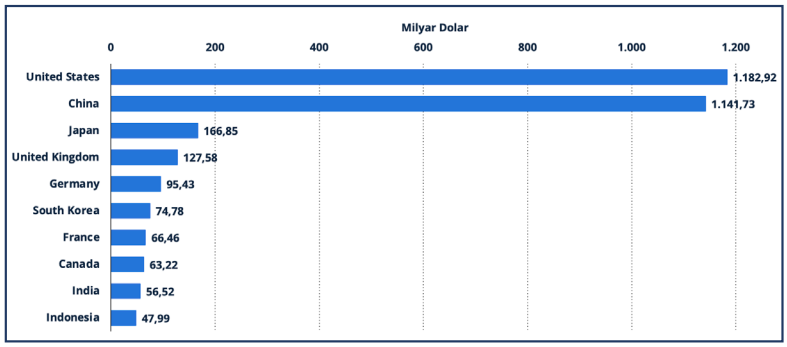
Country	2023		2022	
	Rank	Tonnage	Rank	Tonnage
China	1	1 019.1	1	1 019.1
India	2	140.8	2	125.4
Japan	3	87.0	3	89.2
United States	4	81.4	4	80.5
Russia	5	76.0	5	71.7
South Korea	6	66.7	6	65.8
Germany	7	35.4	7	36.9
Türkiye	8	33.7	8	35.1
Brazil	9	31.8	9	34.1
Iran	10	31.0	10	30.6
Italy	11	21.1	11	21.6
Viet Nam	12	19.2	13	20.0
Taiwan, China	13	19.1	12	20.8
Indonesia [e]	14	16.8	15	15.6
Mexico	15	16.2	14	18.4
Canada	16	12.2	17	12.1
Spain	17	11.4	18	11.6
Egypt	18	10.4	20	9.8
France	19	10.0	16	12.1
Saudi Arabia	20	9.9	19	9.9

https://worldsteel.org/data/world-steel-in-figures/world-steel-in-figures-2024/

E-Ticaret Gelirleri ve Elektronik Şirketleri

2024 yılı e-ticaret gelirlerinde 1.182,92 trilyon dolarla ABD ve 1.141,73 trilyon dolarla Çin ilk iki sıradadır (Şekil 2).

Şekil 2 Ülkeler Bazında E-Ticaret Gelirleri (2024 yılı, Milyar Dolar)



Çin, yazılım endüstrisi, dünya devi elektronik şirketleri (BOE, Changhong, DJI, Haier, Hisense, Huawei, Konka , Lenovo, Meizu, Oppo, Panda Electronics , Skyworth, SVA, TCL, Vivo, Xiaomi ve ZTE) ve yapay zeka (Deep Seek) yatırımları ile rekabeti başka bir yöne sürüklemiştir.

Sahadaki Zafer Fabrikada Başlar

Çin'in her alanda (otomotiv, demir-çelik, gemi yapımı, elektronik vb. sürekli genişleyen üretim yelpazesinin **savunma alanında** da gerçekleşeceğini rahatlıkla öngörebiliriz.

«Sahadaki Zafer Fabrikada Başlar»



2. Dünya Savaşı sadece savaş meydanlarında kazanılmadı, fabrikalarda da kazanıldı.



Şekil 3 "Sahadaki Zafer Fabrikada Başlar"

Murat Erdal, **Müzakere Teknikleri ve Strateji Eğitim Notu, 2025.**

"Sahadaki zafer fabrikada başlar" sözü stratejistler tarafından sıklıkla kullanılır. Resme dikkatle baktığınızda Zelensky'nin imza atarken arka fonda bu söz yer almaktadır (Şekil 3). Dev üretim kapasitesi ve yüksek teknoloji hakimiyeti ile hemen her zeminde meydan okuma yapabilirsiniz. Çin'in sahip olduğu bu güç, tahminlerin çok ötesinde bir güç.

Sanırım birçok stratejist ve politikacı Çin'deki sıçramanın bu şekliyle devam ettiği müddetçe yakalamanın mümkün olmadığına karar verdi. Radikal kararların alınması gündeme geldi. ABD, kritik eşiğin çoktan geçildiğini düşüncesiyle yeni bir sayfa açmanın ekonomik savaşın zamanı geldiğine inandı.

Stratejinin amacı, ekonomik ve politik zafer elde etmektir.

Yürürlükteki Stratejinin Kapsamı, Sınırları ve Süresi Nedir?

Uzun yıllar tüm dünyaya benimsetilen "serbest ekonomi, serbest rekabet ve özgür tüketici satın alma tercihleri" geride kalmışa benziyor. Dünya ticaretinde serbestlik anlayışı rafa kalktı. Trump dönemi ile tüm dünya için yeni bir oyun başladı. Yeni dönem **"bugün işime geldiği gibi ilerleyeceğiz yarını bilemem. İstikrarlı bir dönem (istikrarlı bir dünya) istiyorsanız dediklerimi yapmalısınız."** odağında ilerliyor.

Çin'in Açmaz Konumu: Yüksek Üretim Kapasitesi ve Kamçı Etkisi

Satranç dili ile konuşursak **"Çin'in büyük bir açmazı var görünüyor"**. İyi bir hamle üretememesi durumunda önemli bir taşını (örneğin kale) kaybedebilir. Açmaz, elbette dev üretim gücüdür. Üretim gücü, kurulu fabrikaların devasa kapasitesidir.

Literatürde konu Kamçı Etkisi (Bullwhip Effect) olarak bilinmektedir. Talepteki ani artış ve azalışlar tüm tedarik zinciri boyunca büyük dalgalanmalara neden olmaktadır. Paydaşlar arasında ilişki büyük oranda bozulma eğilimine girmektedir.

Bozulma mı? Yıkım mı?

İlk aşamada odak, ürün fiyat dalgalanmalarının yaratacağı risk ve belirsizliklerdir. İkinci dalga paydaşlar arasında yüksek stok miktarları, nakit akış yönetimi ve artan maliyet problemlerinin nasıl çözüleceğidir. Olası problemin riski ve çarpan etkisi tahminlerin ötesinde fevkalade büyük (Tsunami) olabilir.

Tedarik zinciri planlamacılar bu noktada kilitlenebilir.

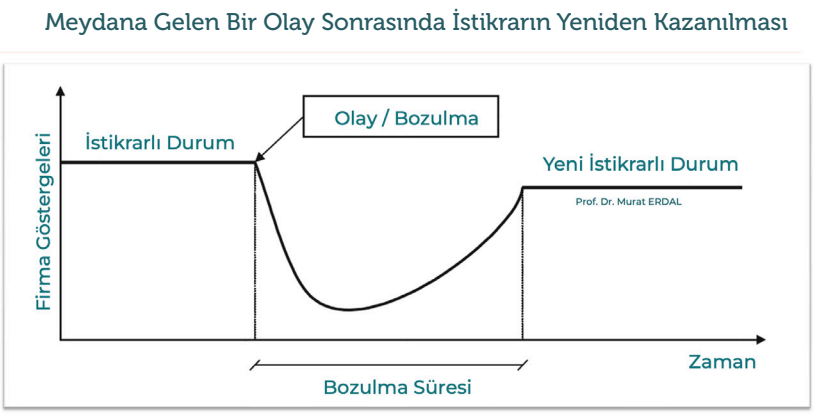
Sorunu anlama ve müdahale geciktikçe problemin büyümesi muhtemeldir. Önlem olarak üretim miktarlarının hızla gözden geçirilmesi (ve düşürülmesi) ise zincirleme olarak tüm sektörlerde etkisi hissettirecektir. Özellikle KOBİ düzeyinde ücretlerin düşürülmesi, işsizlik ve beraberinde çok sayıda fabrikanın kapanması anlamını taşımaktadır. Tedarik zinciri planlaması açısından büyük sıkıntıları beraberinde getirir. Öyle bir çırpıda düzenlenebilecek bir çalışma olmayacaktır. Ekonomide daralma ve birçok sektörde küçülme kaçınılmazdır (Şekil 4).



Şekil 4 ABD Tarifeleri ve Çin Tedarik Zinciri Riskler ve Kamçı Etkisi.
Murat ERDAL, Tedarik Zinciri Yönetiminde Riskler ve Dayanıklılık Eğitim Notları.

Tedarik Zinciri Dayanıklılığı

Dayanıklılık beklenmedik problemler (tehlikeler) ortaya çıktıktan sonra bunlarla başa çıkma kapasitesidir. Geri dönmeyi öğrenmektir. Tedarik zinciri dayanıklılığı (resilience), problem karşısında; uyarlanabilir olma, değişimlere sürekli cevap verebilme özelliğidir. Tedarik zincirinin bir olaya dayanma ve bu olaydan kurtulma kabiliyeti şeklinde de tanımlanmaktadır (Şekil 5).



Şekil 5 Dayanıklılık.
Murat ERDAL, Tedarik Zinciri Yönetiminde Riskler ve Dayanıklılık Eğitim Notları.

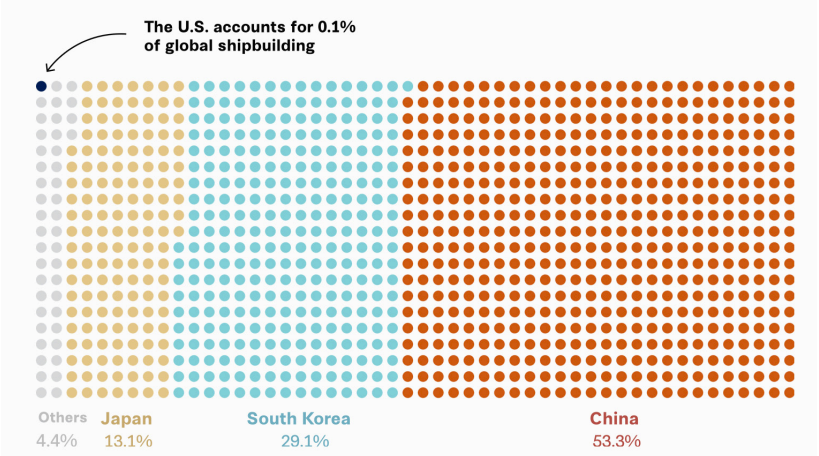
Tüm dünya ekonomilerinde dinamizmin olmadığı bir dönemi yaşıyoruz. Talebin düştüğü, harcamaların kısıldığı bir süreçte, Çin'in üretim operasyonların sürekliliğini sağlayarak bu aksaklıklardan kurtulma konusundaki uyarlanabilir kabiliyeti nasıl ortaya koyacağı merak konusudur.

Ekonomik ve politik hamleler sıralı mı? Eş zamanlı mı?

Tedarik zinciri eksenli bakıldığında Amerika kaynaklı tarifeler (ithalatta uygulanan vergiler) beraberinde deniz taşımacılığı sınırlamaları ile geldiği için eş zamanlı görünüyor. İhracat ürünleri Amerika'ya yüksek hacimli konteyner gemileri ile taşınıyor. O nedenle konteyner ve konteyner taşımacılığı bu stratejinin son derece stratejik bir yönünü oluşturuyor. En az tarifeler kadar büyük sıkıntı yaşatacaktır.

Ticarette ve Taşımacılıkta "Senin Elini Kolunu Bağlıyorum"

Çin, 2024'te küresel gemi inşa sektörüne hakim oldu. 37 Milyon GTla Çin ilk sırada, Güney Kore 20 Milyon GT'la ikinci, 9 Milyon GT ile Japonya üçüncü sırada. ABD ise 69 K GT ile hayli gerilerde (Şekil 6).



Şekil 6 2024 Yılı Gemi İnşa Payları (Tonaj)
Matthew P. Funaiole, Brian Hart, Aidan Powers-Riggs, China Dominates the Shipbuilding Industry, https://www.csis.org/analysis/china-dominates-shipbuilding-industry, 25.03.2025.

Çin'li konteyner taşıma hattı (COSCO) ve Çin'de imal edilen gemiler için getirilen düzenlemeler (liman harcı) ciddi problem oluşturacaktır. Filo yenileme aşamasındaki tüm şirketler politik ve mevzuat risklerini göz önünde bulunduracaklardır. Denizcilik piyasasına yönelik net bir mesaj verilmektedir. Gemi üretimi için Çin tersaneleri ile iş yapmayın denmektedir. ABD gemi inşa sektörünün canlandırılması amaçlanmaktadır. Fakat Kore ve Japonya tersaneleri de Çin'den kaçan gemi siparişlerini alacaklardır.

Ticaret Savaşının Hedefi Nedir?

Zafer / Yenilgi Nasıl Tanımlandı?

Ticaret savaşı etiketi ile devam edersek madem bir savaş var ise saldırıyı başlatan ve savunmada olan tarafların varlığını bilmemiz gerekir. Temel bir hedef olmalı. Bir de sonuç öngörülüyor olmalı?

Süreç ilerledikçe her iki taraf için olumsuz etkileri ve sonuçları meydana gelecektir. İki taraf da belirli ölçülerde zarar görür (yenilgiye uğrar) fakat psikolojik hamle olarak iki taraf ta zafer ilan edebilir.

Zafer / Yenilgi Tanımlaması ve İlgili Araçlar

- Çin'in Gelişimini Nasıl Kontrol Altında Tutabilirim? Nasıl Sınırlandırırım?
- Nasıl Yenilgiye Uğratabilirim? Yenilgi Mekanizmaları Nelerdir?
- Amerika'da Satıyorsan Amerika'da Üret!

Rakibin Güçlü Yönlerini Hedeflemek

Yenilgi mekanizması belirlenen bir stratejik veya taktik planın ayrılmaz bir parçası olmalıdır.

Dünyanın fabrikası Çin ise onun en büyük gücü elbette üretim kapasitesidir. O halde odaklanılması ve geriletilmesi gereken avantaj da bu güçlü kapasite olmalıdır. Benzer şekilde Ukrayna-Rusya savaşının sona erdirilmesi noktasında da ABD Rusya'nın en önemli gücü "enerji" tarafında ikincil yaptırımları başlatabileceğine vurgu yapıyor. Başkan Trump, savaşın uzamaması ve artık barış için masaya oturulması gerektiğini sıklıkla dile getiriyor.

- ABD net şekilde Çin ve onun üzerinden tüm dünyayı pazar (tüketim) gücü üzerinden hedefliyor.
- "Rakibi en güçlü olduğu alanda vurursanız bir daha ayağa kalkamaz" prensibinden hareket ediliyor gibi. Çin'in en güçlü olduğu alan elbette "üretim kabiliyeti".
- İthalatçı şirketler tedarik zincirlerini yeniden tasarlamaya başlayacaklardır.
- Amerika'da yatırım planlaması hız kazanacaktır.

Rakibin Zayıf Yönleri Hedeflemek

Güç dengesizliğinin yüksek olduğu mücadelelerde, kazanma şansınız düşük ise öncelik "rakibin zayıflıklarına odaklanmaktır". Sürpriz yaratabilmektir.

Rakibin zayıf noktalarını belirlemek, işi aceleye getirip hata üstüne hata yapmadan kaynakları verimli kullanmak esastır. Rakibin yumuşak noktaları üzerine hazırlık ve planlama yürütülmelidir. Bir dizi irili ufaklı başarı rakibi ekonomik, politik ve psikolojik yorabilir. Zaman içerisinde motivasyonunu bozup güçten düşürebilir.

- Çin'in çok yönlü değerlendirme içerisinde olduğu kuşkusuzdur.
- Tedarik zincirlerinde dayanıklılık (bozulma ve yıkım eşikleri) üzerine raporlamalar gündemde olacaktır.
- Şirketler tedarik zincirlerini yeniden tasarlamaya başlayacaklardır.
- Karşı tarife getirme, nadir elementlerin ihracatının sınırlandırılması ve finansal piyasalar ve enstrümanlar üzerinden hamleler derinleşebilir.

Müttefik Arayışı

Stratejinin etkisini yükseltmek, rekabette güçlü kalabilmek, uygulamanın sonuçlarını kısa sürede alabilmenin yollarından bir tanesi de müttefiklerin sayısını artırmaktan geçer. Zaman içerisinde iki tarafın bu yöndeki adımları hız kazanacaktır.

Trump Müzakere Stili: "Kazan-Kaybet" Stratejisi

Amerika'nın ve lideri Trump'ın müzakere stili, kazan-kazan formülasyonunu içermiyor. Sadece Çin için değil, tüm dünyayı etkisi altına alan "Kazan-Kaybet" taktikleri uygulanıyor. Tok alıcı profili ile **"ister kabul et ister etme** (my way or highway)" uygulaması ile karşı karşıyayız. Çoğu zaman Trump müzakere stili agresif tarz, blöf ve açık tehdit tüm alana hakim: **"Ya dediğimi yaparsınız ya da sonuçlarına katlanırsınız."**

Kazan-Kaybet müzakere uygulamaları literatürde rekabetçi, düşmanca, hileli senaryolar olarak adlandırılmaktadır. Taraflar arasında düşük bir güven vardır. Hâkim olan anlayış **"ben kazanıyorum-sen kaybediyorsun"** dur.

Stratejik Müzakere Senaryoları

Serbest ticaret anlayışı; tarifesiz gümrüksüz dış ticaret hemen her zaman üretim yeteneği yüksek olan ekonomi için avantajlar oluşturdu. Gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücü ve ihracatı hep belirli kalemlerle sınırlı kaldı. Çeşitli sektörlerde düşük fiyat rekabeti ve arz fazlası ile yıkıma uğradılar. Sektörlerini yeterince koruyamadılar. Ekonomik ve sosyal açılardan toparlanmaları neredeyse mümkün olmadı.

Bu durumdan ABD uzun bir süre büyük fayda sağladı. ABD şimdilerde dünya ekonomisinde dengelerin değiştiğini ve zorlandığını düşünerek yeni bir strateji inşa ediyor. Buradan ülkemiz için de çıkarılması gereken dersler olduğunu düşünüyorum. Fakat bu dersleri ilerleyen dönemde etraflıca değerlendireceğim.

"Rakibin rekabet yeteneğinin düşürülmesi, rekabet isteğini zayıflatır. Rakip uzlaşmak için müzakere masasına gelerek tavizler vermek zorunda kalabilir."

İlk aşamada, ABD ve Çin tarafları stratejik hamleler dizisini (mütekabiliyet – misilleme) gerçekleştirmektedir. İlk işaretler, kamuoyu desteğini alma, anlamdırma, ekonomik / politik direnç ve karşı ataklar üzerine pozisyon geliştirme şeklinde oluyor. Çin, ABD'nin bu stratejisini ne ölçüde öngörüp hazırlık yapıyordu? Bilemiyoruz. Güçlü ekonomisiyle Çin'i kısa sürede istenilen noktaya getirmek pek kolay olmayabilir. Sonuç yukarıda örneğini verdiğim iki usta oyuncunun Nepo-Caruana satranç maçı gibi olabilir. Zorlu mücadele ve berabere ile bitebilir.

Çin'in karşı karşıya kaldığı bu durumu çok yönlü değerlendirerek uzlaşı odaklı müzakere etmesi ve masaya oturması beklenebilir. ABD yönetimi ise içeride yeterli kamuoyu desteği bulamayabilir. Uygun fiyatlı perakende ürünlerin ikamesi zorlaştığında tepkiler Trump'a yönelebilir. İş hayatı da tarifelerin gevşetilmesi, ertelenmesi ve uzlaşmaya varılması noktasında ikna girişimlerinde bulunacaklardır.

Alternatif senaryo, Çin'in ABD'nin (Trump'ın) suyuna gitmesi, makul talepleri kabul ederek katı pozisyondan kaçınmasıdır. Daha fazla ABD içerisinde doğrudan yatırıma yönelmesi ve ABD'de de istihdam yaratması gündeme gelebilir. Bu senaryonun artıları ve eksileri olacaktır. ABD tarafı bu durumu zaman kazanmaya yönelik bir pozisyon olarak değerlendirebilir. ABD taleplerinin yıldan yıla değişmesi (büyümesi) ve öngörülemezliği (çeşitliliği) ise Çin için düşündürücü olacaktır.

Ticaret ile ilgili tarifeleri sık değiştirmek ve çevresel yaptırımlar inşa etmek tedarik zinciri yönetimini zorlaştırır. Ekonomilerde kalıcı hasarların oluşması ilişkilere büyük zarar verir. Karşı strateji inşa etmek ve sürdürebilmek neredeyse imkânsız hale gelebilir.

Bu denli güven erozyonun olduğu bir süreçte artık hiçbir şey eskisi olamaz.

Sınırsız kombinasyonla karşı karşıya bir dünyadayız.

Sadece iki tarafın değil, tüm dünyanın "dayanıklılık sınavı."

Kaynaklar:

- Murat ERDAL, "ABD Tarifeleri ve Çin Tedarik Zinciri Riskler ve Etki Alanları", Tedarik Zinciri Yönetiminde Riskler ve Dayanıklılık Eğitim Notları, 2025.
- Murat ERDAL, "Sahadaki Zafer Fabrikada Başlar", Müzakere Teknikleri ve Strateji Eğitim Notları, 2025.
- Chess and the Art of Negotiation: Ancient Rules for Modern Combat, Economica, 2006.
- Carl von CLAUSEWITZ, Savaş Üzerine, Doruk Yayınları, 2015. **5)** Monk, E., & Wagner, B. (2021). Concepts in Enterprise Resource Planning.Cengage Learning.
- Automobile Manufacturing Industry in China Report, Statista.
- Matthew P. Funaiole, Brian Hart, Aidan Powers-Riggs, China Dominates the Shipbuilding Industry, https://www.csis.org/analysis/china-dominates-shipbuilding-industry, 25.03.2025.

Üst Kademe Yöneticileriniz için
“İleri Seviye Eğitim”

Müzakere Teknikleri ve Strateji Eğitimi



Eğitim Kataloğu

satinalmadergisi.com/egitim.pdf