

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK
ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

Hacer SAKALLI

Danışman
Doç. Dr. Okan TUNA

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “...**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**...” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :
Anabilim Dalı :
Programı :
Tez Konusu :
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Tekstil Sektöründe Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Hacer SAKALLI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler arası ilişkilerin önemini anlamış ve gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve kazanç esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Özellikle tedarikçilerle gelişen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, üreticiler, dağıtımclar ve müşteriler üzerinde oluşan bir ağıdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içermektedir. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarısını sağlayacaktır.

Tedarik zincirinde tüm halkaların hızlı, verimli, karlı bir şekilde yönetmek, düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının başka şekillerde kullanımının sağladığı kalite artışı ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende; firmaların rekabet gücünü artırıp, pazar paylarını genişletebilmeleri için farklılık yaratan bir avantaj haline gelmiştir.

Tekstil sektöründe özellikle ev tekstili alanında dünyanın en önde gelen ülkelerinden olan Türkiye’de birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Bu araştırmada ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren bir perakendeci işletmede uygulama yapılmış ve tedarik zinciri yönetimi yapılanması incelenerek ve mevcut durumdan yola çıkarak rekabetçi üstünlük ve süreç iyileştirmesi sağlanması doğrultusunda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Tedarik Zinciri Yönetimi, 2) Lojistik 3) Tekstil Sektöründe tedarik zinciri 4) Ev Tekstili ve perakende sektörü 5) Lojistik Yönetimi

ABSTRACT

Master Thesis Logistics and Supply Chain Management in Textile Industry

Hacer SAKALLI

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Total Quality Management**

In recent years, most of the companies realized the importance of the relationship between the companies to gain the competitive advantage and started to reorganize their processes based on win-win relation with the suppliers and the customers. Especially, the developing cooperation with the suppliers provided an increase in the quality of the products, the minimization of the purchasing costs, encouraged the flexibility in the production and distribution channels and resulted as the increase in the customer satisfaction.

Supply Chain Management includes the management of the material, money and informaton flow within a network composed of suppliers, producers, distributers and customers. The success of the whole managerial system depends on the systematic coordination of the flow of these elements between the companies and within the company itself.

By managing the whole chain fast, agile, efficient and more profitable will provide more effective use human and financial resourses. The increase in quality of both products and services, the just in time principle in production, warehousing, logistics, distribution and retailing facilities will help to increase the power of the company in the competitive market and will provide an advantage to enlarge its market share.

In textile industry; especially in the home textile branch in Turkey most of the companies acting in this market having their own brands organized the chain stores in Turkey and around the world. In this research one of the companies acting on home textile reatiling sector is analysed and starting from the current position of the SCM in the company, developing new solutions and the business pocesses and logistics operations are compared with the contemporary approaches and study attempts to analyze the role of SCM in order to increase the competitive advantage.

Key Words 1) Supply Chain Management, 2) Logistics 3)Supply Chain in Textile Industry 4) Home textiles and Retailing 5) Logistics Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	x
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ, KAPSAM VE TANIMLAR	1
1.2 TEDARİK ZİNCİRİNDE KANAL YAPISI	5
1.2.1 Kanal Yapısında İlişkiler	7
1.3 TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ	
UNSURLARI: LOJİSTİK YÖNETİMİ, ENVANTER YÖNETİMİ, BİLGİ	
YÖNETİMİ	8
1.3.1 Lojistik Yönetimi	9
1.3.1.1 Tedarik Zincirinde Lojistik Yapılanma	11
1.3.1.2 Malzeme (Stok) Akışına Bağlı Lojistik Faaliyetler	13
1.3.1.2.1 Tedarik Lojistiği (Satın alma)	13
1.3.1.2.2 Materyal Yönetimi	14
1.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım	15
1.3.1.3 Bilgi akışına Bağlı Faaliyetler	16
1.3.1.4 Lojistik Maliyetler	17
1.3.2 Envanter Yönetimi	19
1.3.2.1 İtme Stratejisi	21
1.3.2.2 Çekme Stratejisi	21

1.3.3 Bilgi Yönetimi	22
1.4 TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME YÖNETİMİ	23
1.4.1 Yönetimin Değer Zinciri Açısından Ele Alınması	23
1.4.2 Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi	23
1.4.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Tasarımı	25
1.4.4 Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi	27
1.4.5 Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler	27
1.4.6 Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

2.1 TÜRKİYE'DE EV TEKSTİLİ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	32
2.2 PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK	33
2.2.1 Perakende Sektörünün Özellikleri	34
2.2.2 Perakende Yönetimi	36
2.2.2.1 Pazar Dilimlemesi	37
2.2.2.2 Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi	37
2.2.3 Perakende Yönetimi Temel İlkeleri	39
2.3 PERAKENDE MAĞAZALARININ ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ	41
2.3.1 Servis (Hizmet) Mağazaları	41
2.3.2 Mağazasız Perakendecilik	41
2.3.3 Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar	42
2.3.4 Süpermarketler	42
2.3.5 Zincir Mağazalar	43
2.4 PERAKENDE LOJİSTİĞİ	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR VAKA ANALİZİ

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	48
3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	48
3.3 İŞLETME ANALİZİ	48
3.3.1 Şirket Profili	49
3.3.1.1 Yeni Yönetim Yaklaşımı ve Büyük Mağazacılık Projesi	50
3.3.1.2 İşletme İçi Lojistik Fonksiyonların İncelenmesi	53
3.3.1.2.1 İç Lojistik Süreçler (Tedarik Lojistiği)	53
3.3.1.2.2 Materyal Yönetimi	54
3.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım	55
3.4 İŞLETMEYE YÖNELİK OLARAK YAPILAN VAKA ÇALIŞMASI	57
3.4.1 İşletmenin KZFT Analizi Öncesi Mevcut Durum	
Değerlendirmesi	58
3.4.2 İşletmeye Yönelik Yapılan KZFT Analizi	59
3.4.2.1 Ana Problemin Tanımlanması	63
3.4.2.2 Uygulama Araçlarının Değerlendirilmesi	64
3.4.2.3 Önerilerin Geliştirilmesi	66
3.5 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLERE GÖRE İŞLETMENİN DURUMU	71
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	75
EKLER	80
EK-1 LOJİSTİK DEPARTMANI SORU LİSTESİ	80
EK 2 TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU	82
KAYNAKLAR	83

KISALTMALAR

TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
SCM	: Supply Chain Management
RF	: Radyo Frekansı (terminal)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
RPT	: Repeat (tekrar verilen sipariş)
KZFT	: Kuvvetli,Zayıf Yanlar,Fırsatlar ve Tehditler

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Geleneksel Kanal Fonksiyonları	6
Şekil 2. Tedarik zinciri entegrasyonu	7
Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımı	24
Şekil 4. İşletmeye Yönelik Balık Kılçığı Diyagramı	69
Şekil 5. İşletmeye ait Tedarik Zinciri Yönetimi yapılanmasının şematik görünümü	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Yönetim ile Tedarik Zinciri Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımı) Karşılaştırması	4
Tablo 2. Temel Lojistik Faaliyetler	16
Tablo 3. Lojistik Maliyetleri	19
Tablo 4. Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer	26
Tablo 5. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler	29
Tablo 6. Türkiye'de Hazır Tekstil Eşyası Üretimi	32
Tablo 7. Perakendecilikte Alt Karışım Elemanları	38
Tablo 8. İşletmeye ait Lojistik Yapılanmaya Ait Özet Tablo.	56
Tablo 9. İşletmeye Yönelik KZFT Analizi.	62
Tablo 10. İşletmede Yer Alan Satışa ve Satın Almaya Açık Ürün Tablosu	67
Tablo 11. İşletme Lojistik Yapılanmasının Değerlendirilmesi	71

GİRİŞ

Küresel rekabet sistemleri içerisinde işletmelerin başarıları ve pazardaki paylarını artırabilmesi ve modern yönetim tekniklerini en iyi şekilde artırabilmeleri için Tedarik Zinciri Yönetimi; stratejik, lojistik, bilgi işlem teknolojileri ve işlevsellik açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler arası ilişkilerin önemini anlamış ve gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve menfaat esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Özellikle tedarikçilerle gelişen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur.

Tekstil sektöründe özellikle ev tekstili alanında üretim ve organize perakendecilik boyutunda Türkiye dünyanın en önde gelen ülkelerinden biridir. Günümüz koşullarında ev tekstilinde faaliyet gösteren birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Temel amacı en kaliteli ürünlerini, zamanında ve müşterinin istediği yerde, o günkü pazar koşullarında en uygun fiyatla tüketiciye ulaştırmak olan bu firmaların başarılı olabilmesi, süreçlerinin etkin işletebilmesi, rakiplerine göre farklılık yaratabilmesi için verimli bir tedarik zincirinin kurulması ve işletilmesi büyük öneme sahiptir. Bu araştırmada ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren bir perakendeci işletmede uygulama yapılmış ve tedarik zinciri yönetimi yapılanması incelenerek ve mevcut durumdan yola çıkarak süreç iyileştirmesi sağlayacak öneriler geliştirilmiş ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki yeni yaklaşımlar doğrultusunda da incelenmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ, KAPSAM VE TANIMLAR

Uzun yıllardır Kalite Yönetimi kavramı gerek araştırmacılar gerekse profesyoneller için oldukça popüler bir konu olma özelliğini korumuştur. (Cheng,2005). Toplam Kalite Yönetimi terimi, tüm süreç, ürün ve hizmetlerde kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir tanımla Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek, tam bir müşteri tatminini sağlayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla işletme içinde yer alan herkesin karşılıklı işbirliği içinde ve birbirine bağlı olarak yürüteceği tüm süreçlerin yönetimidir. (Türkmen,2003)

Juran ve Deming gibi kalite guruları geleneksel kalite anlayışını, toplam sistem yaklaşımı, müşteri odaklılık ve sürekli gelişim kavramlarıyla rekabetçi koşullar altında firmaların benimsemeleri gereken bir yönetim felsefesine dönüştürmüşlerdir. Bu doğrultuda Toplam Kalite Yönetimi felsefesine kısaca özetlemek gerekirse; koşulsuz müşteri memnuniyeti, çalışanın gelişimi ve güçlenmesi, yönetime katılımının sağlanması ve firmayı sahiplenmesi, sürekli iyileştirme ve gelişim, yönetimde sistem yaklaşımı ve süreçlerin yönetimidir. (Bounds, Yorks,1994)

Eski ve dar tanımıyla düşünüldüğünde; kalite yaklaşımında daha çok üretim odaklı düşünüldüğünden; lojistik, satış, finans gibi bölümlerin bu kavram üzerinde hiçbir rollerinin ve dolayısıyla etki ya da sorumluluklarının olmadığı karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzdeki müşteri memnuniyeti çerçevesindeki kalite yönetim felsefesi tanımı doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesi, zamanında teslimat ve maliyet/fiyat dengesi noktaları ele alındığında tedarik zincirini yöneten tüm bölümler/yöneticiler kaliteden birinci derecede sorumlu durumdadırlar. (Mehta,

2004). Bu noktada süreçlerin yönetiminden yola çıkarak tedarik zinciri yönetiminde kalite yönetiminin temelleri ile karşılaşmaktayız. Son yıllarda pazarda rekabetçi avantajı kazanmak için firmalar gittikçe artan bir şekilde Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimini potansiyel bir yönetim stratejisi olarak kendilerine uyarlamaktadırlar. Tedarik Zinciri Yönetimi, firmanın iç sınırlarından tedarik zinciri ağına kadar operasyonel mükemmelliğe yaklaşımadaki süreçlerin yönetimini sağlayan bir yaklaşımdır. Zaten tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin gelişimi kalite yönetiminin gelişimi ile aynı köklere dayanmakta bu da iki felsefenin aslında teoride ne kadar çok şey paylaştığını ve birbirlerini güçlendirdiğini göstermektedir. (Cheng, 2005)

Tedarik Zinciri yaklaşımı üretim ve dağıtım sistemlerinin giderek bütünleşmiş bir sisteme dönüştüğü ana üreticiler ve alt üreticilerin ortak stratejiler geliştirerek, rekabetçi avantajlar sağlayacak şekilde yapılanmalarına yardımcı olan bir yönetim felsefesidir. (Yıldıztekin, 2001)

Tedarik Zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine, nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi; müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır. (Murphy,2004)

Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur. İlk

tedarikçiden son kullanıcıya kadar; müşteriye değer katan ürün, hizmet ve bilgilerin sağlandığı iş süreçlerinin entegrasyonudur (Kaplan, 2003). Tedarik Zinciri Yönetimi yapabilecek bir şirket veya birimin, son kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda tüm zincir boyunca yer alan birden fazla şirket arası bilgi ve malzeme akışını planlaması (ortaklaşa planlama), yürütmesi ve kontrolü gerekir.

Tedarik Zinciri Yönetiminde ana hatlarıyla amaçlanan; hizmet düzeyinin ve kalitesinin artırılması, verimlilik ve hızın artırılması, toplam lojistik maliyetlerinin azaltılması, malzeme/envanter üzerindeki kontrol düzeyinin yükseltilmesi, müşteri beklentilerinin zamanında ve doğru olarak karşılanması, operasyonel karmaşıklıkların ve tekrarların yok edilmesi ve gecikme ve beklemlerin en aza indirilmesi şeklindedir. (Sivri, 2003)

Tedarik zinciri Yönetimi tanımı esas olarak çeşitli dinamikleri içinde barındırır. Birincisi tipik bir lojistik optimizasyonun ötesinde tüm pazarlama, bilişim, finans, dağıtım süreçlerini de içine alacak şekilde ortak bir iş yönetim sisteminin kurulmasına işaret eder. İkinci dinamik ise küresel rekabet değer zincirindeki tüm tedarikçilerin ve dağıtım ağlarının da bu rekabetin yardımcı öğeleri olmaları zorunluluğudur. Üçüncü en önemli dinamik, işletmelerin lojistik sistemleri içerisinde stokların ve işletme ile ilgili bilgi akışının gerçekleştirildiği bir üretim yönetimi aktivitesidir. (Sivri, 2003)

Tedarik Zinciri Yönetimi ile Geleneksel Yönetim arasında pek çok farklılık vardır. İki yönetim biçimi açısından karşılaştırma Tablo 1’de verilmiştir. Geleneksel ve Tedarik Zinciri Yönetimi arasındaki en önemli fark, bireysel firmalar sadece maliyetleri nasıl düşürüp rekabet avantajı sağlayabilirim amacına ulaşmak için çalışırken, tedarik zincirinde yer alan tüm işletmeler ortak bir misyon için uğraş vermeleri ve mümkün olduğunca birbirlerinin çıkarlarını gözetmeye çalışmalarıdır.(Gündoğan, 2003).

Bu durum envanterin toplam zincir içerisinde kesikli değil, sürekli ancak yeterli büyüklükte ve gelişmiş yapılanmalarda tedarikçi kontrolünde ve tüketim

paralelindeki akışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık küreselleşme ile gelen rekabetçi koşullarda gücün hızla müşterinin eline geçmesi sonucu geleneksel yönetim anlayışındaki üretim odaklı, yavaş, hızla gelişen ve değişen beklentiye ayak uyduramayan yapının sürdürülmesi söz konusu değildir. Rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek ve avantaj sağlayabilmek için işletmelerde müşteri istek ve beklentilerine cevap vermedeki hız, esneklik ve çeviklik, yani arz ve talepteki değişikliklere kısa dönemde uyum sağlayabilmek olmazsa olmaz bir koşuldur. (Murphy, 2004)

Geleneksel stratejik yönetim yaklaşımında odak noktası olarak göze çarpan bütçe çalışmaları ve sayısal hedeflemenin üzerine kurulu planlama, küresel rekabet ve yeni teknolojik gelişimlerle değişime uğramış ve modern yönetim ilkeleri, tamamen yeni ürünler ve yeni pazarlara yönelik buluşların ortaya konması ile atık bir vizyon temsil eder hale gelmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, yeni stratejik yönetim anlayışına lojistik operasyonlar açısından yaratılabilecek fırsatların ortaya konması ve satış, satın alma, stok yönetimi, taşıma ve depolama, satış ve satış sonrası servis işlemleri için yeni ürün yaklaşımına uygun tüm zinciri kapsayan çözümler getirmektedir. (Yiğit,2002)

Tablo 1. Geleneksel Yönetim ile Tedarik Zinciri Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımı) Karşılaştırması

	GELENEKSEL	MODERN (TZY)
Envanter akışı / stok	Kesikli	Sürekli ve Görünür, tedarikçi kontrolünde
Maliyet	Firma içinde minimizasyon	Toplam sistem içinde bölünmüş maliyetler
Planlama	Sabit Yönelim, İşletme odaklı	Tüm sistemde Tedarik Zinciri Yaklaşımı
Bilgi Akışı ve Koordinasyon	Sıkı Kontrol Altında	Paylaşılmış
Tedarikçi ile İlişkinin Boyutu	Bireysel ve kısa dönemli	Stratejik Ortaklık, İşbirliği, Uzun dönemli
Müşteri boyutu	Yavaş, esnek değil	Hız ve çeviklik

(Kaynak: Murphy et al., 2004)

1.2 TEDARİK ZİNCİRİNDE KANAL YAPISI

Tedarik zincirlerinde kanallar, içinde ürün ve hizmetin el değiştirdiği serbest pazar sistemidir. Bir başka deyişle şirketin başarı veya başarısızlığının ortaya çıktığı rekabet alanıdır. Kanal yapıları esnek olmalıdır; böylelikle değişen ve gelişen iş yöntemlerine kolaylıkla cevap verilebilmektedir.

Kanal içindeki ilişkilerin ekonomik yönü, lojistik operasyonlarla genişlemektedir. Bir kanal yapısının temel hedefi, kabul edilebilecek düzeyde ürün, zaman, yer ve kalite temin ederek değer yaratmaktır. Verimli bir kanal yapısının kurulabilmesi için bu özellikler ile ilgili tüm gereksinimlerin tanımlanmış olması gerekir. Lojistik operasyonlar bir kanal yapısı içinde zaman ve yer kavramlarının temel kaynaklarıdır. Ayrıca lojistik, ürünlerin doğru yapıda ve durumda bulunması için de katkı sağlar. Dolayısıyla lojistik operasyonlar tüm kanal yapısının başarısı için en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilir. (Poirier, 1999)

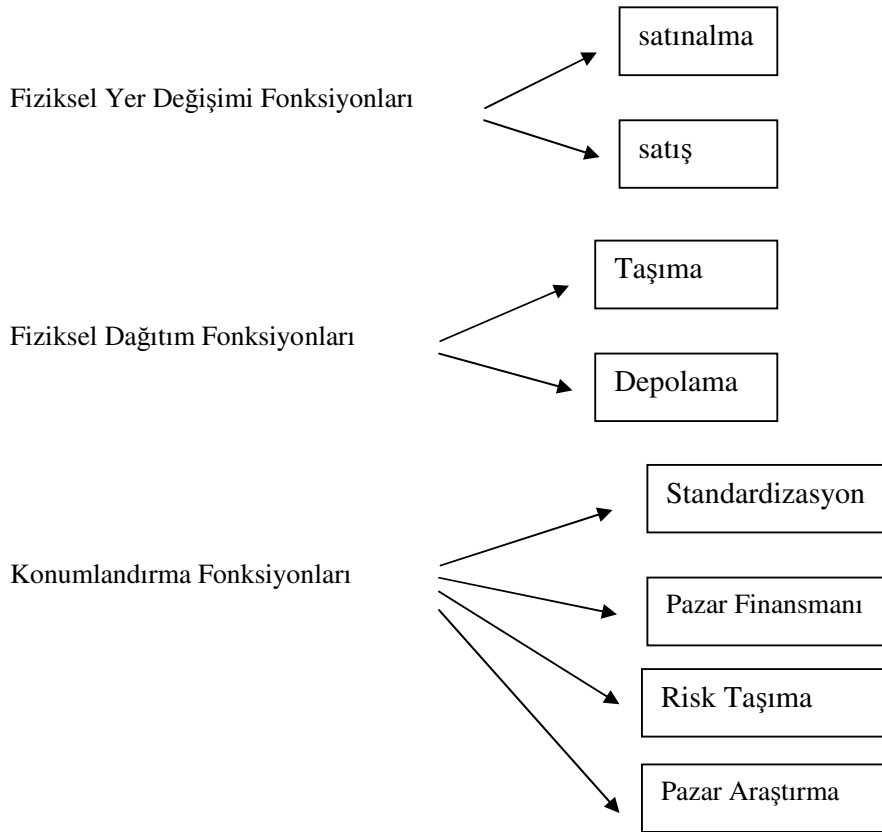
Bir kanalın yapısı, genel dağıtım sürecinin açıklaması için mantıksal bir yaklaşım sağlar. Şekil 1, üzerinde uzlaşmış geleneksel fonksiyonları göstermektedir. Kanal perspektifinden bakıldığında, fonksiyonlar tüm ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve dağıtımı için gerçekleştirilen işlerdir. Tipik bir kanal yapısında belirli bir fonksiyon alternatif olarak farklı kanal üyeleri tarafından gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, bu fonksiyonu kanalın genel başarısı için gerçekleştirmek gerekir. Örnek olarak depolama işlemi hem üretici, hem toptancı hem perakendeci hem de son müşteri tarafından yapılabilir.

Verimli bir dağıtım için, fonksiyonel gereksinimler temel olarak üç ana başlıkta toplanabilir: Fiziksel yer değiştirme, dağıtım ve konumlandırma.

Fiziksel yer değiştirme fonksiyonları, satın alma ve satış işlemleri ile ilgili genel faaliyetleri kapsar. Bu fonksiyonlar, ürünlerin el değiştirmesi ile ilgilidir.

Fiziksel dağıtım fonksiyonu, lojistik operasyonların temelini oluşturur. Buradaki en önemli faaliyet, doğru ürünü doğru yere ve doğru zamanda ulaştırmaktır. Lojistik, ürünlerin formları ve kalitelerinin de korunması yönlerini de içine alan, envanterin doğru konumlandırılması için sarf edilen çabaların bütünü olarak görülmektedir. (Tek, 2006)

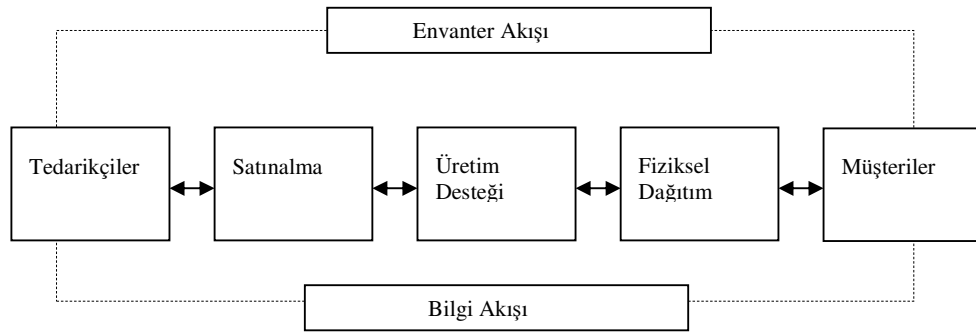
Konumlandırma fonksiyonları, standardizasyon, pazar finansmanı, risk taşıma ve araştırma faaliyetlerini de içine alır.



Şekil 1. Geleneksel Kanal Fonksiyonları (Kaynak: Poirier,1999)

1.2.1 Kanal Yapısında İlişkiler

Lojistik ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla birçok farklı çeşitte fonksiyonun yerine getirilmesinden dolayı, firmalar değişik uzmanlıkları bir araya getirerek kanal yapısını oluşturmayı tercih etmektedir. Başarılı bir dağıtımın eksiksiz olarak yürütülebilmesi ve pazarlama ve lojistik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, geniş bir kanal yapısında işbirliği en kritik nokta olmaktadır. Tedarik zincirlerinin süregelen yapısı dikkate alındığında kanal üyelerinin başarısının zincirin toplam başarısını tayin edeceğinin anlaşılmasından dolayı, bu kurulumda müşterilerin ve tedarikçilerin rol alması önem kazanmıştır. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temeli, verimliliğin ancak ortak planlama ve bilgi paylaşımı gerçeğine dayanmaktadır.



Şekil 2. Tedarik Zinciri entegrasyonu (Kaynak: Bowersox ve Closs,1996)

Tedarik Zinciri entegrasyonu, birbirinden bağımsız çalışan süreçlerin ortak çaba ile verimlilik artışı sağlayacak ve rekabet gücü yaratacak şekilde koordinasyonu hedefler. Süreçlerin her aşamasında, ortak bir envanter ve kalite prensibi rol oynamalıdır. Büyük perakende firmaları tedarik zincirlerini yüksek rekabet gücü oluşturacak şekilde tasarlamışlardır. İç kaynakların ve tedarikçilerle işbirliğinin kullanılması ile bu firmalar lojistik yeteneklerini temel iş stratejileri olarak yerleştirmişlerdir.

Lojistik gelişmeler genelde teknoloji tabanlıdır. Verimli zaman temelli lojistik yönetim, rekabet gücü yaratan, kanıtlanmış bir stratejidir. Tedarik zinciri üyelerinin,

kuruluşları öncü yapabilmek için kanal yapısı içinde önemli bir güce sahip olmaları gerekir. Son yıllarda, müşterilerin artan öneminden dolayı güç üreticilerden perakendecilere geçmiştir. Bu geçişin temelinde dört farklı neden yatmaktadır;

- Müşteriye doğrudan ticaret anlarında ulaşan firmaların kanal yapıları içinde hakim olmalarıdır.
- Perakende firmalarının pazardaki gelişmelerle ilgili önemli bilgileri ellerinde bulundurmalarıdır. Satış ve müşteri verileri ve neredeyse eş zamanlı olarak kurulabilen direkt iletişim sayesinde, müşteri istekleri ve alışkanlıkları kolaylıkla teşhis ve takip edilebilir hale gelmiştir. Mağazalar içinde yapılan birebir pazarlama teknikleri ile müşteri bağlılığı ve satış artışı sağlanabilmektedir.
- Üreticilerin yeni bir marka yaratmasında gittikçe artan maliyetler ve yaşanan güçlüklerdir.
- Lojistik süreçlerde malların yer değiştirmesi işleminin müşteriye bağımlı hale gelmesidir. Yüksek kapasiteli bir lojistik sistemi ancak müşteri bakışı açısından değerlendirildiğinde ve tetiklendiğinde başarılı olabilir. Tüm lojistik sisteminin başarısı son müşterinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru konumda ürünleri satın almasına bağlıdır.

1.3 TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ UNSURLARI: LOJİSTİK YÖNETİMİ, ENVANTER YÖNETİMİ, BİLGİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi öncelikli olarak işletme içinde ve işletmeler arasında temel iş fonksiyonlarını ve iş süreçlerini birbirine bağlayarak daha yüksek performanslı ve birbirine kuvvetle bağlı iş modelleri yaratmaktır. Tedarik zinciri yönetim tüm lojistik aktivitelerini ve üretim faaliyetlerini de bünyesine alarak pazarlama, satış, ürün geliştirme, finans ve bilgi teknolojilerini de kapsayacak şekilde koordinasyonu sağlar.

Tedarik zincirinde üç akış vardır; materyal akışı, parasal akış ve bilgi akışı. Materyal akışı tek yönlü olarak tedarikçiden müşteriye doğru hareket ederken, bilgi akışı karşılıklı olarak hareket etme özelliğine sahiptir. Ürünler farklılık gösterdikçe tedarik zincirleri de farklılaşacaktır: gıda sanayi, otomotiv ana ve yan sanayi, ile tekstil sektörü için rekabet zinciri yapıları da farklılık arz etmektedir. Tedarik süreleri farklı olan ürünlerin tedarik zinciri yapıları da farklı olacaktır. Lojistik yönetimi, envanter yönetimi ve bilgi yönetimi; tedarik zincirinin yönlendirici unsurlarıdır.

1.3.1 Lojistik Yönetimi

Genellikle Tedarik Zinciri Yönetimi lojistik yönetimi ile karşılaştırılmaktadır. Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi değildir, onun önemli ve büyük bir parçasıdır. Lojistik Yönetimi işlemleri, giren ve çıkan malzemenin taşınmasını, depolanmasını, elleçlenmesini, sipariş alımını, lojistik ağı tasarımını, stok yönetimini, arz talep planlamasını, 3.parti servis sağlayıcıların yönetimini kapsamaktadır. (Lieb,Miller, 2002). Değişken ölçülerde olmak üzere malzeme temini, satın alma, üretim planlaması, zamanlama, paketleme, montaj ve müşteri hizmetleri de bu kapsam içine girmektedir. Kapsam içine ayrıca stratejik, operasyonel ve taktiksel planlamalar da alınmaktadır. Lojistiğin amacı, iş süreçleri arasında bilgi ve malzeme akışının kurum içerisindeki tasarımı, kontrolü ve düzenlenmesidir. Bunlar, işçilerden şirkete ve en tabandaki müşteriye kadarki ilişkileri içerirler. Geniş bir ifade ile lojistiğin görevi, çalışanlardan en üst düzey yönetime kadar, ürün yada hizmetlerin belirli yerde, belirli zamanda ve istenilen kalitede üretilmesini garanti altına almaktır. (Gerenli, 2000).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin başarısını; lojistik zinciri etkinliği ve hızlı yanıt verebilme özelliği etkiler.

Genel anlamda Lojistik Yönetimi üç tür tasarım içerir. Müşterilerle olan dağıtım ilişkisi, dağıtım lojistiği; satıcılar ve ambar arasındaki hammadde temin operasyonları vb ilişkiyi kurmak ve süreklilik, tedarik lojistiği; taşıma yolları ve yarı ve bitmiş mamullerin depolanmasını da içeren materyal yönetimi.

Klasik olarak Lojistik Yönetimi'nin temel faaliyetleri; Tedarik Lojistiği, Materyal Yönetimi Süreci, Fiziksel Dağıtım Lojistiği olmak üzere üç ana başlık altında sıralanabilir. (Murphy,2004).

1. **Tedarik Lojistiği (Inbound Logistics):** Tedarik, depolama ve malzeme yönetimi fonksiyonlarını kapsar.
2. **Materyal Yönetimi Süreci (Materials Management):** İşletmenin üretim fonksiyonlarına destek hizmet veren materyal yönetimi ve depolama fonksiyonlarını kapsar.
3. **Fiziksel Dağıtım Lojistiği (Physical Distribution / Outbound Logistics):** Dağıtım olarak da adlandırılan fiziksel dağıtım lojistiği ürünlerin müşterilere fiziksel olarak teslimatını da içeren lojistik fonksiyonları kapsar.

Lojistik Yönetimi'nin özellikle üretim ve pazarlama bölümleri ile haberleşme ve işbirliği gerektiren ortak faaliyetleri vardır. Örneğin; üretimde yer seçimi programlama, stok kontrolü ve pazarlama, müşteri hizmetleri, ambalaj, mağaza yeri, fiyat gibi konularda ortak çalışma zorunluluğu vardır. Son yıllarda bazı firmaların lojistik sorumluluğunu genel müdür yardımcısı düzeyinde yöneticilere verdiği ve böylece koordinasyon için gerekli otoriteyi sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Lojistik Yönetimi bir anlamda siparişin alınması, üretilmesi, yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtılmasının koordinasyonunun sağlanmasıdır.

Lojistik yönetimi; fiyat, kalite, ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş yüksek performanslı olmalarını sağlar. Lojistik Yönetimi uygulamaları; çok yönlü ve çok kullanışlı gelişim aktivitesi için temel oluşturur, uyumlu strateji, haberleşme liderliği ve iş süreci yönetimini geliştirirler.

Lojistik Yönetimi bir yatırımı müşteri ve tedarikçilerle bir araya getirebilme becerisidir. Müşteriler hakkındaki ve müşterilerden gelen bilgiler satış faaliyetleri, tahminler ve siparişler olarak yatırıma yol gösterir. Bilgi artırılarak, özel üretim ve

satın alma planlarına girer. Ürünler ve malzemeler satın alındıkça, üretilen mamullerin müşteriye ulaştırılmasıyla sonuçlanan bilgi akışı başlatılmış olur. Bu sebeple lojistik entegrasyon birbirine bağlı iki işleme incelenmelidir: **stok(malzeme) akışı ve bilgi akışı.**

Lojistiğin bütünleyici özelliği, tedarik piyasası, üretim ve satış pazarları arasındaki malzeme ve bilgi akışına bağlı kuruluş içindeki merkezi durumu gösterilince daha iyi anlaşılır.

1.3.1.1 Tedarik Zincirinde Lojistik Yapılanma

İşletmelerde lojistik süreçlerin planlanması her aşamada hayati önem taşır. Envanter yönetiminde ne kadar stok tutulacağı, ne kadar stok devir hızı öngörüldüğü, envanter değerlendirme yönteminin ne olacağı gibi kararlar, depo yeri seçiminde depo alanı, depo otomasyon düzeyi ve bunun için yapılacak yatırım düzeyi, depo personelinin sayısı gibi kararlar, hangi ülkelerde üretim yapılacağı, hani ürün veya hammaddelerin nerelerden ithal edileceği, nelerin üretilip, nelerin satın alınacağı kararları, nasıl bir elleçleme ve ambalajlama yönteminin kullanılacağı, ambalajın şekli, büyüklüğü, dayanım ve koruma özelliği kararları, teslimat şekli kararları, lojistik organizasyonun yapısı kararları (merkezi, merkezkaç yönetim gibi), kullanılması gereken bilgi işlem sistemlerinin ileride hedeflenen konuma ulaşmak üzere planlanması kararları, bütçeleme ve nakit akışı gibi kararlar. (Bayraktar, 2002).

Lojistik faaliyetlerin planlanması aşamasında tüm planlama faaliyetlerinin başarılı olması için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları başlıca şu şekilde sıralanabilir;

- Plan açık seçik ve belli bir amaca yönelik olmalıdır.
- Değişik uzmanlarca hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ile koordinasyonu sağlanmalıdır. Satış öngörülerini, üretim ve

lojistik planlamacısına bildirilmeli, koordineli bir çalışma ile uzun ve kısa vadeli planlar arasında uyum sağlanmalıdır.

- Planlama, iç ve dış koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte yapılmalıdır ve işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır. Değişime karşı direne neden olmaması için dönem dönem gözden geçirilmelidir.
- Planlama işletmenin belirlediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

(Bayraktar, 2002)

Lojistiğin eylemsel yönetimi, üretimi tamamlanmış mamullerin ve malzemelerin taşınması ve depolanmasıyla ilgilidir. Lojistik işlemler, bir malzeme ya da bileşenin tedarikçiden alınmasıyla başlar ve üretilen ya da işlenen ürünün müşterilere dağıtılmasıyla sona erer. Malzeme ya da bileşenlerin ilk satın alınmasından itibaren süreç, ihtiyaç olduğu zamanda ihtiyaç duyulan stoğu hareket ettirmek yoluyla işler. Tüm işlerin yolunda gitmesi temin edildiğinde malzemeler hazır ürüne dönüşümlerinin her aşamasında değer kazanırlar. Bir başka deyişle, tek bir parça bütün içine dahil olduğunda çok daha değerli olur.

En son ve en anlamlı değer, istenilen zamanda ve yerde müşterilere ulaştırılmasıyla olur. Birçok üretici için, lojistik işlemler perakendeci, toptancı, dağıtımçı veya diğer müşterilere ulaştırılmasıyla sonuçlanan taşıma, aktarma işlemleridir.

Birçok satıcı için, lojistik işlemler ürünlerin satın alınmasıyla başlar, ve müşterilere dağıtım ile sona erer. Örneğin, bir hastane için lojistik, satın alma ile başlar ve hastanın muayenesi ve iyileştirilmesi için tam destek verme ile sona erer. Burada önemli olan, yatırımın büyüklüğüne bağlı olmaksızın lojistiğin gerekli olması ve sürekli ve dikkatli yönetim gerektirmesidir.

1.3.1.2 Malzeme (Stok) Akışına Bağlı Lojistik Faaliyetler

Malzeme (stok) akışına bağlı olarak lojistik işlemler aşağıda açıklanmaktadır.

- Tedarik
- Materyal Yönetimi
- Fiziksel dağıtım

1.3.1.2.1 Tedarik Lojistiği (Satın alma)

Malzeme tedariki; satın alma ve tedarik olarak ikiye ayrılabilir. Satın almanın görev alanı, esas itibarıyla tedarik pazarlaması adı altında toplanan bütün işlevleri kapsar. Bunlar; teklif alma ve alınan teklifleri değerlendirme, satıcıları seçme, fiyat için pazarlık yapma ve teslimat sözleşmeleri imzalamadır.

Lojistik işlevlerin hedefleriyle karşılıklı, yakın ilişki içinde bulunan görevler, genellikle tedarik, malzeme yönetimi veya malzeme yönetimi ve planlaması kavramları altında toplanır:

- Gereksinim ve varlıkların belirlenmesi
- Teslim miktar ve sürelerinin belirlenmesi ve izlenmesi
- Ambalaj, taşıma ve dağıtım ile ilgili yönergelerin saptanması
- Giriş kontrolü ve ambarlama
- Varlıkların izlenmesi

Ham ya da yardımcı maddelerinin, işletme malzemelerinin, bitmiş ürünlerin, yapısal organizasyon çerçevesinde depolanmasının tedarige mi yoksa üretime mi dahil olduğundan çok varlıkların malzeme yönetimiyle birlikte izlenmesi önemlidir. Satın alma ve tedarik bölümlerinin birbirlerinden ayrılmasının amacı, tedarik görevleriyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların daha iyi çözümlenebilmesidir.

Tedarik fonksiyonunun en uygun seviyede gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki bölümlerin önceliklerinin koordinasyonu gereklidir;

- Üretim bölümü; kalitesi yüksek ve değişmeyen, stokları her an gereksinimlerine cevap verebilecek düzeyde malzeme ister.
- Malzeme deposu; elindeki stok miktarını minimumda tutmak ve malzeme/ürünlerin tam zamanda ve en kısa sürede teslimi ile küçük miktarlarda depoya alımını ister.
- Satın alma bölümü en uygun alımı gerçekleştirmek için yüksek adette sipariş miktarlarını tercih eder.
- Kurum yönetimi ve finans bölümleri, büyük sermayeye bağlanmaması amacıyla üretim ve depo stoklarını minimum seviyede ister.

1.3.1.2.2 Materyal Yönetimi

Materyal yönetimi, malzemelerin, ürünlerin satın alınması ve coğrafi üretim/satış noktalarından fabrikalara, merkez ambarlara yada direkt perakende mağazalara ulaştırılması ile ilgilidir. Genel satış işleminin toptan ve perakende aşamalarında, en çok tüketici terimi kullanılır. Fiziksel dağıtım işleminde olduğu gibi, malzeme yönetimi de ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda uygun malzeme karşılama sağlayabilme ile ilgilidir.

Belli şartlar altında bir üreticinin bütünleşmiş perakendeci zincirine ürün sağlaması gibi, bir firmanın fiziksel dağıtımı, diğer bir şirketin malzeme yönetimidir. Ancak benzer hatta aynı taşıma işlemlerini içermesine rağmen, nakliye işleminin yönetim kontrolü ve riskinin derecesi, üretici ve bütünleşmiş satıcı zinciri arasında oldukça büyük farklılık gösterir.(Handfield, 1993)

Üretim desteği alanı, iş esnasında kullanılan stoğun üretim aşamaların geçtikçe, doğru olarak yönetilmesi üzerinde durur. Üretimdeki temel lojistik sorumluluk, üretim planı kapsamında; malzeme, bileşen ve iş sırasında gerekli olan stoğun tam zamanında hazır olmasını sağlamaktır. Üretim desteğinin asıl konusu, üretimin nasıl ortaya çıktığı değil, ne zaman, nerede ve hangi mamulün üretileceğidir ve fiziksel dağıtımla karşılaştırıldığında önemli farklılıklar ortaya çıkar.

Fiziksel dağıtım müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır; ve tüketiciden gelen talep belirsizliğine yer vermek zorundadır; üretim ise üretim girişiminin kontrolü altındaki taşıma işlemlerini içine alır, belirsizlik yada talep düzensizliği pek çok üretim işlemlerinde mevcut değildir.

1.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtım bir ürünün müşteriye ulaştırılması ile ilgilidir. Fiziksel dağıtım işleminde müşteri pazarlama kanalındaki son hedefdir. Dolayısıyla ürünlerin gerekli olduğu yerde ve zamanında dağıtılamaması satış cephesi adına büyük tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca müşteri hizmetinin zaman ve yerinin pazarlamaya dahil olabilmesi, fiziksel dağıtım işleminden geçer. Bu sebeple fiziksel dağıtım, satış kanalı ile müşteriler arasında bağlantıyı sağlar.

Tüm fiziksel dağıtım kanalları ortak bir noktaya sahiptir: üreticilerin, toptancıların ve perakendecilerin, ürünlerin rahatça teminini tüm satış işleminin önemli bir ögesi olarak sağlayan satış kanallarıyla bağlantısını sağlar. (Tek, 2006)

Temel Lojistik faaliyetler Tablo 2’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 2. Temel Lojistik faaliyetler.

TEDARİK	<p>İşletme dışındaki tedarikçilerden malzeme ve ürün sağlanması işlemleri,</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kaynak planlaması, siparişlerin yönlendirilmesi, işletme içi taşıma, denetleme, stoklama ve kalite teminatı▪ Planlama, stokların devamlılığı, yeni kaynak ve planlar için araştırmalar yapma konularında tedarikçilerle işbirliği yapma.▪ Satın alınanın asıl hedefi, minimum maliyetle, tam zamanında satın alma işlemlerini gerçekleştirerek üretim yada yeniden satış organizasyonlarını desteklemektir.
MATERYAL YÖN.	<p>Planlama, programlama ve üretim işlemlerini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Esas planın yapılması, iş sırasında ihtiyaç duyulan stoğun sağlanması, taşıma işlemlerinin yapılması▪ Ambarlama, üretim ve fiziksel dağıtım işlemlerinin koordinasyonunda maksimum esnekliğin sağlanması.
FİZİKSEL DAĞITIM	<p>Müşteriye hizmet sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sipariş hazırlama, stokları yerleştirme, ambarlama ve tedarik, dağıtım kanalı ile işletme dışına taşıma işlemleri.▪ Fiyat belirleme, malların satışını yükseltmek için destek, müşteriye hizmet dereceleri, dağıtım standartları, iade edile mallar ve satış sonrası desteği alanlarında satış planlaması ile işbirliği yapmak.▪ Fiziksel dağıtımın başlıca hedefi, minimum maliyetle, istenen yerde ve zamanda ürünlerin müşteri hizmet düzeyine en uygun şekilde dağıtımının yapılması ve işletme giderlerini azaltmaktır.

(Kaynak: Handfield ve Nichols,1999)

1.3.1.3 Bilgi akışına Bağlı Faaliyetler

Tedarik Zinciri Yönetimindeki en önemli konu ve hatta başarımın anahtarı, zincirdeki tüm üyelerin aralarındaki ilgi paylaşımıdır. Tedarik Zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, bilişim teknolojilerinden ötürü sanal bir tedarik zinciri

oluşturmaktadır. Bu zincirde akış, fiziksel ürünlerden çok bilgiye dayalıdır ve tüm üyelere doğru bilgilerin zamanında ulaştırılması, etkin bilgi sistemlerinin tasarlanmasına bağlıdır (Tek,2006).

Bilgi akışı, fiziksel akışa göre daha önce gerçekleştirildiğinden stokların azalmasını ve kaynakların daha etkin kullanılmasını mümkün kılar. (Yüksel, 2002)

Bilgi akışı lojistik sisteme bağlı, belirli ihtiyaçları olan yerleri tanımlar. Bilgi ayrıca üç iş alanını bir araya getirir. Gereksinimleri belirlemenin ve açıkça ortaya koymanın asıl amacı, bütünleşmiş lojistik işlemleri planlamak ve uygulamaya koymaktır. Lojistik alanlarının içinde, siparişin büyüklüğüne stoğun elverişliliğine ve hareketin aciliyetine bağlı olarak değişik taşıma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bilgi paylaşımının asıl amacı, bu farklılıkları uzlaştırmaktır. Bilgi akışı lojistik işlemler için olmazsa olmaz bir koşuldur; ve satın alma, üretim desteği ve fiziksel dağıtım alanlarında gerçekleştirilen asıl işe paralel olarak bilgi ihtiyacı oluşur.

Lojistik bilgi, iki önemli akış türü içerir: koordinasyon akışı ve iş akışı. Koordinasyon genel bilgi sisteminin en temel işlevidir. Koordinasyon planlarda stratejik hedefler, kapasite kısıtlamaları, lojistik ihtiyaçlar, stok hareketleri, üretim ihtiyaçları, satın alma ihtiyaçları ve tahmin konularını açıkça belirtmelidir.

Toplam değer zincirinin temel sürücüleri, pazarlama ve finansal hedeflerden ortaya çıkan stratejik hedeflerdir. Stratejik hedefler, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlere göre, müşterilerin yer ve davranışlarını detaylı olarak açıklar. Stratejik planların finansal yönü, stokları, alacakları, araçları ve kapasiteyi desteklemek için ihtiyaç duyulan kaynakları detaylı olarak planlar. (Gündoğan,2003)

1.3.1.4 Lojistik Maliyetler

Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için; iyi bir planlama ve planlanan işlerin operasyonel anlamda en verimli şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Buna ilişkin olarak lojistik yönetimi kavramıyla, “ tedarik zinciri içindeki süreçte müşteri

faaliyetlerini karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve bilgi akşının ve depolanmasının, başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin etkili, verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve denetiminin gerçekteştirilmesi” hizmeti ifade edilmektedir. (Lambert, Stock, 1999). Modern Lojistik Yönetimi olarak karşımıza çıkan Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı ile anlatılmak istenen ise piyasadaki talep durumu dikkate alınarak, şirketin tedarik kanallarının ve yönetim organizasyonunun düzenlenmesi şeklindeki lojistik yönetimini de içine alan yönetim yaklaşımıdır. Lojistik Yönetimi kavramı ile ifade edilmek edilen faaliyetler içerisinde (Tek,2006):

- Nakliye
- Depolama
- Envanter yönetimi
- Dağıtım merkezi yönetimi
- Elleçleme
- Sipariş işleme ve lojistik iletişimleri
- Ambalajlama
- Satın alma
- Bilgi yönetimi yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen bu süreç içerisinde yer alan lojistik faaliyetlere ilişkin maliyet birimleri analiz edildiğinde taşıma (ulaştırma) maliyetlerinin toplam maliyet içindeki yeri dikkat çekmektedir. İşletme yönetiminde lojistik maliyetlerin analizi şu şekilde verilmektedir.

Tablo 3. Lojistik Maliyetleri

Lojistik Maliyetleri	Toplam maliyet içindeki oranı (%)
Ulaştırma maliyeti	50-65 %
Envanter Yönetimi maliyeti	20-35 %
İşletme Yerleşim Tasarımı (depolama ve dağıtım kanalları yönetimi) maliyeti	15 %
Bilgi Yönetimi maliyeti	5 %

(Kaynak: Erdal, 2003)

1.3.2 Envanter Yönetimi

Envanter Yönetimi mal ve hizmet akışlarını sürekli kılmak ve stokta tutulan malların miktarı ile satış talebinin eşleştirilmesidir. Envanter düzeyleri ile müşteri servis düzeyleri arasında denge kurmaktır. Envanter yönetimi, ürünlerle “zaman faydası” yaratarak “arz ve talep” arasındaki dengesizliklerin giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. (Buxey,2006).

Tedarik zinciri yönetiminde envanter yönetimi; yakın gelecekte olabilecek talebi tahmin ve üretim ve dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi gibi ölçek ekonomileri açısından önem arz etmektedir.

Envanter yönetiminin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz: (Gündoğan,2003)

- Müşteri servis düzeyini yükseltmek
- Karlılığı artırmak
- Satılma ve üretimin verliliğini artırmak
- Envanter yatırımlarını minimize etmek

Hammaddeden mamul ürüne, mamul üründen son kullanıcıya kadar olan tüm işlemlerin envanterin kontrol etmeye yönelik planlama yapmak işletme yöneticisinin

yapması gereken kritik işlerden biridir. Depolanmış malzemeye tahsis elden sermaye miktarı ve depolama yerine ilişkin masrafların azaltılması olmak üzere iki nedenden dolayı envanter kontrolü zorunludur.

Envanter Yönetimi, hammadde ve bitmiş ürün stoklarını, stok bölgelerinin sayısı, büyüklüğü ve yerleşimi hakkında karar verilmesini ve aynı zamanlı üretim sistemleri ile “itme ve çekme stratejileri”ni içermektedir.

Lojistik Yönetimi Konseyine göre, bir işletmede karlılığı etkileyen faktörler arasında Envanter Yönetimi'nin önemli bir yeri vardır. Bir araştırmaya göre iş varlıklarının %10-33'lük kısmını envanter oluşturmakta ve envanteri taşıma maliyeti de %15-%50 arasında değişmektedir.

Tam zamanında üretim yaklaşımı ile tanışan şirketler optimum stok seviyeleri ile üretimi yada satış talebini karşılayacak yeterli miktardaki malzeme yada mamul depolama yolu ile hem envanter tutma maliyetlerini hem de işgücü azalması kontrolü ile verimlilikte artış yakalamaktadırlar. (Murphy,2004)

Envanter Yönetimi kararları imalatçı, toptancı ve perakendeciler düzeyinde de çok önemlidir. İşletmelerin yatırımlarının büyük bir bölümünü stoklar temsil eder. Dolayısıyla stok kararlarında yapılacak önemli bir yanlışlık, müşteriye sunulan hizmeti, satışları ve maliyetleri etkileyeceği için karlılığı da önemli ölçüde etkileyecektir.

Belli başlı beş tane envanter kategorisi vardır. Bunlar sırasıyla satın alınan malların oluşturduğu hammadde envanteri, üretim sürecinde işlem halinde olan yada işlem görmeyi bekleyen süreç içi envanteri, stokta bekleyen, üretimini tamamlamış ürünlerin oluşturduğu bitiş ürün envanteri, dağıtım sürecinde olan dağıtım envanteri ve işletme içi bakım, onarım ve operasyonel işlemlerin yapılması için gerekli olan malzemelerin envanteridir.(Gündoğan,2003)

Envanter Yönetimine ilişkin iki temel strateji itme stratejisi ve çekme stratejisidir.

1.3.2.1 İtme Stratejisi

Geleneksel Yönetim olarak da adlandırabileceğimiz itme stratejisini; üretimin ve ürün arzının müşteri beklenti veya istekleri ile değil, doğrudan işletme yönetim kararları dahilinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

İtme stratejisinde; üretici, ürünlerini dağıtım kanalı boyunca birbirini izleyen üyelere doğru itmesi şeklinde gerçekleştirir ve kanalın diğer üyeleri de bu strateji ile kendinden sonraki bölümlere aynı uygulama ile karşılık verirler. İtme stratejisi kişisel satışın yoğun görüldüğü ve pek çok imalatçı için uygun ve daha ucuz bir yöntemdir. (Meindl,2001).

Üretim ya da hizmet kapasiteye bağlıdır. Ürünü depolamaya ihtiyaç vardır ve bu da işletme için önemli bir maliyet yaratmaktadır. İtme stratejisi, envanter bulundurma maliyetini artırır.

1.3.2.2 Çekme Stratejisi

Rekabet piyasasının geliştiği ortamlarda ve müşteri beklentilerinin fazlaştığı günümüz piyasalarında uygulanmaktadır. Müşterilerin, renk, miktar, kalite, marka, fiyat vb. çeşitli özellikler karşısında beklentileri satış noktaları aracılığıyla tedarik zincirinin diğer üyelerine doğru çekilmektedir. (Umeda, 1998). Bunun sonucu olarak üretim, tedarik, dağıtım planları şekillenmekte, ürünü önce tüketicilere istemek için onlara dönük reklam vb. yapmaktır.

Tüketici, paketlenmiş ürünler ve ürün yelpazesinin zenginliği nedeniyle perakendeciye, perakendeci yine aynı şartlardan dolayı toptancıya, toptancı da üreticiye doğru çekilir ve bu etkilenme sonucunda “çekme stratejisi” meydana gelir. Envanter düzeyini minimum ya da sıfır düzeyde tutmayı hedefleyen “Tam Zamanında Üretim” (JIT-Just in Time), bitmiş ürünü hızlı bir şekilde tüketiciye

ulaştırmayı hedefleyen “Hızlı Tepki” (Quick Response), “Erteleme İlkesi” (Postponement) yaklaşımları da çekme stratejisinin etkin olarak uygulanmasında kullanılan önemli unsurlar olarak değerlendirmektedir. (Gündoğan, 2003)

1.3.3 Bilgi Yönetimi

Bir işletmede bilgileri biriktirmenin, tutmanın ve kullanmanın temel nedeni karar vermek ve stratejikten operasyona doğru sıralamaktır.(Ballou,2004). Günümüzde artan yüksek teknolojinin bu işlemleri çok hızlı, yüksek depomla kabiliyeti ve bilgiyi istenilen şekilde işleme yeteneği ile sağlıyor olması ile karmaşıklaşan bilgi işlem prosedürleri ile bilginin yönetimi önemli hale gelmiş ve bilgi sistemleri oluşturulmuştur. Bilgi sistemlerini de yönetmek amacıyla kurulan sistemler de yönetim bilgi sistemleridir.

Yönetim bilgi sistemlerinin temel işlevi örgütün amaçlarına en uygun ve en etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacak insan, makine, hammadde, malzeme ve sermaye unsurları arasında karşılıklı ilişkileri en uygun şekilde düzenleyecek olan karar organlarına doğru zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır.

Bir şirketin değer zinciri ve tedarikçileri ile müşterileri arasında bilginin kolay yolla paylaşılmasını, alınan kararların kısa sürede uygulamaya koyulmasını sağlayacak sistemler kurması, dünün daha iyi raporlanmasını, bugünün daha kolay ve iyi yönetilmesini sağlamaktır.

Lojistik bilgi sistemleri firmanın bilgi sisteminin bir alt sistemidir ve lojistik karar verme problemleriyle ilgilenir. Yönetim bilgi sisteminin ilk aktivitesi karar verme sürecine yardımcı olacak verileri elde etmektir. Bu veriler elde edildikten sonra lojistik sistemlerin planlanmasında ve operasyonunda kullanılır. Veri bazlı yönetim, veriyi bilgiye dönüştürmek, karar vermeye yardımcı bilgileri sağlamak ve veriyi karar vermek için uygun formata getirmektir. Depolanacak ve tutulacak bilgiler seçilirken dikkat edilmesi gereken noktalar; hangi hızda bilginin yeniden

edinileceği, hangi sıklıkta başvurulacağı, bilgiyi istenen forma sokmak için ne kadar çaba gerektiğidir.(Ballou,2004).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nde işbirliği ve eş zamanlı çalışma sağlandığında; özellikle üretim planlama, tasarım ve mühendislik, sipariş, sevkiyat, sipariş durumu izleme, iade uyarıları, fatura bilgileri, sözleşmeler, tedarikçi performansına ilişkin bilgiler kayıtlı ve paylaşılabilir hale getirildiğinde rekabet avantajı sağlanacaktır. Bilginin artması sistem içindeki verimsizliklerin ortaya çıkarılmasına ve giderilmesine olanak verecektir.

Tedarik zincirinin farklı aşamalarında, faaliyetlerin koordinasyonunda, günlük işlemlerin her bir aşamasında bilgi özel bir öneme sahiptir. Bu anlamda bilgi, diğer yönlendirici unsurları da kapsar bir özelliğe sahiptir. Zincir ortaklarının, tedarikçiden başlayarak son tüketiciye kadar bilgi paylaşımı arttıkça her bir ortak için karlılık da artacaktır.

Etkin ve esnek bir tedarik zinciri yapısı sağlam bir bilgi altyapısını gerektirmektedir. Rakiplerine oranla yeni modelleri 3-6 hafta gibi bir sürede müşterisine sunabilen hazır giyim alanında çalışan bir tedarik zinciri bu esnekliği ancak iyi tasarlanmış bir bilgi sistemi ile sağlayabilir. Rekabette üstünlük için “bilgi” girdisinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çok hızla değişen koşullar ve tüketici eğilimleri, yasal düzenlemeler, rakiplerin artışı, bilginin önemini daha da kritik hale getirmektedir. (Sivri, 2003)

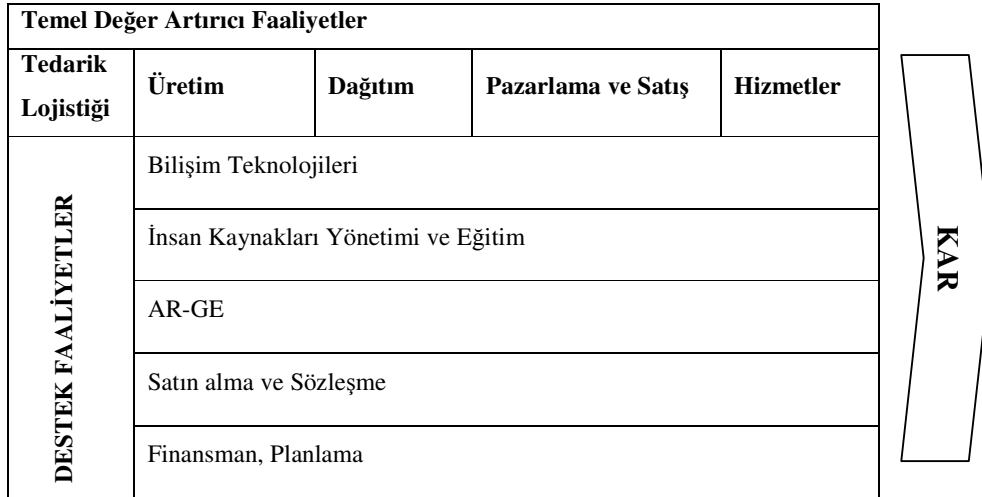
1.4 TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME YÖNETİMİ

1.4.1 Yönetimin Değer Zinciri Açısından Ele Alınması

Değer Zinciri kavramı, üretim veya hizmet işletmesini, her biri kendi içerisinde “girdiler-dönüşüm süreci-çıktılar” mekanizmasına sahip alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Değer zinciri kavramı ve analizlenmesi öncelikle işletme içinde ve çevresindeki faaliyetlerin tanımlanmasını ve bu faaliyetlerin işletmenin rekabet gücü ile olan bağlantısının kurulması ile hangi faaliyetin

işletmenin ürün ya da sunduğu hizmete değer kattığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Recklies, 2001).

Bir işletmenin temel bileşenlerini insanlar, makineler, donanım ve finans oluşturmaktadır. Porter'a göre rekabetçi üstünlüğü işletmeye sağlayacak olan bu bileşenlere ait faaliyetler arasındaki bağlantıların ve yönetimin verimli uygulanması olacaktır. Porter, işletme faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak ayırmaktadır. Temel değer artırıcı faaliyetler sunulan ürün ya da hizmetin tasarımını ve tedarik boyutunu ele alırken, destek faaliyetler bu temel faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı/destekleyici faaliyetleri kapsamaktadır. Sonuç olarak şirketi ulaştığı karlılık, bu değer zincirindeki temel ve destek faaliyetler arasındaki bağlantının ve etkili yönetimine bağlı olarak şekillenecek ve diğer bir deyişle sunulan ürün ya da hizmet için son müşteri tarafından ödenen değer, değer zincirindeki toplam maliyetlerden daha fazla olması ile sonuçlanacaktır.



Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımı (Kaynak: Porter M., 1985)

Tedarik zincirindeki ilişkiler, değer zinciri (value chain) ve bu zincirin en önemli halkası olan müşteriler, işletmelerin rekabetçi stratejilerini oluştururken göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsurlardır.

İşletme yöneticileri en doğru ve uygun stratejiyi belirlemeye çalışırken önlerindeki en önemli engeller şunlardır:

- Ürün çeşitliliğinin artması
- Ürün yaşam döngüsü süresinin azalması
- Tedarik zinciri ortaklarının sürekli artması
- Küreselleşme
- Yeni stratejileri uygulamanın zorluğu

Toplam Kalite Yönetiminde de tedarikçilerle işbirliği temel unsurlar arasında yer almakta ve değer zincirinin tedarikçilerle başladığı kabul edilmektedir. (Kaplan,2003).

1.4.2 Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek, daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır. (Tanyaş, 2004)

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması, işletme açısından;

- Girdilerin teminini garantileyerek üretim devamlılığı sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak pazardaki değişikliklere daha kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanılarak yeniliğe teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağladığı faydalara ilişkin yapılan bir çalışmada; tedarik zinciri optimizasyonu ile işletmeye sağlanan katma değer aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Tedarik zinciri optimizasyonunun işletmeye sağladığı katma değer

İyileşme sağlanan alanlar	Net katkı %
Teslim performansının iyileştirilmesi	%15-28
Envanterin azaltılması	%25-60
Sipariş karşılama oranının iyileştirilmesi	%20-30
Talep tahmin başarısı	%25-80
Tedarik çevrim süresinin kısaltılması	%30-50
Lojistik masrafların azaltılması	%25-50
Verimlilik ve kapasite artışı	%10-20

Kaynak: PRTM ISC Benchmark Study

Tedarik Zinciri Yönetiminde genel hatlarıyla kritik başarı ölçütleri şunlardır:
(Tanyaş,2004)

- Doğru ürün
- Doğru miktar
- Doğru zaman
- Doğru yer
- Yüksek esneklik
- En az toplam maliyet
- En kısa çevrim süresi
- En az toplam stok düzeyi

1.4.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Tasarımı

Tedarik zinciri yönetimi; sipariş yönetimi, üretim, depolama ve fiziksel dağıtım olanaklarını birlikte ele alır ve toplam maliyetleri en az olan lojistik stratejileri, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısına odaklanır. Oysaki üretim planlama sistemlerinde, kaynak ve kapasite planlanır, fakat dağıtım kaynakları eş zamanlı olarak planlanmaz.

Tedarik zinciri tasarımı üç temel başlıkta ele alınabilir.

- **Genişletilmiş Organizasyon Yapısı:** zinciri oluşturan diğer ortakların da yapıya dahil edilmesi ile ilgilidir. Tedarik zinciri yönetimi, ürünün tasarımından, üretim ve satışına kadar tüm aşamalarda yer alan üretici, satıcı, müşteri, dağıtıcı ve bayi gibi kanalların genişletilmiş şirket çatısı altında birbirine bağlandığı ve müşterinin almak isteyebileceği ürün ve servisi bu çatı altında oluşturduğu bir değer işbirliğidir.
- **Bilgi Paylaşımı Yapısı:** kritik faktörler; planlama süresi, ürün karmaşıklık, analiz kapsamı, sınırlamalar ve prensiplerden oluşur. İşletmenin stok politikası, üretim politikası, nakliye planları, hizmet seviyesi, stok tutma maliyeti de tedarik zinciri yönetimi tasarımında göz önünde bulundurulması gereken politika ve parametreleri oluşturmaktadır.
- **Üretim Yönelimi:** temelde üretimin stok için mi yoksa sipariş için mi yapılacağı noktasında odaklanmaktadır. Üretim yönelimi konusunda verilecek karar ürüne göre değişir. İtme çekme stratejilerine de bu doğrultuda karar verilir. (bkz. Bölüm 1.3.2)

1.4.4 Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi

Tedarik zincirinin kötü yönetilmesi işletmelerin rakiplerine oranla rekabet güçlerini yitirmelerine neden olacaktır. Bunlar;

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları
- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi sonrasında oluşan müşteri kayıpları
- Müşteri hizmetleri ve ürün iyileştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı
- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim zamanı kayıpları
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılması

olarak işletmenin karşısına çıkacaktır.

Örneğin; Tekstil sektöründe bir firma sonbahar sezonu için kaç gömlek üreteceğine karar verirken pek çok belirsizlik ve risklerle karşı karşıyadır. Firmanın üretim miktarına karar vermesi gerekmektedir. Nihai tüketicinin tepkilerini, renk ve model tercihlerini öğrenebilmesi, gerekli girdileri tedarik ederek üretimi gerçekleştirmesi ve en kısa sürede perakendecilere veya müşterilerine sunabilmesi (yanıt verebilmesi) rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmesini sağlayacaktır. Bu durumda arz-talep dengesini kurma sorumluluğunu tümüyle perakendecinin üzerine yatarsak yeterince kar marjı bırakmadığımız için riski azaltmak için daha az sipariş verecektir. Sonuç olarak tedarik zincirinde riski paylaşacak teklifler sunulmalıdır. Zincirdeki en zayıf halka yüzünden; herkes kaybeder, perakendeci az sipariş yüzünden müşterilerin bir kısmının talebini karşılayamayınca başarısızlık beraberinde gelecektir. Üreticinin toptan satış fiyatını yüksek tutması, toplam pazar payını da küçültecektir.

1.4.5 Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler

Tedarik Zincirinin etkin yönetilememesi ile yaşanan sıkıntılar yeni uygulamaları ve eğilimleri de gündeme getirmiştir. Yaşanan gelişmeleri aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 5. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler

Faaliyet	Eski Uygulamalar	Yeni Uygulamalar
Sipariş Büyüklüğü	Büyük siparişler, az sıklıkta teslimat	Küçük siparişler, daha sık teslimat
Tedarikçi Seçimi	Farklı kaynaklar, kısa vadeli anlaşmalar	Tek kaynak, uzun vadeli stratejik anlaşmalar
Tedarikçi Toleransı	Yüksek tolerans payları	Neredeyse olmayan bir tolerans payı
Pazarlık	Düşük fiyat	Kalite ve toplam kazan fiyatı
Teslim Programı	Tedarikçinin sorumluluğu	Alıcının sorumluluğu
Ürün Şekli	Tedarikçinin dolaylı katılımı	Tedarikçinin doğrudan katılımı
Evrak	Resmi ve külfetli	Daha az evrak, elektronik haberleşme odaklı iletişim
Paketleme	Standart	Duruma göre karar
Envanter	İşin doğal bir parçası	Bir engel, bir sorumluluk
Teslim Süresi	Uzun olsa da önemli değil	Kesinlikle kısa olmalı

(Kaynak: İgeme,2003)

1.4.6 Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı

Başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için hızlı ve düşük maliyetli olmanın yanı sıra; çevik, kolay uyum sağlayabilen, zincir ortaklarının karlılığını da gözetilen niteliklere sahip olmak zorunludur. Söz konusu niteliklerin sağlanması için yapılaş

gerekenleri kısaca çeviklik, uyum sağlama ve kar paylaşımını düzenleme olarak özetleyebiliriz.

Çeviklik kavramında amaç tedarik zincirinin çevik olması yani arz veya talepteki değişikliklere kısa dönemde uyum sağlayabilmektir. Yöntemlerden bazıları ise şu şekilde maddelenebilir;

- Tedarikçilerden müşterilere bilgi akışını teşvik etmek
- Tedarikçilerle işbirlikçi ilişkileri geliştirmek
- Erteleme/gecikme sebeplerinin belirlenmesi
- Envanter takibini sağlayacak stok sisteminin kurulması

Uyum sağlamakta amaç tedarik zincirinin uyum sağlanması yani, pazardaki değişikliklere ve dalgalanmalara, tedarikçi ağındaki değişikliklere, ürün ve teknolojiye ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmesidir. Bu uyumu yakalayabilmek ve sağlayabilmek için; dünya ekonomisini, yeni tedarikçi tabanı ve yeni potansiyel pazarlar açısından denetlemek ve izlemek, yeni tedarikçiler ve lojistik altyapısı için araçlar kullanmak, esnek ürün tasarımları yaratmak ve ürün yaşam döngüsü sürelerini ve teknolojik yaşam süresini iyi belirlemek gerekmektedir. (Gerenli,2000)

Daha iyi performans için teşvikler yaratma amacına yönelik kar paylaşımı düzenlemesine kısaca değinmek gerekirse; tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortakları arasında bilgi paylaşımını sağlamak, tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortaklarının rollerinin, görev ve sorumluluklarının tanımlanması, risk maliyet ve kazanç paylaşımında zincir ortakları arasında eşitlik sağlanması olarak özetleyebiliriz.

Bu yöntemleri kullanan firmalar rekabette başarılı olmuşlardır. Bu özelliklere sahip bir tedarik zinciri, ulaştırma ve ulaştırma dışı maliyetlerin düşmesi, envanterin azalması ve etkin yönetimi, teslim süresinin kısılması, hizmet süresinin artmasını sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yapılanmasını iyi tasarlamış ve kurgulamış firmalarda, tedarik zinciri maliyeti toplam satışların %3,6 sını oluştururken diğer işletmelerde bu oran %12,5 civarındadır. (Igeme, 2003)

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

2.1 TÜRKİYE'DE EV TEKSTİLİ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Türkiye ev tekstil üretimi, ihracatının yükselmesine paralel olarak artış eğilimini sürdürmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı verilerine göre, 2002'de 243.8 bin ton dolayında gerçekleşen hazır tekstil eşyası üretimi 2003 yılında 274bin tona ulaşmıştır. 2004 yılında ise üretimin 297.3 bin ton civarında gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

Tablo 6. Türkiye'de Hazır Tekstil Eşyası Üretimi

Yıllar	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Üretim (1000 ton)	185	252	233.3	243.8	274	2973
(*) Tahmini						

(Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, 2005)

Türkiye İstatistik Kurumunun 2002 yılında yapmış olduğu işyeri sayım anketine göre ev tekstili sektöründe 5,676 firma üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Sektörün üretimi büyük ölçüde pamuklu ürünleri içermektedir. Sektörün hammadde ve ara mamul ihtiyacı büyük ölçüde yurt içinden karşılanmaktadır. Ev tekstili sektöründe dünyanın en önde gelen ülkelerinden olan Türkiye'de birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Sektördeki üreticilerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Sektörde bazı yabancı ünlü markalarında lisanslı üretimi yapılmaktadır.

Dünya Ev Tekstili ticaretine baktığımızda; 2000 ve 2001 yıllarında 14.5 milyar dolar civarında gerçekleşen dünya ev tekstili ticareti 2003 ve 2004 yıllarında 4'er milyar dolarlık artışla 24 milyar dolar civarına yükselmiştir. Buna göre, 2000 –

2004 döneminde dünya ev tekstili ticareti %67 oranında yükselirken, yıllık ortalama artış hızı da %13.6 seviyesinde gerçekleşmiştir. (Sevim, 2006)

Genel olarak ülkelerin gayri safi milli hasılasının %15-20'sini lojistik yani ulaştırma ve dağıtım maliyetleri oluşturmaktadır (Igeme, 2003). Fiziki koşullara göre değişiklik gösteren bu oranda Türkiye için kaydedilen değer %23'ler seviyesindedir. Bu noktada dağıtım sektörünün önemi karşımıza çıkmakta ve malın üretildiği ve tüketiciye ulaştırıldığı her noktada yer almasıyla, tekstil sektörün de içine alarak tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektörü için de büyük önem arz ettiği görülmektedir. (Ogan, 2001)

2.2 PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

Perakendecilik, herhangi bir işletmede üretilen ürünleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Son müşteriye hizmet veya ürün sunan her işletme perakendecilik fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Tüketiciye ürünün ulaştırılma yolundan bağımsız olarak, posta yolu ile, bir mağazada ya da internet aracılığı ile kapıdan kapıya vb. şekillerde gerçekleşen tüm faaliyetler perakendecilik olarak adlandırılabilir. (Dunne&Lusch,1999)

Perakende sektöründeki artan rekabet ve düşük kar marjıyla çalışma zorunluluğu, firmaları tedarik zincirlerini en verimli şekilde yapılandırmaları ve yönetmeleri yönünde teşvik etmektedir. Tedarik zincirlerinde, birden çok firma aynı hedefler doğrultusunda bir araya gelir ve bir kanal yapısı içinde yer alır. Kanallar, içinde ürün ve hizmetlerin el değiştirdiği serbest pazar sistemidir. Lojistik operasyonların verimliliği ekonomikliğini sağlamak için; kanal yapıları esnek olmalı, firmalar yoğun bilgi paylaşımında bulunmalı ve her aşamada ortak envanter yönetimi ve kalite prensibi kabul edilmelidir.

Perakendecilik, üretilen mamulleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Perakendecilik faaliyetlerinde,

tüketicilere tüketim malları, endüstriyel mallar, özellikli mallar ve modaya tabi olan/olmayan sunulmaktadır. Perakendeci kuruluşlar satılan mallara göre, fonksiyona göre, mülkiyete ve yerleşime göre sınıflandırılmaktadır. Perakendeci mağaza çeşitleri arasında servis mağazaları, bölümlü mağaza, zincir mağazalar, alışveriş merkezleri, hipermarketler, self-servis mağazalar, süpermarketler, bağımsız mağazalar, indirimli mağazalar vb. bulunmaktadır. (Tek, 2006)

75 milyar dolarlık iş hacmiyle Türkiye'nin en hızlı büyüyen sektörü olma yolunda olan perakende sektörü, son yıllarda geleneksel perakendecilikten teknoloji ile desteklenen organize perakendeciliğe yönelmiştir.(Ac Nielsen,2005). Perakende sektörümüz küresel rekabetten en ciddi şekilde etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Son yıllarda birbiri ardına Türkiye pazarına giren uluslar arası markalar, rekabeti körüklemekle kalmadı, yeni mağazacılık ve alışveriş yöntemlerini beraberinde getirmiştir.

Perakende sektöründe maliyetleri düşürmek, gelirleri artırmak, perakende yönetimi temel ilkeleri ışığında davranarak; doğru ürün, süreç ve risk yönetimi uygulamak, doğru zamanda doğru yatırımları yapmak, alternatif dağıtım kanallarını devreye almak ve modern anlayışta bir tedarik zinciri oluşturmak, müşteriye tanımak ve yönetmek, müşteri eğilimlerinin önünde ürün ve hizmetler sunmak artık gereklilik halini almıştır.

Perakende sektörünün temelini hızlı tüketim ürünleri (fast moving consumer goods) oluşturmaktadır. 75 milyar dolarlık iş hacminin olduğu sektörde 40 milyar dolarlık Pazar büyüklüğü tahmin edilen hızlı tüketim ürünleri, perakendenin diğer kollarında olduğu gibi ekonominin kayıt altına alınamamış olması sebebiyle, sadece 22 milyar dolarlık kısmı belgelendirilen satışlara aittir.

2.2.1 Perakende Sektörünün Özellikleri

Rekabetin yoğun baskısı, sürekli değişen ürün portföyleri, yüzlerce farklı ürün, sürekli değişen müşteri tercihleri ve kitlesel bir pazarda ayakta durabilmek gibi

bu ve daha birçok özellik perakende sektörünü zorlu bir savaş alanı haline getirmektedir. Bu dev sektör sadece ABD’de yılda 3.8 trilyon dolarlık bir hacim yaratmaktadır (Seth,2000). Dünyanın en dinamik sektörlerinden biri olan perakende son yıllarda ülkemizde de oldukça hızlı bir ivme kazanmıştır. Dünyanın dev perakende şirketleri birbiri ardına ülkemize yatırım yapmaya başlamışlardır.

Binlerce farklı şirkete iş imkanı yaratması perakende sektörünün bir diğer önemli özelliğidir ve büyük perakendecilerin birlikte çalıştığı tedarikçileri düşünüldüğünde her bir bağımsız operasyon, binlerce alt süreçten oluşan kapsamlı bir yapı olarak görülmekte, kısaca perakende sektörünü dinamizmin ve işbirliği içerisinde çalışmanın rekabetle birleştiği nadir sektörlerden biri kılmaktadır. Elbette ki böylesine bir sektörde her ölçekten işletme birçok konuda verimli ve düşük maliyetli bir yapı oluşturmanın çabası içerisindedir.

Perakende sektörünün en önemli konularının başında stokların etkin yönetilmesi gelir. Pazar şartlarının değişkenliği göz önüne alındığında stok yönetimi aslında bir risk yönetimi yaklaşımından farksız ele alınmalı ayrıca bu sürecin yeterince başarılı yönetilmemesi önemli kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle günümüzün modern perakende şirketler, stokların manuel olarak sayıldığı, zaman ve insan kaynağı gerektiren sistemden çok daha otomatize bir sisteme geçmenin çabası içerisindedir. Böylesi bir sistem için gelen tüm stok unsurlarının kaydedilmesi, iş sürecinde bu unsurların istenilen noktada takip edilmesi ve farklı stok yönetimi metodlarına göre etkin biçimde yönetilmesi gerekir. Diğer yandan bu bilgilerin gerekli noktalarda paylaşılması, bilgiler ışığında kapsamlı raporların oluşturulması önem kazanmaktadır. (AMPD,1999)

Perakende süreçlerinde verimli ve uygun maliyetli bir yapı için satış noktası operasyonu büyük öneme sahiptir. Müşteri ile temas noktası olan bu aşamada hız, doğruluk ve özelleştirilmiş hizmet oldukça önemlidir. Müşteri temsilcileri veya kasiyerlerin özelleştirilmiş ekranlar üzerinden en son fiyatlara anında erişebilmeleri, ürünlerin mevcut olup olmadığını ve stok durumlarını kontrol edebilmeleri sürecin daha akıcı olması açısından önemli bir gerekliliktir. Ayrıca müşterilere ait bilgilere anında erişim, farklı ödeme biçimlerini entegre edebilme, iadelerin yönetimini gerçekleştirebilme zaman açısından da önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Perakende sektöründe karmaşık ve dağınık bir yapı vardır. Genelde ülke çapına yayılmış onlarca bazen dünya ölçeğinde binlerce farklı mağazayı bir arada yönetmek, her mağazada aynı hizmet kalitesini oluşturmak oldukça zorlu bir iştir. Bunu başarmak için merkezi bir bilgi merkezi üzerinden tüm müşteri verilerine erişebilmek, coğrafi sınırların ötesinde etkin bilgi paylaşımını sağlamak gerekir. (Bayraktar,2002)

Müşteri beklentilerini önceden görebilmek perakende sektöründe kilit başarı faktörüdür. Bu beceri, sadece satışları artırmakla sonuçlanmamakla birlikte merchandising aktivitelerinin planlanması, stokların belirlenmesi, teknolojik yatırımların konumlandırılması ve marka yönetimi gibi alanlarda da büyük önem taşımaktadır. Müşteri odaklılık özellikle orta ölçekli şirketler için çok daha önemlidir. Daha esnek ve daha aksiyona yatkın yapıları sayesinde bu şirketler, pazardaki eğilimleri ve müşteri beklentilerini öngörme becerisi kazandıkları ve müşteri davranışlarını analiz edebildikleri zaman reaktif bir yapıdan proaktif bir yapıya geçerek önemli bir kazanım elde edebilir. (Tek, 2006)

Perakendenin en zorlu tarafı, değer zincirinin yönetimidir. Yüzlerce farklı tedarikçi ile çalışan, onlarca farklı konumda bu ilişkileri yönetmek zorunda kalan perakendeci şirketler, tam bir entegrasyon gerçekleştirmek zorundadır. Bu şirketler ile tedarikçileri arasında şeffaf bir yapı oluşması, birbirleri ile etkin biçimde bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri ve birbirlerinin iş süreçlerini desteklemeleri gereklidir.

2.2.2 Perakende Yönetimi

“Perakendecilik Yönetim Stratejisi”, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı elemanlarını kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlamasıdır. Pazar, perakendeci işletmenin varlık nedeni olduğundan, perakendecilik yönetiminin en önemli görevi pazar seçimidir. (Bayraktar,2002)

Hedef pazar, bir işletmenin hitap ettiği ya da hitap etmek istediği belirli özellikleri olan fiili ve/veya potansiyel alıcılar topluluğudur. Bir anlamda hedef pazar da, perakendeci işletme için kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerindedir. Hedef

pazarın çevresindeki ilk halka pazar bilgisini içerir. Pazar bilgisi alıcıların özellikleri, satın alma güdöleri, satın aldıkları mal çeşitleri, yerleri, sıklığı vb. hakkında sürekli bilgi toplamayı gerektirir.

- Potansiyel alıcılar
- Perakendecilik karışımları
- İşletme kaynakları
- Genellikle kontrol edilmeyen diğer faktörler

Bir perakendeci işletme, pratikte toplumdaki herkese birden hitap edemeyeceğine göre, hitap etmeye gücünün yettiği veya dilediği alıcı gruplarını seçmek durumundadır.

İşletmeye farklı üstünlük sağlama; Pazar dilimlemesi (bölümlemesi) ve perakendecilik karışımlarının manipölasyonu gibi yollarla olur.

2.2.2.1 Pazar Dilimlemesi

Pazar dilimlemesi, “hedef pazar” seçimiyle aynı anlamı taşır. Pazar dilimlemesinin esası, benzer istem karakteristikleri olan alıcı gruplarının seçimi veya alıcılar arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasına dayanır. Bir pazarda herhangi bir mal veya hizmet için iki veya daha çok alıcı varsa, o pazar dilimlemeye uygundur. Bir pazarın alabileceği maksimum dilim sayısı, o pazarı oluşturan toplam alıcı sayısıdır. Ancak bu durum daha çok büyük parçalı endüstriyel satışlarda görülebilir. Perakendeci işletme, pazar dilimledikten veya pazar dilimini seçtikten sonra yapılacak iş, bu pazar dilimine uygun perakendecilik karışımlarının getirilmesidir.

2.2.2.2 Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi

Hedef Pazar seçiminin ayrılmaz bir parçası olan perakendecilik karışımının geliştirilmesi, bir işletme veya mağazanın ağırlık vermek istediği rekabet türünü

belirler. Perakendecilik karışımı, perakende yönetim stratejisinin kalbidir. Çünkü seçilen hedef pazarlara ancak perakendecilik karışımlarıyla hitap edilebilir.

“Perakendecilik Karışımı”, bir perakendeci işletmenin seçtiği hedef Pazar ya da pazarlara, pazarlamak üzere oluşturduğu kendine özgü mal ve hizmetler bütünüdür. Başka bir deyişle, perakendecilik karışımı, işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetler demetidir. Tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmenin çeşitli yolları vardır; perakendeci tüketicilere değişik sayı ve çeşitte ürünleri değişik ambalajlarda sunabilir; otopark, ürün iadesi, garantisi gibi hizmetler sunabilir, değişik fiyatlar, iskontolar uygulayabilir, kredili satış yapabilir. (Seth,2000)

Perakendeci işletmenin hedef pazarlara sunacağı perakendecilik karışımı elemanları dört veya üç ana grupta toplanabilir. Dörtlü ayırım; pazarlama karışımında olduğu gibi, ürün, yer veya dağıtım, fiyat ve tutundurmadır. Ancak dörtlü ayırım, perakendeci işletmelere ait ayrıntılı özellikleri açıkça göstermediğinden William Laser ve Eugene Kelley aşağıdaki üçlü gruplamayı ortaya atmışlardır. Lazer ve Kelley’e göre perakendecilik karışımı üç alt karışımdan oluşur.

- Mal ve hizmet alt karışımı
- İletişim alt karışımı
- Fiziksel dağıtım alt karışımı

Bu alt karışımların da kendi içlerinde sahip olduğu elemanlar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Perakendecilikte Alt Karışım Elemanları

Mal ve Hizmet Alt Karışımı	İletişim Alt Karışımı	Fiziksel Dağıtım Alt Karışımı
<ul style="list-style-type: none">- Otopark- Satışlar ve servis- Mal çeşitleri ve asorti- Kredi ve fiyat aralığı- Garanti ve değişimler- Alterasyon, düzeltmeler- Mağaza imajı- Teslim	<ul style="list-style-type: none">- Kişisel satış- Reklamcılık- Mağaza içi sergileme- Halkla ilişkiler- Mağaza planı- Kataloglar- Telefonlu satış	<ul style="list-style-type: none">- Mağaza kuruluş yeri- Dağıtım merkezleri- Depolama- Ulaştırma- Manipülasyon- Ambalajlama

Perakendeci işletme, perakendecilik karışımının bu üç alt karışımının ve dolayısıyla bu karışımın elemanları optimal biçimde birleştirerek, hedef pazarları (tüketicileri) tatmin edecek perakendecilik karışımları oluşturur. Optimal perakendecilik karışımı, iyi bir perakendecilik stratejik planlaması gerektirir. (Dunne ve Lusch,1999)

Perakendecilik stratejik planlamasına, özellikle arzın talepten fazla yani rekabetin yoğun olduğu alıcıları pazarı koşullarında zorunlu olarak daha fazla önem verilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde “satıcılar pazarı” koşulları daha ağır bastığından perakendeciliğe ve perakendecilik planlamasına yeterince dikkat edilmemektedir.

2.2.3 Perakende Yönetimi Temel İlkeleri

Perakendecilik yönetim stratejisinin ışığı altında perakendecilik yönetiminin tanımı şöyle yapılabilir:

Perakendecilik Yönetimi, bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımlarıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Perakendecilik yönetiminin, perakendeciliğin ekonomik temellerinden

kaynaklanan beş ana ilkesi vardır. Bu ilkelere göre perakendeci işletme, “doğru malı, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde” bulundurmalıdır. Kuşkusuz bu beş ilke karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlıdır. (Berman,2004)

- **Doğru mal:** Perakendeci işletmenin doğru ya da uygun mal buldurması tüketici istemleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmasını gerektirir. Tüketici isteği değiştikçe mal ve hizmet karışımı ve dolayısıyla perakendecilik karışımı da ona göre değiştirilmelidir. Perakendeci, tüketici istemindeki değişmelerle birlikte bunların nedenlerini de öğrenmelidir.
- **Doğru miktar:** Doğru miktar, doğru fiyatın, malın çeşidinin ve belirli bir yerde tüketici tarafından isteminin bir fonksiyonudur. Bu koşullar, belirli bir malın miktarının bazen çok, bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerlerde az iken bazı yerlerde çoktur. Farklı fiyatlamalara göre satılacak uygun miktarlar da farklılık gösterebilir. Doğru miktar aynı zamanda bir ürünün çeşitli renk ve boyutları ile ürüne kombin olacak diğer ürün gruplarının ya da çeşitlerinin de bulunmasını ifade eder.
- **Doğru fiyat:** Fiyat, mal çeşidi ve mağazanın bulunduğu yerdeki sunu ve istem koşullarından etkilenir. Bu koşullar mevsime, para değerine, sunu ve istemi etkileyen diğer faktörlere göre değişir. Doğru fiyat, aynı zamanda perakendeci işletmenin giderlerini karşılayan ve belli bir kar bırakan fiyattır. Ancak bazen doğru fiyat, rekabet, promosyon, modası geçme, yıpranma vb nedenlerle normal satış fiyatının altında ve dolayısıyla düşük marjlı olabilir.
- **Doğru zaman:** Ürünlerin tüketicilerin istediği zamanda hazır buldurulmasını ve perakendeci işletmenin zaman içindeki değişikliklere uydurmasını içerir. Doğru zaman, doğru yer ile birebir ilişkilidir.
- **Doğru yer:** Perakendeci mağaza işletmeciliğinin etkin olabilmesi için doğru mal aynı zamanda “doğru yer” de buldurulmalıdır. Doğru yer, tüketiciler bakımından “uygun” ya da “yaklaşılabilir” mağaza kuruluş ve konum yeri

anlamına gelir. Genellikle tüketicinin fazla çaba, zaman ve para harcamadan satın almak istediği mallar tüketiciler tarafından çabuk ve kolay ulaşılabilecek yerlerde satılmalıdır. Bu nedenle “doğru yer” ilkesi özellikle gıda maddeleri gibi günlük ve rutin alışverişlerde daha çok önem kazanır.(Dunne ve Lusch, 1999) “Doğru yer” aynı zamanda mağazalarda malların mağaza içi yerleşim yerleşim yerlerinin de uygun olmasını içerir. Örneğin, sık satın alınan malların, kolaylık mallarının mağaza giriş ve çıkışına yakın yerleştirilmesi gibi.

2.3 PERAKENDE MAĞAZALARININ ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

2.3.1 Servis (Hizmet) Mağazaları

Genellikle kişisel mülkiyete dayalı, içinde bir tezgahlar veya dükkan sahibinin alıcılara fiilen hizmet ettiği, sermayesi ve satıl alanı küçük, tek veya sınırlı dizi mal satan işletmelerdir. Servis mağazaları klasik perakendeciliğin temsilcisi olarak kabul edilir.

2.3.2 Mağazasız Perakendecilik

Mağazasız perakendecilik, satıcı ile alıcının belirli bir mağazada karşılaşp, yüz yüze alışveriş yapmadıkları perakende ticaret türüdür. Bu satış türünde satılan mallar, genellikle toptancı ve benzeri bir aracından geçmediği için “doğrudan perakendecilik” veya “doğrudan satış” da denilmektedir. Mağazasız perakendecilik günümüzde başta gelişmiş batı ülkeleri olmak üzere tüm ülkelerde hızla yayılmakta ve yeni teknolojik yapılanmalarla sürekli geliştirilmekte olan bir satış yöntemidir. (Dunne ve Lusch,1999).

2.3.3 Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar

Bölümlü ya da departmanlı mağaza, genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük yapılarda satışa sunan büyük perakendeci kuruluştur.

Bölümlü mağazalara örnek olarak ABD'deki, Macy's Department Store, Target, J.C.Penny, Wal-Mart, Almanya'da Karstadt, Kaufhof, İngiltere'de Harrods, Selfridges, Debenhams, Fransa'da Le Printemps, Türkiye'de YKM, Boyner örnek gösterilebilir. Bölümlü mağazaların tarihi orijini kesinlikle bilinmemekle birlikte, bunların önce Avrupa'da kurulduğu, sonra ABD'de gelişimlerini tamamlayarak tekrar Avrupa'ya yayıldıkları savı kabul görmektedir. Büyük ölçekli satın alma ve düşük fiyatlı satış yeteneği, birim başına işletme giderlerinin küçüklüğü, uzman personel ve yönetici kullanma, müşterilere sağlanan kolaylıklar, büyük mağaza prestiji bölümlü mağazaların güçlü yönlerini teşkil ederken, optimum büyüklüğünün korunamaması durumunda, fiyat dışı rekabetin ve yüksek ücretli personelin etkisiyle işletme giderlerinin artması, işletme büyüdükçe oluşan işletme içi iletişim, muhasebe, stok kayıt vb işlemlerin karmaşıklaşması gibi zayıf yönleri de vardır. (Seth,2000)

2.3.4 Süpermarketler

Süpermarket yapı ve işleyişi bakımından ülkeden ülkeye bazı ayrılıklar gösteren bir kurumdur. Bu nedenle de süpermarket için standart bir tanım vermek güçtür. Süpermarketler Enstitüsüne göre süpermarket haftada en az \$20.000 veya yılda \$1.000.000 satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır". Uluslar arası Self Servis örgütüne göre; " En az 400 m² satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere, bakkaliye maddeleri ve toplam satışların en fazla 1/3 ü kadar gıda dışı maddeler satan self servis ve bölümlü self servis mağazasıdır." Yukarıdaki tanımlamalardan da görülebileceği gibi, çeşitli zamanlarda yapılan tanımların çoğu ortak iki temel ölçü birimine doğru yaklaşmaktadır; bunlar m² olarak mağaza satış alanı ve haftalık veya yıllık ciro rakamlarıdır. (Tek, 2006)

2.3.5 Zincir Mağazalar

Zincir mağaza, perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durum bakımından sınıflandırılmasına ilişkin bir kavram ve kurumdur. Zincir mağaza sistemi, birden çok sayıda perakendeci mahreci kullanılan bir dağıtım yöntemidir. Zincir mağaza konusunda değişik tanımları oluşturulmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir. Amerikan Pazarlama Derneğine göre; “Zincir mağaza bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı perakendeci mağazalardan oluşan bir gruptur.” (Seth,2000)

“Zincir mağaza, ayrı işletme, girişimci, kooperatif vb. tarafından aynı veya benzer konularda birden çok fazla sayıda mağazaya sahip olunması veya işletilmesidir.” (Dunne&Lusch,1999) Bu tanımlara dikkat edilirse, tanımlarda zincire giren işletmelerin büyüklüğüne ilişkin bir niteleme yoktur. Gerçekten de bir zincir mağazalar demeti, çok büyük mağazalardan oluşabileceği gibi, küçük dükkanlardan da oluşabilir. Ancak bir işletmeye zincir mağaza denilebilmesi için, o işletmenin en az iki mağazaya sahip olması gerekmektedir. Uygulamada zincire bağlı mağazaların her birine “zincir mağaza denilmektedir. Zincir mağazalar gıda perakendeciliği de dahil olmak üzere her türlü mal ve hizmet perakendeciliğinde kurulabilir. Zincir mağazalar üç değişik biçimde sınıflandırılabilir:

- Uğraşı konusu yapılarına göre (gıda ya da süpermarket zincirleri, eczane zincirleri, giyim zincirleri, bölümlü mağaza zincirleri vb.)
- Coğrafi bölgeye göre (yerel, bölgesel, ulusal)
- Mülkiyet biçimine göre (bağımsız zincirler, imalatçı zincirleri, toptancı zincirleri, gönüllü zincirler vb.)

Yukarıda örnekleri verilen bu zincirler bir şirkete, kişiye ya da kamuya ait olabilirler. Zincir mağaza yapılarının güçlü ve zayıf yönleri aşağıda özetlenmiştir. (Bayraktar, 2002)

Güçlü Yönler; işletme malzemelerini ve/veya ürünleri büyük ölçekte ve doğrudan satın alabildikleri için alım ve satışta düşük fiyat avantajı yakalayabilmeleriyle aşağıdaki nedenlerle işletme giderlerinden önemli tasarruflar sağlayabilmeleridir;

- malzeme ve ekipman standardizasyonu
- mağaza başına reklam ve tutundurma giderlerinin düşüklüğü
- fiziksel dağıtım tasarrufları
- iş bölümü ve uzmanlaşma (Fonksiyonlara göre uzman kullanma)
- daha kolay kredi bulma olanakları
- kendi markasıyla ve imalatıyla satış
- büyük mağaza prestiji

Zayıf Yönler; Personel sorunları, yerel koşullara uyabilme güçlüğü, büyük hedef olma nedeniyle tüketicilerin tepkilerini kolay çekebilme olarak verilebilir.

2.4 PERAKENDE LOJİSTİĞİ

Giderek ağırlaşan rekabet koşullarında üreticiler her geçen gün sorunsuz bir üretim, perakendeciler de müşteri taleplerini daha hızlı ve sorunsuz karşılama gereksinimi içine girmektedirler. Bu gereksinimlerin giderilmesinde, dağıtım kanallarında eşgüdüm sağlayan tedarik zinciri yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Lojistik ise tedarik zincirinin bileşenlerinden biri olan perakendecilikte bütün ayrıntılarıyla eşgüdüm isteyen çok duyarlı bir konudur (Tek,2006).

Lojistiğin daha önce de yapılan tüm tanımlarında, özellikle müşteri gereksinimlerinin karşılanması vurgulanmaktadır. Bu da lojistiğin müşterilerin tatmin edilmesinde önemli bir rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Lojistik basit bir destek sistemi değil, müşterinin gereksinimine hızlı şekilde yanıt verebilecek ve değişkenliğe uyum sağlayabilecek yaratıcılıkta bir sistemdir.(Erdal, 2003)

Satın alma ve tedarik işi, ürünlerin seçimi ve siparişlerin verilmesi ile sona ermez. Satın alınan ürünlerin, mağaza içinde satışa hazır hale getirilebilmesi için bir takım faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bu faaliyetler siparişi verilen ürünlerin mağazaya taşınması, manipülasyonu, kontrol ve teslim alınması (ürün kabulü), işaretlenmesi (markalanması, damgalanması, etiketlenmesi), dağıtım merkezlerine ve dağıtım merkezlerinden de mağaza depo veya satış alanına ulaştırılması ve yerleştirilmesi ile ilgili fiziksel işlem ve hareketleri kapsar. Tüm bu faaliyetler aslında perakende lojistiğinin öğelerini oluşturmaktadır. Bu bakımdan tedarik zinciri konseptinde, bilgi akışları ile lojistikteki fiziksel ürün hareketleri arasındaki eşgüdüm ve senkronizasyon çok önemlidir.(Tek,2006)

Perakende lojistiğinde tüketim planlamasına dayalı bir dağıtım yönetimi söz konusudur. Planlar her zaman sapmalar yaratacaktır. Verimli ve doğru bir planlama, değerlendirilecek olan bilgilerin mümkünse anında (on-line), değilse en kısa zaman aralıklarında gelmesini orunlu kılmaktadır. Bu amaçla perakende satış noktalarında uygulanan barkot sistemleri, yazar kasaların satış bilgilerinin anında satıcı hatta üretici tarafından değerlendirilmesi, ürün dağıtımının konsolide edilmesi, ölçeklerinin büyütülerek daha sık ve büyük araçlarla dağıtımının yapılması, ürünün son satış fiyatı üzerindeki lojistik giderlerin minimuma indirilmesine, dolayısıyla satış fiyatının düşmesine ve pazar payının artmasına fırsat sağlayacaktır.

Bu sayede elde edilen stratejik avantaj üretimin artmasına, karlılığın yükselmesine, ürün başına genel yönetim giderlerinin azalarak maliyetlerin daha da düşmesini sağlayacaktır. Tüm ürünlerde bugün için barkot okuyucu mobil cihazların, teknolojik desteğin artmasıyla radyo frekanslı tanıtım sistemlerinin kullanımı ile lojistik yönetimi daha da kolaylaşacak ve hızlı bir tedarik zinciri yapılması karşımıza çıkacaktır.

Gelecekte sadece en kaliteli ürünü en ucuz şekilde üretebilmek değil, en uygun fiyatla müşterisinin karşısında hazır edebilmek ayırt edici unsur olacaktır. Bu da ancak güçlü üretici ve ticari kuruluşların, lojistik hizmetlerini bir stratejik ortaklık ve işbirliği mantığı ile bu amaç için kurulmuş, yatırım yapmış, teknolojik know-how'a

sahip lojistik kuruluşları ile işbirliği yaparak elde etmeleri ile mümkün olacaktır. Tedarik zincirini en iyi yöneten ve lojistik hizmeti en etkin şekilde kurgulayan işletmeler rekabet aşarı sağlayacaklardır.

Üretici firmaların çoğu 90'lı yılların ikinci yarısında lojistik altyapı yatırımlarını yaparken, perakendeci firmalar bu yatırımlarına 90'lı yılların sonu ve ağırlıklı olarak 2000'li yıllarda başlamışlardır. Malın son tüketim noktasında yani son müşteriye ulaştırılması tarafında perakendeciler (toptancılar, distribütörler, marketler, zincir mağazalar) bu gelişimi daha yavaş ve geriden takip etmiştir. Kuşkusuz bu geriden takip etmenin altında yatan en büyük sebep daha birkaç yıl öncesine kadar Türkiye'de hep yüksek rakamlarda seyreden enflasyondur. Pazar koşullarında ürünlere iki yılda bir uygulanan fiyat artışı politikası, piyasada bir önceki fiyattan yüksek stoklu mal alımı ve fiyat avantajlı bu stoklardan elde edilen kar marjından dolayı hizmet pek gündeme gelmemiştir. Enflasyonun düşmesi sonucu stokların azalması, marjların düşmesi ve ürünlerin hızlı sirkülasyonu hizmetin yani hem üretici kanalından perakendeciye hem de perakendeci deposundan mağazaya yapılan hizmetin önemini gündeme getirmiştir. Bu da lojistiğe yatırım yapmayı gerektirmiş ve bu noktada perakende lojistiği ortaya çıkmıştır. (Yıldıztekin,2003)

Perakende sektörü çok üretimli ve sınırsız sayıda tüketimli bir sektördür. Genellikle işten tüketiciye (B2C - business to consumer) şeklinde gerçekleşen bir ticaret kavramı olması sebebiyle, müşteri kimliği belirsizdir. Artık müşteri içi kalite ürün seçiminde en önemli kriter olma özelliğini bulunabilirlik ve fiyata devretmiştir. Çünkü artık kalite, ürün ve hizmette aranan ilk koşuldur.

Perakende lojistiği, üreticilere ve satıcılara, bu iki faktörü bir kurumsal avantaj olarak sunmak hedefi üzerinde yapılmaktadır. Amaç müşterinin raf karşısına geldiğinde aradığı ürünü, aradığı miktarda ve şartlarda bulabilmesidir. Bu aşamadan sonra aynı rafta/diğer mağazalardaki rakip ürünlerle karşılaştırma yapılarak en uygun fiyatın araştırılması aşaması devreye girmektedir.

Periyodik dağıtım çevrimi içinde yapılacak sevkiyatların, o çevrim içinde tüketilecek adette yapılması ekonomik koşuldur. Daha az sevkiyat rafta bulunamama durumu yarattığı gibi, daha fazla sevkiyat da stok maliyetini artıracak, hatta bazı ürünlerde raf bekleme süresini kısaltacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR VAKA ANALİZİ

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu uygulamada ev tekstili perakende sektöründe faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesinde mevcut durum analizinden yola çıkılarak Tedarik Zinciri Yönetimi ve bu kapsamda lojistik yapılanma ele alınmıştır. Mevcut durum analizi ile saptanan bilgiler ışığında ana problemin tanımlaması yapılmış ve bu süreci takiben süreç iyileştirmesi ve rekabetçi koşullar altında işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacak gelecek planlarının oluşturulması amaçlanmıştır. Bu planlar oluşturulurken kalite yönlü yaklaşımlar benimsenmiştir.

Bunun yanı sıra işletme içi mevcut durumdan hareketle Tedarik Zinciri Yönetimi elemanlarının eski ve yeni yaklaşımlar doğrultusunda kısa bir karşılaştırması yapılmış ve öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada öncelikle işletmenin iç ve dış çevresiyle olan etkileşiminin ve mevcut profilinin görüntülenmesi için işletmelerin kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biri olan KZFT (kuvvetli ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizi tekniği kullanılmış ve saptanan problem ışığında; vaka çalışması boyutunda düzenleme yapılmıştır.

Kalite Yönetimi ilkeleri kapsamında, soru listesi; problem çözümüne dayalı balık kılıcı diyagramı ve KZFT analizi için beyin fırtınası tekniği uygulama araçları olarak kullanılmış ve problemi tanımlama ve öneri geliştirme esnasında bu kalite geliştirme ve problem çözme araçlarından faydalanılmıştır.

Araştırma süresince şirket yöneticileri ve bayileri ile birebir görüşme tekniği kullanılmıştır. Bayiler ile yapılan görüşmeler için yılda iki kez Nisan ve Eylül aylarında düzenlenen toplantılarda görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan şirket yöneticilerinden ikisi Genel Müdür Yardımcısı (satıştan ve satın almadan sorumlu) diğer üç yönetici ise orta düzey (depo sorumlusu, ürün sorumluları) seviyesindedir. Aylık Satınalma Birimi toplantıları kapsamında (2006 yılı Mayıs, Eylül ve Kasım aylarında) toplantı sürelerinden birer saat alınarak gerçekleştirilebilen üç aylık zaman diliminde ürün departmanı içerisinde grup çalışması yapılmış, ve aynı zamanda birimler arası sohbet toplantılarında farklı departmanlardan gelen yorumların notlarının yer aldığı raporlar veri kaynakları olarak kullanılmıştır. Ayrıca Lojistik Bilgi Sistemleri Yöneticiliği tarafından oluşturulan raporlar ile benchmarking, pazarlama araştırmaları gibi işletme içinde birinci elden veri kaynakları incelenmiş ve gözleme dayalı bulgular kullanılmıştır.

3.3 İŞLETME ANALİZİ

3.3.1 Şirket Profili

Söz konusu işletme 2000 yılında ait olduğu holding bünyesinde tamamen kendi fabrikalarında üretmiş olduğu ürünlerini son tüketici ile perakendede buluşturma ve kendi markalı ürünlerini bu mağaza yapılanmasında sunma çalışmaları ile kurulmuştur. Her geçen yıl mağaza sayısını artırarak Türkiye’de ev tekstilinde ilk mağazalar zincirini oluşturmuştur. Modern tarzda hazırladığı tekstil ve tekstil dışı ürünlerden oluşan koleksiyonlarını tüketiciye sunan işletme mağazalarının hedef kitesini %90’ının bayan olduğu B, B+ müşteriler oluşturmaktadır. (AC Nielsen, 2006).

İşletme, mağazacılıkta konsept anlayışı doğrultusunda ürün seçimi ve çeşitliliğinde her zaman moda ve sezon trendlerini (trendler için uluslararası danışmanlık firmasından destek alınmaktadır) başlangıç noktası olarak sezon koleksiyonlarını oluşturmaktadır. İşletme her ne kadar bu sektöre alanında ilk ve tek

olarak girse de artan rekabetçi koşullar altında gün geçtikçe artan mağazacılık ve yeni marka gelişmeleri ile mücadele edebilmek, marka imajını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için, farklılık yaratmak ve çizgisini koruyarak geliştirmesi gerektiğinin bilincinde olarak; yeni yönetim anlayışı ve projeleri ile yoluna devam etmeyi hedeflemektedir.

İşletmede Kalite Yönetimi kavramı içinde yer alan koşulsuz müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, süreç yönetimi ve sistem yaklaşımı gibi ilkeler doğrultusunda; önemli bir yaklaşım olan müşteri memnuniyeti ilkesi ile hareket edilmekte ve mevcut müşteri kitlesini koruyarak sadık müşterilerini yaratmak ve her geçen gün portföyünü geliştirmek için, hizmetleri ve altyapısı ile tüketicisinin karşısına çıkmaktadır. Bu bağlamda yer alan hizmet ve özelliklerin bazıları aşağıdaki gibidir:

- A'dan Z'ye perde hizmeti ile perde satın alan müşterilerine montaj ve tasarım hizmeti (Desen giydirme programı kullanılması)
- Tüm tekstil ürünlerinde geçerli olan ev güzellik sigortası hizmeti
- Koşulsuz müşteri memnuniyet için kesintisiz sunulan müşteri hizmetleri servisi
- Kaliteli bir mağazacılık yönetimi için titizlikle bayi sahipleri ve çalışan personelini, sürekli geliştirme ve katılımcı yaklaşım için hazırlanan ve işletme içinde "Akademi" olarak yaygınlaşan eğitim programları ve mağaza personelinin performansının değerlendirilerek sürekli gelişiminin sağlanması
- Hizmet kalitesinin ölçülmesi, pazardaki konumu ve gelişimi için çeşitli periyodlarla yapılan işletmeye ait özel marka araştırmaları ve benchmark çalışmaları

3.3.1.1 Yeni Yönetim Yaklaşımı ve Büyük Mağazacılık Projesi

İşletmeye ait ev tekstili mağazalar zinciri her ne kadar ev tekstili mağazacılığında ilk ve tek mağazalar zinciri olma özelliğine sahip olsa da, günümüz koşullarında giderek artan rekabet ortamı; perakendeciliğin yaygınlaşması ve bu

bağlamda zincir mağazacılık talebindeki artış; söz konusu işletmenin bu sektörde doğru konumlandırılması ve sürekliliğini sağlaması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu çevresel faktörlerden hareketle işletme üst yönetimi ev tekstili mağazacılığında yeni bir anlayış ile tüketicisinin karşısına çıkmak üzere stratejik kararlar alarak yeni konsept mağazalar projesini hayata geçirmiştir.

İşletme mağazacılıkta yeni bir anlayış getirmiş ve bu projede ev mağazası nasıl olmalıdır fikrinden yola çıkmıştır. Şirketin kuruluş felsefesinin altında yatan en önemli anlayış: işletmeye ait mağazaların kapısından giren her müşterinin evi ile ilgili aradığı her şeyi tek bir konsept içinde bulabilmesinde yatmaktadır. Bu doğrultuda işletme ürün gruplarını ve mağaza yapılanmasının mevcut durumunu gözden geçirerek, yeni projeler geliştirmiştir. Talebi karşılayacak ürününün bulunabilirliği, çeşitliğinin artırılması ile mümkündür.

İşletme kuruluşundan yeni proje hayata geçirilişine kadarki süreçte yer alan ürün grupları şu şekildedir; Yatak tekstil grubu (nevresim takımı, tekleme ürünler – çarşaf, yastık kılıfı, baza eteği- , pike takımı, yatak örtüsü ,yatak seti, uyku seti, polar set,bebek grubu, yastık, yorgan, kırlent, battaniye), Perde ve döşemelik grubu, Havlu ve Bornoz grubu, Özel günler için hazırlanan Giysi Grubu (gecelik, pijama), Mutfak Tekstili grubu, Banyo aksesuarları, Dekoratif örtü ve Kırlent grubu, Yapay çiçek ve Dekoratif Aksesuar grubu.

Bu ürün grupları hali hazırda bir evin bütünü düşünülduğünde yeterli olmamakta ve ihtiyaç ve beklentileri tam anlamıyla karşılayamamaktadır. %90 ının bayan müşterileri kitlesinden oluşan mağazalar (Ac Nielsen,2006), bu düşünce ile mevcut talepleri de değerlendirerek züccaciye grubuna adım atmış ve aynı zamanda halı grubunu da ürün gamına katarak tam anlamıyla ev konsept çalışmalarına başlamıştır. Ancak bu durumda aşılması gereken en önemli konu bu yeni ürün gruplarının sergilenebilirliğinde yatmaktadır. Özellikle halı ve züccaciye grubu ürünler için en önemli unsur satış noktasında m² sorunu karşımıza çıkmaktadır. Mevcut ürün gruplarından ve müşteri istek ve beklentilerinin yönlendirmesi ve geliştirilmesi ile İşletme; ev tekstili zincir mağazacılığına yeni bir yaklaşım getirecek

olan büyük mağazalar projesini hayata geçirmiştir. 1000 m² ve üzeri özgün iç mekan tasarımına sahip mağazalar özel bir isim kullanılarak açılmaktadır. Metrekaredeki bu düzenleme beraberinde yeni ürün gruplarının sergilenebilmesine fırsat verilmiş ve yeni bir iç mekan yapısı tasarlanmıştır. Bu konsept ile yeni giren ürün grupları ise şunlardır; Züccaciye Grubu (porselen ve cam grubu), Ev aksesuarları, Halı grubu.

Büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirmesi planlanan avantajlar;

- Konsept mağazacılık anlayışının yerleşmesi ve birbirine kombin ürün sunumlarının yapılabilişliği ve m²'deki artış ile ürün sergilemede sağlanan rahatlık (halı, züccaciye)
- Raf ve ürün sayısındaki artış ve buna paralel olarak satışlarda ve kar marjında artış beklentisi
- Özel günler için hazırlanan koleksiyonlarda ürün seçiminde yaşanan kolaylık ve esneklik

Büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirebileceği dezavantajlar;

- Yeni ürün gruplarının sadece bu yeni mağazalarda değil, metrekaresi 1000'in altında olmasına karşın sergilenebilir alanı bulunan mağazalarda yaşanabilecek konsept farklılığına gösterilen direnç ve ürünlerin benimsenmemesine paralel satış kaçırma
- Sevkıyatında, istiflenmesinde ve mağazaya sevkinde ve orada sergilenmesinde yaşanan problemlere bağlı olarak iadelerin olması/artış göstermesi ve hem depo ve lojistik departmanının hem de mağazacının problem yaratacak ürün barındırmak/almak istememesi

3.3.1.2 İşletme İçi Lojistik Fonksiyonların İncelenmesi

Şirket profilinin devamı olarak üç ana başlıkta işletme içi lojistik yapılanma ele alınmıştır.

3.3.1.2.1 İç Lojistik Süreçler (Tedarik Lojistiği)

İşletme içinde koleksiyon çerçevesinde yeni ürünlerin akışı ve tekrar sipariş göre mevcut ürünlerin akışını içeren iki çeşit satın alma yapılmaktadır. Yeni ürün akışı; trendlerin, sezon renk ve diğer detayların belirlenmesi akabinde Tablo 8’de belirtildiği gibi iç piyasa grup içi üretimde Ar-Ge desteği ve üretim planlamasının yapılması ile, iç piyasa grup dışı tekstil ve tekstil dışı ürünler için tedarikçilere trend panolarının görsel sunumu ve anlatımı sonucunda zaman planlarının yapılması, termin (teslimat planlaması), fiyat ve kalite kriterlerinin belirlenmesi ile, ithalat ürün seçimleri, üretim ve zaman planlarının yapılması ile gerçekleştirilmektedir. İstenen kriterler doğrultusunda numunelerin onaylanması ve koleksiyon tamamlanması süreci ve akabinde kesinleşen siparişin yönetimi ile devam etmektedir. Bu süreç kapsamında fiyat çalışmaları ve adetlerin saptanması, siparişlerin verilmesi, üretim aşamalarının ve depo girişlerinin takibi yapılmaktadır. Mevcut ürünlerin aylık bazda stok ve satış performanslarının verilerine dayanarak tekrar sipariş geçilmekte ve yine sipariş takibi ile süreç yürümektedir. Bu kapsamda ürün ve hizmet satın alan işletmede tedarikçileri boyutunda sağlanması gereken önemli performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

- Terminlere ve belirlenen sevkıyat kurallarına uyum
- İşbirlikçi yaklaşım (Gerektiğinde Ar-Ge desteği verebilme)
- Üründe ve hizmet sürecinde kalite ve süreklilik
- Satış sonrası destek alabilme
- Uygun fiyatla alım gerçekleştirme

Ürüne ait fiyatın belirlenebilmesi aşamasında grup içi, grup dışı ve yurtdışı satınalmaları için benzer bir yöntem incelenmekte olup, özellikle yurtdışından

yapılan satınalmalarda paketleme ve ürün maliyetine ek olarak, lojistik maliyetler de bu birim maliyet üzerine eklenmekte ve maliyetler eklenmiş toplam fiyat bilgi sistemine tanımlanmaktadır. Bu durumda hareket noktasına, sipariş adedine bağlı olmakla birlikte genel giderler, ödeme şekli ve ulaştırma şekline göre alınan değerler üzerinden birim maliyete eklenmektedir. Genel olarak ürün maliyetinin yaklaşık %20'sini bu lojistik maliyetler oluşturmaktadır. (Kaynak: İthalat Fiyat Çalışmaları)

Grup içi ya da yurtiçi grup dışı alımlarda tedarikçiden depo teslimi fiyat alınmakta, paketleme maliyetinden arındırılmış maliyette yaklaşık %10 seviyesinde ulaştırma maliyeti firma tarafından eklenerek teklif alınmaktadır. (Kaynak: Yurt İçi Tedarikçi Fiyat Çalışmaları).

3.3.1.2.2 Materyal Yönetimi

Materyal Yönetimi boyutunda işletmede iki ana üretim süreci takibi yapılmaktadır. Bunlar, kendi fabrikalarında üretimini simgeleyen Grup İçi Üretim süreci ve tekstil ve tekstil dışı üretimini yurtiçi ya da yurtdışındaki dış firmalardan gerçekleştirilmesinin takibinin yapıldığı Grup Dışı Üretim süreçleridir. Grup içi üretiminde malzeme yönetimi içerisinde kapasite ve üretim proseslerine ve bunları kapasite durumlarına bağlılık dolayısıyla desen ve kalite belirlendikten sonra zaman planına uygun termin alınabilmesi için öngörülü davranabilme yeteneği kuruluşun zamanında ürün tedariki için çok önemlidir.

Grup dışı üretiminde ise gerek tedarikçisinin tedarikçisine uzanan süreçte gerekse ithalat boyutunda durulan en hassas nokta; tedarikçinin üretim planını sağlıklı yapabilmesi adına zamanında sarf malzemeleri sağlayabilmesi ve sipariş adetlerini öngörebilmesidir. Yapılacak değişikliğin zamanında müdahale edilebilirliği ve tedarikçinin bu konudaki esnekliği ve değişikliğe verebileceği hızlı yanıt niteliği şirket açısından kritik performans göstergeleri arasında yer alır.

2007 yılı için alınan stratejik satın alma politikası kararları ışığında ve kalite yönetim ilkeleri kapsamındaki tedarikçi seçimi ve yönetimi için, tedarikçi karneleri

hazırlanmakta ve Ek-2’de örneği verilen karne kapsamında değerlendirme yapılmaktadır.

Malzeme hareketlerinin takibi konusunda tedarik boyutunda işletme içinde kullanılan lojistik bilgi sistemlerinden SAP/R3 ve BW (Business Explorer) sistemleri ile ürünün sipariş özelliklerinden hangi noktada olduğu kayıt altına alındığı için sağlıklı bir şekilde izlenebilirlik sağlanabilmektedir. Ayrıca Grup İçi üretimde perde ürün grubunda fabrika ile kullanılan ortak erişim sistemi ile siparişin üretim tesisinde hangi noktada olduğu rahatlıkla izlenebilmekte bu hem terminlere uyum hem de gerektiğinde acil müdahale yapılabilme kolaylığı sağlamaktadır.

Malzeme hareketlerinin depo girişi sonrası stok boyutu aynı bilgi sistemi üzerinde sürekli giriş ve çıkış olarak takip edilmekte, periyodik olarak raporlanmakta ve genel profilin izlenebilmesi sağlanmaktadır. Ürün/tedarikçi bazında performans raporları alınmakta, buna bağlı olarak sezon ya da tekrar sipariş adetleri öngörülebilmekte ve stok devir hızları takip edilerek karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Ürünler önce merkez depoya gelmekte, depolanmakta ve buradan sevkiyatı gerçekleştirilmektedir.

3.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtımın başlıca hedefi, minimum maliyetle, istenen yerde ve zamanda ürünlerin müşteri hizmet düzeyine en uygun şekilde dağıtımının yapılması ve işletme giderlerini azaltmaktır.

Özel gün ve yeni sezon ürün gruplarından belirlenen minimum adette sevkiyat yapmanın dışında genel olarak bayi siparişine dayalı sevkiyat planlaması yapılmaktadır. Sistemli çalışmanın gereği olarak ürün girişleri sisteme irsaliye kontrolü akabinde işlenmekte, ürün hazırlık sürecinde RF (radyo frekanslı) el terminalleri kullanılarak sistemden sipariş dökümü alınarak gönderi oluşturulmaktadır. Belirli günleri sadece mal kabulüne, stokları yerleştirmeye ve

elleçlemeye ayıran lojistik birimi, belirlenen sevkiyat günlerinde siparişlerin hazırlanarak merkez mağaza, ana bayi yada bayilere çıkışını gerçekleştirmektedir.

Fiziksel dağıtımda söz konusu işletme için kritik başarı faktörleri;

- Depolama sistematığı: gerektiğinde ve zamanında ürünün bulunabilirliğinin sağlanması, ürün özelliklerine ve malzeme numarasına göre istiflenmesi
- Tam zamanında, istenilen ürünü eksiksiz, hasarsız ve istenilen yere teslim etme: Özellikle tekstil ürünü dışında bulunan kırılabilir çaptaki ürün grubunun özel şartlar altında gönderiminin ve mağazaya ulaşmasının sağlanabilmesi
- Nakliye masraflarının minimum seviyede olması

Tablo 8. İşletmeye ait Lojistik yapılanmaya ait özet tablo.

İÇ LOJİSTİK SÜREÇLER (TEDARİK LOJİSTİĞİ)	MATERYAL YÖNETİMİ	DIŞ LOJİSTİK SÜREÇLER (FİZİKSEL DAĞITIM)
<ul style="list-style-type: none">• Tedarik süreci (Grup içi, Grup Dışı, İthalat)• Ürün gruplaması• Ürün ve sarf malzeme nakliye, depolama	<ul style="list-style-type: none">• Grup İçi Üretim• Grup Dışı Üretim (Tekstil ve Tekstil Dışı)• Ürün Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Depolama ve fiziksel dağıtım aktiviteleri

(Kaynak: İşletme içi Süreç Akış Dokümanları)

Söz konusu işletmeye ait tarihçe, konumlandırma ve lojistik yapılanmaya ait bilgilerin tanımlanmasının ardından bir sonraki inceleme vaka analizi boyutunda KZFT analizinin sonuçları da göz önüne alınarak yürütülecektir.

3.4 İŞLETMEYE YÖNELİK OLARAK YAPILAN VAKA ÇALIŞMASI

Bütün bilimsel inceleme ve araştırmalarda doğası ve nitelikleri bakımından birbirine benzeyen karmaşık olayları, nitelik ve özelliklerini göz önünde tutarak bütünden parçalara ve ya birimlere ayırmak ve bunların üzerinde ayrı ayrı durduktan sonra tekrar bütünlere dönüştürölmek gerekliliği vardır. Toplumsal bilimlerde bu iş için başvurulan yöntemlerden birisi olan örnek olay inceleme yöntemi, somut olayları, kişileri, kurum ve kuruluşları canlı varlıklarımız gibi kabul ederek gözden geçirdikten sonra elde edilenleri ve varılan sonuçları benzer türde öteki olayları da kapsatmak veya incelenen olayların üzerine genellemeler yaparken dikkate almaktır. Vaka çalışması bir birimin (kişi, kuruluş, kültür grubu olabilir) araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Amacı birimin karmaşık davranış şekillerine ve çevresiyle olan ilişkilerine etkisi olan faktörleri bulmaktır. (Özen,2005)

Vaka çalışması yaparken izlenebilecek belli başlı aşamalar sekiz başlık altında sıralanabilir:

1. Araştırma sorularının geliştirilmesi
2. Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi
3. Analiz biriminin saptanması
4. Çalışılacak durumun belirlenmesi
5. Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
6. Verilerin toplanması ve toplanan verilerin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi
7. Verilerin analiz edilmesi ve yorumlandırılması
8. Vaka çalışmasının raporlaştırılması

Vaka çalışmasında araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği konusunda bazen eleştirilerle karşılaşılabilmektedir. Bu konuda alınabilecek önlemler mevcuttur. Bunlardan ilki araştırmacının kaldığı “durum” da kalma süresini uzatmasıdır. Bu yolla araştırmacı gözlemlerini genişletebilir, görüştüğü birey sayısını artırabilir. İkinci olarak, araştırmacı verisini toplarken, veri çeşitilmesi yöntemini kullanabilir.

Bu yöntem de birden fazla veri toplama yönteminin kullanılması ve toplanan verilerin birbirini destekleyici ve teyit edici biçimde sunulması olarak tanımlanabilir. Örneğin, görüşme yöntemi veri toplama aracı olarak kullanılırken aynı zamanda çalışılan problemle ilgili dokümanlar da veri toplama aracı olarak kullanılabilir. Üçüncü olarak, vardığı temel sonuçları araştırmasına katılan bireylerle de paylaşarak onların görüşleri alınabilir. Burada asıl amaç, olabildiğince doğru ve yansız betimleme olmalıdır. Son olarak, ulaşılan sonuçların ne kadar isabetli olduğu konusunda aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşlerine başvurulabilir. Bu durum, hem bulunan sonuçların desteklenmesi hem de varılan sonuçlara ilişkin varsa alternatif açıklamaların getirilmesini sağlayabilir. (Özen, 2005)

3.4.1 İşletmenin KZFT Analizi Öncesi Mevcut Durum Değerlendirmesi

Aşağıda, pazar niteliği, pazar boyutu, rekabetin niteliği, maliyet yapısı ve dağıtım kanalı yapısı alt başlıkları altında ürün departmanı ekibinden yöneticilerle görüşülerek mevcut durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

- **Pazar Niteliği:** Sektördeki rekabetin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olan yenilik ve farklılaşma piyasada rekabet halinde olan şirketlerin birbirlerinden ayrılmasında büyük önem taşımaktadır. Ev tekstili sektöründe son yıllarda yoğun olarak markalaşma ve mağazacılık boyutunda üretim odaklılıktan perakendeciliğe bir kayış görülmektedir. Ev tekstil ürünlerinin konsept mağazalarda kombin diğer tekstil dışı ürünlerle sunulması ile pazara yenilik kazandırırken ve tekstil ürünlerindeki değişime sıklığının ve tüketimin hız kazanmasına yardımcı olmaktadır. Ürün değişime sıklıkları ve müşteri talep ölçümlenmelerine istinaden ev tekstil ürünlerinden nevresim grubunun değişime sıklığı 1.9 yılda bir, havlu yılda bir, dekoratif grup 2.1 yılda bir iken züccaciye ve ev aksesuarları 1.7 yılda bir olarak karşımıza çıkmaktadır.(AC Nielsen, 2006)
- **Pazar Boyutu:** Ev tekstil perakende sektöründe kayıt dışı ekonominin fazla olması sebebiyle özellikle perakendeci firmaların pazar payları konusunda

ölçümlenebilmiş değerler bulunmamaktadır ancak ilk ev tekstili mağaza zinciri olarak söz konusu işletme Türkiye’de 1999 yılında faaliyet göstermiş ve pazarda yeni olması sebebiyle talepte artış gözlemlenirken sektör hızla gelişerek büyümesine devam etmiş; potansiyel ve gözde bir sektör haline gelmiştir.

- **Rekabetin Niteliği:** İşletme rakiplerine göre marka bilinirliği konusunda önemli bir noktadadır ve yapılan araştırmalara göre %98 marka bilinirliği seviyesinde konumlanmaktadır. (Ac Nielsen, 2006). Genel olarak benchmark raporlarında ortaya çıkan rakipler mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olup, işletmenin birebir karşılaştırmasının yapılabileceği firmalar sektöre çok yeni girmiştir ve henüz ölçümlenebilmiş bir değerlendirme raporu bulunmamaktadır.
- **Maliyet Yapısı:** Sektördeki en önemli maliyet kalemlerini ürünün maliyeti, dağıtım (ulaştırma), stok bulundurma maliyeti ve pazarlama ve tanıtım maliyetleri olarak düşünüldüğünde İşletme maliyetleme çalışmalarında piyasada 15 günde bir düzenlediği fiyat araştırma raporlarına bağlı olarak hedef fiyat üzerinden geriye doğru marj düzenlemesi uygulamakta ve depo teslimine kadarki süreci ve ürünün raftaki performansını da sürekli takip ederek iyileştirme ve geliştirme yapmaktadır.
- **Dağıtım Kanalı Yapısı:** Tedarik şekli grup içi ve grup dışı üretim ile iç piyasa ve ithalat olarak ayrılırken dağıtım kanallarında merkez mağaza, bölge bayi ve bayi şeklinde konumlanmıştır.

3.4.2 İşletmeye Yönelik Yapılan KZFT Analizi

Bir kurumun iç ve makro çevreleri hakkında topladığı bilgilerden kurumun çevresinin yönetim tarafından çizilen genel görüntüsünün yanında, çevrenin yorumlanabilmesi ve bunların işletme için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede

işletmenin çevresini anlamak ve daha etkin yönetmek mümkün olur. Gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler için KZFT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu bakımdan KZFT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. KZFT kısaltmasının İngilizce karşılığı SWOT analizi olarak kullanılmakta olup açılımı Strengths (kuvvetli yanlar), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) şeklindedir. KZFT analizi ile işletme iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. (Gürlek,2005)

KZFT analizi araştırmacıların, işletmenin performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlamaktadır. Bu faktörlere kısaca "stratejik konular" denir. Stratejik konu işletmenin her hangi bir çevresinde yer alan ve amaçlarına ulaşmasını etkileyen herhangi bir faktördür. Her stratejik konunun her işletme için eşit derecede öneme sahip olmadığı açıktır. Hangi konunun işletme açısından diğerlerinden daha önemli ve başarının belirleyicisi olduğunu belirlemek önemlidir. Çok küçük işletmeler dışında bütün işletmeler hâlihazırdaki (izlemek-scanning) ve gelecekteki (öngörmek-forecasting) çevre hakkında bütün birimlerin işbirliği ile bilgi toplamalıdır. KZFT analizi için farklı birimlerden uzmanlar bir takım oluşturarak veriler elde etmeli ve bunlardan önemli gördüklerini astları ve üstleri ile tartışmalıdırlar. Sonra takım sonuç değerlendirmesi yaparak stratejik konuları düzenlemeli ve öncelikler sırası oluşturmalıdır.

KZFT Analizi yaparken izlenecek işlem sırasının ilk basamağını, Beyin Fırtınası oluşturmaktadır. Beyin fırtınası bir grup içindeki bireylerin, ilgilenilen sorun veya konu hakkındaki görüşlerini, çözüm önerilerini veya fikirlerini, kişisel olarak ayrı ayrı açıklamaları için uygulanan bir iletişim ve fikir üretim aracıdır. Burada en önemli nokta, seçenek ve yaratıcı çözümlerin kolaylıkla ifade edilebileceği eleştirilerden arındırılmış bir ortam sağlanmasıdır. Herkesin yaratıcı ve verimli bir beyin fırtınası tecrübesi yaşayabilmesi için, toplantıyı yöneten kişinin herkesin

uyması gereken kuralları üyelere açıklaması ve üyelerin de bunları benimsemesi gerekir. Bu kuralları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: (Megep,2005)

- Her üyenin faal katılımı sağlanmalıdır. Bunun için herkes ne kadar saçma gözükmüşse gözüksün fikirlerini serbestçe belirtebilmelidir.
- Münakaşa yapılmamalıdır. Beyin fırtınası esnasında kesinlikle münakaşa yapılmamalıdır. Bu nedenle, kişiler değil konular tartışılmalı, tartışma sırasında kişileri hedef alabilecek ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Fikirler üzerinde çalışılmalıdır. Diğer üyelerce ortaya konulan fikirler geliştirilmelidir.
- Tüm fikirler olduğu gibi yazılmalı ve herkesin görebileceği bir yerde sunulmalıdır.
- Zaman limiti oluşturulmalı ve buna uyulması sağlanmalıdır.
- Beyin fırtınasından sonra ortaya çıkan ve listelenen tüm fikirlerin tüm üyelerce anlaşıldığından emin olunmalıdır.
- Aynı gibi gözüken iki veya daha fazla fikrin birleştirilip birleştirilemeyeceğine bakılır.

İşletme için durum analizi yapılırken KZFT analizi tekniği kullanılmış ve şirketin yapısı ve genel profilinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Söz konusu işletme için işletme içi analiz orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile yapılmış ve beyin fırtınası tekniği kullanılarak aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Çalışma öncesi işletme dışı faktörlerin saptanmasında grup tarafından çeşitli sektörel raporlar ve kuruluş için yapılmış araştırma raporları incelenmiş, ürün yöneticileri ile yapılan ön görüşme ile bir önceki bölümde anlatılan ve analiz öncesi beş başlık altında toplanan genel değerlendirme de çalışmada yol gösterici olarak kullanılmıştır.

Tablo 9. İşletmeye yönelik KZFT analizi.

KUVVETLİ YÖNLER <ul style="list-style-type: none">❖ Yüksek Pazar payı❖ Pazarlık gücü❖ Yaygın mağaza zinciri❖ Marka bilinirliği❖ İmajı❖ Güçlü teknolojik altyapı ve insan gücü❖ Sürekli Eğitim❖ Müşteriye sunulan hizmetlerde farklılık	ZAYIF YÖNLER <ul style="list-style-type: none">❖ Grup içi tedarikte stok problemi (stok devir hızının düşük olması)❖ Karar alma süresinde uzunluk❖ Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar
FIRSATLAR <ul style="list-style-type: none">❖ Gelişen teknolojik imkânlar❖ Ürün çeşitliliğinde artış ve yeni mağazacılık yaklaşımı❖ İthalat kolaylığı	TEHDİTLER <ul style="list-style-type: none">❖ Artan rekabet ortamında fiyatlandırma❖ Ev tekstili mağaza sayısının artması

Yapılan analiz sonrası ortaya çıkan zayıf yönler üzerinde çalışma yapılmış ve problemin tanımlanması hedeflenmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda açıklamaları ile verilmektedir.

- Grup içi tedarikte stok problemi (stok devir hızının düşük olması): Grup içi tedarikte bu konu üzerinde düşünülmüş ancak kendi üretim tesislerinin kapasite(minimum metraj) ve üretim odaklı çalışma prensipleri doğrultusunda bunun zayıf yön olduğu kabul edilmiş ancak grup içi tedarik zorunluluğu kısıtı sebebiyle çözüm önerisi geliştirilememiştir.
- Karar alma süresinde uzunluk: Patron/hissedar yönetimli bir şirket olduğu ve alınan her karar için raporlama talep edilmesi nedeniyle her siparişte/yeni ürün seçiminde onay mercii genel müdürdür. Yöneticinin çalışma saatleri ve

yoğunluğu göz önüne alındığında sürekli iletişim sağlanamadığı ve kararların zaman zaman beklediği ve yol alınmakta vakit kaybedilebildiği için zayıf yön olduğu kabul edilmiş ancak çözüm önerisi geliştirilememiştir.

- Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar: Bu çalışmada büyük mağazacılık projesi ile birlikte geliştirilen ve ürün gamına yeni eklenen züccaciye grubu ürünlerin tedarik zinciri kapsamında akışı gözden geçirilerek yaşanan sıkıntılar saptanmış ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda zayıf yönler içinde ortaya çıkan bu “Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar” durumu bir vaka olarak ele alınmıştır.

3.4.2.1 Ana Problemin Tanımlanması

Şirket profili kapsamında daha önce bahsedilen yeni büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirmesi planlanan avantajlarını hedef olarak düşünürsek, bu hedeflere ulaşmak için yine aynı bölümde bahsedilen dezavantajların ele alınması ve çözümlenmesi doğrultusunda çalışılması gerekmektedir. Bu çalışma ve saptamalar yapılırken büyük mağazacılık projesi detay notları incelenmiş, bayilerle birebir görüşmeler yapılmış aynı zamanda satınalmadan sorumlu ve satıştan sorumlu genel müdür yardımcılarını ile görüşülerek düşünceleri alınmıştır. Sonuç olarak ana problem; ortaya koyulan dezavantajlar ve işletme KZFT analizi sonucunda ortaya çıkan sonuca istinaden; züccaciye grubu ürünlerin tedarik, depolama, lojistik ve satış kanalında yaşanan sıkıntılar olarak tanımlanmıştır.

Lojistik yapılanma doğrultusunda bahsedilen süreç akışları içinde yukarıda yapılan detaylı açıklamalar ışığında dış lojistik süreçler içinde yer alan fiziksel dağıtım ve depolama boyutu ele alınarak ve saptanan problemin tanımından yola çıkılarak kritik hata noktalarının belirlenmesi ve profilin görüntülenmesi için lojistik departmanı pilot nokta olarak seçilmiştir. Lojistik bilgi sistemleri kullanımından da yararlanılarak niceliksel veriler şirket içi birinci el kaynaklardan incelenmiş, soru

listesi hazırlanmış ve departman yöneticileri ile görüşme sonucu alınan bilgiler değerlendirmeye alınmıştır.

Hazırlanan soru listesi, iki bölümden oluşturulmuştur. (bkz. Ek1). Birinci bölümdeki soruları işletmeye ait merkez deponun fiziki koşullarının, altyapısının ve depo kabul koşullarının ortaya çıkmasına yönelik sorular oluştururken, ikinci bölümünde yer alan sorular ile tanımlanan problemin çözümlenmesine yönelik değerlendirmeleri hedeflemektedir.

Bu vaka çalışmasının yapıma hedefi ve bir ölçüde gelecek misyonu; tanımlanan problemin çözümüne yönelik olarak; iade ve kayıpların minimum düzeyde tutulurken, konsept hedefleri kapsamında bu ürünlerin satışına teşvikin sonucu depo çıkışı ve pos satışlarında artış ve karlılığa yansımalarının ölçülmesi ve dolayısıyla stok maliyetlerine azalış yönünde etki etmesinin sağlanmasıdır.

3.4.2.2 Uygulama Araçlarının Değerlendirilmesi

Hazırlanan soru listesinden yapılan görüşme sonucunda alınan yanıtlara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

Toplam 20.000 m² depo alanına sahip İşletme merkez deposu İstanbul Avrupa yakasında bulunan şirket merkezinde yer almaktadır. Kuruluşunda büyük ölçüde grup içi fabrikalarından üretilen ürünlerin sevk edildiği depo Trakya bölgesindeki fabrikalarına yakınlığı sebebiyle burada konumlandırılmıştır.

Lojistik departmanı kadrosunda 2 memur, 1 şoför ve 13 depo elemanı çalışmakta ve depo yöneticisine bağlı olarak Satış Genel Müdür Yardımcılığı kadrosunda yer alarak raporlama yapmaktadır. Lojistik elemanlarının hiçbiri daha önce bir aksesuar deposunda çalışmamıştır.

Toplam ürün gamında yer alan züccaciye ve ev aksesuarı grubu ürünlerin toplam ürünlere yüzdesi 2006 yılı sonu itibariyle sistemde kayıtlı açık ürünler baz

alındığında şirket raporlarına istinaden %13 olarak bulunmuştur. (Ekim, 2006; bkz tablo) Bu da ev tekstili mağazacılığı kapsamında önemli bir yüzde olarak kabul edilmektedir. Piyasada bu şekilde faaliyet gösteren mağazalar içinde yapılan benchmark raporuna göre bu oran piyasada %5 oranındadır (AC Nielsen, Benchmark Raporu-2006). Depoda toplam alanında züccaciye ve aksesuar grubu ürünlerde %21'lik yer kaplamaktadır (toplam 32 raf da 7 raf ayrılmıştır).

Soru listesinin ikinci bölümüne ilişkin değerlendirmeler de aşağıdaki gibidir.

Operasyonel olarak ürünlerin depoya kabulünden gelen irsaliye üzerinden adet ve doğru ürün kontrolü ve teknolojik boyutta satın alma sipariş numarası ile bilgi sistemi üzerinden depoya mal girişi yapılmaktadır. Giren ürünün tüm hareketlerinin izlenebilirliğinin sağlanması için malzeme numarası kullanılmakta ve bu numara ile tüm yetkili kullanıcılar tarafından işlem yapılabilmektedir. Ancak ürünün ilk giriş kalite kontrolü yapılmamaktadır. Ürünün mağazaya sevk hazırlıklarında RF (radio frequency –radyo frekanslı) cihazları kullanılarak ayrılmış raflardan toplanan ürünler ile sipariş hazırlanmaktadır. Bu hazırlıklar sırasında ürünler kontrol edilmekte ve hasarlı ürün bu noktada saptanmaktadır.

İlk giriş kalite kontrolü yapılmamaktadır. Züccaciye ve aksesuar alımı yapılan tedarikçiler ile yapılan anlaşma şartları kapsamında kırılabilir ürünlerde bir hafta kalite kontrol süresi verilmiş, bu süre içinde bedelsiz geri iade yapılabildiği taraflarca kabul edilmiştir ancak uyulmamaktadır. Dolayısıyla ilk giriş kontrolünün yapılmaması nedeniyle kırık kaynaklı iade nedeni bilinmemektedir. İthal ürünlerin yüklenmesinden önce yurt dışı temsil ofislerinde çalışan kalite kontrol elemanlarınca kalite kontrol (inspection) yapılmakta ve merkeze rapor edilmektedir. Ambalajlama kaynaklı kırıklarda oran çok yüksek ise tedarikçiye fatura edilebilmektedir.

Merkez depo içerisinde raflar ayrılmış olsa da sistematik bir raf düzenlemesi bulunmamaktadır. Ürünleri raf içerisinde de malzeme kodları öne gelecek şekilde sıralamakta, büyük aksesuar ürünler dışında bir adet ürünü kutu dışına alarak ürünün toplanması ve siparişe hazırlanmasında bu yöntemle görsel yardım da almaktadırlar.

Tamamı kutulu ürün olan aksesuar ve züccaciye grubu ürünler zaten tamamıyla tekstil ürünü istiflenmesi için tasarlanmış raflarda ve boş alanlarda yerleştirilirken kapladığı alan nedeniyle de depo istif alanı açısından sıkıntı yaratmakta, yüklü sevkıyatlarda yaşanan yer sıkıntısından ötürü depoda verimli çalışılmamaktadır.

Depoda yer değiştirme/istiflenme sırasında hasar gören/kırılan ürünlerin ölçülmesi yapılmamaktadır. Dolayısıyla cam ürünleri haricinde (kutu içinden gelen kırık belirtileri en belirgin olan ürün cam oldu için) diğer ürünlerin mağazaya sevki sırasında mı yoksa ilk girişten mi yoksa depolama kaynaklı oluşup oluşmadığı bilinmemektedir.

Mağazalardan iki türlü iade gelmektedir. Kaynağına göre şu şekilde sıralanmaktadır;

- Mağazaya sevki sırasında kırılma kaynaklı
- Mağazada teşhirde kırılma kaynaklı
- Yeni ürün grubu olduğu ve bayi tarafından benimsenmediği için satamama kaynaklı

İadelerin ve akabinde gelen imhaların açıklanabilir düzeyde olması için son aylarda kırık sebepli iadeler de iade kriterlerine eklenmiş ve üst yönetime raporlanmaya başlanmıştır. (Kaynak: Aylık raporlar)

3.4.2.3 Önerilerin Geliştirilmesi

Toplam satışlar içerisindeki lojistik bilgi sisteminden alınan raporlamalar sonucundaki bilgiler ışığında gerek kar marjının yüksek ve depo çıkışının toplam çıkışta %10'larda olması; gerek konsept mağazacılık oluşumunda ve mağaza satış raporları sonuçlarında talep edilen bir grup olması (Züccaciye ve aksesuar grubu kasa çıkışı satış tutarı toplam satış tutarına oranlandığında %10 gibi bir ortalamaya ulaşılması) ve gerekse finansal büyüklük değerlendirildiğinde aylık bazlı ciro

rakamlarında ortalama %7-8 gibi bir ağırlıkta olması sebebiyle bu grup ürünlerde yaşanan sıkıntıların çözümlenmesi, şirkete kar marjında artış, satışlarda hızlanma ve depo çıkışlarındaki artış ile stok devir hızının yükselmesi olarak katkı sağlayacaktır. Bu noktada lojistik departmanı merkezli olarak şirket içinde tedarik zincirindeki tüm akışlar düzenlenecek ve etkin, bilgi paylaşımı yüksek yeni oluşumda firmaya olumlu gelişmeler sunacaktır.

Tablo 10'da işletmede yer alan ürünlerin çeşitliliklerine göre dağılımı adet ve toplam ürün sayısına oran bazında verilmiştir.

Tablo 10. İşletmede Yer Alan Satışa ve Satılmaya Açık Ürün Tablosu

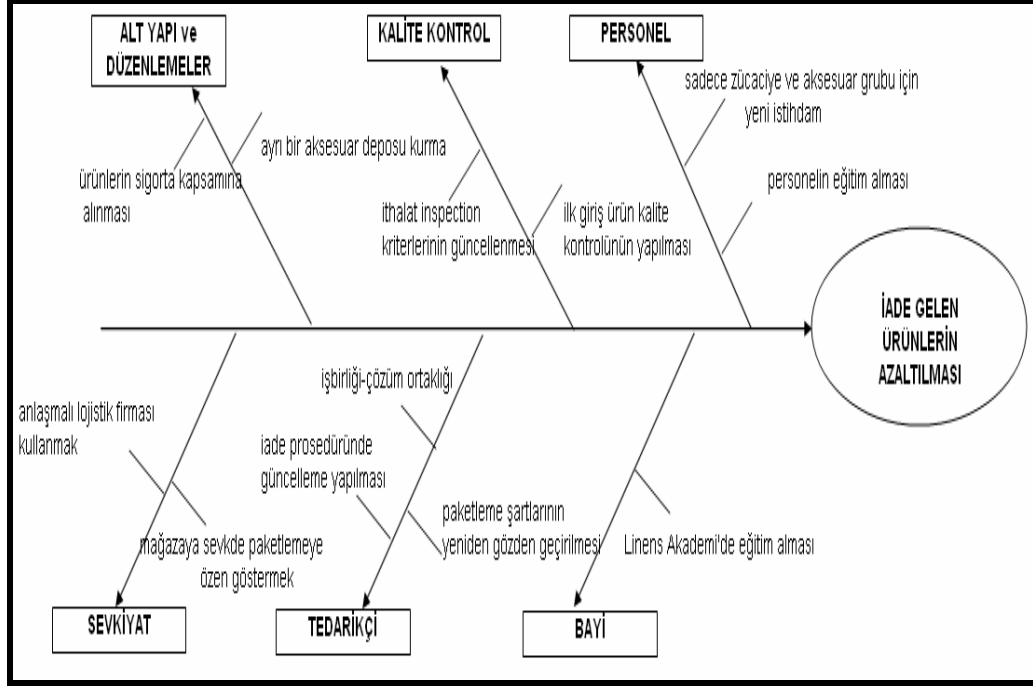
Ürün Grupları (tanım)	Toplam ürün sayısı (adet-kod bazında)	Toplam ürün adedine oranı (%)
PERDE GRUBU	4.929	29
NEVRESİM GRUBU	3.441	20
DÖŞEMELİK GRUBU	1.150	7
BANYO GRUBU-Aksesuar	600	3
BANYO GRUBU-Tekstil	2.465	14
MUTFAK GRUBU-Züccaciye	650	4
MUTFAK GRUBU- Tekstil	1.180	7
GİYSİ GRUBU	164	1
BAHÇE GRUBU	24	0
DEKORASYON GRUBU-Aksesuar	1.100	6
DEKORASYON GRUBU-Tekstil	2.434	14
HALI GRUBU	209	1
KARTELA GRUBU	855	5
SARF MALZ.LER	300	2
TOPLAM	17.151	%100 : toplam %13 : zücc.+aks.

Kaynak : SAP/R3 Açık-Kapalı Ürünler Raporu (Ocak,2007)

Yapılan çalışma verileri sonucunda birincil hareket noktası olarak ürünlerin mağazaya sevkinde yaşanan sıkıntıların ve özellikle mağazadan iade gelen ürünlerin azaltılması yönündeki problemi çözmek üzere sebep ve sonuç diyagramı (balık kılıcı diyagramı) hazırlanmıştır.

Sebep ve Sonuç Diyagramı, bir sorunun çeşitli nedenlerini belirlemeye, sıraya dizmeye ve göstermeye yarayan bir araçtır. Bir iş sürecini geliştirmek için süreç ve süreç sonunda elde edilen çıktılar hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olmak gerekir. Sebep-Sonuç Diyagramı bu amaca ulaşma için önemli bir kalite aracıdır. Belirlenen bir sonuç ve onu etkileyen tüm etkenlerin ilişkileri grafiksel olarak gösterilir. Sebep-Sonuç Diyagramı, "Balık Kılıcı Diyagramı" olarak da bilinmektedir. Şemanın yapısı üyelerin sistematik bir şekilde düşünmesine yardımcı olmaktadır. Bir sebep ve sonuç diyagramı aşağıdaki şekilde geliştirilir. Önce analiz edilecek çıktı ve sonuçlar belirlenir ve açıkça tanımlanır. Tanımlanan sonuç ekte yer alan diyagramın sonuç kutusuna yazılır. Daha sonra sonuç kutusunun sol tarafına yatay bir çizgi çekilerek incelenen sonucun temel sebepleri belirlenir ve bu yatay çizgiye dikey şekilde çizilmiş okların üzerine yazılır. Detay nitelikteki sebepler oluşturulan temel sebep kategorilerin altına yazılır. (Şen,2004)

Tüm bu çalışma sonucunda, sorun şeklinde ortaya çıkmış bir olay ile bu sorunu sebepleri ayrıntılı ve kategorize edilmiş bir şekilde grubun tüm üyelerince açıkça görülür hale gelir. Analiz edilen sorun açık bir şekilde tanımlanmalı ve ekip üyelerinin tümü tarafından anlaşıldığından emin olunmalıdır. Temel kılıklar olarak, personel, çevre, malzeme, yöntem, yönetim, ölçülebilirlik kullanılabilir ya da beyin fırtınası uygulanarak daha uygun olanları da bulunabilir. Başlıkların konu ile uyumlu ve mantıklı olması önemlidir. Beyin fırtınası ya da diğer analiz yöntemleri kullanılarak sebepler bulunur. Sebeplerin kısa ve özlü tanımlar haline getirilmesi önemlidir. Sebeplerin belli bir kategori içinde diyagrama yerleştirilmesi ve sıralanması sorunun net bir şekilde görülmesine yardımcı olacaktır. İlk kılıktan başlayarak sebepler eklenir ve diğer kılığa geçilir. Her kılık veya sebep birçok alt kılıklara sahip olabilir. (Şen,2004)



Şekil 4. İşletmeye Yönelik Balık Kılçığı Diyagramı

Bu kalite geliştirme ve problem çözme aracından hareketle geliştirilmesi istenen kritik noktaların değerlendirilmesi ve sunulan çözüm önerileri aşağıdaki gibidir;

- Alt yapı ve düzenlemeler kriterinde; ayrı bir aksesuar deposu kurulması ile şu anda mevcutta ve ileride ürün çeşitliliği ve açılan mağazalardaki arıza oranla adetlerin de artacağı düşünüldüğünde artan iş hacmine paralel devam edecek olan yer sıkıntısı için ayrı bir aksesuar deposunun açılması önerilmekte, bu sayede yer değiştirme, raflama ve sevkiyat öncesinde oluşabilecek hasarlı ürün oranının azalması beklenmektedir.
- Depoya gelen ürünlerin kontrolü daha önce de belirtildiği gibi sadece sipariş istinaden gelen ürünlerin irsaliyesi üzerinden adet kontrolü yapılmaktadır. Ancak bu noktada en büyük problem kırılabilir bu ürünlerin kalitelerinin kontrol edilmemesi sebebiyle, kırıkların/hasarlı ürünlerin mağazaya ulaştırılması esnasında mı ki bu nakliye kaynaklı olduğunu gösteriyordur yoksa tedarikçiden teslim alınırken mi hasarlı olup olmadığının saptanamamasıdır. Bu konuda acil önlem alınmalı ve hem satış kaybı hem de

satın alma kaybının engellenmesi gerekmektedir. Tedarikçi boyutunda bir düzenleme gerekiyorsa öncelikle paketleme şartları ve iade prosedürü güncellenmelidir. Aynı şekilde ithal ürünler için mevcut inspection kriterleri yeniden düzenlenmeli ve yurt dışı temsilciliklerde çalışan kalite kontrol uzmanlarıyla paylaşılmalı ve düzenli bir akış sağlanmalıdır.

- Depo personelinden hiçbirinin daha önce bir aksesuar deposunda çalışmamış olması sebebiyle ürünlere yabancıdırlar. Bu hem ürünlerin depo içinde istiflenmesinde kayıplara hem de mağazaya toplu ancak ağırlıklı tekstil ürünleri olarak giden siparişin arasına kırılabilir şekilde yerleştirilmesi sebebiyle ve İstanbul dışına giden ürünlerin ambarla sevki sebebiyle mağazaya gidene kadar ürünün hasar görmesine ve geri iadesine neden olmaktadır. Bu konuda iki çözüm önerisi sunulmaktadır. Bunlardan birincisi, depo personelinden iki kişinin sadece züccaciye grubu ürünler ile ilgili olarak istihdam edilmesi (yeni personel alınması yada iş kapasitesine bağlı olarak mevcut çalışanlar arasında yeni görev dağılımı yaratılarak) ve bununla bağlantılı olarak ikincisi, bu kişilerin yada depo personelinin tamamının söz konusu tedarikçilerden eğitim alması, hatta depo ziyaretinde bulunması ve yerinde gözlem yapılması önerilmektedir. Bu konuda söz konusu tedarikçiler bir çözüm ortağı olarak görülecek; bu gelişim İşletme depodaki işleyişi düzenlerken ve iade oranını azaltırken aynı zamanda tedarikçiye geri iade oranını da düşürecektir.
- Firma içinde kullanılan lojistik çözüm sistemi ile malzeme yönetimi ve ürün hareketlerinin izlenebilirliği ve birçok rapor dökümü kolaylıkla yapılabilmektedir ancak önemli olan şirkete maliyet getiren her türlü kaybı kayıt altına alabilmek ve bu doğrultuda iyileştirme gösterebilmektir. İadeler konusunda raporlamaların eksikliği anca son aylarda dikkate alınması göze çarpmaktadır. Özellikle iadelerin izlenmesi için mutlaka nedenlerine ve ürüne göre ayrılması ve sürekli iyileştirme için bunun periyodik olarak raporlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

- Ürünlerin İstanbul içine şirketin kendi aracı kullanılarak dağıtılmasından dolayı İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren bayilerde bu sıkıntıya rastlanmamış ancak İstanbul dışına genelde maliyetler düşünüldüğünde ambarla gönderilmesinden kaynaklanan hasar görme oranı çok yüksektir. Bu kaybı engellemek için sadece züccaciye ve kırılabilir aksesuar sevkiyatında bu konuda uzman bir lojistik çözüm ortağı ile çalışılması önerilmektedir.
- Mağaza teşhirinde yaşanan kırılma/hasar görme sıkıntılarının dolayı çözüm önerisi olarak Eğitim Sorumlusu ile görüşülmüş ve Akademi eğitimleri kapsamında züccaciye grubu ürünlere ayrı bir yer ayrılması önerilmiştir. Bu kapsamda bu grup ürünlerin satışını yapan tüm mağazaların çalışanları bu eğitime göndermeleri ve bilinçlendirmeleri gerekmektedir.
- İşletmede satışın en büyük destekçisi olan Ev Güzellik Sigortası her türlü hasara karşı kullanılmakta ancak yalnızca ev tekstil ürünlerini kapsamına almaktadır. Bu bağlamda uygulanabilirlik ölçütleri dahilinde söz konusu ürünlerin de sigorta kapsamında yer alması firmaya sunulacak bir diğer öneridir.

3.5 TEDARIK ZINCIRI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLERE GÖRE İŞLETMENİN DURUMU

Söz konusu işletmede bu yaklaşımlara istinaden çıkan karşılaştırmalı profil şu şekilde özetlenebilir;

Tablo. 11 İşletme Lojistik Yapılanmasının Değerlendirilmesi

	YAKLAŞIM (G,M)*
Envanter/Stok Yönetimi	G, Kesikli
Maliyet	G, Firma içinde minimizasyon
Planlama	M, Tüm sistemde Tedarik Zinciri Yaklaşımı
Bilgi Akışı ve Koordinasyon	M, Paylaşılmış
Tedarikçi ile İlişkinin Boyutu	M, Stratejik Ortaklık, İşbirliği, Uzun dönemli

(* G: geleneksel, M: modern)

Tedarik zinciri uygulamalarında yaşanan değişimlere göre söz konusu işletme incelendiğinde bütünüyle tedarik zincirinde yaşanan değişimlere ayak uydurduğu ve süreçlerini bu doğrultuda planladığı ve yönettiği gözlemlenmiştir.

Sipariş Büyüklüğü; Küçük siparişler, daha sık teslimat olarak uygulanmaktadır. Stoklarını ve satış hızını baz alan sayısal göstergeler ışığında küçük siparişler tercih edilmektedir. Bu durum stok yükünü azaltıp, sirkülayonun hızlanmasından ötürü maliyetleri azaltmakta ve kontrol rahatlığı sağlamaktadır.

Tedarikçi Seçimi; Genel olarak az kaynak ancak uzun soluklu ilişkiler gözetilerek uygulanmaktadır. Bu hem güven unsurunu peçinlemede hem de sürekli çalışmanın getirdiği yararlarından işletmenin ve tedarikçinin karşılıklı kazanımları ile sonuçlanmasına kaynak teşkil etmektedir. İşletmede Ek-2’de formatı verilen tedarikçi değerlendirme kriterleri ile de seçilmiş olan tedarikçilerin değerlendirilmesi çalışmalarına 2007 yılı başı itibariyle başlanmıştır.

Tolerans; Özellikle Grup Dışı iç piyasa üretimde üretim kalitesi ve terminlere uyumda neredeyse olmayan bir tolerans gösterilse de, zaman zaman yurt içi ya da yurt dışı tedarikte karşılaşılan ve işletmeye zarar veren uygunsuzluklarda anlaşma şartları dahilinde cezai yaptırımları devreye almaktadır. Tolerans değerleri oransal olarak dahi olsa sipariş büyüklüğüne ve tedarikçi sözleşmesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Sözleşmeler ve proforma fatura örnekleri incelendiğinde bu oran her iki tedarik şekli içinde +/- %10 olarak öngörülmektedir.

Pazarlık; Söz konusu işletmede rekabetçi avantaj yaratan en önemli unsurlardan biri olan fiyat belirleme de hedef kitlesi niteliğine bağlı olarak pazar fiyatı üzerinden maliyetler belirlenmekte ve minimize edilmesine çalışılmaktadır. Ürünün satılabilir fiyatına ulaşmada ürün kalitesi, süreçteki toplam maliyetler (ulaştırma, stok bulundurma ve iskontolu satış dönemlerindeki marjlar) baz alınarak; hem tedarikçi marjı hem de bayi ve merkez marjı korunmaya çalışılmaktadır.

Teslim Programı; Sipariş yönetimi sürecinde tedarikçilerden verilen zaman programına uygun kesin tarih alınması ve bunun gerçekleşmesinin sağlanması tamamen işletme kontrolünde yapılmakta ve bu konuda hassasiyet gösterilmektedir. Alınan temrinlerin geçen teslimatlarda ürün gerekliliğine bağlı olarak tedarikçiye geciktirdiği ürünler için cezai yaptırım uygulanmakta, bazı durumlarda siparişin iptaline gidilmektedir.

Ürün Şekli; tedarikçinin doğrudan katılımı söz konusu işletme için koleksiyon süreci, ürün oluşturma ve tedarik kaynakları ele alındığında olmazsa olmazlar arasındadır. Koleksiyonu oluşturan tüm parçalar bir konsept içinde kombinleme mantığı gözetilerek oluşturulduğu için verilen sezon trend sunumu ışığında alınacak katılım bu noktada çok önem arz etmektedir.

Doküman Kullanımı; işletme içerisinde gerek maliyet, gerek teknolojik altyapı yeterliliği gerekse zaman faktörlerine bağlı olarak daha az basılı evrak kullanılmakta ve iletişim hem mağazalarla, hem tedarikçilerle hem de işletme içindeki onay süreci dahil tüm uygulanabilir süreçlerde elektronik ortamda sürdürülmektedir.

Paketleme; ürün konumlandırmasında büyük öneme sahip olan ambalaj sunumu günün koşullarına göre şekillenmekte ve gerekli durumlarda tasarımlar yaptırılarak farklılık sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu konuda ürün ve iletişim departmanları koordineli olarak çalışmaktadır.

Envanter; İşletme içinde bir engel, ya da sorumluluk olarak görülse de özellikle ithalat ve grup içi üretimlerde bazı kısıtlamalara bağlı kaldığı için problem yaratabilmekte ve stok tutulduğu için maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. İç piyasa grup dışı üretiminde nispeten bu durum daha kontrollü işlemektedir.

Teslim Süresi; Verilen siparişin niteliğine göre değişmekle birlikte işletmenin küçük ama sık siparişlerde yönetildiğini göz önüne alırsak mevcutta kısa olması teslim süresi tercih edilir ve uygulaması sağlanır durumdadır

Gerek vaka çalışması gerekse tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki inceleme sonucunda elde edilen söz konusu işletmeye yönelik tedarik zinciri yapılanması Şekil 5’de şematik olarak sunulmuştur. Tedarik zinciri yönetiminin süreç yaklaşımı boyutunda işletme içindeki ve son müşteri ve tedarikçi de kullanılarak entegre edilmiş sistemde, bilgi akışı, parasal akış ve ürün akışı şematik olarak vurgulanmış ve gerek işletme içi gerek çekirdek işletme dışı (dağıtım kanalları ve sn müşteri) yapılanmada birimler arası bilgi, planlama ve koordinasyon vurgulanmıştır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Perakende Sektöründe faaliyet gösteren firmalar için, operasyonların temelini, ürünlerin tedarikçi firmalardan satın alınmasından son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen tüm faaliyetler oluşturmaktadır. Günümüzde organize perakendecilikte, firmaların perakende firmasının liderliğinde kanal yapıları oluşturduğu görülmektedir. Geçmişte özellikle bilgi paylaşımının eksikliği ve teknolojik imkânların yeterince gelişmemiş olması, firmaların yeterince ortak ve verimli çalışmalarına engel olmaktadır. Ancak müşteri beklentilerinin ve rekabetin bu kadar artması, büyüyen perakende firmalarına ancak değer zincirinde yer alan tüm öğelerle, yani hem tedarikçilerle, hem de müşterilerle ortak hareket etme zorunluluğu getirmiştir.

Tedarik zincirinin günümüzdeki işleyişi göz önüne alındığında firmaların bilgi paylaşımına giderek doğru ve kaliteli ürünün zamanında teslimi, uygun şartlarda depolanması ve dağıtım kanalına uygun ve zamanında ve hasarsız teslimi gibi temel süreçlerin aslında tamamen rekabetçi koşullar altında işletmenin sürdürülebilirliğinin yanında marka imajının korunması ve devamlılığının sağlanması için bir gereklilik olduğu uygulama yapılan işletmenin niteliği bakımından göze çarpmaktadır. Çünkü, Uluslar arası Pazar şartları içerisinde hiçbir tarafın; tedarikçi, üretici, dağıtım, ve müşterinin, gecikmeye tahammülü bulunmamaktadır. En ufak bir gecikme veya hata bütün şirket imajının zarar görmesine ve Pazar payının kaybedilmesine neden olmaktadır.

Tedarik zinciri üyelerinin karşılaştığı problemlerden birisi de talebin kısa zaman içerisinde ani değişiklikler göstererek zincirin üretim ve dağıtım yapısını olumsuz etkilemesidir. Bu etki artan talep etkisi olarak anılmaktadır. Son kullanıcıdan gelen isteklerin miktarsal ve ürün çeşitliliği olarak değişim göstermesi tedarikçi firmaların ve dağıtıcıların stok seviyelerinde ani yükselmelere veya stoksuz kalmalara yol açmaktadır. Artan talep etkisi işletmelerin bilgi toplama ve değerlendirmesi yönünün kuvvetlendirilmesi, esnek üretim miktarlarının tedarikçi firmalarla yapılabilmesi, teknolojik üretim imkanlarının kullanılmasıyla daha küçük

parti büyüklüklerinde üretim ekonomik hale gelecektir. Bu konuda söz konusu firmanın yapılanması doğrudur ve pazara hızlı yanıt verebilmesinde payı yüksektir.

Günümüz dünyasında rekabet, rakip şirketler arasında değil, rakip şirketlerin içinde bulunduğu tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır. Çünkü zincirin en düşük maliyette, en yüksek kalitede ve en yüksek tepki hızında olması önemlidir. En hızlı, en güçlü, en iyi çözüm üreten, en uygun fiyatta kaliteli hizmet verebilen belli sayıda firma ayakta kalabilecek ve başarılı olup pazardaki payını büyütebilecektir.

İnceleme sonucunda görülen o ki, perakende sektörünün özellikleri ve rekabetçi koşullar altında gereklerinin yerine getirilmesi konusunda hassasiyetle yaklaşılmakta ve yönetsel olarak performans kriterleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak süreçler içinde belirlenen performans kriterlerinin bir sistem dahilinde kurgulanmaması, veri analizine bağlı olarak sürekli izlenmemesi işletmede eksik olan bir konudur. Bu sebeple işletmeye asıl önerilen tüm süreçlerini bir zincir olarak yapılandırmasını destekleyecek bir sistem yaklaşımının getirilmesi ve kayıt altına alınan süreçlerle bu yaklaşımın desteklenmesi ve üst yönetime raporlanmak kaydı ile sürekli gelişiminin izlenmesi gerekliliğidir. Genel olarak tedarikçi ve dağıtım kanalları yapısına bakıldığında piyasa şartlarına uyumun ve sürekliliğin sağlanmasının işbirliğinden geçtiğini ve Pazardaki gücünü koruyabilmenin anahtarı olarak zincir yaklaşımının tercih edildiği ve bu felsefe ışığında süreçlerin konumlandırıldığı görülmektedir.

Tedarikçilerle yapılan ürün oluşturmada katılımlı ve sipariş boyutunda zaman planlı çalışılması ile doğru ürün ve doğru zaman birlikteliği yakalanabilmekte ve tekstil grubunda bayi kanalından son müşteriye ürünün trendlere uygun ve zamanında ulaştırılması sağlanabilmektedir. Hâlihazırda, bu sonuç doğrudan marka ve kurum imajını etkilediğinden ötürü kaçınılmaz bir gerekliliktir ve süreklilik arz etmesi ve önlemlerin alınması gerekmektedir.

Konsept mağazacılık anlayışı doğrultusunda ürün yönetiminin ağırlıklı bir rol oynaması dolayısıyla bu kanaldaki değer yaratan faaliyetlerin pazarlama faaliyetleri

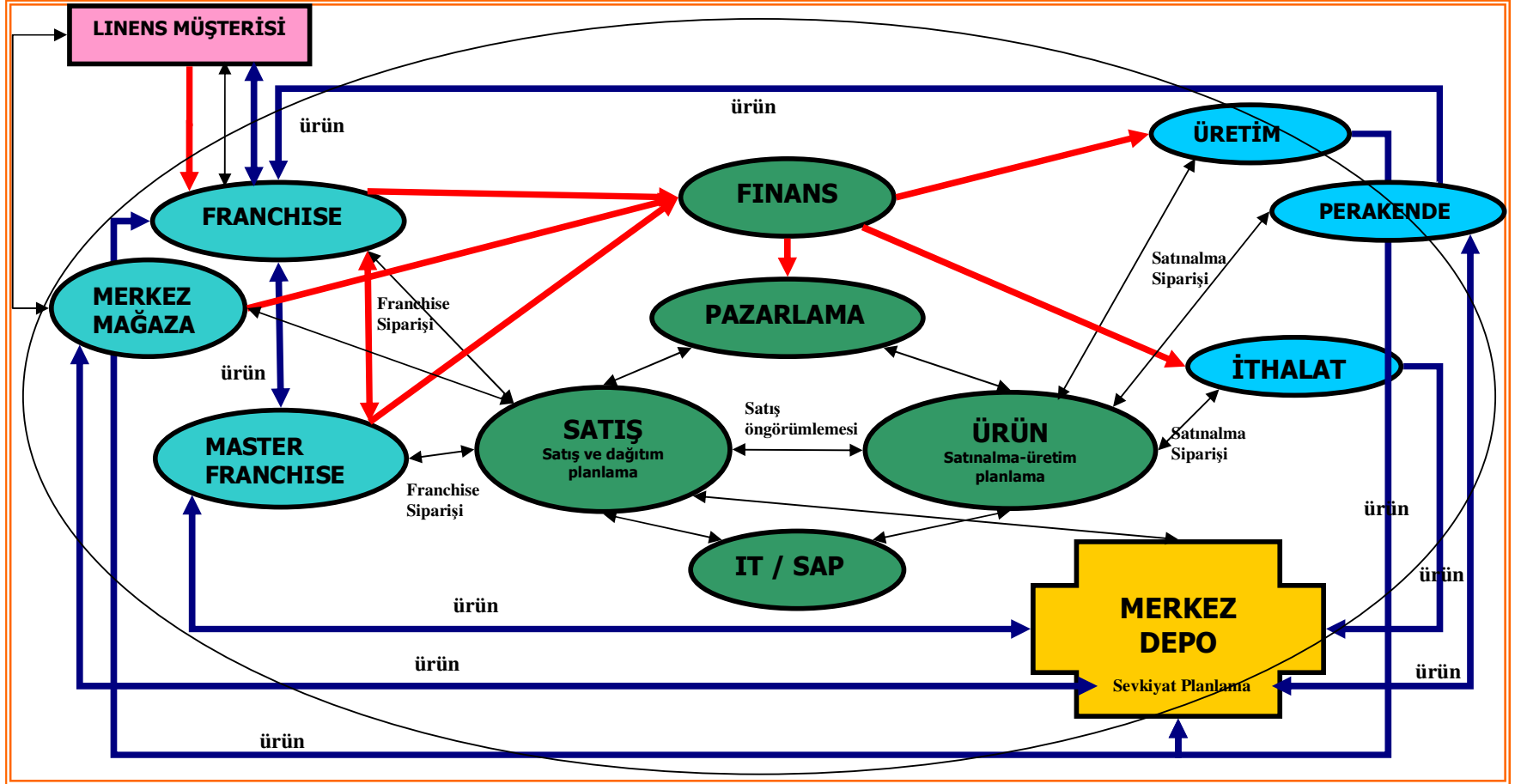
ile desteklenmesi gerekmektedir. Şirket içinde bu konuda uzman bir pazarlama departmanı bulunmakta ve gerek kendi faaliyetleri gerekse aldığı danışmanlık hizmeti ile farklılık yakalama, markayı doğru konumlandırma, ürünle bütünleştirme, doğru ve zamanında tanıtım ve promosyon aktivitelerini gerçekleştirmekte ve tamamlayıcı ve destekleyici bir rol oynamaktadır. Bu noktada toplam aktif ürünler içerisinde ortalama %13'lük pay alan zücadeye ve aksesuar grubuna da gerekli tanıtımın yapılması ve özellikle ürün gamına yeni katıldığı için bunun profesyonel boyutta da olmazsa olmaz olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Her gün artan ürün grubu ile daha önce yalnızca tekstil grubu ürünlerin depolama ve sevkiyatının yapıyor olması, özellikle kırılabilir grupta yer alan ürünlerin depoya gelmesi ilk aşamada lojistik birimi ile sorunlar teşkil etmektedir. Bu konuda sunulan öneri Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı içinde tedarikçi ile çözüm ortağı olarak çalışılmasıdır. Yerinde tespitlerle lojistik birimine gerekirse eğitim düzenlenmesi, tedarikçinin deposunu ziyaret vb. çözümler işletmeye yarar sağlarken iade oranlarındaki azalma tedarikçi tarafında da kazanım yaratacaktır.

Ancak vaka olarak da ele alınmış ve önerilerin geliştirilmiş olduğu zücadeye ve aksesuar grubu ürünlerinde bu süreç ve süreklilik tam olarak sağlanamadığı için firma sıkıntı yaşamaktadır. Sunulan öneriler ışığında başlatılacak/başlatılmış olan çözümsel süreçlerden alınacak/alınmış sonuçlarla nihai olarak perakendede son müşteriyle buluşma ve temelinde maksadı sadık müşteri oluşturmak olan kurumun bu doğrultudaki çalışmaları olumlu yönde desteklenmiş olacaktır.

Tedarik Zincirinin bütünleştirilmesinde en önemli payı bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı almaktadır. Ürün izlenebilirliği en önemli çıkış noktası olmakla birlikte; kullanımında yaşanan güçlükler için kullanıcıların sürekli eğitilmesi ve sistemin kullanıcı istek, beklenti ve kullanım kolaylığı açısından sürekli geliştirilmesi için çalışmalar yapılması gerekirse bu hizmet için dış kaynak kullanımına gidilmesi işletmeye önerilen bir başka önemli konudur.

Sonuç olarak bu çalışma ile ulaşılmak istenen kalite yönetiminin büyük önem arz ettiği günümüz dünyasında olayı tedarik zinciri yönetimi boyutuyla ele alarak ev tekstili perakende sektöründe faaliyet gösteren firmanın süreçlerini etkin işletmesi ve bir sonraki adımıını daha sağlam atabilmesi adına firmaya katkı sağlamasıdır. Bu doğrultuda geliştirilen zm nerileri; firmanın pazardaki konumlandırılması, rekabetçi koşullar altında yenilikçi anlayış ile farklılaşmaya gidebilmesi ve maliyetlerini gözden geçirerek varlığını sürdürebilmesi için öngörü niteliği taşımaktadır.



BİLGİ →
NAKİT →
ÜRÜN →

Şekil 5. İşletmeye ait Tedarik Zinciri Yönetimi yapılanmasının şematik görünümü.

EKLER

EK-1 LOJİSTİK DEPARTMANI SORU LİSTESİ

DEPO SORU LİSTESİ
BÖLÜM I
1. İŞLETME Pazarlama AŞ.`ye ait depo nerede konumlanmaktadır ve toplam m ² olarak ne kadar bir alana sahiptir?
2. Depodaki toplam çalışan sayısı, daha önce çalıştıkları depo özellikleri, deponun teknik donanımı ve çalışma şartları nasıldır?
3. Toplam m ² içinde yer alan ürünlerin dağılımı nasıldır ve züccaciye grubu ürünlerin toplam alandaki oranı ne kadardır?
4. İşletme merkez depo mal kabul şartları nelerdir?
5. Ürün depoya ulaştıktan sonra yapılan giriş kontrolleri nelerdir? Ürün izlenebilirliği nasıl sağlanmaktadır, bilgi sistemleri kullanılmakta mıdır?
BOLUM II
6. Depoya ithalat ya da iç piyasa kanalı ile gelen züccaciye grubu ürünlerin hasarlı olması durumunda ne yapılmaktadır, anlaşma şartları içerisinde yer almakta mıdır, kontrol sonucu kayıt tutulmakta midir, kırık-hasarlı urun oranları nasıldır?
7. Ürün kabulü sonrasında istiflenmesi nasıl yapılmaktadır; yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerileri nelerdir?
8. Ürünlerin depoda buldukları süre içinde taşıma/yer değiştirme/istifleme kaynaklı hasar görme ve kullanım dışı olma yüzdesi nedir?
9. İstiflenmede yaşanan sıkıntıların nedeni nedir, çözüm önerileri nelerdir?
10. Züccaciye grubu ürünlerin mağazalara sevki nasıl yapılmaktadır?
11. Mağazalardan gelen iade ürünlerin içinde züccaciye grubu ürünlerin oranı nedir? Nedenleri nelerdir?

EK 2 TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU

TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU			
TEDARİKÇİ FİRMA ADI:			
TEDARİKÇİ FİRMA YETKİLİ BİLGİLERİ :			
FORM OLUŞTURMA TARİHİ :			
ARA DEĞERLENDİRME TARİHİ :			
ARA DEĞERLENDİRME SONUCU :			
YIL SONU DEĞERLENDİRME TARİHİ :			
YIL SONU DEĞERLENDİRME SONUCU :			
Tedarikçi sınıflama			
Satın alma türü			
Toplam yıllık satın alma tutarından aldığı pay (bir önceki yıl)			
Toplam yıllık satış tutarından aldığı pay (bir önceki yıl)			
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ			
	ağırlık	puan	toplam
• Kalite	3		0
• Teslimat şekli- ambalajlama	2		0
• Teslimat süresi (zamanında teslim)	3		0
• Servis	2		0
• Esneklik	2		0
• Maliyet- fiyat	2		0
• Teknoloji	2		0
• İtilaflar - problem çözme	2		0
• Yeterlilik (ürün, vizyon, ar-ge, gelişim vb)	2		0
• Müşteri memnuniyeti	3		0
• İlişkiler ve yaklaşımlar	2		0
• Cevaplama	2		0
• Deneyim - referans	2		0
• Zamanlama	2		0
• Ödüller, belgeler (İso 9000 vb)	2		0
			TOPLAM PUAN
MAĞAZACILIK ALT KIRILIMLARI (puanlama 1- 3 arası yapılacaktır)	ağırlık	puan	toplam
• Stok devir hızı	3		0
• M2 karlılık	2		0
• İade oranları, imkanları	2		0
• Rpt imkanları	2		0
• Sipariş-teslimat bağlantısı	2		0
• Satış elemanlarına verilen destek	1		0
• Sezon açma hızı	2		0
• Kendini-ürünü yenileme	2		0

• Servis hizmetleri ve seçenekleri	2	0
• Teslimat günlerine uyma	3	0
• Kar marjı fırsatı	3	0
• Talep karşılama becerisi	2	0
• Promosyon desteği	2	0
• Ürünü ve standı yenileme	2	0
• Stok kodlama ve etiketleme	2	0
• Personelin sürekli eğitim programı	2	0
• Kontrata uygunluk	3	0
• Bağımsız kalite denetim organizasyonu	2	0
• Ambalaj, paketleme ve yükleme	3	0
• Teslimat problemlerine karşı yedekleme	2	0
• Marka imajı	2	0
• Reklam	2	0
• Hedef müşteri	2	0
	TOPLAM PUAN	
İŞBİRLİĞİ	DEĞERLENDİRME	PUANI
İlk çalışma başlangıç tarihi		
2005 yılı satın alma tutarı :		
2006 yılı satın alma tutarı :		
2006 yılı risturn oranı :		
2006 yılı risturn tutarı :		
2007 yılı satın alma tutarı hedefi:		
2007 yılı risturn oranı :		
2007 yılı risturn tutarı :		
Satın alma tutarı artışı		
Risturn tutarı artışı :		

KAYNAKLAR

- AC Nielsen Araştırma Raporu. (2006). *İşletme için İmaj ve Konumlandırma Araştırması*, Zorlu Holding A.ř., İstanbul.
- AC Nielsen Araştırma Raporu. (2006) *İşletme için Benchmark Raporu*, Zorlu Holding A.ř., İstanbul.
- Ac-Nielsen Araştırma Raporu (2005-2006) , *Perakende Ölçüm Hizmetleri 2005-2006* (www.acnielsen.com.tr/newslet/nlarsiv_scantrack.ppt)
- Alpay, Halil Rifat. (2005). *Dünyada ve Türkiye’de Ev Tekstilleri İthalatı ve İhracatı 1999-2003*, Uludağ Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, Bursa.
- AMPD (1999). *Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (1999)*. “ *Perakendecilikte Verimliliği Artırma Yolları-AVM Profesyonelleri ve Perakendeciler için Rehber*”, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Araştırma Raporu (2003). *Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*. T.C.,Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, IGEME, Ankara.
- Annual Conference (2001). *Inventory Management: Tolls you can use now*. Council of Logistics Management, pp.7
- Ballou,R. (1992). *Business Logistics Magement*. Third ed. Prentice-Hall, New Jersey, pp.149.
- Bayraktar, Ali Fatih. (2002). *Tedarik Zincirlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Perakende Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Berman,B., Evans,J. (2004) “*Retail Management: A Strategic Approach*”, 9th Ed., Upper Saddle River, New Jersey,2004.
- Bowersox, D.J., Closs, D. (1996) *Logistical Management*. The McGraw-Hill Companies Inc. New York.

- Bounds,G., Yorks,L., Adams,M.(1994) *Total Quality Management-Toward The Emerging Paradigm.*, McGraw Hill International Editions, pp.40-84., Singapore.
- Buxey G. (2006) “*Reconstructing Inventory Management Theory*”. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 9, 2006, pp. 996-1012 Emerald Group Publishing Limited
- Cassidy, W.B., Hoffman,W. (2006). *Warehousing’s New Mix*. Database: Business Source Complete, Vol.96, Issue 10.
- Cheng, E., Lai, K., Yeung,A. (2005). *Special Issue on Quality in Supply Chain Management and Logistics*. International Journal of Production Economics, Foreword, 287-288.
- Dunne, P., Lusch R.F. (1999) “*Retailing*”, Harcourt Brace and Company. Florida.
- Emek, Alpaslan, Sevim, Ümit. (2006). *Ev Tekstil Ürünleri*. T.C.,Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, IGEME, Ankara.
- Erdal, Murat. (2004). “*Üretim Sektörü ve Lojistik*”, Dünya Gazetesi, Perşembe Rotası Deniz Ticareti ve Lojistik Gazetesi, Sayı: 7468.
- Erdal, Murat. (2005). *Küresel Lojistik*. UTIKAD, İstanbul.
- Erdal, Murat, Çancı, Metin (2003). *Lojistik Yönetimi*. UTIKAD, İstanbul, sf.31.
- Gerenli, S. (2000), “ *Logistics and Supply Chain Management Strategies for Reducing Costs and Improving Overall Chain Performance*”, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enst., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.sf 8-9.
- Gündoğan, Kaan. (2003). *Üçüncü Parti Lojistik Firması Olma Ölçütlerinin Belirlenmesi ve Bir Vaka Çalışması*. Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Deniz Ulaştırması Programı, İzmir.
- Gürlek, Bilgehan. (2002). *SWOT Analizi*. Sunum Notları, Türkiye Bilimsel veTeknik Araştırma Kurumu, TÜSSİDE-Gebze.

- Gürsel,A. (1999). *Perakendecilikte Verimliliği Artırma Yolları*. Uluslar arası Alışveriş Merkezleri Konseyi, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği Yayınları, İstanbul.
- Handfield,R., Withers,B.(1993), “A Comparison of Logistics Management in Hungary, China,Korea and Japan”, *Journal of Business Logistics*, Vol.14, No.1, 1993, pp96.
- Kaplan, Selda. (2003). *Tedarik Zincirinde Toplam Kalite Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası Kalite Yönetimi, İstanbul.
- Khan, J. (2003). *Impact of Total Quality Management on Productivity*. The TQM Magazine, Volume 15, No.6, pp.374-380.
- Kurtuluş, Kemal (2005), Zorlu Holding Tekstil Grubu Yetiştirme Programı, Pazarlama Dersi notları, İstanbul.
- Lambert,D., Stock,J. (1999). *Strategic Logistics Management*. Irwin/McGraw Hill, 3rd Ed., Boston.
- Li,S., Ragu-Nathan,B., Rao,S. (2004). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega The International Journal of Management Science, pp.107-124.
- Lieb,R., Miller,J. (2002) “*The Use of Third Party Logistics Services by Large US Manufacturers*”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.5, No.1, 2002.
- M.L. Emiliani. (2003). *The Inevitability of Conflict Between Buyers and Sellers*. *Supply Chain Management: An International Journal* Volume 8 . Number 2 . 2003 . pp. 107-115
- Megep Ankara Bölge Ofisi, *SWOT Analizi sunumu*, 28.12.2005
- Mehta, J. (2004), *Supply Chain Management in a Global Economy*. *Total Quality Management*, Vol.15, No.5-6, pp. 841-848.
- Meindl,P., Chopra,S. (2001) “*Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*” Prentice Hall.Inc., New Jersey,2001.
- Murphy, Paul, Wood, Donald F. (2004). *Contemporary Logistics*, Prentice Hall, Eight Edition, s.35-47

- Musoğlu, Zafer. (2002). *Building Data Warehouse in Retail Sector*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Ogan,D. (2001) “*Lojistikte Outsourcing Danışmanlığı*”, Türkiye için Lojistik Stratejiler Konferansı-II, Mayıs, 2001
- Özen, Ü. *Örnekolay (Vaka Çalışması) İnceleme Yöntemi*. Ödev notları, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2005.
- Poirier, C.C. (1999). *Advanced Supply Chain Management*. Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Ramos,M.Martinez. (2004), *Change in the Logistics Management Style Through Performance Indicators : A Case Study*. International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 7, No. 4, 2004.
- Romano, Pietro (2002). *Impact of Supply Chain Sensitivity to Quality Certification on Quality Management Practices and Performances*. Total Quality Management. Vol.13, No.7, pp. 981-1.000.
- Seth,A., Randall,G. (2000) *The Grocers: The Rise and Rise of Supermarket Chains (Mağaza Zincirlerinin Önlenemez Yükselişi)*. BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Sivri, Fadıl. (2003). *İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi (Tekstil Sanayinde Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Şen,Ali (2004). *Kalite Geliştirme Teknikleri Dersi ders ve sunum notları*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, 2003-2004.
- Tek, Ö.B., Orel, F.D. (2006). “*Perakende Pazarlama Yönetimi*” , 2.Baskı, Birleşik Matb., Ekim 2006, İzmir
- Tanyaş, Mehmet. (2004). *Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Zorlu Holding A.Ş Eğitim Notları, İstanbul.

- Türkmen, İsmail (2003), *TKY'ye Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellleyen Faktörler*. Verimlilik Dergisi, s. 143-154.
- Umeda,S., Jones,A. (1998), *An Integration Test-Bed System for Supply Chain Manangement*. Winter Simulation Conference-1998,USA.
- Yiğit, Fatih (2002) “*Tedarik Zinciri Yönetimi ve İlaç Sektöründe Uygulanması*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst., Yüksek Lisans Tezi, 2002, sf 1.
- Yıldıztekin,A. (2001) “*3PL Lojistik Hizmetleri*”, Türkiye için Lojistik Stratejiler Konferansı-II, Mayıs 2001.
- Yıldıztekin,A. (2003), “*Perakende Sektörü ve Arkas Lojistik Stratejileri*” Arkas Holding, sunum dosyası.
- www.bthaber.com.tr/platform/perakende_lojistik.html (erişim:12.02.07)
- www.swotanalizi.com (erişim: 20.12.06)
- Zorlu Holding Tekstil Grubu Şirket Profili Eğitim Notları, 2005.
- Zhang, H., Liang,Y. (2006), *A Knowledge Warehouse System for Enterprise Resource Planning Systems*. Research Paper: Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. 23, 169-176.

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK
ZİNCİRİ YÖNETİMİ**

Hacer SAKALLI

Danışman
Doç. Dr. Okan TUNA

2007

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “...**TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ**...” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı :
Anabilim Dalı :
Programı :
Tez Konusu :
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Tekstil Sektöründe Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi

Hacer SAKALLI

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı

Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler arası ilişkilerin önemini anlamış ve gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve kazanç esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Özellikle tedarikçilerle gelişen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarikçiler, üreticiler, dağıtımclar ve müşteriler üzerinde oluşan bir ağdaki malzeme, bilgi ve parasal akışların yönetimini içermektedir. Bu akışların farklı işletmeler arasında ve kendi içindeki koordinasyonu ise tedarik zinciri yönetiminin başarısını sağlayacaktır.

Tedarik zincirinde tüm halkaların hızlı, verimli, karlı bir şekilde yönetmek, düşen maliyetler, artan verimlilik ile açığa çıkan insan ve finans kaynaklarının başka şekillerde kullanımının sağladığı kalite artışı ve zamanında gerçekleşen üretim, depolama, nakliye, dağıtım ve perakende; firmaların rekabet gücünü artırıp, pazar paylarını genişletebilmeleri için farklılık yaratan bir avantaj haline gelmiştir.

Tekstil sektöründe özellikle ev tekstili alanında dünyanın en önde gelen ülkelerinden olan Türkiye’de birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Bu araştırmada ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren bir perakendeci işletmede uygulama yapılmış ve tedarik zinciri yönetimi yapılanması incelenerek ve mevcut durumdan yola çıkarak rekabetçi üstünlük ve süreç iyileştirmesi sağlanması doğrultusunda öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 1) Tedarik Zinciri Yönetimi, 2) Lojistik 3) Tekstil Sektöründe tedarik zinciri 4) Ev Tekstili ve perakende sektörü 5) Lojistik Yönetimi

ABSTRACT

Master Thesis Logistics and Supply Chain Management in Textile Industry

Hacer SAKALLI

**Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Total Quality Management**

In recent years, most of the companies realized the importance of the relationship between the companies to gain the competitive advantage and started to reorganize their processes based on win-win relation with the suppliers and the customers. Especially, the developing cooperation with the suppliers provided an increase in the quality of the products, the minimization of the purchasing costs, encouraged the flexibility in the production and distribution channels and resulted as the increase in the customer satisfaction.

Supply Chain Management includes the management of the material, money and informaton flow within a network composed of suppliers, producers, distributers and customers. The success of the whole managerial system depends on the systematic coordination of the flow of these elements between the companies and within the company itself.

By managing the whole chain fast, agile, efficient and more profitable will provide more effective use human and financial resourses. The increase in quality of both products and services, the just in time principle in production, warehousing, logistics, distribution and retailing facilities will help to increase the power of the company in the competitive market and will provide an advantage to enlarge its market share.

In textile industry; especially in the home textile branch in Turkey most of the companies acting in this market having their own brands organized the chain stores in Turkey and around the world. In this research one of the companies acting on home textile reatiling sector is analysed and starting from the current position of the SCM in the company, developing new solutions and the business pocesses and logistics operations are compared with the contemporary approaches and study attempts to analyze the role of SCM in order to increase the competitive advantage.

Key Words 1) Supply Chain Management, 2) Logistics 3)Supply Chain in Textile Industry 4) Home textiles and Retailing 5) Logistics Management

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ	x
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ, KAPSAM VE TANIMLAR	1
1.2 TEDARİK ZİNCİRİNDE KANAL YAPISI	5
1.2.1 Kanal Yapısında İlişkiler	7
1.3 TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ	
UNSURLARI: LOJİSTİK YÖNETİMİ, ENVANTER YÖNETİMİ, BİLGİ	
YÖNETİMİ	8
1.3.1 Lojistik Yönetimi	9
1.3.1.1 Tedarik Zincirinde Lojistik Yapılanma	11
1.3.1.2 Malzeme (Stok) Akışına Bağlı Lojistik Faaliyetler	13
1.3.1.2.1 Tedarik Lojistiği (Satın alma)	13
1.3.1.2.2 Materyal Yönetimi	14
1.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım	15
1.3.1.3 Bilgi akışına Bağlı Faaliyetler	16
1.3.1.4 Lojistik Maliyetler	17
1.3.2 Envanter Yönetimi	19
1.3.2.1 İtme Stratejisi	21
1.3.2.2 Çekme Stratejisi	21

1.3.3 Bilgi Yönetimi	22
1.4 TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME YÖNETİMİ	23
1.4.1 Yönetimin Değer Zinciri Açısından Ele Alınması	23
1.4.2 Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi	23
1.4.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Tasarımı	25
1.4.4 Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi	27
1.4.5 Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler	27
1.4.6 Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı	29

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

2.1 TÜRKİYE'DE EV TEKSTİLİ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ	32
2.2 PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK	33
2.2.1 Perakende Sektörünün Özellikleri	34
2.2.2 Perakende Yönetimi	36
2.2.2.1 Pazar Dilimlemesi	37
2.2.2.2 Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi	37
2.2.3 Perakende Yönetimi Temel İlkeleri	39
2.3 PERAKENDE MAĞAZALARININ ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ	41
2.3.1 Servis (Hizmet) Mağazaları	41
2.3.2 Mağazasız Perakendecilik	41
2.3.3 Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar	42
2.3.4 Süpermarketler	42
2.3.5 Zincir Mağazalar	43
2.4 PERAKENDE LOJİSTİĞİ	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR VAKA ANALİZİ

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI	48
3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ	48
3.3 İŞLETME ANALİZİ	48
3.3.1 Şirket Profili	49
3.3.1.1 Yeni Yönetim Yaklaşımı ve Büyük Mağazacılık Projesi	50
3.3.1.2 İşletme İçi Lojistik Fonksiyonların İncelenmesi	53
3.3.1.2.1 İç Lojistik Süreçler (Tedarik Lojistiği)	53
3.3.1.2.2 Materyal Yönetimi	54
3.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım	55
3.4 İŞLETMEYE YÖNELİK OLARAK YAPILAN VAKA ÇALIŞMASI	57
3.4.1 İşletmenin KZFT Analizi Öncesi Mevcut Durum	
Değerlendirmesi	58
3.4.2 İşletmeye Yönelik Yapılan KZFT Analizi	59
3.4.2.1 Ana Problemin Tanımlanması	63
3.4.2.2 Uygulama Araçlarının Değerlendirilmesi	64
3.4.2.3 Önerilerin Geliştirilmesi	66
3.5 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLERE GÖRE İŞLETMENİN DURUMU	71
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	75
EKLER	80
EK-1 LOJİSTİK DEPARTMANI SORU LİSTESİ	80
EK 2 TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU	82
KAYNAKLAR	83

KISALTMALAR

TZY	: Tedarik Zinciri Yönetimi
SCM	: Supply Chain Management
RF	: Radyo Frekansı (terminal)
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
RPT	: Repeat (tekrar verilen sipariş)
KZFT	: Kuvvetli,Zayıf Yanlar,Fırsatlar ve Tehditler

ŞEKİL VE TABLO LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Geleneksel Kanal Fonksiyonları	6
Şekil 2. Tedarik zinciri entegrasyonu	7
Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımı	24
Şekil 4. İşletmeye Yönelik Balık Kılçığı Diyagramı	69
Şekil 5. İşletmeye ait Tedarik Zinciri Yönetimi yapılanmasının şematik görünümü	79

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Geleneksel Yönetim ile Tedarik Zinciri Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımı) Karşılaştırması	4
Tablo 2. Temel Lojistik Faaliyetler	16
Tablo 3. Lojistik Maliyetleri	19
Tablo 4. Tedarik Zinciri Optimizasyonunun İşletmeye Sağladığı Katma Değer	26
Tablo 5. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler	29
Tablo 6. Türkiye'de Hazır Tekstil Eşyası Üretimi	32
Tablo 7. Perakendecilikte Alt Karışım Elemanları	38
Tablo 8. İşletmeye ait Lojistik Yapılanmaya Ait Özet Tablo.	56
Tablo 9. İşletmeye Yönelik KZFT Analizi.	62
Tablo 10. İşletmede Yer Alan Satışa ve Satın Almaya Açık Ürün Tablosu	67
Tablo 11. İşletme Lojistik Yapılanmasının Değerlendirilmesi	71

GİRİŞ

Küresel rekabet sistemleri içerisinde işletmelerin başarıları ve pazardaki paylarını artırabilmesi ve modern yönetim tekniklerini en iyi şekilde artırabilmeleri için Tedarik Zinciri Yönetimi; stratejik, lojistik, bilgi işlem teknolojileri ve işlevsellik açısından büyük önem taşımaktadır. Günümüzde birçok işletme, rekabet üstünlüğü elde etmede işletmeler arası ilişkilerin önemini anlamış ve gerek tedarikçileri gerekse müşterileriyle olan ilişkilerini karşılıklı işbirliği ve menfaat esasına bağlı olarak yeniden yapılandırmaya başlamışlardır. Özellikle tedarikçilerle gelişen sıkı işbirliğinin; ürün kalitesinin artırılması, satın alınan ürünlerin maliyetinin düşürülmesi, üretim ve dağıtım esnekliğinin geliştirilmesi, müşteri memnuniyetinin artırılması gibi konularda son derece olumlu katkılar sağladığı görülmektedir.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur.

Tekstil sektöründe özellikle ev tekstili alanında üretim ve organize perakendecilik boyutunda Türkiye dünyanın en önde gelen ülkelerinden biridir. Günümüz koşullarında ev tekstilinde faaliyet gösteren birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Temel amacı en kaliteli ürünlerini, zamanında ve müşterinin istediği yerde, o günkü pazar koşullarında en uygun fiyatla tüketiciye ulaştırmak olan bu firmaların başarılı olabilmesi, süreçlerinin etkin işletebilmesi, rakiplerine göre farklılık yaratabilmesi için verimli bir tedarik zincirinin kurulması ve işletilmesi büyük öneme sahiptir. Bu araştırmada ev tekstili sektöründe faaliyet gösteren bir perakendeci işletmede uygulama yapılmış ve tedarik zinciri yönetimi yapılanması incelenerek ve mevcut durumdan yola çıkarak süreç iyileştirmesi sağlayacak öneriler geliştirilmiş ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki yeni yaklaşımlar doğrultusunda da incelenmesi amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

1.1 TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE GİRİŞ, KAPSAM VE TANIMLAR

Uzun yıllardır Kalite Yönetimi kavramı gerek araştırmacılar gerekse profesyoneller için oldukça popüler bir konu olma özelliğini korumuştur. (Cheng,2005). Toplam Kalite Yönetimi terimi, tüm süreç, ürün ve hizmetlerde kaliteyi sürekli olarak iyileştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir tanımla Toplam Kalite Yönetimi, bir işletmede müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek, tam bir müşteri tatminini sağlayabilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla işletme içinde yer alan herkesin karşılıklı işbirliği içinde ve birbirine bağlı olarak yürüteceği tüm süreçlerin yönetimidir. (Türkmen,2003)

Juran ve Deming gibi kalite guruları geleneksel kalite anlayışını, toplam sistem yaklaşımı, müşteri odaklılık ve sürekli gelişim kavramlarıyla rekabetçi koşullar altında firmaların benimsemeleri gereken bir yönetim felsefesine dönüştürmüşlerdir. Bu doğrultuda Toplam Kalite Yönetimi felsefesine kısaca özetlemek gerekirse; koşulsuz müşteri memnuniyeti, çalışanın gelişimi ve güçlenmesi, yönetime katılımının sağlanması ve firmayı sahiplenmesi, sürekli iyileştirme ve gelişim, yönetimde sistem yaklaşımı ve süreçlerin yönetimidir. (Bounds, Yorks,1994)

Eski ve dar tanımıyla düşünüldüğünde; kalite yaklaşımında daha çok üretim odaklı düşünüldüğünden; lojistik, satış, finans gibi bölümlerin bu kavram üzerinde hiçbir rollerinin ve dolayısıyla etki ya da sorumluluklarının olmadığı karşımıza çıkmaktadır. Ancak günümüzdeki müşteri memnuniyeti çerçevesindeki kalite yönetim felsefesi tanımı doğrultusunda ürün ve hizmet kalitesi, zamanında teslimat ve maliyet/fiyat dengesi noktaları ele alındığında tedarik zincirini yöneten tüm bölümler/yöneticiler kaliteden birinci derecede sorumlu durumdadırlar. (Mehta,

2004). Bu noktada süreçlerin yönetiminden yola çıkarak tedarik zinciri yönetiminde kalite yönetiminin temelleri ile karşılaşmaktayız. Son yıllarda pazarda rekabetçi avantajı kazanmak için firmalar gittikçe artan bir şekilde Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimini potansiyel bir yönetim stratejisi olarak kendilerine uyarlamaktadırlar. Tedarik Zinciri Yönetimi, firmanın iç sınırlarından tedarik zinciri ağına kadar operasyonel mükemmelliğe yaklaşımadaki süreçlerin yönetimini sağlayan bir yaklaşımdır. Zaten tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin gelişimi kalite yönetiminin gelişimi ile aynı köklere dayanmakta bu da iki felsefenin aslında teoride ne kadar çok şey paylaştığını ve birbirlerini güçlendirdiğini göstermektedir. (Cheng, 2005)

Tedarik Zinciri yaklaşımı üretim ve dağıtım sistemlerinin giderek bütünleşmiş bir sisteme dönüştüğü ana üreticiler ve alt üreticilerin ortak stratejiler geliştirerek, rekabetçi avantajlar sağlayacak şekilde yapılanmalarına yardımcı olan bir yönetim felsefesidir. (Yıldıztekin, 2001)

Tedarik Zinciri, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine, nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi; müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır. (Murphy,2004)

Lojistik Yönetimi Konseyi'ne göre tedarik zinciri yönetimi; tedarik zincirinin ve bu zincir içinde yer alan tüm şirketlerin uzun vadeli performanslarını artırmak amacıyla, söz konusu şirketlere ait işletme fonksiyonları ve planlarının, zincirdeki tüm şirketleri kapsayacak şekilde, sistematik ve stratejik koordinasyonudur. İlk

tedarikçiden son kullanıcıya kadar; müşteriye değer katan ürün, hizmet ve bilgilerin sağlandığı iş süreçlerinin entegrasyonudur (Kaplan, 2003). Tedarik Zinciri Yönetimi yapabilecek bir şirket veya birimin, son kullanıcı ihtiyaçları doğrultusunda tüm zincir boyunca yer alan birden fazla şirket arası bilgi ve malzeme akışını planlaması (ortaklaşa planlama), yürütmesi ve kontrolü gerekir.

Tedarik Zinciri Yönetiminde ana hatlarıyla amaçlanan; hizmet düzeyinin ve kalitesinin artırılması, verimlilik ve hızın artırılması, toplam lojistik maliyetlerinin azaltılması, malzeme/envanter üzerindeki kontrol düzeyinin yükseltilmesi, müşteri beklentilerinin zamanında ve doğru olarak karşılanması, operasyonel karmaşıklıkların ve tekrarların yok edilmesi ve gecikme ve beklemlerin en aza indirilmesi şeklindedir. (Sivri, 2003)

Tedarik zinciri Yönetimi tanımı esas olarak çeşitli dinamikleri içinde barındırır. Birincisi tipik bir lojistik optimizasyonun ötesinde tüm pazarlama, bilişim, finans, dağıtım süreçlerini de içine alacak şekilde ortak bir iş yönetim sisteminin kurulmasına işaret eder. İkinci dinamik ise küresel rekabet değer zincirindeki tüm tedarikçilerin ve dağıtım ağlarının da bu rekabetin yardımcı öğeleri olmaları zorunluluğudur. Üçüncü en önemli dinamik, işletmelerin lojistik sistemleri içerisinde stokların ve işletme ile ilgili bilgi akışının gerçekleştirildiği bir üretim yönetimi aktivitesidir. (Sivri, 2003)

Tedarik Zinciri Yönetimi ile Geleneksel Yönetim arasında pek çok farklılık vardır. İki yönetim biçimi açısından karşılaştırma Tablo 1’de verilmiştir. Geleneksel ve Tedarik Zinciri Yönetimi arasındaki en önemli fark, bireysel firmalar sadece maliyetleri nasıl düşürüp rekabet avantajı sağlayabilirim amacına ulaşmak için çalışırken, tedarik zincirinde yer alan tüm işletmeler ortak bir misyon için uğraş vermeleri ve mümkün olduğunca birbirlerinin çıkarlarını gözetmeye çalışmalarıdır.(Gündoğan, 2003).

Bu durum envanterin toplam zincir içerisinde kesikli değil, sürekli ancak yeterli büyüklükte ve gelişmiş yapılanmalarda tedarikçi kontrolünde ve tüketim

paralelindeki akışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Artık küreselleşme ile gelen rekabetçi koşullarda gücün hızla müşterinin eline geçmesi sonucu geleneksel yönetim anlayışındaki üretim odaklı, yavaş, hızla gelişen ve değişen beklentiye ayak uyduramayan yapının sürdürülmesi söz konusu değildir. Rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek ve avantaj sağlayabilmek için işletmelerde müşteri istek ve beklentilerine cevap vermedeki hız, esneklik ve çeviklik, yani arz ve talepteki değişikliklere kısa dönemde uyum sağlayabilmek olmazsa olmaz bir koşuldur. (Murphy, 2004)

Geleneksel stratejik yönetim yaklaşımında odak noktası olarak göze çarpan bütçe çalışmaları ve sayısal hedeflemenin üzerine kurulu planlama, küresel rekabet ve yeni teknolojik gelişmelerle değişime uğramış ve modern yönetim ilkeleri, tamamen yeni ürünler ve yeni pazarlara yönelik buluşların ortaya konması ile atık bir vizyon temsil eder hale gelmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, yeni stratejik yönetim anlayışına lojistik operasyonlar açısından yaratılabilecek fırsatların ortaya konması ve satış, satın alma, stok yönetimi, taşıma ve depolama, satış ve satış sonrası servis işlemleri için yeni ürün yaklaşımına uygun tüm zinciri kapsayan çözümler getirmektedir. (Yiğit,2002)

Tablo 1. Geleneksel Yönetim ile Tedarik Zinciri Yönetimi (Modern Yönetim Yaklaşımı) Karşılaştırması

	GELENEKSEL	MODERN (TZY)
Envanter akışı / stok	Kesikli	Sürekli ve Görünür, tedarikçi kontrolünde
Maliyet	Firma içinde minimizasyon	Toplam sistem içinde bölünmüş maliyetler
Planlama	Sabit Yönelim, İşletme odaklı	Tüm sistemde Tedarik Zinciri Yaklaşımı
Bilgi Akışı ve Koordinasyon	Sıkı Kontrol Altında	Paylaşılmış
Tedarikçi ile İlişkinin Boyutu	Bireysel ve kısa dönemli	Stratejik Ortaklık, İşbirliği, Uzun dönemli
Müşteri boyutu	Yavaş, esnek değil	Hız ve çeviklik

(Kaynak: Murphy et al., 2004)

1.2 TEDARİK ZİNCİRİNDE KANAL YAPISI

Tedarik zincirlerinde kanallar, içinde ürün ve hizmetin el değıştirdiği serbest pazar sistemidir. Bir başka deyişle şirketin başarı veya başarısızlığının ortaya çıktığı rekabet alanıdır. Kanal yapıları esnek olmalıdır; böylelikle değışen ve gelişen iş yöntemlerine kolaylıkla cevap verilebilmektedir.

Kanal içindeki ilişkilerin ekonomik yönü, lojistik operasyonlarla genişlemektedir. Bir kanal yapısının temel hedefi, kabul edilebilecek düzeyde ürün, zaman, yer ve kalite temin ederek değer yaratmaktır. Verimli bir kanal yapısının kurulabilmesi için bu özellikler ile ilgili tüm gereksinimlerin tanımlanmış olması gerekir. Lojistik operasyonlar bir kanal yapısı içinde zaman ve yer kavramlarının temel kaynaklarıdır. Ayrıca lojistik, ürünlerin doğru yapıda ve durumda bulunması için de katkı sağlar. Dolayısıyla lojistik operasyonlar tüm kanal yapısının başarısı için en önemli etkenlerden biri olarak kabul edilir. (Poirier, 1999)

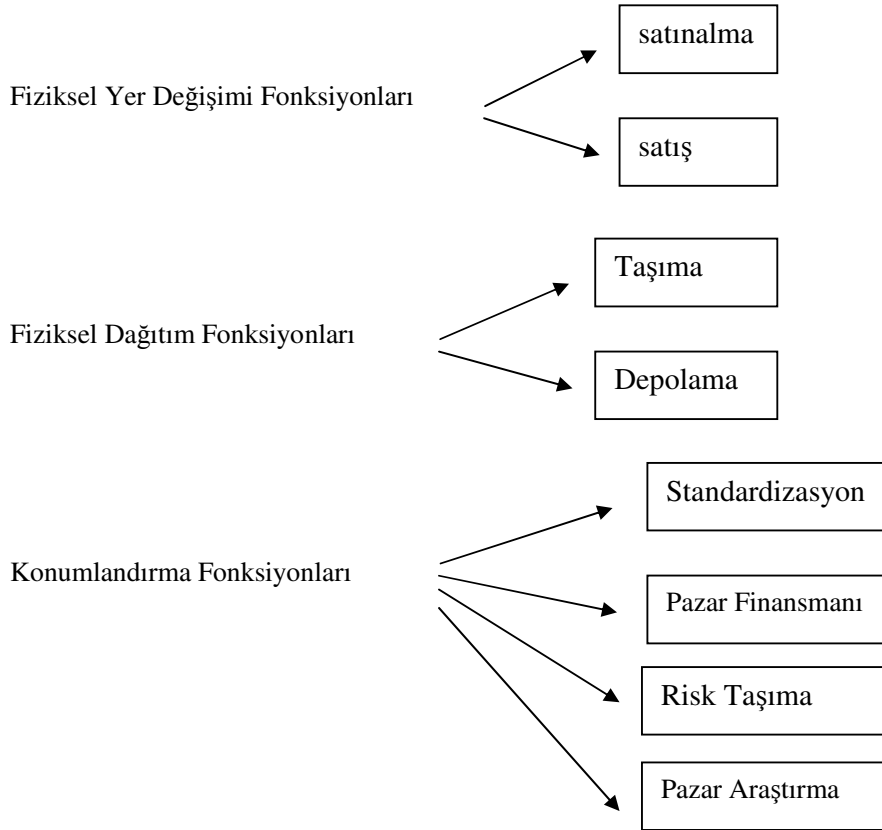
Bir kanalın yapısı, genel dağıtım sürecinin açıklaması için mantıksal bir yaklaşım sağlar. Şekil 1, üzerinde uzlaşmış geleneksel fonksiyonları göstermektedir. Kanal perspektifinden bakıldığında, fonksiyonlar tüm ürün ve hizmetlerin pazarlanması ve dağıtımı için gerçekleştirilen işlerdir. Tipik bir kanal yapısında belirli bir fonksiyon alternatif olarak farklı kanal üyeleri tarafından gerçekleştirilebilir. Bununla birlikte, bu fonksiyonu kanalın genel başarısı için gerçekleştirmek gerekir. Örnek olarak depolama işlemi hem üretici, hem toptancı hem perakendeci hem de son müşteri tarafından yapılabilir.

Verimli bir dağıtım için, fonksiyonel gereksinimler temel olarak üç ana başlıkta toplanabilir: Fiziksel yer değıştirme, dağıtım ve konumlandırma.

Fiziksel yer değıştirme fonksiyonları, satın alma ve satış işlemleri ile ilgili genel faaliyetleri kapsar. Bu fonksiyonlar, ürünlerin el değıştirmesi ile ilgilidir.

Fiziksel dağıtım fonksiyonu, lojistik operasyonların temelini oluşturur. Buradaki en önemli faaliyet, doğru ürünü doğru yere ve doğru zamanda ulaştırmaktır. Lojistik, ürünlerin formları ve kalitelerinin de korunması yönlerini de içine alan, envantere doğru konumlandırılması için sarf edilen çabaların bütünü olarak görülmektedir. (Tek, 2006)

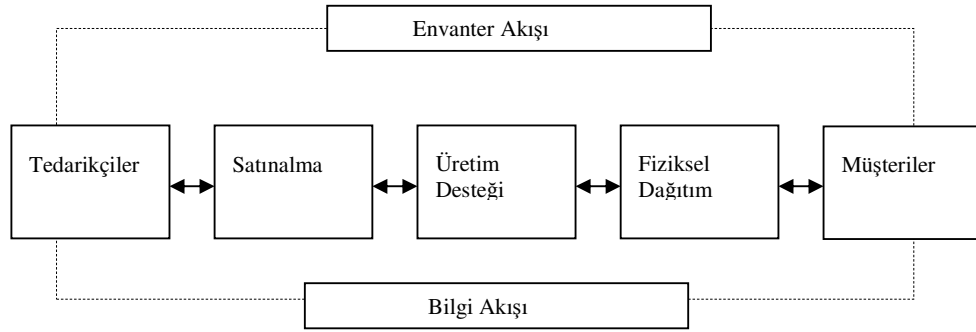
Konumlandırma fonksiyonları, standardizasyon, pazar finansmanı, risk taşıma ve araştırma faaliyetlerini de içine alır.



Şekil 1. Geleneksel Kanal Fonksiyonları (Kaynak: Poirier,1999)

1.2.1 Kanal Yapısında İlişkiler

Lojistik ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla birçok farklı çeşitte fonksiyonun yerine getirilmesinden dolayı, firmalar değişik uzmanlıkları bir araya getirerek kanal yapısını oluşturmayı tercih etmektedir. Başarılı bir dağıtımın eksiksiz olarak yürütülebilmesi ve pazarlama ve lojistik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için, geniş bir kanal yapısında işbirliği en kritik nokta olmaktadır. Tedarik zincirlerinin süregelen yapısı dikkate alındığında kanal üyelerinin başarısının zincirin toplam başarısını tayin edeceğinin anlaşılmasından dolayı, bu kurulumda müşterilerin ve tedarikçilerin rol alması önem kazanmıştır. Tedarik Zinciri Yönetimi'nin temeli, verimliliğin ancak ortak planlama ve bilgi paylaşımı gerçeğine dayanmaktadır.



Şekil 2. Tedarik Zinciri entegrasyonu (Kaynak: Bowersox ve Closs,1996)

Tedarik Zinciri entegrasyonu, birbirinden bağımsız çalışan süreçlerin ortak çaba ile verimlilik artışı sağlayacak ve rekabet gücü yaratacak şekilde koordinasyonu hedefler. Süreçlerin her aşamasında, ortak bir envanter ve kalite prensibi rol oynamalıdır. Büyük perakende firmaları tedarik zincirlerini yüksek rekabet gücü oluşturacak şekilde tasarlamışlardır. İç kaynakların ve tedarikçilerle işbirliğinin kullanılması ile bu firmalar lojistik yeteneklerini temel iş stratejileri olarak yerleştirmişlerdir.

Lojistik gelişmeler genelde teknoloji tabanlıdır. Verimli zaman temelli lojistik yönetim, rekabet gücü yaratan, kanıtlanmış bir stratejidir. Tedarik zinciri üyelerinin,

kuruluşları öncü yapabilmek için kanal yapısı içinde önemli bir güce sahip olmaları gerekir. Son yıllarda, müşterilerin artan öneminden dolayı güç üreticilerden perakendecilere geçmiştir. Bu geçişin temelinde dört farklı neden yatmaktadır;

- Müşteriye doğrudan ticaret anlarında ulaşan firmaların kanal yapıları içinde hakim olmalarıdır.
- Perakende firmalarının pazardaki gelişmelerle ilgili önemli bilgileri ellerinde bulundurmalarıdır. Satış ve müşteri verileri ve neredeyse eş zamanlı olarak kurulabilen direkt iletişim sayesinde, müşteri istekleri ve alışkanlıkları kolaylıkla teşhis ve takip edilebilir hale gelmiştir. Mağazalar içinde yapılan birebir pazarlama teknikleri ile müşteri bağlılığı ve satış artışı sağlanabilmektedir.
- Üreticilerin yeni bir marka yaratmasında gittikçe artan maliyetler ve yaşanan güçlüklerdir.
- Lojistik süreçlerde malların yer değiştirmesi işleminin müşteriye bağımlı hale gelmesidir. Yüksek kapasiteli bir lojistik sistemi ancak müşteri bakışı açısından değerlendirildiğinde ve tetiklendiğinde başarılı olabilir. Tüm lojistik sisteminin başarısı son müşterinin doğru zamanda, doğru yerde ve doğru konumda ürünleri satın almasına bağlıdır.

1.3 TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANSININ YÖNLENDİRİCİ UNSURLARI: LOJİSTİK YÖNETİMİ, ENVANTER YÖNETİMİ, BİLGİ YÖNETİMİ

Tedarik zinciri yönetimi öncelikli olarak işletme içinde ve işletmeler arasında temel iş fonksiyonlarını ve iş süreçlerini birbirine bağlayarak daha yüksek performanslı ve birbirine kuvvetle bağlı iş modelleri yaratmaktır. Tedarik zinciri yönetim tüm lojistik aktivitelerini ve üretim faaliyetlerini de bünyesine alarak pazarlama, satış, ürün geliştirme, finans ve bilgi teknolojilerini de kapsayacak şekilde koordinasyonu sağlar.

Tedarik zincirinde üç akış vardır; materyal akışı, parasal akış ve bilgi akışı. Materyal akışı tek yönlü olarak tedarikçiden müşteriye doğru hareket ederken, bilgi akışı karşılıklı olarak hareket etme özelliğine sahiptir. Ürünler farklılık gösterdikçe tedarik zincirleri de farklılaşacaktır: gıda sanayi, otomotiv ana ve yan sanayi, ile tekstil sektörü için rekabet zinciri yapıları da farklılık arz etmektedir. Tedarik süreleri farklı olan ürünlerin tedarik zinciri yapıları da farklı olacaktır. Lojistik yönetimi, envanter yönetimi ve bilgi yönetimi; tedarik zincirinin yönlendirici unsurlarıdır.

1.3.1 Lojistik Yönetimi

Genellikle Tedarik Zinciri Yönetimi lojistik yönetimi ile karşılaştırılmaktadır. Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi değildir, onun önemli ve büyük bir parçasıdır. Lojistik Yönetimi işlemleri, giren ve çıkan malzemenin taşınmasını, depolanmasını, elleçlenmesini, sipariş alımını, lojistik ağı tasarımını, stok yönetimini, arz talep planlamasını, 3.parti servis sağlayıcıların yönetimini kapsamaktadır. (Lieb,Miller, 2002). Değişken ölçülerde olmak üzere malzeme temini, satın alma, üretim planlaması, zamanlama, paketleme, montaj ve müşteri hizmetleri de bu kapsam içine girmektedir. Kapsam içine ayrıca stratejik, operasyonel ve taktiksel planlamalar da alınmaktadır. Lojistiğin amacı, iş süreçleri arasında bilgi ve malzeme akışının kurum içerisindeki tasarımı, kontrolü ve düzenlenmesidir. Bunlar, işçilerden şirkete ve en tabandaki müşteriye kadarki ilişkileri içerirler. Geniş bir ifade ile lojistiğin görevi, çalışanlardan en üst düzey yönetime kadar, ürün yada hizmetlerin belirli yerde, belirli zamanda ve istenilen kalitede üretilmesini garanti altına almaktır. (Gerenli, 2000).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nin başarısını; lojistik zinciri etkinliği ve hızlı yanıt verebilme özelliği etkiler.

Genel anlamda Lojistik Yönetimi üç tür tasarım içerir. Müşterilerle olan dağıtım ilişkisi, dağıtım lojistiği; satıcılar ve ambar arasındaki hammadde temin operasyonları vb ilişkiyi kurmak ve süreklilik, tedarik lojistiği; taşıma yolları ve yarı ve bitmiş mamullerin depolanmasını da içeren materyal yönetimi.

Klasik olarak Lojistik Yönetimi'nin temel faaliyetleri; Tedarik Lojistiği, Materyal Yönetimi Süreci, Fiziksel Dağıtım Lojistiği olmak üzere üç ana başlık altında sıralanabilir. (Murphy,2004).

1. **Tedarik Lojistiği (Inbound Logistics):** Tedarik, depolama ve malzeme yönetimi fonksiyonlarını kapsar.
2. **Materyal Yönetimi Süreci (Materials Management):** İşletmenin üretim fonksiyonlarına destek hizmet veren materyal yönetimi ve depolama fonksiyonlarını kapsar.
3. **Fiziksel Dağıtım Lojistiği (Physical Distribution / Outbound Logistics):** Dağıtım olarak da adlandırılan fiziksel dağıtım lojistiği ürünlerin müşterilere fiziksel olarak teslimatını da içeren lojistik fonksiyonları kapsar.

Lojistik Yönetimi'nin özellikle üretim ve pazarlama bölümleri ile haberleşme ve işbirliği gerektiren ortak faaliyetleri vardır. Örneğin; üretimde yer seçimi programlama, stok kontrolü ve pazarlama, müşteri hizmetleri, ambalaj, mağaza yeri, fiyat gibi konularda ortak çalışma zorunluluğu vardır. Son yıllarda bazı firmaların lojistik sorumluluğunu genel müdür yardımcısı düzeyinde yöneticilere verdiği ve böylece koordinasyon için gerekli otoriteyi sağlamaya çalıştığı görülmektedir. Lojistik Yönetimi bir anlamda siparişin alınması, üretilmesi, yerine getirilmesi ve ürünün, hizmetin veya bilginin dağıtılmasının koordinasyonunun sağlanmasıdır.

Lojistik yönetimi; fiyat, kalite, ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş yüksek performanslı olmalarını sağlar. Lojistik Yönetimi uygulamaları; çok yönlü ve çok kullanışlı gelişim aktivitesi için temel oluşturur, uyumlu strateji, haberleşme liderliği ve iş süreci yönetimini geliştirirler.

Lojistik Yönetimi bir yatırımı müşteri ve tedarikçilerle bir araya getirebilme becerisidir. Müşteriler hakkındaki ve müşterilerden gelen bilgiler satış faaliyetleri, tahminler ve siparişler olarak yatırıma yol gösterir. Bilgi artırılarak, özel üretim ve

satın alma planlarına girer. Ürünler ve malzemeler satın alındıkça, üretilen mamullerin müşteriye ulaştırılmasıyla sonuçlanan bilgi akışı başlatılmış olur. Bu sebeple lojistik entegrasyon birbirine bağlı iki işlemle incelenmelidir: **stok(malzeme) akışı ve bilgi akışı.**

Lojistiğin bütünleyici özelliği, tedarik piyasası, üretim ve satış pazarları arasındaki malzeme ve bilgi akışına bağlı kuruluş içindeki merkezi durumu gösterilince daha iyi anlaşılır.

1.3.1.1 Tedarik Zincirinde Lojistik Yapılanma

İşletmelerde lojistik süreçlerin planlanması her aşamada hayati önem taşır. Envanter yönetiminde ne kadar stok tutulacağı, ne kadar stok devir hızı öngörüldüğü, envanter değerlendirme yönteminin ne olacağı gibi kararlar, depo yeri seçiminde depo alanı, depo otomasyon düzeyi ve bunun için yapılacak yatırım düzeyi, depo personelinin sayısı gibi kararlar, hangi ülkelerde üretim yapılacağı, hani ürün veya hammaddelerin nerelerden ithal edileceği, nelerin üretilip, nelerin satın alınacağı kararları, nasıl bir elleçleme ve ambalajlama yönteminin kullanılacağı, ambalajın şekli, büyüklüğü, dayanım ve koruma özelliği kararları, teslimat şekli kararları, lojistik organizasyonun yapısı kararları (merkezi, merkezkaç yönetim gibi), kullanılması gereken bilgi işlem sistemlerinin ileride hedeflenen konuma ulaşmak üzere planlanması kararları, bütçeleme ve nakit akışı gibi kararlar. (Bayraktar, 2002).

Lojistik faaliyetlerin planlanması aşamasında tüm planlama faaliyetlerinin başarılı olması için belli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları başlıca şu şekilde sıralanabilir;

- Plan açık seçik ve belli bir amaca yönelik olmalıdır.
- Değişik uzmanlarca hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında etkin bir haberleşme ile koordinasyonu sağlanmalıdır. Satış öngörülerini, üretim ve

lojistik planlamacısına bildirilmeli, koordineli bir çalışma ile uzun ve kısa vadeli planlar arasında uyum sağlanmalıdır.

- Planlama, iç ve dış koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte yapılmalıdır ve işletmenin çeşitli kademelerine yayılmalıdır. Değişime karşı direne neden olmaması için dönem dönem gözden geçirilmelidir.
- Planlama işletmenin belirlediği ilke ve standartlara uygun olmalıdır.

(Bayraktar, 2002)

Lojistiğin eylemsel yönetimi, üretimi tamamlanmış mamullerin ve malzemelerin taşınması ve depolanmasıyla ilgilidir. Lojistik işlemler, bir malzeme ya da bileşenin tedarikçiden alınmasıyla başlar ve üretilen ya da işlenen ürünün müşterilere dağıtılmasıyla sona erer. Malzeme ya da bileşenlerin ilk satın alınmasından itibaren süreç, ihtiyaç olduğu zamanda ihtiyaç duyulan stoğu hareket ettirmek yoluyla işler. Tüm işlerin yolunda gitmesi temin edildiğinde malzemeler hazır ürüne dönüşümlerinin her aşamasında değer kazanırlar. Bir başka deyişle, tek bir parça bütün içine dahil olduğunda çok daha değerli olur.

En son ve en anlamlı değer, istenilen zamanda ve yerde müşterilere ulaştırılmasıyla olur. Birçok üretici için, lojistik işlemler perakendeci, toptancı, dağıtımçı veya diğer müşterilere ulaştırılmasıyla sonuçlanan taşıma, aktarma işlemleridir.

Birçok satıcı için, lojistik işlemler ürünlerin satın alınmasıyla başlar, ve müşterilere dağıtım ile sona erer. Örneğin, bir hastane için lojistik, satın alma ile başlar ve hastanın muayenesi ve iyileştirilmesi için tam destek verme ile sona erer. Burada önemli olan, yatırımın büyüklüğüne bağlı olmaksızın lojistiğin gerekli olması ve sürekli ve dikkatli yönetim gerektirmesidir.

1.3.1.2 Malzeme (Stok) Akışına Bağlı Lojistik Faaliyetler

Malzeme (stok) akışına bağlı olarak lojistik işlemler aşağıda açıklanmaktadır.

- Tedarik
- Materyal Yönetimi
- Fiziksel dağıtım

1.3.1.2.1 Tedarik Lojistiği (Satın alma)

Malzeme tedariki; satın alma ve tedarik olarak ikiye ayrılabilir. Satın almanın görev alanı, esas itibarıyla tedarik pazarlaması adı altında toplanan bütün işlevleri kapsar. Bunlar; teklif alma ve alınan teklifleri değerlendirme, satıcıları seçme, fiyat için pazarlık yapma ve teslimat sözleşmeleri imzalamadır.

Lojistik işlevlerin hedefleriyle karşılıklı, yakın ilişki içinde bulunan görevler, genellikle tedarik, malzeme yönetimi veya malzeme yönetimi ve planlaması kavramları altında toplanır:

- Gereksinim ve varlıkların belirlenmesi
- Teslim miktar ve sürelerinin belirlenmesi ve izlenmesi
- Ambalaj, taşıma ve dağıtım ile ilgili yönergelerin saptanması
- Giriş kontrolü ve ambarlama
- Varlıkların izlenmesi

Ham ya da yardımcı maddelerinin, işletme malzemelerinin, bitmiş ürünlerin, yapısal organizasyon çerçevesinde depolanmasının tedarige mi yoksa üretime mi dahil olduğundan çok varlıkların malzeme yönetimiyle birlikte izlenmesi önemlidir. Satın alma ve tedarik bölümlerinin birbirlerinden ayrılmasının amacı, tedarik görevleriyle ilgili olarak ortaya çıkabilecek çatışmaların daha iyi çözümlenebilmesidir.

Tedarik fonksiyonunun en uygun seviyede gerçekleştirilebilmesi için aşağıdaki bölümlerin önceliklerinin koordinasyonu gereklidir;

- Üretim bölümü; kalitesi yüksek ve değişmeyen, stokları her an gereksinimlerine cevap verebilecek düzeyde malzeme ister.
- Malzeme deposu; elindeki stok miktarını minimumda tutmak ve malzeme/ürünlerin tam zamanda ve en kısa sürede teslimi ile küçük miktarlarda depoya alımını ister.
- Satın alma bölümü en uygun alımı gerçekleştirmek için yüksek adette sipariş miktarlarını tercih eder.
- Kurum yönetimi ve finans bölümleri, büyük sermayeye bağlanmaması amacıyla üretim ve depo stoklarını minimum seviyede ister.

1.3.1.2.2 Materyal Yönetimi

Materyal yönetimi, malzemelerin, ürünlerin satın alınması ve coğrafi üretim/satış noktalarından fabrikalara, merkez ambarlara yada direkt perakende mağazalara ulaştırılması ile ilgilidir. Genel satış işleminin toptan ve perakende aşamalarında, en çok tüketici terimi kullanılır. Fiziksel dağıtım işleminde olduğu gibi, malzeme yönetimi de ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda uygun malzeme karşılama sağlayabilme ile ilgilidir.

Belli şartlar altında bir üreticinin bütünleşmiş perakendeci zincirine ürün sağlaması gibi, bir firmanın fiziksel dağıtımı, diğer bir şirketin malzeme yönetimidir. Ancak benzer hatta aynı taşıma işlemlerini içermesine rağmen, nakliye işleminin yönetim kontrolü ve riskinin derecesi, üretici ve bütünleşmiş satıcı zinciri arasında oldukça büyük farklılık gösterir.(Handfield, 1993)

Üretim desteği alanı, iş esnasında kullanılan stoğun üretim aşamaların geçtikçe, doğru olarak yönetilmesi üzerinde durur. Üretimdeki temel lojistik sorumluluk, üretim planı kapsamında; malzeme, bileşen ve iş sırasında gerekli olan stoğun tam zamanında hazır olmasını sağlamaktır. Üretim desteğinin asıl konusu, üretimin nasıl ortaya çıktığı değil, ne zaman, nerede ve hangi mamulün üretileceğidir ve fiziksel dağıtımla karşılaştırıldığında önemli farklılıklar ortaya çıkar.

Fiziksel dağıtım müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır; ve tüketiciden gelen talep belirsizliğine yer vermek zorundadır; üretim ise üretim girişiminin kontrolü altındaki taşıma işlemlerini içine alır, belirsizlik yada talep düzensizliği pek çok üretim işlemlerinde mevcut değildir.

1.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtım bir ürünün müşteriye ulaştırılması ile ilgilidir. Fiziksel dağıtım işleminde müşteri pazarlama kanalındaki son hedefdir. Dolayısıyla ürünlerin gerekli olduğu yerde ve zamanında dağıtılamaması satış cephesi adına büyük tehlike oluşturmaktadır. Ayrıca müşteri hizmetinin zaman ve yerinin pazarlamaya dahil olabilmesi, fiziksel dağıtım işleminden geçer. Bu sebeple fiziksel dağıtım, satış kanalı ile müşteriler arasında bağlantıyı sağlar.

Tüm fiziksel dağıtım kanalları ortak bir noktaya sahiptir: üreticilerin, toptancıların ve perakendecilerin, ürünlerin rahatça teminini tüm satış işleminin önemli bir ögesi olarak sağlayan satış kanallarıyla bağlantısını sağlar. (Tek, 2006)

Temel Lojistik faaliyetler Tablo 2’de özet olarak verilmiştir.

Tablo 2. Temel Lojistik faaliyetler.

TEDARİK	<p>İşletme dışındaki tedarikçilerden malzeme ve ürün sağlanması işlemleri,</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Kaynak planlaması, siparişlerin yönlendirilmesi, işletme içi taşıma, denetleme, stoklama ve kalite teminatı▪ Planlama, stokların devamlılığı, yeni kaynak ve planlar için araştırmalar yapma konularında tedarikçilerle işbirliği yapma.▪ Satın alınanın asıl hedefi, minimum maliyetle, tam zamanında satın alma işlemlerini gerçekleştirerek üretim yada yeniden satış organizasyonlarını desteklemektir.
MATERYAL YÖN.	<p>Planlama, programlama ve üretim işlemlerini desteklemek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Esas planın yapılması, iş sırasında ihtiyaç duyulan stoğun sağlanması, taşıma işlemlerinin yapılması▪ Ambarlama, üretim ve fiziksel dağıtım işlemlerinin koordinasyonunda maksimum esnekliğin sağlanması.
FİZİKSEL DAĞITIM	<p>Müşteriye hizmet sağlamak için gerçekleştirilen faaliyetler:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Sipariş hazırlama, stokları yerleştirme, ambarlama ve tedarik, dağıtım kanalı ile işletme dışına taşıma işlemleri.▪ Fiyat belirleme, malların satışını yükseltmek için destek, müşteriye hizmet dereceleri, dağıtım standartları, iade edile mallar ve satış sonrası desteği alanlarında satış planlaması ile işbirliği yapmak.▪ Fiziksel dağıtımın başlıca hedefi, minimum maliyetle, istenen yerde ve zamanda ürünlerin müşteri hizmet düzeyine en uygun şekilde dağıtımının yapılması ve işletme giderlerini azaltmaktır.

(Kaynak: Handfield ve Nichols,1999)

1.3.1.3 Bilgi akışına Bağlı Faaliyetler

Tedarik Zinciri Yönetimindeki en önemli konu ve hatta başarımın anahtarı, zincirdeki tüm üyelerin aralarındaki ilgi paylaşımıdır. Tedarik Zinciri üyeleri arasındaki bilgi paylaşımı, bilişim teknolojilerinden ötürü sanal bir tedarik zinciri

oluşturmaktadır. Bu zincirde akış, fiziksel ürünlerden çok bilgiye dayalıdır ve tüm üyelere doğru bilgilerin zamanında ulaştırılması, etkin bilgi sistemlerinin tasarlanmasına bağlıdır (Tek,2006).

Bilgi akışı, fiziksel akışa göre daha önce gerçekleştirildiğinden stokların azalmasını ve kaynakların daha etkin kullanılmasını mümkün kılar. (Yüksel, 2002)

Bilgi akışı lojistik sisteme bağlı, belirli ihtiyaçları olan yerleri tanımlar. Bilgi ayrıca üç iş alanını bir araya getirir. Gereksinimleri belirlemenin ve açıkça ortaya koymanın asıl amacı, bütünleşmiş lojistik işlemleri planlamak ve uygulamaya koymaktır. Lojistik alanlarının içinde, siparişin büyüklüğüne stoğun elverişliliğine ve hareketin aciliyetine bağlı olarak değişik taşıma ihtiyaçları ortaya çıkar. Bilgi paylaşımının asıl amacı, bu farklılıkları uzlaştırmaktır. Bilgi akışı lojistik işlemler için olmazsa olmaz bir koşuldur; ve satın alma, üretim desteği ve fiziksel dağıtım alanlarında gerçekleştirilen asıl işe paralel olarak bilgi ihtiyacı oluşur.

Lojistik bilgi, iki önemli akış türü içerir: koordinasyon akışı ve iş akışı. Koordinasyon genel bilgi sisteminin en temel işlevidir. Koordinasyon planlarda stratejik hedefler, kapasite kısıtlamaları, lojistik ihtiyaçlar, stok hareketleri, üretim ihtiyaçları, satın alma ihtiyaçları ve tahmin konularını açıkça belirtmelidir.

Toplam değer zincirinin temel sürücüleri, pazarlama ve finansal hedeflerden ortaya çıkan stratejik hedeflerdir. Stratejik hedefler, ihtiyaç duyulan ürün ve hizmetlere göre, müşterilerin yer ve davranışlarını detaylı olarak açıklar. Stratejik planların finansal yönü, stokları, alacakları, araçları ve kapasiteyi desteklemek için ihtiyaç duyulan kaynakları detaylı olarak planlar. (Gündoğan,2003)

1.3.1.4 Lojistik Maliyetler

Lojistik faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için; iyi bir planlama ve planlanan işlerin operasyonel anlamda en verimli şekilde gerçekleştirilmesi gereklidir. Buna ilişkin olarak lojistik yönetimi kavramıyla, “ tedarik zinciri içindeki süreçte müşteri

faaliyetlerini karşılamak üzere, her türlü ürün, hizmet ve bilgi akşının ve depolanmasının, başlangıç noktasından ürünün tüketildiği son noktaya kadar olan hareketinin etkili, verimli bir şekilde planlanması, uygulanması ve denetiminin gerçekteşirilmesi” hizmeti ifade edilmektedir. (Lambert, Stock, 1999). Modern Lojistik Yönetimi olarak karşımıza çıkan Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı ile anlatılmak istenen ise piyasadaki talep durumu dikkate alınarak, şirketin tedarik kanallarının ve yönetim organizasyonunun düzenlenmesi şeklindeki lojistik yönetimini de içine alan yönetim yaklaşımıdır. Lojistik Yönetimi kavramı ile ifade edilmek edilen faaliyetler içerisinde (Tek,2006):

- Nakliye
- Depolama
- Envanter yönetimi
- Dağıtım merkezi yönetimi
- Elleçleme
- Sipariş işleme ve lojistik iletişimleri
- Ambalajlama
- Satın alma
- Bilgi yönetimi yer almaktadır.

Yukarıda belirtilen bu süreç içerisinde yer alan lojistik faaliyetlere ilişkin maliyet birimleri analiz edildiğinde taşıma (ulaştırma) maliyetlerinin toplam maliyet içindeki yeri dikkat çekmektedir. İşletme yönetiminde lojistik maliyetlerin analizi şu şekilde verilmektedir.

Tablo 3. Lojistik Maliyetleri

Lojistik Maliyetleri	Toplam maliyet içindeki oranı (%)
Ulaştırma maliyeti	50-65 %
Envanter Yönetimi maliyeti	20-35 %
İşletme Yerleşim Tasarımı (depolama ve dağıtım kanalları yönetimi) maliyeti	15 %
Bilgi Yönetimi maliyeti	5 %

(Kaynak: Erdal, 2003)

1.3.2 Envanter Yönetimi

Envanter Yönetimi mal ve hizmet akışlarını sürekli kılmak ve stokta tutulan malların miktarı ile satış talebinin eşleştirilmesidir. Envanter düzeyleri ile müşteri servis düzeyleri arasında denge kurmaktır. Envanter yönetimi, ürünlerle “zaman faydası” yaratarak “arz ve talep” arasındaki dengesizliklerin giderilmesinde önemli rol oynamaktadır. (Buxey,2006).

Tedarik zinciri yönetiminde envanter yönetimi; yakın gelecekte olabilecek talebi tahmin ve üretim ve dağıtım maliyetlerinin düşürülmesi gibi ölçek ekonomileri açısından önem arz etmektedir.

Envanter yönetiminin amaçlarını şu şekilde özetleyebiliriz: (Gündoğan,2003)

- Müşteri servis düzeyini yükseltmek
- Karlılığı artırmak
- Satılma ve üretimin verliliğini artırmak
- Envanter yatırımlarını minimize etmek

Hammaddeden mamul ürüne, mamul üründen son kullanıcıya kadar olan tüm işlemlerin envanterin kontrol etmeye yönelik planlama yapmak işletme yöneticisinin

yapması gereken kritik işlerden biridir. Depolanmış malzemeye tahsis elden sermaye miktarı ve depolama yerine ilişkin masrafların azaltılması olmak üzere iki nedenden dolayı envanter kontrolü zorunludur.

Envanter Yönetimi, hammadde ve bitmiş ürün stoklarını, stok bölgelerinin sayısı, büyüklüğü ve yerleşimi hakkında karar verilmesini ve aynı zamanlı üretim sistemleri ile “itme ve çekme stratejileri”ni içermektedir.

Lojistik Yönetimi Konseyine göre, bir işletmede karlılığı etkileyen faktörler arasında Envanter Yönetimi'nin önemli bir yeri vardır. Bir araştırmaya göre iş varlıklarının %10-33'lük kısmını envanter oluşturmakta ve envanteri taşıma maliyeti de %15-%50 arasında değişmektedir.

Tam zamanında üretim yaklaşımı ile tanışan şirketler optimum stok seviyeleri ile üretimi yada satış talebini karşılayacak yeterli miktardaki malzeme yada mamul depolama yolu ile hem envanter tutma maliyetlerini hem de işgücü azalması kontrolü ile verimlilikte artış yakalamaktadırlar. (Murphy,2004)

Envanter Yönetimi kararları imalatçı, toptancı ve perakendeciler düzeyinde de çok önemlidir. İşletmelerin yatırımlarının büyük bir bölümünü stoklar temsil eder. Dolayısıyla stok kararlarında yapılacak önemli bir yanlışlık, müşteriye sunulan hizmeti, satışları ve maliyetleri etkileyeceği için karlılığı da önemli ölçüde etkileyecektir.

Belli başlı beş tane envanter kategorisi vardır. Bunlar sırasıyla satın alınan malların oluşturduğu hammadde envanteri, üretim sürecinde işlem halinde olan yada işlem görmeyi bekleyen süreç içi envanteri, stokta bekleyen, üretimini tamamlamış ürünlerin oluşturduğu bitiş ürün envanteri, dağıtım sürecinde olan dağıtım envanteri ve işletme içi bakım, onarım ve operasyonel işlemlerin yapılması için gerekli olan malzemelerin envanteridir.(Gündoğan,2003)

Envanter Yönetimine ilişkin iki temel strateji itme stratejisi ve çekme stratejisidir.

1.3.2.1 İtme Stratejisi

Geleneksel Yönetim olarak da adlandırabileceğimiz itme stratejisini; üretimin ve ürün arzının müşteri beklenti veya istekleri ile değil, doğrudan işletme yönetim kararları dahilinde gerçekleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz.

İtme stratejisinde; üretici, ürünlerini dağıtım kanalı boyunca birbirini izleyen üyelere doğru itmesi şeklinde gerçekleştirir ve kanalın diğer üyeleri de bu strateji ile kendinden sonraki bölümlere aynı uygulama ile karşılık verirler. İtme stratejisi kişisel satışın yoğun görüldüğü ve pek çok imalatçı için uygun ve daha ucuz bir yöntemdir. (Meindl,2001).

Üretim ya da hizmet kapasiteye bağlıdır. Ürünü depolamaya ihtiyaç vardır ve bu da işletme için önemli bir maliyet yaratmaktadır. İtme stratejisi, envanter bulundurma maliyetini artırır.

1.3.2.2 Çekme Stratejisi

Rekabet piyasasının geliştiği ortamlarda ve müşteri beklentilerinin fazlaştığı günümüz piyasalarında uygulanmaktadır. Müşterilerin, renk, miktar, kalite, marka, fiyat vb. çeşitli özellikler karşısında beklentileri satış noktaları aracılığıyla tedarik zincirinin diğer üyelerine doğru çekilmektedir. (Umeda, 1998). Bunun sonucu olarak üretim, tedarik, dağıtım planları şekillenmekte, ürünü önce tüketicilere istemek için onlara dönük reklam vb. yapmaktır.

Tüketici, paketlenmiş ürünler ve ürün yelpazesinin zenginliği nedeniyle perakendeciye, perakendeci yine aynı şartlardan dolayı toptancıya, toptancı da üreticiye doğru çekilir ve bu etkilenme sonucunda “çekme stratejisi” meydana gelir. Envanter düzeyini minimum ya da sıfır düzeyde tutmayı hedefleyen “Tam Zamanında Üretim” (JIT-Just in Time), bitmiş ürünü hızlı bir şekilde tüketiciye

ulaştırmayı hedefleyen “Hızlı Tepki” (Quick Response), “Erteleme İlkesi” (Postponement) yaklaşımları da çekme stratejisinin etkin olarak uygulanmasında kullanılan önemli unsurlar olarak değerlendirmektedir. (Gündoğan, 2003)

1.3.3 Bilgi Yönetimi

Bir işletmede bilgileri biriktirmenin, tutmanın ve kullanmanın temel nedeni karar vermek ve stratejikten operasyona doğru sıralamaktır.(Ballou,2004). Günümüzde artan yüksek teknolojinin bu işlemleri çok hızlı, yüksek depomla kabiliyeti ve bilgiyi istenilen şekilde işleme yeteneği ile sağlıyor olması ile karmaşıklaşan bilgi işlem prosedürleri ile bilginin yönetimi önemli hale gelmiş ve bilgi sistemleri oluşturulmuştur. Bilgi sistemlerini de yönetmek amacıyla kurulan sistemler de yönetim bilgi sistemleridir.

Yönetim bilgi sistemlerinin temel işlevi örgütün amaçlarına en uygun ve en etkin bir şekilde ulaşmasını sağlayacak insan, makine, hammadde, malzeme ve sermaye unsurları arasında karşılıklı ilişkileri en uygun şekilde düzenleyecek olan karar organlarına doğru zamanlı ve anlamlı bilgi sağlamaktır.

Bir şirketin değer zinciri ve tedarikçileri ile müşterileri arasında bilginin kolay yolla paylaşılmasını, alınan kararların kısa sürede uygulamaya koyulmasını sağlayacak sistemler kurması, dünün daha iyi raporlanmasını, bugünün daha kolay ve iyi yönetilmesini sağlamaktır.

Lojistik bilgi sistemleri firmanın bilgi sisteminin bir alt sistemidir ve lojistik karar verme problemleriyle ilgilenir. Yönetim bilgi sisteminin ilk aktivitesi karar verme sürecine yardımcı olacak verileri elde etmektir. Bu veriler elde edildikten sonra lojistik sistemlerin planlanmasında ve operasyonunda kullanılır. Veri bazlı yönetim, veriyi bilgiye dönüştürmek, karar vermeye yardımcı bilgileri sağlamak ve veriyi karar vermek için uygun formata getirmektir. Depolanacak ve tutulacak bilgiler seçilirken dikkat edilmesi gereken noktalar; hangi hızda bilginin yeniden

edinileceği, hangi sıklıkta başvurulacağı, bilgiyi istenen forma sokmak için ne kadar çaba gerektiğidir.(Ballou,2004).

Tedarik Zinciri Yönetimi'nde işbirliği ve eş zamanlı çalışma sağlandığında; özellikle üretim planlama, tasarım ve mühendislik, sipariş, sevkiyat, sipariş durumu izleme, iade uyarıları, fatura bilgileri, sözleşmeler, tedarikçi performansına ilişkin bilgiler kayıtlı ve paylaşılabilir hale getirildiğinde rekabet avantajı sağlanacaktır. Bilginin artması sistem içindeki verimsizliklerin ortaya çıkarılmasına ve giderilmesine olanak verecektir.

Tedarik zincirinin farklı aşamalarında, faaliyetlerin koordinasyonunda, günlük işlemlerin her bir aşamasında bilgi özel bir öneme sahiptir. Bu anlamda bilgi, diğer yönlendirici unsurları da kapsar bir özelliğe sahiptir. Zincir ortaklarının, tedarikçiden başlayarak son tüketiciye kadar bilgi paylaşımı arttıkça her bir ortak için karlılık da artacaktır.

Etkin ve esnek bir tedarik zinciri yapısı sağlam bir bilgi altyapısını gerektirmektedir. Rakiplerine oranla yeni modelleri 3-6 hafta gibi bir sürede müşterisine sunabilen hazır giyim alanında çalışan bir tedarik zinciri bu esnekliği ancak iyi tasarlanmış bir bilgi sistemi ile sağlayabilir. Rekabette üstünlük için “bilgi” girdisinin önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çok hızla değişen koşullar ve tüketici eğilimleri, yasal düzenlemeler, rakiplerin artışı, bilginin önemini daha da kritik hale getirmektedir. (Sivri, 2003)

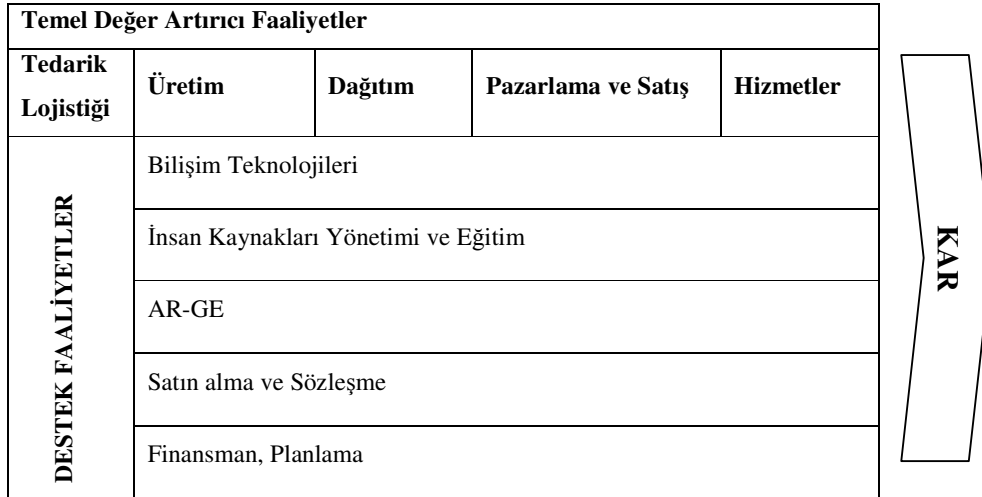
1.4 TEDARİK ZİNCİRİ VE İŞLETME YÖNETİMİ

1.4.1 Yönetimin Değer Zinciri Açısından Ele Alınması

Değer Zinciri kavramı, üretim veya hizmet işletmesini, her biri kendi içerisinde “girdiler-dönüşüm süreci-çıktılar” mekanizmasına sahip alt sistemlerden oluşan bir sistem olarak tanımlamaktadır. Değer zinciri kavramı ve analizlenmesi öncelikle işletme içinde ve çevresindeki faaliyetlerin tanımlanmasını ve bu faaliyetlerin işletmenin rekabet gücü ile olan bağlantısının kurulması ile hangi faaliyetin

işletmenin ürün ya da sunduğu hizmete değer kattığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Recklies, 2001).

Bir işletmenin temel bileşenlerini insanlar, makineler, donanım ve finans oluşturmaktadır. Porter'a göre rekabetçi üstünlüğü işletmeye sağlayacak olan bu bileşenlere ait faaliyetler arasındaki bağlantıların ve yönetimin verimli uygulanması olacaktır. Porter, işletme faaliyetlerini temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak ayırmaktadır. Temel değer artırıcı faaliyetler sunulan ürün ya da hizmetin tasarımını ve tedarik boyutunu ele alırken, destek faaliyetler bu temel faaliyetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırıcı/destekleyici faaliyetleri kapsamaktadır. Sonuç olarak şirketi ulaştığı karlılık, bu değer zincirindeki temel ve destek faaliyetler arasındaki bağlantının ve etkili yönetimine bağlı olarak şekillenecek ve diğer bir deyişle sunulan ürün ya da hizmet için son müşteri tarafından ödenen değer, değer zincirindeki toplam maliyetlerden daha fazla olması ile sonuçlanacaktır.



Şekil 3. Porter'ın Değer Zinciri Yaklaşımı (Kaynak: Porter M., 1985)

Tedarik zincirindeki ilişkiler, değer zinciri (value chain) ve bu zincirin en önemli halkası olan müşteriler, işletmelerin rekabetçi stratejilerini oluştururken göz önünde bulundurulması gereken en önemli unsurlardır.

İşletme yöneticileri en doğru ve uygun stratejiyi belirlemeye çalışırken önlerindeki en önemli engeller şunlardır:

- Ürün çeşitliliğinin artması
- Ürün yaşam döngüsü süresinin azalması
- Tedarik zinciri ortaklarının sürekli artması
- Küreselleşme
- Yeni stratejileri uygulamanın zorluğu

Toplam Kalite Yönetiminde de tedarikçilerle işbirliği temel unsurlar arasında yer almakta ve değer zincirinin tedarikçilerle başladığı kabul edilmektedir. (Kaplan,2003).

1.4.2 Tedarik Zincirinin Etkin Yönetilmesi

Etkin bir tedarik zinciri yönetimi, işletmenin üretim ve pazarlamaya ilişkin faaliyetlerini olumlu yönde etkileyecek, daha fazla müşteri memnuniyeti, daha etkin ve verimli bir işletme olunmasını sağlayacak, daha düşük maliyetler ve daha yüksek kar ile birlikte istikrarlı büyümenin yolunu açacaktır. (Tanyaş, 2004)

Tedarik zinciri yönetiminin etkin olması, işletme açısından;

- Girdilerin teminini garantileyerek üretim devamlılığı sağlar.
- Tedarik süresini azaltarak pazardaki değişikliklere daha kısa sürede cevap verilmesini sağlar.
- Tüketici taleplerini en iyi şekilde karşılayarak kaliteyi artırır.
- Teknoloji kullanılarak yeniliğe teşvik eder.
- Toplam maliyetleri azaltır.
- İşletmenin bilgi, materyal ve para akışı yönetilebilir duruma gelir.

Etkin bir tedarik zinciri yönetiminin işletmeye sağladığı faydalara ilişkin yapılan bir çalışmada; tedarik zinciri optimizasyonu ile işletmeye sağlanan katma değer aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Tedarik zinciri optimizasyonunun işletmeye sağladığı katma değer

İyileşme sağlanan alanlar	Net katkı %
Teslim performansının iyileştirilmesi	%15-28
Envanterin azaltılması	%25-60
Sipariş karşılama oranının iyileştirilmesi	%20-30
Talep tahmin başarısı	%25-80
Tedarik çevrim süresinin kısaltılması	%30-50
Lojistik masrafların azaltılması	%25-50
Verimlilik ve kapasite artışı	%10-20

Kaynak: PRTM ISC Benchmark Study

Tedarik Zinciri Yönetiminde genel hatlarıyla kritik başarı ölçütleri şunlardır:
(Tanyaş,2004)

- Doğru ürün
- Doğru miktar
- Doğru zaman
- Doğru yer
- Yüksek esneklik
- En az toplam maliyet
- En kısa çevrim süresi
- En az toplam stok düzeyi

1.4.3 Tedarik Zinciri Yönetimi Tasarımı

Tedarik zinciri yönetimi; sipariş yönetimi, üretim, depolama ve fiziksel dağıtım olanaklarını birlikte ele alır ve toplam maliyetleri en az olan lojistik stratejileri, kaynak kullanımı ve organizasyon yapısına odaklanır. Oysaki üretim planlama sistemlerinde, kaynak ve kapasite planlanır, fakat dağıtım kaynakları eş zamanlı olarak planlanmaz.

Tedarik zinciri tasarımı üç temel başlıkta ele alınabilir.

- **Genişletilmiş Organizasyon Yapısı:** zinciri oluşturan diğer ortakların da yapıya dahil edilmesi ile ilgilidir. Tedarik zinciri yönetimi, ürünün tasarımından, üretim ve satışına kadar tüm aşamalarda yer alan üretici, satıcı, müşteri, dağıtıcı ve bayi gibi kanalların genişletilmiş şirket çatısı altında birbirine bağlandığı ve müşterinin almak isteyebileceği ürün ve servisi bu çatı altında oluşturduğu bir değer işbirliğidir.
- **Bilgi Paylaşımı Yapısı:** kritik faktörler; planlama süresi, ürün karmaşıklık, analiz kapsamı, sınırlamalar ve prensiplerden oluşur. İşletmenin stok politikası, üretim politikası, nakliye planları, hizmet seviyesi, stok tutma maliyeti de tedarik zinciri yönetimi tasarımında göz önünde bulundurulması gereken politika ve parametreleri oluşturmaktadır.
- **Üretim Yönelimi:** temelde üretimin stok için mi yoksa sipariş için mi yapılacağı noktasında odaklanmaktadır. Üretim yönelimi konusunda verilecek karar ürüne göre değişir. İtme çekme stratejilerine de bu doğrultuda karar verilir. (bkz. Bölüm 1.3.2)

1.4.4 Tedarik Zincirinin Kötü Yönetilmesi

Tedarik zincirinin kötü yönetilmesi işletmelerin rakiplerine oranla rekabet güçlerini yitirmelerine neden olacaktır. Bunlar;

- Gerektiğinden fazla ve işlevsiz envanterden kaynaklanan kar kayıpları
- Beklenmeyen taleplerin karşılanmasından ve yanlış yürütülen tahsis işlemlerinden kaynaklanan gelir kayıpları
- Taleplerin karşılanmaması ve beklentilerin yanlış yönlendirilmesi sonrasında oluşan müşteri kayıpları
- Müşteri hizmetleri ve ürün iyileştirme taleplerini daha iyi karşılayabilen rakiplere karşı kaybedilen pazar payı
- Operasyonel belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için çok fazla zaman ayrılan planlama çevrimleri neticesinde oluşan üretim zamanı kayıpları
- Zamanında ve istenilen miktarda ürün teslim etmek konusunda yaşanan yetersizlik nedeniyle ortaklık fırsatlarının kaçırılması

olarak işletmenin karşısına çıkacaktır.

Örneğin; Tekstil sektöründe bir firma sonbahar sezonu için kaç gömlek üreteceğine karar verirken pek çok belirsizlik ve risklerle karşı karşıyadır. Firmanın üretim miktarına karar vermesi gerekmektedir. Nihai tüketicinin tepkilerini, renk ve model tercihlerini öğrenebilmesi, gerekli girdileri tedarik ederek üretimi gerçekleştirmesi ve en kısa sürede perakendecilere veya müşterilerine sunabilmesi (yanıt verebilmesi) rakiplerine karşı avantajlı konuma gelmesini sağlayacaktır. Bu durumda arz-talep dengesini kurma sorumluluğunu tümüyle perakendecinin üzerine yatarsak yeterince kar marjı bırakmadığımız için riski azaltmak için daha az sipariş verecektir. Sonuç olarak tedarik zincirinde riski paylaşacak teklifler sunulmalıdır. Zincirdeki en zayıf halka yüzünden; herkes kaybeder, perakendeci az sipariş yüzünden müşterilerin bir kısmının talebini karşılayamayınca başarısızlık beraberinde gelecektir. Üreticinin toptan satış fiyatını yüksek tutması, toplam pazar payını da küçültecektir.

1.4.5 Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler

Tedarik Zincirinin etkin yönetilememesi ile yaşanan sıkıntılar yeni uygulamaları ve eğilimleri de gündeme getirmiştir. Yaşanan gelişmeleri aşağıdaki tabloda özetlemek mümkündür.

Tablo 5. Tedarik Zinciri Uygulamalarında Yaşanan Değişimler

Faaliyet	Eski Uygulamalar	Yeni Uygulamalar
Sipariş Büyüklüğü	Büyük siparişler, az sıklıkta teslimat	Küçük siparişler, daha sık teslimat
Tedarikçi Seçimi	Farklı kaynaklar, kısa vadeli anlaşmalar	Tek kaynak, uzun vadeli stratejik anlaşmalar
Tedarikçi Toleransı	Yüksek tolerans payları	Neredeyse olmayan bir tolerans payı
Pazarlık	Düşük fiyat	Kalite ve toplam kazan fiyatı
Teslim Programı	Tedarikçinin sorumluluğu	Alıcının sorumluluğu
Ürün Şekli	Tedarikçinin dolaylı katılımı	Tedarikçinin doğrudan katılımı
Evrak	Resmi ve külfetli	Daha az evrak, elektronik haberleşme odaklı iletişim
Paketleme	Standart	Duruma göre karar
Envanter	İşin doğal bir parçası	Bir engel, bir sorumluluk
Teslim Süresi	Uzun olsa da önemli değil	Kesinlikle kısa olmalı

(Kaynak: İgeme,2003)

1.4.6 Tedarik Zinciri Yönetiminin Rekabet Gücüne Katkısı

Başarılı bir tedarik zincirine sahip olmak için hızlı ve düşük maliyetli olmanın yanı sıra; çevik, kolay uyum sağlayabilen, zincir ortaklarının karlılığını da gözetilen niteliklere sahip olmak zorunludur. Söz konusu niteliklerin sağlanması için yapılaş

gerekenleri kısaca çeviklik, uyum sağlama ve kar paylaşımını düzenleme olarak özetleyebiliriz.

Çeviklik kavramında amaç tedarik zincirinin çevik olması yani arz veya talepteki değişikliklere kısa dönemde uyum sağlayabilmektir. Yöntemlerden bazıları ise şu şekilde maddelenebilir;

- Tedarikçilerden müşterilere bilgi akışını teşvik etmek
- Tedarikçilerle işbirlikçi ilişkileri geliştirmek
- Erteleme/gecikme sebeplerinin belirlenmesi
- Envanter takibini sağlayacak stok sisteminin kurulması

Uyum sağlamakta amaç tedarik zincirinin uyum sağlanması yani, pazardaki değişikliklere ve dalgalanmalara, tedarikçi ağındaki değişikliklere, ürün ve teknolojiye ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlayabilmesidir. Bu uyumu yakalayabilmek ve sağlayabilmek için; dünya ekonomisini, yeni tedarikçi tabanı ve yeni potansiyel pazarlar açısından denetlemek ve izlemek, yeni tedarikçiler ve lojistik altyapısı için araçlar kullanmak, esnek ürün tasarımları yaratmak ve ürün yaşam döngüsü sürelerini ve teknolojik yaşam süresini iyi belirlemek gerekmektedir. (Gerenli,2000)

Daha iyi performans için teşvikler yaratma amacına yönelik kar paylaşımı düzenlemesine kısaca değinmek gerekirse; tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortakları arasında bilgi paylaşımını sağlamak, tedarikçilerden müşterilere kadar bütün zincir ortaklarının rollerinin, görev ve sorumluluklarının tanımlanması, risk maliyet ve kazanç paylaşımında zincir ortakları arasında eşitlik sağlanması olarak özetleyebiliriz.

Bu yöntemleri kullanan firmalar rekabette başarılı olmuşlardır. Bu özelliklere sahip bir tedarik zinciri, ulaştırma ve ulaştırma dışı maliyetlerin düşmesi, envanterin azalması ve etkin yönetimi, teslim süresinin kısılması, hizmet süresinin artmasını sağlayacaktır.

Tedarik zinciri yapılanmasını iyi tasarlamış ve kurgulamış firmalarda, tedarik zinciri maliyeti toplam satışların %3,6 sını oluştururken diğer işletmelerde bu oran %12,5 civarındadır. (Igeme, 2003)

İKİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

2.1 TÜRKİYE'DE EV TEKSTİLİ SEKTÖRÜNE GENEL BAKIŞ

Türkiye ev tekstil üretimi, ihracatının yükselmesine paralel olarak artış eğilimini sürdürmektedir. Devlet Planlama Teşkilatı verilerine göre, 2002'de 243.8 bin ton dolayında gerçekleşen hazır tekstil eşyası üretimi 2003 yılında 274bin tona ulaşmıştır. 2004 yılında ise üretimin 297.3 bin ton civarında gerçekleştiği tahmin edilmektedir.

Tablo 6. Türkiye'de Hazır Tekstil Eşyası Üretimi

Yıllar	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
Üretim (1000 ton)	185	252	233.3	243.8	274	2973
(*) Tahmini						

(Kaynak: Devlet Planlama Teşkilatı, 2005)

Türkiye İstatistik Kurumunun 2002 yılında yapmış olduğu işyeri sayım anketine göre ev tekstili sektöründe 5,676 firma üretim faaliyetinde bulunmaktadır. Sektörün üretimi büyük ölçüde pamuklu ürünleri içermektedir. Sektörün hammadde ve ara mamul ihtiyacı büyük ölçüde yurt içinden karşılanmaktadır. Ev tekstili sektöründe dünyanın en önde gelen ülkelerinden olan Türkiye'de birçok firma kendi markasını oluşturmuş, buna bağlı olarak da yurt içinde ve yurt dışında mağaza zincirleri kurmaya başlamışlardır. Sektördeki üreticilerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Sektörde bazı yabancı ünlü markalarında lisanslı üretimi yapılmaktadır.

Dünya Ev Tekstili ticaretine baktığımızda; 2000 ve 2001 yıllarında 14.5 milyar dolar civarında gerçekleşen dünya ev tekstili ticareti 2003 ve 2004 yıllarında 4'er milyar dolarlık artışla 24 milyar dolar civarına yükselmiştir. Buna göre, 2000 –

2004 döneminde dünya ev tekstili ticareti %67 oranında yükselirken, yıllık ortalama artış hızı da %13.6 seviyesinde gerçekleşmiştir. (Sevim, 2006)

Genel olarak ülkelerin gayri safi milli hasılasının %15-20'sini lojistik yani ulaştırma ve dağıtım maliyetleri oluşturmaktadır (Igeme, 2003). Fiziki koşullara göre değişiklik gösteren bu oranda Türkiye için kaydedilen değer %23'ler seviyesindedir. Bu noktada dağıtım sektörünün önemi karşımıza çıkmakta ve malın üretildiği ve tüketiciye ulaştırıldığı her noktada yer almasıyla, tekstil sektörün de içine alarak tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektörü için de büyük önem arz ettiği görülmektedir. (Ogan, 2001)

2.2 PERAKENDE SEKTÖRÜ VE PERAKENDECİLİK

Perakendecilik, herhangi bir işletmede üretilen ürünleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen faaliyetler bütünüdür. Son müşteriye hizmet veya ürün sunan her işletme perakendecilik fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Tüketiciye ürünün ulaştırılma yolundan bağımsız olarak, posta yolu ile, bir mağazada ya da internet aracılığı ile kapıdan kapıya vb. şekillerde gerçekleşen tüm faaliyetler perakendecilik olarak adlandırılabilir. (Dunne&Lusch,1999)

Perakende sektöründeki artan rekabet ve düşük kar marjıyla çalışma zorunluluğu, firmaları tedarik zincirlerini en verimli şekilde yapılandırmaları ve yönetmeleri yönünde teşvik etmektedir. Tedarik zincirlerinde, birden çok firma aynı hedefler doğrultusunda bir araya gelir ve bir kanal yapısı içinde yer alır. Kanallar, içinde ürün ve hizmetlerin el değiştirdiği serbest pazar sistemidir. Lojistik operasyonların verimliliği ekonomikliğini sağlamak için; kanal yapıları esnek olmalı, firmalar yoğun bilgi paylaşımında bulunmalı ve her aşamada ortak envanter yönetimi ve kalite prensibi kabul edilmelidir.

Perakendecilik, üretilen mamulleri tüketiciye sunmak veya müşterilere hizmet vermek için gerçekleştirilen tüm faaliyetlerdir. Perakendecilik faaliyetlerinde,

tüketicilere tüketim malları, endüstriyel mallar, özellikli mallar ve modaya tabi olan/olmayan sunulmaktadır. Perakendeci kuruluşlar satılan mallara göre, fonksiyona göre, mülkiyete ve yerleşime göre sınıflandırılmaktadır. Perakendeci mağaza çeşitleri arasında servis mağazaları, bölümlü mağaza, zincir mağazalar, alışveriş merkezleri, hipermarketler, self-servis mağazalar, süpermarketler, bağımsız mağazalar, indirimli mağazalar vb. bulunmaktadır. (Tek, 2006)

75 milyar dolarlık iş hacmiyle Türkiye'nin en hızlı büyüyen sektörü olma yolunda olan perakende sektörü, son yıllarda geleneksel perakendecilikten teknoloji ile desteklenen organize perakendeciliğe yönelmiştir.(Ac Nielsen,2005). Perakende sektörümüz küresel rekabetten en ciddi şekilde etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Son yıllarda birbiri ardına Türkiye pazarına giren uluslar arası markalar, rekabeti körüklemekle kalmadı, yeni mağazacılık ve alışveriş yöntemlerini beraberinde getirmiştir.

Perakende sektöründe maliyetleri düşürmek, gelirleri artırmak, perakende yönetimi temel ilkeleri ışığında davranarak; doğru ürün, süreç ve risk yönetimi uygulamak, doğru zamanda doğru yatırımları yapmak, alternatif dağıtım kanallarını devreye almak ve modern anlayışta bir tedarik zinciri oluşturmak, müşteriye tanımak ve yönetmek, müşteri eğilimlerinin önünde ürün ve hizmetler sunmak artık gereklilik halini almıştır.

Perakende sektörünün temelini hızlı tüketim ürünleri (fast moving consumer goods) oluşturmaktadır. 75 milyar dolarlık iş hacminin olduğu sektörde 40 milyar dolarlık Pazar büyüklüğü tahmin edilen hızlı tüketim ürünleri, perakendenin diğer kollarında olduğu gibi ekonominin kayıt altına alınamamış olması sebebiyle, sadece 22 milyar dolarlık kısmı belgelendirilen satışlara aittir.

2.2.1 Perakende Sektörünün Özellikleri

Rekabetin yoğun baskısı, sürekli değişen ürün portföyleri, yüzlerce farklı ürün, sürekli değişen müşteri tercihleri ve kitlesel bir pazarda ayakta durabilmek gibi

bu ve daha birçok özellik perakende sektörünü zorlu bir savaş alanı haline getirmektedir. Bu dev sektör sadece ABD’de yılda 3.8 trilyon dolarlık bir hacim yaratmaktadır (Seth,2000). Dünyanın en dinamik sektörlerinden biri olan perakende son yıllarda ülkemizde de oldukça hızlı bir ivme kazanmıştır. Dünyanın dev perakende şirketleri birbiri ardına ülkemize yatırım yapmaya başlamışlardır.

Binlerce farklı şirkete iş imkanı yaratması perakende sektörünün bir diğer önemli özelliğidir ve büyük perakendecilerin birlikte çalıştığı tedarikçileri düşünüldüğünde her bir bağımsız operasyon, binlerce alt süreçten oluşan kapsamlı bir yapı olarak görülmekte, kısaca perakende sektörünü dinamizmin ve işbirliği içerisinde çalışmanın rekabetle birleştiği nadir sektörlerden biri kılmaktadır. Elbette ki böylesine bir sektörde her ölçekten işletme birçok konuda verimli ve düşük maliyetli bir yapı oluşturmanın çabası içerisindedir.

Perakende sektörünün en önemli konularının başında stokların etkin yönetilmesi gelir. Pazar şartlarının değişkenliği göz önüne alındığında stok yönetimi aslında bir risk yönetimi yaklaşımından farksız ele alınmalı ayrıca bu sürecin yeterince başarılı yönetilmemesi önemli kayıplara yol açmaktadır. Bu nedenle günümüzün modern perakende şirketler, stokların manuel olarak sayıldığı, zaman ve insan kaynağı gerektiren sistemden çok daha otomatize bir sisteme geçmenin çabası içerisindedir. Böylesi bir sistem için gelen tüm stok unsurlarının kaydedilmesi, iş sürecinde bu unsurların istenilen noktada takip edilmesi ve farklı stok yönetimi metodlarına göre etkin biçimde yönetilmesi gerekir. Diğer yandan bu bilgilerin gerekli noktalarda paylaşılması, bilgiler ışığında kapsamlı raporların oluşturulması önem kazanmaktadır. (AMPD,1999)

Perakende süreçlerinde verimli ve uygun maliyetli bir yapı için satış noktası operasyonu büyük öneme sahiptir. Müşteri ile temas noktası olan bu aşamada hız, doğruluk ve özelleştirilmiş hizmet oldukça önemlidir. Müşteri temsilcileri veya kasiyerlerin özelleştirilmiş ekranlar üzerinden en son fiyatlara anında erişebilmeleri, ürünlerin mevcut olup olmadığını ve stok durumlarını kontrol edebilmeleri sürecin daha akıcı olması açısından önemli bir gerekliliktir. Ayrıca müşterilere ait bilgilere anında erişim, farklı ödeme biçimlerini entegre edebilme, iadelerin yönetimini gerçekleştirebilme zaman açısından da önemli kazanımlar sağlamaktadır.

Perakende sektöründe karmaşık ve dağınık bir yapı vardır. Genelde ülke çapına yayılmış onlarca bazen dünya ölçeğinde binlerce farklı mağazayı bir arada yönetmek, her mağazada aynı hizmet kalitesini oluşturmak oldukça zorlu bir iştir. Bunu başarmak için merkezi bir bilgi merkezi üzerinden tüm müşteri verilerine erişebilmek, coğrafi sınırların ötesinde etkin bilgi paylaşımını sağlamak gerekir. (Bayraktar,2002)

Müşteri beklentilerini önceden görebilmek perakende sektöründe kilit başarı faktörüdür. Bu beceri, sadece satışları artırmakla sonuçlanmamakla birlikte merchandising aktivitelerinin planlanması, stokların belirlenmesi, teknolojik yatırımların konumlandırılması ve marka yönetimi gibi alanlarda da büyük önem taşımaktadır. Müşteri odaklılık özellikle orta ölçekli şirketler için çok daha önemlidir. Daha esnek ve daha aksiyona yatkın yapıları sayesinde bu şirketler, pazardaki eğilimleri ve müşteri beklentilerini öngörme becerisi kazandıkları ve müşteri davranışlarını analiz edebildikleri zaman reaktif bir yapıdan proaktif bir yapıya geçerek önemli bir kazanım elde edebilir. (Tek, 2006)

Perakendenin en zorlu tarafı, değer zincirinin yönetimidir. Yüzlerce farklı tedarikçi ile çalışan, onlarca farklı konumda bu ilişkileri yönetmek zorunda kalan perakendeci şirketler, tam bir entegrasyon gerçekleştirmek zorundadır. Bu şirketler ile tedarikçileri arasında şeffaf bir yapı oluşması, birbirleri ile etkin biçimde bilgi paylaşımı gerçekleştirmeleri ve birbirlerinin iş süreçlerini desteklemeleri gereklidir.

2.2.2 Perakende Yönetimi

“Perakendecilik Yönetim Stratejisi”, bir işletmenin amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kendi kontrolü altında olan perakendecilik karışımı elemanlarını kontrol edilemeyen dış çevre koşullarına uydurmak üzere planlamasıdır. Pazar, perakendeci işletmenin varlık nedeni olduğundan, perakendecilik yönetiminin en önemli görevi pazar seçimidir. (Bayraktar,2002)

Hedef pazar, bir işletmenin hitap ettiği ya da hitap etmek istediği belirli özellikleri olan fiili ve/veya potansiyel alıcılar topluluğudur. Bir anlamda hedef pazar da, perakendeci işletme için kontrol edilemeyen dış çevre faktörlerindedir. Hedef

pazarın çevresindeki ilk halka pazar bilgisini içerir. Pazar bilgisi alıcıların özellikleri, satın alma güdöleri, satın aldıkları mal çeşitleri, yerleri, sıklığı vb. hakkında sürekli bilgi toplamayı gerektirir.

- Potansiyel alıcılar
- Perakendecilik karışımları
- İşletme kaynakları
- Genellikle kontrol edilmeyen diğer faktörler

Bir perakendeci işletme, pratikte toplumdaki herkese birden hitap edemeyeceğine göre, hitap etmeye gücünün yettiği veya dilediği alıcı gruplarını seçmek durumundadır.

İşletmeye farklı üstünlük sağlama; Pazar dilimlemesi (bölümlemesi) ve perakendecilik karışımlarının manipölasyonu gibi yollarla olur.

2.2.2.1 Pazar Dilimlemesi

Pazar dilimlemesi, “hedef pazar” seçimiyle aynı anlamı taşır. Pazar dilimlemesinin esası, benzer istem karakteristikleri olan alıcı gruplarının seçimi veya alıcılar arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılmasına dayanır. Bir pazarda herhangi bir mal veya hizmet için iki veya daha çok alıcı varsa, o pazar dilimlemeye uygundur. Bir pazarın alabileceği maksimum dilim sayısı, o pazarı oluşturan toplam alıcı sayısıdır. Ancak bu durum daha çok büyük parçalı endüstriyel satışlarda görülebilir. Perakendeci işletme, pazar dilimledikten veya pazar dilimini seçtikten sonra yapılacak iş, bu pazar dilimine uygun perakendecilik karışımlarının getirilmesidir.

2.2.2.2 Perakendecilik Karışımının Geliştirilmesi

Hedef Pazar seçiminin ayrılmaz bir parçası olan perakendecilik karışımının geliştirilmesi, bir işletme veya mağazanın ağırlık vermek istediği rekabet türünü

belirler. Perakendecilik karışımı, perakende yönetim stratejisinin kalbidir. Çünkü seçilen hedef pazarlara ancak perakendecilik karışımlarıyla hitap edilebilir.

“Perakendecilik Karışımı”, bir perakendeci işletmenin seçtiği hedef Pazar ya da pazarlara, pazarlamak üzere oluşturduğu kendine özgü mal ve hizmetler bütünüdür. Başka bir deyişle, perakendecilik karışımı, işletmenin tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmek üzere sunduğu mal ve hizmetler demetidir. Tüketici istek ve gereksinimlerini tatmin etmenin çeşitli yolları vardır; perakendeci tüketicilere değişik sayı ve çeşitte ürünleri değişik ambalajlarda sunabilir; otopark, ürün iadesi, garantisi gibi hizmetler sunabilir, değişik fiyatlar, iskontolar uygulayabilir, kredili satış yapabilir. (Seth,2000)

Perakendeci işletmenin hedef pazarlara sunacağı perakendecilik karışımı elemanları dört veya üç ana grupta toplanabilir. Dörtlü ayırım; pazarlama karışımında olduğu gibi, ürün, yer veya dağıtım, fiyat ve tutundurmadır. Ancak dörtlü ayırım, perakendeci işletmelere ait ayrıntılı özellikleri açıkça göstermediğinden William Laser ve Eugene Kelley aşağıdaki üçlü gruplamayı ortaya atmışlardır. Laser ve Kelley’e göre perakendecilik karışımı üç alt karışımdan oluşur.

- Mal ve hizmet alt karışımı
- İletişim alt karışımı
- Fiziksel dağıtım alt karışımı

Bu alt karışımların da kendi içlerinde sahip olduğu elemanlar Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7. Perakendecilikte Alt Karışım Elemanları

Mal ve Hizmet Alt Karışımı	İletişim Alt Karışımı	Fiziksel Dağıtım Alt Karışımı
<ul style="list-style-type: none">- Otopark- Satışlar ve servis- Mal çeşitleri ve asorti- Kredi ve fiyat aralığı- Garanti ve değişimler- Alterasyon, düzeltmeler- Mağaza imajı- Teslim	<ul style="list-style-type: none">- Kişisel satış- Reklamcılık- Mağaza içi sergileme- Halkla ilişkiler- Mağaza planı- Kataloglar- Telefonlu satış	<ul style="list-style-type: none">- Mağaza kuruluş yeri- Dağıtım merkezleri- Depolama- Ulaştırma- Manipülasyon- Ambalajlama

Perakendeci işletme, perakendecilik karışımının bu üç alt karışımının ve dolayısıyla bu karışımın elemanları optimal biçimde birleştirerek, hedef pazarları (tüketicileri) tatmin edecek perakendecilik karışımları oluşturur. Optimal perakendecilik karışımı, iyi bir perakendecilik stratejik planlaması gerektirir. (Dunne ve Lusch,1999)

Perakendecilik stratejik planlamasına, özellikle arzın talepten fazla yani rekabetin yoğun olduğu alıcıları pazarı koşullarında zorunlu olarak daha fazla önem verilmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde “satıcılar pazarı” koşulları daha ağır bastığından perakendeciliğe ve perakendecilik planlamasına yeterince dikkat edilmemektedir.

2.2.3 Perakende Yönetimi Temel İlkeleri

Perakendecilik yönetim stratejisinin ışığı altında perakendecilik yönetiminin tanımı şöyle yapılabilir:

Perakendecilik Yönetimi, bir perakendeci işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlamak üzere hazırladığı perakendecilik karışımlarıyla ilgili faaliyetlerin yönetimidir. Perakendecilik yönetiminin, perakendeciliğin ekonomik temellerinden

kaynaklanan beş ana ilkesi vardır. Bu ilkelere göre perakendeci işletme, “doğru malı, doğru miktarda, doğru fiyattan, doğru zamanda ve doğru yerde” bulundurmalıdır. Kuşkusuz bu beş ilke karşılıklı olarak birbirleriyle bağımlıdır. (Berman,2004)

- **Doğru mal:** Perakendeci işletmenin doğru ya da uygun mal bulundurması tüketici istemleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmasını gerektirir. Tüketici isteği değiştikçe mal ve hizmet karışımı ve dolayısıyla perakendecilik karışımı da ona göre değiştirilmelidir. Perakendeci, tüketici istemindeki değişmelerle birlikte bunların nedenlerini de öğrenmelidir.
- **Doğru miktar:** Doğru miktar, doğru fiyatın, malın çeşidinin ve belirli bir yerde tüketici tarafından isteminin bir fonksiyonudur. Bu koşullar, belirli bir malın miktarının bazen çok, bazen az olmasını gerektirir. Uygun miktar bazı yerlerde az iken bazı yerlerde çoktur. Farklı fiyatlamalara göre satılacak uygun miktarlar da farklılık gösterebilir. Doğru miktar aynı zamanda bir ürünün çeşitli renk ve boyutları ile ürüne kombin olacak diğer ürün gruplarının ya da çeşitlerinin de bulunmasını ifade eder.
- **Doğru fiyat:** Fiyat, mal çeşidi ve mağazanın bulunduğu yerdeki sunu ve istem koşullarından etkilenir. Bu koşullar mevsime, para değerine, sunu ve istemi etkileyen diğer faktörlere göre değişir. Doğru fiyat, aynı zamanda perakendeci işletmenin giderlerini karşılayan ve belli bir kar bırakan fiyattır. Ancak bazen doğru fiyat, rekabet, promosyon, modası geçme, yıpranma vb nedenlerle normal satış fiyatının altında ve dolayısıyla düşük marjlı olabilir.
- **Doğru zaman:** Ürünlerin tüketicilerin istediği zamanda hazır bulundurulmasını ve perakendeci işletmenin zaman içindeki değişikliklere uydurmasını içerir. Doğru zaman, doğru yer ile birebir ilişkilidir.
- **Doğru yer:** Perakendeci mağaza işletmeciliğinin etkin olabilmesi için doğru mal aynı zamanda “doğru yer” de bulundurulmalıdır. Doğru yer, tüketiciler bakımından “uygun” ya da “yaklaşılabilir” mağaza kuruluş ve konum yeri

anlamına gelir. Genellikle tüketicinin fazla çaba, zaman ve para harcamadan satın almak istediği mallar tüketiciler tarafından çabuk ve kolay ulaşılabilecek yerlerde satılmalıdır. Bu nedenle “doğru yer” ilkesi özellikle gıda maddeleri gibi günlük ve rutin alışverişlerde daha çok önem kazanır.(Dunne ve Lusch, 1999) “Doğru yer” aynı zamanda mağazalarda malların mağaza içi yerleşim yerleşim yerlerinin de uygun olmasını içerir. Örneğin, sık satın alınan malların, kolaylık mallarının mağaza giriş ve çıkışına yakın yerleştirilmesi gibi.

2.3 PERAKENDE MAĞAZALARININ ÇEŞİTLERİ VE ÖZELLİKLERİ

2.3.1 Servis (Hizmet) Mağazaları

Genellikle kişisel mülkiyete dayalı, içinde bir tezgahlar veya dükkan sahibinin alıcılara fiilen hizmet ettiği, sermayesi ve satıl alanı küçük, tek veya sınırlı dizi mal satan işletmelerdir. Servis mağazaları klasik perakendeciliğin temsilcisi olarak kabul edilir.

2.3.2 Mağazasız Perakendecilik

Mağazasız perakendecilik, satıcı ile alıcının belirli bir mağazada karşılaşp, yüz yüze alışveriş yapmadıkları perakende ticaret türüdür. Bu satış türünde satılan mallar, genellikle toptancı ve benzeri bir aracından geçmediği için “doğrudan perakendecilik” veya “doğrudan satış” da denilmektedir. Mağazasız perakendecilik günümüzde başta gelişmiş batı ülkeleri olmak üzere tüm ülkelerde hızla yayılmakta ve yeni teknolojik yapılanmalarla sürekli geliştirilmekte olan bir satış yöntemidir. (Dunne ve Lusch,1999).

2.3.3 Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar

Bölümlü ya da departmanlı mağaza, genellikle gıda maddeleri dışındaki tüketim mallarını tek katlı geniş veya çok katlı ve hemen her katı ayrı reyonlar halinde çalışan büyük yapılarda satışa sunan büyük perakendeci kuruluştur.

Bölümlü mağazalara örnek olarak ABD'deki, Macy's Department Store, Target, J.C.Penny, Wal-Mart, Almanya'da Karstadt, Kaufhof, İngiltere'de Harrods, Selfridges, Debenhams, Fransa'da Le Printemps, Türkiye'de YKM, Boyner örnek gösterilebilir. Bölümlü mağazaların tarihi orijini kesinlikle bilinmemekle birlikte, bunların önce Avrupa'da kurulduğu, sonra ABD'de gelişimlerini tamamlayarak tekrar Avrupa'ya yayıldıkları savı kabul görmektedir. Büyük ölçekli satın alma ve düşük fiyatlı satış yeteneği, birim başına işletme giderlerinin küçüklüğü, uzman personel ve yönetici kullanma, müşterilere sağlanan kolaylıklar, büyük mağaza prestiji bölümlü mağazaların güçlü yönlerini teşkil ederken, optimum büyüklüğünün korunamaması durumunda, fiyat dışı rekabetin ve yüksek ücretli personelin etkisiyle işletme giderlerinin artması, işletme büyüdükçe oluşan işletme içi iletişim, muhasebe, stok kayıt vb işlemlerin karmaşıklaşması gibi zayıf yönleri de vardır. (Seth,2000)

2.3.4 Süpermarketler

Süpermarket yapı ve işleyişi bakımından ülkeden ülkeye bazı ayrılıklar gösteren bir kurumdur. Bu nedenle de süpermarket için standart bir tanım vermek güçtür. Süpermarketler Enstitüsüne göre süpermarket haftada en az \$20.000 veya yılda \$1.000.000 satış yapan ve tamamen reyonlara ayrılmış gıda mağazasıdır". Uluslar arası Self Servis örgütüne göre; " En az 400 m² satış alanı olan, temel olarak çabuk bozulabilir gıda maddeleri de dahil olmak üzere, bakkaliye maddeleri ve toplam satışların en fazla 1/3 ü kadar gıda dışı maddeler satan self servis ve bölümlü self servis mağazasıdır." Yukarıdaki tanımlamalardan da görülebileceği gibi, çeşitli zamanlarda yapılan tanımların çoğu ortak iki temel ölçü birimine doğru yaklaşmaktadır; bunlar m² olarak mağaza satış alanı ve haftalık veya yıllık ciro rakamlarıdır. (Tek, 2006)

2.3.5 Zincir Mağazalar

Zincir mağaza, perakendeci işletmelerin mülkiyet ve/veya hukuki durum bakımından sınıflandırılmasına ilişkin bir kavram ve kurumdur. Zincir mağaza sistemi, birden çok sayıda perakendeci mahreci kullanılan bir dağıtım yöntemidir. Zincir mağaza konusunda değişik tanımları oluşturulmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir. Amerikan Pazarlama Derneğine göre; “Zincir mağaza bir tek merkeze bağlı ve faaliyetlerinin belli ölçüde merkezden kontrol edildiği ve genellikle aynı perakendeci mağazalardan oluşan bir gruptur.” (Seth,2000)

“Zincir mağaza, ayrı işletme, girişimci, kooperatif vb. tarafından aynı veya benzer konularda birden çok fazla sayıda mağazaya sahip olunması veya işletilmesidir.” (Dunne&Lusch,1999) Bu tanımlara dikkat edilirse, tanımlarda zincire giren işletmelerin büyüklüğüne ilişkin bir niteleme yoktur. Gerçekten de bir zincir mağazalar demeti, çok büyük mağazalardan oluşabileceği gibi, küçük dükkanlardan da oluşabilir. Ancak bir işletmeye zincir mağaza denilebilmesi için, o işletmenin en az iki mağazaya sahip olması gerekmektedir. Uygulamada zincire bağlı mağazaların her birine “zincir mağaza denilmektedir. Zincir mağazalar gıda perakendeciliği de dahil olmak üzere her türlü mal ve hizmet perakendeciliğinde kurulabilir. Zincir mağazalar üç değişik biçimde sınıflandırılabilir:

- Uğraşı konusu yapılarına göre (gıda ya da süpermarket zincirleri, eczane zincirleri, giyim zincirleri, bölümlü mağaza zincirleri vb.)
- Coğrafi bölgeye göre (yerel, bölgesel, ulusal)
- Mülkiyet biçimine göre (bağımsız zincirler, imalatçı zincirleri, toptancı zincirleri, gönüllü zincirler vb.)

Yukarıda örnekleri verilen bu zincirler bir şirkete, kişiye ya da kamuya ait olabilirler. Zincir mağaza yapılarının güçlü ve zayıf yönleri aşağıda özetlenmiştir. (Bayraktar, 2002)

Güçlü Yönler; işletme malzemelerini ve/veya ürünleri büyük ölçekte ve doğrudan satın alabildikleri için alım ve satışta düşük fiyat avantajı yakalayabilmeleriyle aşağıdaki nedenlerle işletme giderlerinden önemli tasarruflar sağlayabilmeleridir;

- malzeme ve ekipman standardizasyonu
- mağaza başına reklam ve tutundurma giderlerinin düşüklüğü
- fiziksel dağıtım tasarrufları
- iş bölümü ve uzmanlaşma (Fonksiyonlara göre uzman kullanma)
- daha kolay kredi bulma olanakları
- kendi markasıyla ve imalatıyla satış
- büyük mağaza prestiji

Zayıf Yönler; Personel sorunları, yerel koşullara uyabilme gücünün, büyük hedef olma nedeniyle tüketicilerin tepkilerini kolay çekebilme olarak verilebilir.

2.4 PERAKENDE LOJİSTİĞİ

Giderek ağırlaşan rekabet koşullarında üreticiler her geçen gün sorunsuz bir üretim, perakendeciler de müşteri taleplerini daha hızlı ve sorunsuz karşılama gereksinimi içine girmektedirler. Bu gereksinimlerin giderilmesinde, dağıtım kanallarında eşgüdüm sağlayan tedarik zinciri yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. Lojistik ise tedarik zincirinin bileşenlerinden biri olan perakendecilikte bütün ayrıntılarıyla eşgüdüm isteyen çok duyarlı bir konudur (Tek,2006).

Lojistiğin daha önce de yapılan tüm tanımlarında, özellikle müşteri gereksinimlerinin karşılanması vurgulanmaktadır. Bu da lojistiğin müşterilerin tatmin edilmesinde önemli bir rolünün olduğu anlamına gelmektedir. Lojistik basit bir destek sistemi değil, müşterinin gereksinimine hızlı şekilde yanıt verebilecek ve değişkenliğe uyum sağlayabilecek yaratıcılıkta bir sistemdir.(Erdal, 2003)

Satın alma ve tedarik işi, ürünlerin seçimi ve siparişlerin verilmesi ile sona ermez. Satın alınan ürünlerin, mağaza içinde satışa hazır hale getirilebilmesi için bir takım faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Bu faaliyetler siparişi verilen ürünlerin mağazaya taşınması, manipülasyonu, kontrol ve teslim alınması (ürün kabulü), işaretlenmesi (markalanması, damgalanması, etiketlenmesi), dağıtım merkezlerine ve dağıtım merkezlerinden de mağaza depo veya satış alanına ulaştırılması ve yerleştirilmesi ile ilgili fiziksel işlem ve hareketleri kapsar. Tüm bu faaliyetler aslında perakende lojistiğinin öğelerini oluşturmaktadır. Bu bakımdan tedarik zinciri konseptinde, bilgi akışları ile lojistikteki fiziksel ürün hareketleri arasındaki eşgüdüm ve senkronizasyon çok önemlidir.(Tek,2006)

Perakende lojistiğinde tüketim planlamasına dayalı bir dağıtım yönetimi söz konusudur. Planlar her zaman sapmalar yaratacaktır. Verimli ve doğru bir planlama, değerlendirilecek olan bilgilerin mümkünse anında (on-line), değilse en kısa zaman aralıklarında gelmesini orunlu kılmaktadır. Bu amaçla perakende satış noktalarında uygulanan barkot sistemleri, yazar kasaların satış bilgilerinin anında satıcı hatta üretici tarafından değerlendirilmesi, ürün dağıtımının konsolide edilmesi, ölçeklerinin büyütülerek daha sık ve büyük araçlarla dağıtımının yapılması, ürünün son satış fiyatı üzerindeki lojistik giderlerin minimuma indirilmesine, dolayısıyla satış fiyatının düşmesine ve pazar payının artmasına fırsat sağlayacaktır.

Bu sayede elde edilen stratejik avantaj üretimin artmasına, karlılığın yükselmesine, ürün başına genel yönetim giderlerinin azalarak maliyetlerin daha da düşmesini sağlayacaktır. Tüm ürünlerde bugün için barkot okuyucu mobil cihazların, teknolojik desteğin artmasıyla radyo frekanslı tanıtım sistemlerinin kullanımı ile lojistik yönetimi daha da kolaylaşacak ve hızlı bir tedarik zinciri yapılması karşımıza çıkacaktır.

Gelecekte sadece en kaliteli ürünü en ucuz şekilde üretebilmek değil, en uygun fiyatla müşterisinin karşısında hazır edebilmek ayırt edici unsur olacaktır. Bu da ancak güçlü üretici ve ticari kuruluşların, lojistik hizmetlerini bir stratejik ortaklık ve işbirliği mantığı ile bu amaç için kurulmuş, yatırım yapmış, teknolojik know-how'a

sahip lojistik kuruluşları ile işbirliği yaparak elde etmeleri ile mümkün olacaktır. Tedarik zincirini en iyi yöneten ve lojistik hizmeti en etkin şekilde kurgulayan işletmeler rekabet aşarı sağlayacaklardır.

Üretici firmaların çoğu 90'lı yılların ikinci yarısında lojistik altyapı yatırımlarını yaparken, perakendeci firmalar bu yatırımlarına 90'lı yılların sonu ve ağırlıklı olarak 2000'li yıllarda başlamışlardır. Malın son tüketim noktasında yani son müşteriye ulaştırılması tarafında perakendeciler (toptancılar, distribütörler, marketler, zincir mağazalar) bu gelişimi daha yavaş ve geriden takip etmiştir. Kuşkusuz bu geriden takip etmenin altında yatan en büyük sebep daha birkaç yıl öncesine kadar Türkiye'de hep yüksek rakamlarda seyreden enflasyondur. Pazar koşullarında ürünlere iki yılda bir uygulanan fiyat artışı politikası, piyasada bir önceki fiyattan yüksek stoklu mal alımı ve fiyat avantajlı bu stoklardan elde edilen kar marjından dolayı hizmet pek gündeme gelmemiştir. Enflasyonun düşmesi sonucu stokların azalması, marjların düşmesi ve ürünlerin hızlı sirkülasyonu hizmetin yani hem üretici kanalından perakendeciye hem de perakendeci deposundan mağazaya yapılan hizmetin önemini gündeme getirmiştir. Bu da lojistiğe yatırım yapmayı gerektirmiş ve bu noktada perakende lojistiği ortaya çıkmıştır. (Yıldıztekin,2003)

Perakende sektörü çok üretimli ve sınırsız sayıda tüketimli bir sektördür. Genellikle işten tüketiciye (B2C - business to consumer) şeklinde gerçekleşen bir ticaret kavramı olması sebebiyle, müşteri kimliği belirsizdir. Artık müşteri içi kalite ürün seçiminde en önemli kriter olma özelliğini bulunabilirlik ve fiyata devretmiştir. Çünkü artık kalite, ürün ve hizmette aranan ilk koşuldur.

Perakende lojistiği, üreticilere ve satıcılara, bu iki faktörü bir kurumsal avantaj olarak sunmak hedefi üzerinde yapılmaktadır. Amaç müşterinin raf karşısına geldiğinde aradığı ürünü, aradığı miktarda ve şartlarda bulabilmesidir. Bu aşamadan sonra aynı rafta/diğer mağazalardaki rakip ürünlerle karşılaştırma yapılarak en uygun fiyatın araştırılması aşaması devreye girmektedir.

Periyodik dağıtım çevrimi içinde yapılacak sevkiyatların, o çevrim içinde tüketilecek adette yapılması ekonomik koşuldur. Daha az sevkiyat rafta bulunamama durumu yarattığı gibi, daha fazla sevkiyat da stok maliyetini artıracak, hatta bazı ürünlerde raf bekleme süresini kısaltacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKSTİL SEKTÖRÜNDE LOJİSTİK VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR VAKA ANALİZİ

3.1 ÇALIŞMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu uygulamada ev tekstili perakende sektöründe faaliyet gösteren bir pazarlama işletmesinde mevcut durum analizinden yola çıkılarak Tedarik Zinciri Yönetimi ve bu kapsamda lojistik yapılanma ele alınmıştır. Mevcut durum analizi ile saptanan bilgiler ışığında ana problemin tanımlaması yapılmış ve bu süreci takiben süreç iyileştirmesi ve rekabetçi koşullar altında işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacak gelecek planlarının oluşturulması amaçlanmıştır. Bu planlar oluşturulurken kalite yönlü yaklaşımlar benimsenmiştir.

Bunun yanı sıra işletme içi mevcut durumdan hareketle Tedarik Zinciri Yönetimi elemanlarının eski ve yeni yaklaşımlar doğrultusunda kısa bir karşılaştırması yapılmış ve öneriler geliştirilmesi hedeflenmiştir.

3.2 ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Uygulamada öncelikle işletmenin iç ve dış çevresiyle olan etkileşiminin ve mevcut profilinin görüntülenmesi için işletmelerin kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği en etkili değerlendirme yöntemlerinden biri olan KZFT (kuvvetli ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler) analizi tekniği kullanılmış ve saptanan problem ışığında; vaka çalışması boyutunda düzenleme yapılmıştır.

Kalite Yönetimi ilkeleri kapsamında, soru listesi; problem çözümüne dayalı balık kılıcı diyagramı ve KZFT analizi için beyin fırtınası tekniği uygulama araçları olarak kullanılmış ve problemi tanımlama ve öneri geliştirme esnasında bu kalite geliştirme ve problem çözme araçlarından faydalanılmıştır.

Araştırma süresince şirket yöneticileri ve bayileri ile birebir görüşme tekniği kullanılmıştır. Bayiler ile yapılan görüşmeler için yılda iki kez Nisan ve Eylül aylarında düzenlenen toplantılarda görüşme yapılmıştır. Görüşme yapılan şirket yöneticilerinden ikisi Genel Müdür Yardımcısı (satıştan ve satın almadan sorumlu) diğer üç yönetici ise orta düzey (depo sorumlusu, ürün sorumluları) seviyesindedir. Aylık Satınalma Birimi toplantıları kapsamında (2006 yılı Mayıs, Eylül ve Kasım aylarında) toplantı sürelerinden birer saat alınarak gerçekleştirilebilen üç aylık zaman diliminde ürün departmanı içerisinde grup çalışması yapılmış, ve aynı zamanda birimler arası sohbet toplantılarında farklı departmanlardan gelen yorumların notlarının yer aldığı raporlar veri kaynakları olarak kullanılmıştır. Ayrıca Lojistik Bilgi Sistemleri Yöneticiliği tarafından oluşturulan raporlar ile benchmarking, pazarlama araştırmaları gibi işletme içinde birinci elden veri kaynakları incelenmiş ve gözleme dayalı bulgular kullanılmıştır.

3.3 İŞLETME ANALİZİ

3.3.1 Şirket Profili

Söz konusu işletme 2000 yılında ait olduğu holding bünyesinde tamamen kendi fabrikalarında üretmiş olduğu ürünlerini son tüketici ile perakendede buluşturma ve kendi markalı ürünlerini bu mağaza yapılanmasında sunma çalışmaları ile kurulmuştur. Her geçen yıl mağaza sayısını artırarak Türkiye’de ev tekstilinde ilk mağazalar zincirini oluşturmuştur. Modern tarzda hazırladığı tekstil ve tekstil dışı ürünlerden oluşan koleksiyonlarını tüketiciye sunan işletme mağazalarının hedef kitesini %90’ının bayan olduğu B, B+ müşteriler oluşturmaktadır. (AC Nielsen, 2006).

İşletme, mağazacılıkta konsept anlayışı doğrultusunda ürün seçimi ve çeşitliliğinde her zaman moda ve sezon trendlerini (trendler için uluslararası danışmanlık firmasından destek alınmaktadır) başlangıç noktası olarak sezon koleksiyonlarını oluşturmaktadır. İşletme her ne kadar bu sektöre alanında ilk ve tek

olarak girse de artan rekabetçi koşullar altında gün geçtikçe artan mağazacılık ve yeni marka gelişmeleri ile mücadele edebilmek, marka imajını korumak ve sürdürülebilirliğini sağlamak için, farklılık yaratmak ve çizgisini koruyarak geliştirmesi gerektiğinin bilincinde olarak; yeni yönetim anlayışı ve projeleri ile yoluna devam etmeyi hedeflemektedir.

İşletmede Kalite Yönetimi kavramı içinde yer alan koşulsuz müşteri memnuniyeti, sürekli gelişim, süreç yönetimi ve sistem yaklaşımı gibi ilkeler doğrultusunda; önemli bir yaklaşım olan müşteri memnuniyeti ilkesi ile hareket edilmekte ve mevcut müşteri kitlesini koruyarak sadık müşterilerini yaratmak ve her geçen gün portföyünü geliştirmek için, hizmetleri ve altyapısı ile tüketicisinin karşısına çıkmaktadır. Bu bağlamda yer alan hizmet ve özelliklerin bazıları aşağıdaki gibidir:

- A'dan Z'ye perde hizmeti ile perde satın alan müşterilerine montaj ve tasarım hizmeti (Desen giydirme programı kullanılması)
- Tüm tekstil ürünlerinde geçerli olan ev güzellik sigortası hizmeti
- Koşulsuz müşteri memnuniyet için kesintisiz sunulan müşteri hizmetleri servisi
- Kaliteli bir mağazacılık yönetimi için titizlikle bayi sahipleri ve çalışan personelini, sürekli geliştirme ve katılımcı yaklaşım için hazırlanan ve işletme içinde "Akademi" olarak yaygınlaşan eğitim programları ve mağaza personelinin performansının değerlendirilerek sürekli gelişiminin sağlanması
- Hizmet kalitesinin ölçülmesi, pazardaki konumu ve gelişimi için çeşitli periyodlarla yapılan işletmeye ait özel marka araştırmaları ve benchmark çalışmaları

3.3.1.1 Yeni Yönetim Yaklaşımı ve Büyük Mağazacılık Projesi

İşletmeye ait ev tekstili mağazalar zinciri her ne kadar ev tekstili mağazacılığında ilk ve tek mağazalar zinciri olma özelliğine sahip olsa da, günümüz koşullarında giderek artan rekabet ortamı; perakendeciliğin yaygınlaşması ve bu

bağlamda zincir mağazacılık talebindeki artış; söz konusu işletmenin bu sektörde doğru konumlandırılması ve sürekliliğini sağlaması gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu çevresel faktörlerden hareketle işletme üst yönetimi ev tekstili mağazacılığında yeni bir anlayış ile tüketicisinin karşısına çıkmak üzere stratejik kararlar alarak yeni konsept mağazalar projesini hayata geçirmiştir.

İşletme mağazacılıkta yeni bir anlayış getirmiş ve bu projede ev mağazası nasıl olmalıdır fikrinden yola çıkmıştır. Şirketin kuruluş felsefesinin altında yatan en önemli anlayış: işletmeye ait mağazaların kapısından giren her müşterinin evi ile ilgili aradığı her şeyi tek bir konsept içinde bulabilmesinde yatmaktadır. Bu doğrultuda işletme ürün gruplarını ve mağaza yapılanmasının mevcut durumunu gözden geçirerek, yeni projeler geliştirmiştir. Talebi karşılayacak ürününün bulunabilirliği, çeşitliğinin artırılması ile mümkündür.

İşletme kuruluşundan yeni proje hayata geçirilişine kadarki süreçte yer alan ürün grupları şu şekildedir; Yatak tekstil grubu (nevresim takımı, tekleme ürünler – çarşaf, yastık kılıfı, baza eteği- , pike takımı, yatak örtüsü ,yatak seti, uyku seti, polar set,bebek grubu, yastık, yorgan, kırlent, battaniye), Perde ve döşemelik grubu, Havlu ve Bornoz grubu, Özel günler için hazırlanan Giysi Grubu (gecelik, pijama), Mutfak Tekstili grubu, Banyo aksesuarları, Dekoratif örtü ve Kırlent grubu, Yapay çiçek ve Dekoratif Aksesuar grubu.

Bu ürün grupları hali hazırda bir evin bütünü düşünülüğünde yeterli olmamakta ve ihtiyaç ve beklentileri tam anlamıyla karşılayamamaktadır. %90 ının bayan müşterileri kitlesinden oluşan mağazalar (Ac Nielsen,2006), bu düşünce ile mevcut talepleri de değerlendirerek züccaciye grubuna adım atmış ve aynı zamanda halı grubunu da ürün gamına katarak tam anlamıyla ev konsept çalışmalarına başlamıştır. Ancak bu durumda aşılması gereken en önemli konu bu yeni ürün gruplarının sergilenebilirliğinde yatmaktadır. Özellikle halı ve züccaciye grubu ürünler için en önemli unsur satış noktasında m² sorunu karşımıza çıkmaktadır. Mevcut ürün gruplarından ve müşteri istek ve beklentilerinin yönlendirmesi ve geliştirilmesi ile İşletme; ev tekstili zincir mağazacılığına yeni bir yaklaşım getirecek

olan büyük mağazalar projesini hayata geçirmiştir. 1000 m² ve üzeri özgün iç mekan tasarımına sahip mağazalar özel bir isim kullanılarak açılmaktadır. Metrekaredeki bu düzenleme beraberinde yeni ürün gruplarının sergilenebilmesine fırsat verilmiş ve yeni bir iç mekan yapısı tasarlanmıştır. Bu konsept ile yeni giren ürün grupları ise şunlardır; Züccaciye Grubu (porselen ve cam grubu), Ev aksesuarları, Halı grubu.

Büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirmesi planlanan avantajlar;

- Konsept mağazacılık anlayışının yerleşmesi ve birbirine kombin ürün sunumlarının yapılabilişliliği ve m²'deki artış ile ürün sergilemede sağlanan rahatlık (halı, züccaciye)
- Raf ve ürün sayısındaki artış ve buna paralel olarak satışlarda ve kar marjında artış beklentisi
- Özel günler için hazırlanan koleksiyonlarda ürün seçiminde yaşanan kolaylık ve esneklik

Büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirebileceği dezavantajlar;

- Yeni ürün gruplarının sadece bu yeni mağazalarda değil, metrekaresi 1000'in altında olmasına karşın sergilenebilir alanı bulunan mağazalarda yaşanabilecek konsept farklılığına gösterilen direnç ve ürünlerin benimsenmemesine paralel satış kaçırma
- Sevkıyatında, istiflenmesinde ve mağazaya sevkinde ve orada sergilenmesinde yaşanan problemlere bağlı olarak iadelerin olması/artış göstermesi ve hem depo ve lojistik departmanının hem de mağazacının problem yaratacak ürün barındırmak/almak istememesi

3.3.1.2 İşletme İçi Lojistik Fonksiyonların İncelenmesi

Şirket profilinin devamı olarak üç ana başlıkta işletme içi lojistik yapılanma ele alınmıştır.

3.3.1.2.1 İç Lojistik Süreçler (Tedarik Lojistiği)

İşletme içinde koleksiyon çerçevesinde yeni ürünlerin akışı ve tekrar sipariş göre mevcut ürünlerin akışını içeren iki çeşit satın alma yapılmaktadır. Yeni ürün akışı; trendlerin, sezon renk ve diğer detayların belirlenmesi akabinde Tablo 8’de belirtildiği gibi iç piyasa grup içi üretimde Ar-Ge desteği ve üretim planlamasının yapılması ile, iç piyasa grup dışı tekstil ve tekstil dışı ürünler için tedarikçilere trend panolarının görsel sunumu ve anlatımı sonucunda zaman planlarının yapılması, termin (teslimat planlaması), fiyat ve kalite kriterlerinin belirlenmesi ile, ithalat ürün seçimleri, üretim ve zaman planlarının yapılması ile gerçekleştirilmektedir. İstenen kriterler doğrultusunda numunelerin onaylanması ve koleksiyon tamamlanması süreci ve akabinde kesinleşen siparişin yönetimi ile devam etmektedir. Bu süreç kapsamında fiyat çalışmaları ve adetlerin saptanması, siparişlerin verilmesi, üretim aşamalarının ve depo girişlerinin takibi yapılmaktadır. Mevcut ürünlerin aylık bazda stok ve satış performanslarının verilerine dayanarak tekrar sipariş geçilmekte ve yine sipariş takibi ile süreç yürümektedir. Bu kapsamda ürün ve hizmet satın alan işletmede tedarikçileri boyutunda sağlanması gereken önemli performans göstergeleri aşağıdaki gibidir.

- Terminlere ve belirlenen sevkıyat kurallarına uyum
- İşbirlikçi yaklaşım (Gerektiğinde Ar-Ge desteği verebilme)
- Üründe ve hizmet sürecinde kalite ve süreklilik
- Satış sonrası destek alabilme
- Uygun fiyatla alım gerçekleştirme

Ürüne ait fiyatın belirlenebilmesi aşamasında grup içi, grup dışı ve yurtdışı satınalmaları için benzer bir yöntem incelenmekte olup, özellikle yurtdışından

yapılan satınalmalarda paketleme ve ürün maliyetine ek olarak, lojistik maliyetler de bu birim maliyet üzerine eklenmekte ve maliyetler eklenmiş toplam fiyat bilgi sistemine tanımlanmaktadır. Bu durumda hareket noktasına, sipariş adedine bağlı olmakla birlikte genel giderler, ödeme şekli ve ulaştırma şekline göre alınan değerler üzerinden birim maliyete eklenmektedir. Genel olarak ürün maliyetinin yaklaşık %20'sini bu lojistik maliyetler oluşturmaktadır. (Kaynak: İthalat Fiyat Çalışmaları)

Grup içi ya da yurtiçi grup dışı alımlarda tedarikçiden depo teslimi fiyat alınmakta, paketleme maliyetinden arındırılmış maliyette yaklaşık %10 seviyesinde ulaştırma maliyeti firma tarafından eklenerek teklif alınmaktadır. (Kaynak: Yurt İçi Tedarikçi Fiyat Çalışmaları).

3.3.1.2.2 Materyal Yönetimi

Materyal Yönetimi boyutunda işletmede iki ana üretim süreci takibi yapılmaktadır. Bunlar, kendi fabrikalarında üretimini simgeleyen Grup İçi Üretim süreci ve tekstil ve tekstil dışı üretimini yurtiçi ya da yurtdışındaki dış firmalardan gerçekleştirilmesinin takibinin yapıldığı Grup Dışı Üretim süreçleridir. Grup içi üretiminde malzeme yönetimi içerisinde kapasite ve üretim proseslerine ve bunları kapasite durumlarına bağlılık dolayısıyla desen ve kalite belirlendikten sonra zaman planına uygun termin alınabilmesi için öngörülü davranabilme yeteneği kuruluşun zamanında ürün tedariki için çok önemlidir.

Grup dışı üretiminde ise gerek tedarikçisinin tedarikçisine uzanan süreçte gerekse ithalat boyutunda durulan en hassas nokta; tedarikçinin üretim planını sağlıklı yapabilmesi adına zamanında sarf malzemeleri sağlayabilmesi ve sipariş adetlerini öngörebilmesidir. Yapılacak değişikliğin zamanında müdahale edilebilirliği ve tedarikçinin bu konudaki esnekliği ve değişikliğe verebileceği hızlı yanıt niteliği şirket açısından kritik performans göstergeleri arasında yer alır.

2007 yılı için alınan stratejik satın alma politikası kararları ışığında ve kalite yönetim ilkeleri kapsamındaki tedarikçi seçimi ve yönetimi için, tedarikçi karneleri

hazırlanmakta ve Ek-2'de örneği verilen karne kapsamında değerlendirme yapılmaktadır.

Malzeme hareketlerinin takibi konusunda tedarik boyutunda işletme içinde kullanılan lojistik bilgi sistemlerinden SAP/R3 ve BW (Business Explorer) sistemleri ile ürünün sipariş özelliklerinden hangi noktada olduğu kayıt altına alındığı için sağlıklı bir şekilde izlenebilirlik sağlanabilmektedir. Ayrıca Grup İçi üretimde perde ürün grubunda fabrika ile kullanılan ortak erişim sistemi ile siparişin üretim tesisinde hangi noktada olduğu rahatlıkla izlenebilmekte bu hem terminlere uyum hem de gerektiğinde acil müdahale yapılabilme kolaylığı sağlamaktadır.

Malzeme hareketlerinin depo girişi sonrası stok boyutu aynı bilgi sistemi üzerinde sürekli giriş ve çıkış olarak takip edilmekte, periyodik olarak raporlanmakta ve genel profilin izlenebilmesi sağlanmaktadır. Ürün/tedarikçi bazında performans raporları alınmakta, buna bağlı olarak sezon ya da tekrar sipariş adetleri öngörülebilmekte ve stok devir hızları takip edilerek karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Ürünler önce merkez depoya gelmekte, depolanmakta ve buradan sevkiyatı gerçekleştirilmektedir.

3.3.1.2.3 Fiziksel Dağıtım

Fiziksel dağıtımın başlıca hedefi, minimum maliyetle, istenen yerde ve zamanda ürünlerin müşteri hizmet düzeyine en uygun şekilde dağıtımının yapılması ve işletme giderlerini azaltmaktır.

Özel gün ve yeni sezon ürün gruplarından belirlenen minimum adette sevkiyat yapmanın dışında genel olarak bayi siparişine dayalı sevkiyat planlaması yapılmaktadır. Sistemli çalışmanın gereği olarak ürün girişleri sisteme irsaliye kontrolü akabinde işlenmekte, ürün hazırlık sürecinde RF (radyo frekanslı) el terminalleri kullanılarak sistemden sipariş dökümü alınarak gönderi oluşturulmaktadır. Belirli günleri sadece mal kabulüne, stokları yerleştirmeye ve

elleçlemeye ayıran lojistik birimi, belirlenen sevkiyat günlerinde siparişlerin hazırlanarak merkez mağaza, ana bayi yada bayilere çıkışını gerçekleştirmektedir.

Fiziksel dağıtımda söz konusu işletme için kritik başarı faktörleri;

- Depolama sistematığı: gerektiğinde ve zamanında ürünün bulunabilirliğinin sağlanması, ürün özelliklerine ve malzeme numarasına göre istiflenmesi
- Tam zamanında, istenilen ürünü eksiksiz, hasarsız ve istenilen yere teslim etme: Özellikle tekstil ürünü dışında bulunan kırılabilir çaptaki ürün grubunun özel şartlar altında gönderiminin ve mağazaya ulaşmasının sağlanabilmesi
- Nakliye masraflarının minimum seviyede olması

Tablo 8. İşletmeye ait Lojistik yapılanmaya ait özet tablo.

İÇ LOJİSTİK SÜREÇLER (TEDARİK LOJİSTİĞİ)	MATERYAL YÖNETİMİ	DIŞ LOJİSTİK SÜREÇLER (FİZİKSEL DAĞITIM)
<ul style="list-style-type: none">• Tedarik süreci (Grup içi, Grup Dışı, İthalat)• Ürün gruplaması• Ürün ve sarf malzeme nakliye, depolama	<ul style="list-style-type: none">• Grup İçi Üretim• Grup Dışı Üretim (Tekstil ve Tekstil Dışı)• Ürün Yönetimi	<ul style="list-style-type: none">• Depolama ve fiziksel dağıtım aktiviteleri

(Kaynak: İşletme içi Süreç Akış Dokümanları)

Söz konusu işletmeye ait tarihçe, konumlandırma ve lojistik yapılanmaya ait bilgilerin tanımlanmasının ardından bir sonraki inceleme vaka analizi boyutunda KZFT analizinin sonuçları da göz önüne alınarak yürütülecektir.

3.4 İŞLETMEYE YÖNELİK OLARAK YAPILAN VAKA ÇALIŞMASI

Bütün bilimsel inceleme ve araştırmalarda doğası ve nitelikleri bakımından birbirine benzeyen karmaşık olayları, nitelik ve özelliklerini göz önünde tutarak bütünden parçalara ve ya birimlere ayırmak ve bunların üzerinde ayrı ayrı durduktan sonra tekrar bütünlere dönüştürölmek gerekliliği vardır. Toplumsal bilimlerde bu iş için başvurulan yöntemlerden birisi olan örnek olay inceleme yöntemi, somut olayları, kişileri, kurum ve kuruluşları canlı varlıklarımız gibi kabul ederek gözden geçirdikten sonra elde edilenleri ve varılan sonuçları benzer türde öteki olayları da kapsatmak veya incelenen olayların üzerine genellemeler yaparken dikkate almaktır. Vaka çalışması bir birimin (kişi, kuruluş, kültür grubu olabilir) araştırılmasında ve analiz edilmesinde kullanılan bir yöntemdir. Amacı birimin karmaşık davranış şekillerine ve çevresiyle olan ilişkilerine etkisi olan faktörleri bulmaktır. (Özen,2005)

Vaka çalışması yaparken izlenebilecek belli başlı aşamalar sekiz başlık altında sıralanabilir:

1. Araştırma sorularının geliştirilmesi
2. Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi
3. Analiz biriminin saptanması
4. Çalışılacak durumun belirlenmesi
5. Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
6. Verilerin toplanması ve toplanan verilerin önermelerle veya alt problemlerle ilişkilendirilmesi
7. Verilerin analiz edilmesi ve yorumlandırılması
8. Vaka çalışmasının raporlaştırılması

Vaka çalışmasında araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği konusunda bazen eleştirilerle karşılaşılabilmektedir. Bu konuda alınabilecek önlemler mevcuttur. Bunlardan ilki araştırmacının kaldığı “durum” da kalma süresini uzatmasıdır. Bu yolla araştırmacı gözlemlerini genişletebilir, görüştüğü birey sayısını artırabilir. İkinci olarak, araştırmacı verisini toplarken, veri çeşitilmesi yöntemini kullanabilir.

Bu yöntem de birden fazla veri toplama yönteminin kullanılması ve toplanan verilerin birbirini destekleyici ve teyit edici biçimde sunulması olarak tanımlanabilir. Örneğin, görüşme yöntemi veri toplama aracı olarak kullanılırken aynı zamanda çalışılan problemle ilgili dokümanlar da veri toplama aracı olarak kullanılabilir. Üçüncü olarak, vardığı temel sonuçları araştırmasına katılan bireylerle de paylaşarak onların görüşleri alınabilir. Burada asıl amaç, olabildiğince doğru ve yansız betimleme olmalıdır. Son olarak, ulaşılan sonuçların ne kadar isabetli olduğu konusunda aynı alanda çalışan diğer araştırmacıların görüşlerine başvurulabilir. Bu durum, hem bulunan sonuçların desteklenmesi hem de varılan sonuçlara ilişkin varsa alternatif açıklamaların getirilmesini sağlayabilir. (Özen, 2005)

3.4.1 İşletmenin KZFT Analizi Öncesi Mevcut Durum Değerlendirmesi

Aşağıda, pazar niteliği, pazar boyutu, rekabetin niteliği, maliyet yapısı ve dağıtım kanalı yapısı alt başlıkları altında ürün departmanı ekibinden yöneticilerle görüşülerek mevcut durum değerlendirilmesi yapılmıştır.

- **Pazar Niteliği:** Sektördeki rekabetin sürdürülebilirliğinin sağlanmasında en önemli faktörlerden biri olan yenilik ve farklılaşma piyasada rekabet halinde olan şirketlerin birbirlerinden ayrılmasında büyük önem taşımaktadır. Ev tekstili sektöründe son yıllarda yoğun olarak markalaşma ve mağazacılık boyutunda üretim odaklılıktan perakendeciliğe bir kayış görülmektedir. Ev tekstil ürünlerinin konsept mağazalarda kombin diğer tekstil dışı ürünlerle sunulması ile pazara yenilik kazandırırken ve tekstil ürünlerindeki değiştirme sıklığının ve tüketimin hız kazanmasına yardımcı olmaktadır. Ürün değiştirme sıklıkları ve müşteri talep ölçümlenmelerine istinaden ev tekstil ürünlerinden nevresim grubunun değiştirme sıklığı 1.9 yılda bir, havlu yılda bir, dekoratif grup 2.1 yılda bir iken züccaciye ve ev aksesuarları 1.7 yılda bir olarak karşımıza çıkmaktadır.(AC Nielsen, 2006)
- **Pazar Boyutu:** Ev tekstil perakende sektöründe kayıt dışı ekonominin fazla olması sebebiyle özellikle perakendeci firmaların pazar payları konusunda

ölçümlenebilmiş değerler bulunmamaktadır ancak ilk ev tekstili mağaza zinciri olarak söz konusu işletme Türkiye’de 1999 yılında faaliyet göstermiş ve pazarda yeni olması sebebiyle talepte artış gözlemlenirken sektör hızla gelişerek büyümesine devam etmiş; potansiyel ve gözde bir sektör haline gelmiştir.

- **Rekabetin Niteliği:** İşletme rakiplerine göre marka bilinirliği konusunda önemli bir noktadadır ve yapılan araştırmalara göre %98 marka bilinirliği seviyesinde konumlanmaktadır. (Ac Nielsen, 2006). Genel olarak benchmark raporlarında ortaya çıkan rakipler mobilya sektöründe faaliyet göstermekte olup, işletmenin birebir karşılaştırmasının yapılabileceği firmalar sektöre çok yeni girmiştir ve henüz ölçümlenebilmiş bir değerlendirme raporu bulunmamaktadır.
- **Maliyet Yapısı:** Sektördeki en önemli maliyet kalemlerini ürünün maliyeti, dağıtım (ulaştırma), stok bulundurma maliyeti ve pazarlama ve tanıtım maliyetleri olarak düşünüldüğünde İşletme maliyetleme çalışmalarında piyasada 15 günde bir düzenlediği fiyat araştırma raporlarına bağlı olarak hedef fiyat üzerinden geriye doğru marj düzenlemesi uygulamakta ve depo teslimine kadarki süreci ve ürünün raftaki performansını da sürekli takip ederek iyileştirme ve geliştirme yapmaktadır.
- **Dağıtım Kanalı Yapısı:** Tedarik şekli grup içi ve grup dışı üretim ile iç piyasa ve ithalat olarak ayrılırken dağıtım kanallarında merkez mağaza, bölge bayi ve bayi şeklinde konumlanmıştır.

3.4.2 İşletmeye Yönelik Yapılan KZFT Analizi

Bir kurumun iç ve makro çevreleri hakkında topladığı bilgilerden kurumun çevresinin yönetim tarafından çizilen genel görüntüsünün yanında, çevrenin yorumlanabilmesi ve bunların işletme için ne anlama geldiklerinin anlaşılabilmesi için çevresel faktörlerin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Bu sayede

işletmenin çevresini anlamak ve daha etkin yönetmek mümkün olur. Gerek araştırmacılar gerekse yöneticiler için KZFT analizi bunu gerçekleştirmenin bir yoludur. Bu bakımdan KZFT analizi, işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir. KZFT kısaltmasının İngilizce karşılığı SWOT analizi olarak kullanılmakta olup açılımı Strengths (kuvvetli yanlar), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) şeklindedir. KZFT analizi ile işletme iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir. (Gürlek,2005)

KZFT analizi araştırmacıların, işletmenin performansını önemli derecede etkileyen faktörleri anlamalarını ve bunlara nasıl tavır takınmaları gerektiğini belirlemelerini sağlamaktadır. Bu faktörlere kısaca "stratejik konular" denir. Stratejik konu işletmenin her hangi bir çevresinde yer alan ve amaçlarına ulaşmasını etkileyen herhangi bir faktördür. Her stratejik konunun her işletme için eşit derecede öneme sahip olmadığı açıktır. Hangi konunun işletme açısından diğerlerinden daha önemli ve başarının belirleyicisi olduğunu belirlemek önemlidir. Çok küçük işletmeler dışında bütün işletmeler hâlihazırdaki (izlemek-scanning) ve gelecekteki (öngörmek-forecasting) çevre hakkında bütün birimlerin işbirliği ile bilgi toplamalıdır. KZFT analizi için farklı birimlerden uzmanlar bir takım oluşturarak veriler elde etmeli ve bunlardan önemli gördüklerini astları ve üstleri ile tartışmalıdırlar. Sonra takım sonuç değerlendirmesi yaparak stratejik konuları düzenlemeli ve öncelikler sırası oluşturmalıdır.

KZFT Analizi yaparken izlenecek işlem sırasının ilk basamağını, Beyin Fırtınası oluşturmaktadır. Beyin fırtınası bir grup içindeki bireylerin, ilgilenilen sorun veya konu hakkındaki görüşlerini, çözüm önerilerini veya fikirlerini, kişisel olarak ayrı ayrı açıklamaları için uygulanan bir iletişim ve fikir üretim aracıdır. Burada en önemli nokta, seçenek ve yaratıcı çözümlerin kolaylıkla ifade edilebileceği eleştirilerden arındırılmış bir ortam sağlanmasıdır. Herkesin yaratıcı ve verimli bir beyin fırtınası tecrübesi yaşayabilmesi için, toplantıyı yöneten kişinin herkesin

uyması gereken kuralları üyelere açıklaması ve üyelerin de bunları benimsemesi gerekir. Bu kuralları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz: (Megep,2005)

- Her üyenin faal katılımı sağlanmalıdır. Bunun için herkes ne kadar saçma gözükmüşse gözüksün fikirlerini serbestçe belirtebilmelidir.
- Münakaşa yapılmamalıdır. Beyin fırtınası esnasında kesinlikle münakaşa yapılmamalıdır. Bu nedenle, kişiler değil konular tartışılmalı, tartışma sırasında kişileri hedef alabilecek ifadelerden kaçınılmalıdır.
- Fikirler üzerinde çalışılmalıdır. Diğer üyelerce ortaya konulan fikirler geliştirilmelidir.
- Tüm fikirler olduğu gibi yazılmalı ve herkesin görebileceği bir yerde sunulmalıdır.
- Zaman limiti oluşturulmalı ve buna uyulması sağlanmalıdır.
- Beyin fırtınasından sonra ortaya çıkan ve listelenen tüm fikirlerin tüm üyelerce anlaşıldığından emin olunmalıdır.
- Aynı gibi gözüken iki veya daha fazla fikrin birleştirilip birleştirilemeyeceğine bakılır.

İşletme için durum analizi yapılırken KZFT analizi tekniği kullanılmış ve şirketin yapısı ve genel profilinin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Söz konusu işletme için işletme içi analiz orta ve üst düzey yöneticilerin katılımı ile yapılmış ve beyin fırtınası tekniği kullanılarak aşağıdaki tabloda yer alan sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Çalışma öncesi işletme dışı faktörlerin saptanmasında grup tarafından çeşitli sektörel raporlar ve kuruluş için yapılmış araştırma raporları incelenmiş, ürün yöneticileri ile yapılan ön görüşme ile bir önceki bölümde anlatılan ve analiz öncesi beş başlık altında toplanan genel değerlendirme de çalışmada yol gösterici olarak kullanılmıştır.

Tablo 9. İşletmeye yönelik KZFT analizi.

KUVVETLİ YÖNLER <ul style="list-style-type: none">❖ Yüksek Pazar payı❖ Pazarlık gücü❖ Yaygın mağaza zinciri❖ Marka bilinirliği❖ İmajı❖ Güçlü teknolojik altyapı ve insan gücü❖ Sürekli Eğitim❖ Müşteriye sunulan hizmetlerde farklılık	ZAYIF YÖNLER <ul style="list-style-type: none">❖ Grup içi tedarikte stok problemi (stok devir hızının düşük olması)❖ Karar alma süresinde uzunluk❖ Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar
FIRSATLAR <ul style="list-style-type: none">❖ Gelişen teknolojik imkânlar❖ Ürün çeşitliliğinde artış ve yeni mağazacılık yaklaşımı❖ İthalat kolaylığı	TEHDİTLER <ul style="list-style-type: none">❖ Artan rekabet ortamında fiyatlandırma❖ Ev tekstili mağaza sayısının artması

Yapılan analiz sonrası ortaya çıkan zayıf yönler üzerinde çalışma yapılmış ve problemin tanımlanması hedeflenmiştir. Çıkan sonuçlar aşağıda açıklamaları ile verilmektedir.

- Grup içi tedarikte stok problemi (stok devir hızının düşük olması): Grup içi tedarikte bu konu üzerinde düşünülmüş ancak kendi üretim tesislerinin kapasite(minimum metraj) ve üretim odaklı çalışma prensipleri doğrultusunda bunun zayıf yön olduğu kabul edilmiş ancak grup içi tedarik zorunluluğu kısıtı sebebiyle çözüm önerisi geliştirilememiştir.
- Karar alma süresinde uzunluk: Patron/hissedar yönetimli bir şirket olduğu ve alınan her karar için raporlama talep edilmesi nedeniyle her siparişte/yeni ürün seçiminde onay mercii genel müdürdür. Yöneticinin çalışma saatleri ve

yoğunluğu göz önüne alındığında sürekli iletişim sağlanamadığı ve kararların zaman zaman beklediği ve yol alınmakta vakit kaybedilebildiği için zayıf yön olduğu kabul edilmiş ancak çözüm önerisi geliştirilememiştir.

- Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar: Bu çalışmada büyük mağazacılık projesi ile birlikte geliştirilen ve ürün gamına yeni eklenen züccaciye grubu ürünlerin tedarik zinciri kapsamında akışı gözden geçirilerek yaşanan sıkıntılar saptanmış ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda zayıf yönler içinde ortaya çıkan bu “Yeni ürün grubu satış ve lojistiğinde yaşanan zorluklar” durumu bir vaka olarak ele alınmıştır.

3.4.2.1 Ana Problemin Tanımlanması

Şirket profili kapsamında daha önce bahsedilen yeni büyük mağazacılık konseptinin getirdiği/getirmesi planlanan avantajlarını hedef olarak düşünürsek, bu hedeflere ulaşmak için yine aynı bölümde bahsedilen dezavantajların ele alınması ve çözümlenmesi doğrultusunda çalışılması gerekmektedir. Bu çalışma ve saptamalar yapılırken büyük mağazacılık projesi detay notları incelenmiş, bayilerle birebir görüşmeler yapılmış aynı zamanda satınalmadan sorumlu ve satıştan sorumlu genel müdür yardımcıları ile görüşülerek düşünceleri alınmıştır. Sonuç olarak ana problem; ortaya koyulan dezavantajlar ve işletme KZFT analizi sonucunda ortaya çıkan sonuca istinaden; züccaciye grubu ürünlerin tedarik, depolama, lojistik ve satış kanalında yaşanan sıkıntılar olarak tanımlanmıştır.

Lojistik yapılanma doğrultusunda bahsedilen süreç akışları içinde yukarıda yapılan detaylı açıklamalar ışığında dış lojistik süreçler içinde yer alan fiziksel dağıtım ve depolama boyutu ele alınarak ve saptanan problemin tanımından yola çıkılarak kritik hata noktalarının belirlenmesi ve profilin görüntülenmesi için lojistik departmanı pilot nokta olarak seçilmiştir. Lojistik bilgi sistemleri kullanımından da yararlanılarak niceliksel veriler şirket içi birinci el kaynaklardan incelenmiş, soru

listesi hazırlanmış ve departman yöneticileri ile görüşme sonucu alınan bilgiler değerlendirmeye alınmıştır.

Hazırlanan soru listesi, iki bölümden oluşturulmuştur. (bkz. Ek1). Birinci bölümdeki soruları işletmeye ait merkez deponun fiziki koşullarının, altyapısının ve depo kabul koşullarının ortaya çıkmasına yönelik sorular oluştururken, ikinci bölümünde yer alan sorular ile tanımlanan problemin çözümlenmesine yönelik değerlendirmeleri hedeflemektedir.

Bu vaka çalışmasının yapıma hedefi ve bir ölçüde gelecek misyonu; tanımlanan problemin çözümüne yönelik olarak; iade ve kayıpların minimum düzeyde tutulurken, konsept hedefleri kapsamında bu ürünlerin satışına teşvikin sonucu depo çıkışı ve pos satışlarında artış ve karlılığa yansımalarının ölçülmesi ve dolayısıyla stok maliyetlerine azalış yönünde etki etmesinin sağlanmasıdır.

3.4.2.2 Uygulama Araçlarının Değerlendirilmesi

Hazırlanan soru listesinden yapılan görüşme sonucunda alınan yanıtlara ilişkin değerlendirmeler aşağıdaki gibidir.

Toplam 20.000 m² depo alanına sahip İşletme merkez deposu İstanbul Avrupa yakasında bulunan şirket merkezinde yer almaktadır. Kuruluşunda büyük ölçüde grup içi fabrikalarından üretilen ürünlerin sevk edildiği depo Trakya bölgesindeki fabrikalarına yakınlığı sebebiyle burada konumlandırılmıştır.

Lojistik departmanı kadrosunda 2 memur, 1 şoför ve 13 depo elemanı çalışmakta ve depo yöneticisine bağlı olarak Satış Genel Müdür Yardımcılığı kadrosunda yer alarak raporlama yapmaktadır. Lojistik elemanlarının hiçbiri daha önce bir aksesuar deposunda çalışmamıştır.

Toplam ürün gamında yer alan züccaciye ve ev aksesuarı grubu ürünlerin toplam ürünlere yüzdesi 2006 yılı sonu itibariyle sistemde kayıtlı açık ürünler baz

alındığında şirket raporlarına istinaden %13 olarak bulunmuştur. (Ocak, 2007; bkz tablo 10) Bu da ev tekstili mağazacılığı kapsamında önemli bir yüzde olarak kabul edilmektedir. Piyasada bu şekilde faaliyet gösteren mağazalar içinde yapılan benchmark raporuna göre bu oran piyasada %5 oranındadır (AC Nielsen, Benchmark Raporu-2006). Depoda toplam alanında züccaciye ve aksesuar grubu ürünlerde %21'lik yer kaplamaktadır (toplam 32 raf da 7 raf ayrılmıştır).

Soru listesinin ikinci bölümüne ilişkin değerlendirmeler de aşağıdaki gibidir.

Operasyonel olarak ürünlerin depoya kabulünden gelen irsaliye üzerinden adet ve doğru ürün kontrolü ve teknolojik boyutta satın alma sipariş numarası ile bilgi sistemi üzerinden depoya mal girişi yapılmaktadır. Giren ürünün tüm hareketlerinin izlenebilirliğinin sağlanması için malzeme numarası kullanılmakta ve bu numara ile tüm yetkili kullanıcılar tarafından işlem yapılabilmektedir. Ancak ürünün ilk giriş kalite kontrolü yapılmamaktadır. Ürünün mağazaya sevk hazırlıklarında RF (radio frequency –radyo frekanslı) cihazları kullanılarak ayrılmış raflardan toplanan ürünler ile sipariş hazırlanmaktadır. Bu hazırlıklar sırasında ürünler kontrol edilmekte ve hasarlı ürün bu noktada saptanmaktadır.

İlk giriş kalite kontrolü yapılmamaktadır. Züccaciye ve aksesuar alımı yapılan tedarikçiler ile yapılan anlaşma şartları kapsamında kırılabilir ürünlerde bir hafta kalite kontrol süresi verilmiş, bu süre içinde bedelsiz geri iade yapılabildiği taraflarca kabul edilmiştir ancak uyulmamaktadır. Dolayısıyla ilk giriş kontrolünün yapılmaması nedeniyle kırık kaynaklı iade nedeni bilinmemektedir. İthal ürünlerin yüklenmesinden önce yurt dışı temsil ofislerinde çalışan kalite kontrol elemanlarınca kalite kontrol (inspection) yapılmakta ve merkeze rapor edilmektedir. Ambalajlama kaynaklı kırıklarda oran çok yüksek ise tedarikçiye fatura edilebilmektedir.

Merkez depo içerisinde raflar ayrılmış olsa da sistematik bir raf düzenlemesi bulunmamaktadır. Ürünleri raf içerisinde de malzeme kodları öne gelecek şekilde sıralamakta, büyük aksesuar ürünler dışında bir adet ürünü kutu dışına alarak ürünün toplanması ve siparişe hazırlanmasında bu yöntemle görsel yardım da almaktadırlar.

Tamamı kutulu ürün olan aksesuar ve züccaciye grubu ürünler zaten tamamıyla tekstil ürünü istiflenmesi için tasarlanmış raflarda ve boş alanlarda yerleştirilirken kapladığı alan nedeniyle de depo istif alanı açısından sıkıntı yaratmakta, yüklü sevkiyatlarda yaşanan yer sıkıntısından ötürü depoda verimli çalışılmamaktadır.

Depoda yer değiştirme/istiflenme sırasında hasar gören/kırılan ürünlerin ölçülmesi yapılmamaktadır. Dolayısıyla cam ürünleri haricinde (kutu içinden gelen kırık belirtileri en belirgin olan ürün cam oldu için) diğer ürünlerin mağazaya sevki sırasında mı yoksa ilk girişten mi yoksa depolama kaynaklı oluşup oluşmadığı bilinmemektedir.

Mağazalardan iki türlü iade gelmektedir. Kaynağına göre şu şekilde sıralanmaktadır;

- Mağazaya sevki sırasında kırılma kaynaklı
- Mağazada teşhirde kırılma kaynaklı
- Yeni ürün grubu olduğu ve bayi tarafından benimsenmediği için satamama kaynaklı

İadelerin ve akabinde gelen imhaların açıklanabilir düzeyde olması için son aylarda kırık sebepli iadeler de iade kriterlerine eklenmiş ve üst yönetime raporlanmaya başlanmıştır. (Kaynak: Aylık raporlar)

3.4.2.3 Önerilerin Geliştirilmesi

Toplam satışlar içerisindeki lojistik bilgi sisteminden alınan raporlamalar sonucundaki bilgiler ışığında gerek kar marjının yüksek ve depo çıkışının toplam çıkışta %10'larda olması; gerek konsept mağazacılık oluşumunda ve mağaza satış raporları sonuçlarında talep edilen bir grup olması (Züccaciye ve aksesuar grubu kasa çıkışı satış tutarı toplam satış tutarına oranlandığında %10 gibi bir ortalamaya ulaşılması) ve gerekse finansal büyüklük değerlendirildiğinde aylık bazlı ciro

rakamlarında ortalama %7-8 gibi bir ağırlıkta olması sebebiyle bu grup ürünlerde yaşanan sıkıntıların çözümlenmesi, şirkete kar marjında artış, satışlarda hızlanma ve depo çıkışlarındaki artış ile stok devir hızının yükselmesi olarak katkı sağlayacaktır. Bu noktada lojistik departmanı merkezli olarak şirket içinde tedarik zincirindeki tüm akışlar düzenlenecek ve etkin, bilgi paylaşımı yüksek yeni oluşumda firmaya olumlu gelişmeler sunacaktır.

Tablo 10'da işletmede yer alan ürünlerin çeşitliliklerine göre dağılımı adet ve toplam ürün sayısına oran bazında verilmiştir.

Tablo 10. İşletmede Yer Alan Satışa ve Satılmaya Açık Ürün Tablosu

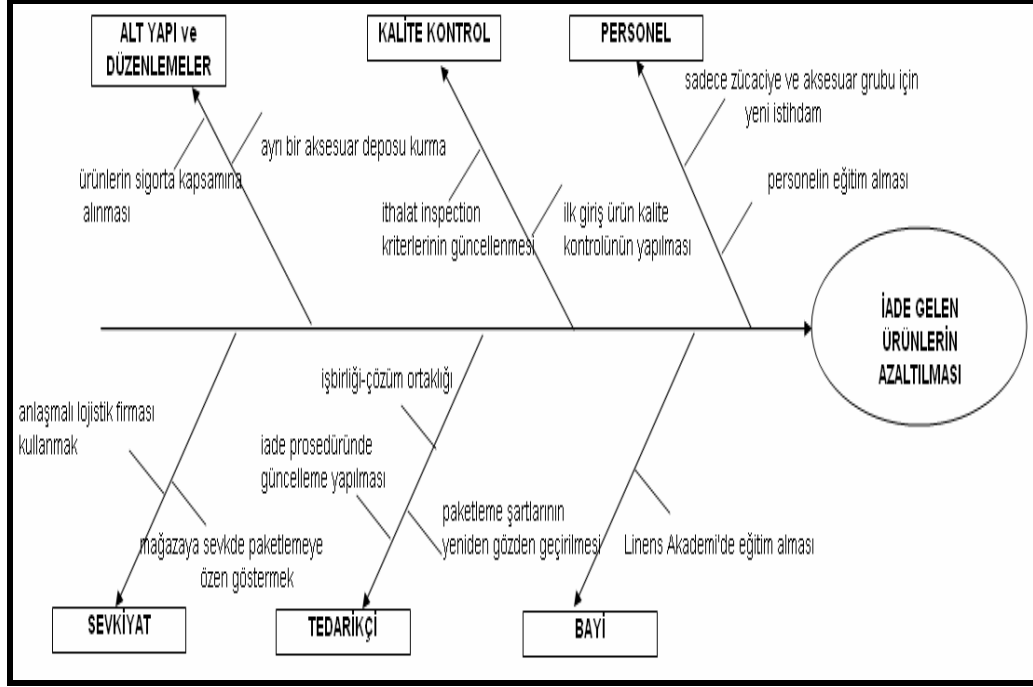
Ürün Grupları (tanım)	Toplam ürün sayısı (adet-kod bazında)	Toplam ürün adedine oranı (%)
PERDE GRUBU	4.929	29
NEVRESİM GRUBU	3.441	20
DÖŞEMELİK GRUBU	1.150	7
BANYO GRUBU-Aksesuar	600	3
BANYO GRUBU-Tekstil	2.465	14
MUTFAK GRUBU-Züccaciye	650	4
MUTFAK GRUBU- Tekstil	1.180	7
GİYSİ GRUBU	164	1
BAHÇE GRUBU	24	0
DEKORASYON GRUBU-Aksesuar	1.100	6
DEKORASYON GRUBU-Tekstil	2.434	14
HALI GRUBU	209	1
KARTELA GRUBU	855	5
SARF MALZ.LER	300	2
TOPLAM	17.151	%100 : toplam %13 : zücc.+aks.

Kaynak : SAP/R3 Açık-Kapalı Ürünler Raporu (Ocak,2007)

Yapılan çalışma verileri sonucunda birincil hareket noktası olarak ürünlerin mağazaya sevkinde yaşanan sıkıntıların ve özellikle mağazadan iade gelen ürünlerin azaltılması yönündeki problemi çözmek üzere sebep ve sonuç diyagramı (balık kılıcı diyagramı) hazırlanmıştır.

Sebeup ve Sonuç Diyagramı, bir sorunun çeşitli nedenlerini belirlemeye, sıraya dizmeye ve göstermeye yarayan bir araçtır. Bir iş sürecini geliştirmek için süreç ve süreç sonunda elde edilen çıktılar hakkında yeterli ve gerekli bilgiye sahip olmak gerekir. Sebeup-Sonuç Diyagramı bu amaca ulaşma için önemli bir kalite aracıdır. Belirlenen bir sonuç ve onu etkileyen tüm etkenlerin ilişkileri grafiksel olarak gösterilir. Sebeup-Sonuç Diyagramı, "Balık Kılıcı Diyagramı" olarak da bilinmektedir. şemanın yapısı üyelerin sistematik bir şekilde düşünmesine yardımcı olmaktadır. Bir sebeup ve sonuç diyagramı aşağıdaki şekilde geliştirilir. nce analiz edilecek çıktı ve sonuçlar belirlenir ve açıkça tanımlanır. Tanımlanan sonuç ekte yer alan diyagramın sonuç kutusuna yazılır. Daha sonra sonuç kutusunun sol tarafına yatay bir çizgi çekilerek incelenen sonucun temel sebepleri belirlenir ve bu yatay çizgiye dikey şekilde çizilmiş okların üzerine yazılır. Detay nitelikteki sebepler oluşturulan temel sebep kategorilerin altına yazılır. (şen,2004)

Tüm bu çalışma sonucunda, sorun şeklinde ortaya ıkmiş bir olay ile bu sorunu sebepleri ayrıntılı ve kategorize edilmiş bir şekilde grubun tüm üyelerince açıkça görülür hale gelir. Analiz edilen sorun açık bir şekilde tanımlanmalı ve ekip üyelerinin tümü tarafından anlaşıldığından emin olunmalıdır. Temel kılıklar olarak, personel, evre, malzeme, yöntem, yönetim, ölçülebilirlik kullanılabilir ya da beyin fırtınası uygulanarak daha uygun olanları da bulunabilir. Başlıkların konu ile uyumlu ve mantıklı olması önemlidir. Beyin fırtınası ya da diğer analiz yöntemleri kullanılarak sebepler bulunur. Sebeplerin kısa ve zl tanımlar haline getirilmesi önemlidir. Sebeplerin belli bir kategori içinde diyagrama yerleştirilmesi ve sıralanması sorunun net bir şekilde görülmesine yardımcı olacaktır. İlk kılıktan başlayarak sebepler eklenir ve diğer kılığa geçilir. Her kılık veya sebep birçok alt kılıklara sahip olabilir. (şen,2004)



Şekil 4. İşletmeye Yönelik Balık Kılçığı Diyagramı

Bu kalite geliştirme ve problem çözme aracından hareketle geliştirilmesi istenen kritik noktaların değerlendirilmesi ve sunulan çözüm önerileri aşağıdaki gibidir;

- Alt yapı ve düzenlemeler kriterinde; ayrı bir aksesuar deposu kurulması ile şu anda mevcutta ve ileride ürün çeşitliliği ve açılan mağazalardaki arıza oranla adetlerin de artacağı düşünüldüğünde artan iş hacmine paralel devam edecek olan yer sıkıntısı için ayrı bir aksesuar deposunun açılması önerilmekte, bu sayede yer değiştirme, raflama ve sevkiyat öncesinde oluşabilecek hasarlı ürün oranının azalması beklenmektedir.
- Depoya gelen ürünlerin kontrolü daha önce de belirtildiği gibi sadece sipariş istinaden gelen ürünlerin irsaliyesi üzerinden adet kontrolü yapılmaktadır. Ancak bu noktada en büyük problem kırılabilir bu ürünlerin kalitelerinin kontrol edilmemesi sebebiyle, kırıkların/hasarlı ürünlerin mağazaya ulaştırılması esnasında mı ki bu nakliye kaynaklı olduğunu gösteriyordur yoksa tedarikçiden teslim alınırken mi hasarlı olup olmadığının saptanamamasıdır. Bu konuda acil önlem alınmalı ve hem satış kaybı hem de

satın alma kaybının engellenmesi gerekmektedir. Tedarikçi boyutunda bir düzenleme gerekiyorsa öncelikle paketleme şartları ve iade prosedürü güncellenmelidir. Aynı şekilde ithal ürünler için mevcut inspection kriterleri yeniden düzenlenmeli ve yurt dışı temsilciliklerde çalışan kalite kontrol uzmanlarıyla paylaşılmalı ve düzenli bir akış sağlanmalıdır.

- Depo personelinden hiçbirinin daha önce bir aksesuar deposunda çalışmamış olması sebebiyle ürünlere yabancıdırlar. Bu hem ürünlerin depo içinde istiflenmesinde kayıplara hem de mağazaya toplu ancak ağırlıklı tekstil ürünleri olarak giden siparişin arasına kırılabilir şekilde yerleştirilmesi sebebiyle ve İstanbul dışına giden ürünlerin ambarla sevki sebebiyle mağazaya gidene kadar ürünün hasar görmesine ve geri iadesine neden olmaktadır. Bu konuda iki çözüm önerisi sunulmaktadır. Bunlardan birincisi, depo personelinden iki kişinin sadece züccaciye grubu ürünler ile ilgili olarak istihdam edilmesi (yeni personel alınması yada iş kapasitesine bağlı olarak mevcut çalışanlar arasında yeni görev dağılımı yaratılarak) ve bununla bağlantılı olarak ikincisi, bu kişilerin yada depo personelinin tamamının söz konusu tedarikçilerden eğitim alması, hatta depo ziyaretinde bulunması ve yerinde gözlem yapılması önerilmektedir. Bu konuda söz konusu tedarikçiler bir çözüm ortağı olarak görülecek; bu gelişim İşletme depodaki işleyişi düzenlerken ve iade oranını azaltırken aynı zamanda tedarikçiye geri iade oranını da düşürecektir.
- Firma içinde kullanılan lojistik çözüm sistemi ile malzeme yönetimi ve ürün hareketlerinin izlenebilirliği ve birçok rapor dökümü kolaylıkla yapılabilmektedir ancak önemli olan şirkete maliyet getiren her türlü kaybı kayıt altına alabilmek ve bu doğrultuda iyileştirme gösterebilmektir. İadeler konusunda raporlamaların eksikliği anca son aylarda dikkate alınması göze çarpmaktadır. Özellikle iadelerin izlenmesi için mutlaka nedenlerine ve ürüne göre ayrılması ve sürekli iyileştirme için bunun periyodik olarak raporlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

- Ürünlerin İstanbul içine şirketin kendi aracı kullanılarak dağıtılmasından dolayı İstanbul il sınırları içinde faaliyet gösteren bayilerde bu sıkıntıya rastlanmamış ancak İstanbul dışına genelde maliyetler düşünüldüğünde ambarla gönderilmesinden kaynaklanan hasar görme oranı çok yüksektir. Bu kaybı engellemek için sadece züccaciye ve kırılabilir aksesuar sevkiyatında bu konuda uzman bir lojistik çözüm ortağı ile çalışılması önerilmektedir.
- Mağaza teşhirinde yaşanan kırılma/hasar görme sıkıntılarının dolayı çözüm önerisi olarak Eğitim Sorumlusu ile görüşülmüş ve Akademi eğitimleri kapsamında züccaciye grubu ürünlere ayrı bir yer ayrılması önerilmiştir. Bu kapsamda bu grup ürünlerin satışını yapan tüm mağazaların çalışanları bu eğitime göndermeleri ve bilinçlendirmeleri gerekmektedir.
- İşletmede satışın en büyük destekçisi olan Ev Güzellik Sigortası her türlü hasara karşı kullanılmakta ancak yalnızca ev tekstil ürünlerini kapsamına almaktadır. Bu bağlamda uygulanabilirlik ölçütleri dahilinde söz konusu ürünlerin de sigorta kapsamında yer alması firmaya sunulacak bir diğer öneridir.

3.5 TEDARIK ZINCIRI YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA YAŞANAN DEĞİŞİMLERE GÖRE İŞLETMENİN DURUMU

Söz konusu işletmede bu yaklaşımlara istinaden çıkan karşılaştırmalı profil şu şekilde özetlenebilir;

Tablo. 11 İşletme Lojistik Yapılanmasının Değerlendirilmesi

	YAKLAŞIM (G,M)*
Envanter/Stok Yönetimi	G, Kesikli
Maliyet	G, Firma içinde minimizasyon
Planlama	M, Tüm sistemde Tedarik Zinciri Yaklaşımı
Bilgi Akışı ve Koordinasyon	M, Paylaşılmış
Tedarikçi ile İlişkinin Boyutu	M, Stratejik Ortaklık, İşbirliği, Uzun dönemli

(* G: geleneksel, M: modern)

Tedarik zinciri uygulamalarında yaşanan değişimlere göre söz konusu işletme incelendiğinde bütünüyle tedarik zincirinde yaşanan değişimlere ayak uydurduğu ve süreçlerini bu doğrultuda planladığı ve yönettiği gözlemlenmiştir.

Sipariş Büyüklüğü; Küçük siparişler, daha sık teslimat olarak uygulanmaktadır. Stoklarını ve satış hızını baz alan sayısal göstergeler ışığında küçük siparişler tercih edilmektedir. Bu durum stok yükünü azaltıp, sirkülayonun hızlanmasından ötürü maliyetleri azaltmakta ve kontrol rahatlığı sağlamaktadır.

Tedarikçi Seçimi; Genel olarak az kaynak ancak uzun soluklu ilişkiler gözetilerek uygulanmaktadır. Bu hem güven unsurunu perçinlemekte hem de sürekli çalışmanın getirdiği yararlardan işletmenin ve tedarikçinin karşılıklı kazanımları ile sonuçlanmasına kaynak teşkil etmektedir. İşletmede Ek-2’de formatı verilen tedarikçi değerlendirme kriterleri ile de seçilmiş olan tedarikçilerin değerlendirilmesi çalışmalarına 2007 yılı başı itibariyle başlanmıştır.

Tolerans; Özellikle Grup Dışı iç piyasa üretimde üretim kalitesi ve terminlere uyumda neredeyse olmayan bir tolerans gösterilse de, zaman zaman yurt içi ya da yurt dışı tedarikte karşılaşılan ve işletmeye zarar veren uygunsuzluklarda anlaşma şartları dahilinde cezai yaptırımları devreye almaktadır. Tolerans değerleri oransal olarak dahi olsa sipariş büyüklüğüne ve tedarikçi sözleşmesine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Sözleşmeler ve proforma fatura örnekleri incelendiğinde bu oran her iki tedarik şekli içinde +/- %10 olarak öngörülmektedir.

Pazarlık; Söz konusu işletmede rekabetçi avantaj yaratan en önemli unsurlardan biri olan fiyat belirleme de hedef kitlesi niteliğine bağlı olarak pazar fiyatı üzerinden maliyetler belirlenmekte ve minimize edilmesine çalışılmaktadır. Ürünün satılabilir fiyatına ulaşmada ürün kalitesi, süreçteki toplam maliyetler (ulaştırma, stok bulundurma ve iskontolu satış dönemlerindeki marjlar) baz alınarak; hem tedarikçi marjı hem de bayi ve merkez marjı korunmaya çalışılmaktadır.

Teslim Programı; Sipariş yönetimi sürecinde tedarikçilerden verilen zaman programına uygun kesin tarih alınması ve bunun gerçekleşmesinin sağlanması tamamen işletme kontrolünde yapılmakta ve bu konuda hassasiyet gösterilmektedir. Alınan temrinlerin geçen teslimatlarda ürün gerekliliğine bağlı olarak tedarikçiye geciktirdiği ürünler için cezai yaptırım uygulanmakta, bazı durumlarda siparişin iptaline gidilmektedir.

Ürün Şekli; tedarikçinin doğrudan katılımı söz konusu işletme için koleksiyon süreci, ürün oluşturma ve tedarik kaynakları ele alındığında olmazsa olmazlar arasındadır. Koleksiyonu oluşturan tüm parçalar bir konsept içinde kombinleme mantığı gözetilerek oluşturulduğu için verilen sezon trend sunumu ışığında alınacak katılım bu noktada çok önem arz etmektedir.

Doküman Kullanımı; işletme içerisinde gerek maliyet, gerek teknolojik altyapı yeterliliği gerekse zaman faktörlerine bağlı olarak daha az basılı evrak kullanılmakta ve iletişim hem mağazalarla, hem tedarikçilerle hem de işletme içindeki onay süreci dahil tüm uygulanabilir süreçlerde elektronik ortamda sürdürülmektedir.

Paketleme; ürün konumlandırmasında büyük öneme sahip olan ambalaj sunumu günün koşullarına göre şekillenmekte ve gerekli durumlarda tasarımlar yaptırılarak farklılık sağlanmasına çalışılmaktadır. Bu konuda ürün ve iletişim departmanları koordineli olarak çalışmaktadır.

Envanter; İşletme içinde bir engel, ya da sorumluluk olarak görülse de özellikle ithalat ve grup içi üretimlerde bazı kısıtlamalara bağlı kaldığı için problem yaratabilmekte ve stok tutulduğu için maliyetlerin artmasına neden olabilmektedir. İç piyasa grup dışı üretiminde nispeten bu durum daha kontrollü işlemektedir.

Teslim Süresi; Verilen siparişin niteliğine göre değişmekle birlikte işletmenin küçük ama sık siparişlerde yönetildiğini göz önüne alırsak mevcutta kısa olması teslim süresi tercih edilir ve uygulaması sağlanır durumdadır

Gerek vaka çalışması gerekse tedarik zinciri yönetimi kapsamındaki inceleme sonucunda elde edilen söz konusu işletmeye yönelik tedarik zinciri yapılanması Şekil 5’de şematik olarak sunulmuştur. Tedarik zinciri yönetiminin süreç yaklaşımı boyutunda işletme içindeki ve son müşteri ve tedarikçi de kullanılarak entegre edilmiş sistemde, bilgi akışı, parasal akış ve ürün akışı şematik olarak vurgulanmış ve gerek işletme içi gerek çekirdek işletme dışı (dağıtım kanalları ve sn müşteri) yapılanmada birimler arası bilgi, planlama ve koordinasyon vurgulanmıştır.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Perakende Sektöründe faaliyet gösteren firmalar için, operasyonların temelini, ürünlerin tedarikçi firmalardan satın alınmasından son tüketiciye ulaştırılmasına kadar geçen tüm faaliyetler oluşturmaktadır. Günümüzde organize perakendecilikte, firmaların perakende firmasının liderliğinde kanal yapıları oluşturduğu görülmektedir. Geçmişte özellikle bilgi paylaşımının eksikliği ve teknolojik imkânların yeterince gelişmemiş olması, firmaların yeterince ortak ve verimli çalışmalarına engel olmaktadır. Ancak müşteri beklentilerinin ve rekabetin bu kadar artması, büyüyen perakende firmalarına ancak değer zincirinde yer alan tüm öğelerle, yani hem tedarikçilerle, hem de müşterilerle ortak hareket etme zorunluluğu getirmiştir.

Tedarik zincirinin günümüzdeki işleyişi göz önüne alındığında firmaların bilgi paylaşımına giderek doğru ve kaliteli ürünün zamanında teslimi, uygun şartlarda depolanması ve dağıtım kanalına uygun ve zamanında ve hasarsız teslimi gibi temel süreçlerin aslında tamamen rekabetçi koşullar altında işletmenin sürdürülebilirliğinin yanında marka imajının korunması ve devamlılığının sağlanması için bir gereklilik olduğu uygulama yapılan işletmenin niteliği bakımından göze çarpmaktadır. Çünkü, Uluslar arası Pazar şartları içerisinde hiçbir tarafın; tedarikçi, üretici, dağıtım, ve müşterinin, gecikmeye tahammülü bulunmamaktadır. En ufak bir gecikme veya hata bütün şirket imajının zarar görmesine ve Pazar payının kaybedilmesine neden olmaktadır.

Tedarik zinciri üyelerinin karşılaştığı problemlerden birisi de talebin kısa zaman içerisinde ani değişiklikler göstererek zincirin üretim ve dağıtım yapısını olumsuz etkilemesidir. Bu etki artan talep etkisi olarak anılmaktadır. Son kullanıcıdan gelen isteklerin miktarsal ve ürün çeşitliliği olarak değişim göstermesi tedarikçi firmaların ve dağıtıcıların stok seviyelerinde ani yükselmelere veya stoksuz kalmalara yol açmaktadır. Artan talep etkisi işletmelerin bilgi toplama ve değerlendirmesi yönünün kuvvetlendirilmesi, esnek üretim miktarlarının tedarikçi firmalarla yapılabilmesi, teknolojik üretim imkanlarının kullanılmasıyla daha küçük

parti büyüklüklerinde üretim ekonomik hale gelecektir. Bu konuda söz konusu firmanın yapılanması doğrudur ve pazara hızlı yanıt verebilmesinde payı yüksektir.

Günümüz dünyasında rekabet, rakip şirketler arasında değil, rakip şirketlerin içinde bulunduğu tedarik zincirleri arasında yaşanacaktır. Çünkü zincirin en düşük maliyette, en yüksek kalitede ve en yüksek tepki hızında olması önemlidir. En hızlı, en güçlü, en iyi çözüm üreten, en uygun fiyatta kaliteli hizmet verebilen belli sayıda firma ayakta kalabilecek ve başarılı olup pazardaki payını büyütebilecektir.

İnceleme sonucunda görülen o ki, perakende sektörünün özellikleri ve rekabetçi koşullar altında gereklerinin yerine getirilmesi konusunda hassasiyetle yaklaşılmakta ve yönetsel olarak performans kriterleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak süreçler içinde belirlenen performans kriterlerinin bir sistem dahilinde kurgulanmaması, veri analizine bağlı olarak sürekli izlenmemesi işletmede eksik olan bir konudur. Bu sebeple işletmeye asıl önerilen tüm süreçlerini bir zincir olarak yapılandırmasını destekleyecek bir sistem yaklaşımının getirilmesi ve kayıt altına alınan süreçlerle bu yaklaşımın desteklenmesi ve üst yönetime raporlanmak kaydı ile sürekli gelişiminin izlenmesi gerekliliğidir. Genel olarak tedarikçi ve dağıtım kanalları yapısına bakıldığında piyasa şartlarına uyumun ve sürekliliğin sağlanmasının işbirliğinden geçtiğini ve Pazardaki gücünü koruyabilmenin anahtarı olarak zincir yaklaşımının tercih edildiği ve bu felsefe ışığında süreçlerin konumlandırıldığı görülmektedir.

Tedarikçilerle yapılan ürün oluşturmada katılımlı ve sipariş boyutunda zaman planlı çalışılması ile doğru ürün ve doğru zaman birlikteliği yakalanabilmekte ve tekstil grubunda bayi kanalından son müşteriye ürünün trendlere uygun ve zamanında ulaştırılması sağlanabilmektedir. Hâlihazırda, bu sonuç doğrudan marka ve kurum imajını etkilediğinden ötürü kaçınılmaz bir gerekliliktir ve süreklilik arz etmesi ve önlemlerin alınması gerekmektedir.

Konsept mağazacılık anlayışı doğrultusunda ürün yönetiminin ağırlıklı bir rol oynaması dolayısıyla bu kanaldaki değer yaratan faaliyetlerin pazarlama faaliyetleri

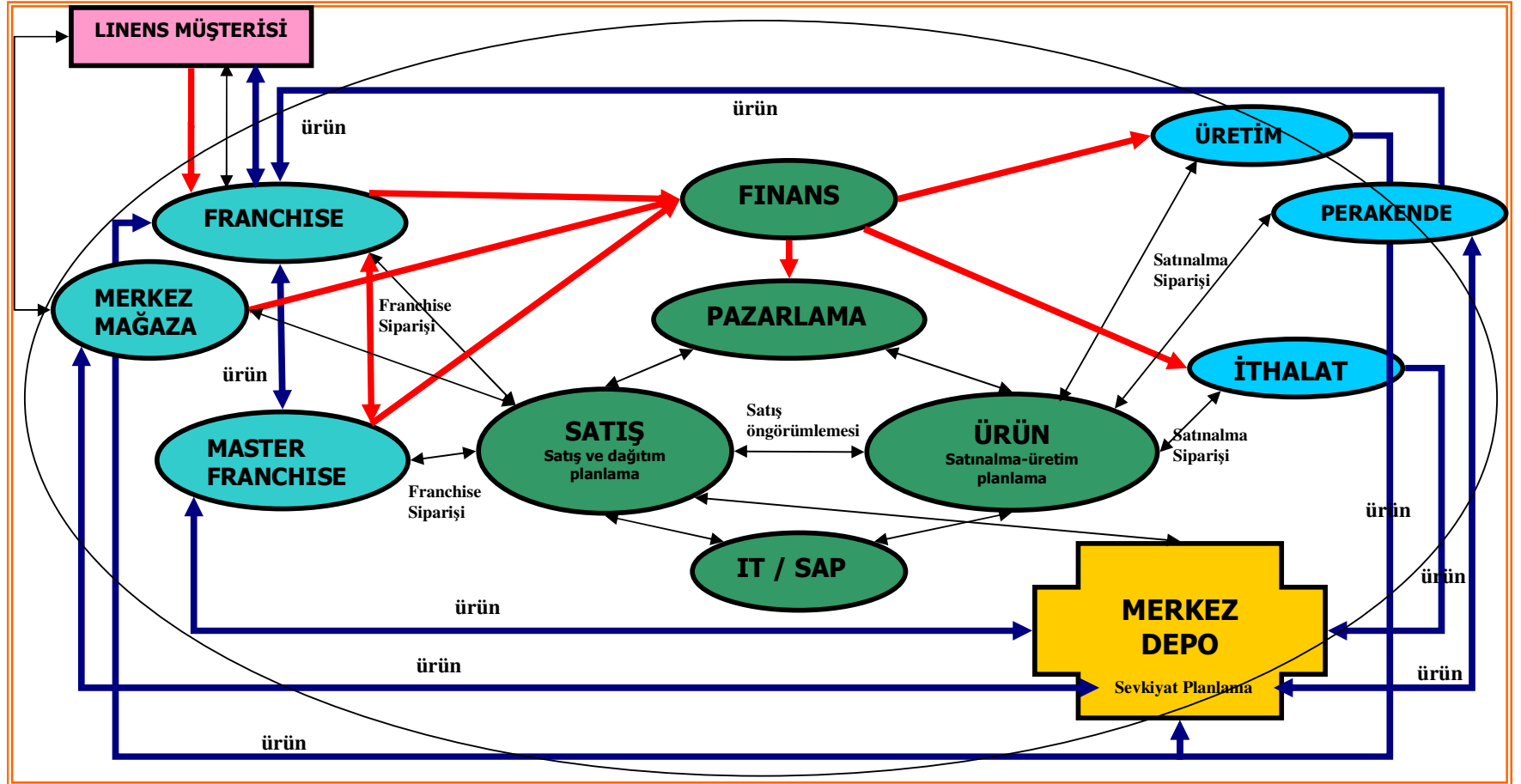
ile desteklenmesi gerekmektedir. Şirket içinde bu konuda uzman bir pazarlama departmanı bulunmakta ve gerek kendi faaliyetleri gerekse aldığı danışmanlık hizmeti ile farklılık yakalama, markayı doğru konumlandırma, ürünle bütünleştirme, doğru ve zamanında tanıtım ve promosyon aktivitelerini gerçekleştirmekte ve tamamlayıcı ve destekleyici bir rol oynamaktadır. Bu noktada toplam aktif ürünler içerisinde ortalama %13'lük pay alan züccaciye ve aksesuar grubuna da gerekli tanıtımın yapılması ve özellikle ürün gamına yeni katıldığı için bunun profesyonel boyutta da olmazsa olmaz olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Her gen gün artan ürün grubu ile daha önce yalnızca tekstil grubu ürünlerin depolama ve sevkiyatının yapıyor olması, özellikle kırılabilir grupta yer alan ürünlerin depoya gelmesi ilk aşamada lojistik birimi ile sorunlar teşkil etmektedir. Bu konuda sunulan öneri Tedarik zinciri yönetimi yaklaşımı içinde tedarikçi ile çözüm ortağı olarak çalışılmasıdır. Yerinde tespitlerle lojistik birimine gerekirse eğitim düzenlenmesi, tedarikçinin deposunu ziyaret vb. çözümler işletmeye yarar sağlarken iade oranlarındaki azalma tedarikçi tarafında da kazanım yaratacaktır.

Ancak vaka olarak da ele alınmış ve önerilerin geliştirilmiş olduğu züccaciye ve aksesuar grubu ürünlerinde bu süreç ve süreklilik tam olarak sağlanamadığı için firma sıkıntı yaşamaktadır. Sunulan öneriler ışığında başlatılacak/başlatılmış olan çözümsel süreçlerden alınacak/alınmış sonuçlarla nihai olarak perakendede son müşteriyle buluşma ve temelinde maksadı sadık müşteri oluşturmak olan kurumun bu doğrultudaki çalışmaları olumlu yönde desteklenmiş olacaktır.

Tedarik Zincirinin bütünleştirilmesinde en önemli payı bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı almaktadır. Ürün izlenebilirliği en önemli çıkış noktası olmakla birlikte; kullanımında yaşanan güçlükler için kullanıcıların sürekli eğitilmesi ve sistemin kullanıcı istek, beklenti ve kullanım kolaylığı açısından sürekli geliştirilmesi için çalışmalar yapılması gerekirse bu hizmet için dış kaynak kullanımına gidilmesi işletmeye önerilen bir başka önemli konudur.

Sonuç olarak bu çalışma ile ulaşılmak istenen kalite yönetiminin büyük önem arz ettiği günümüz dünyasında olayı tedarik zinciri yönetimi boyutuyla ele alarak ev tekstili perakende sektöründe faaliyet gösteren firmanın süreçlerini etkin işletmesi ve bir sonraki adımını daha sağlam atabilmesi adına firmaya katkı sağlamasıdır. Bu doğrultuda geliştirilen çözüm önerileri; firmanın pazardaki konumlandırılması, rekabetçi koşullar altında yenilikçi anlayış ile farklılaşmaya gidebilmesi ve maliyetlerini gözden geçirerek varlığını sürdürebilmesi için öngörü niteliği taşımaktadır.



BİLGİ →
NAKİT →
ÜRÜN →

Şekil 5. İşletmeye ait Tedarik Zinciri Yönetimi yapılanmasının şematik görünümü.

EKLER

EK-1 LOJİSTİK DEPARTMANI SORU LİSTESİ

DEPO SORU LİSTESİ
BÖLÜM I
1. İŞLETME Pazarlama AŞ.`ye ait depo nerede konumlanmaktadır ve toplam m ² olarak ne kadar bir alana sahiptir?
2. Depodaki toplam çalışan sayısı, daha önce çalıştıkları depo özellikleri, deponun teknik donanımı ve çalışma şartları nasıldır?
3. Toplam m ² içinde yer alan ürünlerin dağılımı nasıldır ve züccaciye grubu ürünlerin toplam alandaki oranı ne kadardır?
4. İşletme merkez depo mal kabul şartları nelerdir?
5. Ürün depoya ulaştıktan sonra yapılan giriş kontrolleri nelerdir? Ürün izlenebilirliği nasıl sağlanmaktadır, bilgi sistemleri kullanılmakta mıdır?
BOLUM II
6. Depoya ithalat ya da iç piyasa kanalı ile gelen züccaciye grubu ürünlerin hasarlı olması durumunda ne yapılmaktadır, anlaşma şartları içerisinde yer almakta mıdır, kontrol sonucu kayıt tutulmakta midir, kırık-hasarlı urun oranları nasıldır?
7. Ürün kabulü sonrasında istiflenmesi nasıl yapılmaktadır; yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerileri nelerdir?
8. Ürünlerin depoda buldukları süre içinde taşıma/yer değiştirme/istifleme kaynaklı hasar görme ve kullanım dışı olma yüzdesi nedir?
9. İstiflenmede yaşanan sıkıntıların nedeni nedir, çözüm önerileri nelerdir?
10. Züccaciye grubu ürünlerin mağazalara sevki nasıl yapılmaktadır?
11. Mağazalardan gelen iade ürünlerin içinde züccaciye grubu ürünlerin oranı nedir? Nedenleri nelerdir?

EK 2 TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU

TEDARİKÇİ FİRMA DEĞERLENDİRME FORMU			
TEDARİKÇİ FİRMA ADI:			
TEDARİKÇİ FİRMA YETKİLİ BİLGİLERİ :			
FORM OLUŞTURMA TARİHİ :			
ARA DEĞERLENDİRME TARİHİ :			
ARA DEĞERLENDİRME SONUCU :			
YIL SONU DEĞERLENDİRME TARİHİ :			
YIL SONU DEĞERLENDİRME SONUCU :			
Tedarikçi sınıflama			
Satın alma türü			
Toplam yıllık satın alma tutarından aldığı pay (bir önceki yıl)			
Toplam yıllık satış tutarından aldığı pay (bir önceki yıl)			
DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ			
	ağırlık	puan	toplam
• Kalite	3		0
• Teslimat şekli- ambalajlama	2		0
• Teslimat süresi (zamanında teslim)	3		0
• Servis	2		0
• Esneklik	2		0
• Maliyet- fiyat	2		0
• Teknoloji	2		0
• İtilaflar - porblem çözme	2		0
• Yeterlilik (ürün, vizyon, ar-ge, gelişim vb)	2		0
• Müşteri memnuniyeti	3		0
• İlişkiler ve yaklaşımlar	2		0
• Cevaplama	2		0
• Deneyim - referans	2		0
• Zamanlama	2		0
• Ödüller, belgeler (İso 9000 vb)	2		0
	TOPLAM PUAN		
MAĞAZACILIK ALT KIRILIMLARI (puanlama 1- 3 arası yapılacaktır)	ağırlık	puan	toplam
• Stok devir hızı	3		0
• M2 karlılık	2		0
• İade oranları, imkanları	2		0
• Rpt imkanları	2		0
• Sipariş-teslimat bağlantısı	2		0
• Satış elemanlarına verilen destek	1		0
• Sezon açma hızı	2		0
• Kendini-ürünü yenileme	2		0

• Servis hizmetleri ve seçenekleri	2	0
• Teslimat günlerine uyma	3	0
• Kar marjı fırsatı	3	0
• Talep karşılama becerisi	2	0
• Promosyon desteği	2	0
• Ürünü ve standı yenileme	2	0
• Stok kodlama ve etiketleme	2	0
• Personelin sürekli eğitim programı	2	0
• Kontrata uygunluk	3	0
• Bağımsız kalite denetim organizasyonu	2	0
• Ambalaj, paketleme ve yükleme	3	0
• Teslimat problemlerine karşı yedekleme	2	0
• Marka imajı	2	0
• Reklam	2	0
• Hedef müşteri	2	0
	TOPLAM PUAN	
İŞBİRLİĞİ	DEĞERLENDİRME	PUANI
İlk çalışma başlangıç tarihi		
2005 yılı satın alma tutarı :		
2006 yılı satın alma tutarı :		
2006 yılı risturn oranı :		
2006 yılı risturn tutarı :		
2007 yılı satın alma tutarı hedefi:		
2007 yılı risturn oranı :		
2007 yılı risturn tutarı :		
Satın alma tutarı artışı		
Risturn tutarı artışı :		

KAYNAKLAR

- AC Nielsen Araştırma Raporu. (2006). *İşletme için İmaj ve Konumlandırma Araştırması*, Zorlu Holding A.ř., İstanbul.
- AC Nielsen Araştırma Raporu. (2006) *İşletme için Benchmark Raporu*, Zorlu Holding A.ř., İstanbul.
- Ac-Nielsen Araştırma Raporu (2005-2006) , *Perakende Ölim Hizmetleri 2005-2006* (www.acnielsen.com.tr/newslet/nlarsiv_scantrack.ppt)
- Alpay, Halil Rifat. (2005). *Dünyada ve Türkiye’de Ev Tekstilleri İthalatı ve İhracatı 1999-2003*, Uludağ Üniversitesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Tekstil Mühendisliği Bölümü, Bursa.
- AMPD (1999). *Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (1999)*. “ *Perakendecilikte Verimliliği Artırma Yolları-AVM Profesyonelleri ve Perakendeciler için Rehber*”, BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Araştırma Raporu (2003). *Kobilerin Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi*. T.C.,Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, IGEME, Ankara.
- Annual Conference (2001). *Inventory Management: Tolls you can use now*. Council of Logistics Management, pp.7
- Ballou,R. (1992). *Business Logistics Magement*. Third ed. Prentice-Hall, New Jersey, pp.149.
- Bayraktar, Ali Fatih. (2002). *Tedarik Zincirlerinin Yeniden Yapılandırılması ve Perakende Sektöründe Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Berman,B., Evans,J. (2004) “*Retail Management: A Strategic Approach*”, 9th Ed., Upper Saddle River, New Jersey,2004.
- Bowersox, D.J., Closs, D. (1996) *Logistical Management*. The McGraw-Hill Companies Inc. New York.

- Bounds,G., Yorks,L., Adams,M.(1994) *Total Quality Management-Toward The Emerging Paradigm.*, McGraw Hill International Editions, pp.40-84., Singapore.
- Buxey G. (2006) “*Reconstructing Inventory Management Theory*”. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26 No. 9, 2006, pp. 996-1012 Emerald Group Publishing Limited
- Cassidy, W.B., Hoffman,W. (2006). *Warehousing’s New Mix*. Database: Business Source Complete, Vol.96, Issue 10.
- Cheng, E., Lai, K., Yeung,A. (2005). *Special Issue on Quality in Supply Chain Management and Logistics*. International Journal of Production Economics, Foreword, 287-288.
- Dunne, P., Lusch R.F. (1999) “*Retailing*”, Harcourt Brace and Company. Florida.
- Emek, Alpaslan, Sevim, Ümit. (2006). *Ev Tekstil Ürünleri*. T.C.,Başbakanlık, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İhracatı Geliştirme ve Etüd Merkezi, IGEME, Ankara.
- Erdal, Murat. (2004). “*Üretim Sektörü ve Lojistik*”, Dünya Gazetesi, Perşembe Rotası Deniz Ticareti ve Lojistik Gazetesi, Sayı: 7468.
- Erdal, Murat. (2005). *Küresel Lojistik*. UTIKAD, İstanbul.
- Erdal, Murat, Çancı, Metin (2003). *Lojistik Yönetimi*. UTIKAD, İstanbul, sf.31.
- Gerenli, S. (2000), “ *Logistics and Supply Chain Management Strategies for Reducing Costs and Improving Overall Chain Performance*”, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enst., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.sf 8-9.
- Gündoğan, Kaan. (2003). *Üçüncü Parti Lojistik Firması Olma Ölçütlerinin Belirlenmesi ve Bir Vaka Çalışması*. Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Lojistik ve Deniz Ulaştırması Programı, İzmir.
- Gürlek, Bilgehan. (2002). *SWOT Analizi*. Sunum Notları, Türkiye Bilimsel veTeknik Araştırma Kurumu, TÜSSİDE-Gebze.

- Gürsel,A. (1999). *Perakendecilikte Verimliliği Artırma Yolları*. Uluslar arası Alışveriş Merkezleri Konseyi, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği Yayınları, İstanbul.
- Handfield,R., Withers,B.(1993), “A Comparison of Logistics Management in Hungary, China,Korea and Japan”, *Journal of Business Logistics*, Vol.14, No.1, 1993, pp96.
- Kaplan, Selda. (2003). *Tedarik Zincirinde Toplam Kalite Yönetimi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Uluslar arası Kalite Yönetimi, İstanbul.
- Khan, J. (2003). *Impact of Total Quality Management on Productivity*. The TQM Magazine, Volume 15, No.6, pp.374-380.
- Kurtuluş, Kemal (2005), Zorlu Holding Tekstil Grubu Yetiştirme Programı, Pazarlama Dersi notları, İstanbul.
- Lambert,D., Stock,J. (1999). *Strategic Logistics Management*. Irwin/McGraw Hill, 3rd Ed., Boston.
- Li,S., Ragu-Nathan,B., Rao,S. (2004). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. Omega The International Journal of Management Science, pp.107-124.
- Lieb,R., Miller,J. (2002) “*The Use of Third Party Logistics Services by Large US Manufacturers*”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.5, No.1, 2002.
- M.L. Emiliani. (2003). *The Inevitability of Conflict Between Buyers and Sellers*. *Supply Chain Management: An International Journal* Volume 8 . Number 2 . 2003 . pp. 107-115
- Megep Ankara Bölge Ofisi, *SWOT Analizi sunumu*, 28.12.2005
- Mehta, J. (2004), *Supply Chain Management in a Global Economy*. *Total Quality Management*, Vol.15, No.5-6, pp. 841-848.
- Meindl,P., Chopra,S. (2001) “*Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*” Prentice Hall.Inc., New Jersey,2001.
- Murphy, Paul, Wood, Donald F. (2004). *Contemporary Logistics*, Prentice Hall, Eight Edition, s.35-47

- Musoğlu, Zafer. (2002). *Building Data Warehouse in Retail Sector*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İngilizce İşletme Bilim Dalı, İstanbul.
- Ogan,D. (2001) “*Lojistikte Outsourcing Danışmanlığı*”, Türkiye için Lojistik Stratejiler Konferansı-II, Mayıs, 2001
- Özen, Ü. *Örnekolay (Vaka Çalışması) İnceleme Yöntemi*. Ödev notları, Dokuz Eylül Üniversitesi, 2005.
- Poirier, C.C. (1999). *Advanced Supply Chain Management*. Berret-Koehler Publishers Inc., San Francisco.
- Porter, Michael. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Ramos,M.Martinez. (2004), *Change in the Logistics Management Style Through Performance Indicators : A Case Study*. International Journal of Logistics: Research and Applications, Vol. 7, No. 4, 2004.
- Romano, Pietro (2002). *Impact of Supply Chain Sensitivity to Quality Certification on Quality Management Practices and Performances*. Total Quality Management. Vol.13, No.7, pp. 981-1.000.
- Seth,A., Randall,G. (2000) *The Grocers: The Rise and Rise of Supermarket Chains (Mağaza Zincirlerinin Önlenemez Yükselişi)*. BZD Yayıncılık, İstanbul.
- Sivri, Fadıl. (2003). *İşletmelerde Tedarik Zinciri Yönetimi (Tekstil Sanayinde Bir Uygulama)*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Endüstri İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Şen,Ali (2004). *Kalite Geliştirme Teknikleri Dersi ders ve sunum notları*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, 2003-2004.
- Tek, Ö.B., Orel, F.D. (2006). “*Perakende Pazarlama Yönetimi*” , 2.Baskı, Birleşik Matb., Ekim 2006, İzmir
- Tanyaş, Mehmet. (2004). *Lojistik Ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Zorlu Holding A.Ş Eğitim Notları, İstanbul.

- Türkmen, İsmail (2003), *TKY'ye Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engellleyen Faktörler*. Verimlilik Dergisi, s. 143-154.
- Umeda,S., Jones,A. (1998), *An Integration Test-Bed System for Supply Chain Manangement*. Winter Simulation Conference-1998,USA.
- Yiğit, Fatih (2002) “*Tedarik Zinciri Yönetimi ve İlaç Sektöründe Uygulanması*”, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enst., Yüksek Lisans Tezi, 2002, sf 1.
- Yıldıztekin,A. (2001) “*3PL Lojistik Hizmetleri*”, Türkiye için Lojistik Stratejiler Konferansı-II, Mayıs 2001.
- Yıldıztekin,A. (2003), “*Perakende Sektörü ve Arkas Lojistik Stratejileri*” Arkas Holding, sunum dosyası.
- www.bthaber.com.tr/platform/perakende_lojistik.html (erişim:12.02.07)
- www.swotanalizi.com (erişim: 20.12.06)
- Zorlu Holding Tekstil Grubu Şirket Profili Eğitim Notları, 2005.
- Zhang, H., Liang,Y. (2006), *A Knowledge Warehouse System for Enterprise Resource Planning Systems*. Research Paper: Systems Research and Behavioral Science Syst. Res. 23, 169-176.