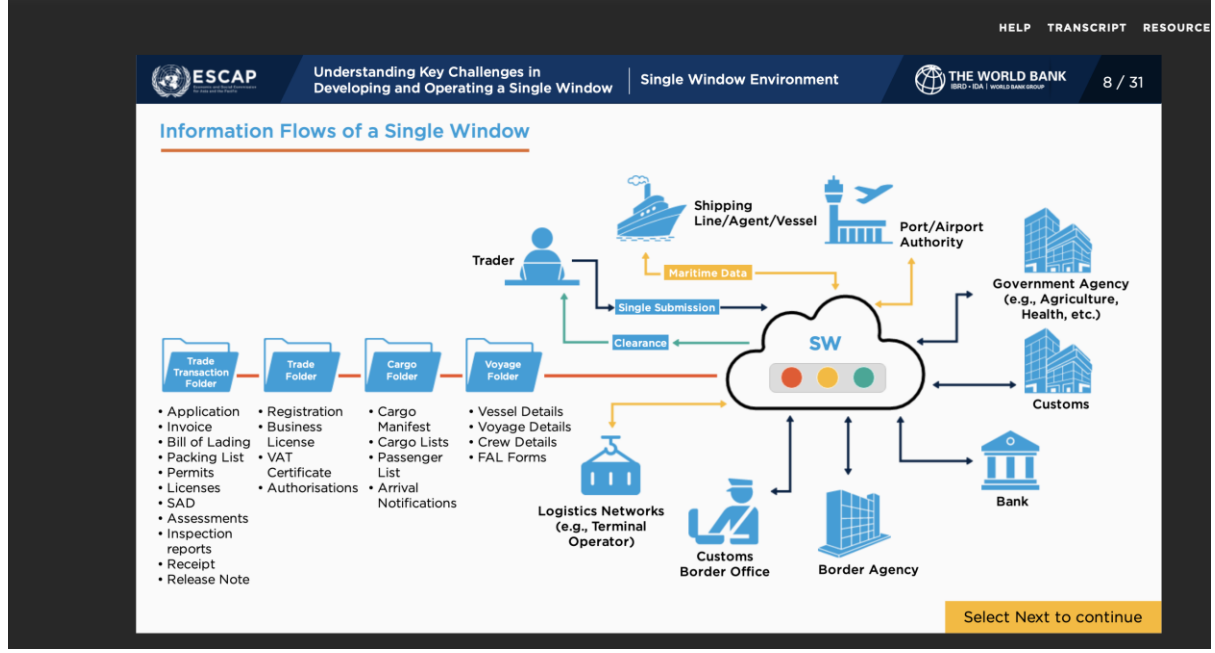




## Sınır Ötesi Ticarete Dijitalleşme Neden Hâlâ Parçalı? Dijital Dönüşüm Nerede Olmalı: B2B mi, B2G mi?

Sınır ötesi ticarete dijital dönüşüm, yalnızca B2B ya da yalnızca B2G (gümrük ve tek pencere) katmanından ele alındığında eksik ve sürdürülemez kalıyor.

Bu nedenle, geçtiğimiz günlerde ESCAP'ın e-learning platformdaki "Single Window Towards Cross-Border Paperless Trade: Overcoming Obstacles And Ensuring Sustainability" adlı eğitimi tamamlayarak dış ticarete kamu ve özel sektör kesişimini çalıştım.

Uzmanlık alanım doğrudan Single Window (Tek Pencere) değil; mesleki kariyerim ticari bankacılık ve dış ticaretin veya tedarik zinciri finansmanı üzerine kurulu. Ancak kariyerimin son yıllarında sınır ötesi ticaretin dijitalleşmesi ve MLETR üzerine çalışırken önemli bir farkındalık geliştirdim: sınır ötesi ticarete dijital dönüşüm sürecinde B2B ve B2G süreçlerini net bir şekilde ayırmak hiç kolay değil.

Firmaların birbiriyle yaptığı sınır ötesi ticaret olmasaydı ülke gümrükleri de olmazdı. Bu bakımdan ticarete ilişkin veri ve bilginin gerçek kaynağı firmalardır. Ne var ki bu veriler çoğu zaman standart, yapılandırılmış ve birlikte çalışabilir formatlarda üretilmiyor. Ayrıca bu bilgilerin değişimini güvence altına alacak; üzerinde hukuken mutabık kalınmış uluslararası dijital imza ve güven (trust) yapıları henüz yeterince olgunlaşmış değil.

Bu nedenle ticarete dair verilerin en sistematik, disiplinli ve kurumsal şekilde yönetildiği yerler çoğu zaman ülke gümrükleri ve tek pencere sistemleri oluyor. Çünkü, gümrükler yalnızca devletler için önemli bir vergi gelir kapısı değil; aynı zamanda jeopolitiğin şekillendiği kritik yapılardır. G2G niteliğiyle gümrükler, devletlerin uluslararası politika mekanizmasının ayrılmaz bir parçasıdır.

Son yıllarda covidin sınır ötesi ticaret akışlarına olan etkisi, CBAM, ESG, data sovereignty ve dünyadaki Web 3, AI gelişmeleri sınır ötesi ticarete dijitalleşmeyi ivmelendirdi. Ancak bu süreçte yalnızca B2B ya da B2G katmanına odaklanmak, iş dünyasının ihtiyaç duyduğu bütüncül bakış açısını kaçırmamıza yol açıyor. Bunun doğal sonucu olarak parçalı, silo yapılar varlığını sürdürmeye devam ediyor. Oysa birbirine derinlemesine bağlı küresel tedarik zincirleri, verimsiz sınır ötesi süreçler nedeniyle hâlâ ciddi zaman ve maliyet yükleri taşıyor.

Sonuç olarak, gümrükleri de barındıran tek pencere katmanı sınır ötesi ticaretin dijital dönüşümünde göz ardı edilemez. Konuyu yalnızca firmaların ERP sistemlerine ya da B2B veri akışlarına indirgemek, dijital dış ticaret mimarisinin kritik bir boyutunu dışarıda bırakmak anlamına geliyor.

Bu farkındalık ile aldığım 11 modüllük kapsamlı eğitim, TP'nin yalnızca bir kamu projesi değil, sınır ötesi dijital ticaretin temel yapı taşlarından biri olduğunu bir kez daha gösterdi.

Eğitim içeriği son derece iyi kurgulanmış olmasının yanı sıra, dünyanın farklı coğrafyalarından TP ve dijitalleşme alanında uzman isimlerle yapılan röportajlarla zenginleştirilmiştir. Teorik çerçevenin güçlü kaynaklar ve doğru sorularla desteklenmesi, bu eğitimi hem öğretici hem de gerçekten keyifli bir deneyime dönüştürdü.

Eğitimden çıkardığım sonuçları paylaşmadan önce, tek pencere tanımı ile başlayalım.

## Tek Pencere Nedir?

Tek Pencere'nin evrensel olarak kabul edilen tanımı, UN/CEFACT Tavsiye Kararı No. 33 tarafından yapılan tanımdır.

*“Tek Pencere, ticaretin kolaylaştırılmasını sağlayan bir mekanizmadır. Bu mekanizma, ticaret ve taşımacılıkta yer alan tarafların; ithalat, ihracat ve transit ile ilgili tüm düzenleyici gereklilikleri yerine getirebilmek için standartlaştırılmış bilgi ve belgeleri, tek bir giriş noktası üzerinden sunmalarına imkân tanır. Her bir veri unsuru yalnızca bir kez ve elektronik ortamda sunulmalıdır.”*

Şimdi yukarıdaki tanımdan hareketle, TP'nin olmazsa olmazlarına aşağıda bir göz atalım.

- Tüm taraflar için kolaylaştırıcı olmalı,
- Bilgi ve belgeler elektronik ortamda sunulmalı,
- Standartlaştırılmış bilgi ve belgeler kullanılmalı,
- Tüm başvurular için tek bir giriş noktası bulunmalı,
- Her bir veri unsuru yalnızca bir kez sunulmalı ve
- Tamamen elektronik işleme yapılmalıdır.

Tek Pencere tanımındaki özellikler, sınır ötesi ticaret yapan tedarik zinciri firmaların B2B seviyesindeki ihtiyaçları ile ne denli uyumlu, değil mi? Acı noktaları ve çözümler birbirine çok benziyor.

# Modern “Tek Pencere” Yapısına dair eğitimden notlar

## 1.Tek Pencere ve Ticaretin dijitalleşmesi kesişimi

- Eğitim, her ne kadar Single Window (Tek Pencere) odağında görünse de, esasen sınır ötesi ticaretin dijitalleşmesinin başarıya ulaşması için çok önemli tespitler ve uzman görüşleri içeriyor.
- Single Window yalnızca bir kamu (B2G) projesi değil; B2B süreçlerini de kapsayan, bir yapıdır. Tedarik zincirlerinin işleyişinde hayati önemi vardır.
- Kore, Japonya, Singapur ve Hong Kong gibi ülkeler, Tek Pencere yapılarını yalnızca B2G değil, B2B'yi de kapsayacak şekilde kurgulamış durumda. Zaten ticarete dair veri aynı veri; kamu–özel ayrımı bu noktada yapay kalıyor.
- ASEAN Bölgesel Tek Penceresinin bölge içi ve dışı ticaretin büyümesinde önemli katkıları olmuştur. <https://asean.org/our-communities/economic-community/asean-single-window/>
- 

## 2.Tek Pencerenin hatalı konumlandırılması

- Single Window'lar, kamu ve özel sektörün bir araya geldiği çok paydaşlı platformlardır.
- Ancak uygulamada çoğu ülkede gümrük idarelerinin baskın rolü, diğer paydaşların (özel sektör, lojistik, finans, üretim) ihtiyaç ve seslerinin geri planda kalmasına neden oluyor.
- Bu durum, Single Window'un yalnızca “gümrük modernizasyonu” olarak algılanmasına yol açıyor.
- Oysa bu yaklaşım, üretim ve ticareti fiilen yapan tedarik zinciri firmaları için verimsizliklere ve ticaretin ölçeklenmesini engelleyen darboğazlara neden oluyor.

## 3.Tek Pencere ve NTFC'nin (Ticaretin Kolaylaştırılması Koordinasyon Komitesi) Doğası

- Tek Pencere ve bunların devamlılığını sağlayan NTFC'ler birer teknoloji projesi değildir.
- Ne kadar iyi bir sistem kurulursa kurulsun, sürekli değişimi yönetmek, süreçleri düzenli olarak gözden geçirmek ve re-engineering yapmak zorunludur.
- Tek Pencere bir tek seferlik geliştirme değil, sürekli evrilen (progressive) bir süreçtir.

- Bu nedenle NTFC'ler:
  - Ayrı bir hukuki varlığı olan yapı olmalı,
  - Denetlenebilir, izlenebilir ve hesap verebilir olmalı,
  - Sürekli performans takibi yapılmalı

Örneğin Çin, Single Window için ayrı bir araştırma kuruluşu kurmuş ve 7–8 kişilik bir ekip ile SW projelerini ve performansını sürekli izliyor.

#### **4.Politik İrade, Hukuki Çerçeve ve Yönetişim**

- Başarının anahtarı, arkasında güçlü bir politik irade bulunan, tüm paydaşların üzerinde mutabık kaldığı yapılardır.

Eğitim için röportaj yapılan uzman görüşü bu konuda çok net:

*“Siyasi iradenin açık ve net desteği olmadan hayata geçirilmiş başarılı bir Single Window örneği görmedim.”*

- Bu politik irade mutlaka:
  - Yasalarla desteklenmeli
  - NTFC'nin ve paydaşlarının yetki ve sorumlulukları net tanımlanmalı
- NTFC yasaları, esnek olmalıdır. Yasalarda, değişim yönetimini mümkün kılacak uygulama yetkisi vermelidir.

#### **5.Operasyonel Yapılar, SLA ve KPI'lar**

- TP'deki tüm paydaşlar ve üçüncü taraf hizmet sağlayıcılar için:
  - Service Level Agreement (SLA)'lar imzalanmalı,
  - KPI (Key Performance Indicator)'lar net şekilde tanımlanmalıdır.
- Sürdürülebilir bir Single Window:
  - İnovasyon maliyetlerini karşılayacak gelir yaratabilmeli
  - Ancak bir kâr merkezi (profit center ol)mamalıdır.
- Veri mülkiyeti en hassas konulardan birisidir. Tek Pencerenin Operasyonu özel sektöre verilmiş olsa bile Verinin sahipliği devlette olmalıdır.

#### **6.Hukuki Altyapı ve Kağıtsız Ticaret**

- Yerel yasalar dijitalleşmeye hazır değilse, kağıtsız ticaret hedefi gerçekçi değildir.
- Elektronik belgeler, dijital imzalar ve veri paylaşımı:
  - Hukuken tanınmalı ve
  - Açık ve net şekilde düzenlenmelidir.
- Hukuki çerçeveler:
  - Statik olmamalı ve
  - Teknolojik gelişmeler ve ticaretin ihtiyaçlarıyla birlikte evrilmelidir.
- Uluslararası model yasalarla uyum (ör. MLETR; MLIT, e-docs, e-signature) kritik önemdedir.

## **7. Interoperability (Birlikte Çalışabilirlik) Gerçeği**

- Interoperability bir IT problemi değil, bir iş ve yönetim problemidir.
- Interoperability'nin önündeki en büyük engeller:
  - Standart veri formatlarının olmaması ve
  - Ortak bir dilin (common language) bulunmamasıdır.
- Interoperability'nin amacı:
  - Veri ve süreçleri harmonize etmek
  - İlk ve en kritik seviye semantik uyumdur
- Interoperability için Uluslararası standartlara bağlı kalınmalı:
  - Sadece WCO Data Model değil
  - Diğer ilgili küresel standartlar da dikkate alınmalı

## **8. B2B – B2G – G2G Veri İlişkisi**

- G2G veri alışverişinde kullanılan tüm veriler, aslında B2B süreçlerden doğar.

Eğer:

- B2B tarafındaki veri kalitesi artarsa

- B2B verileri ile regülasyonların talep ettiği veriler arasında anlam uyumu (semantic) sağlanırsa tüm taraflar kazanır:

- İş dünyası,
- Regülatörler ve
- G2G mekanizmaları.

Çünkü herkes aynı dili konuşmaya başlar.

## **9.Değişim Yönetimi (Change Management)**

- Değişim yönetiminin temeli, ana paydaşların karar alma sürecinin her aşamasına dahil edilmesidir.

Aksi halde, direnç, sistem hayata geçirildikten sonra ortaya çıkar. Bu aşamada mutabakat sağlamak çok daha zordur.

- Başarılı değişim yönetimi, Havalı ICT sistemlerinden çok, iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasına (business re-engineering) dayanır.

Düzenli:

- Atölye çalışmaları
- Eğitimler
- Seminerler

paydaşların değişimin parçası olduklarını hissetmelerini sağlar.

## **10.Sonuç**

- Tek Pencere'nin işleyişindeki temel anahtarlar:
  - Elektronik kayıtlar (e-records) ve
  - Bilgi paylaşımıdır.

Bunların tamamı, iş yapma biçimlerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır.

- Tek Pencere özünde:
  - Bir teknoloji projesi değil
  - Organizasyonel uyum ve yönetim projesidir.

- Dijitalleşme:

- Kâğıt süreçleri aynen dijitale taşımak değildir
- Süreçleri sadeleştirmek ve yeniden tasarlamak için bir fırsattır

Yukarıda belirtilen tüm unsurları birlikte dikkate alırsak, Tek Pencere'nin işlevsel kapsamı, sınır ötesi ticaretin B2B katmanını da kapsayacak şekilde evrilme yolundadır.

Bu dönüşüm, teknolojiden çok; yönetim, yasal, organizasyonel uyum ve ortak dil yaratma meselesidir. ICC DSI gibi kuruluşların veri standartlarına yönelik çalışmaları da, B2B ve B2G katmanlarının giderek daha fazla kesiştiğini ve bu dönüşümün hızlandığını göstermektedir.

#### **Kaynaklar:**

-ESCAP e-learning platform: Single Window Towards Cross-Border Paperless Trade: Overcoming Obstacles and Ensuring Sustainability

<https://e-learning.unescap.org/learn/course/30159>

Asean Tek Pencere <https://asean.org/our-communities/economic-community/asean-single-window/>

Yazan: Meral Şengöz

#### **Meral Şengöz Kimdir?**

25 yılı aşkın bankacılık ve Fintech kuruluşları tecrübesi bulunan Meral Şengöz, Uluslararası Ticaretin ve Tedarik Zincirlerinin Finansmanı ve Uluslararası Ticarete Dijitalleşme Stratejileri konusunda uzmanlaşmıştır.

Yerli ve yabancı firmalara yönelik danışmanlık yapan Meral Şengöz, Londra kökenli [T3i Partner Network](#) bünyesinde uluslararası projelerde rol almaktadır.

[\*\*Meral Şengöz'ün LinkedIn Makaleleri\*\*](#)