

# Esin Attorney Partnership.



## Introduction

The COVID-19 pandemic is the number one concern around the globe. The pandemic has reached 199 countries and territories, with many of these jurisdictions imposing additional health measures to contain the virus. The New York Times journalist Thomas L. Friedman described these times as "the world before corona (B.C) and the world after corona (A.C.)". The inherent mechanics of the outbreak, coupled with social distancing and quarantining orders, are creating sudden shocks in the supply and demand of trade goods.

Certain supply chains break down, reducing the amount of the goods accessible to public or affected by the fluctuation in demand of certain goods by the consumer. Effects of the pandemic on logistics are also considerable as logistics sector is deemed the veins of the financial structure. More frequently, however, panic buying of specific items create a sudden unchecked surge in demand, such as the case for personal medical protection equipment, intensive care unit ventilators or drugs for intubation sedatives.

Governments around the world introduced around 700 new health measures since January 24, 2020<sup>1</sup> to address the growing pandemic. These measures are becoming increasingly more severe, resulting in the quarantining of much of the global total workforce. Legislators are also developing state aid packages, tax breaks and other measures to assist businesses during this global crisis. As the effects of the pandemic continue to evolve in various fields, legislative packages generate a myriad of legal problems, while disruptions in supply chains continue to wreak havoc.

Since these recommendations and measures have consequences for both financial markets and daily life, the legal concerns surrounding these recommendations and measures in practice should also be considered. The purpose of this guide is to generate a practical and constructive chronological road map to assist businesses in managing supply chain disruptions. We collected information about the measures in response to COVID-19 from our contacts in different sectors and public resources. The guide addresses (i) securing inventory; ii) invoking contractual provisions when the performance of a contract is impossible; (iii) re-shaping supply lines with new alternative providers and addressing non-performing suppliers; (iv) state aids and other legislative tools; and (v) managing crisis by communicating with customers.

---

<sup>1</sup> [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200327-sitrep-67-covid-19.pdf?sfvrsn=b65f68eb\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200327-sitrep-67-covid-19.pdf?sfvrsn=b65f68eb_4)

# Contents

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>Securing Inventory .....</b>	<b>3</b>
Ensuring Health and Safety .....	3
Moving Inventory and Supply Lines .....	3
Changing Consumer Behavior .....	4
Re-thinking Stores .....	4
Hit the Emergency Brakes: Invoking Contractual Provisions When the Performance of a Contract is Impossible .....	5
Building Supply Lines to Last: New Alternative Providers, Addressing Non-Performing Suppliers and Digital Integration .....	7
Facing Your Customers .....	8
Conclusion .....	8
<b>Contacts .....</b>	<b>10</b>



## Securing Inventory

Companies prepare short and mid-term plans to maintain corporate and financial strength. The disruption of the supply chain requires immediate attention. Any emergency plan starts with a company reviewing its stocks and pipeline. However, the outbreak creates risks for employees running warehouses, logistic lines and management. The storage periods and storage amounts vary for each sector and product group; securing inventory is complex and unique to every firm, as it somehow impacts every employees' working conditions. Accordingly, we first review the measures employers can take to ensure the wellbeing of their employees, including changing employees' working locations to warehouses located in new locations or permitting remote working.



### Ensuring Health and Safety

Employers' primary concern is the health of their employees. Apart from the importance of keeping all the employees safe, unfortunate corona positive cases within the workplace may cause severe effects, for instance for warehouses, where remote working is not a possibility. This situation creates important employment law and data privacy law risks for companies.

#### Measures an employer can implement for daily operations

- How can we keep our employees safe during the outbreak?
- Is remote working a valid option?
- What about the safety of employees working on suppliers' premises?
- Would it be considered a workplace accident if my employee becomes infected? What if the employee becomes infected while working from home?
- Can I install an infrared camera to monitor employee welfare?
- How do I deal with infection in the workforce? Do we have to close down?
- What measures should we take to ensure the protection of personal data?



### Moving Inventory and Supply Lines

Another preventive measure relevant to employers is to move their inventory to areas outside of quarantine zones or areas that are less impacted by the outbreak.

#### Measures to protect employees working closely with a supplier located in a quarantine zone

- I cannot get my employees out of a quarantine zone. What can I do?
- Can I request information about the health of the suppliers' employees?
- When a supplier's employee is diagnosed with COVID-19, what steps should I take?

This shift requires moving warehouses and logistics points to accommodate the new supply route, which results in new leases and potential disputes.

One of the early actions for companies to consider is to mitigate the risk of supply shortages by transporting inventory to avoid transportation hardships due to quarantine zones or increasing the capacity of small stores. Some important retailers in Turkey turned their hypermarkets into dark stores<sup>2</sup> in

<sup>2</sup> The terms "dark store," "dark supermarket" and "dotcom center" refer to a retail outlet or distribution center that caters exclusively for online shopping. A dark store is generally a large warehouse that can either be used to facilitate a "click-and-collect" service,

where a customer collects an item they ordered online, or as an order fulfilment platform for online sales. The format was initiated in the United Kingdom, and its popularity spread to France and the rest of the European Union.



order to supply products to small stores. Some dark stores also operate as delivery points for consumers. However, to successfully implement dark stores under a company's operation, there are operational and legal challenges to be considered.

### **Legal considerations for lease agreements**

- What level of flexibility does my lease agreement offer?
- Can I change the type of my leased premise (i.e. shop to warehouse, warehouse to shop)?
- Can I ask my landlord for assistance on rent or payment duration?
- Is the pandemic a valid source to claim force majeure for my lease agreement? If so, how can I invoke it?
- How can I take my lease agreement issues into litigation?
- If I am to initiate a case for the revision of the lease agreement, should I continue making rent payments in full and are there any specific procedural rules that I must follow in making rental payments?

The main operational concern is the difficulty of logistics. For instance, in the supermarket and grocery sector, while one or two semi-trailer trucks might be needed to supply a superstore, small stores require ten light trucks per store, because they are located in many different areas. This is a natural consequence of changing consumer routines, since consumers prefer to shop in the market nearest to them. If an entire sector turns to this solution of using small stores more effectively and reducing the capacity of the superstores, companies will need to renegotiate current logistics services contracts, and logistics firms may fall short in answering the needs of FMCG companies. Retailers are undergoing a similar evolution, resulting in augmented logistics demands.

### **Adaptation of lease contracts and deferrals based on the state aids**

- My inventory is low. I no longer need the storage space. What do I do with my warehouse?
- Are there any state aid packages regarding leases?
- Can I defer any payments? What will happen if I do not pay the rent on my workplace?
- Is there a way to restructure my financing agreements?



### **Changing Consumer Behavior**

Following COVID-19 outbreak, consumer behavior is obviously changed, and one may say that this trend will continue following post coronavirus era. In Turkey, most supermarkets are anchor tenants in shopping malls. The cost of having a dark store in shopping malls may cause companies to look for other locations, which could considerably affect the income of shopping malls and require shopping mall operators to devise new plans to prevent long-term negative consequences.



### **Re-thinking Stores**

Some retailers relocated the vast amount of their employees working in superstores to their warehouses by changing employees' duties to meet the logistic needs. Naturally, this raises additional legal concerns about the employment relationship.



### Changing employees' workplace

- Can I ask my employees to work from a different location?
- Can I ask my employees to work on our suppliers' premises?
- What are my obligations to my employees who have become redundant due to shifting warehouses or supply lines?
- Can I change the type of an employee's employment (i.e. front desk to back office, storage)?
- Does change of the workplace create a "permanent establishment", which would trigger new filing requirements and tax obligations?

Some major players in the retail sector in Turkey report that their online sales increased by 18 to 50% due to quarantining and consumers' reticence to physically shop for basic groceries and cleaning products. Accordingly, some retailers in the textile sector closed their e-commerce sites or included new sectors into their operations by entering into the food industry. However, other retailers report that they are having issues with logistics, mostly due to the changing metrics of the logistics sector, as explained in the foregoing paragraphs.



### Hit the Emergency Brakes: Invoking Contractual Provisions When the Performance of a Contract is Impossible

Apart from the foregoing, every sector is affected by imported material shortages. For instance, the packaging sub-sector is dependent on raw materials import (i.e. cellulose), and due to suppliers being located in quarantine zones, some have ceased or will eventually cease their production lines.

Following the measures for available inventory such as relocating warehouses and reorganizing logistics and employee locations, industry players should look

into ways to minimize the effects of supply shortages. Considering that their supply chain structures may be complex, a good first step is for companies to conduct risk assessments for their Tier 1, Tier 2 and Tier 3 suppliers.

### Alternative ways of performing contractual obligations

- Is there a way to renegotiate my contracts with suppliers or customers?
- Are there any legal tools I can use to protect myself against defaulting on a contract?
- There is a strong possibility that I may not be able to perform a contract. What should I do now to limit the legal and commercial liabilities?
- I defaulted on a contract. What happens now?

As consumers' current demand is focused on their needs in the bottom of the Maslow's Hierarchy of Needs revolve around their basic needs, some suppliers are unable to meet deadlines or complete any deliveries due to overwhelming orders for certain goods. Companies might want to evaluate their options when core supply chains are disrupted.

### Financial Restructuring

- What is it?
- What to consider regarding financial debts?
- What is the best financial restructuring method?
- Composition, Framework Agreement, Independent restructuring

These options will evolve around the questions such as whether the business is dependent to a specific supplier or whether there are ways to support the supplier such as upfront payment. The first step for most of the industry players was building up a team to investigate and evaluate options.





### **Failing suppliers: Non-performance of contract - 1**

- My supplier is struggling. Should I help them? If so, how? How can I assist my supplier to perform the contract to satisfaction?
- Can I negotiate the terms of my agreement with my suppliers? Is there any provision in my agreement that would be of use?
- Can I support my supplier by paying upfront?
- How should I reflect the agreed measures to the ongoing contract? How should I document these changes?
- My supplier sent me a notification of force majeure. How do I challenge it?
- Does the deteriorating financial situation of my suppliers give me the right to refrain from fulfilling my own contractual obligations? Or can I apply for composition (*konkordato*)?
- My supplier's failure to deliver caused a cascade of defaults through the supply chain. What can I recover from my supplier?
- My company is subject to capital markets legislation. Should I disclose my supplier's failure to perform on public disclosure platforms?
- Does the financial situation of my company require applying for bankruptcy? Are there any legal remedies to avoid bankruptcy?

The slowdown in the B2B and individual shipment capacities might be restructured to offer shipping services to fulfill online sales, there are different types of shipping, and each type has different shipping times. Air cargo data suggests that airfreight volumes fell 23% in March<sup>3</sup>. On the other hand, airline companies such as Turkish Airlines are increasing their airfreight capacity, a possible indication of a transformation in the sector. However,

due to the lack of passengers, who were responsible for a part of the cost of airfreight, this option remains to be expensive.

Accordingly, many retailers have turned to last-mile-delivery due to the changed logistic metrics and the vast amount of demand for certain goods. Online retailers that have their own logistics services are having less problems to fulfill orders, while other retailers have to get in the line to ship their products. This alone might create concerns in fulfilling contract obligations.

Furthermore, international road transport was also hit hard by the outbreak: many countries apply quarantines for drivers entering their borders. The quarantine requirements for the drivers are softened because of the kilometers long queues in the borders. Drivers are allowed to submit electronic files and pass once the heat test is complete, which was a relief for the international road transport. The option to utilize rail transport might seem like a good solution, but some countries' infrastructures are limited and unable to accommodate enormous demand. In addition, we were informed that rail transport capacity is already at full. The foregoing problems forced some industry players in Turkey to cease production, such as the automotive industry, where some companies ceased production of cars that are normally shipped abroad. On the other hand some car manufacturers reported that they will be able to start production again at the end of April, as a result of the measures they have taken. Coming back to the transportation methods, sea freight is more suitable for transportation during the outbreak, but this method also has logistics problems and time concerns.

The supply chain disruption goes hand in hand with logistics problems. Retailers are devoting more effort to bring their products closer to consumers, rather than having stores in popular locations such as shopping malls. This affects negatively the incomes from the street and shopping mall stores. Not to mention that many shopping malls are closed or effected severely by the outbreak, preventing the stores in these to function. In Turkey, shopping malls

<sup>3</sup> <https://www.aircargonews.net/data/clive-data-services-airfreight-volumes-fell-23-in-march/>



hold an important place in consumers' shopping routines. Due to the outbreak, some major shopping mall operators decreased their yearly income expectations by 20 to 50%. Despite governmental measures deferring rent payments, shopping mall operators in Turkey are concerned of possible hardships related to the collection of rent. There are more than 400 shopping malls in Turkey with almost 13 million square meters of leasable area. The sheer size of the shopping mall sector indicates that the outbreak's influence on shopping malls might create a domino effect. This might also create severe problems for shopping malls with ongoing financing payments, and there are several financing agreement restructurings in the real estate sector.

#### **Failing suppliers: Non-performance of contract - 2**

- If my supplier applies to composition (*konkordato*), what are the measures that I can take to protect my company?
- My supplier's failure to deliver caused me to deliver my product late. Can I claim force majeure as well? Can I request to adapt the due dates with the contracts where I am the obligor? If so, how?
- My supplier failed to deliver the products. Can I terminate the contract with them and execute a new one with another supplier? If yes, will I be liable for compensation?
- Should I consider to acquire the non-performing supplier due to lack of cash liquidity? Do I really need it?

All of the above factors require a due diligence of companies' contractual obligations and liabilities.



#### **Building Supply Lines to Last: New Alternative Providers, Addressing Non-Performing Suppliers and Digital Integration**

While dealing with the short-term effects of the outbreak, industry players should also consider the long-term implications. As there is ongoing

uncertainty about when the waters will calm down, we recommend companies to consider the possible long-term challenges. Undoubtedly, "cash is king" and it would be wise to monitor government aids during this time but the dividing line separating the survivors will be made of adaptability, preparedness and innovation.

#### **Looking for new suppliers - 1**

- I need new suppliers. How do I properly scan and evaluate them?
- What provisions should I definitely have in my contracts?
- Is the supply route to the new supplier secure? What is the global trade situation?
- Will I need to shift employees or other resources for the new supplier? How do I mobilize during the pandemic?
- Are there any state aid or tax relief packages I can benefit from?
- How should I deal with competition concerns?
- Do my investments backed with project finance need re-structuring?
- What to watch for in multinational supply chain structures including customs requirements?

It is very likely that the use of technology might be a game changer for emergency situations. TEDAR (the Association of Supply Chain Management) announced its recommendation to consider technology and digital integration for supply lines to as response. Supply chains better equipped with automation and digitalization were more successful to overcome the outbreak related issues. In that sense, adopting technology solutions and investing in infrastructure such as remote working or cross-stock integration may lead to companies becoming better equipped for long-term challenges. Working on customer engagement is also a great deal going forward.



### Looking for new suppliers - 2

- Does the new supplier operate in line with customers' code of conduct?
- The goods to be obtained from new 3rd parties subject to export control regimes?
- How can I conduct 3rd party due diligence to new suppliers?



### Facing Your Customers

Consumer communication plays an important role for companies in dealing with the outbreak. Many companies are seeking ways to strengthen their relationships with customers, and some companies have turned the outbreak into an "advantage" for media and consumer relations. During these times, consumers appreciated the companies playing an important role in the fight against the virus. Brands are building consumer trust through well planned media coverage.

### Communicating with customers and employees

- What are the applicable rules for sending commercial electronic messages to clients?
- How do I manage the company's profile on social media? What legal tools do I have at my disposal?

For instance, the food delivery sector in Turkey employed social media campaigns to demonstrate their commitment and actions in the fight against the outbreak, which created a considerable amount of interaction with social media users. While social media is an important tool for companies, it can also be a way for employees who are affected by the negative economic consequences of the outbreak to discredit their ex-employers. We are seeing instances where some employees are initiating social media campaigns related to wage cuts, the impossibility of remote working, etc.



### Conclusion

The outbreak has caused the world to pause and reassess its priorities, particularly the health and safety of the loved ones. But life continues, and the world's economic wellbeing cannot be overlooked. It would be wise to consider the foregoing matters from operational, economic and legal perspectives. With this guidance, we aimed to initiate the legal discussion surrounding the supply chain disruption caused by the COVID-19 outbreak. Companies should consider including legal, compliance and trade professionals into their crisis teams in order to maintain a holistic approach. This would save time and effort for the considered actions. And as always, Darwin said it best *"it is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it finds itself"*.





## Giriş

COVID-19 salgınının 2020'ye damgasını vurduğu ve bir numaralı endişe haline geldiği bir dönemden geçmekteyiz. Salgın, 199 ülkeye yayılmış ve bu sebeple birçok hükümet COVID-19 salgınını kontrol altına almak için sağlık alanında ek tedbirler uygulamaya başlamıştır. Salgının sosyal mesafe ve karantina uygulamalarını gerektiren doğası tedarik zincirinde olumsuz etkilere sebep olurken, yaşanan panik kimi tüketim ürünlerinin arz ve talebinde bir şok etkisi yaratmıştır. Bahsedilen bu etki şüphesiz New York Times yazarı Thomas L. Friedman'ın "korona öncesi ve korona sonrası" tanımlamasının muhtemel nedenlerinden biridir.

Tedarik zincirlerinde yaşanan bozulma ve talep dalgalanmaları, erişilebilir ürün miktarının azalmasına sebep olmaktadır. Finansal dünyanın dolaşım sistemi olarak kabul edilen lojistik sektörü üzerinde etkisini gösteren sorunlar tedarik zincirindeki krizlerin ana sebeplerinden biridir.

Büyüyen salgını engellemek adına dünya çapında hükümetler 24 Ocak 2020'den itibaren sağlık alanında 700'den<sup>4</sup> fazla yeni tedbir açıklamışlardır. Git gide kapsamı genişleyen bu önlemler işgücünün karantinaya alınması sonucunu da kaçınılmaz olarak doğurmuştur. Bu küresel krizin iş dünyasına olan olumsuz etkilerini de kontrol edebilmek için devletler, yardım paketleri, vergi indirimleri ve başka diğer önlemler geliştirmek durumunda kalmıştır. Destek paketleri pek çok yasal soruyu da beraberinde getirmeke birlikte pandemi çeşitli alanlarda beklenmedik etkiler göstermeye devam ettiği için, tedarik zincirindeki bozulmalar tahribata neden olmaya devam etmektedir.

Bu dönemde atılacak adımların hem finans dünyasında hem de günlük yaşamda sonuçları olduğundan, uygulamaya yönelik hükümetlerin önlemleri ve iş dünyasının getirdiği çözümler etrafında gelişen yasal kaygıların dikkatle ele alınması gerektiğini düşünmekteyiz. Bu rehberin amacı, salgın döneminde devamlılığı sağlamak için iş dünyasının getirdiği farklı çözümlerin kronolojik olarak değerlendirilmesi ile pratik ve yapıcı bir yol haritası ortaya koymaktır. Rehberde yer verdiğimiz bilgiler farklı sektörlerde faaliyet gösteren iş ortaklarımız ve kamuya açık kaynaklardan edinilmiştir. Bu rehberde (i) envanter güvenliği; (ii) sözleşmelerden doğan risklerin yönetimi; (iii) tedarikçilerle ilişkiler; (iv) yardım paketlerine başvurulabilecek noktalar; ve son olarak (v) krizi müşterilerle iletişimi koruyarak yönetme konularına yer verilmektedir.

<sup>4</sup> [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200327-sitrep-67-covid-19.pdf?sfvrsn=b65f68eb\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200327-sitrep-67-covid-19.pdf?sfvrsn=b65f68eb_4)

## İçerik

Giriş.....	1
<b>Envanter Güvenliği .....</b>	<b>3</b>
Sağlık ve Güvenliğin Sağlanması .....	3
Envanter ve Tedarik Hatlarının Güvenliği .....	3
Değişen Tüketici Davranışı .....	4
Mağazaları Yeniden Değerlendirmek .....	5
Acil Durum Frenleri: Sözleşme Koşullarının Yerine Getirilmesinin İmkânsız Olduğu Durumlarda Sözleşme Hükümlerine Başvurmak.....	5
Kalıcı Tedarik Zincirlerinin Oluşturulması: Yeni Alternatif Tedarikçilerin Bulunması, Yetersiz Kalan Tedarikçiler ve Dijital Entegrasyon .....	8
Müşteriler ile İletişim .....	8
Sonuç .....	9

## Envanter Güvenliği

Şirketler bu dönemde finansal ve kurumsal dayanıklılıklarını sürdürmek için kısa ve orta vadeli planlar hazırlamaktadır. Çoğu şirket için tedarik zincirindeki bozulma vakit kaybetmeden ilgilenilmesini gerektiren acil bir durumdur. Bu acil duruma ilişkin planlar genellikle şirketin stoklarını ve üretim hattını gözden geçirmesi ile başlamaktadır. Bununla birlikte bu salgın, çalışanların sağlığı ve lojistik hatların işlevselliği gibi yönetsel birtakım riskler oluşturmaktadır. Saklama süreleri ve stok miktarlarının her sektöre hatta ürüne göre değiştii dikkate alındığında, envanter güvenliğinin her şirket özelinde çalışanların gündelik iş akışlarını da önemli ölçüde etkileyen karmaşık bir yapıda olması muhtemeldir. Bu doğrultuda, öncelikle çalışanların çalışma yerlerinin değiştirilmesi veya uzaktan çalışma uygulamaları da dahil olmak üzere, işverenlerin çalışanların güvenliğini sağlamak için alabilecekleri önlemleri aşağıda inceledik.



### Sağlık ve Güvenliğin Sağlanması

Bu dönemde işverenlerin öncelikli endişesi doğal olarak çalışanlarının sağlığıdır. Tüm çalışanları güvende tutmanın önemini yanında, uzaktan çalışmanın mümkün olmadığı depo gibi alanlarda beklenmedik COVID-19 vakaları arzu edilmeyen etkilere neden olabilir. Böyle bir durumu önlemek isteyen şirketler için operasyonel kararlar değerlendirilirken iş hukuku ve kişisel verilerin korunması hukuku gibi alanlarda da birtakım değerlendirmeler yapılması gerekebilecektir.

#### Bir işverenin günlük operasyonlar için uygulayabileceđi önlemler

- Uzaktan çalışma geçerli bir seçenek mi?
- Hangi önlemler ile uzaktan çalışma sırasında kişisel verilerin güvenliğini sağlayabiliriz?
- Tedarikçilerin tesislerinde çalışan işçilerin güvenliği için ne yapılabilir?
- Çalışanım enfekte olursa bu bir iş kazası olarak değerlendirilir mi? Çalışanım evden çalışırken enfekte olursa ne olacak?
- Çalışanların güvenliği için termal kamera sistemi kurabilir miyim?
- İşyerinde enfeksiyon ile nasıl başa çıkabilirim? İşyerlerini kapatmak zorunda mıyız?



### Envanter ve Tedarik Hatlarının Güvenliği

Bu dönemde şirketlerin uyguladıkları bir başka önlem de ürünlerin karantina bölgesi veya salgından daha az etkilenen alanlara nakledilmesi olmuştur.

#### Karantina bölgesinde bulunan bir tedarikçi ile yakın çalışan çalışanları korumak için alınabilecek önlemler

- Çalışanlarımı karantina bölgesinden çıkaramıyorum. Ne yapabilirim?
- Tedarikçilerimin çalışanlarının sağlık durumları hakkında bilgi talep edebilir miyim?
- Bir tedarikçimin çalışanına COVID-19 teşhisi konduğunda hangi adımları atmalıyım?

Bu önlem doğal olarak yeni tedarik ve lojistik hattı ihtiyaçlarını beraberinde getirdi. Bu ihtiyaçlara uyum sağlamak için depolar gibi lojistik lokasyonlarda yaşanan değişimler, yeni kira sözleşmelerinin kurulmasına ve eski sözleşmelerin tekrar masaya yatırılmasına sebep olmaktadır.

Bu doğrultuda atılabilecek ilk adımlardan biri karantina bölgelerinden kaynaklanan ulaşım zorluklarından kaçınmak için örneğin küçük mağazaların kapasitesini arttırmak ve ürünleri bu noktalara naklederek tüketiciye daha kolay ulaşmayı sağlamaktır. Türkiye'de bazı önemli perakendeciler küçük mağazalara ürün sağlamak için

hipermarketlerini "karanlık mağazalara" (dark store)<sup>5</sup> dönüştürmüşlerdir. Bu kapsamda bazı karanlık mağazalar müşterilerine teslimat noktası olarak hizmet sunmaktadır. Bununla birlikte, bir şirketin başarılı bir karanlık mağaza işletmesi için dikkate alınması gereken operasyonel ve yasal zorluklar olduğu dikkatlerden kaçmamalıdır.

#### **Kira sözleşmeleri ile ilgili hukuki değerlendirmeler**

- Kira sözleşmem bana hangi imkânları sağlıyor?
- Kiraladığım tesisin kullanım amacını değiştirebilir miyim?
- Mülk sahibinden kira ödemeleri veya ödeme süreleri ile ilgili ne gibi kolaylıkları sağlamasını talep edebilirim?
- Pandemi, kira sözleşmem kapsamında mücbir sebep hükümlerine dayanmam için geçerli bir sebep midir? Öyleyse bu hükümlere dayanmak için ne yapmalıyım?
- Kira sözleşmemden doğan sorunları dava konusu yapabilir miyim? Nasıl?
- Kira sözleşmesinin gözden geçirilmesi için bir dava hazırlığındaysam, bu süre içerisinde ödemeleri tam olarak yapmak zorunda mıyım? Kira ödemelerini yaparken dikkat etmem gereken usuller neler?

Bu durumda esas operasyonel kaygı, lojistik zorluğudur. Örneğin süpermarket ve market sektörlerinde, bir süpermarkete mal tedarik etmek için bir veya iki TIR'a ihtiyaç duyulurken küçük mağazalar geniş bir coğrafyaya yayılmış olduklarından daha fazla sayıda ve küçük boyuttaki kamyonetlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, değişen tüketici alışkanlıklarının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Salgının etkisiyle tüketici kendisine en yakın marketten alışveriş yapmayı tercih etmektedir. Eğer tüm sektör küçük mağazaları daha etkin kullanma ve süpermarketlerin kapasitesini azaltma

<sup>5</sup> "Karanlık mağaza", "Karanlık süpermarket" ve "dotcom center" terimleri yalnızca çevrimiçi alışveriş için hizmet veren perakende satış mağazasına veya dağıtım merkezlerine karşılık gelir. Karanlık mağaza genellikle müşterilerin çevrimiçi siparişlerinin toplandığı "click-and-collect" hizmetleri kolaylaştırmak için

çözümüne yönelirse, şirketlerin mevcut lojistik sözleşmelerini yeniden müzakere etmeleri ihtiyacı ortaya çıkabilmektedir. Buna ek olarak lojistik firmaları FMCG şirketlerinin nakliye hızına yönelik ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır.

#### **Devlet yardımları kapsamında kira sözleşmelerinin ve ödeme ertelemelerinden faydalanılması**

- Şirketimin envanteri azalmaktadır. Artık eskisi kadar depo alanına ihtiyaç duymuyorum. Depo alanlarım ile ilgili ne yapabilirim?
- Kira sözleşmelerine yönelik herhangi bir devlet desteği bulunmakta mı?
- Ödemelerimi erteleyebilir miyim? İş yerimdeki kirayı ödemezsem ne olur?
- Finansman sözleşmelerimi yeniden yapılandırabilirim mümkün mü?

Öte yandan yalnızca FMCG şirketleri değil perakendeciler de benzer bir değişim göstermekte ve bu durum lojistik sektörüne yönelen taleplerin artmasına yol açmaktadır.



#### **Değişen Tüketici Davranışı**

COVID-19 salgınının yarattığı etkiyle tüketici alışkanlıkları da gözle görülür ve tahmin edilebilir bir şekilde değişime uğramıştır. Bu değişimin korona virüsü sonrasında da etkilerini devam ettirmesi muhtemel gözükmektedir. Örneğin dark store uygulamasına geçen ya da geçmesi muhtemel olan süpermarketler, Türkiye'de çoğu alışveriş merkezinin ana kiracıları konumundadır. Türkiye'de tüketiciler için yeni bir alışveriş yöntemi ortaya koyan bu durumun tüketiciler tarafından benimsenmesi halinde değişen tüketici davranışına adaptasyon sağlamak gerekecektir. Alışveriş merkezlerinde yer alan süpermarketlerin karanlık mağaza olarak

kullanılabilen veya çevrim içi satışları karşılamak için kullanılan büyük bir depodur. Bu işletme sistemi Birleşik Krallıkta başladı ve popülerliğini Fransa ve Avrupa Birliğinin geri kalanında korudu.

kullanılmaya başlaması, süpermarketlerin daha ucuz başka konumlara taşınmasına ve dolayısıyla alışveriş merkezlerinin gelirlerinde önemli düşüşler yaşanmasına sebebiyet verebilmektedir. Bu açıdan alışveriş merkezi işletmecilerinin uzun vadede bu gibi olumsuz etkileri önleyebilmek için planlarını gözden geçirmeleri yerinde olacaktır.



### Mağazaları Yeniden Değerlendirmek

Kimi perakendeciler, büyük mağazalardaki çalışanlarının önemli bir kısmını depo ve lojistik faaliyetleri kapsamında değerlendirme yoluna gitmiştir. Bu, yaşanan salgın kaynaklı krizle mücadelede başvurulması muhtemel bir yol olarak gözükse de, hukuki yönü düşünülmeden bu kararın alınması çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Doğal olarak bu durum, işçi işveren ilişkisi kapsamında işyerinin değişmesi etrafında gündeme gelen birtakım ek hukuki kaygılar doğurmaktadır.

#### Çalışanların işyerinin değiştirilmesi

- Çalışanımdan farklı konumdaki bir işyerinde çalışmalarını talep edebilir miyim?
- Çalışanımdan tedarikçimin tesisinde çalışmasını isteyebilir miyim?
- Değişen depolar ve tedarik hatları nedeniyle artık ihtiyaç duymadığım çalışanlarıma karşı olan yükümlülüklerim nelerdir?
- Çalışanımdan görev tanımlarını değiştirebilir miyim (danışmadan depoya gibi)?
- İşyeri değişimi "daimi işyeri" oluşmasına sebebiyet verir mi? Bu durum yeni yükümlülükler ve vergi yüküne neden olur mu?

Türkiye'deki perakende sektörünün bazı önemli temsilcileri, karantina uygulamaları ve müşterilerin çevrimiçi alışveriş yapma eğilimleri nedeniyle, internet satışlarının %18 ile %50 arttığını bildirmektedir. Öte yandan, bazı tekstil perakendecileri e-ticaret sitelerini kapatmış veya bu mecralarda gıda sektörüne yönelik ürünlere yer vererek faaliyet alanlarına yeni bir sektör eklemişlerdir.



### Acil Durum Frenleri: Sözleşme Koşullarının Yerine Getirilmesinin İmkânsız Olduğu Durumlarda Sözleşme Hükümlerine Başvurmak

Yukarıda anlatılanlara ek olarak, her sektör hammadde teminindeki zorluklardan da etkilenmektedir. Örneğin paketleme sektöründe selüloz gibi ithal edilen ham maddelere bağımlılık ve tedarikçilerin karantina bölgelerinde yer alması, bazı üretim hatlarının er ya da geç durmasına sebebiyet verebilmektedir.

Şirketler, depoların yerlerini değiştirmek, lojistik operasyonları ve çalışanların konumlarını yeniden düzenlemek gibi önlemlerin devamında, tedarikçilerin yaşadıkları zorluklar sebebiyle ortaya çıkan tedarik zorluklarını önlemenin yollarını da aramak durumunda kalmaktadır. Bu kapsamda şirketler tarafından tedarik zincirlerinde yer alan her bir Tier 1, Tier 2 ve Tier 3 tedarikçiye yönelik risk değerlendirilmesi yapılması bir başlangıç noktası olarak kabul edilebilmektedir.

Tüketicilerin bu dönemdeki talepleri Maslov'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin en altındaki temel ihtiyaçlara yöneldiği için beklenmedik şekilde artan talep sebebiyle bazı tedarikçilerin temel tüketim mallarını zamanında teslim edememeleri veya teslimatı hiç tamamlayamamaları söz konusudur. Bu ihtimaller göz önünde bulundurulduğunda, şirketlerin, kritik öneme sahip tedarik zincirleri krizden etkilendiğinde uygulamaya koyabilecekleri seçenekleri değerlendirmeleri yerinde olacaktır.

#### Finansal yapılandırma

- Finansal yapılandırma nedir?
- Finansal borçlarınız kapsamında nelere dikkat etmelisiniz?
- En iyi finansal yapılandırma yöntemi hangisi?
- Konkordato, Çerçeve Anlaşma (FYY), Bağımsız Yapılandırma
- Borçlular finansal yapılandırmada nelere dikkat etmeli?





Bu seçenekler, faaliyetlerin bir tedarikçiye bağımlı olup olmadığı, tedarikçiyi ön ödeme yapmak gibi yöntemlerle desteklemenin uzun vadede daha sağlıklı olup olmayacağı gibi soruların etrafında şekillenmektedir. Bu hazırlık kapsamında bazı öncü şirketlerin ilk adım olarak bu sorulara cevap arayacak farklı disiplinleri içinde barındıran ekipler oluşturduğu gözlemlenmektedir.

Değişen müşteri alışkanlıkları ile iç içe olan tedarik sıkıntılarının bir diğer örnek de lojistik sektörüne ilişkin olarak verilebilmektedir. Nakliye hizmetlerinde B2B ve bireysel gönderilerdeki azalma nedeniyle ortaya çıkan atıl kapasitenin, artan çevrimiçi satışları karşılamak üzere yeniden yapılandırılabilmesi mümkündür. Müşterilerin taleplerine uygun olarak özellikle internet satışlarında gönderi türleri, teslimat süresi bakımından farklılaşmaktadır. Bu bakımdan sıklıkla ekspres gönderilerde kullanılan hava kargoya ilişkin verilere göre, Mart ayında hava kargo gönderi hacmi %23 oranında azalmıştır.<sup>6</sup> Buna karşın, Türk Hava Yolları gibi havayolu şirketleri ise sektördeki dönüşümün olası bir göstergesi olarak hava kargo kapasitelerini artırmaktadır. Ancak normal şartlarda kargo maliyetlerinin önemli bir bölümünü üstlenen yolcuların eksikliği, hava kargosu seçeneğinin daha da pahalı olması sonucunu beraberinde getirmektedir.

#### **Sözleşmeden doğan yükümlülükleri yerine getirmenin alternatif yolları**

- Tedarikçilerim ya da müşterilerim ile imzalamış olduğum sözleşmeleri yeniden müzakere etmemin bir yolu var mı?
- Sözleşmeye aykırılık halinde kendimi savunabileceğim araçlar neler?
- Sözleşmedeki yükümlülüklerimi yerine getiremeyeceğime dair ciddi şüphelerim var. Hukuki ve ticari sorumluluğumu sınırlamak için neler yapabilirim?
- Sözleşmedeki yükümlülüklerimi ihlal etmek zorunda kaldım. Şimdi ne olacak?

Salgının getirdiği yeni koşullar doğrultusunda tüm işletmeler bir şekilde ürün ve hizmetlerini tüketicinin

ayağına götürebilmeyi amaçlamaktadır (last-mile delivery). Bu doğrultuda pek çok perakendeci, lojistik metriklerinin değişimi ve belirli mallar için oluşan yüksek hacimli talep nedeniyle hızlı gönderi seçeneklerini sağlayamamakta ve daha uzun sürelerde ürün teslim etmektedir (last-minute-delivery). Ancak yeni dönem, fırsatları da beraberinde getirmiştir. Kendi lojistik ağlarını geliştirebilmiş çevrimiçi perakendeciler bu süreç içerisinde siparişleri yerine getirmek için daha az sorun ile karşılaşırken, siparişlerin teslimi için kendi operasyonları haricindeki lojistik hizmet sağlayıcılarla çalışan perakendecilerin ürünlerini gönderebilmek için sıraya girmeleri gerekebilmektedir. Salt bu durum dahi tüm bu ilişkiler ağını düzenleyen sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde çeşitli endişeler doğurmaktadır.

Havayolu taşımacılığında olduğu gibi uluslararası karayolu taşımacılığı da salgından etkilenmektedir. Pek çok ülke, sınırlarından giren sürücülere karantina uygulamaya başlamıştır. Ancak bu uygulamadan sonra sınırlarda oluşan kilometrelerce uzunluktaki kuyruklar nedeniyle sürücülere uygulanan karantina şartlarında yumuşamaya gidilmiştir. Sürücülere belgelerini elektronik olarak sunabilmeleri ve vücut ısısı ölçümleri sonrasında yollarına devam edebilmeleri gibi olanaklar sektör paydaşlarının yoğun çabası ile sağlanmıştır.

Demiryolu taşımacılığı karayolu taşımacılığına uygun bir alternatif olarak görülse de, ülkelerin alt yapılarının sınırlı olması, ortaya çıkan büyük talebi demiryollarının kaldıramıyor olması ve hâlihazırda demiryolu kapasitelerinin tümüyle dolu olması nedeniyle, demiryolları taşıma alanındaki dar boğaza alternatif oluşturamamaktadır.

Yukarıda anılan sorunlar, geçtiğimiz dönemde Türkiye'de üretilen araçların bir kısmının yurtdışına ihraç edildiği otomotiv sektörü gibi alanlarda faaliyet gösteren bazı şirketlerin çalışmalarını durdurmasına neden olmuştur. Öte yandan kimi otomotiv firmaları aldıkları önlemler sayesinde Nisan sonu itibarıyla üretime tekrar başlayabileceklerini duyurmuşlardır. Deniz taşımacılığı da salgın esnasında taşımacılık bakımından uygun gözükmeyle beraber kendine

<sup>6</sup> <https://www.aircargonews.net/data/clive-data-services-airfreight-volumes-fell-23-in-march/>



özgü lojistik ve teslimat sürelerine ilişkin problemleri beraberinde getirmektedir. Üstelik deniz taşımacılığının da her halükarda limandan varış noktasına kadar karayolu taşımacılığına mahkum olması yukarıda anlatılan sorunların tamamına çözüm sunulabilmesi önünde engel teşkil etmektedir.

#### **Tedarikçinin sözleşmeyi ifa edememesi - 1**

- Tedarikçim zor durumda. Ona yardımcı olmalı mıyım? Yardımcı olacaksam, nasıl? Tedarikçimin sözleşmeyi ifa etmesini nasıl sağlayabilirim?
- Tedarikçim ile mevcut sözleşmemdeki maddeleri müzakere etmem mümkün mü? Sözleşmem bu yönde kullanabileceğim bir hüküm barındırıyor mu?
- Tedarikçimi ön ödeme yaparak destekleyebilir miyim?
- Tedarikçim mücbir sebep doğduğunu bildirdi. Bu bildirimine nasıl itiraz edebilirim?
- Tedarikçilerimin bozulan finansal yapısı bana sözleşmeden doğan borçlarımı yerine getirmekten kaçınma imkanı sağlar mı? Konkordato başvurusunda bulunabilir miyim?
- Tedarikçimin sözleşmeyi ifa edememesi tedarik zincirim boyunca benim veya başka tedarikçilerin de sözleşmelerini ifa edememelerine sebep oldu. İlk tedarikçiden herhangi bir talepte bulunabilir miyim?
- Şirketim sermaye piyasası mevzuatına tabidir. Tedarikçimin sözleşmeyi ifa edemediğini Kamuya Aydınlatma Platformu'na bildirmem gerekli mi?
- Şirketimin finansal durumu iflas için başvurmamı gerektirir mi? İflası engelleyebilecek hukuki imkanlarım var mı?

Perakendeciler, hizmet odaklarını müşterilerin tercih ettiği alışveriş merkezlerinde bulunan mağazaları desteklemekten ürünlerini müşterilerine mümkün olan en yakın noktaya ulaştırmaya kaydırmaktadır. Bu durum cadde veya alışveriş merkezinde bulunan mağazalardan elde edilen geliri azaltırken pek çok alışveriş merkezinin salgın nedeniyle kapanmış veya faaliyetlerini önemli ölçüde sınırlandırmış olması da

bazı mağazaların faaliyetlerini engelleyerek bu durumu kötüleştirmektedir. Mevcut durumun ve ileride yaşanabilecek diğer sorunların farklı sektörler üzerinde ciddi etkileri doğabilecektir.

Örneğin, alışveriş merkezleri Türkiye'de tüketicilerin alışveriş rutinlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bazı büyük alışveriş merkezi işletmecilerinin salgın nedeniyle yıllık gelir beklentilerini %20-50 oranında azalttıkları bilinmektedir. Alışveriş merkezi işletmecileri, devletin kira ödemelerine ilişkin sağladığı kolaylıklara rağmen kiraların tahsil edilmesi bakımından çeşitli güçlüklerle karşılaşacaklarını tahmin etmektedir. Türkiye'de yaklaşık 13 milyon metrekarelik kiralanabilir alana sahip 400'den fazla alışveriş merkezi bulunmaktadır. Salgının alışveriş sektöründe yarattığı etkilerin alışveriş merkezi sektörünün büyüklüğü nedeniyle bir domino etkisi yaratabileceği de ihtimali de göz ardı edilmemelidir. Bu durum, finansman ödemeleri devam eden alışveriş merkezleri için ciddi sorunlar doğurma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle gayrimenkul sektöründe çeşitli finansman anlaşmalarının yeniden yapılandırıldığına yönelik emareler bulunmaktadır.

#### **Yetersiz kalan tedarikçiler: Tedarikçinin sözleşmeyi ifa edememesi - 2**

- Nakit akışını kontrol edememesi sebebiyle ifa güçlüğü yaşayan tedarikçimi devralmayı düşünmeli miyim?
- Tedarikçimin konkordato ilan etmesi halinde şirketimi korumak için ne gibi önlemler alabilirim?
- Tedarikçimin geç teslimi ürünlerimi müşterilerime geç teslim etmeme sebep oldu. Mücbir sebep halinden yararlanabilir miyim? Tabi olduğum sözleşmeler kapsamındaki zamansal yükümlülüklerimin uyarlanmasını talep edebilir miyim?

Yukarıda sayılan faktörlerin tümü, şirketlerin sözleşmeden doğan sorumluluk ve yükümlülüklerine ilişkin bir çalışma yapılarak bu unsurların belirlenmesini gerektirmektedir.



## Kalıcı Tedarik Zincirlerinin Oluşturulması: Yeni Alternatif Tedarikçilerin Bulunması, Yetersiz Kalan Tedarikçiler ve Dijital Entegrasyon

Pazarda faaliyet gösteren endüstri oyuncuları, salgının kısa vadeli etkilerini azaltmaya uğraşırken aynı zamanda salgının uzun vadede ortaya çıkaracağı değişimlere de uyum sağlayabilmelidirler. Krizin ne zaman sonlanacağına ilişkin belirsizlik ortamı devam ederken şirketlerin kriz sonrası oluşacak yeni dünyadaki uzun vadeli fırsat ve zorlukları da planlarına dahil etmesinde fayda bulunmaktadır. Şüphesiz, bu dönemde nakit akışındaki bozulmaları önleyecek tedbirler almak süreci en az hasarla atlattırma yardımcı olacaktır. Bu süreç içerisinde de hızla şekillenen ve stratejik avantaj sağlayan devlet yardım paketlerini takip etmek önemli olacaktır.

### Yeni tedarikçilerin bulunması - 1

- Yeni tedarikçilere ihtiyacım var. Yeni tedarikçileri inceleyip değerlendirirken dikkat etmem gereken hususlar neler?
- Tedarikçi sözleşmelerimde kesinlikle bulunması gereken maddeler nelerdir?
- Yeni tedarikçi ile olan tedarik hattı güvenli mi? Küresel ticaret yollarındaki durum nedir?
- Yeni tedarikçi için çalışan veya başka kaynaklar kaydırmam gerekli mi? Öyleyse, pandemi sırasında iş gücümü nasıl mobilize edebilirim?
- Faydalanabileceğim herhangi bir devlet yardımı veya vergi yardım paketi var mı?
- Rekabet hukuku alanındaki çekincelerimi nasıl giderebilirim?
- Uluslararası tedarik zinciri yapılarında gümrük gereklilikleri de dahil olmak üzere nelere dikkat etmeliyim?

COVID-19 salgını gibi acil durumlarda teknolojinin ve teknolojinin etkin kullanımının ticaret üzerinde önemli etkiler yaratacağı ortadadır. TEDAR (Tedarik Zinciri Yönetimi Derneği), salgının etkilerini sınırlamak için yayımladığı öneriler arasında tedarik zincirinin dijital entegrasyonu ve teknolojinin etkin kullanımını

listelemektedir. Zira otomasyon ve dijitalleşme ile donatılmış tedarik zincirlerinin salgının etkilerinin üstesinden gelme konusunda daha başarılı olacağı ifade edilmektedir. Bu anlamda, şirketlerin uzaktan çalışma veya envanter entegrasyonu gibi teknolojik çözümlere alt yapı yatırımları yapmasının uzun vadede ortaya çıkabilecek sorunlar için daha hazırlıklı olmasını sağlayacaktır. Bu dönemde müşteri etkileşimi alanına yatırım yapmak da gelecek dönemde getiri sağlayacak bir yatırımdır.

### Yeni tedarikçilerin bulunması - 2

- Yeni tedarikçilerim müşterilerimin iş ve etik kuralları çerçevesinde çalışabilir mi?
- Yeni üçüncü tarafların gönderdiği mallar da ithalat rejimine tabi mi?
- Yeni tedarikçileri nasıl üçüncü taraf ayrıntılı inceleme (third party due diligence) sürecinden geçirebilirim?



## Müşteriler ile İletişim

Tüketiciler ile sıkı bir iletişim içerisinde olunması salgından etkilenen şirketler için önemli bir rol oynamaktadır. Birçok şirket müşterilerle ilişkilerini güçlendirmenin yollarını aramaktadır. Çeşitli şirketler salgın süresince medya ve tüketici ilişkileri araçlarını etkin bir biçimde kullanarak durumu bir nebze olsun "avantaj" haline döndürmeye çalışmaktadır. Kriz zamanlarında tüketiciler virüse karşı mücadelede önemli bir rol oynayan şirketleri takdir ederken çeşitli markalar iyi hazırlanmış kamu iletişimi yol haritaları ile tüketici güveni kazanmaya çalışmaktadır.

### Müşteriler ve çalışanlarla iletişim

- Müşterilere ileti gönderirken dikkat etmem gereken kurallar neler?
- Sosyal medyada şirket profilimi nasıl yönetirim? Hangi hukuki yöntemlere sahibim?

Örneğin, yemek teslimatı sektöründe yer alan bazı şirketler salgınla mücadelede oynadıkları rolü medya kampanyaları yoluyla etkili şekilde ortaya koymuş ve özellikle sosyal medya kanalları yoluyla tüketicilerin takdirini kazanmışlardır. Ancak ne yazık ki sosyal medya kampanyalarının yalnızca olumlu etkileri bulunmamaktadır. Sosyal medyada salgının olumsuz etkilerine maruz kalan ve birtakım hak kayıpları yaşayan çalışanların da işverenlere karşı başlattıkları kampanyalara da rastlamak mümkündür.



## Sonuç

Salgın dünyanın bir süreliğine durup sağlık ve güvenliğe ilişkin önceliklerini tekrar değerlendirmesine sebebiyet vermiştir. Ancak hayat devam etmekte ve dünyanın ekonomik sağlığı da göz ardı edilemeyecek derecede önemlidir. Bu sebeple, yukarıda anlatılan hususların operasyonel, ekonomik ve hukuki açıdan değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu rehberle, COVID-19 sebebiyle

tedarik zinciri etrafında oluşabilecek sorunlara ilişkin tartışmayı başlatmayı amaçladık. Şirketlerin, hukuk, uyum ve ticari konularda uzmanlaşmış kadrolarından oluşan kriz takımları ile mevcut durumu bütünsel bir yaklaşımla analiz etmeleri gerektiğine inanıyoruz. Bu yaklaşım, olası hamlelerin karar süreçleri açısından bu dönemde kritik öneme sahip olan zaman tasarrufu ve hızlı karar alma kabiliyeti sağlayacaktır.

Her zaman, Darwin'in söylediği gibi, "*Ne en güçlü olan tür hayatta kalır, ne de en zeki olan... Bulunduğu değişen ortama en iyi adapte olabilendir, hayatta kalan*".

## Contacts



**Dr. Erdal Ekinci**  
Partner  
Tax  
erdal.ekinci@esin.av.tr  
+90 212 376 64 47 (D)  
+90 532 130 85 46 (M)



**Eren Kurşun**  
Partner  
M&A and PE  
eren.kursun@esin.av.tr  
+90 212 376 64 75 (D)  
+90 530 415 16 10 (M)



**Dr. Ismail G. Esin**  
Partner  
Arbitration, M&A  
ismail.esin@esin.av.tr  
+90 212 376 64 51 (D)  
+90 532 291 71 76 (M)



**Yalın Akmenek**  
Partner  
Arbitration  
yalin.akmenek@esin.av.tr  
+90 212 376 64 93 (D)  
+90 555 656 27 16 (M)



**Birtürk Aydın**  
Partner  
Real Estate, Compliance  
birturk.aydin@esin.av.tr  
+90 212 376 64 45 (D)  
+90 530 602 17 30 (M)



**Caner Elmas**  
Partner  
M&A and PE  
caner.elmas@esin.av.tr  
+90 212 376 64 13 (D)  
+90 530 555 39 60 (M)



**Duygu Gültekin**  
Partner  
Corporate  
duygu.gultekin@esin.av.tr  
+90 212 376 64 41 (D)  
+90 530 762 79 84 (M)



**Duygu Turgut**  
Partner  
M&A and PE  
duygu.turgut@esin.av.tr  
+90 212 376 64 27 (D)  
+90 530 545 10 24 (M)



**Hakan Özgökçen**  
Partner  
Competition  
hakan.ozgokcen@esin.av.tr  
+90 212 376 64 77 (D)  
+90 549 832 13 35 (M)



**İlay Yılmaz**  
Partner  
IT/C, Trade & Commerce  
ilay.yilmaz@esin.av.tr  
+90 212 376 64 25 (D)  
+90 549 812 0558 (M)



**Koray Söğüt**  
Partner  
Dispute Resolution  
koray.sogut@esin.av.tr  
+90 212 376 64 22 (D)  
+90 530 325 40 34 (M)



**Muhsin Keskin**  
Partner  
Capital Markets,  
Banking & Finance  
muhsin.keskin@esin.av.tr  
+90 212 376 64 53 (D)  
+90 533 698 48 95 (M)



**Zümrüt Esin**  
Partner  
Competition  
zumrut.esin@esin.av.tr  
+90 212 376 64 21 (D)  
+90 533 633 69 14 (M)



**Can Sozer**  
Senior Associate  
Healthcare, IT/C,  
Trade & Commerce  
can.sozer@esin.av.tr  
+90 212 376 64 43 (D)  
+90 530 555 39 63 (M)



**Mine Güner**  
Senior Associate  
Intellectual Property  
mine.guner@esin.av.tr  
+90 212 376 64 32 (D)  
+90 530 555 39 71 (M)



**Sertaç Kökenek**  
Senior Associate  
Employment  
sertac.kokenek@esin.av.tr  
+90 212 376 64 90 (D)  
+90 533 555 39 50 (M)